



Ministry of Finance

# УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Загальний підхід та основи

Манфред ван Кестерен  
01/03/2023

# Вимоги ЄС, пов'язані з Управлінням ризиками

Основа: Прийняття, імплементація та забезпечення дотримання всіх чинних правил ЄС ("acquis") країною-кандидатом на вступ до ЄС

## Глава 32 acquis:

"Законодавство в цій главі стосується прийняття міжнародно визнаних рамок і стандартів, а також передової практики ЄС у сфері **державного внутрішнього фінансового контролю (ДВФК)**, що ґрунтується на принципі децентралізованої управлінської підзвітності. ДВФК повинен застосовуватися в усьому державному секторі і включати внутрішній контроль фінансового управління як національними фондами, так і фондами ЄС".

Оцінюється за  
допомогою набору  
принципів/критеріїв

## Переглянуті принципи Державного управління

### Принципи Державного управління:

- Система стандартів, що визначають належне державне управління в контексті ЄС.
- Розроблені для цілей розширення ЄС та політики сусідства, але можуть бути застосовані більш універсально.
- Базуються на офіційному законодавстві ЄС, вимогах ЄС та ОЕСР, міжнародних стандартах, передовому досвіді країн-членів ЄС та ОЕСР.

# Принцип 27, Внутрішній контроль: актуальні аспекти

**Державні установи управляють бюджетами ефективно та відповідно до вимог законодавства для досягнення своїх цілей:**


- а. Система внутрішнього контролю, що відповідає моделі Комітету спонсорських організацій Комісії Тредвея, застосовується в усьому державному секторі та узгоджується з відповідними законами та нормативно-правовими актами, зокрема, із законодавством про управління державними фінансами.
- d. Державні керівники відповідають за впровадження систем управління та контролю, які забезпечують законне, ефективне, результативне та економічне управління операціями, активами та ресурсами.
- e. Існують механізми делегування повноважень щодо ухвалення рішень, а державні керівники мають чітко визначені цілі, ролі та обов'язки. Вони мають автономію, ресурси та інформацію, необхідні для того, щоб бути підзвітними за результати.
- f. Кожна організація надає вичерпну, своєчасну та точну інформацію для керівників про результати діяльності та виконання бюджету, в тому числі щодо великих інвестиційних проектів.
- g. Громадські організації періодично ідентифікують та оцінюють ризики, що загрожують досягненню їхніх цілей, в тому числі екологічні ризики, та вживають необхідних заходів для їхнього зменшення.

## Принцип 28, Внутрішній аудит: актуальні аспекти

**Внутрішній аудит покращує управління установою, управління ризиками та внутрішній фінансовий контроль державних установ, а також зменшує марнотратство та порушення.**

Основна увага приділяється необхідності базувати річні плани на оцінці ризиків щодо ефективного функціонування системи **управління ризиками, управління, внутрішнього контролю та звітності** організації, включаючи різноманітні види аудиту (Стандарт 2100 IPPF "Характер роботи").





# Практика управління ризиками в країнах ЄС

## Декілька застережень:

- Практика показує, що існують різні способи впровадження управління ризиками:  
Зосередитися на технічних аспектах/інструментах АБО на комунікації/прагматизмі/інцидентах
- Впровадження управління ризиками ніколи не завершується: постійна потреба у вдосконаленні та підтримці/підвищенні обізнаності
- Різні типи організацій потребують різної структури управління ризиками: порівняйте департамент політики (міністерство) з виконавчим агентством.

# Нідерланди: деякі типові аспекти

- Функція другої лінії інтегрована: об'єднана в одному департаменті: Фінансово-економічний департамент (FEAD)
- FEAD = так званий "контролер групи", але також координує та консолідує (результати) міністерські процеси управління ризиками
- Аудиторські комітети: внутрішні та зовнішні члени створюють платформу для обговорення ризиків/управління/контролю
- Часто розрізняють "короткострокові ризики" та довгострокові/стратегічні ризики. Використання "інструментів", таких як мислення сценаріями
- Управління ризиками стосується не лише фінансових ризиків, але й ризиків, пов'язаних з продуктивністю та ІТ.
- Ризик-орієнтоване мислення максимально інтегроване в ключові бізнес-процеси: планування та бюджетування, виконання, ухвалення управлінських рішень, моніторинг/звітність.

## "Інструменти" для використання

- Діалог про ризики: періодичні зустрічі з керівництвом для обговорення ризиків
- Фасилітаційні сесії, що проводяться внутрішнім аудитом
- Моделі управління, такі як "рамки управління проектами", COBIT (для IT) тощо.
- Мислення сценаріями: "що, якщо?" - сесії
- Реєстри ризиків/документування/систематичне відстеження управління ризиками
- Аналіз першопричин / SWOT-аналіз



# Зв'язок управління ризиками з ключовими процесами

- Планування та бюджетування: аналіз ризиків як невід'ємна частина планування та бюджетування; моделювання ризиків/розробка сценаріїв; розробка КПП; завжди брати цілі як відправну точку
- Виконання: залучення керівників першої лінії до аналізу ризиків, звітування керівництва про КПП та ризики під час виконання
- Ухвалення управлінських рішень: обговорення ризиків є обов'язковою частиною порядку денного управлінських нарад на всіх рівнях; рішення ухвалюються та зважуються в контексті ризиків/можливостей
- Моніторинг/підзвітність: звітність про ризики є невід'ємною частиною внутрішньої та зовнішньої звітності; аудиторський комітет як платформа; FEAD як консолідатор/охоронець/контролер; внутрішній аудит як незалежний об'єктивний оцінювач (і стимулятор)

# Підводні камені на основі аналізу Нідерландів

- Нечіткі, суперечливі або недостатньо обґрунтовані цілі
- Відсутність спільного бачення/розуміння управління ризиками з боку керівництва
- Вище керівництво приділяє занадто мало часу обговоренню/аналізу ризиків в масштабах всієї організації (стратегічний рівень)
- Якість формулювання ризиків часто нечітка або занадто розпливчаста/загальна
- Занадто багато ризиків, занадто багато бюрократії, занадто мало уваги приділяється пріоритетам
- Занадто мало уваги приділяється узгодженості/взаємозалежності ризиків, які пов'язують різні департаменти/підрозділи в організації.

# КЛЮЧОВІ КРОКИ ДЛЯ УСПІШНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

1. **Сформулюйте принципи/основи управління ризиками:** визначте сферу управління ризиками (наприклад, для операційних керівників та допоміжних/контрольних функцій), ширину портфеля ризиків (категорії ризиків), управління ризиками як безперервний процес, прихильність та обізнаність щодо управління ризиками, зв'язок з існуючою структурою управління та циклом планування та контролю.
2. **Сформулюйте політику управління ризиками:** на основі принципів/засад сформулюйте бачення ризиків, визначте ключові аспекти, такі як апетит до ризику та рівні толерантності.
3. **Визначте завдання, ролі та обов'язки:** визначте завдання, ролі та обов'язки для всіх організаційних функцій, які пов'язані з управлінням ризиками: працівників, керівництва (всіх рівнів), функцій другої лінії (наприклад, відділу планування або бухгалтерії) та внутрішнього аудиту.
4. **Аналізуйте, ідентифікуйте та оцінюйте ризики:** такі стандарти, як COSO, надають рекомендації щодо основного процесу управління ризиками. Матеріалізуйте ці рекомендації у внутрішній політиці управління ризиками
5. **Звітність та комунікація:** визначте, як і коли внутрішні та зовнішні зацікавлені сторони організації будуть поінформовані про результати управління ризиками. Максимально пов'яжіть звітність з існуючими механізмами планування та контролю (інтегруйте звітність про ризики, наприклад, в інформаційну панель для вищого керівництва). Створіть платформи для обговорення результатів процесу управління ризиками та уникайте зосередження виключно на технічних аспектах, таких як реєстр ризиків.