Затверджено
Голова
Громадської
організації
"Заходи"
Ю.С. Давиденко

ПРОЦЕДУРА
ВИЯВЛЕННЯ ТА ВИРІШЕННЯ ПОТЕНЦІЙНИХ
ПРОГРАМНИХ РИЗИКІВ ГО “ЗАХОДИ”

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Управління ризиками здійснюється з метою найбільш раннього виявлення можливих відхилень, порушень і недоліків, запобігання неефективному використанню ресурсів у діяльності ГО “Заходи” (далі також – організація).

1.2. Процедура управління ризиками ГО “Заходи” визначає цілі, принципи, завдання й організацію процесу управління програмними ризиками в організації.

1.3. Цілями процесу управління програмними ризиками є:

1.3.1 Утримання ризиків на допустимому рівні та забезпечення достатньої впевненості щодо реалізації стратегічних планів розвитку ГО “Заходи”.

1.3.2. Забезпечення обґрунтованості під час прийняття рішень керівництвом ГО “Заходи” із урахуванням програмних ризиків.

1.3.3. Підвищення ефективності управлінських процесів ГО “Заходи” шляхом зосередження уваги керівництва організації відповідно до розподілу обов’язків і керівників структурних підрозділів організації.

1.3.4. Забезпечення підґрунтя для запровадження ефективного планування безперервності діяльності ГО “Заходи” за допомогою системної та інтегрованої в процеси процедури управління програмними ризиками.

1.4. Процес управління ризиками полягає в:

1.4.1. Ідентифікації ризиків та внесення їх до реєстру ризиків;

1.4.2. Проведенні оцінки ризиків;

1.4.3. Визначенні способів реагування на ідентифіковані та оцінені ризики;

1.4.4. Здійсненні перегляду ідентифікованих та оцінених ризиків для виявлення нових і таких, що зазнали змін.

1.5. Ідентифікація, оцінка ризиків, розробка заходів реагування на ідентифіковані та оцінені ризики, а також їх впровадження, перегляд ідентифікованих та оцінених ризиків здійснюються самостійними структурними підрозділами відповідно до критеріїв оцінки ризиків, які наведені в цій Процедурі.

1.6. Власник Процедури: голова громадської організації “Заходи”.

1.7. Процедура є обов’язковою для:

Організації та її осередків, заснованих організацією – з дати її затвердження рішенням уповноваженого органу ГО “Заходи”, а також для виконавчих чи імплементаційних партнерів за умови, що вони не мають власної функції внутрішнього аудиту.

2. ВИЗНАЧЕННЯ ТЕРМІНІВ ТА СКОРОЧЕНЬ

2.1. **Власник ризику** – власник процесу на рівні організації, який має достатні повноваження щодо визначення заходів реагування на ризик, забезпечує їх ефективність, організовує безперервний процес управління ризиком у ГО “Заходи”.
2.2. **Ризик** – потенційна подія в майбутньому, яка може позитивно (тоді така подія називається **можливістю**) або негативно впливати на досягнення цілей. Ефективне управління ризиками захищає та підвищує цінність рішень щодо діяльності організації, оскільки робиться зважений вибір щодо ризиків, які впливають або є результатом таких рішень.
2.3. **Стратегія управління ризиками** – це варіанти рішень (прийняття ризику, ухилення від ризику, зниження ризику та передача ризику), які обираються власниками ризиків та визначають, як організація може ефективно реагувати на ризики та дотримуватися балансу між досягненням цілей та ефективним управлінням можливими негативними наслідками.
2.4. **Управління ризиками** – процес систематичного виявлення, аналізу, оцінки, реагування на ризики, ужиття заходів і проведення безперервного моніторингу з метою утримання ризиків на допустимому рівні та забезпечення достатньої впевненості щодо реалізації стратегічних планів розвитку організації.
2.5. Інші терміни та визначення цієї Процедури вживаються у значеннях, наведених у внутрішніх документах ГО “Заходи”.

3. ПРИНЦИПИ ТА ЗАВДАННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ “ГО ЗАХОДИ”

3.1. Для реалізації Процедури ГО “Заходи” зобов’язується керуватися такими принципами:

3.1.1. Управління ризиками є невід’ємною частиною управлінських процесів і прийняття рішень на всіх рівнях управління організації (кожний працівник організації має виявляти, оцінювати та

мінімізувати ризики під час виконання своїх функцій та в разі прийняття рішень у межах своїх повноважень).

3.1.2. Превентивність є пріоритетом процесу управління ризиками.

3.1.3. Під час вибору та реалізації стратегій управління ризиками забезпечується дотримання розумного балансу між витратами на управління ризиком і величиною можливих збитків від настання ризику.

3.1.4. Стратегії управління ризиками в ГО “Заходи” відповідають визначеному стратегічним планам розвитку та операційним цілям ораганізації.

3.2. Під час реалізації Процедури організація забезпечує реалізацію завдань:

3.2.1. Визначити повноваження учасників процесу управління програмними ризиками та закріпити відповідальність за процес управління ризиками згідно з чинною структурою управління в межах ГО “Заходи”.

3.2.2. Своєчасно ідентифікувати, оцінювати ризики, розробляти та реалізовувати заходи щодо зниження ризиків (за наявності ресурсів і важелів впливу) ризиків, що виникають із зовнішніх або внутрішніх причин, які можуть істотно вплинути на досягнення цілей організації.

3.2.3. Забезпечити надання правлінню ГО “Заходи” і власникам ризиків перевіреної, об’єктивної та актуальної інформації з оцінки ризиків, заходів з управління ризиками для прийняття обгрунтованих управлінських рішень.

3.2.4. Здійснювати безперервний моніторинг й оцінку ефективності вжитих заходів з управління ризиками.

3.2.5. Забезпечити оперативну підтримку й усунення недоліків системи управління ризиками шляхом ескалації питань з управління ризиками, врегулювання проблемних ситуацій щодо крос-функціональної взаємодії між структурними підрозділами організації під час виконання завдань і вирішення інших питань з управління ризиками.

3.2.6. Розвивати ризик-орієнтоване мислення кожного працівника організації для участі під час управління ризиками та використання оптимальних засобів контролю в межах посадових обов’язків для запобігання і мінімізації негативних наслідків реалізації ризиків.

4. ПРОЦЕС УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

4.1. Ідентифікація ризиків

4.1.1. Ідентифікація програмних ризиків здійснюється керівниками структурних підрозділів та керівництвом організації на етапі написання проєктів, а також щорічно для виявлення стратегічних ризиків й передбачає:

- ідентифікацію подій, їх розподіл на ризики, складення переліку ризиків, які можуть вплинути на виконання закріплених завдань та функцій або на діяльність ГО “Заходи” загалом;
- систематичний перегляд ідентифікованих ризиків з метою виявлення нових чи таких, що зазнали змін;
- класифікацію ризиків за категоріями та видами.

4.1.2. Об’єктом ідентифікації ризиків є усі види діяльності, функції, процеси та операції, здійснення яких забезпечується працівниками ГО “Заходи” та/або імплементуючими партнерами у межах визначених повноважень і відповідальності, системи планування, обліку та звітності, які забезпечують підтримку керівництва в ефективному, результативному і законному використанні ресурсів та активів для досягнення визначених цілей.

4.1.3. Ризики розподіляються на такі категорії:

- зовнішні – потенційні події, які є зовнішніми щодо ГО “Заходи” та ймовірність виникнення яких не пов’язана з виконанням суб’єктами внутрішнього контролю відповідних завдань. До зовнішніх ризиків можуть належати нормативно-правові, операційно-технологічні, програмно-технічні, корупційні, ризики інформаційної безпеки, репутаційні, фінансові тощо;
- внутрішні – потенційні події, ймовірність виникнення яких безпосередньо пов’язана з виконанням суб’єктами внутрішнього контролю відповідних завдань. До внутрішніх ризиків можуть належати нормативно-правові, операційно-технологічні, програмно-технічні, кадрові, фінансово-господарські, корупційні, ризики інформаційної безпеки тощо.

4.1.4. Ризики розподіляють за такими видами:

- нормативно-правові – це ризики, ймовірність виникнення яких пов’язана із відсутністю, суперечністю або нечіткою регламентацією виконання функцій, процесів чи операцій у відповідних нормативно-правових актах, законодавчими змінами;

- операційно-технологічні – це ризики, ймовірність виникнення яких пов’язана із порушенням термінів, формату подання документів, розподілу повноважень з виконання функцій, процесів чи операцій;
- програмно-технічні – це ризики, ймовірність виникнення яких пов’язана із відсутністю прикладного програмного забезпечення або змін до нього, неналежною роботою або відсутністю необхідних технічних засобів тощо;
- кадрові – це ризики, ймовірність виникнення яких пов’язана із неналежною професійною підготовкою посадових осіб організації, неналежним виконанням ними посадових інструкцій, професійною деформацією чи професійним вигоранням, правовим нігілізмом тощо;
- фінансово-господарські – це ризики, ймовірність виникнення яких пов’язана із фінансово-господарським станом ГО “Заходи”, зокрема неналежним ресурсним, матеріальним забезпеченням;
- фінансові – це ризики, пов’язані з імовірністю втрат фінансових ресурсів (грошових коштів);
- корупційні – це ризики, ймовірність виникнення яких пов’язана із правовими, організаційними та іншими факторами, в тому числі заходами контролю, і причинами або із сукупністю таких факторів і причин, які створюють умови для працівників організації до скоєння корупційних правопорушень під час виконання ними своїх повноважень;
- репутаційні – дії або події, які можуть негативно вплинути на репутацію ГО “Заходи”;
- ризики інформаційної безпеки – ризики, пов’язані із впливом на інформаційні системи, які використовуються організацією, наслідком яких є порушення конфіденційності, цілісності, автентичності, авторських прав або доступності інформаційних ресурсів;
- інші ризики.

4.1.5. Під час перегляду ризиків ураховуються зміни в економічному, нормативно-правовому середовищі, внутрішніх і зовнішніх умовах діяльності ГО “Заходи”, а також відповідно до нових та переглянутих завдань чи цілей діяльності.

4.2. Оцінка ризиків

4.2.1 Оцінка ризиків здійснюється відповідно до Матриці оцінки ризиків ГО “Заходи”.

4.2.2. Ступінь ризиків визначається за такими критеріями:

- ймовірність ризику – виникнення події у певний проміжок часу, що може негативно вплинути на діяльність ГО “Заходи”;
- вплив ризику – вплив такої події у разі її виникнення на виконання закріплених за структурними підрозділами ГО “Заходи” завдань та функцій або діяльність організації в цілому.

4.2.3. Ступінь ймовірності ризику визначається за такими видами:

- низька ймовірність – така подія не виникала ніколи і ймовірність її виникнення практично нульова;
- середня ймовірність – випадки виникнення вже були, але не частіше ніж один-два рази за останні два-три роки;
- висока ймовірність – подія може виникнути у короткостроковій перспективі (до одного року) та може бути повторена.

4.2.4. За рівнем впливу на здатність суб’єктів внутрішнього контролю виконувати завдання та функції виділяють ризики:

- низького рівня впливу – вплив події є мінімальним та/або невеликої тяжкості;
- середнього рівня впливу – вплив середнього ступеня тяжкості на виконання закріплених за структурними підрозділами завдань та функцій;
- високого рівня впливу – вплив є тяжким та/або особливо тяжким.

4.2.5. Кожний ризик оцінюється як:

- низький (числові значення 1 і 2) – «зелена зона» – вважається прийнятним;
- середній (числові значення 3 і 4) – «жовта зона» – потребує прийняття рішень та вжиття заходів контролю на рівні керівників самостійних структурних підрозділів ГО “Заходи” в межах їх повноважень та компетенції або, у разі потреби, інформування керівника підрозділу внутрішнього контролю для прийняття рішень щодо вжиття заходів контролю;
- високий (числові значення 6 і 9) – «червона зона» – потребує прийняття рішень та вжиття заходів контролю на рівні заступників Голови, керівника підрозділу внутрішнього контролю чи Голови організації.

4.3. Обрання способів реагування на ідентифіковані та оцінені ризики

4.3.1. Оцінивши ризики, керівники структурних підрозділів ГО “Заходи” обирають для кожного з цих ризиків один із чотирьох основних способів реагування на нього: зменшення, прийняття, розділення чи уникнення ризику.

4.3.2. Зменшення ризику означає вжиття заходів, які сприяють зменшенню або повному усуненню ймовірності виникнення ризиків та/або їх впливу, та включає низку операційних рішень, що здійснюються щоденно, у тому числі заходи контролю.

4.3.3. Прийняття ризику означає, що заходи контролю до нього не застосовуватимуться. Такі рішення приймаються, якщо результати оцінки ризику свідчать, що його вплив на діяльність буде мінімальним (ризик оцінено як низький); витрати на заходи контролю будуть надто високими порівняно з вигодами від зменшення ризику; немає заходів контролю, які можуть запобігти настанню негативних подій.

4.3.4. Розділення (передача) ризику означає зменшення ймовірності або впливу ризику певного структурного підрозділу шляхом розподілу цього ризику між різними структурними підрозділами.

4.3.5. Уникнення ризику означає призупинення (припинення) діяльності (завдання, функції, процесу, операції), яка призводить до підвищення ризику (вирішення питання доцільності проведення певного заходу або продовження проекту тощо).

4.3.6. Під час прийняття рішення щодо способів реагування на ризик ураховується:

- оцінка ризику (низький, середній, високий);
- міра пропорційності, згідно з якою витрати, пов’язані з реагуванням на ризик, не повинні перевищувати отриману вигоду від його зменшення;
- вірогідність виникнення додаткових ризиків обраним способом реагування на ризик.

4.3.7. За результатами ідентифікації та оцінки ризиків всі ризики, встановлені структурним підрозділом, та пропозиції способів реагування на них узагальнюються у Реєстрі ризиків, які можуть вплинути на виконання закріплених завдань та функцій або на діяльність ГО “Заходи”.

4.3.8. Копія Реєстру ризиків надається відповідальному за внутрішній контроль.

4.3.9. У разі відсутності у структурному підрозділі ризиків інформація не надається.
4.3.10. Відповідальний за внутрішній контроль узагальнює інформацію та подає Голові організації Узагальнений перелік ідентифікованих ризиків у діяльності ГО “Заходи”.
4.3.11. За результатами розгляду Узагальненого переліку Голова організації затверджує його або повертає на доопрацювання.
4.3.12. Затверджений Головою організації Узагальнений перелік доводиться до відома кожного працівника ГО “Заходи”.

4.4. Перегляд ідентифікованих ризиків

4.4.1. Протягом року структурними підрозділами здійснюється перегляд ідентифікованих ризиків з метою виявлення нових і таких, що зазнали змін. Під час перегляду ризиків враховуються зміни в економічному та нормативно-правовому середовищі, внутрішніх і зовнішніх умовах функціонування ГО “Заходи”, а також зміни завдань та функцій.
4.4.2. У разі виявлення нових ризиків і таких, що зазнали змін, вносяться відповідні зміни до Реєстру ризиків з подальшим інформуванням відповідального за внутрішній контроль.
4.4.3. Відповідальний за внутрішній контроль на підставі інформації, наданої структурними підрозділами, щодо наявності змін у ризиках готує узагальнену інформацію та надає її Голові організації який затверджує інформацію.
4.4.4. Затверджений Головою організації Узагальнений перелік доводиться до відома кожного працівника ГО “Заходи”.

5. ПРИКІНЦЕВІ ПОЛОЖЕННЯ

5.1. Процедуру підтримує в актуальному стані відповідальний за внутрішній контроль організації, але не рідше одного разу на два роки.
5.2. Контроль за належним виконанням цієї Процедури здійснює голова громадської організації ГО “Заходи”.

Додаток 1
До Процедури виявлення та
вирішення потенційних
програмних ризиків ГО “Заходи”
(пункт 4.2.1)

Матриця оцінки ризиків ГО “Заходи”

За впливом ризиків на спроможність організації досягати поставлених цілей		**Ступінь ймовірності виникнення**		
		Низька	**Середня**	**Висока**
Рівень впливу	**Числове значення**	1	2	3
Високий	3	3=1x3 (жовта зона)	6=2x3 (червона зона)	9=3x3 (червона зона)
Середній	2	2=1x2 (зелена зона)	4=2x2 (жовта зона)	6=3x2 (червона зона)
Низький	1	1=1x1 (зелена зона)	2=2x1 (зелена зона)	3=3x1 (жовта зона)