

**ЗАТВЕРДЖУЮ**  
**Виконавчий директор**  
**ГО «Технології прогресу»**  
**Задворний В.В**  
15 липня 2025 року



**Затверджено**  
Наказом № 4-Д від 15.07.2025

**Схвалено**  
Рішенням позачергових загальних зборів № 3-  
П від 15.07.2025 року

# **ПОЛІТИКА ОЦІНКИ ТА УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ**

## 1. Короткий огляд

1.1 Політика оцінки та управління ризиками (надалі – «Політика») прийнята та розроблена ГО «Технології прогресу» (надалі – «Організація»).

1.2 Політика розроблена з метою встановлення системного підходу до виявлення, оцінки та управління ризиками з метою забезпечення стабільного функціонування Організації та досягнення її статутних цілей.

1.3 Політика поширюється на всі види діяльності Організації, її структурні підрозділи, проєктні ініціативи, а також на працівників, залучених експертів тощо.

1.4 Основні принципи оцінки та управління ризиками:

- превентивність та систематичність;
- комплексний підхід до оцінки ризиків;
- ітеративний підхід: регулярний моніторинг та перегляд;
- прозорість та підзвітність;
- пропорційність заходів до рівню ризику.

## 2. Матриця ризиків

Імовірність ризику	Визначення
Низька	Може виникати за виняткових обставин
Середня	Ймовірно може статися колись
Висока	Очікується, що це точно трапиться

Вплив ризику	Визначення
Незначний	Мінімальні пошкодження або порушення
Значний	Серйозні пошкодження або порушення
Сильний	Значні пошкодження або руйнування

## 3. Категорії ризиків

### 3.1 Юридичні ризики

Ризики, пов'язані з невиконанням нормативно-правових зобов'язань.

**Основні типи (перелік невичерпний):**

- порушення або невиконання договірних зобов'язань;
- правові претензії від партнерів, донорів та інших зацікавлених сторін;
- порушення трудового законодавства;
- порушення податкового законодавства.

### 3.2 Фінансові ризики

Ризики, що впливають на фінансову стабільність та цілісність Організації.

**Основні типи (перелік невичерпний):**

- нецільове використання коштів донорів;
- касові розриви через несвоєчасне надходження фінансування;
- помилки у фінансовій звітності;
- втрата фінансування від основних донорів;
- недостатній контроль витрат.

### 3.3 Операційні ризики

Ризики, пов'язані з внутрішніми процесами, персоналом Організації.

#### Основні типи (перелік невичерпний):

- порушення встановлених політик, процедур та регламентів;
- помилки під час виконання трудових обов'язків;
- конфлікт інтересів у структурі управління або між партнерами;
- внутрішні кризові ситуації в Організації (зміни керівництва, внутрішні конфлікти);
- невідповідність цінностей Організації цінностям донора або цільових груп;
- недостатня кваліфікація працівників чи експертів;
- збої або хакерські атаки на ІТ системи;
- втрата ключових співробітників чи експертів.

### 3.4 Проектні ризики

Ризики, пов'язані з реалізацією програм та проектів Організації.

#### Основні типи (перелік невичерпний):

- затримки у реалізації проектів;
- зміни умов (припинення) фінансування від донорів;
- недосягнення запланованих результатів;
- зміни в потребах цільових груп.

### 3.5 Репутаційні ризики

Ризики, що можуть негативно вплинути на громадське сприйняття, довіру до Організації, її партнерів, донорів або реалізованих ініціатив.

#### Основні типи (перелік невичерпний):

- некомпетентна або суперечлива публічна комунікація;
- порушення етичних норм або стандартів поведінки персоналом чи експертами Організації;
- участь у скандалах або співпраця (асоціація) з репутаційно ризикованими партнерами;
- невчасне або некоректне реагування на публічну критику;
- конфлікт інтересів;
- невиконання обіцянок або зобов'язань перед донорами, бенефіціарами чи суспільством.

## 4. Заходи управління ризиками

4.1 Важливою складовою процесу оцінки та управління ризиками є визначення та впровадження відповідних заходів реагування. Залежно від характеру ризику, доступних ресурсів і контексту, реагування можна систематизувати як одну з чотирьох основних стратегій:

Стратегія	Опис застосування	Приклад заходів
Уникнення	Повна відмова від діяльності або рішень, що супроводжуються високим рівнем ризику.	<i>Відмова від участі в проєктах із нестійким або неперевіреним джерелом фінансування.</i>
Зменшення	Впровадження контрольних або профілактичних заходів для зниження ймовірності або впливу ризику.	<i>Впровадження внутрішнього фінансового контролю, щомісячне звітування, аудит і бюджетне планування.</i>

Передача	перекладання частини ризику на третіх осіб, наприклад, через страхування, делегування або партнерство.	<i>Залучення зовнішньої юридичної компанії для юридичного супроводу великих угод.</i>
Прийняття	усвідомлене визнання ризику як допустимого із забезпеченням постійного моніторингу.	<i>Участь у чутливих темах за умови підготовки комунікаційної стратегії та публічного пояснення позиції.</i>

## 5. Організаційна структура

### 5.1 Відповідальність за оцінку та управління ризиками:

- **Загальні збори Організації**

Відіграють ключову роль в оцінці та управлінні ризиками на стратегічному рівні. Затверджують відповідні політики, визначають основні підходи та напрямки у сфері ризик-менеджменту, формують Комітет з оцінки ризиків та затверджують раз у рік План оцінки ризиків, а також здійснюють загальний нагляд за ефективністю впровадженої системи управління ризиками

- **Виконавчий директор**

Несе загальну відповідальність за впровадження політик та стратегій управління ризиками в діяльність Організації. Здійснює контроль за функціонуванням та діяльністю відповідних органів і структур, зокрема Комітету з оцінки ризиків. Виконавчий директор безпосередньо відповідає за інтеграцію оцінки та управління ризиків в операційну діяльність Організації.

- **Комітет з оцінки ризиків**

Відповідає за безпосередню координацію процесу виявлення, оцінки та аналізу ризиків в операційній діяльності Організації. Розробляє пропозиції щодо реагування на потенційні загрози, формує рекомендації для керівництва, а також забезпечує регулярне оновлення ризикового профілю Організації. Щонайменше один раз на рік Комітет проводить перевірку відповідно до затвердженого Плану оцінки ризиків та надає звіт Загальним зборам Організації. Комітет також забезпечує взаємодію з експертами, працівниками та іншими зацікавленими сторонами задля збору релевантної інформації та формування комплексного підходу до управління ризиками.

## 6. Комітет з оцінки ризиків

6.1 Комітету з оцінки ризиків ГО «Технології прогресу» (надалі – «Комітет») створюється на виконання статутної мети та цілей Організації, є органом, який відповідає за виявлення, оцінки та аналізу ризиків в операційній діяльності Організації

### 6.2 Обрання членів Комітету

6.2.1. Кількісний та персональний склад Комітету визначається Загальними зборами Організації кожні два роки. Кандидати до складу Комітету виносяться на голосування членами Організації за поданням Виконавчого директора Організації.

6.2.2. До складу Комітету не можуть входити члени(кині) Аудиторського комітету, а також Виконавчий директор Організації. За потреби – до складу можуть входити окремо залучені експерти.

6.2.3. Голова та секретар Комітету обираються зі складу Комітету його членами(кинями) на першому засіданні комітет шляхом відкритого голосування простою більшістю голосів.

6.3 До основних компетенцій Комітету належить:

- здійснення перевірки відповідно до затвердженого Плану оцінки ризиків.
- розробка та актуалізація реєстру (переліку) потенційних ризиків Організації;
- проведення регулярної оцінки ризиків за всіма основними категоріями;

- аналіз ефективності заходів з оцінки та управління ризиками;
  - перегляд та доопрацювання ключових категорій ризиків Організації;
  - підготовка рекомендацій щодо мінімізації ризиків;
  - координація впровадження заходів управління ризиками;
  - підготовка звітів про стан оцінки та управління ризиками;
  - підготовка спеціальних рекомендацій з оцінки та управління ризиками перед початком нових проєктів Організації.
- 6.4 Комітет має наступні повноваження:
- запитувати необхідну інформацію від структурних підрозділів Організації;
  - проводити внутрішні перевірки в межах компетенції;
  - залучати зовнішніх експертів для консультацій;
  - здійснювати освітні заходи;
  - ініціювати створення робочих груп з дослідження окремих питань;
  - надання рекомендацій щодо змін в організаційних процесах Організації.
- 6.5 Регламент роботи та звітність Комітету:
- засідання Комітету проводяться щонайменше 1 раз в 6 місяців;
  - позачергові засідання скликаються при виникненні критичних ризиків за вимогою Голови комітету або Виконавчого директора Організації;
  - кворум для прийняття рішень складає 50% від складу Комітету з оцінки ризиків;
  - рішення приймаються простою більшістю голосів;
  - протоколи засідань ведуться та зберігаються у встановленому порядку Організації;
  - звітність Комітету має здійснюватися щонайменше раз на рік перед Загальними зборами Організації (зокрема щодо звіту про перевірку Плану оцінки ризиків за календарний рік), а також щонайменше раз на пів року — перед Виконавчим директором Організації.
- 6.6 Комітет несе відповідальність за координацію освітніх заходів із підвищення обізнаності та розвитку компетенцій у сфері оцінки та управління ризиками в Організації. Комітет відповідає за планування, координацію та моніторинг реалізації програми навчання з оцінки та управління ризиками, що охоплює:
- ознайомлення нових працівників із базовими принципами управління ризиками;
  - щорічне оновлення знань для всіх працівників та експертів Організації;
  - проведення поглибленого навчання для співробітників, залучених до прийняття управлінських рішень або відповідальних за критичні процеси Організації.
- 6.7 Комітет забезпечує розвиток організаційної культури, що підтримує проактивне та відповідальне ставлення до оцінки та управління ризиків в Організації. Це передбачає:
- комунікацію важливості управління ризиками на всіх рівнях;
  - інтеграцію принципів і стандартів ризик-менеджменту в повсякденну діяльність працівників;
  - створення умов, за яких кожен працівник відчуває свою причетність до процесу ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків в операційній діяльності Організації.

## **7. Зобов'язання та перегляд Політики**

7.1 Організація визнає оцінку та управління ризиками ключовими елементами ефективного управління програмною та операційною діяльністю. Організація зобов'язується впроваджувати ризик-орієнтований підхід у своїй щоденній роботі, враховуючи етичні принципи, права людини, гендерну рівність та чутливість до конфліктів і контексту.

7.2 Ця Політика є невіддільною частиною загальної системи внутрішнього контролю та управління якістю.

7.3 Організація забезпечує регулярний перегляд та оновлення Політики, зокрема у зв'язку зі змінами зовнішнього середовища, рекомендаціями донорів, виявленими ризиками, інцидентами або отриманими уроками з реалізації програм і проєктів.

7.4 Усі зміни до Політики доводяться до відома команди через внутрішні канали комунікації. За потреби працівники та залучені сторони проходять цільові тренінги або отримують роз'яснення щодо нових процедур і вимог, щоб гарантувати ефективне впровадження Політики в практичну діяльність.

## **8. Заключні положення**

8.1 Ця Політика набуває чинності з дати її затвердження Виконавчим директором Організації.