

Побудова культури, спрямованої на підзвітність за допомогою постійного вдосконалення бізнес-процесів

***Схема управління ризиками
Програма Професійного Розвитку
під егідою НАТО
Семінар зі стратегічного планування***

**(Роберт) Стівен Сільверштейн
Старший радник МОУ - Фінанси/Аудит
Офіс оборонного співробітництва – США
+38 063 454 8901
silversteinrs@state.gov**

ВІДКРИТА ІНФОРМАЦІЯ

Мета брифінгу

- Схема управління ризиками
- Коли/як?
- Переваги

Будьмо кращими завтра, ніж ми є сьогодні!

Що Ви бачите?



Залежить від вашої перспективи (точки зору).

Ризики - потенційні проблеми, що перешкоджають Збройним Силам України виконувати свою місію



Ризики - це потенційні проблеми, що перешкоджають Збройним Силам України досягати своїх цілей та виконувати завдання у повній мірі.

1. Ризик - це потенційна можливість втрати життя і втрати грошей.
2. Ризик буває операційним та фінансовим
3. Як звести до мінімуму потенційну можливість ризику?
4. Сконцентрувати ресурси на виявленні та зменшенні потенційних ризиків.
5. Це постійний процес, що залежить від осіб, які займаються процесами та процедурами.

“План: Управління ризиками підприємств Федерального уряду США”

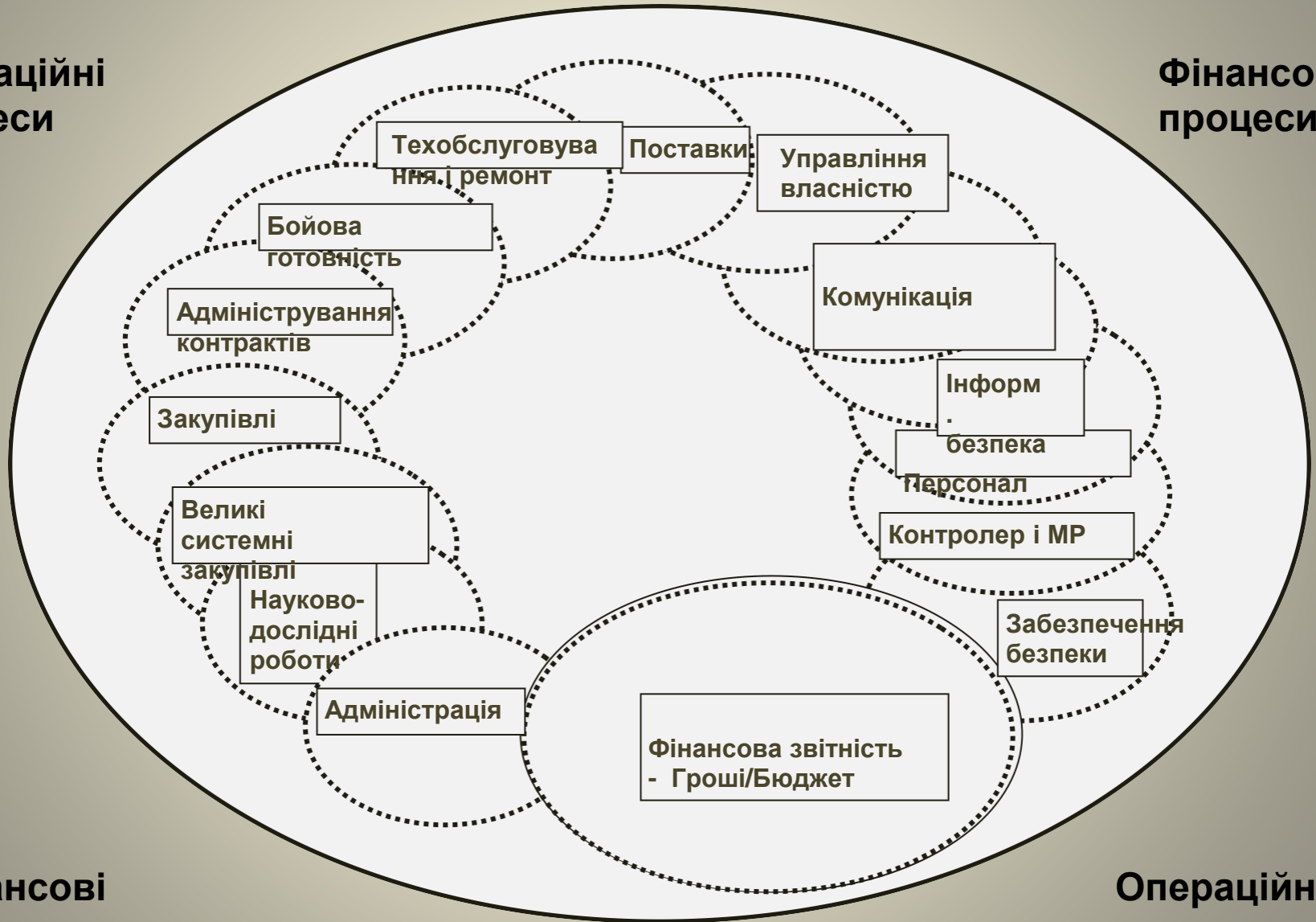
[cfo.gov/.../uploads/2016/07/final-erm-playbook.pdf](https://www.cfo.gov/.../uploads/2016/07/final-erm-playbook.pdf)

Кінцевий стан: Постійне вдосконалення бізнес-процесів, що залежить від людей, які щодня беруть участь у процесах та процедурах для виявлення та повідомлення про потенційні ризики по вертикалі управління для виправлення ситуації. Інтеграція в управління організацією та культурою. (Роберт Стівен Сільверштейн - silversteinrs@state.gov Телефон +38 063 454 8901)

Ризики, пов'язані з кожною функцією / сферою діяльності Збройних Сил України

Операційні процеси

Фінансові процеси



Фінансові процеси

Операційні процеси

Схема управління ризиками Як і чому?

Минуле

Проблему з виконанням виявлено після того, як вона мала місце і негативно вплинула на місію

Майбутнє

Схема управління ризиками визначає області найбільших ризиків та забезпечує контроль для запобігання проблеми до того, як вона негативно вплине на місію.

- *Якщо ви покладаетесь на внутрішній контроль / генерального інспектора в питаннях виявлення та повідомлення про недоліки контролю – ви вже запізнилися (наприклад, збентеження, висока вартість та негативний вплив на місію).*

Навіщо оцінювати ризики при розгляді внутрішнього контролю?

- Управління ризиками передбачає визначення того, що може піти не так.
- Якщо щось може піти не так, слід встановити контроль для запобігання появи ризику.
- Також необхідно визначити, що робити в разі, якщо ризик (несприятлива подія) настане. Які дії необхідні для компенсації ризику, що настане?
- Ризики необхідно визначати, а потім реагувати на випередження за допомогою тих дій, що передбачені для зменшення ризику, якщо ризик не був успішно попереджений.

Ризики, з якими стикаєшся, визначають, які засоби контролю необхідні

План дій

Програма управління ризиками керівника

Стратегічний оборонний бюлетень:

- Створити схему управління ризиками для Збройних Сил України.
- Використовувати схему для визначення пріоритетів використання обмежених ресурсів з метою виявлення та усунення проблем «до» на противагу «після»

Вказівки керівництва

- **Започаткувати процес для:**
 - Оцінки притаманних ризиків у важливих для місії процесах
 - Документування та проектування внутрішнього контролю
 - Перевірки формату та ефективності роботи існуючого внутрішнього контролю
 - Виявлення та класифікації недоліків контролю та виконання планів коригувальних дій
 - Моніторингу та звітування про стан виконання планів коригувальних дій
 - Визначення в письмовій формі Координатора з внутрішнього контролю над менеджерами
 - Проведення офіційної оцінки критеріїв вимог функцій закупівель
 - Подання річного звіту Міністру оборони

Процедури

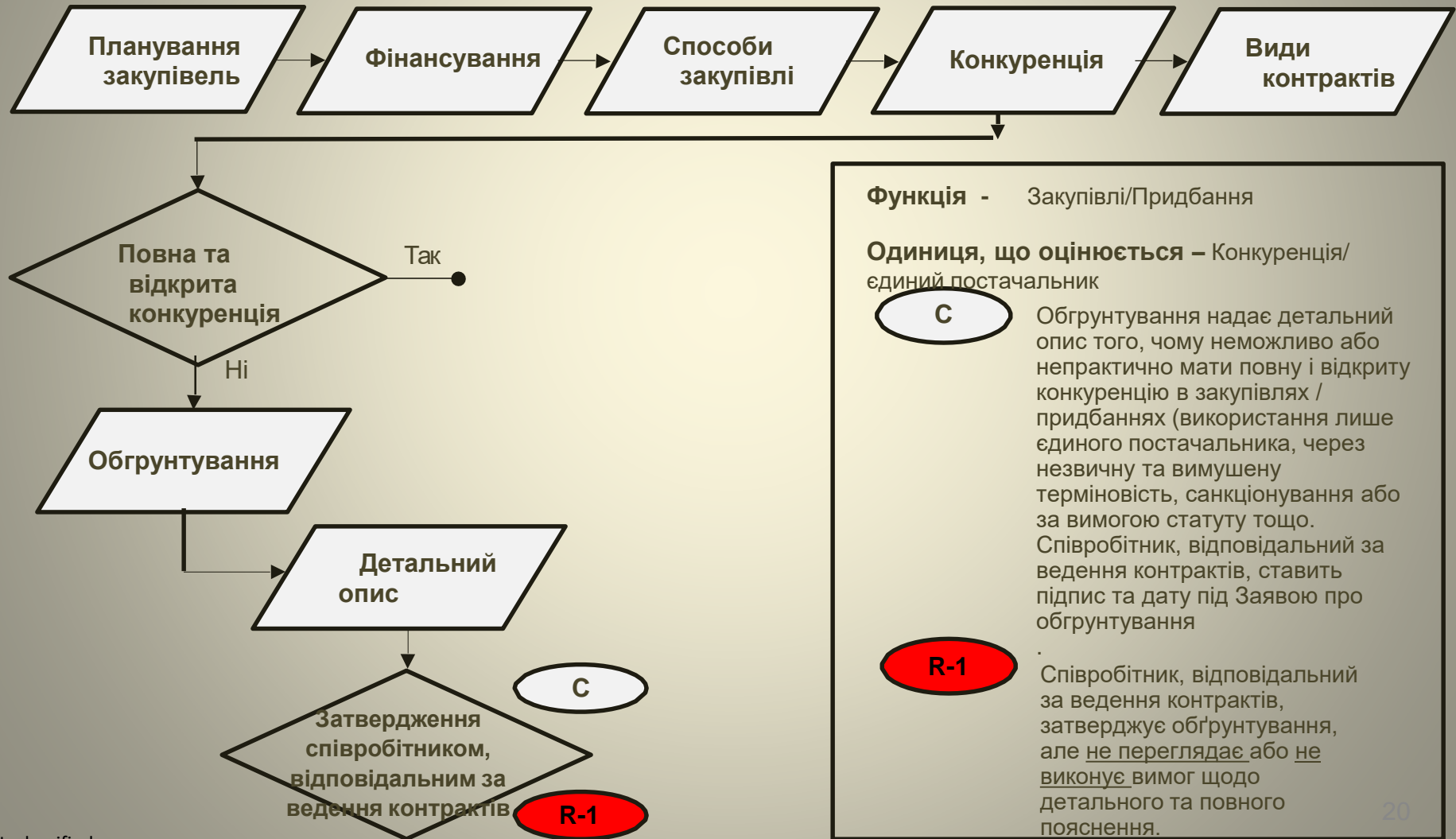
- Кожен оперативний та фінансовий компонент Збройних Сил України започатковує процес огляду ризиків, щоб:
 - Створити раду вищого керівництва, що буде контролювати операційну звітність (а також фінансову та фінансових систем)
 - **Призначити відповідального за кожен оперативний та фінансовий компонент для:**
 - Координації належного документування кінцевих процесів
 - Визначення найкращих практик та розвитку ефективних механізмів для вдосконалення контрольної документації, покращення контролю, усунення неефективного контролю та впровадження нових елементів контролю.
 - Забезпечення того, що профільні експерти оцінюють ризики та можуть впливати на місію чи операції.
 - Забезпечення визначення завдань для внутрішнього контролю.
 - Сприяння тестуванню та класифікації внутрішнього контролю
 - Забезпечення розробки планів коригувальних дій
 - Забезпечення того, що найкращі практики, а також недоліки доносяться до підрозділів, що підлягають оцінці.
 - Відстежування прогресу коригувальних дій
 - Активної комунікації з Вищою радою керівництва компоненту Міністерства оборони
 - Ведення документації з управління ризиками

Функціональний цикл схеми управління ризиками



Треба зробити *два* кроки назад, щоб зробити *один* крок вперед

Треба документувати пов'язані процеси, засоби контролю та ризики

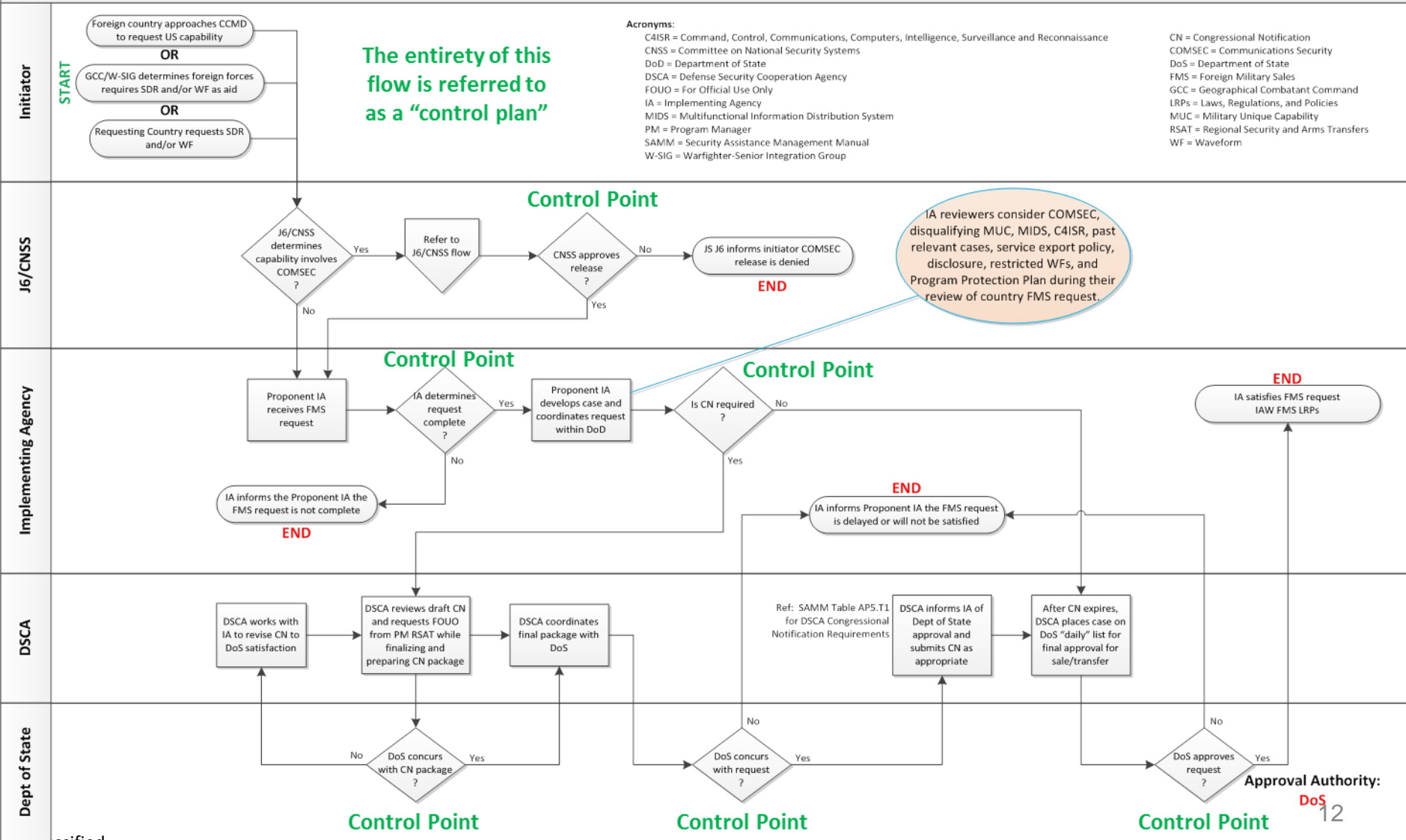


Послідовність операцій процесу

Рівень підприємства

Foreign Military Sales DSCA/Policy "DoD Process Owner"

Information displayed in this flow is supported by additional detail in subservient flows generated for each entity within the FMS SDR/WF DoD enterprise, available in the final SDR/WF Project Report.



Як визначити високий ризик

Результати оцінки ризику - високий ризик

Контроль середовища:

- Обов'язковим є забезпечення належного нагляду і підзвітності щодо власності уряду США всім персоналом для підтримки належного управління ресурсами та уникнення шахрайства, розтрати або зловживань.

Притаманні ризики:

- Втрата або знищення чутливих товарів
- Втрата або знищення обладнання багаторазового або тривалого користування

Існуючий управлінський контроль:

- Надавати розписку на рівні користувача
- Проводити щомісячну інвентаризацію чутливих товарів різними офіцерами
- Керівництво повинно акцентувати на належному захисті та використанні обладнання
- Вибіркові перевірки на підзвітність щодо майна

Рівень	Вірогідність виникнення
e	Майже точно (15 до 20)
d	Дуже ймовірно (11 до 14)
c	Ймовірно (8 до 10)
b	Навряд чи (5 до 7)
a	Малоймовірно (4)

Рівень	Наслідки виникнення
1	Мінімальний / відсутній вплив (6)
2	Незначний вплив (7 до 14)
3	Помірний вплив (15 до 19)
4	Сильний вплив (20 до 24)
5	Неприйнятний вплив (25 до 30)

- Притаманний ризик
- Пом'якшений ризик

Рівень	Загальний рейтинг ризиків
	Червоний – Високий
	Жовтий – Середній
	Зелений – Низький

		Наслідки					
		1	2	3	4	5	
Вірогідність	e	Y	R	R	R	R	e
	d	G	Y	R	R	R	d
	c	G	Y	Y	R	R	c
	b	G	G	Y	Y	R	b
	a	G	G	G	Y	Y	a

Використання координатора з внутрішнього контролю над менеджерами для отримання та підтримки високопродуктивних робочих процесів

Основні принципи Програми Департаменту з внутрішнього контролю менеджерів

- Зосередження на **пріоритетах місії** – беручи до уваги як **операційний**, так і **фінансовий ризик**
- Розробка **культури безперервного операційного вдосконалення бізнес-процесів** – як?
- Налаштованість керівництва - активна та постійна підтримка з боку керівництва
- **Охоплення основних операційних функцій** (та інформаційних / фінансових систем) – завдяки залученню профільних експертів до роботи організації
- **Офіційна комунікаційна структура**, що пов'язує вимоги керівництва щодо місії з впровадженням безперервної діяльності з покращення бізнес-процесів
- **Покладання на самостійну звітність профільних експертів**, а також чесність у комунікаціях щодо виявлення, пріорітизації, звітування та пом'якшення операційних (та фінансових) ризиків
- Розробка та реалізація операційних (і фінансових) ризиків шляхом **"вимірювальних" коригувальних дій**.

Кінцевий стан

- Постійне вдосконалення бізнес-процесів
- Виявлення, визначення пріоритетів та пом'якшення операційних та фінансових ризиків, **перш** ніж вони негативно вплинуть на місію Департаменту
- Оцінка процесів, процедур та відповідних інформаційних систем на рівні транзакцій
- Документування оцінок та коригувальних дій
- Постійна координація пріоритетів місії компоненту з визначенням пріоритетів та оцінкою операційних та фінансових ризиків.

Важливість організаційної участі профільних експертів

Ефективна схема управління ризиками залежить від комунікації по вертикалі управління

Песпектива зверху - вниз та знизу - вгору

Вище керівництво

- Чітке, цілеспрямоване донесення місії компоненту та пріоритети і виклики командувача / директора.
- Формальна комунікаційна база між вищим керівництвом та профільними експертами

Вищі функціональні керівники

- Повна участь у комунікаціях. Ключова участь у виконанні місії Дирекції та внеску профільного експерта щодо потенційних ризиків та контролю для зменшення ризиків

Призначений координатор

- Формальний та неформальний доступ до командувача / директорів, вищих керівників та профільного експерта
- Наглядає за дотриманням законів, нормативно-правових актів та інструкцій, а також надає інструкції співробітникам компоненту щодо впровадження схеми управління ризиками

Профільний експерт

- Підтримує постійні зв'язки з Командувачем для підтвердження пріоритетів місії, контролю та пов'язаних ризиків. Отримує відгуки від керівництва щодо попередніх звітів про суттєві ризики та зміни вимог до процесу в майбутньому.

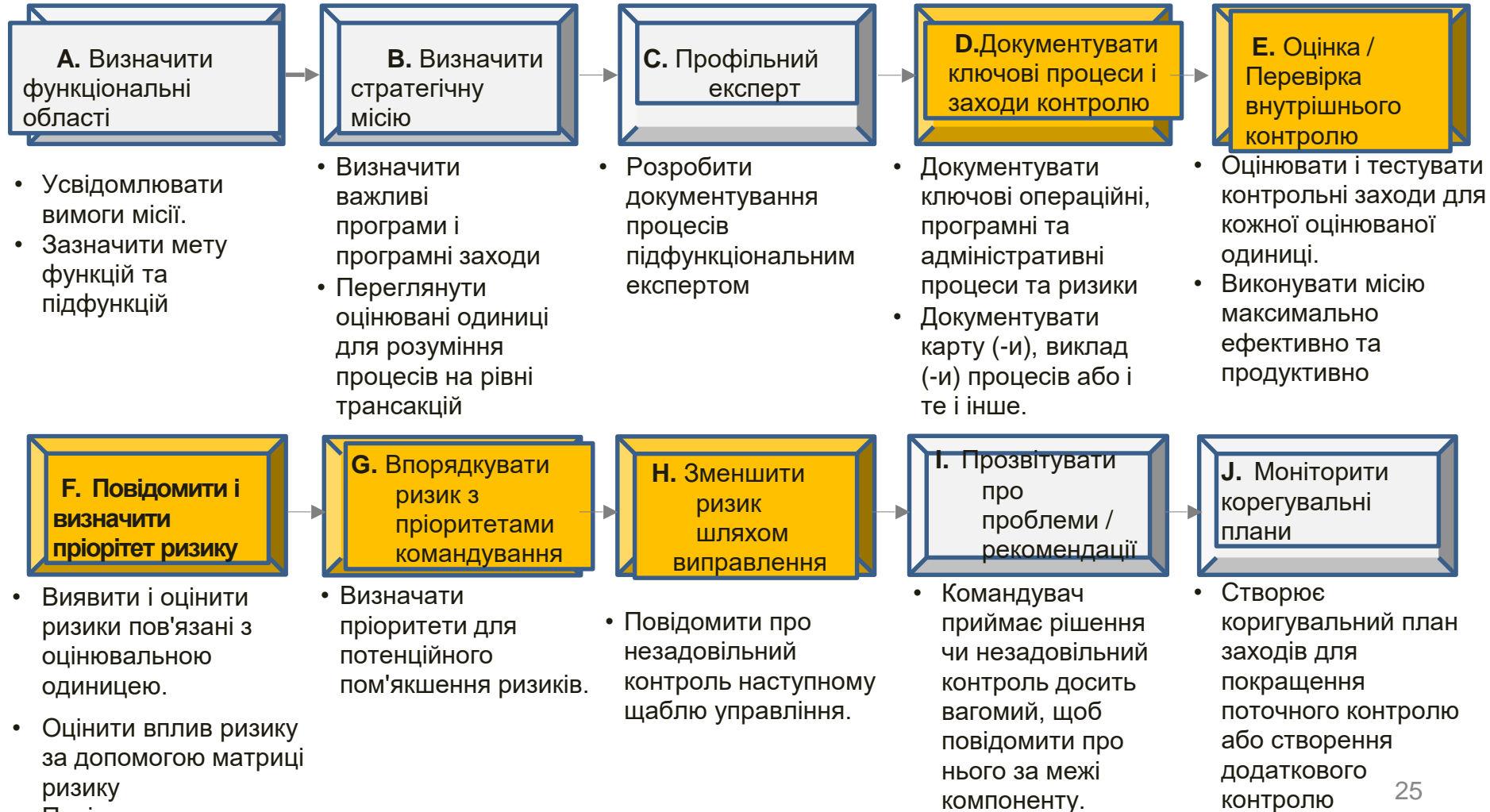
Формальна комунікаційна база, побудована на довірі та повноваженнях

Сім принципів ефективної схеми управління ризиками

- 1. Потрібна психологічна налаштованість керівництва (особистий приклад)**
- 2. Використання комунікаційної системи**
- 3. Чесність в процесі комунікації**
- 4. Розрахунок на самоусвідомлення ризиків співробітниками, незалежно від звання чи посади**
- 5. Впорядкування та пріорітизація ризиків**
- 6. Доступ до вертикалі управління**
- 7. Випереджати, а не реагувати.**

Якщо покладатися на зовнішнього аудитора, який може дати пораду щодо ризиків, то вже занадто пізно!

Процес впровадження схеми управління ризиками



Зміна культури

Об'єктивність проти шаблонів

Минуле –
“Стара
школа”

Шаблонне
мислення

Шаблонне мислення - це психологічне явище, що має місце в групі людей. Члени групи намагаються звести до мінімуму конфлікти і досягти консенсусного рішення без критичної оцінки альтернативних ідей чи точок зору. Призводить до втрати індивідуальної креативності, унікальності та самостійного мислення. А також, колективного оптимізму і колективного ухиляння”.

Статус кво

Статус кво, часто вживана форма вихідного латинського терміну "statu quo" - буквально "стан, в якому" - це латинський термін, що означає поточний або існуючий стан справ. Зберегти статус-кво, означає підтримувати все так, як воно є в даний момент.

Майбутнє –
Самозвіттування
– хороші новини
і погані новини

Об'єктивність

Об'єктивність - це незабруднена чистота, свобода від упередженості або злих намірів: справедливість

Зміна

Зміна в організації – це зсув / перехід окремих людей, команд та організацій від поточного стану до бажаного майбутнього стану. Це організаційний процес, спрямований на розширення повноважень працівників, щоб вони могли рекомендувати, приймати та користатися змінами в своєму діловому середовищі.

Коли це повідомлено аудиторами - Вже занадто пізно!

- Це відповідальність керуючих процесами знати, які проблеми можуть існувати або мають місце в їхніх процесах (які є ризики).
- Ефективні члени команди та відповідальні за процеси бачать проблеми та вирішують їх, перш ніж вони спричиняють неприємності (працюють з ризиками на випередження).
- Рахункова палата США та Генеральний Інспектор Департаменту Оборони США рахуються "зовнішніми" аудиторськими установами, вони перевіряють, наскільки ефективним було управління ризиками та внутрішній контроль. Вони підтверджують належне управління ризиками та відповідний достатній внутрішній контроль

Пріоритети Збройних сил України

- **Допомога Збройним силам в досягненні успіху, при одночасному ефективному та економічно вигідному виконанні операцій - максимізація віддачі за вкладені кошти!**
- **Накладання схеми управління ризиками на бюджетний процес - складання бюджету на основі можливостей - зосередження уваги на пріоритетах операційних та фінансових ризиків**
- **Ефективне використання схеми управління ризиками для збереження життя та економії коштів**

Що Ви бачите - Ви в змозі змінити свої погляди / перспективу?



**Зміна необхідна для реалізації рекомендацій
Стратегічного оборонного бюлетеня**