Приклад: Реєстр ризиків – Агентство з надання безкоштовної правової допомоги
Період: 2025/26 фінансовий рік

1. Виконавче резюме

У цьому звіті викладено основні операційні цілі та пов'язані з ними ризики у наданні безкоштовної правової допомоги в державному секторі. Він містить структурований реєстр ризиків, узгоджений з рамками COSO та ISO 31000, а також рекомендації щодо посилення управління, підзвітності та сталого розвитку.

2. Вступ

2.1 Мета

Створити комплексний реєстр ризиків, який підтримує операційні цілі програм безкоштовної правової допомоги.

2.2 Сфера

Реєстр охоплює ризики, пов'язані з фінансуванням, оперативним наданням послуг, дотриманням вимог, людськими ресурсами, технологіями та зовнішнім середовищем.

2.3 Посилання на рамки

- Внутрішній контроль COSO – Інтегрована система
- ISO 31000 Принципи управління ризиками
- Стандарти аудиту державного сектору

3. Операційні цілі

1. **Доступність** – Гарантування рівного доступу для вразливих верств населення.
2. **Якість послуг** – Надання компетентного, своєчасного та етичного юридичного супроводу.
3. **Ефективність** – оптимізація ресурсів для максимального охоплення в межах бюджету.
4. **Дотримання вимог та підзвітність** – дотримання законодавчих вимог та вимог управління.
5. **Сталий розвиток** – Підтримка довгострокової життєздатності за допомогою фінансування та підтримки зацікавлених сторін.

4. Реєстр ризиків – Агентство з надання безкоштовної правової допомоги 2025/2026

Ідентифікатор ризику	Опис ризику	Категорія	Основні причини	Імовірність	Вплив	Оцінка ризику	Поточні заходи контролю	Прогалини в засобах контролю	Власник ризику	Заходи щодо зменшення ризику	Цільова дата	Статус
R1	Велике навантаження, що призводить до затримок	Операційна діяльність / Надання послуг	Недостатня кількість персоналу; різке зростання попиту; ручні процеси	4	4	16	Стандарти обслуговування; система прийому	Відсутність автоматизованої сортування; обмежений моніторинг черги	Директор, Служба правової допомоги	Цифрове сортування; наймання тимчасових працівників; панель моніторингу часу очікування	Липень 2025	У процесі
R2	Неправильні рішення щодо права на отримання допомоги	Відповідність вимогам / Операційна діяльність	Непослідовне застосування правил; обмежене навчання	3	5	15	Критерії придатності; перевірка керівником	Відсутність вибіркового контролю якості; прогалини в документації	Керівник відділу придатності	Перевірки якості; повторне навчання; посилення приміток	Вересень 2025	Заплановано
R3	Витік або зловживання коштами юридичної допомоги	Фінансові / Шахрайство	Слабка сегрегація; ручне узгодження	2	5	10	Фінансові процедури; щорічні аудити	Відсутність автоматизованого узгодження; обмежені аудити	Фінансовий менеджер	Автоматизована звірка; щоквартальний внутрішній аудит	Грудень 2025	Плановий

Ідентифікатор ризику	Опис ризику	Категорія	Основні причини	Імовірність	Вплив	Оцінка ризику	Поточні заходи контролю	Прогалини в засобах контролю	Власник ризику	Заходи щодо зменшення ризику	Цільова дата	Статус
R4	Порушення конфіденційності даних	ІКТ / Конфіденційність	Застаріла система безпеки; прогалини в обізнаності персоналу	2	5	10	Політика щодо паролів; обмежений доступ	Відсутність DLP; обмежене навчання з питань кібербезпеки	CIO	Впровадити DLP; провести навчання з підвищення обізнаності	Червень 2025	Постійно
R5	Недостатня якість юридичного представництва	Якість / Стратегія	Недостатній рівень кваліфікації; слабкий моніторинг	3	4	12	Акредитовані юристи; стандарти в контрактах	Обмежена оцінка; нечасті перегляди	Директор юридичної служби	Картки оцінки ефективності; поновлення акредитації; наставництво	Жовтень 2025	У процесі
R6	Громадська думка про несправедливе визначення пріоритетів	Репутація / Стратегія	Недостатня прозорість; нечітка комунікація	3	3	9	Хартія послуг; механізм розгляду скарг	Відсутність опублікованих критеріїв; повільні відповіді	Менеджер з комунікацій	Опублікувати критерії; швидше розглядати скарги; розширити охоплення	Серпень 2025	Планується
R7	Простій системи управління справами	ІКТ / Операційна	Застаріла інфраструктура; обмежена надмірність	2	4	8	Резервний сервер; служба технічної підтримки	Відсутність балансування навантаження; відсутність моніторингу	CIO	Модернізація інфраструктури; моніторинг; відновлення після аварій	Листопад 2025	Плановий
R8	Вигорання персоналу через делікатні	Кадри / Операційна діяльність	Емоційне напруження; відсутність	4	3	12	Консультування; моніторин	Відсутність програми оздоровлення;	Директор з персонал	Програма оздоровлення; обов'язкові	Червень 2025	У процесі

Ідентифікатор ризику	Опис ризику	Категорія	Основні причини	Імовірність	Вплив	Оцінка ризику	Поточні заходи контролю	Прогалини в засобах контролю	Власник ризику	Заходи щодо зменшення ризику	Цільова дата	Статус
	випадки		структурованої підтримки				г робочого навантаження	нечасті підбиття підсумків	у	підбиття підсумків; перевірки керівником		

5. Карта ризиків (ймовірність × вплив)

	Вплив 1	Вплив 2	Вплив 3	Вплив 4	Вплив 5
Імовірність 1	1	2	3	4	5
Імовірність 2	2	4	6	8	10
Імовірність 3	3	6	9	12	15
Імовірність 4	4	8	12	16	20
Імовірність 5	5	10	15	20	25

6. Детальні профілі ризиків

R1: Велике навантаження, що призводить до затримок

Оцінка ризику: 16 (висока)

Опис: Тривалі затримки в обробці заяв про надання правової допомоги через високий попит та обмежену кількість персоналу.

Основні причини:

- Недостатня кількість персоналу
- Несподіване зростання попиту
- Ручні процеси сортування справ

Поточні заходи контролю:

- Визначені стандарти обслуговування
- Централізована система прийому

Прогалини в контролі:

- Відсутність автоматизованої сортування
- Обмежена аналітика черг

Заходи щодо зменшення ризиків:

- Впровадити цифрову сортування
- Найняти тимчасовий персонал
- Панель моніторингу часу очікування в режимі реального часу

R2: Неправильні рішення щодо права на участь
Рівень ризику: 15 (високий)

Опис: Непослідовне або неправильне застосування правил придатності.

Основні причини:

- Недостатнє навчання
- Високе навантаження
- Непослідовність документальних доказів

Поточні заходи контролю:

- Щорічно видаються рекомендації щодо відповідності критеріям
- Перегляд складних випадків керівником

Прогалини в контролі:

- Відсутність офіційного відбору проб для контролю якості
- Слабкі стандарти документації

Заходи щодо зменшення ризиків:

- Впровадження вибірки для контролю якості
- Обов'язкове повторне навчання
- Поліпшення структури записів про справи

R3: Витік або нецільове використання коштів на юридичну допомогу
Рівень ризику: 10 (середній)

Опис: Можливе нецільове використання коштів через слабкий контроль.

Основні причини:

- Слабке розділення обов'язків
- Ручні процеси узгодження

Поточні заходи контролю:

- Фінансові процедури
- Щорічні аудити

Прогалини в контролі:

- Відсутність автоматизованої звірки
- Обмежений обсяг внутрішнього аудиту

Заходи щодо зменшення ризиків:

- Автоматизована звірка
- Щоквартальний внутрішній аудит

R4: Порушення конфіденційності даних
Рівень ризику: 10 (середній)

Опис: Розкриття персональних даних вразливих клієнтів.

Основні причини:

- Застарілі протоколи безпеки
- Низька обізнаність персоналу

Поточні заходи контролю:

- Політика щодо паролів
- Обмежений доступ до системи

Прогалини в засобах контролю:

- Відсутність засобів запобігання втраті даних
- Обмежене навчання з питань кібербезпеки

Заходи щодо зменшення ризиків:

- Впровадження DLP
- Проведення навчання з підвищення обізнаності

R5: Недостатня якість юридичного представництва
Оцінка ризику: 12 (середня)

Опис: Неоднакова якість представництва з боку найнятих юристів.

Основні причини:

- Різниця в кваліфікації підрядників
- Слабкий контроль за результатами роботи

Поточні заходи контролю:

- Процес акредитації
- Стандарти якості в контрактах

Прогалини в контролі:

- Обмежений механізм оцінювання
- Нечасті колегіальні огляди

Заходи щодо зменшення ризиків:

- Картки оцінки ефективності

- Поновлення акредитації
- Програма наставництва

R6: Громадська думка про несправедливе визначення пріоритетів
Оцінка ризику: 9 (середній)

Опис: Ризик сприйняття упередженості при розподілі справ.

Основні причини:

- Непрозорі правила визначення пріоритетності
- Слабка комунікація

Поточні заходи контролю:

- Хартія послуг
- Механізм розгляду скарг

Прогалини в контролі:

- Критерії не опубліковані
- Повільна реакція на скарги

Заходи щодо зменшення ризиків:

- Опублікувати критерії
- Пришвидшити реагування на скарги
- Розширити роботу з громадськістю

R7: Простій системи управління справами
Рівень ризику: 8 (середній)

Опис: Перебої в роботі системи уповільнюють надання послуг.

Основні причини:

- Застарілі сервери
- Відсутність резервування

Поточні засоби контролю:

- Резервний сервер
- Служба технічної підтримки

Прогалини в контролі:

- Відсутність балансування навантаження
- Відсутність цілодобового моніторингу

Заходи щодо зменшення ризиків:

- Модернізація інфраструктури
- Інструменти моніторингу
- План відновлення після аварій

R8: Виснаження персоналу через делікатні випадки
Рівень ризику: 12 (середній)

Опис: Емоційний вплив допомоги клієнтам, які перебувають у скрутному становищі.

Основні причини:

- Високе емоційне навантаження
- Відсутність структурованої підтримки благополуччя

Поточні заходи контролю:

- Консультаційні послуги з питань управління персоналом
- Моніторинг робочого навантаження

Прогалини в контролі:

- Відсутність структурованої програми оздоровлення
- Обмеженість підбиття підсумків

Заходи щодо зменшення ризиків:

- Програма оздоровлення
- Сесії підбиття підсумків
- Перевірки керівником