



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE



**Global
Communities**
Ukraine

The USAID DOBRE Program

Małopolska School of Public Administration
Krakow University of Economics

Webinar is facilitated within the USAID's Program, "Decentralization Offering Better Results and Efficiency" (DOBRE), implemented by Global Communities.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE



**Global
Communities**
Ukraine

The USAID DOBRE: Objectives for 2022 - 2025

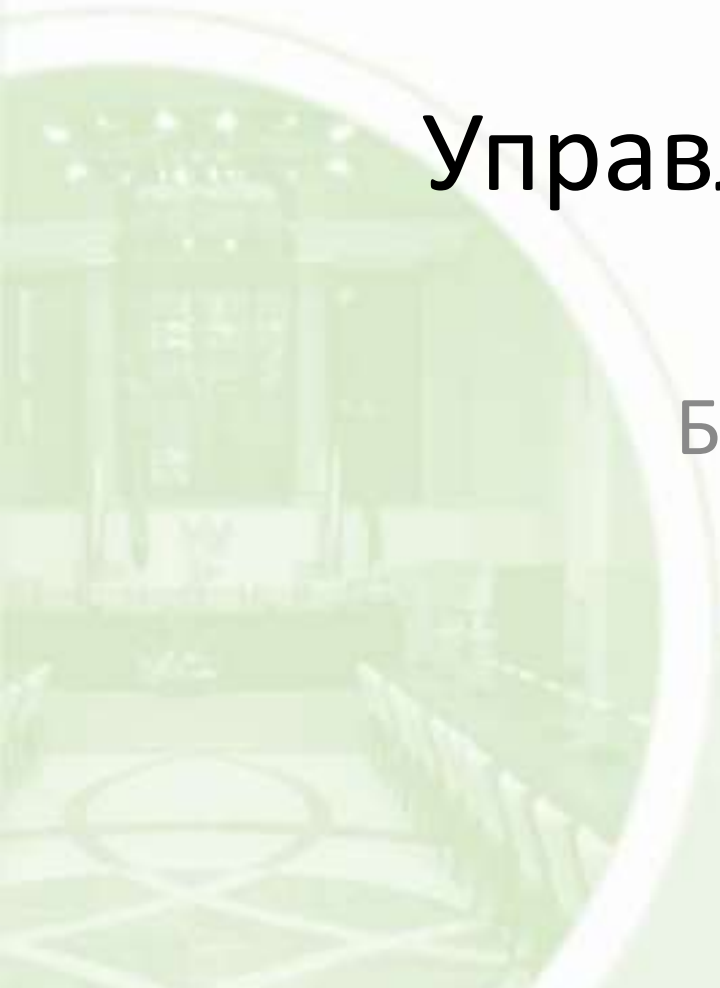
- DOBRE works closely with **60 consolidated communities (CCs)**;
- The technical assistance is designed help the CCs recover from the war and resume their development.
- The support includes strategic planning; financial management; service delivery; local economic development; crisis management; modern communications; civic engagement; and capacity building.
- DOBRE's partner CCs are in **ten oblasts of Ukraine**: Dnipropetrovsk; Chernihiv; Kharkiv; Zaporizhzhia; Kherson; Kirovohrad; Mykolayiv; Ternopil; Ivano-Frankivsk; and Chernivtsi.



ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ
ЦЕ ДОБРЕ

Управління ризиками

Богдан Туровскі



Про що ми поговоримо сьогодні?

- **Ризик** – тобто невизначеність результату дій, що виникає внаслідок виникнення різних видів загроз – виникає в більшості видів діяльності – особистій, діловій, фінансовій – а також у виконанні суспільних завдань.
- **Ризики існують** у кожній організації, в тому числі в державних організаціях – органах державної влади та місцевого самоврядування.
- Такі **ризики можна оцінити**, а потім намагатися зменшити шляхом запровадження відповідних механізмів управління ризиками.

Зміст навчання

- джерела та види ризику
- визначення ризиків
- оцінка ризику (ймовірність ризику та наслідки його виникнення)
- способи роботи з ризиками
- моніторинг ризиків (включаючи звітність та перевірки/аудити)
- взаємодія всіх фаз процесів управління ризиками в організації.

Визначення ризику

- **Ризик** – можливість настання події, яка вплине на досягнення поставлених цілей – тобто невизначеність, пов'язана з такою подією або дією.
- **Ризик є частиною життя**, ми стикаємося з ним щодня у приватному та професійному житті (дорожньо-транспортні пригоди, крадіжки, погодні явища, втрата роботи), а також у сфері бізнесу та державних організацій.

Основні питання та теми для аналізу:

- Що може піти не так?
- Яка ймовірність того, що це станеться?
- Що станеться, якщо щось піде не так?
- Що потрібно зробити, щоб усунути загрозу?
- Що можна зробити, щоб зменшити ймовірність повторення небезпеки?

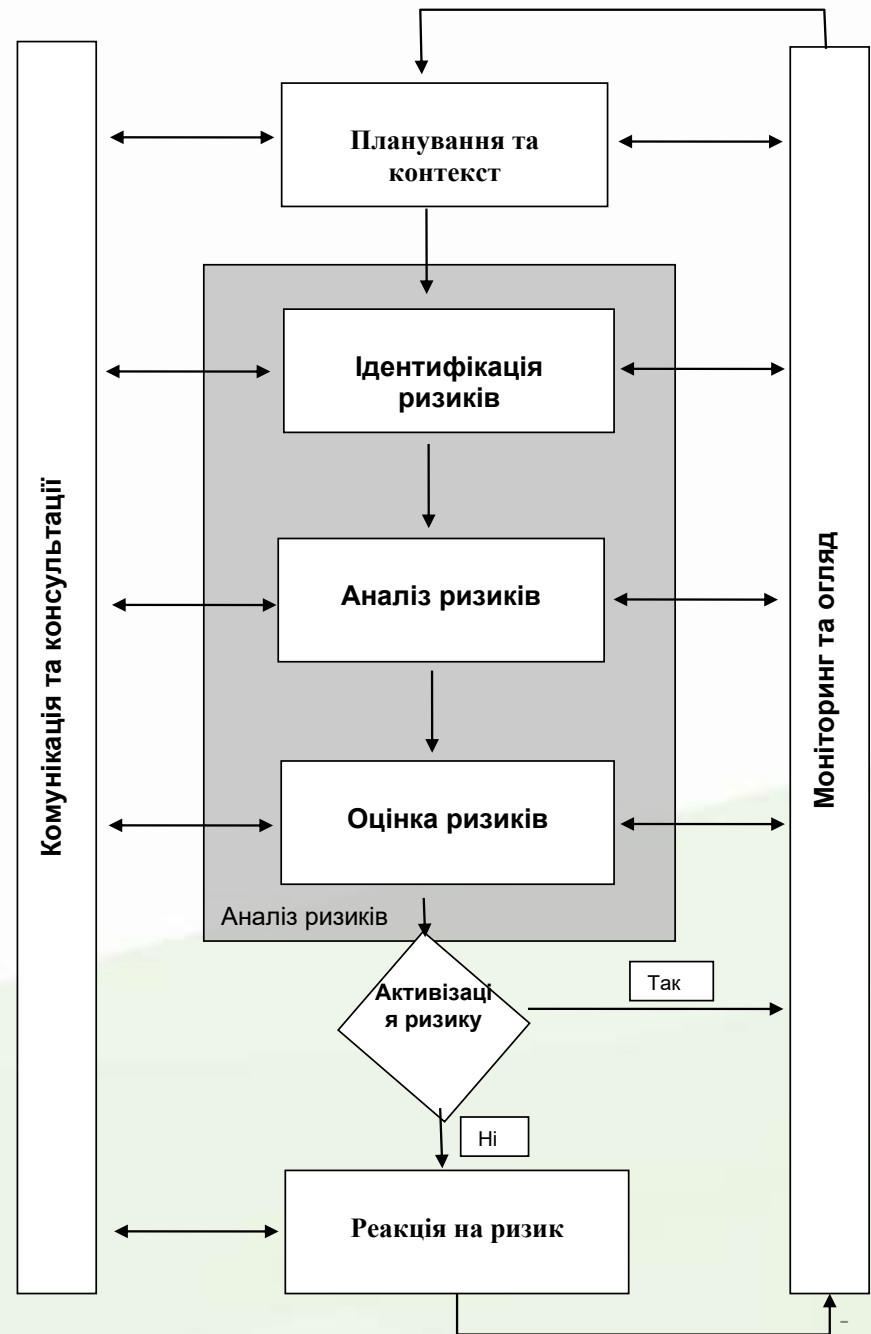
Управління ризиками – підходи

Два підходи до ризику:

АКТИВНИЙ (випереджувальний) – передбачає раннє виявлення ризиків і небезпек та вжиття заходів для їх уникнення і зменшення їх впливу.

РЕАКТИВНИЙ (протидіючий) – передбачає моніторинг виконання заходів/проектів, що реалізуються, виявлення існуючих ризиків та пом'якшення шкідливих наслідків.

Процес управління ризиками



Оцінка контексту факторів ризику

- Цілі та завдання організаційного підрозділу або організації
- Стратегічний та організаційний контекст
- Розробка критеріїв оцінки ризиків
- Визначення ролей та обов'язків у процесі

Ідентифікація факторів ризику

- Що може статися [каталог факторів ризику]?
- Як це може статися?
- Що слід взяти до уваги [тобто які джерела ризику]?
 - Зовнішні фактори: зміна очікувань або потреб клієнтів/мешканців громади, зміни в законодавстві, стихійні лиха, економічні зміни, зовнішній тиск, затримки або невиконання зобов'язань, воєнні дії.
 - Внутрішні фактори: характер діяльності, організаційна структура, організаційна культура, фінансові ресурси, плани та стратегії, інформаційні системи, працівники та їх компетенції тощо.
 - Використання інформації про негативні події в минулому.
- **Інша класифікація ризиків:** зовнішні, операційні, пов'язані зі змінами.
- Співвіднесення ризиків з цілями/завданнями та відповідним рівнем організаційної структури.

Аналіз ризиків

Оцінка двох ключових елементів:

- ймовірність настання ризику та
- його впливу (якщо такий ризик стався).

Методи аналізу ризиків можна розділити на методи оцінювання [наприклад, метод Дельфі – з використанням експертних знань] та математичні методи – засновані на кількісній оцінці (присвоєнні конкретних числових значень) елементів ризику.

Аналіз та оцінка ризиків 1

Крок 1: оцінка ймовірності настання ризику

Вірогідність у %									
Низька	Помірна		Висока						
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<10	11-20	21 - 30	31- 40	41 - 50	51 - 60	61 - 70	71 - 80	81 - 90	91 - 100

Крок 2: оцінка наслідків настання ризику

Наслідок	Опис наслідку
Катастрофічний	Неприйнятний вплив на виконання проекту
Високий	Значний вплив на виконання або процес, що вимагає значних зусиль для покращання
Помірний	Помірний вплив на виконання проекту або процеси, що вимагає втручання для вирішення
Малий	Очікуються невеликі проблеми, але їх легко вирішити
Відсутній	Немає помітного впливу на результати проекту або процесу

Аналіз та оцінка ризиків 2

Крок 3: оцінка рівня вразливості до ризиків - визначення рівня шляхом поєднання в матриці ймовірності настання ризику з впливом/наслідком кожної події.

Рівень вразливості до ризику	
Низький	<= 3
Середній	<= 7
Значний	<= 10
Критичний	<= 15
Неприйнятний	> 15

Wpływ		Ймовірність у %									
		Низька			Середня			Висока			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		<10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-100
Критичний	4										
Значний	3										
Середній	2										
Низький	1										

Крок 4: Оцінка факторів ризику

Фактор ризику	Ймовірність	Вплив	Результат	Рівень вразливості	Поведінка	Власник

Реагування на ризики

Реакція на ризики зсередини організації може впливати з методів внутрішнього контролю (або внутрішнього аудиту) організації і може включати одну або кілька наступних дій:

- **прийняття ризику** – якщо ризик є прийнятним або якщо немає варіантів для інших дій,
- **розподіл ризиків** – наприклад, укладання угод з партнерськими організаціями,
- **зменшення ризику** – вжиття заходів (наприклад, контрольний пункт) для зменшення ризику до прийнятного його рівня,
- **передача ризику** – наприклад, страхування – для фінансових або майнових ризиків,
- **припинення діяльності**, яка наражає на ризик.

Рівень ризику, що залишається після внутрішнього контролю (залишковий ризик) можна визначити як рівень вразливості (схильності) до відповідного ризику і повинен бути прийнятним та обґрунтованим – в межах прийнятного рівня ризику для організації. – перенесення ризику – наприклад, страхування – для фінансових або майнових ризиків, – припинення діяльності, яка наражає на ризик.

Зниження ризику – пункти контролю

- Превентивні – наприклад, розподіл повноважень між окремими особами; система опису, перевірки та затвердження фінансових документів.
- Коригуючі – наприклад, відповідне формулювання умов контракту, створення планів дій на випадок непередбачених обставин.
- Наказові – наприклад, обов'язкове навчання з охорони та безпеки праці, вимога носити захисний одяг.
- Виявляючі – наприклад, перевірка запасів або активів (для виявлення можливої крадіжки), звірка рахунків (для виявлення несанкціонованих транзакцій).

План управління ризиками

Виявлений ризик	Імовірність ризику (висока, середня, низька)	Наслідки (катастрофічні, великі, середні, малі)	Пріоритет	Стратегії/Дії, необхідні для зменшення ризиків	Відповідальність
				[Уникнення, передача, схвалення, зменшення]	

Моніторинг та огляд

- Дайте відповіді на запитання:
 - чи система управління ризиками відповідає своїм цілям?
 - чи політика та процедури, встановлені в рамках системи, залишаються чинними, доречними та ефективними.
- З цією метою необхідно:
 - вести та постійно оновлювати реєстр ризиків,
 - регулярно звітувати про ризики та прогрес у виконанні плану управління ризиками
 - оцінювати ефективність управління ризиками за допомогою заздалегідь визначених показників,
 - переглядати актуальність, релевантність та ефективність принципів системи управління ризиками, беручи до уваги зміни в організації та її оточенні.

Інструменти та методи перевірки

Самооцінка ризиків – використання опитувань або анкет щодо ефективності системи управління ризиками, які заповнюються відповідним персоналом.

Звітність – періодичні звіти, підготовлені відповідно до певної структури для забезпечення порівняння в часі.

Аудит – за повторюваною схемою – від встановлення стану виконання завдань – порівняння діяльності зі зразком (наприклад, внутрішніми положеннями) – в результаті порівняння відбувається оцінювання – виявлення причин невідповідностей та формулювання рекомендацій після аудиту.

Внутрішній аудит – див. наступний слайд

Групи ризику [аудиторські групи] – призначаються керівництвом організації та проводять періодичні перевірки системи відповідно до встановлених принципів.

Внутрішній аудит

"Незалежна та об'єктивна діяльність, спрямована на підвищення цінності та покращення операційної діяльності організації. Він складається з систематичної та структурованої оцінки наступних процесів: управління ризиками, контролю та організаційного порядку, а також сприяє покращенню діяльності".

[витяг з визначення в польському Законі про державні фінанси – в рамках системи управлінського контролю].

Для цілей внутрішнього аудиту (включаючи оцінку управління ризиками) можуть також використовуватися механізми внутрішнього контролю або внутрішнього аудиту відповідно до стандарту системи управління якістю ISO 9001.

Управління ризиками в польському державному управлінні

-- відбувається в рамках управлінського контролю, який, згідно із законодавчим визначенням, є "сукупністю заходів, спрямованих на забезпечення законного, ефективного, економічно обґрунтованого та результативного виконання поставлених цілей і завдань": "в одиницях сектору державних фінансів – це сукупність заходів, вжитих для забезпечення досягнення цілей і завдань у законний, ефективний, економічний і своєчасний спосіб".

Управління ризиками є одним з 5 елементів управлінського контролю.

Методичні рекомендації щодо самооцінки фінансового контролю включають **рекомендації щодо таких факторів управління ризиками**, як:

- Ідентифікація ризиків.
- Аналіз ризиків.
- Реагування на ризики та допоміжні дії.
- Управління змінами.

Комунікація та консультації

Виявлення нових ризиків або змін у ризиках значною мірою залежить від комунікації на всіх рівнях – як всередині організації, так і в її зовнішньому середовищі.

Кожен член організації повинен розуміти (відповідно до своєї ролі), якою є стратегія організації щодо ризиків, якими є пріоритети ризиків і як це пов'язано з їхніми власними обов'язками в організації.

Не менш важливою є комунікація з іншими органами влади, партнерськими організаціями, місцевими організаціями, громадськістю.

Висновки – Переваги управління ризиками

- підвищена ймовірність досягнення мети,
- підвищення усвідомлення необхідності ідентифікації та управління ризиками в організації,
- підтримка та покращення ідентифікації загроз і можливостей,
- покращення фінансової звітності та механізмів здійснення контролю,
- підвищення операційної ефективності та результативності,
- запобігання та мінімізація втрат,
- покращення організаційного навчання.



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE



**Global
Communities**
Ukraine

Last slide of the presentation

Dziękuję za uwagę!

This presentation is made possible by the generous support of the American people through the United States Agency for International Development (USAID). The contents are the responsibility of Global Communities and do not necessarily reflect the views of USAID or the United States Government.