



Міністерство  
**фінансів**  
України

# Основи управління ризиками в Україні

# Євроінтеграційні зобов'язання



**УГОДА ПРО АСОЦІАЦІЮ УКРАЇНА – ЄС  
(ратифікована Законом від 16.09.2014)**

**(статті 346 та 347)**

Інструменти державного управління мають бути наближеними до права ЄС, у тому числі шляхом гармонізації внутрішнього контролю з методологіями, а також найкращою практикою ЄС

Забезпечення належного стану внутрішнього контролю є однією з важливих умов для вступу до ЄС



внутрішній контроль (ВК) - фінансове управління і контроль (за термінологією ЄС) – комплекс управлінських заходів – управлінська діяльність

контроль – розглядається у контексті управлінських заходів і дій та означає, що основні завдання виконуються, а цілі досягаються контрольовано (від встановлення цілей їх КПІ - до інформації (звіту) про відповідні досягнення), попереджаючи невиконання чи настання негативних наслідків, зокрема виникнення відхилень

відповідальність – розуміється у широку значенні тобто усвідомлення суті та необхідності належного управління своєю діяльністю для забезпечення досягнення цілей у відповідній сфері діяльності, якісного задоволення потреб суспільства, досягнення належного рівня ефективності та результативності за рахунок бюджетних коштів, а не лише відповідальність за дотримання вимог законодавства

підзвітність – структура інформування (звітування) про стан досягнення цілей у ході виконання основних завдань та використання ресурсу (у т. ч. бюджету)

# Належний внутрішній контроль



Впевненість

- + мета і цілі досягнені;
- + законне та ефективне використання бюджетних коштів;
- + недопущені відхилення, корупція, шахрайство, зловживання

управлінські рішення  
(+ фінансові) виконані з дотриманням принципів:

- + законності;
- + ефективності;
- + результативності;
- + економічності;
- + публічності та прозорості

управлінська відповідальність та  
підзвітність

# Управлінська відповідальність і підзвітність



**Основа внутрішнього контролю** – управлінська відповідальність та підзвітність керівника та працівників установи за належне управління та розвиток установи (якісне досягнення цілей державної політики, за яку відповідає установа та задоволення потреб суспільства)

**Стаття 19 БКУ**

**забезпечується на всіх стадіях бюджетного процесу**

**п. 49-2 статті 2 БКУ**

відповідальність та підзвітність за досягнуті цілі державної політики у відповідній сфері діяльності, функціонування внутрішнього контролю, управління бюджетними коштами, об'єктами державної (комунальної) власності та іншими ресурсами, включаючи свої рішення, дії, виконання повноважень, у тому числі делегованих

Забезпечення належного рівня управлінської відповідальності та підзвітності безпосередньо впливає на результативність ВК



**Ризик** – можливість настання події, обставини або їх сукупність, що:

- матиме вплив на здатність установи:  
досягати визначених мети (місії), цілей діяльності;  
виконувати завдання і функції;  
цільове, ефективне управління бюджетними коштами;  
об'єктами державної власності та іншими ресурсами;  
функціонування ІТ-систем;
- спричинити настання відхилень;
- або допустити виникнення корупційних ризиків,  
шахрайства чи зловживань службовим становищем

## Погляд на ризики:

ризик – не лише загроза для установи, а й нові можливості, які позитивно можуть впливати на реалізацію завдань, функцій та досягнення цілей



Управління ризиками має бути невід'ємною складовою управління, пов'язане з іншими елементами внутрішнього контролю

**Неправильно!** здійснювати управління ризиками як окремий вид діяльності (не пов'язаний із плануванням і управлінськими рішеннями), фокусуватися на формалізації процесу

## Погляд на управління ризиками:

нерозривно пов'язано із плануванням діяльності, у т. ч. бюджетним, визначенням цілей та прийняттям управлінських рішень

# Управління ризиками



Управління ризиками **ВЖЕ ІНТЕГРОВАНЕ** в процес прийняття кожного управлінського рішення щодо вчинення відповідної дії чи утримання від певної дії

В практичній діяльності **важливою є культура управління**, яка базується на особистих якостях людини: такі як її цінності, цілі, наміри, ставлення до своїх повноважень та обов'язків, пов'язаних із ними можливостями і наслідками, компетентність у галузі та сфері діяльності установи тощо

В теорії демонструються певні кольорові чи цифрові графіки лише для демонстрації наглядності процесу мислення та комунікації (індивідуально чи колективно), як опрацьовувати та враховувати отриману інформацію під час відповідних обговорень та використовувати результати у ході прийняття управлінських рішень.

По суті складання графіку не несуть практичну цінність для їх застосування в управлінській діяльності та прийняття рішень і можуть призводити до витрат.





Деякі ризики, причини їх виникнення вже ідентифіковані та враховані у законодавстві, яке зобов'язує належно реагувати на них та впроваджувати відповідні заходи контролю (наприклад - це ризики які пов'язані із здійсненням закупівель, належним використанням ресурсів (бюджетних коштів), корупцією, забезпеченням належного бухгалтерського обліку і звітності, функціонуванням ІТ-систем, захистом інформації, протипожежною безпекою, дотриманням правил техніки безпеки, виробничої санітарії тощо)

## Погляд на управління ризиками:

відсутні такі критерії чи поняття як «правильне» чи «не правильне»

**основне** – мають прийматися обґрунтовані (зважені) та відповідальні рішення для досягнення цілей

# Завдання управління ризиками



Дієвий інструмент управління, який сприяє прийняттю результативних управлінських рішень, спрямованих на:

- належне виконання основних завдань і функцій;
- якісне досягнення цілей, задоволення потреб суспільства у відповідній сфері діяльності;
- забезпечення законності та ефективності використання бюджетних коштів та інших ресурсів;
- складання належної звітності про досягнуті результати;
- запобігання настанню відхиленням;
- запобігання корупції, шахрайству або зловживанням.

**запобігання відхиленням** – управлінські заходи спрямовані на недопущення порушень або недотримання вимог законодавства, порядків щодо діяльності установи внаслідок дії, бездіяльності її посадових осіб, осіб, які перебувають у відносинах з установою (правових, договірних тощо), що призводитимуть до втрат бюджету через неотримання чи зменшення надходжень, збільшення суми видатків бюджету