

*Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» включено до переліку наукових фахових видань України з державного управління (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 1643 від 28.12.2019).*

*Спеціальність – 281.*

*Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023. № 11.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.11.1>**

**УДК 351.759.6: 657**

*С. П. Потеряйко,*

*д. держ. упр., доцент, Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3787-0929>*

*О. А. Лундюк,*

*д. держ. упр., доцент, Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4503-5912>*

*О. С. Твердохліб,*

*д. держ. упр., професор, Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1502-2937>*

## **РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У ПРАКТИЦІ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ У СФЕРІ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ**

*S. Poteriaiko,*

*Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor,  
Institute of Public Administration and Research in Civil Protection*

*O. Lyndiuk,*

*Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor,  
Institute of Public Administration and Research in Civil Protection*

*O. Tverdokhlib,*

*Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,  
Institute of Public Administration and Research in Civil Protection*

## **RISK MANAGEMENT IN THE INTERNAL AUDIT PRACTICE IN THE SPHERE OF CIVIL PROTECTION**

*Ризик притаманний діяльності організацій усіх сфер діяльності, тому сучасні управлінські практики базуються на ризик-орієнтованому підході. У бюджетній сфері такий підхід сприяє підвищенню ефективності, економічності, результативності управління ресурсами, які є обмеженими. Внутрішній аудит запроваджений у державному секторі саме з метою посилення системи внутрішнього контролю бюджетних організацій та органів державної влади, удосконалення їх системи управління фінансовими та іншими ресурсами, яка базується на передовій міжнародній управлінській практиці на основі ризик-орієнтованого підходу. Сфера цивільного захисту не стала виключенням. В основу діяльності з внутрішнього аудиту у сфері цивільного захисту покладено основи управління ризиками, тобто ризик-менеджмент.*

*Метою статті є дослідження теоретичних та практичних аспектів застосування ризик-менеджменту у практиці внутрішнього аудиту у сфері цивільного захисту з ідентифікацією ролі ризик-орієнтованого підходу у системі управління.*

*У статті досліджено поняття теоретичні аспекти ризик-менеджменту. Авторським колективом проаналізовано міжнародні стандарти із застосування ризик-орієнтованого підходу: від загальних до професійних з внутрішнього аудиту. Досліджено вітчизняну законодавчу базу із питань здійснення внутрішнього аудиту на основі оцінки ризиків. Зазначено, що важливу роль у ефективності даного підходу відіграє професійна компетентність внутрішніх аудиторів, забезпечення якої підтверджується відповідною сертифікацією. Базуючись на результатах дослідження, авторами сформовано ключові висновки щодо особливостей ризик-менеджменту у практиці внутрішнього аудиту у сфері цивільного захисту з ідентифікацією ролі ризик-орієнтованого підходу у системі управління.*

*Risk is an integral part of the activities by any organizations in all field, therefore modern management practices are based on a risk-oriented approach. In the budgetary sphere, this approach contributes to increasing the efficiency, economy, and effectiveness of managing limited resources. Internal audit was introduced in the public sector with the aim of strengthening the internal control system of budget organizations and state authorities, improving their management*

*system of financial and other resources, which is based on advanced international risk-oriented management practices. The sphere of civil protection was no exception. Internal audit activities in the field of civil protection are based on risk management.*

*The purpose of the article is to study the theoretical and practical aspects of the application of risk management in the practice of internal audit in the civil protection field with the identification of the risk-oriented approach role in the management system.*

*The article examines the theoretical concept of risk management. Risk management is a system of risk management, which should permeate all areas of the organization's activity, and which should be aimed at achieving the goal of the organization's activity in the public sector. The article provides a definition of risk management in internal audit: risk management in internal audit is a risk management system that permeates all stages of activity from planning audits to monitoring the implementation of audit recommendations, aimed at achieving the goal of the internal audit unit, which consists in providing conclusions and recommendations on the effectiveness of internal control systems, management systems, including risk management of audit objects. International standards for the application of a risk-oriented approach: from general standards to professional internal audit standards were analyzed by the author's team. The domestic legislative framework on internal audit issues based on risk assessment was studied. The internal auditor's professional competence plays an important role in the effectiveness of this approach was noted. The provision of professional competence is confirmed by the relevant certification. Based on the study's results, the authors formed key conclusions regarding the features of risk management in the internal audit practice in the sphere of civil protection with the identification of the risk-oriented approach role in the management system.*

**Ключові слова:** *система управління, внутрішній аудит, механізми державного управління, ризик, управління ризиками, цивільний захист.*

**Keywords:** *management system, internal audit, state management mechanisms, risk, risk management, civil protection.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Основою сучасних управлінських практик є застосування ризик-орієнтованого підходу. Такий підхід сприяє врахуванню всіх можливих ризиків настання негативних та/або позитивних подій менеджером для діяльності організації. Це дає змогу підвищити ефективність управління, адже, володіючи інформацією щодо ймовірних ризиків, можливо вчасно обрати відповідні способи реагування на них і тим самим не допустити втрат фінансових та інших ресурсів організації, або пришвидшити бажані події для отримання додаткових вигод. Особливо важливим є управління, яке базується на оцінці ризиків у бюджетній сфері. Ресурси в бюджетній сфері зазвичай є обмеженими і потребують ретельного дослідження напрямків їх використання з метою обрання найбільш економічних, цільових, ефективних, а головне результативних шляхів їх використання.

Внутрішній аудит запроваджений у державному секторі саме з метою посилення системи внутрішнього контролю бюджетних організацій та органів державної влади, удосконалення їх системи управління фінансовими та іншими ресурсами, яка базується на передовій міжнародній управлінській практиці на основі ризик-орієнтованого підходу. Сфера цивільного захисту не стала виключенням. В основу діяльності з внутрішнього аудиту у сфері цивільного захисту покладено основи управління ризиками, тобто ризик-менеджмент.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання ризик-менеджменту є актуальними вже тривалий період. Науковці із різноманітними сферами наукових інтересів досліджують відповідні професійні практики адаптуючи до них ризик-орієнтований підхід. Підтвердженням цьому є підбірка наступних наукових доробків вітчизняних науковців. Касич А. досліджує завдання організаційного забезпечення внутрішнього аудиту в системі ризик-менеджменту підприємства [1]. Детально описано внутрішній ризик-орієнтований аудит на підприємстві,

процесний підхід у створенні структури ризиків, методику їх оцінювання на підприємстві у статті Дорош Н. [2] Авторським колективом [3] проаналізовано стратегію підприємства, персонал, бізнес-процеси, стандартизацію, контролінг та ризики, як елементи системи управління підприємством з виокремленням керуючої та керованої систем.

Вся сукупність зазначених праць досліджує комерційний сектор. Нині бракує вітчизняних досліджень питань удосконалення внутрішнього аудиту в державному секторі, особливо в частині ризик-орієнтованої методики реалізації цієї професійної діяльності. Хоча незначна кількість публікацій з цих питань вже прослідковується. Науковий доробок Кравченко Ю. [4] містить детальне дослідження місця ідентифікації та оцінки ризиків у внутрішньому контролі в бюджетній установі, яка є об'єктом внутрішнього аудиту. Міністерством фінансів України розроблено та у 2021 році оприлюднено брошуру на тему «Роль внутрішнього аудиту в управлінні ризиками» [5], яка містить опис ключових ролей внутрішнього аудиту в управлінні ризиками, трактування ризик-орієнтованого підходу у внутрішньому аудиті, ключові питання для оцінки аудитором системи управління ризиками підконтрольної організації.

Враховуючи вищезазначене, дослідимо внутрішній аудит у взаємозв'язку із ризик-менеджментом, одночасно поповнюючи наявні наукові доробки з цих питань.

**Мета статті** – дослідження теоретичних та практичних аспектів застосування ризик-менеджменту у практиці внутрішнього аудиту у сфері цивільного захисту з ідентифікацією ролі ризик-орієнтованого підходу у системі управління.

**Виклад основного матеріалу.** Сфера цивільного захисту передбачає захист населення, територій, навколишнього природного середовища, майна, матеріальних і культурних цінностей від надзвичайних ситуацій та інших небезпечних подій, сприяє запобіганню їх виникнення в Україні в мирний час та в особливий період. В умовах воєнного стану роль сфери

цивільного захисту посилилася, що пояснюється збільшенням ризиків завдання шкоди населенню, територіям, навколишньому середовищу тощо внаслідок військових дій, ракетних обстрілів, детонації боєприпасів на деокупованих територіях та ін. Для подолання наслідків таких ситуацій Україні надходить різноманітна гуманітарна допомога, яка зосереджується у Державній службі України з надзвичайних ситуацій (далі – ДСНС), як безпосереднього керівника Єдиною державною системою цивільного захисту. Така допомога реалізується в рамках підписаної угоди між Україною та державами-учасницями Механізму цивільного захисту ЄС, частиною якого й стала Україна 20 квітня 2023 року.

Крім того, соціальна складова Державного бюджету України від моменту повномасштабного вторгнення РФ до України фінансується за рахунок асигнувань від міжнародних організацій-партнерів, які повинні бути впевнені в недопущенні фактів незаконного, неекономного, неефективного та нерезультативного використання цих фінансових ресурсів. Тому важливо посилювати роль внутрішнього аудиту в державному секторі, бо незалежні висновки і рекомендації за результатами аудитів сприяють удосконаленню системи управління для забезпечення уникнення помилок чи інших недоліків у діяльності розпорядника бюджетних коштів.

Сучасним напрямком підвищення ефективності внутрішнього аудиту є удосконалення саме ризик-орієнтованого підходу на якому базується методика проведення таких аудитів у державному секторі. У цьому зв'язку дослідимо цей підхід більш детально.

Ризик є ймовірною до виникнення подією, яка може мати як позитивний наслідок, так і негативний. Ризик-орієнтований підхід – врахування таких подій у професійній сфері. Крім того, оцінка ризиків є складовою системи управління всіх рівнів, що сприяє удосконаленню планування і прийняття більш ефективних управлінських рішень.

На світовій арені з метою стандартизації процесів управління ризиками у всіх професійних сферах в 2009 році Міжнародною організацією

зі стандартизації (англ. International Organization for Standardization - ISO) було розроблено серію міжнародних стандартів з ризик-менеджменту. На базі цих міжнародних стандартів в Україні прийнято національні стандарти, які включають ДСТУ ISO Guide 73:2013 «Керування ризиком. Словник термінів»; ДСТУ ISO 31000:2014 «Менеджмент ризиків. Принципи та керівні вказівки»; ДСТУ ISO/IEC 31010:2013 «Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику».

Ризик-менеджмент – це система управління ризиками, якою мають бути пронизані всі напрямки діяльності організації, і яка має бути спрямовано на досягнення мети діяльності організації у державному секторі. У ризик-менеджменті є загальновизнані етапів:

- ідентифікація і оцінка ризику за ймовірністю його реалізації;
- вибір способів управління виявленим ризиком, реагування на нього;
- розробка стратегії управління ризиком для зниження ймовірності його реалізації і відповідно не допущення настання можливих негативних наслідків;
- реалізація цієї стратегії;
- дослідження досягнення очікуваних результатів і коригування стратегії.

Міжнародними стандартами професійної практики внутрішнього аудиту рекомендовано впроваджувати ризик-орієнтований підхід, зокрема при розробці планів, що базується на оцінці ризиків (2010 – Планування), при оцінці і удосконаленні процесів управління, управління ризиками й внутрішнього контролю загалом в організації (2100 – Сутність роботи внутрішнього аудиту). При плануванні внутрішнього аудиту аудиторам рекомендовано враховувати окремі фактори: стратегії та цілі об'єкту перевірки, суттєві ризики, адекватність і ефективність системи управління, можливості суттєвого удосконалення управлінських процесів (2201 – Фактори, що необхідно враховувати при плануванні). Цілі запланованого аудиту мають базуватися на оцінці ризиків (2210 – Цілі завдання). Тобто, за

ідеологією Інституту внутрішніх аудиторів, який є розробником цих стандартів, ризик-орієнтований підхід у внутрішньому аудиті передбачає інтеграцію методики внутрішнього аудиту із загальною системою управління ризиками.

Для впровадження даної методики у практику внутрішнього аудиту Міністерством фінансів України розроблено та наказом від 04.10.2011 № 1247 затверджено Стандарти внутрішнього аудиту, якими вказано, що діяльність підрозділу внутрішнього аудиту має здійснюватися із застосуванням в тому числі ризик-орієнтованого підходу до оцінки об'єкта внутрішнього аудиту.

Впровадження та функціонування ризик-орієнтованого підходу до внутрішнього аудиту включає три головних кроки:

1. Оцінка рівня зрілості процесу управління ризиками (отримання загального розуміння того, як керівництво установи визначає, оцінює, управляє та моніторить ризики. Для цього необхідно дослідити: внутрішні документи установи, що регламентують здійснення управління ризиками; фактичне здійснення цієї діяльності та врахування її результатів при прийнятті управлінських рішень. Таке вивчення забезпечить підрозділ внутрішнього аудиту загальною інформацією щодо процесів управління ризиками і стосовно надійності реєстру ризиків, у якому мають бути відображені результати оцінки ризиків, та який можна використовувати при плануванні діяльності з внутрішнього аудиту).

- II. Періодичне планування діяльності з внутрішнього аудиту (визначення завдань на конкретний період (зазвичай на рік), зокрема: визначення та пріоритезації сфер, стосовно яких буде проводитися оцінка, включаючи процеси управління ризиками, управління ключовими ризиками, документування ризиків і звітування щодо ризиків).

- III. Планування і виконання аудиторського завдання (визначення обсягу аудиторського завдання (з урахуванням результатів попередніх двох кроків); проведення попередньої оцінки ризиків, пов'язаних з об'єктом

аудиту, і визначення на основі її результатів цілей внутрішнього аудиту; тестування заходів контролю і визначення їх ефективності, підготовка відповідних висновків і рекомендацій) [5, С. 6-7].

На виконання національних Стандартів внутрішнього аудиту в системі ДСНС затверджено механізм проведення внутрішнього аудиту в апараті ДСНС України, її територіальних органах, підрозділах, установах і організаціях, на підприємствах сфери управління ДСНС згідно з Порядком здійснення внутрішнього аудиту на підприємствах, в установах та організаціях сфери управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій, який затверджено наказом ДСНС України від 28.04.2020 № 267. Водночас для підвищення ефективності реалізації функції внутрішнього аудиту та забезпечення гарантій дотримання вимог чинних нормативно-правових актів з питань внутрішнього аудиту, а також внутрішньої нормативно-правової бази, ДСНС України затверджено наказом від 28.04.2020 № 266 «Порядок проведення внутрішньої оцінки якості внутрішнього аудиту в Державній службі України з надзвичайних ситуацій».

У відповідності до вищезгаданого Порядку, з метою запровадження саме ризик-орієнтованого внутрішнього аудиту міжнародного зразка працівники підрозділу внутрішнього аудиту ДСНС повинні мати достатні професійні знання для оцінки ключових ризиків, які негативно впливають на діяльність установи. Особливо вказано на важливості професійних компетентностей з питань оцінки ризиків шахрайства та ризиків, пов'язаних з інформаційними системами і технологіями.

Підтвердженням належної професійної компетентності внутрішніх аудиторів підрозділів внутрішнього аудиту є їх сертифікація Міністерством фінансів України, яка нещодавно запроваджена, а саме з 1 січня 2023 р. у відповідності до постанови Кабінету Міністрів України від 12.12.2022 № 12.

Механізм проведення сертифікації працівників підрозділів внутрішнього аудиту центральних органів виконавчої влади тощо визначає Порядок проведення сертифікації працівників підрозділів внутрішнього

аудиту, затверджений наказом Міністерства фінансів України від 18.05.2022 № 144. Проте після сертифікації для безперервного професійного розвитку аудитори щороку повинні проходити професійне навчання з питань внутрішнього аудиту, внутрішнього контролю, бухгалтерського обліку та аудиту, основних напрямів роботи відповідного державного органу, зокрема шляхом: підвищення кваліфікації; стажування; самоосвіти у формі участі в конференціях, науково-практичних конференціях, круглих столах, фахових семінарах, майстер-класах, тренінгах.

Керівник підрозділу внутрішнього аудиту керуючися оціненими підлеглими ризиками щодо об'єкта внутрішнього аудиту формує стратегічний і операційний плани діяльності підрозділу. Працівники підрозділу внутрішнього аудиту документально оформлює оцінку ризиків, яка базується на системі управління ризиками установи, а у разі відсутності такої в установі – на базі власного судження щодо ризиків діяльності установи.

Попередню оцінку ризиків діяльності об'єктів внутрішнього аудиту, в тому числі визначення ймовірності та суттєвості помилок, невідповідностей та інших ризиків проводять аудитори на базі результатів попереднього вивчення об'єкта. Відповідно Програма внутрішнього аудиту повинна містити питання, що підлягають дослідженню з урахуванням результатів попередньої оцінки ризиків (ризикові сфери об'єкта аудиту).

Важливим є також ризик-орієнтований підхід за умов проведення вибіркового дослідження, яке передбачає застосування аудиторських процедур менше ніж до 100 % масивів інформації. Таке дослідження застосовується в умовах обмежених часових рамках з проведення дослідження та/або великої сукупності масиву даних. За таких умов ризик не виявлення збільшується, оскільки за межами вибірки можуть залишатися факти порушень, зловживань і помилок. За сучасних умов надактуальним є цей метод, завдячуючи якому проводять камеральні (дистанційні) внутрішні аудити. У роз'ясненні Міністерства фінансів України (лист від 20.03.2022

№ 33020-07-5/6432) вказано, що вітчизняне законодавство не забороняє проведення дистанційних (камеральних) внутрішніх аудитів. Порядок проведення дистанційного або камерального внутрішнього аудиту визначається керівником підрозділу внутрішнього аудиту та регламентується внутрішніми нормативно-правовими актами з урахуванням особливостей діяльності окремих систем, враховуючи можливість доступу до документів, інформації та баз даних, необхідних для проведення таких аудитів.

Звіт про результати діяльності підрозділу внутрішнього аудиту має містити інформацію в тому числі про основні результати проведених внутрішніх аудитів та загальні висновки щодо оцінки системи управління (управління ризиками) та внутрішнього контролю. Для формування професійного судження щодо системи управління ризиками організації достатньо розглянути її на предмет:

- розуміння та пропагування управління ризиками публічними менеджерами на рівні вищого керівництва;
- наявності сформованої чіткої політики та стратегії з питань управління ризиками, їх нормативно-правової регламентації;
- сформованості належних умов для працівників, що дають можливість ефективно управляти ризиками в діяльності структурних підрозділів;
- впровадження ризик-орієнтованого підходу до операційних процесів установи;
- документування процесів оцінки ризиків;
- обрання заходів контролю до ідентифікованих ризиків, підтвердження їх фактичної реалізації;
- дієвості сформованої системи управління ризиками та її участі у досягненні цілей діяльності організації.

**Висновки.** 1. Аудиторська практика загалом спочатку стала можливою до проведення завдяки інноваційному ризик-орієнтованому підходу, що й вирізняв аудит поміж інших видів перевірок. Саме тому ризик-менеджмент є невід'ємною складовою діяльності підрозділів внутрішнього аудиту.

2. Ризик-орієнтований підхід покладено в основу системи управління всіх організацій у сфері цивільного захисту. Внутрішній аудит у сфері цивільного захисту також побудовано на засадах ризик-менеджменту. Усі операції підрозділу внутрішнього аудиту базуються на системі управління ризиками, що передбачає ідентифікація і оцінка ризику, вибір способів реагування на ризики, врахування ризиків при розробці стратегічних і операційних планів, їх реалізація і дослідження досягнення визначених очікуваних результатів.

3. Таким чином, ризик-менеджмент у внутрішньому аудиті – це система управління ризиками, якою пронизані всі етапи діяльності від планування аудиторських перевірок до моніторингу впровадження аудиторських рекомендацій, що спрямована на досягнення мети діяльності підрозділу внутрішнього аудиту, яка полягає в наданні висновків і рекомендацій щодо ефективності систем внутрішнього контролю, систем управління, в тому числі управління ризиками об'єктів аудиту.

4. Застосування ризик-орієнтованого підходу у внутрішньому аудиті є вимогою міжнародних стандартів, які лягли в основі національних Стандартів внутрішнього аудиту, що застосовуються в державному секторі. ДСНС з чітким дотриманням їх положень розроблено для власної системи Порядок здійснення внутрішнього аудиту на підприємствах, в установах та організаціях сфери управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій, який уточнює та регламентує важливість застосування системи управління ризиками.

5. Внутрішні аудитори повинні мати достатні професійні знання для оцінки ключових ризиків, які негативно впливають на діяльність об'єкта аудиту, з акцентом на оцінці ризиків шахрайства та ризиків, пов'язаних з інформаційними системами і технологіями. Упевненість у професійній ретельності та компетентності внутрішніх аудиторів є система сертифікації запроваджена Міністерством фінансів України, проте лише після її проходження усіма без винятку внутрішніми аудиторами системи ДСНС.

6. Окрема роль ризик-орієнтованого підходу відведена для проведення вибіркового дослідження. Без управління ризиками такий методичний прийом став би неможливим до застосування в сучасних умовах, умовах проведення здебільшого внутрішніх аудитів дистанційно (камерально). Адже вибіркові перевірки стають можливими завдяки обранню певної вибірки із масиву даних та її оцінки, судження щодо якої застосовується до всього масиву даних. Недоліком даного методу залишається високий ризик не виявлення.

7. Ключовим документом, який відображає професійне судження аудиторської групи щодо сформованої організацією системи управління ризиками є Звіт про результати аудиту. Крім того, Звіт про результати діяльності підрозділу внутрішнього аудиту також містить інформацію про основні результати проведених внутрішніх аудитів та загальні висновки щодо оцінки системи управління (управління ризиками) та внутрішнього контролю.

### **Література**

1. Касич, А. О. Роль внутрішнього аудиту в системі ризик-менеджменту підприємства. Ефективна економіка № 11, 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3485>
2. Дорош, Н. Оцінювання управління ризиками як функція внутрішнього ризик – орієнтованого аудиту. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 5(194)/2017. С. 13-21.
3. Ткачук Г.Ю., Виговський В.Г., Ренчковська В.Л. Ризик-менеджмент у системі управління підприємством. Економіка та управління підприємствами. Випуск 63. 2022. С. 88-92.
4. Кравченко, Ю. П. (2020). Внутрішній контроль – атрибут ефективного управління бюджетною установою Державної служби України з надзвичайних ситуацій. Науковий вісник: Державне управління, 3(3(5), 101–109.

5. Міністерство фінансів України. Роль внутрішнього аудиту в управлінні ризиками. Київ. 2021. 14 с.

### References

1. Kasych, A. O. (2014), “The role of internal audit in the enterprise's risk management system”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3485> (Accessed 30 Oct 2023).

2. Dorosh, N. (2017), “Assessment of risk management as a function of internal risk-oriented audit”, *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka*, vol. 5(194), pp. 13-21.

3. Tkachuk, H.Iu., Vyhovskyi, V.H. and Renchkovska V.L. (2022), “Risk management in the enterprise management system”, *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*, vol. 63, pp. 88-92.

4. Kravchenko, Yu. P. (2020), “Internal control – an attribute of effective budgetary institution’s management”, *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, vol. 3(5), pp. 101–109.

5. Ministerstvo finansiv Ukrainy (2021), *Rol vnutrishnoho audytu v upravlinni ryzykamy* [The role of internal audit in risk management], Kyiv, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 31.10.2023 р.*