



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



Управління ризиками

- ітеративний 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





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 фондів ЄС*)

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



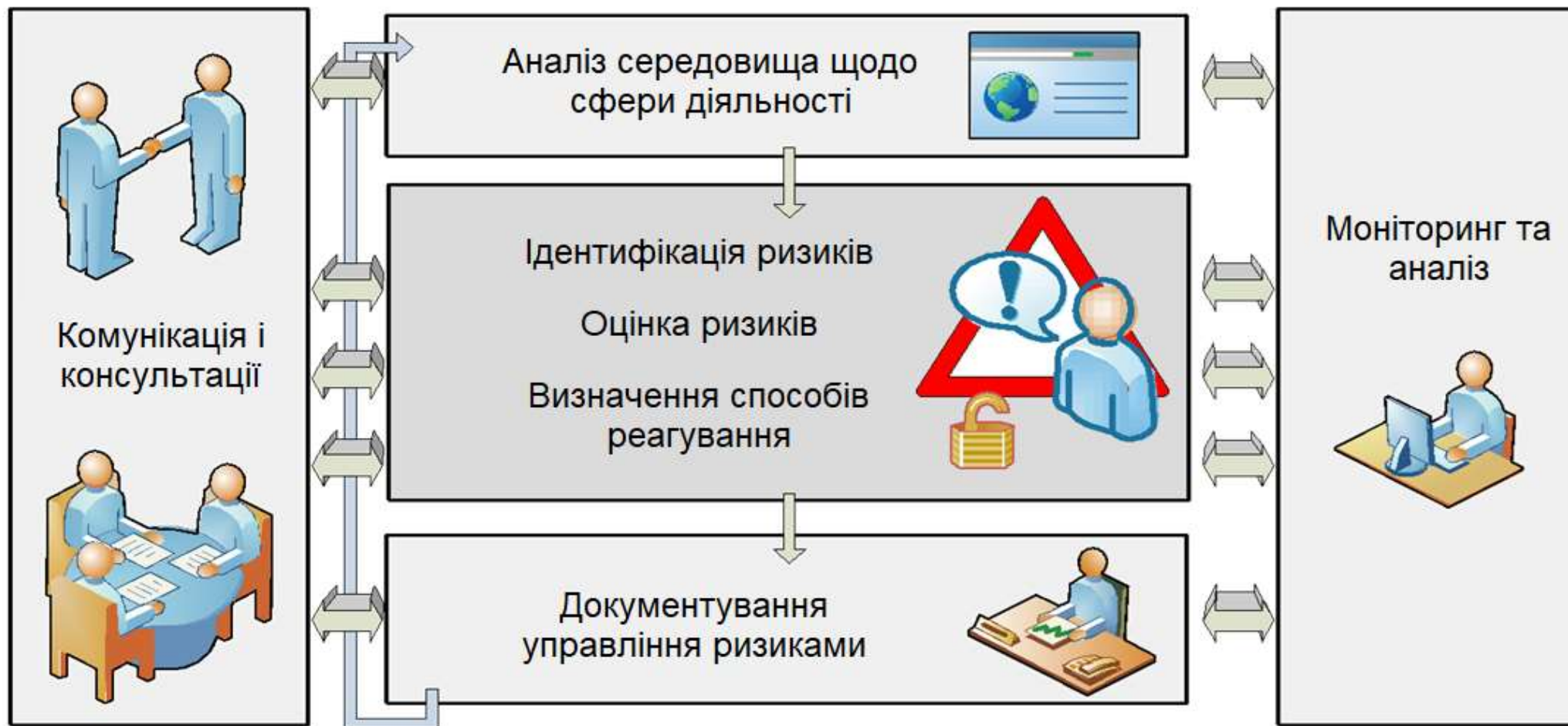
Умовно класифікуємо ризики на **стратегічні** та **операційні**

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

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

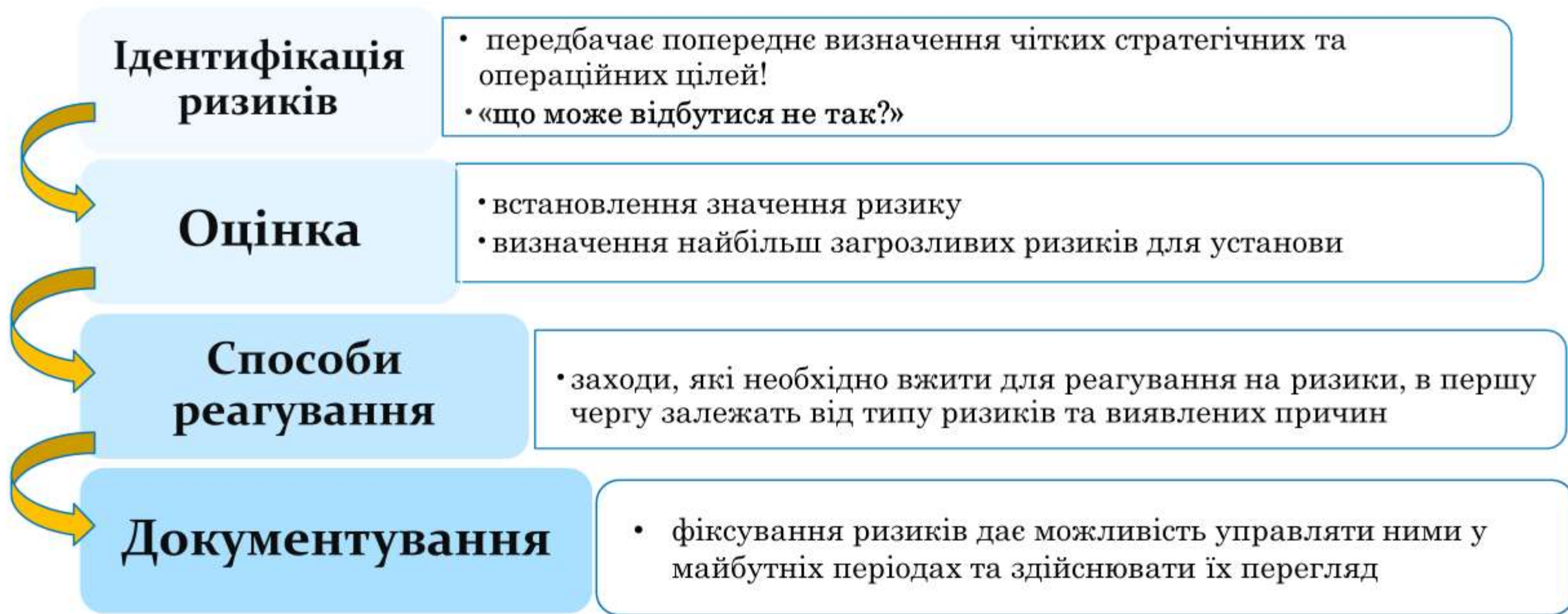


КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ





Етапи здійснення управління ризиками





Ідентифікація ризиків

1-й етап

Ідентифікація ризиків – визначення ймовірних подій, які впливатимуть на здатність установи виконувати завдання і функції для досягнення мети та стратегічних цілей

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

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

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

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





Ідентифікація ризиків



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

Приклад:

«Існує ризик пошкодження комп'ютерних мереж»

зв'язок з діяльністю установи

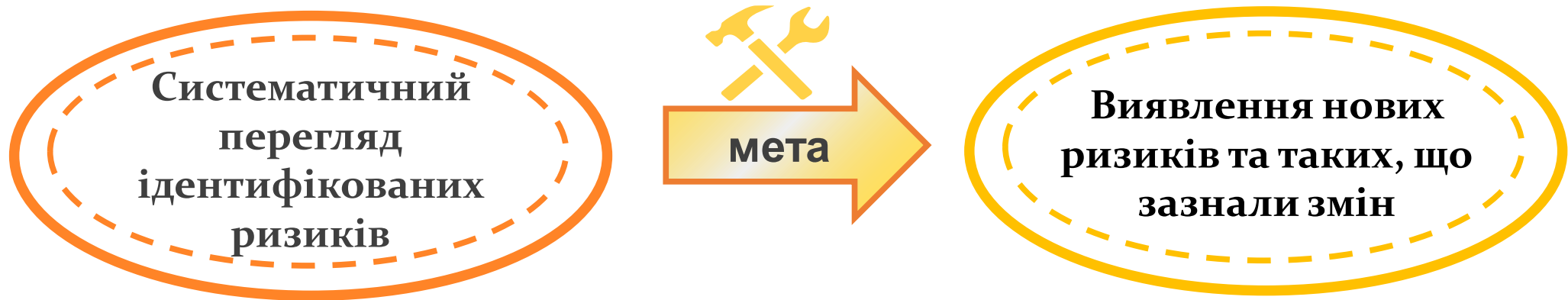
«Через пошкодження комп'ютерних мереж в установі
можуть бути втрачені бази даних, що негативно
впливає на виконання процедур та функцій
(конкретизуємо)»



Усуньте подію, що
призводить до
проблеми!



Ідентифікація ризиків



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



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

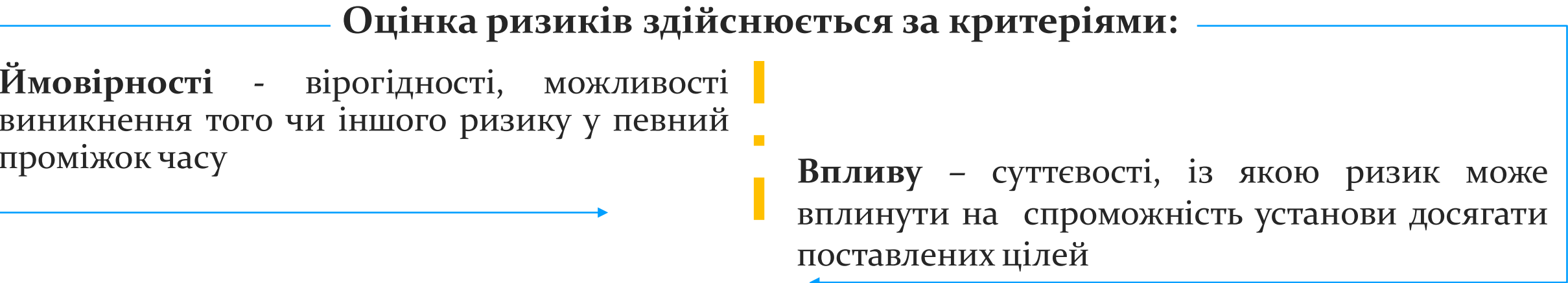
наприклад:

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



ОЦІНКА РИЗИКІВ



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

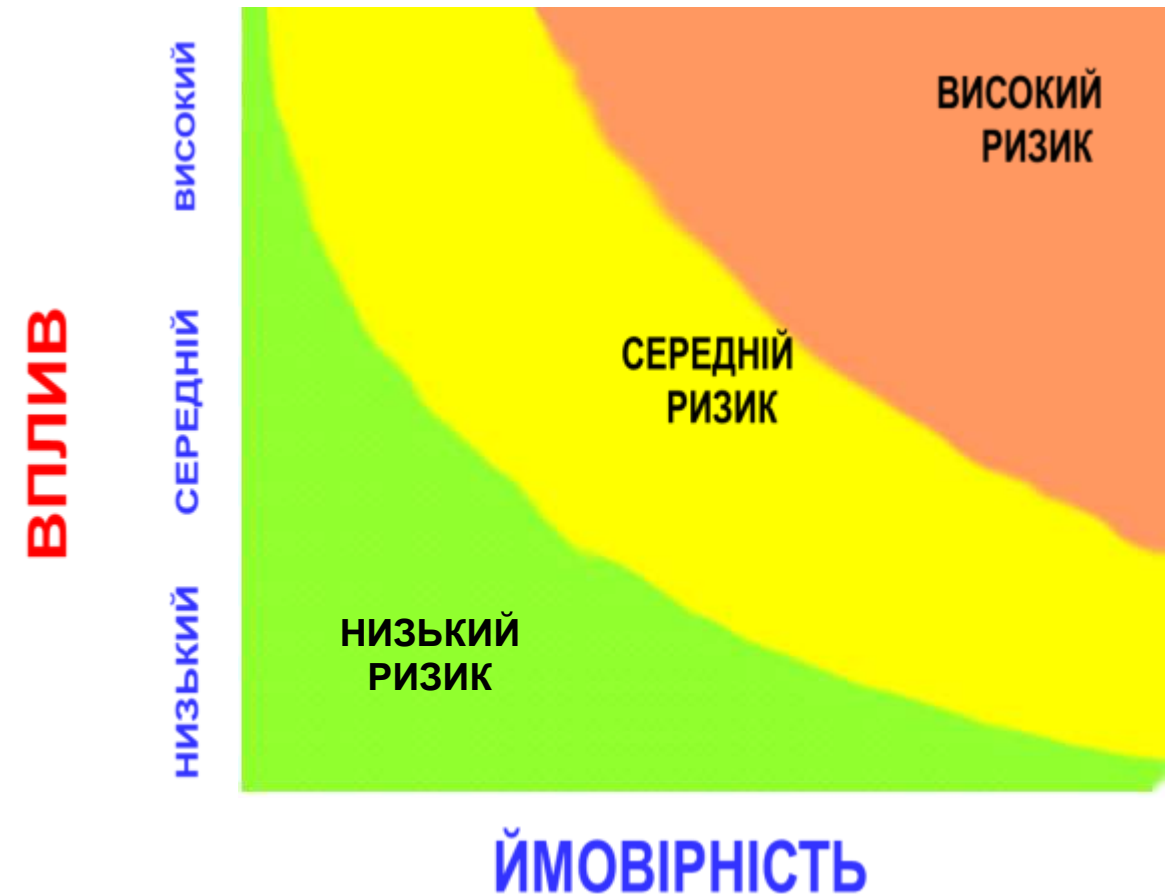
Приклад оцінки

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» (або апетит на ризики), 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
- не користується новими можливостями через страх покарання за додаткові ризики

Керівництво установи має значний ризик-апетит

- схильність до прийняття значних-високих ризиків

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. 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)



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 посилення дотримання безпекових заходів при роботі з мережею Інтернет.

- вжиття заходів з обмеження доступу до неперевіраних веб-сайтів з персональних електронних пристроїв працівників
- визначення та проведення заходів із закупівлі обладнання та 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

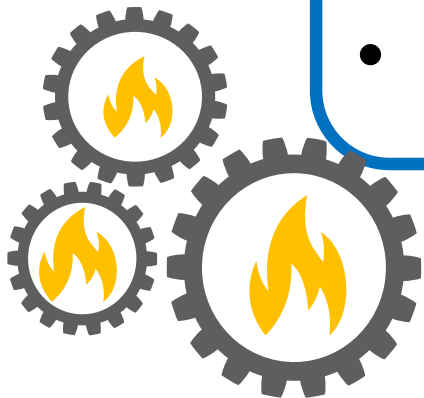
Якщо немає доступних варіантів впливу на ризик або якщо варіанти впливу недостатньо модифікують (змінюють) ризик, такий ризик слід тримати під постійним контролем та за необхідності документувати



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

- 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.



МІНІСТЕРСТВО
ФІНАНСІВ
УКРАЇНИ

*«Не важливо, як повільно ти просуваєшся,
головне, що ти не зупиняєшся»*



Конфуцій



Міністерство
фінансів
України