



МІНІСТЕРСТВО
ФІНАНСІВ
УКРАЇНИ



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

ПРАКТИКА ФОРМУВАННЯ РИЗИКІВ

*Департамент гармонізації державного
внутрішнього фінансового контролю*

2023



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.



Умовно можемо класифікувати 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.



Ідентифікація ризиків

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

Під час ідентифікації ризиків необхідно свідомо уникати:

включення ризиків,
які не впливають на
досягнення цілей

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

зворотного формулюванням
цілей

наприклад:

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

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



Причинно-наслідковий зв'язок

Причина характеризується тим, що завжди передує результату, при цьому результатом дії причини є наслідок. Іноді багато причин зумовлюють один загальний наслідок, у той же час одна причина може проявитися в безлічі наслідків.



Наслідком є результат, ступінь ризику або імовірність виникнення проблеми через невідповідність поточного стану досліджуваного процесу встановленим критеріям.



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!



ПРИКЛАД

Ціль – збільшити питому вагу впроваджених рекомендацій до 75 % від їх загальної кількості станом на 01.01.2024

РИЗИК 1

– неможливість впровадження рекомендацій внаслідок їх неналежної **якості** (за категорією ризик внутрішній, за видом – кадровий, ймовірність – середня, вплив – високий, загальна оцінка ризику – висока) ■■■■■

РИЗИК 2

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

РИЗИК 3

– неякісне здійснення моніторингу внаслідок відсутності *регламенту* (за категорією ризик внутрішній, за видом – нормативно-правовий, ймовірність – середня, вплив – середній, загальна оцінка – середня); ■■■■■

**Спосіб реагування –
зменшити**

Ризики низького значення розглядаються на рівні сп



ПРИКЛАД

РИЗИК – Низький рівень знань фахових документів

за категорією ризик внутрішній
за видом – нормативно-правовий

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 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



Ефективне використання ресурсів

Прийняття кращих рішень, які ухвалюються з урахуванням діяльності з управління ризиками

Ризик - ймовірна нестача ліжок місць мобільної частини при раптовому збільшенні постраждалих призведе до неможливості їх порятунку

Ціль установи – порятунок та збереження життя громадян

Управлінське рішення - майновий комплекс отриманий від донорів ліжок ємністю 20 ліжок, передано до мобільної частини, що дало змогу розширити можливості мобільного госпіталю шляхом збільшення ліжок місць та як результат **порятунку** більшої кількості осіб, покращивши оснащення господарського блоку автономним функціонуванням.





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