



МІНІСТЕРСТВО
ФІНАНСІВ
УКРАЇНИ



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

Загальна концепція управління ризиками

*Департамент гармонізації державного
внутрішнього фінансового контролю
Міністерства фінансів України*

2023



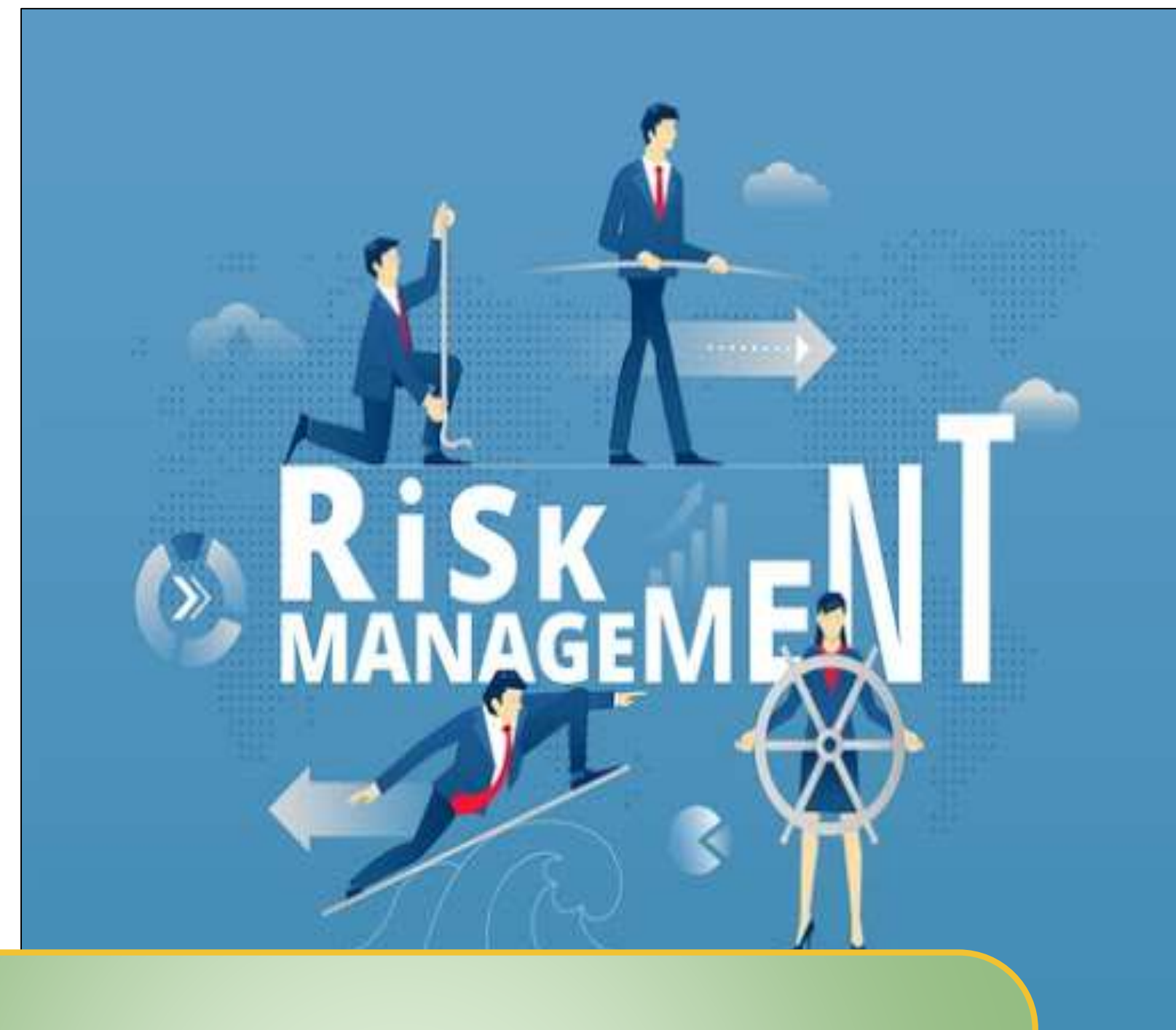
ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ – УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

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

Управління ризиками здійснюється:

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

Підтримує стратегічні та операційні рішення



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



Управління ризиками - ітеративний процес, який допомагає організаціям визначати стратегію, досягати мети та приймати обґрунтовані рішення.

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





Етапи здійснення управління ризиками

Ідентифікація ризиків

- передбачає попереднє визначення чітких стратегічних та операційних цілей!
- «що може відбутися не так?»

Оцінка

- встановлення значення ризику
- визначення найбільш загрозливих ризиків для установи

Способи реагування

- заходи, які необхідно вжити для реагування на ризики, в першу чергу залежать від типу ризиків та виявлених причин

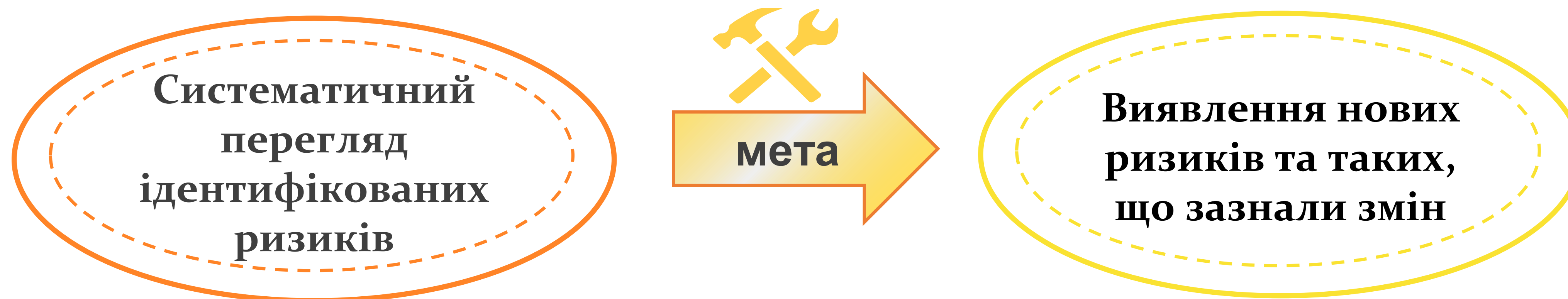
Документування

- фіксування ризиків дає можливість управляти ними у майбутніх періодах та здійснювати їх перегляд



Ідентифікація ризиків

1-й етап



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

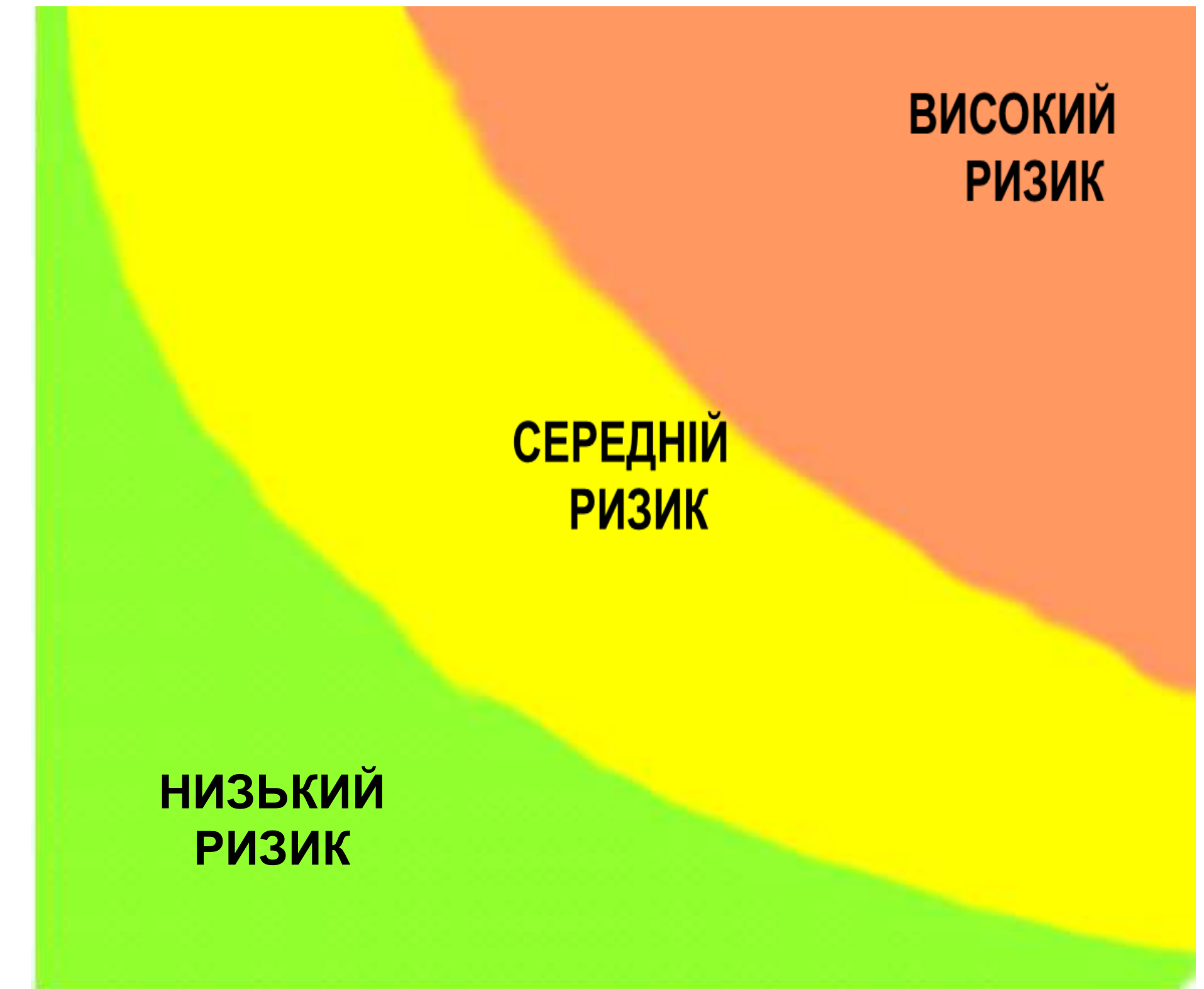
✓ низький

ВПЛИВ

високий

середній

низький



ЙМОВІРНІСТЬ



Способи реагування

3-й етап

При виборі способу реагування на ризик увага зосереджується на:



- оцінці рівня ймовірності настання 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 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 – 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



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





ДОКУМЕНТУВАННЯ

4-й етап

Установа самостійно:



обирає і запроваджує порядок, спосіб, структуру документування ризиків;



визначає та застосовує на практиці ефективні способи реагування на ризики;



Регулярно ! переглядає ідентифіковані та оцінені ризики і враховує відповідні зміни та обставини.



КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ

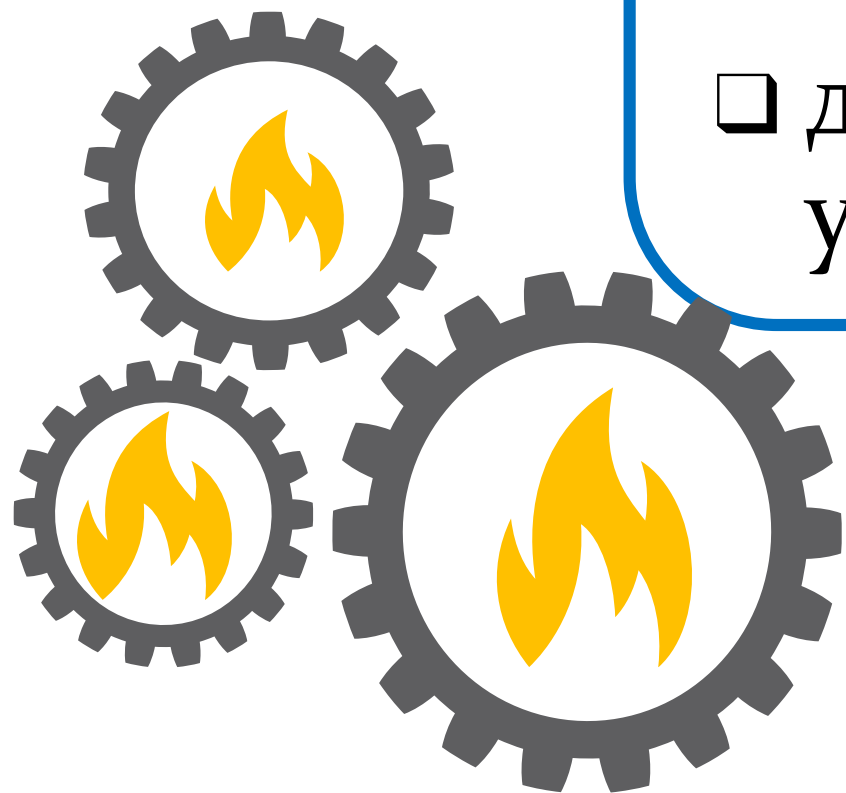




КЛЮЧОВІ ПРИНЦИПИ

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



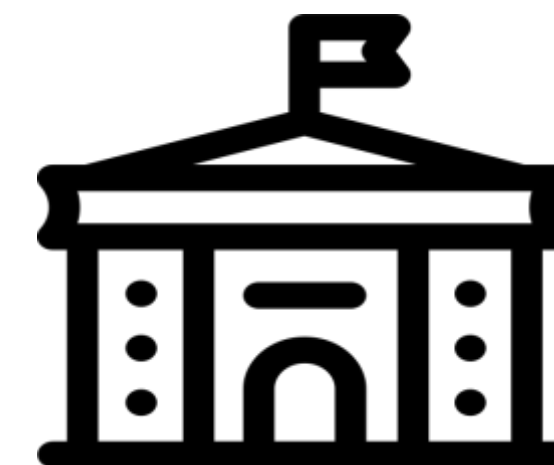
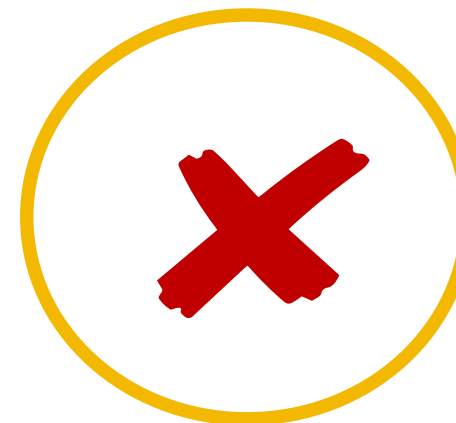
- має бути невід'ємною частиною процесів управління і прийняття рішень та інтегрована у структуру, діяльність та процеси організації.
- УР може застосовуватись на стратегічному, операційному, програмному чи проектному рівнях

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



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.