



МІНІСТЕРСТВО
ФІНАНСІВ
УКРАЇНИ



National Academy for
Finance and Economics
*Ministry of Finance of the
Netherlands*

Управління ризиками: рамкові основи і практичне застосування

*Департамент гармонізації державного
внутрішнього фінансового контролю
Міністерства фінансів України*

2023



ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ

- Побудова **сучасного та ефективного державного управління**, яке сприяє РБК досягти поставлених цілей
 - Організація механізмів управління, які забезпечать **законність, ефективність, економність** при досягненні цілей установи, виконанні завдань (використання сучасних цінностей управління)
 - Перехід від звітування про відповідність формальним вимогам до **звітування про результативність та ефективність**
-
- Посилення **управлінської відповідальності керівників**
 - З метою формування **підзвітної перед суспільством системи державного управління**, забезпечує сталий розвиток і якісні послуги
 - Забезпечення якісного виконання поставлених завдань при залученні мінімального обсягу бюджетних коштів та досягнення максимального результату при використанні визначеного бюджетом обсягу коштів зменшивши кількість виникнення проблемних питань



Враховуючи специфіку діяльності установи впроваджувати потрібні механізми та відповідні інструменти спрямовані на якісне виконання завдань досягнення цілей (БЕЗ ДОДАТКОВИХ ВТРАТ)



ПЛАНУВАННЯ

- Промова Президента
- Програма діяльності Уряду
- Галузеві стратегії

При розробці стратегії передбачається повне уявлення про можливі ризики та необхідні ресурси для створення цінності

↓
Стратегічний план установи

↓
Операційний план установи

↓
Досягнення цілей установи, виконання завдань і процедур

При визначенні цілей діяльності установи на майбутні періоди необхідно враховувати ризики, що можуть наступити і призвести до втрат ресурсів установи





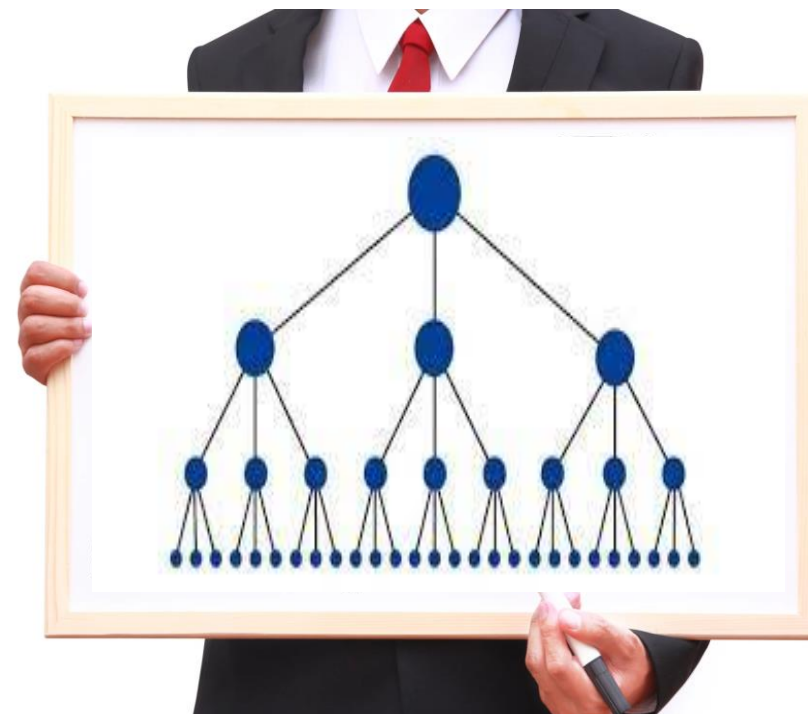
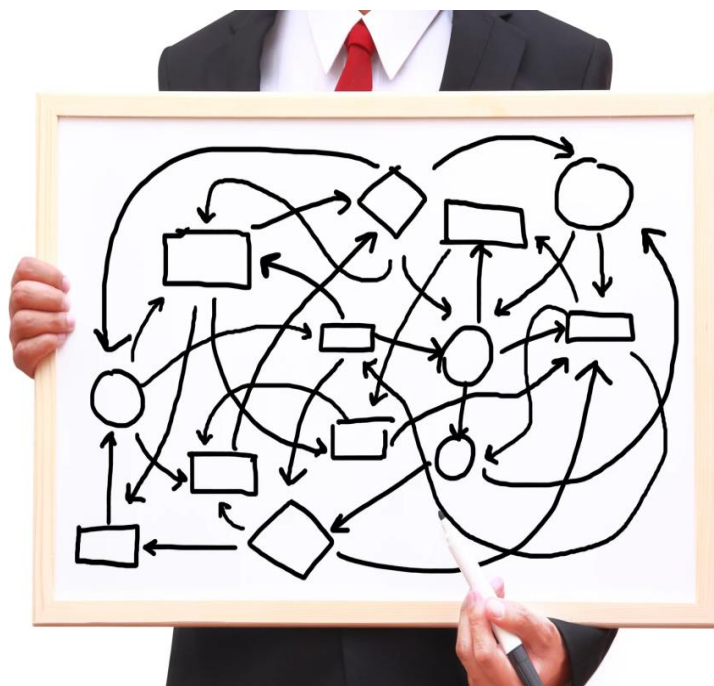
ВПОРЯДКОВАНА ДІЯЛЬНІСТЬ



Ідентифікація ризиків неможлива без попереднього визначення чітких стратегічних та операційних цілей!



ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ



Конкретизація цілей сприяє більш точному визначенню ризиків – цілі мають бути зазначені за SMART моделлю

- Стратегічний напрям
- Розуміння організації діяльності установи
- Масштаби управління ризиками



УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Ціль

А - ефективність, результативність,
економне використання коштів - В



Управління ризиками

COSO 2017 - Акцент на інтеграцію функції управління ризиками: облік ризиків при формулюванні стратегії та у щоденній діяльності. Такий підхід допоможе вам використовувати принципи управління ризиками для створення, реалізації та збереження вартості.

Управління ризиками має приносити користь установі не тільки за рахунок запобігання ризиків, але й шляхом вдосконалення функцій в цілому для уникнення непотрібних процедур та витрат

Формування культури управління ризиками в установі задля надання якісних послуг



УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

- **ітеративний**, **інтегральний** процес, який допомагає організаціям визначати стратегію, досягати мети та приймати обґрунтовані рішення

Здійснюється:

- на всіх рівнях установи, та у кожній частині структури організації;
- наскрізно з циклом планування та контролю

Мета

- створення та захист вартості.

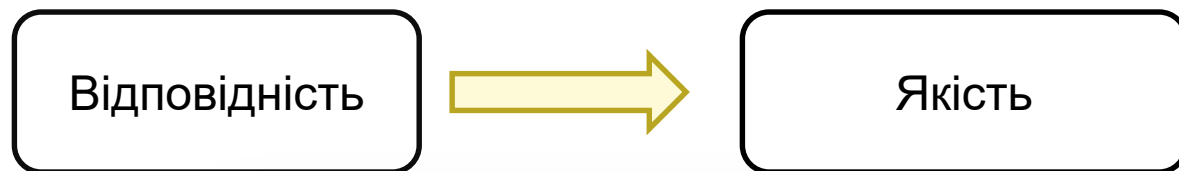
Покращує продуктивність, стимулює інновації та сприяє досягненню цілей

Своєчасне виявлення ключових ризиків і вжиття відповідних заходів дозволить уникнути всіх фінансових наслідків, які обов'язково виникають, для вирішення проблем, тобто наслідків ризиків що наступили





УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ



Орієнтоване на результат **управління ризиками** включає як технічний так і практичний період його організації, така діяльність є наскрізною усім управлінським процесам в установі (циклу планування – контроль) та покликана трансформувати **ЗНАННЯ**, працівників установи і керівництва, на **мислення**.



ДІЯЛЬНІСТЬ З УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Ризик — подія, що містить компонент невизначеності

(вона може, але не обов'язково реалізується)

- кожна діяльність/завдання містить у собі певний ризик
- кожна установа та її структурний підрозділ у своїй діяльності стикається з певними ризиками
- втрачені можливості також вважаються ризиком (*прикладом таких ризиків є недостатнє використання можливого фінансування з міжнародних фондів чи на операційному рівні залучення до нового процесу працівника, який ніколи не виконував подібний процес тільки був «пасивним спостерігачем»*)

Управління ризиками — діяльність керівництва та працівників установи з ідентифікації ризиків, проведення їх оцінки, визначення способів реагування на них та перегляду таких ризиків для виявлення нових і таких, що зазнали змін



Умовно класифікуємо ризики на **стратегічні** та **операційні**

Наприклад, **стратегічні ризики**, пов'язані з управлінням державним боргом, це - відсотковий ризик державного боргу та обмінний курс державного боргу.

Операційними ризиками можуть бути, наприклад, можливий вихід з ладу обладнання, втрата документації, втрата ключового персоналу тощо



ДІЯЛЬНІСТЬ З УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ



Стратегічні - це небажані події, які матимуть негативний вплив на реалізацію довгострокових та середньострокових цілей, стратегічних пріоритетів установи, пріоритетів окремих державних функцій або секторів.

Управління належить до компетенції керівника установи, який повинен тісно співпрацювати з найвищим рівнем керівництва та установами, що входять до її складу, з метою управління стратегічними ризиками

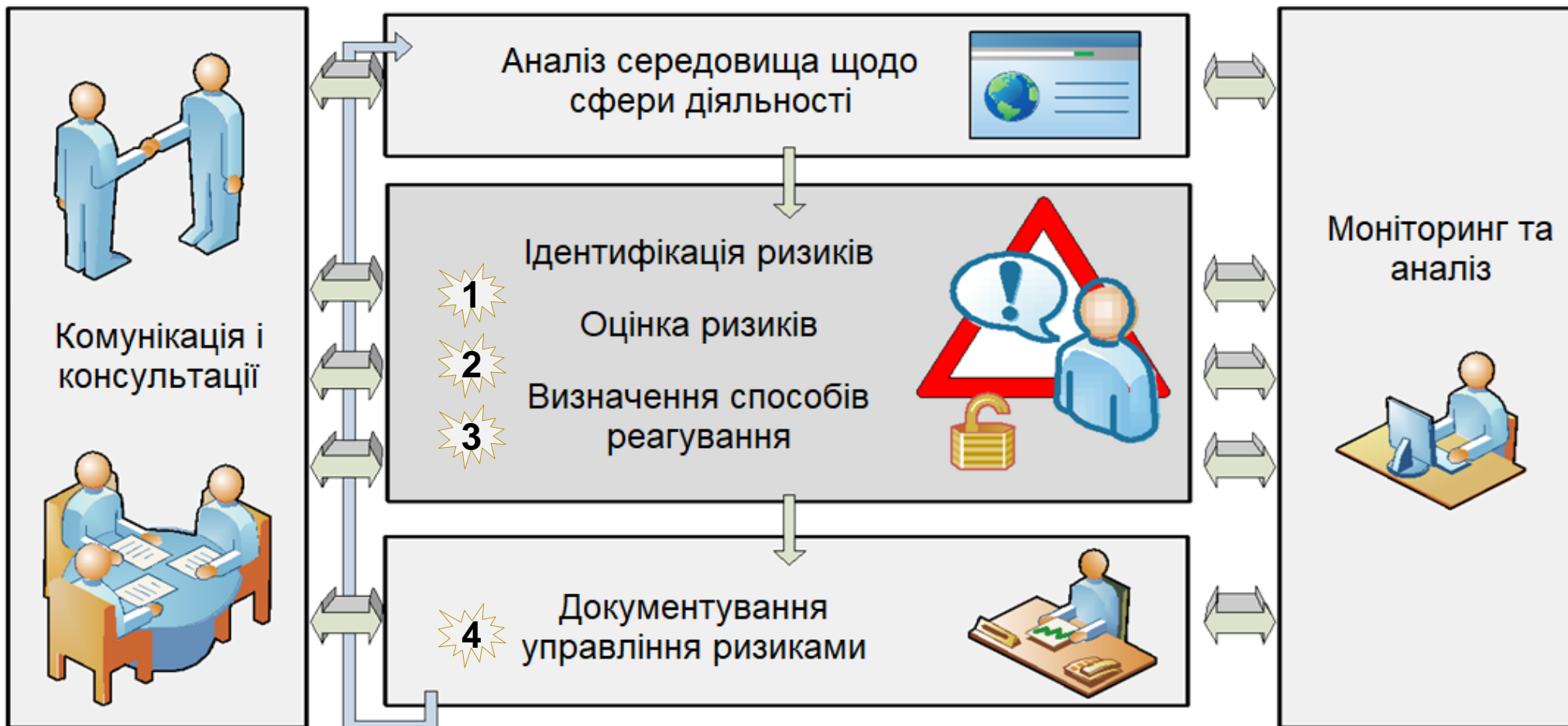
Операційні - це небажані події, які можуть мати негативний вплив на виконання функцій, видів діяльності та процесів у встановлені строки, на рівень якості послуг, помилки у виконанні законів та процедур. *Необхідно враховувати, що кумулятивний ефект операційних ризиків може також впливати і загрожувати реалізації деяких стратегічних цілей, і таким чином операційні ризики можуть також спричиняти стратегічні ризики*

Управління є обов'язком керівників, відповідальних за процеси/діяльність, тобто керівників структурних підрозділів, в яких ці процеси/діяльність реалізуються



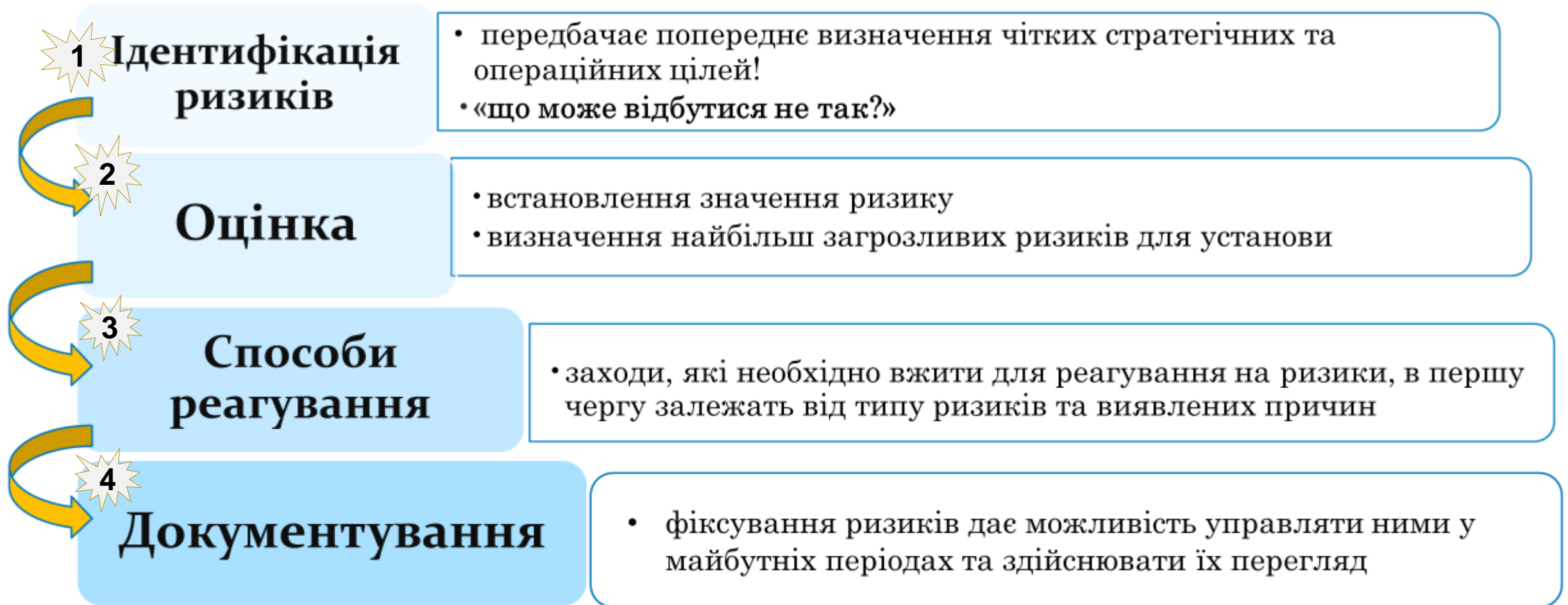


КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ





Етапи здійснення управління ризиками





Ідентифікація ризиків

1-й етап



Ідентифікація ризиків здійснюється у чіткому причинно-наслідковому зв'язку (причин, наслідків і можливого впливу на цілі установи)

Усуньте подію, що призводить до проблеми!



Приклад:

«Існує ризик пошкодження комп'ютерних мереж»

зв'язок з діяльністю установи

«Через пошкодження комп'ютерних мереж в установі можуть бути втрачені бази даних, що негативно впливає на виконання процедури та функції...
(конкретизуємо яких саме)»

Визначаючи ризики, слід відповісти на питання «що може відбутися не так?»



Ідентифікація ризиків

Під час ідентифікації ризиків необхідно свідомо уникати:

включення ризиків,
які не впливають на
досягнення цілей



включення
наслідків/проблем/недоліків, які
можна прийняти за ризики

наприклад:

- «втрата майна/інформації» або «невиконання завдання»
- визначення ризикової ситуації як події, що вже настала, недоукомплектація підрозділу відповідними фахівцями

зворотного формулюванням
цілей

наприклад:

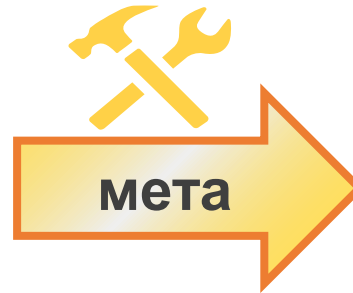
1. мета – досягти цілі,
ризик – не досягти цілі.
2. ціль – досягнення
результативних показників,
ризик – не досягнення
результативних показників.

Ризик - це ймовірна подія, яка може виникнути в майбутньому, якщо ж зазначена подія все ж таки відбудеться – це може стати проблемою, якщо **вакантна посада вже зараз** – це проблема



Ідентифікація ризиків

Систематичний
перегляд
ідентифікованих
ризиків



Виявлення нових
ризиків та таких, що
зазнали змін



Методи ідентифікації ризиків:

- "згори донизу" (на рівні структури установи);
- "знизу догори" (на рівні конкретних операцій/ділянок роботи)



Бажаним є поєднання цих двох методів, що забезпечує одночасне покриття установи в цілому та розподіл ризиків за різними напрямками/сферами її діяльності



ОЦІНКА РИЗИКІВ



Оцінка ризиків здійснюється за критеріями:

Ймовірності - вірогідності, можливості виникнення того чи іншого ризику у певний проміжок часу

Впливу – суттєвості, із якою ризик може вплинути на спроможність установи досягати поставлених цілей

Ймовірність визначає правдоподібність настання ризику				
5 Дуже висока	4 Висока	3 Помірна	2 Низька	1 Дуже низька
100% ймовірність події або її регулярне настання протягом останнього року	75% ймовірність або настання події 1 - 2 рази за останній рік	50% ймовірність або настання події 1 - 2 рази за останні 2 роки	25-% ймовірність або настання події 1 - 2 рази за останні 5 років	Практично відсутня ймовірність настання події

Наприклад: оцінка 5 - існує майже повна ймовірність настання події, 1 – дуже низька або практично відсутня



ОЦІНКА РИЗИКІВ

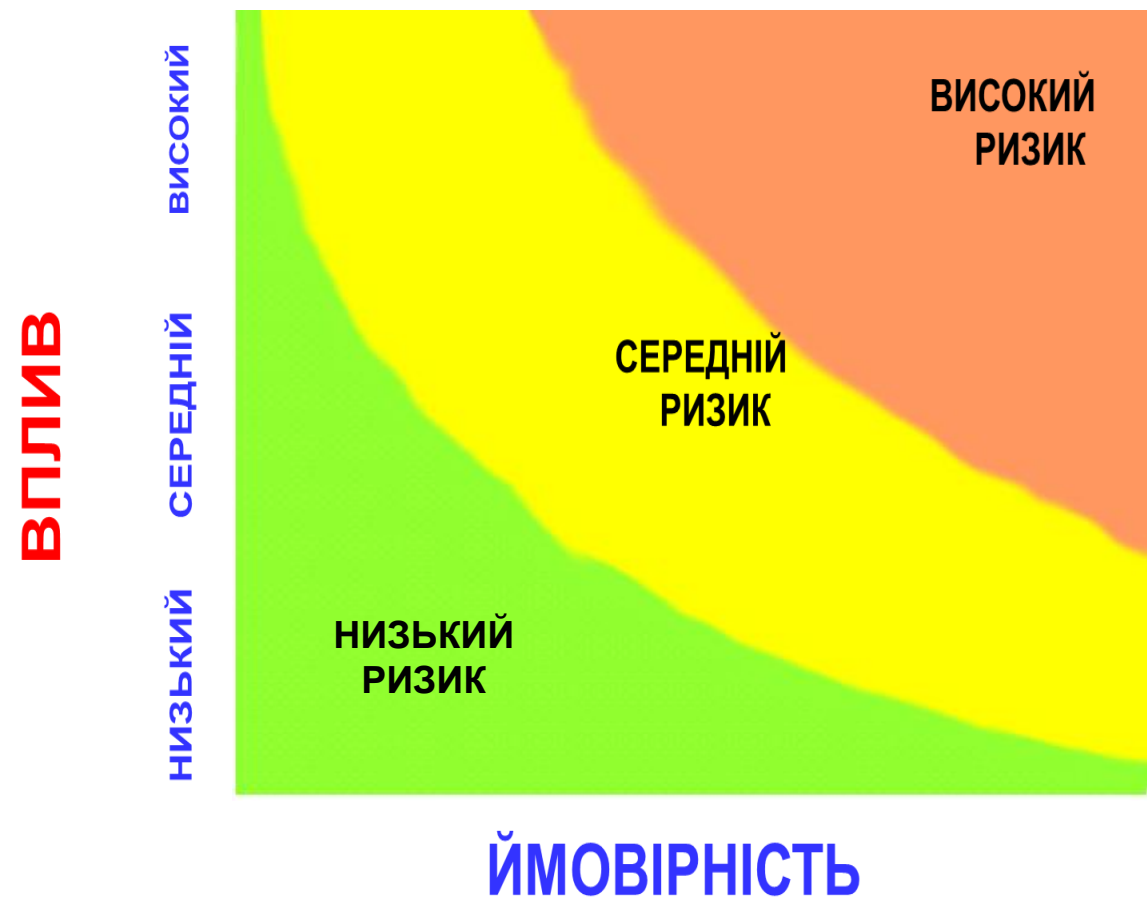
Приклад оцінки

Відповідно до критеріїв ймовірності виникнення та суттєвості впливу ризикам можуть присвоюватися такі значення:

✓ високий

✓ середній

✓ низький





СПОСОБИ РЕАГУВАННЯ

3-й етап



- **Прийняття** – жодних дій відносно ризику не здійснюється



- **Зменшення** – вжиття тих заходів, які сприяють зменшенню або повному усуненню ймовірності виникнення ризиків та/або їх впливу



- **Розділення (передача)** – зменшити ймовірність або вплив ризику шляхом поділу цього ризику із іншими зацікавленими сторонами, або перенесення частини ризику



- **Уникнення** – призупинення (припинення) діяльності (функції, процесу, операції), що призводить до підвищення ризику

Залишкові ризики – ті, що залишаються після вжитих заходів щодо зменшення впливу ризиків, у тому числі після здійснення заходів контролю щодо ризиків. Залишковий ризик має підданий оцінці, моніторингу та, при необхідності, подальшому впливу



СПОСОБИ РЕАГУВАННЯ

Якщо немає доступних варіантів впливу на ризик або якщо варіанти впливу недостатньо модифікують (змінюють) ризик, такий ризик слід тримати під постійним контролем та за необхідності документувати





РИЗИК-АПЕТИТ

Ризик-апетит - готовність установи прийняти ризик.
Може бути встановлений як для установи в цілому, так і для категорій
/ видів ризиків і окремих ризиків



Ставлення установи до ризиків – «ризиковий апетит» стосується рівня ризиків, які установа готова прийняти, та ризиків, на які будуть розроблятися відповідні заходи

Визначення допустимого рівня ризику в установі є суб'єктивним процесом, однак залишається важливим аспектом діяльності управління ризиками



РИЗИК-АПЕТИТ

**Керівництво
установи віддає
перевагу
обережності**

- не знає, які ризики має на себе взяти
- острах покарання за додаткові ризики

**Керівництво
установи має
значний ризик-
апетит**

- схильне приймати значні високі ризики

1. обмежується потенціал установи, яка не готова заохочувати новаторство, пошук і використання нових можливостей
2. не досягне піку продуктивності, пропускаючи слушні нагоди
3. швидко занепадає через власний надмірний контроль і бюрократію або через те, що не встигають за подіями і змінами у сфері своєї діяльності
4. не користується новими можливостями, часто зазнає невдачі

установа може досягти вражаючих успіхів проте, в основному на короткостроковий період

Чітко збалансовані об'єктивні ризик-апетити принесуть установі ефективний розвиток



ПРИКЛАД

РИЗИК: низький рівень знань фахових документів

за категорією ризик внутрішній

за видом – кадровий

ймовірність настання – середня

вплив – високий

загальна оцінка ризику – ВИСОКА !



захід контролю



підвищення кваліфікації



організація, на регулярній основі, підвищення кваліфікації з питань, які вимагають підвищення знань, напр. з питань кібербезпеки та захисту даних (вказуємо конкретний напрям діяльності)



ПРИКЛАД

РИЗИК: використання неліцензійного програмного забезпечення (у всіх процедурах установи, тобто ризик операційного характеру) створює ймовірність несанкціонованого втручання сторонніх осіб в інформаційно-телекомунікаційні процеси установи, що ставить під загрозу безпеку (захищеність) електронних інформаційних ресурсів і може призвести до порушення штатного режиму функціонування всієї діяльності установи

за категорією ризик – внутрішній

ймовірність настання – середня

за видом – програмно-технічний

вплив – високий

загальна оцінка ризику – ВИСОКА !

Інформування – вищого керівництва та, за наявності, робочої групи з питань управління ризиками чи ВК

Захід контролю – проведення превентивних заходів для усіх працівників установи щодо дотримання кібергігени при роботі з мережею Інтернет;

- вжиття обмежувальних заходів щодо доступу до неперевіраних веб-сайтів з персональних електронних пристроїв працівників (налаштування ІТ дрозділом);
- визначення потреби та проведення закупівлі обладнання/програмного забезпечення для підвищення рівня кіберзахисту інформаційних ресурсів



ПЕРЕГЛЯД

Однією з найнеобхідніших управлінських дій щодо будь-якої системи, процесу чи діяльності є перегляд їх ефективності

Перегляд діяльності з управління ризиками доцільно здійснювати з метою:

- оцінки того, чи не змінилася структура ризиків;
- підтвердження ефективності управління ризиками;
- визначення необхідності подальших заходів контролю





ІНФОРМАЦІЙНІ ДАНІ ЩОДО РИЗИКІВ

Основне призначення інформації щодо ризиків

– це доведення узагальнених результатів аналізу ризиків до керівництва з метою реагування, ухвалення відповідних рішень та вдосконалення процесів управління в установі



Для дієвості (практичної цінності) та забезпечення здійснення ефективного управління ризиками необхідно періодично переглядати зведену інформацію по ризиках

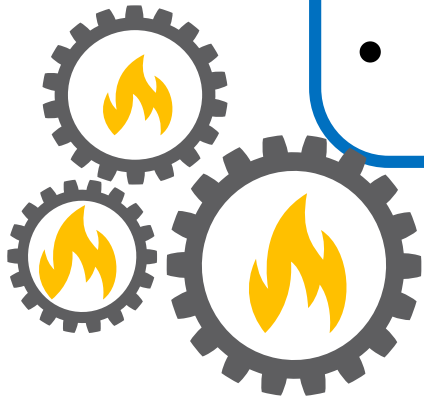
Якщо немає доступних варіантів впливу на ризик або якщо варіанти впливу недостатньо модифікують (змінюють) ризик, такий ризик слід тримати під постійним контролем та за необхідності документувати



КЛЮЧОВІ ПРИНЦИПИ

Будь-які концептуальні основи або стандарти ефективного управління ризиками закликають до того, щоб ця діяльність:

- стала постійною, а не здійснювалося час від часу (нерегулярно);
- заохочувала до управління ризиками в умовах поінформованості, розуміння і контролю за ними в рамках загальноорганізаційної готовності до реагування на ризики та здійснення заходів контролю;
- доповнювала внутрішні управлінські структури та вимоги до діяльності установи



- має бути невід'ємною частиною процесів управління і ухвалення рішень та інтегрована у структуру, діяльність та процеси організації.
- УР може застосовуватись на стратегічному, операційному, програмному чи проектному рівнях

Час від часу необхідно здійснювати оцінку ефективності УР з точки зору її цілі, визначати чи так само вона сприяє досягненню цілей установи у більш ефективний спосіб



РЕКОМЕНДАЦІЇ

- Інтегрувати УР у процеси планування діяльності установи на усіх рівнях з метою встановлення досяжних пріоритетних цілей
- Визначати чіткі цілі, що дозволяє точно ідентифікувати ризики та їх вплив на конкретний робочий процес
- Ідентифікація ризиків має здійснюватися через визначення відповідних причин та наслідків у чіткому причинно-наслідковому зв'язку
- Перед початком ідентифікації ризиків доцільно зрозуміти їх значення та вплив на конкретну ціль. Практичне формулювання ризиків забезпечить більш тісний зв'язок процесу управління ризиками із заходами контролю





РЕКОМЕНДАЦІЇ



УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НЕ
СТВОРЮЄ ДОДАТКОВИХ
РИЗИКІВ

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НЕ
ДОДАТКОВА ДІЯЛЬНІСТЬ



РЕКОМЕНДАЦІЇ

- Використовувати результати аналізу ризиків при ухваленні управлінських рішень в установі;
- Імплементувати управління ризиками в повсякденну роботу на кожному етапі виконання процесів, при цьому не створюючи додаткового навантаження на працівників установи;
- Зміцнити зв'язок процесу управління ризиками із заходами контролю (способами реагування);
- **Інформувати керівництво щодо ключових ризиків актуальних у часі (орієнтовно 5-10 по установі, за потреби більше)**

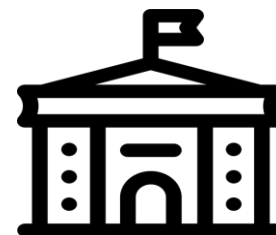


Впроваджена на практиці діяльність з управління ризиками має стати важливим елементом **управлінської підзвітності**, що допоможе керівнику отримати кращі гарантії щодо належного функціонування системи внутрішнього контролю



РОЛЬ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ

Внутрішній аудитор не несе відповідальність за заходи, що здійснюються керівником установи для забезпечення створення та функціонування системи внутрішнього контролю, розробку та впровадження заходів контролю з метою впливу на ризики





РОЛЬ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ

У тих випадках, коли діяльність з управління ризиками в установі вже існує, внутрішньому аудитору залишається:

✓ проаналізувати реєстр ризиків для формування власного бачення щодо повноти переліку ідентифікованих ризиків та об'єктивність їх оцінки;

✓ дослідити наявність внутрішніх документів з управління ризиками, їх дотримання, своєчасність надання керівництву та працівникам установи інформації з питань управління ризиками;

✓ зрозуміти «апетит на ризик» керівництва та оцінити заходи контролю, запроваджені для реагування на відповідні ризики;
✓ проаналізувати ефективність впроваджених заходів контролю та оцінити залишкові ризики;

✓ визначити ризики найвищого пріоритету з урахуванням остаточної оцінки залишкових ризиків.

*«Ви не можете плисти за новими
горизонтами, доки не наберете
смівості втратити берег з поля
зору»*

Вільям Фолкнер

