



УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ





II ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ – УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Ризики – це можливість настання подій, поява яких може вплинути на успішність реалізації завдань і функцій установи та досягнення визначених цілей її діяльності



Ризик – не лише загроза, а й нові можливості для установи





II ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ – УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ



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



Концептуальні основи





Ідентифікація ризиків

1-й крок

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 стратегічних та операційних цілей!!!

Конкретизація цілей

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





Ідентифікація ризиків



Ідентифікація ризиків передбачає їх визначення та класифікацію за:

Категоріями:

❑ **зовнішні** - це події, які є зовнішніми по відношенню до установи та ймовірність виникнення яких не пов'язана з виконанням структурними підрозділами процесів та операцій

❑ **внутрішні** - це події, ймовірність виникнення яких безпосередньо пов'язана з виконанням структурними підрозділами та працівниками установи відповідних процесів та операцій



Ідентифікація ризиків



Видами:

- **законодавчі** – суперечність або нечітка регламентація виконання операції у відповідних нормативно-правових актах, що виникла законодавчими змінами тощо;
- **операційно-технологічні** – порушення визначеного порядку виконання операції, зокрема термінів та формату подання документів, розподілу повноважень з виконання операції тощо;
- **репутаційні** – дії або події, які можуть негативно вплинути на репутацію установи чи її керівника;
- **програмно-технічні** – відсутність прикладного програмного забезпечення або змін до нього відповідно до діючої нормативно-правової бази, неналежна робота або відсутність необхідних технічних засобів тощо;
- **кадрові** – неналежна професійна підготовка працівників установи, неналежне виконання ними посадових інструкцій тощо;
- **фінансово-господарські** – пов'язані із фінансово-господарським станом установи, зокрема, неналежним ресурсним, матеріальним забезпеченням тощо;
- **інші**



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 досягнення установою цілей»

**Усуньте подію, що
призводить до
проблеми!**



Ідентифікація ризиків



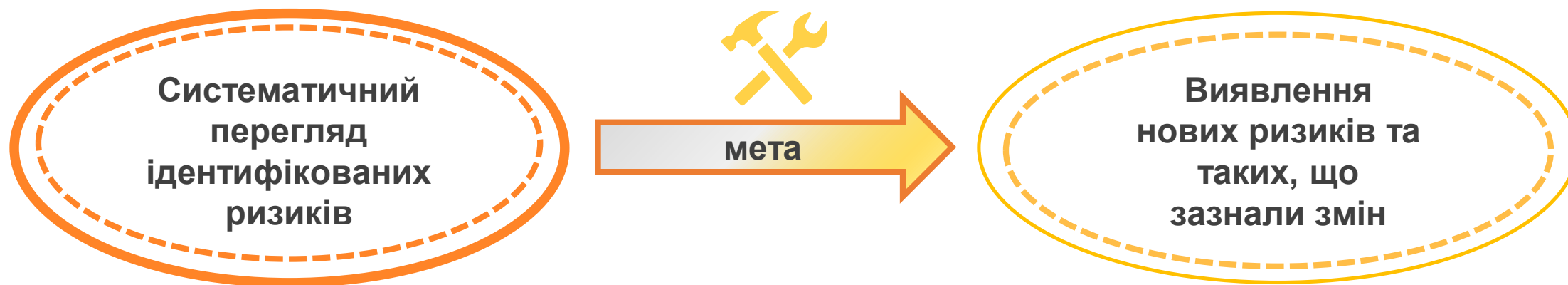
Під час ідентифікації ризиків необхідно свідомо уникати:

- **включення наслідків/проблем/недоліків, які можна прийняти за ризики** (наприклад, «втрата майна/інформації» або «невиконання завдання»)
- **включення ризиків, які не впливають на досягнення цілей**
- **визначень, які є просто зворотним формулюванням цілей**

наприклад: *мета – досягти цілі, ризик – не досягти цілі,
ціль – досягнення результативних показників, ризик – не досягнення
результативних показників.*



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



Оцінка ризиків

2-й крок

Оцінка ризиків здійснюється за критеріями:

- ✓ **Ймовірності** - вірогідність, можливість виникнення того чи іншого ризику у певний проміжок часу
- ✓ **Впливу** – суттєвість, із якою ризик може вплинути на спроможність установи досягати поставлених цілей



Оцінка ризиків

Ймовірність

Показує правдоподібність настання ризику. Наприклад, оцінка 5 ставиться тоді, коли існує майже повна ймовірність настання події, а 1 – коли така ймовірність дуже низька або практично відсутня

Ймовірність				
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

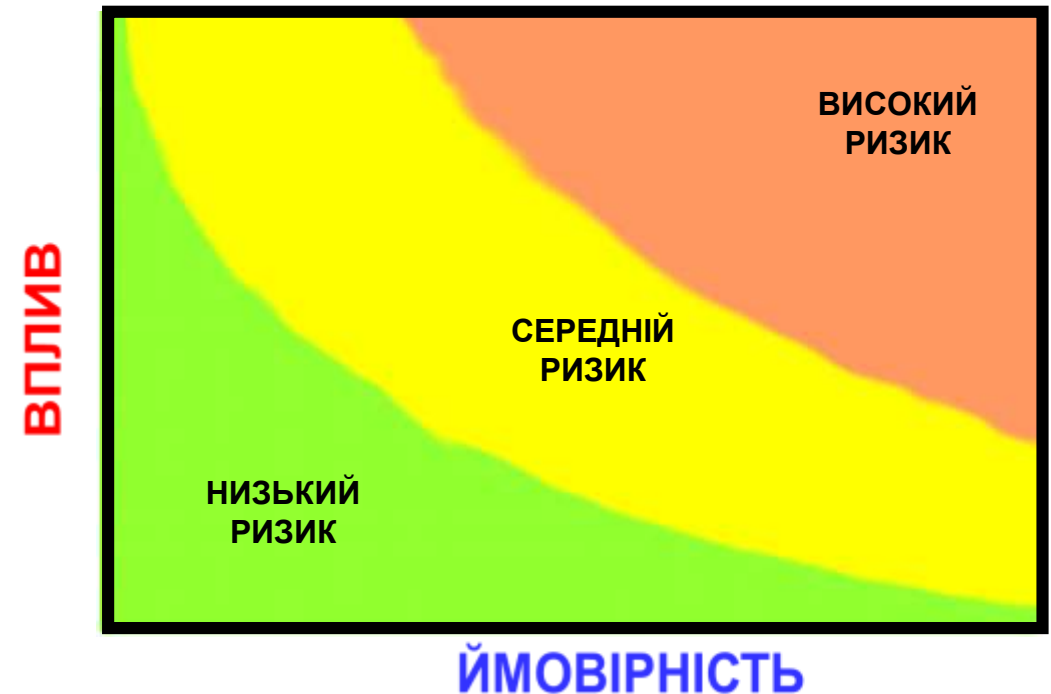


Оцінка ризиків

Приклад оцінки

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

- ✓ високий
- ✓ середній
- ✓ низький





Оцінка ризиків

Червона зона – ризики та способи реагування повинні перебувати під наглядом керівника установи

Поки рейтинг ризику не зменшиться, керівник самостійного структурного підрозділу повинен регулярно доповідати керівнику або робочій групі з управління ризиками хід здійснення заходів із зменшення ризику

Жовта зона – ризики та способи реагування повинні перебувати під наглядом керівника установи чи керівника самостійного структурного підрозділу

Всі ризики та способи реагування повинні схвалюватися керівником самостійного структурного підрозділу та за необхідності керівником установи. Ризики разом із заходами контролю повинні переглядатися керівництвом структурного підрозділу та за необхідності інформувати керівника установи

Зелена зона – ризики та способи реагування повинні перебувати під наглядом керівництва самостійного структурного підрозділу

Ризики з нижчим рейтингом повинні періодично переглядатися у підрозділі для того, щоб пересвідчитися в актуальності початкових припущень щодо наслідків, ймовірності та ефективності обраних способів впливу на них. Якщо якийсь фактор змінюється, слід перерахувати рейтинг ризику і вжити відповідних заходів із управління ним.



ІНФОРМУВАННЯ КЕРІВНИЦТВА



Керівництво установи інформується щодо сфер діяльності установи з високою ймовірністю виникнення ризиків та їх високим ступенем впливу (пріоритетні/ключові)

Ризики з меншою ймовірністю та ступенем впливу, а також вжиття заходів по їх зменшенню можуть прийматися керівниками структурних підрозділів установи в межах їх повноважень та компетенції з подальшим інформуванням керівництва установи про прийняті рішення у разі потреби



СПОСОБИ РЕАГУВАННЯ

**3-й
крок**

При прийнятті рішення щодо способу реагування на ризик увага зосереджується на:

- оцінці ймовірності та впливі ризику
- витратах, пов'язаних з реагуванням на ризик, у порівнянні з отриманою вигодою від його зменшення
- чи не створює обраний спосіб реагування на ризик виникнення додаткових ризиків





СПОСОБИ РЕАГУВАННЯ



- **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 — це ризики, які залишаються після вжитих керівництвом установи заходів щодо зменшення впливу ризиків та ймовірності настання негативних подій, у тому числі після здійснення заходів контролю щодо ризиків



РИЗИК-АПЕТИТ

Ризик-апетит - готовність керівництва 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*

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

Керівництво
установи має
значний ризик-
апетит

- *схильність до прийняття значних-високих ризиків*

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

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



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





ПЕРЕГЛЯД



Керівники структурних підрозділів та працівники ідентифікували та оцінили ризики, а також обрали контрольні заходи для впливу на них, проте вище керівництво не зможе пересвідчитися у дієвості цих заходів без відповідних механізмів моніторингу

Ефективна система управління ризиками передбачає використання механізмів моніторингу та звітування у щоденній діяльності установи.

Якщо установа підготовлена до ризиків і вміє ними керувати, то у більшості випадків звітування – частина повсякденної роботи, а не окремий процес.



ПЕРЕГЛЯД



Перегляд має підтверджувати наявність необхідного контролю за функціями установи, а також усвідомленням і виконанням процедур.

Будь-який процес перегляду також повинен визначати:

- ✓ чи привели вжиті заходи до бажаних результатів;
- ✓ чи вжито належних заходів і зібрано відповідну інформацію для проведення оцінки;
- ✓ чи допомогла підвищена поінформованість прийняти кращі рішення і винести на майбутнє уроки ефективного оцінювання й управління ризиками.



Приклад управління ризиками

Ціль – збільшити питому вагу впроваджених рекомендацій до 75 % від їх загальної кількості станом на 01.01.2022

Ризик 1 – неякісне здійснення моніторингу внаслідок відсутності регламенту (за категорією ризик внутрішній, за видом – нормативно-правовий, ймовірність – висока, вплив – високий, загальна оцінка – висока);

Ризик 2 – недотримання затвердженого порядку здійснення моніторингу (за категорією ризик внутрішній, за видом – операційно-технологічний, ймовірність – низька, вплив – високий, загальна оцінка ризику – середній);

Ризик 3 – неможливість впровадження рекомендацій внаслідок їх неналежної якості (за категорією ризик внутрішній, за видом – кадровий, ймовірність – середній, вплив – середній, загальна оцінка ризику – середній)

Спосіб реагування – зменшити



Документування

4-й крок

Установа самостійно запроваджує порядок документування



документування ризиків та способів реагування на них



визначення та застосування на практиці ефективних способів реагування на ризики



перегляд на регулярній основі ідентифікованих і оцінених ризиків і врахування відповідних змін та обставин



КЛЮЧОВІ ПРИНЦИПИ

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

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



Роль внутрішнього аудиту

У тих випадках, коли діяльність з управління ризиками в установі вже існує, внутрішньому аудиту 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;

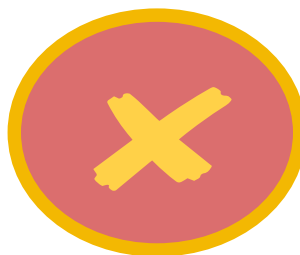
проаналізувати
ефективність
впроваджених заходів
контролю та оцінити
залишкові ризики;

визначити ризики
найвищого пріоритету
з урахуванням
остаточної оцінки
залишкових ризиків.



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





Внутрішній аудитор



проводить оцінку ефективності діяльності з управління ризиками та надає рекомендації керівнику щодо удосконалення зазначеної діяльності;



бере до уваги систему управління ризиками, що функціонує в установі, під час планування діяльності з внутрішнього аудиту та при проведенні аудиторських досліджень.