**Порядок**

**організації та функціонування системи управління ризиками у розпорядників бюджетних коштів, підприємств, установ і організацій та відділі внутрішнього аудиту Звягельської міської ради**

**1.Загальні положення**

На виконання рішення виконавчого комітету Звягельської міської ради від 22.11.2023 року № 973 «Про результати державного фінансового аудиту та затвердження Плану заходів щодо усунення виявлених під час аудиту порушень», згідно статті 26 Бюджетного кодексу України, розроблено даний Порядок організації та функціонування системи управління ризиками у розпорядників бюджетних коштів, підприємств, установ і організацій та відділі внутрішнього аудиту Звягельської міської ради, за узагальненим змістом якого є діяльність, спрямована на удосконалення системи управління, внутрішнього контролю, запобігання фактам незаконного, неефективного та нерезультативного використання бюджетних коштів, виникненню помилок чи інших недоліків у діяльності розпорядника бюджетних коштів і підприємств, установ та організацій (надалі суб’єкти діяльності).Порядок втілюється через функціонування відділу внутрішнього аудиту а також налагодження та постійне оновлення внутрішнього контролю розпорядниками та отримувачами коштів міського бюджету.

Внутрішній аудит це діяльність, спрямована на удосконалення внутрішніх процесів (фінансових і не фінансових), а також на удосконалення системи внутрішнього контролю та запобігання небажаним ризикам.

Внутрішній аудит повинен допомогти суб’єктам діяльності досягати поставлених цілей за допомогою системного, упорядкованого підходу до вирішення питань щодо оцінки ефективності процесів, здійснення контролю витрачання ресурсів та управління ризиками. Подібні норми закладено і в Стандарті 5 розділу ІІІ Національних стандартів внутрішнього аудиту, яким визначено сутність діяльності з внутрішнього аудиту. Деталізований підхід до ідентифікації ризиків з метою управління ними викладено у Стратегічному плані діяльності відділу внутрішнього аудиту Звягельської міської ради на 2024-2026 роки, інших документах інституційної бази відділу внутрішнього аудиту міської ради.

Внутрішній аудит враховує систему управління ризиками, (що запроваджена суб’єктами діяльності) під час планування здійснення аудиту; внутрішній аудит проводить оцінку ефективності роботи суб’єктів з управління ризиками та надає рекомендації керівництву щодо її удосконалення.

**2. Щодо окремих аспектів управління ризиками безпосередньо суб’єктами діяльності**

**2.1. Сутність проблем стосовно дії ризиків**

Під час реалізації завдань та функційу суб’єктів діяльності можуть виникнути події, що суттєво впливають, на досягнення останніми належних результатів та встановленої мети.

Такі, викликані певними обставинами події називають ризиками. Ризики бувають як очевидні, так і неочевидні, можуть мати позитивні, негативні або змішані наслідки.

Керівництву суб’єктів діяльності необхідно в повній мірі володіти інформацією стосовно основних видів внутрішніх та зовнішніх обставин, в результаті дії яких, з великою ймовірністю, є можливість виникнення ризикових ситуацій.

Зовнішні обставини можуть виникати, зокрема у разі змін у політичному, законодавчому, соціально-економічному або технологічному середовищі, потребах та пріоритетах суспільства і держави, а також у зв’язку з станом економіки, що впливають безпосередньо на діяльність суб’єктів.

Внутрішні обставини - виникають всередині суб’єктів діяльності та стосуються змін у структурі, рівня навичок та компетенції працівників, стану запровадження інформаційних технологій, визначених принципів, методів і процедур, які використовуються для ведення бухгалтерського обліку, складення і подання фінансової звітності тощо.

При зміні зовнішнього середовища можуть переглядатися також пріоритети діяльності суб’єктів, що потребуватиме подальшого здійснення перегляду її внутрішнього середовища для його удосконалення.

Встановлення ризиків спрямовано як на минулі, так і на майбутні періоди. Минулі періоди охоплюють такі питання, як стан досягнення цілей, фактори, що впливали на їх недосягнення, річна звітність та бухгалтерський облік, внутрішнє звітування. Майбутні періоди охоплюють питання, зокрема соціально-економічного розвитку країни, зміни пріоритетів і програмних засад діяльності уряду, визначення нових завдань та потреб суспільства, а також очікувані зміни у політичній ситуації.

Відтак, ризик – це ймовірна подія, яка може виникнути в майбутньому; якщо зазначена подія все ж таки відбудеться - це може стати проблемою. Тобто ризик виникає в майбутньому, несе певну невизначеність та може відбутися/або не відбутися в якийсь час.

**2.2. Ідентифікація ризиків**

Ідентифікація ризиків – це встановлення ймовірних подій, які впливатимуть на здатність суб’єктів діяльності виконувати завдання і функції для досягнення намічених мети та цілей.

За результатами ідентифікації ризиків виокремлюють ризики за типами /категоріями (зовнішні, внутрішні та стратегічні) та видами (нормативно-правові, операційно-технологічні, програмно- технічні, фінансово-господарські тощо).

Ідентифікація ризиків здійснюється у кожному структурному підрозділі суб’єктів діяльності шляхом класифікації ризику відповідно до його категорії та виду.

За категоріями ризиків виділяють:

- внутрішні (ймовірність виникнення яких пов’язана з безпосереднім досягненням встановлених мети, цілей та завдань);

- зовнішні (пов’язані з великою кількістю зовнішніх подій, в тому числі таких, що можуть сприяти настанню негативних наслідків для суб’єктів діяльності);

- стратегічні (ймовірність виникнення яких може вплинути на досягнення встановлених мети, цілей та завдань).

За видами ризиків розрізняють:

+ нормативно-правові ( ймовірність виникнення яких пов’язана з відсутністю, суперечністю або нечіткою регламентацією виконання повноважень у відповідних нормативно-правових актах);

+ операційно-технологічні (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 (ймовірність виникнення яких пов’язана з браком прикладного програмного забезпечення або його адаптації, неналежною роботою або відсутністю необхідних технічних засобів);

+ кадрові (ймовірність виникнення яких пов’язана з недостатністю персоналу, його професійною підготовкою та неналежним виконанням посадових обов’язків);

+ фінансово-господарські (ймовірність виникнення яких пов’язана зі станом фінансово-господарської діяльності суб’єктів, матеріально-технічного забезпечення тощо);

+ репутаційні (ймовірність виникнення яких пов’язана з діяннями, які можуть негативно вплинути на репутацію суб’єктів діяльності чи її керівництва);

+ корупційні (ймовірність виникнення яких пов’язана із не доброчесністю працівників, виникненням конфлікту інтересів, безконтрольністю з боку керівництва, наявністю дискреційних повноважень).

Суттєво важливим є те, що ідентифікація ризиків має здійснюватися шляхом обов’язкового встановлення причин та наслідків їх наявності та дії.

**2.3. Оцінка ризиків**

Метою оцінки ризиків є встановлення факту - які з подій (ідентифікованих ризиків) є досить важливими та суттєвими, щоб вони були розглянуті керівництвом суб’єктів діяльності.

Оцінка ризиків здійснюється за такими критеріями, як рівень ймовірності виникнення та рівень їх впливу на здатність суб’єктів діяльності виконувати функції для досягнення встановленої мети, цілей та завдань.

За рівнем такого впливу ризики поділяють на:

- низького впливу (вплив ризику призводить до обмеженого або мінімального зниження спроможності суб’єктів за основним напрямом їх діяльності); - відсутній чи не суттєвий вплив на досягнення запланованих показників чи реалізацію відповідного процесу;

- середнього впливу (вплив ризику призводить до суттєвого зниження спроможності, що може заважати подальшому досягненню цілей, виконанню завдань і функцій, процесів та операцій за основним напрямом діяльності;

- реалізацію відповідних процесів чи хід досягнення запланованих показників можливо скоректувати/відновити протягом незначного періоду часу;

- високого впливу (ризики, вплив яких призводить до суттєвої втрати спроможності, відсутності можливості далі в установлений спосіб і порядок досягти цілей, виконати завдання за основним напрямом діяльності);

- не можливе/повільне відновлення реалізації відповідних процесів чи досягнення цілей.

Відповідно, оцінивши ризики за вказаними критеріями впливу на здатність установи досягати встановлених цілей, виконувати завдання, ризикам можуть присвоюватися такі значення:

+ високе (способи реагування на ризики та заходи контролю мають визначатися керівником суб’єкта діяльності);

+ середнє (способи реагування на ризики та заходи контролю можуть визначатися керівником самостійного структурного підрозділу або за необхідності - керівником суб’єкта діяльності);

+ низьке (способи реагування на ризики та заходи контролю визначаються керівником самостійного структурного підрозділу).

**2.4. Управління ризиками**

Важливо усвідомити, що будь-які події (передбачувані і непередбачувані) зазвичай не відбуваються окремо. Одні здатні викликати інші, вони, також, можуть відбуватися одночасно. В результаті оцінки взаємозв’язку подій, виникає необхідність визначення підстав та умов для найбільш ефективного докладання зусиль щодо управління ризиками.

Управління ризиками передбачає застосування суб’єктами діяльності *логічних та систематичних методів* з урахуванням:

- середовища, в якому функціонує суб’єкт, сфери та специфіки виконуваних завдань і повноважень, визначених цілей, затверджених планів діяльності тощо;

- досвіду та навичок керівництва для здійснення управлінської діяльності;

- підходів та застосовуваних механізмів для організації та виконання процесів у суб’єкта діяльності;

- впроваджених інструментів (графіки, учасники та їх взаємодія, контроль, підзвітність та відповідальність) для роботи з інформацією, яка виникає під час діяльності суб’єкта ;

- впроваджених заходів, спрямованих на відстеження недоліків та відхилень під час виконання функцій та завдань;

- порядків та процедур складання та подання звітів про результати роботи суб’єктів діяльності.

В цілому, діяльність з управління ризиками не повинна розглядатися як окремий процес, що існує незалежно та відокремлено від механізму управління, прийняття управлінських рішень, розподілу ресурсів, встановлення повноважень і відповідальності її працівників, має здійснюватися на всіх рівнях у суб’єктів діяльності, а також, не може здійснюватися лише деякими їх структурними підрозділами.

Відсутність єдиної налагодженої системи управління ризиками є одним з важливих факторів, що впливає на негативні результати роботи суб’єктів діяльності.

Управління ризиками ґрунтується на певній стратегії (напрямах і способах, що визначають ряд правил і обмежень для прийняття рішень відповідно до цілей та специфіки діяльності) та тактиці (тобто, на застосуванні необхідних методів і прийомів в конкретних умовах для вибору найбільш оптимального і прийнятного рішення).

Важливою складовою діяльності з управління ризиками є встановлення зв’язку між різними категоріями ризиків (внутрішні, зовнішні та стратегічні) та елементами управління ризиками (побудова блок-схем, постійна діяльність, періодичні заходи), так:

а) побудова блок-схем, до прикладу, може передбачати наступні складові:

- графічне визначення алгоритму виконуваних процесів, ролей та відповідальності учасників, їх взаємозв’язок;

- лінії інформування про ризики;

- розвиток навичок з управління ризиками, включно з навчанням відповідних спеціалістів.

б) постійна діяльність, може передбачати наступні складові:

- ідентифікація ризиків та визначення відповідальних за управління ними;

- оцінка ризиків та визначення допустимого (прийнятного) рівня ризиків;

- визначення заходів реагування;

- перегляд та моніторинг ризиків.

в. періодичні заходи, може передбачати наступні складові:

- впевненість керівництва у тому, що ризики належним чином управляються і контролюються;

- підвищення зрілості діяльності з управління ризиками (рівень розвитку практики з управління ризиками, що характеризується ефективністю та результативністю запроваджених підходів відносно досягнутих результатів діяльності установи);

- експертні оцінки.

Нагальною, на даний час, є також, необхідність здійснення таких послідовних кроків до запровадження діяльності з управління ризиками:

- ідентифікація ризиків ( надання відповіді на питання: що може піти не так?);

- оцінка ризиків (звернути увагу на ймовірність виникнення ризиків та можливий їх вплив на досягнення цілей та виконання основних завдань);

- способи реагування (необхідність прийняття рішень керівництвом щодо зменшення, прийняття, розділення чи уникнення ризиків);

- моніторинг та перегляд (доцільно здійснювати з метою: перегляду оцінок виявлених ризиків та їх актуальності; оцінки того чи не змінилася структура ризиків; підтвердження ефективності діяльності процесу управління ризиками; визначення необхідності здійснення подальших заходів контролю);

- документування (визначення порядку документування фактичної діяльності з управління ризиками).

У суб’єкта діяльності має проводитись оцінка існуючої практики управління ризиками з метою визначення будь-яких прогалин та своєчасного їх усунення.

Структура «управління ризиками» містить в собі такі складові, як *інтеграція, розробка, впровадження, оцінка та вдосконалення* управління ризиками в рамках діяльності конкретного суб’єкта.

Складові структури адаптуються безпосередньо до потреб суб’єкта діяльності. Керівництво суб’єкта діяльності забезпечує *інтеграцію* управління ризиками у свою діяльність, демонструє лідерство і цінності через:

- адаптацію і впровадження всіх складових структури «управління ризиками»; - формулювання політики щодо підходів до управління ризиками;

- забезпечення необхідними ресурсами для управління ризиками;

- розподіл повноважень, відповідальності та підзвітності за результати.

При *розробці* структури управління ризиками досліджується зовнішнє і внутрішнє середовище суб’єкта діяльності.

Стосовно зовнішнього середовища досліджуються, зокрема питання щодо:

- стану справ у соціальній, культурній, політичній, правовій, фінансовій, економічній сферах на міжнародному, державному або місцевому рівнях;

- ключових подій, що можуть вплинути на досягнення суб’єктом діяльності встановлених мети, цілей і завдань діяльності;

- стану справ у договірних відносинах і виконанні зобов'язань.

Стосовно внутрішнього середовища досліджуються, зокрема питання щодо:

- бачення, місії, цінностей, визначених цілей і покладених завдань;

- стилю управління, організаційної структури, розподілу повноважень, обов'язків, відповідальності та підзвітності за виконання завдань;

- стану забезпечення ресурсами;

- стану здійснення інформаційного та комунікаційного обміну інформацією.

Для *впровадження* управління ризиками необхідна участь та поінформованість зацікавлених сторін, що дозволить враховувати невизначеність, можливість настання майбутніх подій та їх вплив на досягнення встановлених мети (місії), цілей, завдань діяльності суб’єкта.

*Оцінка* ефективності діяльності з управління ризиками може здійснюватися шляхом періодичного перегляду фактичного стану такої діяльності для визначення, чи є вона достатньою для досягнення встановлених мети.

Суттєво важливою умовою *вдосконаленн*я системи управління ризиками є необхідність здійснення постійного моніторингу відповідної діяльності суб’єкта.

**3. Основні завдання внутрішнього аудиту пов’язані з необхідністю управління ризиками суб’єктами діяльності**

Управління ризиками, як невід’ємної частини управлінської діяльності, має велике значення, оскільки досягнення цілей суб’єктами діяльності безпосередньо залежить від того, наскільки ефективно здійснюється управління ризиками, які можуть завадити досягненню встановлених цілей.

Під час планування діяльності з внутрішнього аудиту підрозділ внутрішнього аудиту враховує систему управління ризиками – діяльність керівництва та працівників суб’єктів діяльності 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.

Планування діяльності з внутрішнього аудиту має враховувати наступні питання:

- дослідити наявність внутрішніх документів, які регламентують діяльність з управління ризиками та дотримання вимог цих документів працівниками суб’єктів діяльності;

- проаналізувати сформовані відповідальними за діяльність особами реєстри ризиків з метою розуміння ризиків, дослідити повноту виявлення відповідальними за діяльність особами ризиків;

- проаналізувати, які ризики було класифіковано відповідальними за діяльність особами, обрані ними способи реагування на ризики, оцінити збіг обраних способів реагування на ризики з судженням представників внутрішнього аудиту;

- з’ясувати прийнятний рівень ризику керівництвом суб’єктів діяльності, дослідити, які заходи контролю було запроваджено відповідальними за діяльність особами для зменшення ризиків, оцінити їх достатність;

- проаналізувати ефективність запроваджених відповідальними за діяльність особами заходів контролю щодо зменшення;

- виявити неідентифіковані відповідальними за діяльність особами ризики, які, незважаючи на запроваджені заходи контролю, залишаються високими;

- здійснити та задокументувати процедуру оцінки виявлених відділом внутрішнього аудиту ризиків, які не було ідентифіковано відповідальними за діяльність особами.

Якщо керівництвом суб’єктів діяльності не запроваджено діяльність з управління ризиками, то у таких випадках працівники аудиту самостійно визначають події, які призводять до виникнення ризиків, проводять оцінку ризиків щодо ймовірності їх виникнення та впливу на досягнення цілей діяльності суб’єктів.

Під час проведення оцінки процесів управління ризиками внутрішній аудит повинен звертати увагу на такі аспекти:

- наявність чіткої політики і стратегії управління ризиками у суб’єктів діяльності та їх застосування на практиці;

- обізнаність керівництва суб’єктів діяльності щодо ключових ризиків;

- адекватність визначених способів реагування на ризики;

- імплементованість процесів управління ризиками в операційні процеси суб’єктів діяльності;

- відстежуваність процесів управління ризиками;

- інші аспекти в залежності від цілей внутрішнього аудиту та очікувань керівництва суб’єктів діяльності .

Основними консультаційними завданнями внутрішнього аудиту є - сприяння ідентифікації та оцінці ризиків, а також, навчання керівництва суб’єктів діяльності способам реагування на ризики.

При наданні консультацій щодо управління ризиками представники внутрішнього аудиту повинні зберігати свою незалежність та об’єктивність, щоб мати можливість неупереджено оцінювати процес управління ризиками під час безпосереднього проведення внутрішніх аудитів.

З цією метою, відділ аудиту вживає відповідних заходів захисту, на забезпечення чіткого усвідомлення того, що:

- за всі процеси управління ризиками відповідає керівництво суб’єктів діяльності;

- внутрішній аудит не має права здійснювати управління будь-яким ризиком від імені керівництва суб’єктів діяльності;

- внутрішній аудит повинен надавати рекомендації та допомогу керівництву (без прийняття будь-яких управлінських рішень).

Разом з тим, відділ внутрішнього аудиту сприяє удосконаленню процесів управління ризиками, зокрема шляхом:

- методологічної допомоги у розробці інструкції з організації внутрішнього контролю та діяльності з управління ризиками;

- дорадчої участі в робочій групі з організації внутрішнього контролю та управління ризиками;

- організації та проведення навчальних заходів з управління ризиками для керівництва та працівників суб’єктів діяльності з метою підвищення обізнаності у цій сфері;

- проведення опитувань для визначення розуміння працівниками суб’єктів діяльності сутності поняття «управління ризиками» та виокремлення проблемних питань.

В процесі управління ризиками суттєво важливим є те, що внутрішній аудит не має виконувати наступні функції:

- впровадження процесів управління ризиками ;

- прийняття рішень щодо реагування на ризики;

- вжиття заходів реагування на ризики (в тому числі їх контролю);

- підзвітність за управлінням ризиками.

За наведені види діяльності відповідальним і підзвітним є керівництво суб’єктів діяльності, оскільки така діяльність передбачає прийняття відповідних управлінських рішень.

Для проведення внутрішнього аудиту з питань впливу на відповідні процеси негативної дії ризиків має бути застосована методологія, яка поєднує загальні процедури здійснення внутрішнього аудиту із системою управління ризиками відповідного суб’єкта діяльності.

Така методологія - має визначення: «застосування ризик-орієнтованого підходу при здійсненні внутрішнього аудиту» та дає можливість концентрувати увагу аудиту безпосередньо на значимості впливу ризиків, а не на неузгодженості питань з політиками чи процедурами; дозволить аудиту надавати висновки стосовно ефективності процесів управління ризиками у суб’єктів діяльності.

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

а). оцінка рівня зрілості процесу управління ризиками (отримання загального розуміння того, як керівництво суб’єктів діяльності визначає, оцінює, управляє ризиками та здійснює їх моніторинг. Для цього необхідно дослідити: внутрішні документи установи, що регламентують здійснення управління ризиками; фактичне здійснення цієї діяльності та врахування її результатів при прийнятті управлінських рішень.

б). планування діяльності з внутрішнього аудиту (визначення завдань на конкретний період).

в). визначення обсягу аудиторського завдання (з урахуванням результатів попередніх двох кроків); проведення попередньої оцінки ризиків, визначення на основі її результатів цілей внутрішнього аудиту та проведення оцінки ефективності, а також, підготовка відповідних висновків і рекомендацій.

Таким чином, вся діяльність з внутрішнього аудиту нерозривно пов’язана із процесами управління ризиками у суб’єктів діяльності . Ефективні процеси управління ризиками покращують управління та надають шанси досягти своїх цілей у довгостроковій перспективі.

Відділ внутрішнього аудиту оцінює ефективність процесів управління ризиками та сприяє їх удосконаленню.

Встановлення ефективності процесу управління ризиками передбачає отримання аудитом відповідей на такі питання:

1. Чи підтримуються і просуваються процеси управління ризиками на рівні вищого керівництва? (в т.ч.: чи лишилися невизначеними окремі ризики, що можуть потягнути за собою неналежний результат у досягненні цілей?, чи покладено на конкретних працівників чіткі обов’язки із оцінки й управління ідентифікованими ризиками?)

2. Чи існує чітка політика і стратегія по відношенню до ризиків? (в т.ч.: чи існують внутрішні процедури з управління ризиками?, чи інтегровано внутрішні процедури з управління ризиками у операційні процеси?)

3. Чи мають працівники достатнє забезпечення і підтримку для ефективного управління ризиками? ( в т.ч. чи є у працівників належним чином розподілені і відповідні їх посадам обов’язки з управління ризиками?, чи обізнані працівники з ключовими цілями, пріоритетами і основними ризиками, що стоять перед підрозділами суб’єктів діяльності, в яких вони працюють?)

4. Чи є процес управління ризиками частиною операційних процесів суб’єктів діяльності?

(в т.ч. чи поєднаний процес управління ризиками з іншими процедурами, завдяки чому працівники вважають його стандартною вимогою належного управління?, чи на всіх управлінських рівнях запроваджено механізми регулярного перегляду ризиків і заходів контролю, що спрямовані на ці ризики?)

5. Чи адекватним є реагування на ризики? ( в т.ч. чи знижено шкоду від непередбачених або малоймовірних подій?, чи досягнуто успіхів від реалізації планів дій у непередбачуваних обставинах і планів із забезпечення безперебійного функціонування підрозділів суб’єктів діяльності?)

6. Чи спостерігається внесок управління ризиками у досягнення результатів діяльності суб’єктів діяльності? (в т.ч. чи відбулося покращення обслуговування чи надання послуг (з урахуванням якості, охоплення, часу, зменшення помилок, передбачення й уникнення потенційних проблем, тощо?)

Відділ внутрішнього аудиту в процесі організації та проведення аудитів збирає, аналізує, оцінює та документально оформляє інформацію в обсязі, достатньому для досягнення поставлених цілей.

Відділ внутрішнього аудиту - відповідає за забезпечення організації процесу управління ризиками, збір, систематизацію та аналіз відповідної інформації, надання методологічної (усної та/або письмової залежно від запиту) допомоги працівникам суб’єктів діяльності та проведення роз’яснювальної роботи з питань організації системи управління ризиками.

Керуючий справами

виконавчого комітету міської ради Олександр ДОЛЯ