



РЕСПУБЛИКА АЛБАНИЯ
МИНИСТЕРСТВО ФИНАНСОВ И ЭКОНОМИКИ

Казначейский контроль и управление рисками в Албании

Видеоконференция КС РЕМПАЛ

10 ноября 2022 года



Мимоза Пилкати

Директор
Департамента
казначейских операций



Аурела Вело

Директор Департамента
бизнес-процессов, и.о.
заместителя генерального
директора Казначейства

СОДЕРЖАНИЕ

- ✓ 1. Определения и основные категории
- ✓ 2. Взгляд руководства на риски; операционные риски казначейства
- ✓ 3. Управление рисками через бизнес-процессы



РЕСПУБЛИКА АЛБАНИЯ МИНИСТЕРСТВО ФИНАНСОВ И ЭКОНОМИКИ

1

Определения и основные категории



ОПРЕДЕЛЕНИЯ

Понятия «**риск**» и «**управление риском**» определяются в статье 21 Закона № 10296 от 8 июля 2010 года «Об управлении финансами и финансовом контроле» (с поправками, внесенными Законом № 110/2015 от 15 октября 2015 года):

Риск определяется как неопределенность исхода – будь то позитивная возможность или негативная угроза – действий и событий. Под риском понимается вероятность возникновения определенного события, которое может повлиять на достижение целей организации. Риск измеряется величиной воздействия и степенью вероятности возникновения события.



Управление риском охватывает идентификацию, оценку и осуществление контроля над потенциальными событиями или ситуациями, которые могут оказать пагубное влияние на достижение целей государственной организации, и призвано обеспечить разумную уверенность в том, что эти цели будут достигнуты.



ТИПОЛОГИЯ / КАТЕГОРИИ РИСКОВ

Сферы, где идентифицируются потенциальные риски

Внешние

Риски, связанные с внешней средой.

- Риски макро-уровня (геополитические, экономические, форс-мажор, природные явления, например, землетрясения и т.д.)
- Политические решения.
- Внешние партнеры (ведомства, консультанты, медиа, деловые партнеры).

Внутренние

Риски, связанные с планированием, процессами и работой системы.

- Стратегия, планирование и политика, в т.ч. решения в отношении внутренней политики
- Операционные процессы (структурные диаграммы и описание).
- Финансовые процессы и распределение средств.
- ИТ-системы и другие обеспечивающие системы.

Риски, связанные с людскими ресурсами и организациями.

- Людские ресурсы (кадры, сферы ответственности, сотрудничество).
- Этика и поведение в организации (мошенничество, конфликт интересов и т.д.).
- Внутренняя организация (руководство, миссия, роли и обязанности).
- Персонал службы безопасности, здания и оборудование.

Риски, связанные с аспектами законности и надзора.

- Ясность, точность и согласованность применимых законов, правил и нормативных актов.
- Другие вопросы, касающиеся законности и плановости (порядка); наличие легкого доступа к правилам, инструкциям и обучению.

Риски, связанные с коммуникацией / информацией

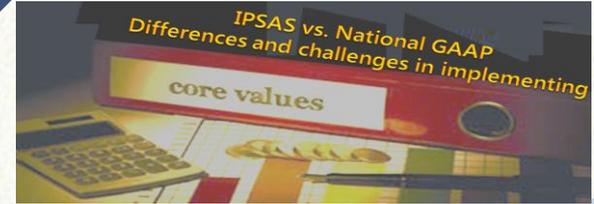
- Методы и каналы коммуникации.
- Высокое качество и своевременность информации.



РЕСПУБЛИКА АЛБАНИЯ
МИНИСТЕРСТВО ФИНАНСОВ И ЭКОНОМИКИ

2

Взгляд руководства на риски: операционные риски казначейства



Ответственность за управление рисками

- ⊕ Генеральный директор учреждения отвечает за разработку политики, утверждение и мониторинг реализации стратегии по управлению рисками.
- ⊕ Финансовый директор отвечает за внедрение систем управления финансами и финансового контроля. Финансовый директор является координатором по рискам и отвечает за функционирование смягчающих риски систем внутри организации.
- ⊕ Все руководители внутри подразделения отвечают за идентификацию, оценку, управление и документирование рисков.

ОСНОВНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ И АКЦЕНТЫ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

- ❖ Определение ценности миссии, видения и целей казначейства.
- ❖ Создание эффективной системы управления рисками.
- ❖ Разработка нормативного акта о функционировании Главного управления Казначейства как базы для подготовки и гармонизации всех инструкций, процедур и руководств, регламентирующих рабочие процессы.
- ❖ Подготовка аудиторского следа для всех основных рабочих процессов.
- ❖ Анализ достаточности существующих средств контроля и SWOT анализ (слайд 28).
- ❖ Необходимость осуществления корректирующих действий и внесение предложений о создании дополнительных контрольных связей.

ОСНОВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ, КОТОРЫЕ СЛЕДУЕТ РАССМАТРИВАТЬ В ПРОЦЕССЕ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМ РУКОВОДИТЕЛЕМ

- ➊ Результаты самостоятельной оценки контрольных процедур.
- ➋ Отчет о результатах внутреннего аудита.
- ➌ Отчет о результатах внешнего аудита.



ОСНОВНЫЕ РИСКИ, С КОТОРЫМИ СТАЛКИВАЕТСЯ РУКОВОДСТВО ГЛАВНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАЗНАЧЕЙСТВА

- ❏ Риски ликвидности
- ❏ Риски, связанные с финансированием, валютно-курсовые риски, процентные риски
- ❏ Операционные риски
- ❏ Риски, связанные с бизнес-процессами



РИСК ЛИКВИДНОСТИ (ГЛАВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАЗНАЧЕЙСТВА)

- ❖ **Риски ликвидности** относятся к ситуациям, когда объем средств на ЕКС (ликвидные активы) быстро сокращается в результате исполнения непредвиденных денежных обязательств, падения доходов и/или возможных затруднений с быстрым привлечением денежных средств путем заимствований.
- ❖ Министерство финансов и экономики создало **Комитет по управлению долгом и ликвидностью** с целью ведения мониторинга и смягчения краткосрочного риска нехватки ликвидности за счет:
 - ◆ выполнения непрерывного анализа, формирования прогнозов и допущений;
 - ◆ обеспечения тесной координации между Казначейством и Департаментом долга.

ОПЕРАЦИОННЫЙ РИСК

Операционные риски (ОР) возникают в результате наличия неэффективных или несостоятельных внутренних процессов, людей, систем или внешних событий, способных нарушить нормальный ход функционирования. Причиненный вред может быть финансовым - прямо или косвенно.

Правильнее рассматривать эти риски, как риски, вытекающие из выполнения функций подразделения.



При рассмотрении операционных рисков подразделение должно учитывать все аспекты всех своих задач. Поскольку операционные риски носят всеобъемлющий характер, цель управления рисками состоит в том, чтобы снижать и контролировать все риски до приемлемого уровня. **Управление операционными рисками (УОР)** подразумевает минимизацию рисков за счет их идентификации, оценки, измерения уровня и смягчения, а также мониторинга и подготовки отчетов с определением ответственных за управление операционными рисками.



Управление рисками – часть ГВФК

- Развитие систем управления финансами и финансового контроля требует построения процесса управления рисками.
- Основное условие для создания действенного процесса управления рисками – ведение операций систематическим образом в отношении отчетности и соответствия требованиям.
- Управление рисками является эффективным, если осуществляется в соответствии с контекстом функционирования подразделения.

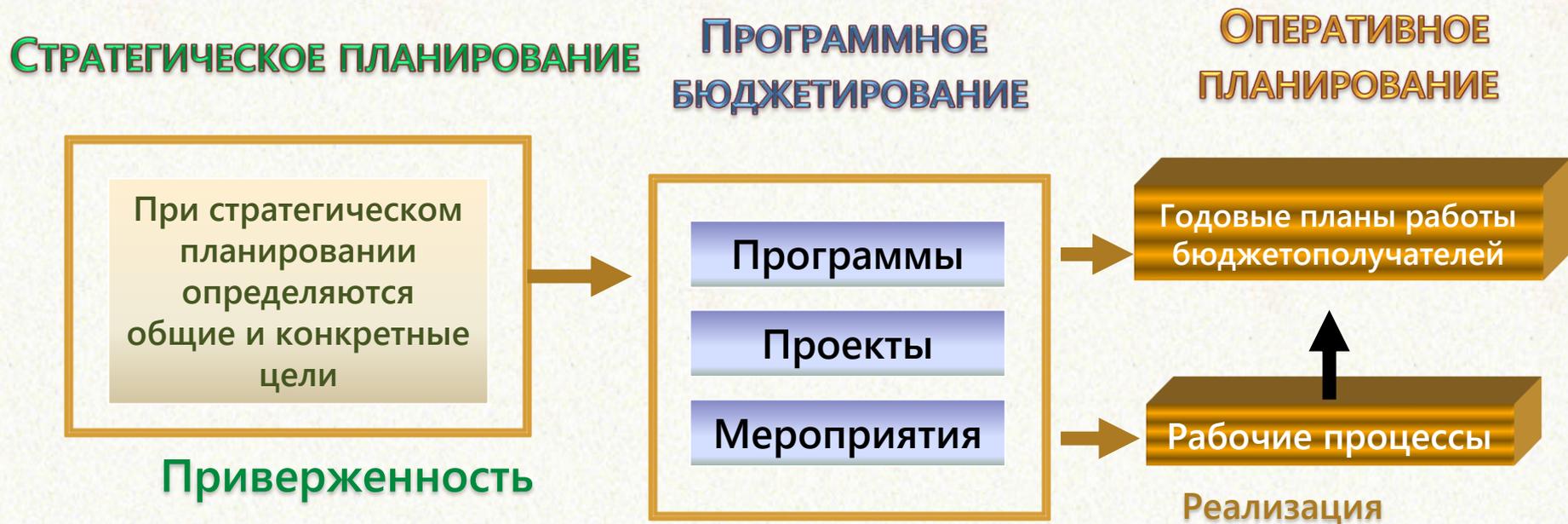


ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ



1. Управление финансами и рисками должно соответствовать Стратегии.
2. Меры политики превращают стратегию в ясные цели и директивы.
3. Способ функционирования определяет курс действий в рамках сформированных сценариев.
4. Казначейская система – «мозг» казначейства, объединяющий все информационные потоки для формирования консолидированной финансовой позиции сектора органов государственного управления.
5. Взаимодействие с банковской системой при выполнении финансовых транзакций.
6. Результативный контроль обеспечивает постоянное соответствие требованиям.
7. Обработка и администрирование транзакций осуществляются и документируются экономически эффективным образом.

СВЯЗЬ МЕЖДУ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ПЛАНИРОВАНИЕМ, ПРОГРАММАМИ, ПРОЕКТАМИ, МЕРОПРИЯТИЯМИ, ГОДОВЫМИ ПЛАНАМИ РАБОТЫ И РАБОЧИМИ ПРОЦЕССАМИ



Как будут достигаться цели

S

Конкретными
(Specific)

Чем конкретнее описание цели, тем больше возможность достижения цели

M

Измеримыми
(Measurable)

Можно сопоставить с планом/целями и решить, какие корректирующие действия мы будем предпринимать в случае отклонений или колебаний значений

A

Достижимыми
(Achievable)

Цели должны быть амбициозными, но достижимыми

R

Актуальными
(Relevant)

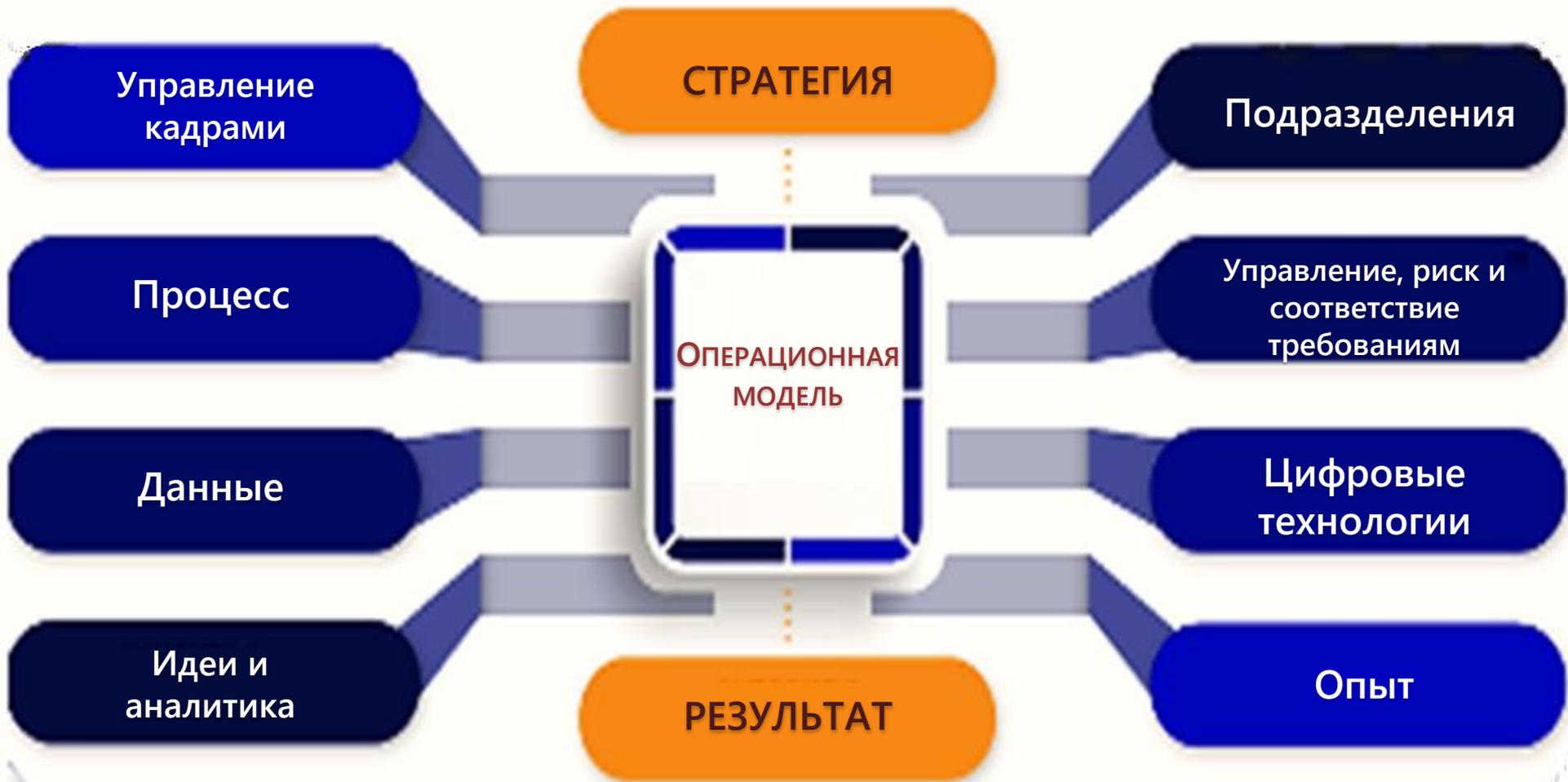
Нужно обеспечить, чтобы наши планы стимулировали всех двигаться вперед, но при этом ответственность за достижение поставленной цели оставалась на нас

T

Ограниченными во времени
(Time-bound)

Сроки достижения установленных целей должны быть реалистичными и гибкими; без ограничения по времени достижение цели можно переносить до бесконечности

ОПЕРАЦИОННЫЕ РИСКИ: КАК ИХ СМЯГЧАТЬ



ОПЕРАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ

Операции по функциям

Исполнение бюджета

1. Предварительный контроль
2. Ведение записей
3. Санкционирование

Централизованное управление ликвидностью

1. Прогнозирование денежных потоков
2. Подготовка платежей
3. Управление ликвидностью

Бухгалтерская служба правительства

1. Исключение данных
2. Консолидация данных
3. Сверка данных

Функции казначейства

Распространение данных

1. Генерирование финансовых отчетов
2. Формирование данных государственной статистики

- Центральное правительство и специальные фонды
- Местные правительства

01 Задача: Прогнозирование денежных потоков

- Линейные министерства не соблюдают лимиты источников финансирования из бюджета. Требуется согласование внесения изменений в месячный кассовый план.
- Отсутствие специального законодательства и инструкций AGFIS во время прогнозирования / фиксации кассового плана в AGFIS (единые процедуры/ошибки).
- Неточные ежедневные прогнозы движения денежных средств в условиях нехватки доступных средств для платежей. Низкое качество данных.

Задача: Управление ликвидностью

02

- Несоблюдение правила фиксации лимита на соответствующий момент времени и степени его использования при каждой сессии осуществления платежей в системе AGFIS.
- Неполучение банками на ежедневной основе финансовых сообщений swift из системы ЕКС, как это предусмотрено двусторонним соглашением с банковским сектором.

Идентификация рисков в рабочих процессах

04 Задача: Предварительный контроль

- Суть транзакции не соответствует утвержденному назначению ассигнования; несанкционированные казначейством заказы на поставку.
- Несвоевременная загрузка контрактов в AGFIS.
- Несвоевременное выставление счетов к оплате в отделы по осуществлению платежей.
- Транзакции представляются с указанием неправильной категории и комбинации полей.

03

Задача: Обеспечение своевременной, точной, непротиворечивой, поддающейся сверке, соответствующей требованиям, надежной, взаимосвязанной информации, сформированной по стандартной методологии

- Непредставление отчетов в установленные сроки.
- Некорректные записи в AGFIS участниками банковской системы.
- Проблемы в AGFIS, касающиеся бухучета, неточные записи, отсутствие надлежащих данных в Главной книге, сформированных по кассовому методу/методу начисления.
- Изменение данных после распространения и публикации.
- Несоблюдение правил стандартов консолидации.
- Рабочая нагрузка, незаполненные вакансии, человеческие ошибки

РЕЕСТР РИСКОВ

- ➊ Доступный для понимания
- ➋ Четко структурированный
- ➌ Ясно представленный
- ➍ Четкая связь с реестрами низшего уровня
- ➎ Четкая ориентация на результаты обсуждения Стратегии руководством



Риски можно идентифицировать с помощью различных подходов:

- ❖ Посредством осуществления контроля над подразделением, процессами, контрольными точками и принятием решений.
- ❖ С учетом предыдущих выводов и результатов выполнения аудиторских заданий, выявленных несоответствий, предупреждений о нарушениях нормальной работы или слабых местах.
- ❖ Путем обмена идеями / проверки документов сотрудниками и руководителями различных уровней.
- ❖ Посредством общей оценки риска в форме систематического проведения аудита отделом внутреннего аудита / высшим органом аудита или рассмотрения партнерами по развитию или самим руководством.

Пример 1

Цель: Внедрение до конца года X новой информационной системы для мониторинга результатов последующего контроля.

Описание риска: Существует риск, который может привести к существенным задержкам времени начала проекта (по оценкам, на 10-12 месяцев). Риск обусловлен нехваткой компетентного персонала, что отчасти объясняется уровнем образования.

В ИДЕАЛЕ: необходимо получить количественную оценку воздействия на целевой показатель и определить причину возникновения риска.

Существует три важных **принципа** оценки рисков:

- ❖ Обеспечение наличия четко структурированного процесса, в рамках которого по каждому риску рассматриваются как вероятность его возникновения, так и степень его воздействия.
- ❖ Фиксация оценки риска таким способом, какой облегчает ведение мониторинга и идентификацию приоритетных рисков.
- ❖ Точное понимание различия между неотъемлемым риском и остаточным риском.

Процесс оценки рисков представляет собой вынесение суждения на основании экспертных знаний и опыта одного или нескольких специалистов по оценке рисков, а также с учетом уровня информации, доступной на момент наблюдения.

Воздействие события, лежащего в основе риска, можно определить как субъективную оценку экспертом последствий возникновения этого события для организации.

Вероятность (P):

1-Низкая. Возникновение неблагоприятного события практически невозможно или вероятность этого очень низкая.

2-Средняя. Вероятность возникновения неблагоприятного события оценивается как средняя, что подтверждается предыдущими данными или знанием об уже произошедших событиях.

3-Высокая. Вероятность возникновения неблагоприятного события относительно высока. Это постоянно случается, и имеется достаточно доказательств того, что событие может произойти.



Вероятность реализации	Высокая	3	6	9
	Средняя	2	4	6
	Низкая	1	2	3
		Слабое	Умеренное	Существенное
		Воздействие		

Воздействие (I):

1-Слабое. Возникновение риска не влияет или очень слабо влияет на продолжение рабочего процесса; выделения дополнительных ресурсов не требуется.

2-Среднее. Возникновение риска значительно влияет на ход деятельности, и для достижения целей могут потребоваться дополнительные ресурсы.

3-Сильное. Возникновение риска сильно влияет на осуществление деятельности; для достижения целей требуются существенные дополнительные ресурсы или же достижение целей становится невозможным.

Пример 2 - постоянно



Действия по управлению риском в следующих случаях:

- Р-Низкая & I-Слабое: Принять риск
- Р- Низкая & I-Умеренное: Возможно, целесообразно принять риск с ведением мониторинга
- Р- Низкая & I-Сильное: Требуются существенные усилия по управлению риском
- Р-Средняя & I- Слабое: Принять риск, но вести мониторинг
- Р-Средняя & I- Умеренное: Целесообразны усилия по управлению
- Р-Средняя & I-Сильное: **Обязательное управление риском и его мониторинг**
- Р-Высокая & I- Слабое: Управление риском и мониторинг
- Р- Высокая & I- Умеренное: **Требуются усилия по управлению**
- Р- Высокая & I-Сильное: **Крайне важны существенные усилия по управлению риском**

Следующий шаг руководства – принятие правильных решений по реагированию на риск:

- ⊕ Работа с риском с целью его ограничения или снижения
- ⊕ Передача риска
- ⊕ Приемлемость риска
- ⊕ Устранение источника риска.



Задача руководства - управлять рисками с тем, чтобы обеспечить достижение целей организации при приемлемом уровне риска. Объем ресурсов всегда ограничен, и не имеет смысла говорить о полном устранении рисков или их полном предотвращении. Можно говорить только о **минимизации** рисков до уровня, приемлемого для руководства.

Пример 3

Работа с
риском

Нацелена на ограничение или снижение риска путем своевременного принятия надлежащих корректирующих мер, мер по устранению нарушений и дисциплинарных мер, в частности, в отношении: **представления отчетов с нарушением сроков, установленных в инструкции министра** (заблаговременное напоминание по электронной почте, письменное предупреждение основного ответственного за санкционирование (РАО) после наступления срока).

Передача
риска

По итогам оценки может быть решено, что уровень риска слишком высок: **Соглашение с Центральным банком о выполнении функций фискального агента правительства** (нехватка специализированного персонала, программного обеспечения для работы на денежном рынке и т.д.)

Приемлемость
риска

Такое решение возможно, только если: (i) конкретные риски оказывают ограниченное (несущественное) воздействие на достижение целей / выполнение задач; (ii) затраты на принятие мер непропорционально велики по сравнению с потенциальными выгодами: **Подача последующих отчетов по протоколу с задержкой, тогда как предыдущие отправлялись по электронной почте в срок.** (Риск несогласованности данных считается допустимым)

Устранение
источника риска

Риск можно снизить/ограничить по приемлемого уровня, прекратив соответствующую деятельность. **Хранилище данных было видоизменено в Стратегии по УГФ (при ее пересмотре в 2019 году) и заменено макросом в Excel в качестве переходного этапа.** (Непринятие мер в этом контексте может быть рискованным, поскольку могут быть не достигнуты цели / не выполнены задачи подразделения).

Средства контроля,
относящиеся к
управлению

- 1- Ясное определение политики
- 2-Определение задач (планы)
- 3-Законы и нормативные акты

- 4-Процедуры (в письменном виде)
- 5-Надлежащее обучение персонала и т.д.

Средства контроля,
направленные на
предотвращение
риска

- 1-Разделение обязанностей
- 2-Проверка арифметической точности до проведения платежа

- 3-Наличие процедур санкционирования и одобрения
- 4-Контроль доступа в приложениях

Средства контроля,
направленные на
обнаружение
риска

- 1-Ориентация средств контроля на контролируемые структуры
- 2-Сверка счетов к оплате с банковскими выписками

- 3-Проверка ошибок в платежных поручениях, возвращенных банками
- 4-Проверка различий между данными, сформированными по кассовому методу и методу начисления и данными кассового плана бюджета

Корректирующие
средства
контроля

- 1- Исправление ошибочных бухгалтерских проводок в системе AGFIS путем проведения ежемесячных сверок
- 2- Проверка неучтенных данных в модулях Главной книги AGFIS на предмет точности отчетных данных

ИНСТРУМЕНТЫ КОНТРОЛЯ: S W O T

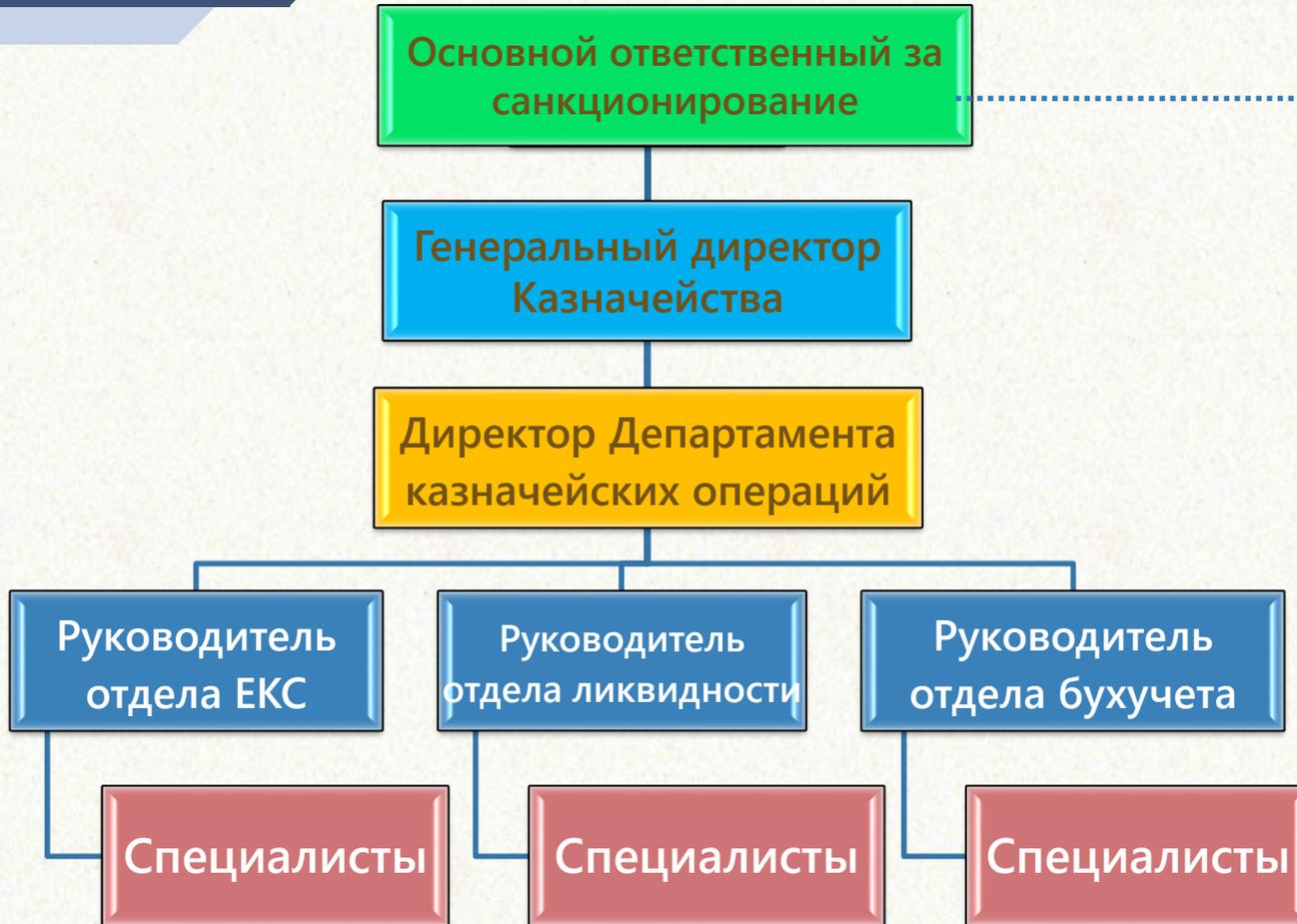


Информация и коммуникация:

- ☉ Наличие внутри подразделения информации о стратегии и приоритетах в области управления рисками, а также о соответствующих обязанностях каждого сотрудника.
- ☉ Обмен информацией внутри подразделения.
- ☉ Обмен информацией с государственными организациями-партнерами.

Необходимо проводить обзор процесса управления рисками с целью отслеживания того, не меняется ли профиль рисков. Это позволит удостовериться в том, что управление рисками осуществляется эффективно, а также выявлять необходимость дополнительных действий.

ПОРЯДОК ПОДОТЧЕТНОСТИ



Благодарю

за внимание!



МИМОЗА ПИЛКАТИ (РЕҶО)

Директор

Департамента казначейских операций

Главное управление казначейства

Министерство финансов и экономики

Адрес: Blv. "Dëshmorët e Kombit" No. 3, Tirana, Albania

Тел.: +355684047162

Эл. почта: mimoza.peco@financa.gov.al Сайт: www.financa.gov.al



РЕСПУБЛИКА АЛБАНИЯ
МИНИСТЕРСТВО ФИНАНСОВ И ЭКОНОМИКИ

3

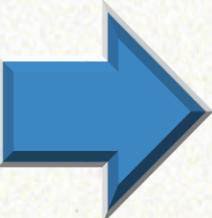
Управление рисками через бизнес-процессы



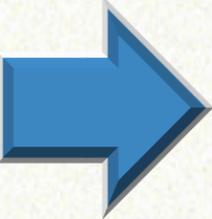
Албанская система управления государственными финансами (AFMIS)

РИСКИ, СВЯЗАННЫЕ С БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

Управление по бизнес-процессам занимается следующими вопросами



Смягчение операционных рисков посредством установления правил / характеристик / процессов контроля в финансовых системах



Формирование доказательств и смягчение функциональных рисков Управления по бизнес-процессам

СМЯГЧЕНИЕ ОПЕРАЦИОННЫХ РИСКОВ В ФИНАНСОВЫХ СИСТЕМАХ

Средства контроля, предназначенные для предотвращения и обнаружения риска

- Средства предотвращения

- Наблюдение над младшим персоналом и его обучение
- Пароли для доступа в системы
- Персонализация форм (для учетных регистраций)
- Правила перекрестной проверки (для учетных регистраций)
- Правила безопасности /отдельные операционные подразделения
- Автоматизация финансовой консолидации с помощью предварительно построенных формул

- Средства обнаружения

- Сверка счетов
- Ведение журналов регистрации операций в финансовых системах
- Отчеты о мониторинге

Разделение обязанностей в рамках информационной финансовой системы

- Санкционирование транзакций вторым лицом / порядок оформления транзакций (как минимум 2 уровня)
- Отдельные функциональные обязанности в соответствии с занимаемой должностью по каждому пользователю системы

Некоторые другие ключевые средства контроля

- Контроль доступных бюджетных средств при учете обязательств
- Контроль лимитов денежных средств в отношении платежей (платежи не могут превышать остаток средств на ЕКС)
- Средства контроля в отношении источников информации о поставщиках/кредиторах (проверка статуса поставщиков через налоговую систему)
- Средства контроля при использовании банковских счетов поставщиков (на уровне обязательств или расходов)
- Встроенные средства контроля при импорте данных из других систем (в случае интеграции систем)

ФОРМИРОВАНИЕ ДОКАЗАТЕЛЬСТВ И СМЯГЧЕНИЕ РИСКОВ, СВЯЗАННЫХ С ФУНКЦИЯМИ ПО УПРАВЛЕНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

Подготовка реестра рисков и смягчение рисков в нижеприведенной последовательности:

- ❖ **Четкое определение списка задач Управления по бизнес-процессам:**
 - Обеспечение оптимальных ежедневных операционных процессов в рамках AGFIS.
 - Обеспечение успешного функционального развития AGFIS в случае введения новых требований в соответствии с изменениями в законодательстве или при выполнении мероприятий, предусмотренных Стратегией по УГФ.
- ❖ **Определение возможных рисков (наряду с их профилем), реализация которых может повлиять на выполнение задач, и назначение подразделения/сотрудников, ответственных за управление риском.**
 - Аномальное осуществление рабочих процессов и большое количество ошибок пользователей.
 - Качество определения технических заданий (ТЗ).
 - Своевременное заключение контракта с внешней компанией по развитию системы.
 - Качество новых функциональных конфигураций системы.
- ❖ **Оценка существующих средств контроля/мер, направленных на смягчение рисков**
 - Встроенные в систему средства контроля, такие как правила перекрестной проверки, правила безопасности, персонализация форм, предназначенные для предотвращения ошибок пользователей.
 - Обучение новых пользователей системы и тестирование их до предоставления доступа в систему.
 - Создание и ведение базы данных об ошибках пользователей с указанием типов ошибок, характеристик пользователей, решений ошибок и т.д.
 - Встроенные типы прав пользователей в соответствии с занимаемой должностью и введение справочника по контролю действий пользователей системы.
 - Четкое объяснение существующих и новых функциональных требований в соответствии с требующимися новыми операционными процессами в рамках функциональных ТЗ.
 - Своевременное определение потребностей в бюджетном финансировании для покрытия необходимых затрат на функциональное развитие новой системы.
 - Своевременное осуществление закупок для привлечения сторонней компании для развития системы.
 - Проведение внутреннего аудита или внешней сертификации средств контроля по типу обзора, принятого ISO.

ФОРМИРОВАНИЕ ДОКАЗАТЕЛЬСТВ И СМЯГЧЕНИЕ РИСКОВ, СВЯЗАННЫХ С ФУНКЦИЯМИ ПО УПРАВЛЕНИЮ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

Подготовка реестра рисков и смягчение рисков в нижеприведенной последовательности:

- ❖ Изучение возможности введения при необходимости дополнительных средств контроля / мер и определение действий для устранения недостатков
 - Повторное обучение пользователей системы в случае совершения ими неоднократных ошибок.
 - Пересмотр при необходимости руководств пользователей с целью более точного объяснения процессов.
 - Эпизодическая подготовка специальных отчетов по результатам мониторинга возможных ошибок пользователей (отчеты о результатах мониторинга могут включать примеры транзакций с ошибками или эпизоды отсутствия сверки остатков по счетам).
 - Взаимодействие с заинтересованными лицами в случае введения новых функциональных конфигураций системы (операционный персонал, организации сектора госуправления, другие пользователи системы) с целью повышения качества ТЗ.
 - Детальное тестирование всех новых функциональных конфигураций и существующих функций системы, которые могут быть ими затронуты. Возможно включение в эту работу пользователей системы, использующих новые конфигурации.
- ❖ Обзор процесса управления рисками для отслеживания того, меняется ли профиль рисков. Если профиль рисков остается неизменным, передача вопроса на рассмотрение высшего руководства для принятия дальнейших мер поддержки, как, например, в следующих случаях:
 - В бюджете еще не предусмотрены средства для финансирования затрат на разработку и внедрение новых конфигураций систем.
 - Задержки в процессе закупок.

Благодарю

за внимание!



АУРЕЛА ВЕЛО

Директор

Департамента бизнес-процессов

Главное управление казначейства

Министерство финансов и экономики

Адрес: Blv. "Dëshmorët e Kombit" No. 3, Tirana, Albania

Тел.: +355684047162

Эл. почта: aurela.velo@financa.gov.al Сайт: www.financa.gov.al