

Організація управління ризиками у бюджетній сфері

ВЕБІНАР ДЛЯ ПРЕДСТАВНИКІВ БЮДЖЕТНИХ ТА КОМУНАЛЬНИХ УСТАНОВ

Денис Южаков
фахівець з внутрішнього аудиту/контролю
14 травня 2024



**КОМПЛЕКСНІ
БЮДЖЕТНІ
СИСТЕМИ**

ПЛАН

Вступ (нормативна база).

1. Система ризиків у складі елементів внутрішнього контролю.
2. Основи підходу до впровадження системи управління ризиками.
3. Принципи управління ризиками.
4. Організація системи управління ризиками.
 - 4.1. Ідентифікація ризиків.
 - 4.2. Оцінка ризиків.
 - 4.3. Реагування на ризики.
 - 4.4. Моніторинг.
5. Документування управління ризиками.

Нормативна база

1. План дій «Україна – Європейський Союз», прийнятий Урядом України та Радою з питань співробітництва між Україною і ЄС 21.02.2005 р.;
- 2. Бюджетний кодекс України від 08.07.2010 р, ст. 26 «Контроль та аудит у бюджетному процесі»;**
3. Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2022-2025 роки та план заходів з її реалізації (розпорядженням Кабінету Міністрів України від 29 грудня 2021 р. № 1805-р)
4. Методичні рекомендації з організації внутрішнього контролю, затверджені наказом Міністерства фінансів України від 14.09.2012 № 995;
5. Економічна частина Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, 27 червня 2014 року;
- 6. Основні засади здійснення внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів затверджені постановою КМУ від 12 грудня 2018 року № 1062.**

ВИЗНАЧЕННЯ

Внутрішнім контролем є комплекс заходів, що застосовуються керівником для:

забезпечення дотримання законності та ефективності використання бюджетних коштів,

досягнення результатів відповідно до встановленої мети, завдань, планів і вимог щодо діяльності бюджетної установи та її підвідомчих установ.

Розпорядники бюджетних коштів в особі їх керівників організовують внутрішній контроль і внутрішній аудит та забезпечують їх здійснення у своїх закладах та у підвідомчих бюджетних установах.

ч. 3 ст. 26 БКУ

СТРАТЕГІЯ

Підвищення ефективності державного фінансового контролю у найбільш ризикових сферах

Охоплення необхідними заходами контролю всіх найбільш ризикових об'єктів

Підвищення рівня обізнаності керівників державних органів щодо ефективного управління ризиками

Практичне застосування у діяльності розпорядників коштів державного бюджету внутрішнього фінансового контролю

ЕЛЕМЕНТИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ



Окремі елементи внутрішнього контролю у COSO ERM

Управління ризиками підприємства, вироблене Комітетом організацій-спонсорів Комісії Тредвея



ТЕРМІНОЛОГІЯ

РИЗИК - можливість настання події, що матиме вплив на здатність установи виконувати завдання і функції та досягати визначеної мети (місії), стратегічних та інших цілей діяльності установи

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ - діяльність керівництва та працівників установи з ідентифікації ризиків, проведення їх оцінки, визначення способів реагування на ідентифіковані та оцінені ризики, здійснення перегляду ідентифікованих та оцінених ризиків для виявлення нових та таких, що зазнали змін

**ОСНОВНІ ЗАСАДИ
здійснення внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів**

РИЗИК - вплив невизначеності на цілі

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ - скоординована діяльність для керування та контролю над організацією щодо ризику

ДЖЕРЕЛО РИЗИКУ - елемент, який сам по собі або в поєднанні може спричинити ризик

**ДСТУ ISO 31000:2018
Менеджмент ризиків**

Схематичний процес управління ризиками



УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

•Управління ризиками – діяльність керівників та працівників, пов’язана з ідентифікацією, оцінкою ризиків, визначенням способів реагування на них, здійсненням перегляду ідентифікованих та оцінених ризиків для виявлення нових та таких, що зазнали змін, а також впровадження заходів контролю для найбільш раннього виявлення можливих порушень та недоліків, запобігання неефективному використанню ресурсів під час виконання суб’єктами внутрішнього контролю функцій, процесів та операцій.

Ризик – можливість настання події, що матиме вплив на здатність установи виконувати завдання і функції та досягати визначеної мети (місії), стратегічних та інших цілей діяльності установи;

Ідентифікація ризиків неможлива без визначення стратегічних та операційних цілей!!!

Ідентифікація ризиків – визначення ймовірних подій, які негативно впливають/вплинуть на здатність установи виконувати визначені актами законодавства завдання і функції для досягнення мети та стратегічних цілей

Поетапний підхід впровадження управління ризиками

Формулювання принципів/основ для управління ризиками: визначте межі, категорії та види ризиків, управління ризиками на постійній основі, прихильність та обізнаність керівників та працівників щодо управління ризиками, зв'язок із існуючою структурою управління та циклом планування та контролю

Формулювання політики управління ризиками: на основі принципів/основ, підходів до ризиків, визначення ключових аспектів, такі як апетит до ризику та рівень толерантності до ризиків

Визначення завдань, ролі та обов'язків: завдань, ролей та відповідальності для усіх функцій установи, які пов'язані з управлінням ризиками: керівництва, працівників, функцій другої лінії (напр., планування чи обліку) та підрозділів внутрішнього аудиту

Аналіз, ідентифікація та оцінка ризиків: такі рамкові основи, як COSO надають вказівки у ключовому процесі управління ризиками. Впровадження таких вказівок у внутрішній політиці в діяльності з управління ризиками

Звітування і комунікація: визначення, як і коли внутрішні і зовнішні зацікавлені сторони установи інформуватимуться про результати управління ризиками. Поєднання звітування з питань управління ризиками з існуючим циклом планування і контролю. Створення платформи для обговорення результатів процесу управління ризиками та уникнення зосередження виключно на технічних аспектах, таких як формування реєстру ризиків.

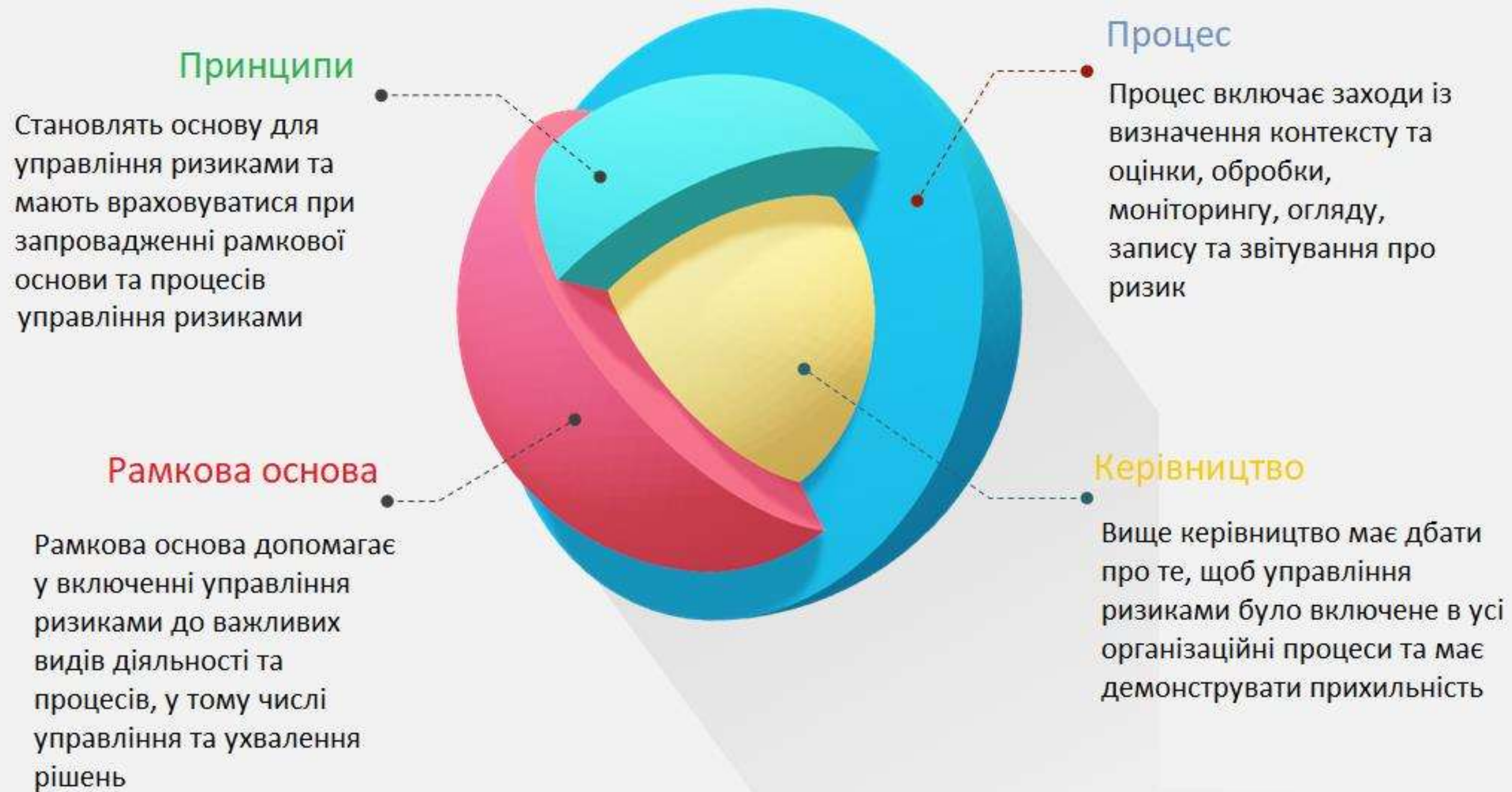
Причинно-наслідковий зв'язок виникнення ризиків



Види наслідків



Компоненти Управління ризиками



Принципи управління ризиками

управління ризиками – це невід’ємна частина діяльності установи

управління ризиками має структурований та комплексний підхід

рамкова основа і процес управління ризиками враховує специфіку діяльності установи

належне та своєчасне залучення усіх зацікавлених сторін до управління ризиками надає переваги цій діяльності

управління ризиками передбачає, виявляє, визнає та реагує на їх появу та зміну


вихідні дані щодо управління ризиками базуються на звітній інформації минулих періодів, поточній інформації, а також на прогнозах


інформація про ризики є своєчасною, чіткою та доступною усім відповідним зацікавленим сторонам


на управління ризиками впливають дії працівників та їх відношення до виконуваних обов’язків


управління ризиками постійно удосконалюється

Обсяг охоплення системою управління ризиками

- 
- процес управління ризиками чітко враховує сферу їх впливу (стратегічну, операційну, проектну чи іншу діяльність) та відповідне узгодження цілей

- 
- визначається з урахуванням зовнішнього та внутрішнього середовища установи

- 
- визначається категорії та види ризиків, які можуть прийматися або не прийматися відповідно до встановлених цілей

- 
- визначаються критерії для оцінки пріоритетності ризиків та підтримки процесу прийняття управлінських рішень

Ідентифікація ризиків

Ідентифікація ризиків – визначення ймовірних подій, які негативно впливають/вплинуть на здатність установи виконувати визначені актами законодавства завдання і функції для досягнення мети та стратегічних цілей

Ідентифікація ризиків може здійснюватися із застосуванням методів визначення ризиків на рівні апарату, структурних підрозділів установи (метод «згори донизу») та на рівні конкретних операцій/ділянки роботи (метод «знизу догори»).

- Визначення ризиків за методом «згори донизу» здійснюється з метою визначення вразливих до ризиків сфер діяльності, окремих функцій та завдань установи.*
- Визначення ризиків на рівні конкретних операцій/ділянок роботи за методом «знизу догори» здійснюється у кожному внутрішньому підрозділі апарату, структурного підрозділу установи.*

В облдержадміністрації можливе одночасне використання різних методів.

Оцінка ризиків. Мета

Метою оцінки ризиків є визначення, які з подій (ідентифікованих ризиків) є досить важливими та суттєвими, щоб вони були розглянуті керівництвом установи.

Оцінка ризиків здійснюється за такими критеріями, як рівень ймовірності виникнення та рівень їх впливу на здатність установи виконувати функції для досягнення встановленої мети (місії), цілей та завдань.

Оцінка ризиків

ідентифікація ризиків охоплює пошук, визначення та опис ризиків, які можуть допомогти або завадити досягненню цілей установи

ідентифікація ризиків базується на відповідній, належній та актуальній, своєчасній інформації

аналіз зиків представляє розуміння їх сутності та характеристик, враховуючи рівень ризику

аналіз ризиків передбачає детальне відображення джерел їх виникнення, наслідків, вірогідності, подій, сценаріїв, заходів контролю та їх результативність

оцінка ризиків сприяє прийняттю управлінських рішень

оцінка ризиків передбачає порівняння результатів їх аналізу із встановленими критеріями, з метою коригування управлінських дій

Оцінка ризиків. Принципи

За ймовірністю виникнення ризику оцінюються за такими критеріями:

- дуже низької ймовірності виникнення (ризик, виникнення яких може відбутися рідко/майже неможливо, з вірогідністю 0-20 %);
- невеликої ймовірності виникнення (ризик, ймовірність виникнення яких віддалена, з вірогідністю 21-40 %);
- середньої ймовірності виникнення (ризик, щодо яких існує ймовірність виникнення у майбутньому (можуть виникати рідко, але випадки виникнення вже були), з вірогідністю 41-60 %);
- можливої ймовірності виникнення (існує ймовірність виникнення ризику протягом одного-двох років з вірогідністю 61-80 %);
- частоті/очікуваної ймовірності виникнення (наразі існує ймовірність виникнення або очікується з вірогідністю 81-100 %)

За впливом на спроможність суб'єктів внутрішнього контролю реалізувати визначені операційні цілі для досягнення стратегічних цілей облдержадміністрації ризик оцінюється за такими критеріями:

- 1) низького рівня впливу;
- 2) середнього рівня впливу;
- 3) високого рівня впливу;
- 4) дуже високого рівня впливу.

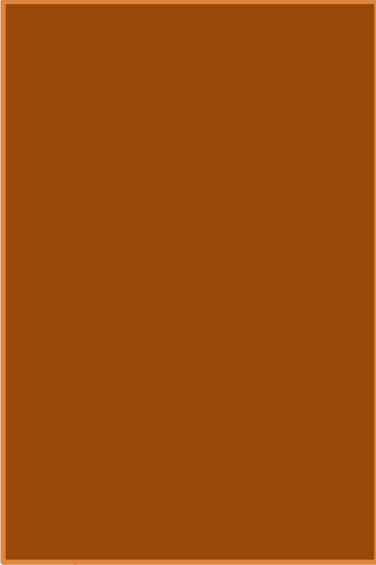
Керівництво установи, насамперед, інформується щодо сфер діяльності з «частою/очікуваною» ймовірністю виникнення ризиків та їх «високим» і «дуже високим» ступенем впливу (пріоритетні/ключові) для прийняття рішення щодо вжиття заходів контролю з метою попередження чи обмеження таких ризиків.

Стосовно ризиків з меншими значеннями рішення щодо способів реагування та вжиття заходів можуть прийматися керівниками структурних підрозділів установи, у межах їх повноважень та компетенції, а у разі потреби інформування керівництва установи про прийняті рішення.


Категорії ризиків

Категорія	Особливості та підходи
Внутрішні	<p>Події, ймовірність виникнення яких пов'язана з безпосереднім досягненням встановлених мети (місії), цілей та завдань, виконанням установою та її працівниками відповідних планів, функцій, процесів та операцій.</p> <p>Ризики, на які установа має вплив та може вживати відповідні заходи контролю.</p>
Зовнішні	<p>Події, які є зовнішніми по відношенню до установи та ймовірність виникнення яких не пов'язана з досягненням встановлених мети (місії), цілей та завдань, виконанням установою та її працівниками відповідних планів, функцій, процесів та операцій.</p> <p>Тобто ризики, які пов'язані з великою кількістю зовнішніх подій/загроз. Оскільки таких подій може бути багато, основна проблема полягає у визначенні, яка саме подія чи загроза призведе до негативних наслідків в установі. Розглядаються можливості як зробити устанovu більш стійкою до їх впливу.</p>
Стратегічні	<p>Події, ймовірність виникнення яких може вплинути на досягнення встановлених мети (місії), цілей та завдань. Ідентифіковані ризики супроводжуються постійним моніторингом та здійсненням необхідних коригувань.</p> <p>За міжнародною практикою виділяють такі етапи управління стратегічними ризиками:</p> <ul style="list-style-type: none">- ідентифікація - визначаються потенційні ризики та їх можливий вплив шляхом використання «сценарного планування», тобто формулювання альтернативних сценаріїв майбутнього для визначення потенційних ризиків та їх наслідків;- перегляд/моніторинг - з метою своєчасного реагування на можливі ризики здійснюється постійний моніторинг зовнішнього середовища (наприклад, аналізується інформація у засобах масової інформації, статистичні дані, відомості про можливі зміни у законодавстві) ;- способи реагування - визначаються заходи контролю на ідентифіковані ризики з метою запобігання їх виникненню та/або мінімізації впливу. У разі необхідності або їх невідомості – здійснюється перегляд таких заходів контролю.


Методи ідентифікації ризиків



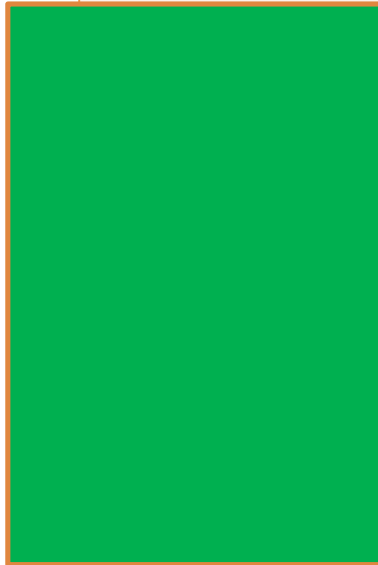
Карта перевірки (чек-лист) використання певного сформованого переліку питань, для перевірки стану виконання процесу



Аналіз блок-схем послідовний аналіз виконуваного процесу, послідовність виконання якого відображено у графічний спосіб

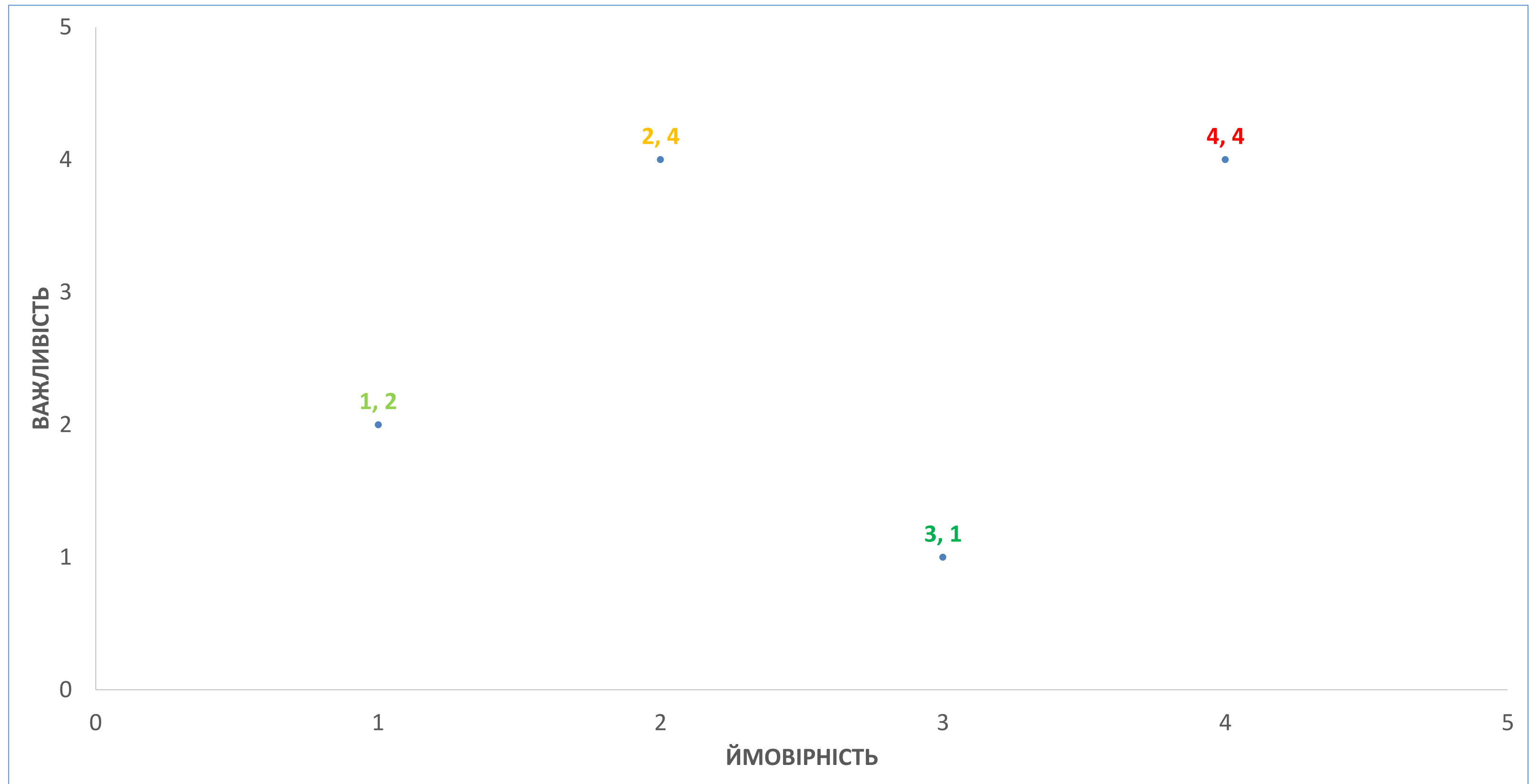


Порівняння з еталонними критеріями (бенчмаркінг) систематичний пошук і впровадження найкращих практик для покращення діяльності установи. Дієвий інструмент для порівняння стану функціонування установи з іншими, подібними за розмірами та/або сферою діяльності



Сценарне планування дослідження зовнішнього середовища, що впливає на діяльність установи, стосовно наявності визначених елементів (predetermined elements) і ключових невизначеностей (key uncertainties) та їх комбінування для формулювання альтернативних сценаріїв майбутнього

Оцінка ризиків, графічний вигляд



Цифрова оцінка ризиків

		ЙМОВІРНІСТЬ					
рівень		дуже низька	невелика	сердня	можлива	часта/очікувана	
	оцінка	1	2	3	4	5	
ВПЛИВ	дуже високий	4	4	8	12	16	20
	високий	3	3	6	9	12	15
	середній	2	2	4	6	8	10
	низький	1	1	2	3	4	5

Види ризиків

нормативно-правові (законодавчі)	ризики, ймовірність виникнення яких пов'язана з відсутністю, суперечністю або нечіткою регламентацією виконання повноважень у відповідних нормативно-правових актах;
операційно-технологічні	ризики, ймовірність виникнення яких пов'язана з недотриманням визначеного порядку виконання процесу, зокрема строків та формату подання документів, наявністю недоліків або помилок в організації відповідних внутрішніх процесів
програмно-технічні	ризики, ймовірність виникнення яких пов'язана з браком прикладного програмного забезпечення або його адаптації відповідно до вимог нормативно-правових актів, неналежною роботою або відсутністю необхідних технічних засобів тощо
кадрові	ризики, ймовірність виникнення яких пов'язана з недостатністю персоналу, його професійною підготовкою та/або неналежним виконанням посадових обов'язків тощо
фінансово-господарські	ризики, ймовірність виникнення яких пов'язана зі станом фінансово-господарської діяльності установи, матеріально-технічного забезпечення тощо
репутаційні	ризики, ймовірність виникнення яких пов'язана з діями, які можуть негативно вплинути на репутацію установи чи її керівництва
корупційні	ризики, ймовірність виникнення яких пов'язана із недоброчесністю працівників, виникненням конфлікту інтересів, безконтрольністю з боку керівництва, наявністю дискреційних повноважень та інші чинники, які сприяють або не запобігають виникненню корупції

Реагування на ризики

передбачає прийняття рішення щодо найбільш вдалого способу реагування на ризики, при якому враховується баланс між потенційними вигодами від досягнення цілей і витратами, зусиллями або недоліками їх впровадження

- враховує: уникнення ризику, зменшення ризику, прийняття ризику, розділення ризику

Ризики. Способи реагування

Зменшення

- вжиття заходів, які сприяють зменшенню або повне усунення ймовірності виникнення ризиків та/або їх впливу

Прийняття

- жодних дій відносно ризику не здійснюється

Розділення

- зменшення ймовірності або впливу ризику шляхом поділу цього ризику із іншими зацікавленими сторонами, або перенесення частини ризику

Уникнення

- 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

Моніторинг і перегляд

полягають в удосконаленні
якості, результативності
структури установи,
планування її діяльності та
запровадженні ефективних
заходів контролю

МОНІТОРИНГ СТРУКТУРИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

дослідження стану зовнішнього середовища з метою виявлення змін, які можуть вплинути на досягнення встановлених мети (місії), цілей та виконання завдань установи;

оцінка ефективності заходів контролю для реагування на «ключові» ризики;

виявлення змін в ідентифікованих та оцінених ризиків у разі змін пріоритетів діяльності установи;

виявлення нових «ключових» ризиків.

Фіксування та звітування

процес управління ризиками та його результати фіксуються та звітуються

при звітуванні враховуються такі фактори:

- зацікавлені сторони та їх конкретні потреби і вимоги (способи реагування, заходи контролю);
- затрат, періодичність і своєчасність звітування;
- відповідність інформації цілям установи та ухваленим управлінським рішенням;
- зв'язок з існуючим циклом планування і контролю

Документування управління ризиками

Мета документування:

- обмін інформацією про таку діяльність;
- прийняття відповідних управлінських рішень;
- її удосконалення;
- сприяння взаємодії із зацікавленими сторонами, в тому числі відповідальними за здійснення заходів контролю та їх результати.

Документування способів управління ризиками в установі може здійснюватися через складання відповідних реєстрів, таблиць, матриць ризиків, визначених для конкретних функцій, процесів та операцій, що спрямовані на досягнення її мети (місії), цілей, завдань, або якість надання публічних послуг, із зазначенням заходів контролю, відповідальних виконавців, строків та індикаторів виконання таких заходів тощо.

Дякую за увагу!

ВЕБІНАР ДЛЯ ПРЕДСТАВНИКІВ БЮДЖЕТНИХ ТА КОМУНАЛЬНИХ УСТАНОВ

Денис Южаков
фахівець з внутрішнього аудиту/контролю
14 травня 2024 р.



**КОМПЛЕКСНІ
БЮДЖЕТНІ
СИСТЕМИ**