



**МІНІСТЕРСТВО  
ФІНАНСІВ  
УКРАЇНИ**

**Методичний посібник  
щодо аспектів управління ризиками,  
як складової системи внутрішнього контролю  
у розпорядника бюджетних коштів**

**Київ  
2022**

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b>	3
<b>I. ДІЯЛЬНІСТЬ З УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ</b>	5
1.1. Визначення поняття ризику	5
1.2. Ідентифікація ризиків	10
1.3. Оцінка ризиків	14
1.4. «Ризиковий апетит» установи	16
1.5. Способи реагування	18
1.6. Моніторинг та перегляд	19
1.7. Документування управління ризиками	21
<b>II. РОЛЬ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ</b>	22

## ВСТУП

Цей посібник підготовлено на виконання пункту 137 Плану заходів з реалізації Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022 - 2025 роки, схваленого розпорядженням Уряду від 29.12.2021 № 1805-р, з метою методичної допомоги щодо практичного впровадження окремих аспектів системи внутрішнього контролю, таких як управління ризиками, розпорядниками коштів державного бюджету.

Ми живемо у світі, що постійно змінюється, та швидкість цих змін постійно зростає. В свою чергу, такі зміни несуть з собою невизначеність, що може принести як нові можливості, так й ризики. Кожного дня ми можемо стикатися з ними, навіть цього не усвідомлюючи.

Під час здійснення своєї діяльності кожна установа стикається з низкою ризиків, які можуть впливати на досягнення результатів відповідно до встановленої мети, завдань, планів, цілей і вимог її діяльності, дотримуючись законності та ефективності використання бюджетних коштів. Зважаючи на це, виникає необхідність у вмінні здійснювати управління ризиками. Діяльність з управління ризиками допомагає приймати управлінські рішення з урахуванням невизначеностей та можливостей настання майбутніх подій чи обставин (прогнозних чи непередбачуваних) та їх вплив на досягнення мети, завдань, встановлених цілей діяльності.

Все це неможливо без підтримки та розвитку належної культури управління ризиками. Відповідна культура необхідна для ефективного управління ризиками. Кожен, починаючи з керівництва установи, має чітко усвідомлювати свою роль у створенні, подальшій підтримці та розвитку такої культури.

Управління ризиками передбачає застосування в установі логічних та систематичних методів з урахуванням:

- середовища, в якому функціонує установа, сфери та специфіки виконуваних завдань і повноважень, визначених цілей, затверджених планів діяльності тощо;
- досвіду та навичок керівництва установи для здійснення управлінської діяльності;
- підходів та застосовуваних механізмів для організації та виконання процесів в установі;
- впроваджених інструментів (графіки, учасники та їх взаємодія, контроль, підзвітність та відповідальність) для роботи з інформацією, яка виникає під час діяльності установи;
- впроваджених заходів, спрямованих на відстеження недоліків та відхилень під час виконання функцій та завдань;
- порядків та процедур складання та подання звітів про результати діяльності установи.

Діяльність з управління ризиками має важливе значення для досягнення мети та цілей діяльності установи. Ця діяльність має бути складовою щоденного, постійного процесу прийняття управлінських рішень, тобто бути частиною культури, інструментарію управління установою, інтегрованою у кожен виконуваний в ній процес. Тому систематичне виявлення важливих прогалин, «розривів» та нестабільностей дозволить випередити або пом'якшити їх можливий вплив на діяльність установи в цілому.

З практичної точки зору діяльність з управління ризиками:

- не повинна розглядатися як окремий процес, що існує незалежно та відокремлено від механізму управління, прийняття управлінських рішень, розподілу ресурсів, встановлення повноважень і відповідальності її працівників;
- має здійснюватися на всіх рівнях в установі;
- не може здійснюватися лише деякими структурними підрозділами установи.

Відсутність єдиної налагодженої системи управління ризиками є одним з важливих факторів, що впливає на негативні результати діяльності установи або недосягнення її визначених цілей, невиконання планів тощо.

При зміні зовнішнього середовища можуть переглядатися також пріоритети діяльності установи, що потребуватиме подальшого здійснення перегляду її внутрішнього середовища для його удосконалення. Такі заходи базуються, зокрема на управлінському підході її керівництва. Проте при частій зміні зовнішнього середовища, управління установою вже має базуватися на гнучких рішеннях, які приймаються її керівництвом, зважаючи на його власний досвід.

Саме тому, управління установою має акцентуватися не тільки на забезпеченні здійснення внутрішнього контролю в єдності та взаємодії елементів його системи, а й на приділенні значної уваги до зовнішнього середовища, вплив якого відіграє визначальну роль в її діяльності.

В сучасних умовах управління ризиками є одним з найбільш важливих процесів в управлінні установою. Однак його значимість часто недооцінюється в практичній діяльності, оскільки в деяких установах такий процес розглядається лише як відокремлена процедура.

Водночас управління ризиками забезпечується на певній стратегії (напрямах і способах, спрямованих на досягнення поставленої мети, яким би відповідав певний набір правил і обмежень для прийняття рішень відповідно до цілей та специфіки діяльності) та тактиці (застосування необхідних методів і прийомів в конкретних умовах для вибору найбільш оптимального і прийняттого рішення), відіграє допоміжну роль в системі управління, що набуває особливо важливого значення під час реалізації установою своїх завдань.

Ігнорування або несистемна реалізація процесу управління ризиками може негативно впливати на ефективність та результативність діяльності всієї установи.

## I. ДІЯЛЬНІСТЬ З УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

### 1.1. Визначення поняття ризику

Під час реалізації своїх завдань та функцій у діяльності будь-якої установи виникають події або явища (далі – подія), що можуть вплинути на її ефективність та результативність. Ці події слід визначати з урахуванням того, чи створюють вони нові додаткові можливості для установи, або навпаки – матимуть негативний вплив на досягнення її мети (місії), цілей, завдань, якість надання публічних послуг тощо. Крім того, слід зважати також на внутрішні та зовнішні обставини, що спровокували їх виникнення.



Отже, викликані певними обставинами події, що матимуть вплив на ефективність та результативність діяльності установи є ризиками. Такі події бувають як очевидні, так і неочевидні, можуть мати позитивні, негативні або змішані наслідки. При цьому, виявлення таких подій найкраще проводити окремо від оцінки їх ймовірності виникнення та впливу, щоб не упустити з виду.

Керівництву необхідно володіти інформацією стосовно основних видів внутрішніх та зовнішніх обставин. Зовнішні обставини можуть виникати, зокрема у разі змін у політичному, законодавчому, соціально-економічному або технологічному середовищі, потребах та пріоритетах суспільства і держави, а також у зв'язку з станом економіки, що впливають безпосередньо на діяльність установи; внутрішні - виникають всередині установи та стосуються змін у структурі, рівня навичок та компетенції працівників, стану запровадження інформаційних технологій (ІТ), визначених принципів, методів і процедур, які використовуються для ведення бухгалтерського обліку, складення і подання фінансової звітності тощо.

Виявлення подій спрямовано як на минулі, так і на майбутні періоди. Минулі періоди охоплюють такі питання, як стан досягнення цілей, фактори, що впливали на їх недосягнення, річна звітність та бухгалтерський облік, внутрішнє звітування. Майбутні періоди охоплюють питання, зокрема соціально-економічного розвитку країни, зміни пріоритетів і програмних засад діяльності Уряду, визначення нових завдань та потреб суспільства у якісних публічних послугах, а також очікувані зміни у політичній ситуації. Методи виявлення можуть істотно відрізнятися між собою за рівнем складності і наприклад за станом запроваджених ІТ систем.

Події зазвичай не відбуваються окремо. Одні здатні викликати інші, крім того, вони можуть відбуватися одночасно. В результаті оцінки їх взаємозв'язку виникає можливість визначити основу для найбільш ефективного докладання зусиль щодо управління ризиками.

Потенційні події доцільно розподіляти за категоріями. Об'єднуючи події по горизонталі в межах установи та по вертикалі в межах структурних підрозділів, керівництво може отримати інформацію про ймовірний існуючий зв'язок між ними. Це може дати певне уявлення про найбільш вигідні способи реагування на них. Кожна установа визначає власну методикку розподілу таких подій за категоріями.

Що ж таке ризики? Пунктом 2 Основних засад здійснення внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів, затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 12.12.2018 № 1062, визначено, що **ризик** – це можливість настання події, що матиме вплив на здатність установи виконувати завдання і функції та досягати визначеної мети (місії), стратегічних та інших цілей діяльності установи.



***Ризик (англ. risk) – це ситуація, пов'язана з небезпекою; ймовірність (можливість) того, що станеться щось неприємне.***

*(Оксфордський словник англійської мови)*

Ключове визначення ризику – «можливість небезпеки».

У цьому визначенні присутні два ключові слова «можливість» та «небезпека»:

- «можливість», що означає певну/значну невизначеність;

- «небезпека», що є певною формою впливу, тобто це те, що має потенціал негативного впливу на щось, або іншими словами – негативний ефект з небажаним результатом.

Тобто, «**ризик**» – це потенційна можливість того, що під час реалізації функцій, процесів та операцій, спрямованих на досягнення встановленої мети (місії), цілей та виконання завдань, можуть виникнути обставини, що призведуть до втрат ресурсу, небезпеки або небажаного результату у майбутньому.

Водночас, виділяють також і інший, протилежний погляд на поняття «ризик», коли його розглядають не лише як потенційну загрозу для установи, а й як нові можливості для досягнення її мети (місії), цілей та виконання завдань.

Позитивні можливості, спричинені ризиком, не слід розглядати та класифікувати як «позитивні ризики». Ризик - завжди небезпека для установи, в той час, як можливість – позитивний шанс для неї. Тобто ризик – не лише загроза, а й **нові можливості**.

Відповідно до міжнародної практики важливою складовою діяльності з управління ризиками є встановлення зв'язку між різними категоріями ризиків (внутрішні, зовнішні та стратегічні) та елементами управління ризиками (побудова блок-схем, постійна діяльність, періодичні заходи), наприклад:



- графічне визначення алгоритму виконуваних процесів, ролей та відповідальності учасників, їх взаємозв'язок;
- лінії інформування про ризики;
- розвиток навичок з управління ризиками, включно з навчанням відповідних спеціалістів;
- створення позитивної поведінки та культури управління ризиками



- ідентифікація ризиків та визначення відповідальних за управління ними;
- оцінка ризиків та визначення допустимого (прийняттого) рівня ризиків;
- визначення заходів реагування;
- перегляд та моніторинг ризиків;
- звітність про діяльність з управління ризиками



- впевненість керівництва у тому, що ризики належним чином управляються і контролюються;
- підвищення зрілості діяльності з управління ризиками (рівень розвитку практики з управління ризиками, що характеризується ефективністю та результативністю запроваджених підходів відносно досягнутих результатів діяльності установи);
- експертні оцінки

Діяльність з управління ризиками здійснюється керівництвом установи та всіма її працівниками під час реалізації свої повноважень. Для успішного досягнення установою своєї мети (місії), цілей та виконання завдань необхідно враховувати ризики на всіх етапах своєї діяльності. Керівники та інші працівники самостійних структурних підрозділів,

відповідальні за планування діяльності установи, організацію роботи, управління бюджетними коштами, ведення бухгалтерського обліку та складання звітності, внутрішні аудитори - всі вони відіграють свою роль у створенні середовища для ефективного управління ризиками.

Міжнародною практикою передбачено здійснення таких послідовних кроків до запровадження діяльності з управління ризиками.



Ефективність управління ризиками залежить напряду від інтеграції такої діяльності у процес управління установою, включаючи прийняття рішень, та потребує підтримки з боку керівництва всіх управлінських рівнів.

Структура «управління ризиками» містить в собі такі складові, як інтеграція, проектування, впровадження, оцінка та вдосконалення управління ризиками в рамках усієї установи.

В установі має проводитись оцінка існуючої практики управління ризиками з метою визначення будь-яких прогалин та їх усунення. Складові структури адаптуються безпосередньо до потреб установи.



Вище керівництво установи забезпечує інтеграцію управління ризиками у всю діяльність установи, демонструє лідерство і цінності через:

- адаптацію і впровадження всіх складових структури «управління ризиками»;
- формулювання політики щодо підходів до управління ризиками;
- забезпечення необхідними ресурсами для управління ризиками;
- розподіл повноважень, відповідальності та підзвітності за результат на відповідних рівнях установи.

**Структура «управління ризиками» спрямована на інтеграцію такого процесу у ході реалізації основних напрямів діяльності**

Вищезазначене допоможе установі:

- спрямувати управління ризиками відповідно до її мети (місії), цілей, завдань та сфери діяльності;
- визначити цінності і вживати заходів щодо їх безумовного дотримання;
- встановити категорії і види ризиків, що можуть застосовуватись при формуванні критеріїв ризику, забезпечивши їх доведення до відома працівників;
- систематично здійснювати моніторинг і перегляд ризиків та заходів реагування на них;
- забезпечити відповідність структури «управління ризиками» середовищу установи.

Вище керівництво установи відповідальне за організацію діяльності з управління ризиками шляхом демонстрації прихильності до управління ризиками через запровадження політик, висловлювання заяв або в інших формах, а її здійснення забезпечується працівниками щодо:

- виявлення у процесі встановлення цілей установи потенційних подій, що можуть вплинути на їх досягнення;
- ідентифікації та оцінки ризиків, з якими може зіштовхнутися установа при досягненні своїх цілей та виконуваних завдань;
- забезпечення впровадження і результативного та ефективного функціонування структури управління такими ризиками;
- обміну інформацією про діяльність з управління ризиками.



**Інтеграція** управління ризиками ґрунтується на розумінні структури та внутрішнього середовища установи. Структура установи є різною в залежності від її цілей, завдань та специфіки діяльності. Управління ризиками здійснюється всіма структурними підрозділами установи та кожним працівником.

Інтеграція управління ризиками в діяльність установи являє собою динамічний та ітеративний (тобто повторюваний) процес, який має бути адаптований до встановленої мети (місії), цілей, завдань та корпоративної культури в установі (принцип, який визначає як працюють і взаємодіють працівники у команді та із зовнішнім середовищем, з урахуванням цінностей та переконань, обумовлених специфікою її діяльності).

Управління ризиками повинно бути частиною управління установою, лідерства та цінностей, стратегії, завдань та операційної діяльності, а не існувати окремо від них.



При **розробці** структури управління ризиками досліджується зовнішнє і внутрішнє середовище установи.

Стосовно зовнішнього середовища досліджуються, зокрема питання щодо:

- стану справ у соціальній, культурній, політичній, правовій, фінансовій, економічній сферах на міжнародному, державному або місцевому рівнях;
- ключових подій, що можуть вплинути на досягнення установою встановлених мети (місії), цілей, завдань діяльності установи;
- відносин із зовнішніми зацікавленими сторонами, їх уявлень, цінностей, потреб і очікувань;
- стану справ у договірних відносинах і виконанні зобов'язань.

Стосовно внутрішнього середовища досліджуються, зокрема питання щодо:

- бачення, місії, цінностей, визначених цілей і покладених завдань;



- стилю управління, організаційної структури, розподілу повноважень, обов'язків, відповідальності та підзвітності за виконання завдань;
- стану корпоративної культури в установі;
- стану забезпечення ресурсами (фінанси, час, персонал, інтелектуальна власність, процеси, системи і технології тощо);
- стану здійснення інформаційного та комунікаційного обміну інформацією.

Управління ризиками забезпечується відповідними ресурсами, зокрема:

**Необхідне врахування  
можливостей та  
фактичних ресурсів в  
установі**

- встановленням порядків виконання процесів;
- персоналом з відповідними навичкам, досвідом і компетентністю;
- професійним розвитком та навчанням персоналу;
- запровадженням інформаційного та комунікаційного обміну.



Для **впровадження** управління ризиками необхідна участь та поінформованість зацікавлених сторін, що дозволить враховувати невизначеність, можливість настання майбутніх подій та їх вплив на досягнення встановлених мети (місії), цілей, завдань діяльності установи.

Впроваджена структура управління ризиками гарантує, що така діяльність буде частиною управління установою, у тому числі під час прийняття управлінських рішень з урахуванням змін у зовнішньому і внутрішньому середовищах.



**Оцінка** результативності та ефективності діяльності з управління ризиками може здійснюватися шляхом періодичного перегляду фактичного стану такої діяльності для визначення, чи є вона достатньою для досягнення встановлених мети (місії), цілей та виконання завдань установою.

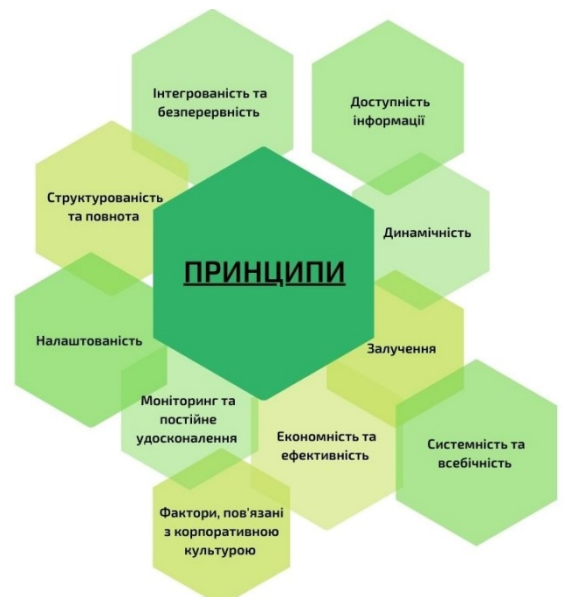
Здійснення постійного моніторингу існуючої діяльності з управління ризиками дозволить оперативно реагувати для покращення її результативності та ефективності з урахуванням змін у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Проведення зазначених заходів у тому числі має бути спрямоване на підвищення якості надання установою публічних послуг.

Принципи діяльності з управління ризиками дають розуміння характеристик її результативності і ефективності, пояснюючи цінність, наміри і цілі. Ці принципи є основою, мають враховуватися при розробці структури і процесів управління ризиками та дозволяти установі управляти впливами невизначеності на досягнення її встановлених мети (місії), цілей та завдань, серед яких є:

❖ інтегрованість та безперервність - управління ризиками є невід'ємною частиною всієї діяльності установи, ідентифікація та оцінка ризиків здійснюється безперервно;

❖ структурованість та повнота - структурований та комплексний підхід до



управління ризиками сприяє отриманню узгоджених і співставних результатів;

❖ налаштованість - структура і процес управління ризиками налаштовані та відповідають зовнішньому і внутрішньому середовищу установи, пов'язаного з її цілями та завданнями;

❖ економність та ефективність – досягнення максимального результату за мінімальних витрат, тобто витрати на дії з управління ризиком мають бути меншими від тих, що могли б виникнути при його настанні або прийнятті;

❖ залучення - відповідна і своєчасна участь зацікавлених сторін дозволяє враховувати їх знання, навички і уявлення, що призводить до підвищення рівня обізнаності та обґрунтованості діяльності з управління ризиками;

❖ динамічність - ризики можуть виникати, змінюватися або зникати в міру зміни зовнішнього і внутрішнього середовища установи; управління ризиками прогнозує, виявляє, підтверджує та своєчасно реагує відповідним чином на ці зміни і події;

❖ системність та всебічність - урахування всіх можливих джерел виникнення ризиків та використання способів реагування на них, розроблення заходів, необхідних для уникнення або зменшення ризику.

❖ доступність інформації - вихідні дані для управління ризиками ґрунтуються на звітній та поточній інформації, а також на майбутніх очікуваннях; інформація має бути достовірною, достатньою, своєчасною, зрозумілою і доступною для відповідних зацікавлених сторін;

❖ фактори, пов'язані з корпоративною культурою - поведінка людей істотно впливає на всі аспекти управління ризиками в установі в цілому;

❖ моніторинг та постійне удосконалення - моніторинг та контроль за результатами виконання заходів з управління ризиками здійснюється постійно, діяльність з управління ризиками вдосконалюється через навчання і вивчення досвіду.



## 1.2. Ідентифікація ризиків

**Ідентифікація ризиків** – визначення ризиків за типами/категоріями (зовнішні, внутрішні та стратегічні) та видами (нормативно-правові, операційно-технологічні, програмно-технічні, фінансово-господарські тощо).

Іншими словами **ідентифікація ризиків** – визначення ймовірних подій, які впливатимуть на здатність установи виконувати завдання і функції для досягнення встановлених мети (місії) та цілей.

У чому полягає різниця між «ризиком» та «проблемою/проблемним питанням»?

Безумовно, важливим аспектом під час діяльності установи є виявлення та реагування на проблеми/проблемні питання, проте такі дії не розглядаються у контексті управління ризиками.

**Ризик** – це ймовірна подія, яка може виникнути в майбутньому, якщо зазначена подія все ж таки відбудеться - це може стати проблемою.

Тобто ризик виникає в майбутньому, несе певну невизначеність та може відбутися/або не відбутися в якийсь час.

Водночас **проблема/проблемне питання** – це відома, існуюча або встановлена обставина, яка є або спричинила виникнення певних питань чи обмежень, що потребують вирішення. Іншими словами проблема – це обставина, що вимагає активних дій для усунення негативних наслідків, запобігання їх виникненню та потребує вивчення, дослідження і розв'язання.




**Ідентифікація ризиків  
НЕМОЖЛИВА  
без попереднього  
визначення  
стратегічних та  
операційних цілей**

Навички працівників, зокрема здатність належним чином виконувати певні дії з урахуванням набутих знань і досвіду, відіграють важливе значення під час управління ризиками, які виникають, як під час виконання такими працівниками повноважень, так і у діяльності установи в цілому.

Нові завдання, функції, цілі, технології або повноваження завжди містять невизначеність, що може вплинути на їх якісну, ефективну та результативну реалізацію, тобто – ризики.

Ідентифікація ризиків здійснюється у кожному структурному підрозділі установи шляхом класифікації ризику відповідно до його категорії та виду.

За категоріями виділяють:

Категорія ризиків	Особливості та підходи	Причини виникнення
 <p><b>Внутрішні</b></p>	<p>Події, ймовірність виникнення яких пов'язана з безпосереднім досягненням встановлених мети (місії), цілей та завдань, виконанням установою та її працівниками відповідних планів, функцій, процесів та операцій.</p> <p>Ризики, на які установа має вплив та може вживати відповідні заходи контролю.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Шахрайство</li> <li>• Використання неперевіреного програмного забезпечення (ПЗ)</li> <li>• Відвідування небажаних web-ресурсів</li> <li>• Втрата електронного цифрового підпису (ЕЦП), пароллю/логіну</li> <li>• Плинність кадрів</li> </ul>
 <p><b>Зовнішні</b></p>	<p>Події, які є зовнішніми по відношенню до установи та ймовірність виникнення яких не пов'язана з досягненням встановлених мети (місії), цілей та завдань, виконанням установою та її працівниками відповідних планів, функцій, процесів та операцій.</p> <p>Тобто ризики, які пов'язані з великою кількістю зовнішніх подій/загроз. Оскільки таких подій може бути багато, основна проблема полягає у визначенні, яка саме подія чи загроза призведе до негативних наслідків в установі. Розглядаються можливості як зробити устанovu більш стійкою до їх впливу.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обставини непереборної сили (форс-мажорні обставини)</li> <li>• Природні явища</li> <li>• Кібератаки (фішинг, DDoS-атаки тощо)</li> </ul>
 <p><b>Стратегічні</b></p>	<p>Події, ймовірність виникнення яких може вплинути на досягнення встановлених мети (місії), цілей та завдань. Ідентифіковані ризики супроводжуються постійним моніторингом та здійсненням необхідних коригувань.</p> <p>За міжнародною практикою виділяють такі етапи управління стратегічними ризиками:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ідентифікація – визначаються потенційні ризики та їх можливий вплив шляхом використання «сценарного планування», тобто формулювання альтернативних сценаріїв майбутнього для визначення потенційних ризиків та їх наслідків;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неналежна реалізація управлінських рішень;</li> <li>• Некоректне (неузгоджене, неналежне, необґрунтоване) визначення цілей установи</li> <li>• Несумісність визначених цілей з ресурсами, необхідними для їх досягнення</li> </ul>

	<p>- перегляд/моніторинг – з метою своєчасного реагування на можливі ризики здійснюється постійний моніторинг зовнішнього середовища (наприклад, аналізується інформація у засобах масової інформації, статистичні дані, відомості про можливі зміни у законодавстві);</p> <p>- способи реагування - визначаються заходи контролю на ідентифіковані ризики з метою запобігання їх виникненню та/або мінімізації впливу. У разі необхідності або їх невідомості – здійснюється перегляд таких заходів контролю.</p>	
--	--	--

**За видами:**

**нормативно-правові (законодавчі)** – ризики, ймовірність виникнення яких пов’язана з відсутністю, суперечністю або нечіткою регламентацією виконання повноважень у відповідних нормативно-правових актах;

**операційно-технологічні** – ризики, ймовірність виникнення яких пов’язана з недотриманням визначеного порядку виконання процесу, зокрема строків та формату подання документів, наявністю недоліків або помилок в організації відповідних внутрішніх процесів;

**програмно-технічні** – ризики, ймовірність виникнення яких пов’язана з браком прикладного програмного забезпечення або його адаптації відповідно до вимог нормативно-правових актів, неналежною роботою або відсутністю необхідних технічних засобів тощо;

**кадрові** – ризики, ймовірність виникнення яких пов’язана з недостатністю персоналу, його професійною підготовкою та/або неналежним виконанням посадових обов’язків тощо;

**фінансово-господарські** – ризики, ймовірність виникнення яких пов’язана зі станом фінансово-господарської діяльності установи, матеріально-технічного забезпечення тощо;

**репутаційні** – ризики, ймовірність виникнення яких пов’язана з діями, які можуть негативно вплинути на репутацію установи чи її керівництва;

**корупційні** – ризики, ймовірність виникнення яких пов’язана із недоброчесністю працівників, виникненням конфлікту інтересів, безконтрольністю з боку керівництва, наявністю дискреційних повноважень та інші чинники, які сприяють або не запобігають виникненню корупції.

Слід пам’ятати, що ідентифікація ризиків має здійснюватися через визначення причин та наслідків у чіткому їх зв’язку.

Однією з поширених помилок під час ідентифікації ризиків є підміна або нерозуміння понять «проблема», «причина» й «наслідки». Тому перед початком здійснення ідентифікації ризиків шляхом встановлення причинно-наслідкових зв’язків, доцільно зрозуміти їх значення.

**Ознакою проблеми** є очевидні фактори, які привертають до її увагу без будь-яких пояснень.

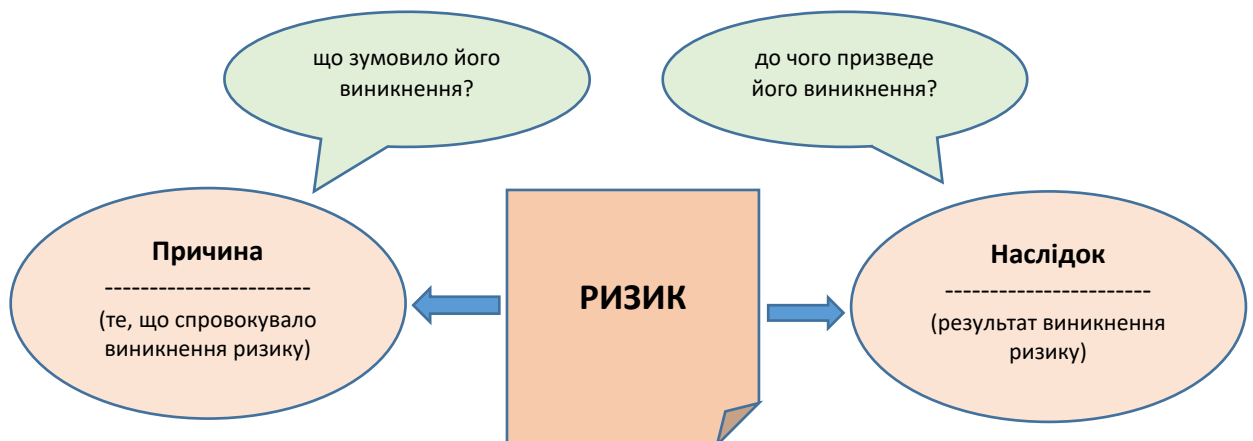
**Основне повідомлення – усуньте причину, що призводить до цього ризику**

**Причина** – явище чи процес, який вже в міру свого існування викликає певні зміни в середовищі. Причина характеризується тим, що завжди передує результату, при цьому результатом її дії є наслідок. Це свого роду «показники» того, що щось відбувається «не так» та які можна перевірити.

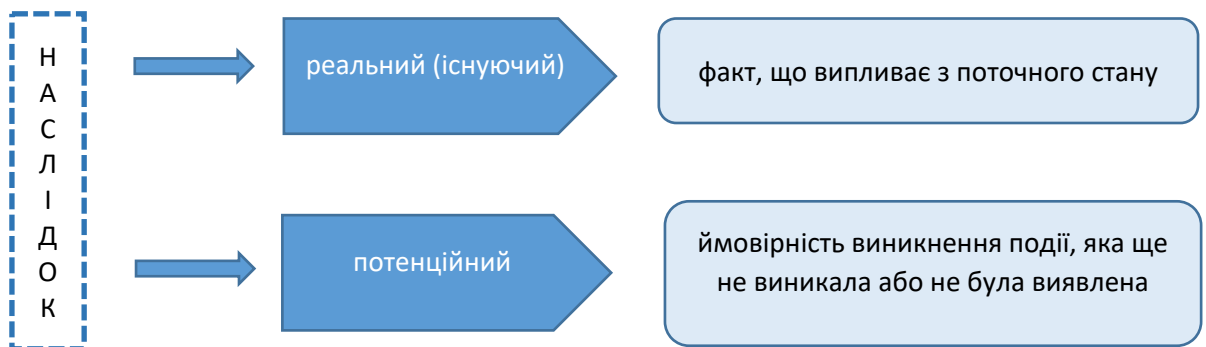
**Наслідки** - це те, в чому виявляються безпосередні результати певної проблеми.

Важливо зазначити, що іноді декілька причин зумовлюють один загальний наслідок. У той же час одна причина може проявитися у безлічі наслідків.

Схематично поняття причинно-наслідкового зв'язку можна відобразити наступним чином:



Наслідки можуть бути реальними чи потенційними.



На перший погляд може здаватися, що визначення «причини» не є важливим та не має великого значення. Однак здійснення заходів з усунення наслідків не усуне самої причини виникнення ризику та не призведе до вдосконалення існуючих процесів в установі, покращення внутрішнього контролю та відповідно управління ризиками. Повністю чи частково уникнення від повторення небажаної події можливо лише через виявлення і усунення безпосередньо її причини.

В міжнародній практиці існує велика кількість різноманітних методів ідентифікації ризиків, зокрема:

Карта перевірки (чек-лист)

використання певного сформованого переліку питань, для перевірки стану виконання процесу

Аналіз блок-схем

послідовний аналіз виконуваного процесу, послідовність виконання якого відображено у графічний спосіб

Порівняння з еталонними критеріями (бенчмаркінг)

систематичний пошук і впровадження найкращих практик для покращення діяльності установи. Дієвий інструмент для порівняння стану функціонування установи з іншими, подібними за розмірами та/або сферою діяльності

Сценарне планування

дослідження зовнішнього середовища, що впливає на діяльність установи, стосовно наявності визначених



елементів (*predetermined elements*) і ключових невизначеностей (*key uncertainties*) та їх комбінування для формулювання альтернативних сценаріїв майбутнього

Кожен із зазначених методів можна використовувати на практиці, що допоможе керівництву установи ідентифікувати ризики, зокрема під час:

- опитувань;
- мозкових штурмів;
- засідань робочих груп (з управління ризиками) / робочих (оперативних) нарад.

Наведений перелік прикладів для ідентифікації ризиків не є вичерпним, а лише демонструє їх різноманіття.

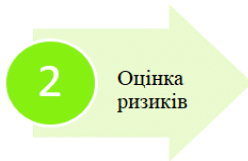
Крім того, можуть використовуватися способи:

- «згори донизу» (top-down), розуміється ієрархічно побудована процедура (наприклад, формується група, яка розглядає усі процеси установи, що пов'язані з її цілями та завданнями, проводить ряд інтерв'ю (опитувань) з керівниками та працівниками на всіх рівнях і виявляє пов'язані з відповідними процесами ризики);

- «знизу догори» (bottom-up) являє собою ідентифікацію ризиків кожним підрозділом під час реалізації закріплених за ними функцій і процедур та подальше інформування про ідентифіковані ризики вищому керівництву.

Зазначені підходи не виключають один одного, навпаки, саме їх поєднання для оцінки ризиків, сприяє виявленню «ключових» ризиків, що охоплюють всю установу в цілому, так і пов'язаних з досягненням певних її цілей.

### 1.3. Оцінка ризиків



Наступним кроком діяльності з управління ризиками є *оцінка ризиків*. Поняття «оцінка ризиків» іноді застосовується в розумінні одноразової дії, однак в контексті розуміння такої оцінки у діяльності установи – такий процес є триваючим і повторюваним,

який відбувається на всіх її рівнях.

Метою оцінки ризиків є визначення, які з подій (ідентифікованих ризиків) є досить важливими та суттєвими, щоб вони були розглянуті керівництвом установи.

Оцінка ризиків здійснюється за такими критеріями, як рівень ймовірності виникнення та рівень їх впливу на здатність установи виконувати функції для досягнення встановленої мети (місії), цілей та завдань. Наприклад, оцінка може здійснюватися у такому форматі:

**Мета оцінки ризику -**  
забезпечення  
прийняття рішень

За впливом ризиків на здатність установи виконувати функції для досягнення встановленої мети (місії), цілей та завдань		За ймовірністю виникнення ризику		
Критерій ризику	Числове значення	Низька ймовірність	Середня ймовірність	Висока ймовірність
		1	2	3
Низький рівень впливу	1	1 (1 x 1) (зелена зона)	2 (1 x 2) (зелена зона)	3 (1 x 3) (жовта зона)
Середній рівень впливу	2	2 (2 x 1) (зелена зона)	4 (2 x 2) (жовта зона)	6 (2 x 3) (червона зона)
Високий рівень впливу	3	3 (3 x 1) (жовта зона)	6 (3 x 2) (червона зона)	9 (3 x 3) (червона зона)

За рівнем ймовірності виникнення:

**низька ймовірність** – ризики, які ніколи не виникали, виникнення яких може відбутися дуже рідко/майже неможливо або ймовірність виникнення яких досить низька;

**середня ймовірність** – ризики, які ймовірно можуть рідко виникнути у майбутньому, найближчим часом або події, які виникали в діяльності установи;

**висока ймовірність** – ризики, ймовірність виникнення яких близько до 100 % або такі події виникали нещодавно відносно в діяльності установи.

За рівнем впливу:

**низького впливу** – вплив ризику призводить до обмеженого або мінімального зниження спроможності, що може заважати подальшому досягненню цілей, виконанню завдань і функцій, процесів та операцій за **основним** напрямом діяльності; відсутній/не суттєвий вплив на досягнення запланованих показників чи реалізацію відповідного процесу;

**середнього впливу** – вплив ризику призводить до суттєвого зниження спроможності, що може заважати подальшому досягненню цілей, виконанню завдань і функцій, процесів та операцій за **основним** напрямом діяльності; реалізацію відповідних процесів чи хід досягнення запланованих показників можливо скоректувати/відновити протягом незначного періоду часу;

**високого впливу** – ризики, вплив яких призводить до суттєвої втрати спроможності, відсутності можливості далі в установленій спосіб і порядок досягнення цілей, виконання завдань і функцій, процесів та операцій за **основним** напрямом діяльності; не можливе/повільне коректування/відновлення реалізації відповідних процесів чи досягнення цілей.

Відповідно оцінивши ризики за критеріями ймовірності виникнення та їх впливу на здатність установи досягати встановлені цілі, виконувати завдання і функції якісно, ефективно та результативно, ризикам можуть присвоюватися такі значення:

<b>ВИСОКЕ ЗНАЧЕННЯ</b>	<p>Ризики, способи реагування на них та запроваджені заходи контролю мають перебувати «на контролі» керівника установи.</p> <p><i>Способи реагування на ризики та заходи контролю мають визначатися керівником установи. Поки критерій ризику не зменшиться, керівник самостійного структурного підрозділу повинен регулярно доповідати керівнику установи про стан здійснення відповідних заходів</i></p>
<b>СЕРЕДНЄ ЗНАЧЕННЯ</b>	<p>Ризики, способи реагування на них та запроваджені заходи контролю мають перебувати «на контролі» керівника самостійного структурного підрозділу, який інформує керівника установи.</p> <p><i>Способи реагування на ризики та заходи контролю можуть визначатися керівником самостійного структурного підрозділу або за необхідності - керівником установи. Керівник самостійного структурного підрозділу здійснює їх перегляд на постійній основі та за необхідності інформує керівника установи для прийняття відповідних управлінських рішень</i></p>
<b>НИЗЬКЕ ЗНАЧЕННЯ</b>	<p>Ризики, способи реагування на них та запроваджені заходи контролю мають перебувати «на контролі» керівника самостійного структурного підрозділу.</p> <p><i>Способи реагування на ризики та заходи контролю визначаються керівником самостійного структурного підрозділу. Ризики повинні періодично переглядатися у підрозділі для підтвердження актуальності початкових припущень щодо їх критеріїв, результативності та ефективності обраних заходів контролю на них. У разі зміни критерію ризику слід переглянути його значення, способи реагування та заходи контролю</i></p>

Завданням оцінки ризиків є визначення ризикових сфер діяльності установи та надання відповідної інформації керівнику установи для прийняття ним управлінських рішень стосовно тих «ключових» ризиків, що впливають на здатність установи виконувати плани,

вимоги щодо її діяльності, основні функції, процеси та операції для досягнення визначених мети (місії), цілей діяльності та її завдань.



#### 1.4. «Ризиковий апетит» установи

Після проведення оцінки ризиків, слід визначити їх пріоритетність для діяльності установи. Якщо певний ризик неприйнятний йому слід встановити найвищий пріоритет, тобто класифікувати його як «ключовий», якому має приділятися постійна увага на рівні вищого керівництва установи.

Пріоритетність ризиків з часом може змінюватися у зв'язку зі зміною цілей та завдань установи, зовнішнього та внутрішнього середовища, а також за результатами вжитих відповідних заходів реагування на них.

У міру розвитку установи зростає також ймовірність настання нових ризиків. Виникає питання допустимості (прийнятності) такого обсягу або рівня ризиків для установи. Відповідь – закладено в понятті «ризиковий апетит» або «ризик-апетит».

**«Ризик-апетит»** –  
готовність керівництва  
установи прийняти ризик

Відношення до «ризикового апетиту» може бути як на рівні установи в цілому, так і для окремих категорій/видів ризиків.

«Ризиковий апетит» - це значення ризику, яке установа готова прийняти у ході досягнення встановлених мети (місії), цілей, виконання завдань, функцій, процесів та операцій за основним напрямом діяльності перш ніж виникне питання щодо реагування на нього. З урахуванням зазначеного приймається рішення про реагування на ризики.

Передумовою для «ризикового апетиту» в установі є суб'єктивне відношення до **невід'ємного ризику** (тобто ризику, щодо якого керівництво не прийматиме жодних управлінських рішень) та **залишкового/остаточного ризику** (тобто ймовірна подія, яка може впливати на досягнення встановлених мети (місії), цілей, виконання завдань, функцій, процесів та операцій за основним напрямом діяльності або мати негативні наслідки після впровадження заходу реагування до ідентифікованого ризику, тобто це ризик, який залишається після прийняття керівництвом управлінських рішень).

В окремих випадках залишковий/остаточний ризик може дорівнювати невід'ємному (як *приклад, коли установа новостворена та/або відсутня інформація про ефективність заходів контролю*).

«Ризиковий апетит» установи змінюється в залежності від очікуваної пріоритетності ризиків (зокрема прийнятний рівень фінансових втрат може змінюватися в залежності від цілого ряду чинників, в тому числі від обсягу відповідного бюджету, джерела втрати або від інших супутніх ризиків (наприклад, негативна громадська думка)).

Визначення «ризикового апетиту» установи є питанням суб'єктивним, проте є важливою стадією процесу формулювання загальної стратегії управління ризиками в установі. Застосування ефективних заходів контролю дозволяє знижувати рівень ризику до допустимого (прийняттого) рівня.

Рівень «ризик-апетиту» може залежати як від зовнішніх (*наприклад, стан економіки*), так і від внутрішніх факторів (*наприклад, фінансові можливості установи, навички персоналу*).

Розуміння «ризикового апетиту» продемонстровано на прямій, де протилежні кінці характеризують дві крайності у прийнятті установою ризику.





Так, крайня точка зліва демонструє ситуацію, при якій установа повністю уникає ризику, водночас справа – навпаки відповідає гранично ризиковій стратегії установи. При цьому, роль «ризикового апетиту» полягає саме у визначенні певної точки, що відповідатиме ставленню керівництва до рівня допустимості (прийнятності) ризиків.

Ставлення до рівня «ризикового апетиту» є індивідуальним для кожної установи. У міжнародній практиці застосовуються такі методи:

<i>Метод, що враховує вартість заходів</i>	критерієм оцінки «ризик-апетиту» є співвідношення між вартістю заходів з управління ризиком та його значенням в певний період часу;  рівень «ризик-апетиту» відповідає вартості заходів з управління ризиком (ризик приймається установою у будь-якому випадку, якщо потенційні збитки від його настання не перевищують затрат на реагування)
<i>Метод поточного рівня ризику</i>	загальний «ризик-апетит» складається в певний період часу з окремих складових з урахуванням суми можливих втрат за кожним видом ризику;  для цього визначають критерії, за допомогою яких встановлюються максимально допустимі (прийнятні) втрати у разі настання за кожним видом ризику
<i>Метод історичного рівня ризику</i>	загальний «ризик-апетит» складається з окремих складових з урахуванням суми можливих втрат за кожним видом ризику;  відмінність цього методу від попереднього полягає в тому, що в даному випадку розглядається історична динаміка значення ризику установи. За кожним видом ризику обирається період, в якому установа брала на себе високе значення такого ризику
<i>Метод врахування показників діяльності аналогічних установ</i>	«ризик-апетит» визначається ставленням до рівня допустимості (прийнятності) ризиків, що не призводить до погіршення ключових показників діяльності установи порівняно із показниками діяльності аналогічних установ
<i>Метод стрес-тестування</i>	обираються зовнішні та внутрішні фактори, що істотно впливають на діяльність установи, на підставі яких визначаються допустимий (прийнятний) рівень найгіршого прийнятного стану для установи
<i>Метод експертної думки фахівців</i>	«ризик-апетит» встановлюється на підставі думок вищого керівництва, керівників структурних підрозділів установи та експертів
<i>Комбінований метод</i>	поєднання різних методів визначення «ризик-апетиту», як приклад, загальний рівень «ризик-апетиту» установи визначається за методом врахування показників діяльності аналогічних установ, а розподіл за кожним ризиком здійснюється за методом історичного рівня ризику

В установі має враховуватись, наскільки допустимим (прийнятним) є рівень «ризикового апетиту» у поточному періоді, та наскільки він буде допустимим (прийнятним) в майбутньому, враховуючи встановлені мету (місію), цілі, завдання та її бюджет.

В установі може існувати «ризиковий апетит» щодо деяких видів/категорій ризиків. Визначення порядків реалізації основних процесів установи забезпечить простоту встановлення поточного стану управління ризиками у будь-який момент її діяльності. Керівництво установи має володіти своєчасною та достатньою інформацією про характер прийнятних ризиків.



### 1.5. Способи реагування

На даному етапі, враховуючи результати проведеної оцінки ризиків, в установі приймається рішення щодо вибору форми реагування на них. Визначення та обрання способів реагування на ідентифіковані та оцінені ризики полягає у прийнятті керівництвом установи рішення щодо **зменшення, прийняття, розділення чи уникнення ризику** на підставі проведеної оцінки ймовірності виникнення та рівня їх впливу з урахуванням існуючого рівня «ризик-апетиту».

Способи реагування на ризику:  
**зменшення, прийняття, розділення чи уникнення**

Приймаючи відповідне рішення, оцінюються можливі витрати, пов'язані з реагуванням на ризик, порівняно з очікуваним отриманням майбутньої вигоди від його уникнення або зменшення та здійсненими заходами контролю для запобігання або зменшення його негативного впливу на досягнення визначеної мети (місії), цілей та завдань установи (далі – рішення про способи реагування).

**Зменшення ризику** – безсумнівно, що дана форма реагування на ризики є найбільш поширеною та здійснюється через вжиття певних заходів, які сприяють зменшенню або повному усуненню ймовірності їх виникнення та/або впливу (зокрема шляхом прийняття щоденних управлінських рішень під час повсякденної діяльності установи).

**Прийняття ризику** передбачає відсутність заходів реагування в установі щодо такого ризику, тобто жодних дій до нього не застосовується. Такий спосіб реагування використовується у випадках, якщо:

- за результатами оцінки ризику встановлено, що його вплив на діяльність буде мінімальним і суттєво не позначиться на досягненні встановленої мети (місії), цілей та завдань установи, ризик знаходиться в межах допустимого (прийняттого) його рівня;
- обсяг витрат на заходи контролю будуть перевищувати вигоди від вжиття певних заходів, спрямованих на зменшення ризику, чи які спричинять виникненню нових негативних наслідків;
- застосування способів реагування створить додаткові ризики з високим/середнім значенням;
- установка не може вплинути на ризик та відсутні заходи контролю щодо запобігання настанню відповідної негативної події.

**Розділення (розподіл, передача) ризику** передбачає зменшення ймовірності виникнення або впливу ризику шляхом його перенесення або розподілу (поділу) частини цього ризику з іншими заінтересованими сторонами/учасниками (наприклад, страхування діяльності). Зазначений варіант є особливо корисним при скороченні фінансових ризиків, ризиків для майна.

**Уникнення ризику** здійснюється шляхом припинення/призупинення діяльності (функції, процесу, операції), яка призводить до підвищення значення ризику. При цьому, такий спосіб реагування на ризики не завжди підходить органам державної влади, оскільки вони не здатні відмовитись чи ухилитись від реалізації своїх завдань чи функцій, виконання бюджетних чи інших програм тощо. Проте уникнення ризику може бути ефективним

способом реагування, якщо необхідно прийняти рішення про прийнятність нового порядку/механізму надання публічних послуг або доцільності продовження реалізації певного проекту.

Рішення про обрані способи реагування приймається з урахуванням допустимого (прийняттого) рівня ризику, який установа може прийняти не вживаючи жодних заходів контролю.

Визначення допустимого (прийняттого) рівня ризику є суб'єктивним процесом та здійснюється керівництвом установи, керуючись власним досвідом, обраними та впровадженими відповідними механізмами, застосованими інструментами та методами управління.

**Важливий аспект управління ризиками - визначення допустимого (прийняттого) рівня ризику**

Під час прийняття рішення щодо способу реагування на ризик враховуються:

результати оцінки ймовірності його виникнення та впливу, тобто його значення (високе, середнє або низьке);

витрати, пов'язані із заходами реагуванням, порівняно з отриманою вигодою від його зменшення;

що обраний спосіб реагування може спричинити виникнення додаткових ризиків.

У разі наявності залишкових/остаточних ризиків, в установі здійснюється оцінка їх можливого впливу порівняно з допустимим (прийнятним) рівнем ризику й обираються шляхи управління ними, тобто вжиття інших заходів для зменшення рівня їх впливу на здатність установи виконувати функції, процеси та операції, для досягнення встановлених мети (місії), цілей та завдань або прийняття таких ризиків.

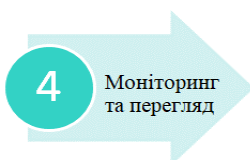
У ході діяльності з управління ризиками увага приділяється не лише виявленню ризиків, що призводять до негативних наслідків, а й виявленню позитивних можливостей для діяльності установи, тобто:

- можливість скористатися позитивними наслідками при усуненні ризиків;

- виникнення обставин, які одночасно не створюють жодної загрози та надають позитивні можливості.

Для цього, необхідно оцінити наслідки різних способів реагування на ризики та прийняти рішення щодо обрання найкращого способу. Спосіб реагування не обов'язково призводить до виникнення залишкового/остаточного ризику, проте якщо обраний спосіб призведе до перевищення допустимого (прийняттого) рівня ризику, необхідно переглянути або спосіб реагування або такий рівень допустимості (прийнятності).

Наступним кроком після обрання способів реагування на ризики є розробка відповідних заходів контролю для впливу на них з метою досягнення установою встановлених мети (місії), цілей, завдань, виконання функцій, процесів, операцій та якісному наданню публічних послуг.



## 1.6. Моніторинг та перегляд

Процес з управління ризиками є динамічним, ітеративним і гнучким до змін. У міру зміни пріоритетів, заходи з управління ризиками мають контролюватися та переглядатися.

Моніторинг спрямований на відстеження стану організації та функціонування системи внутрішнього контролю в цілому та/або окремих його елементів для її оцінки та вжиття відповідних коригуючих заходів (пункт 5 Основних засад здійснення внутрішнього контролю розпорядниками бюджетних коштів, затверджених постановою Кабінету Міністрів України від 12.12.2018 № 1062).

Моніторинг – це постійний процес проведення оцінки якості функціонування системи внутрішнього контролю та/або окремих його елементів (у тому числі управління ризиками) у

часі. Під час моніторингу оцінюється, чи здійснюючи свою діяльність, установа досягає встановлених мети (місії), цілей та завдань.

Крім того, моніторинг має здійснюватися зважаючи на постійні зміни у зовнішньому чи внутрішньому середовищі установи (прийняття нових законів, нові політичні тенденції, зміна керівництва, плинність персоналу тощо, а також встановлення нових завдань чи пріоритетів діяльності установи). Так само змінюються ідентифіковані та оцінені ризики, з якими може зіштовхнутись установа.

Реакція установи на ідентифікований та оцінений ризик, що одного разу була ефективна, може стати невідповідною або неможливою для застосування у майбутньому, а запроваджені заходи контролю – менш результативними, ефективними або взагалі неіснуючими.

Такі зміни викликають необхідність постійного проведення моніторингу ефективності системи внутрішнього контролю, у тому числі діяльності з управління ризиками, тобто його метою має стати оцінка загального стану, зокрема такої діяльності, а не відповідність дій чи рішень працівників вимогам законодавства.

Здійснення моніторингу спрямовано на своєчасне запобігання неефективності, недоцільності та безрезультативності впроваджених механізмів та інструментів внутрішнього контролю і може здійснюватися через організацію відповідних заходів: постійного (безперервного) моніторингу та періодичних оцінок.

Ефективна та результативна система моніторингу у комплексі зі звітуванням охоплює всі складові структури управління ризиками та передбачає здійснення керівниками самостійних структурних підрозділів таких кроків:

- 1) пріоритезація ризиків залежно від цілей (можливо використання системи пріоритетності ризиків, як при їх оцінюванні);
- 2) визначення заходів контролю, які стосуються цих «ключових» ризиків (заходи контролю допомагають впевнитись у тому, що установа спрямовує ресурси на найбільш важливі напрями своєї діяльності);
- 3) запровадження інформаційно-комунікаційного обміну про хід досягнення встановлених мети (місії), цілей та завдань (підтвердження ефективності реалізації заходів контролю. Інформація може вказувати на те, що система внутрішнього контролю, у тому числі діяльність з управління ризиками, функціонує належним чином, а також на можливість неефективних, неіснуючих або неактуальних здійснюваних заходів контролю);
- 4) перегляд впроваджених політик, правил, заходів та їх корегування (за необхідності).

В свою чергу, ефективна система управління ризиками включає застосування відповідних механізмів моніторингу та звітування у щоденній діяльності. Якщо в установі запроваджено діяльність з управління ризиками та керівництво усвідомлює її важливість, звітування вже є частиною повсякденної роботи, а не окремим процесом чи додатковим навантаженням на її працівників.

Моніторинг і перегляд - це два різні види діяльності, які є взаємодоповнюючими.

Моніторинг повинен бути невід'ємною частиною управління установою, а управління ризиками і здійснення заходів контролю відносяться до обов'язків відповідних керівників структурних підрозділів, що виконують завдання.

За міжнародною практикою здійснення моніторингу структури управління ризиками включає:

- дослідження стану зовнішнього середовища з метою виявлення змін, які можуть вплинути на досягнення встановлених мети (місії), цілей та виконання завдань установи;
- оцінку ефективності заходів контролю для реагування на «ключові» ризики;

- виявлення змін в ідентифікованих та оцінених ризиків у разі змін пріоритетів діяльності установи;

- виявлення нових «ключових» ризиків.

Перегляд діяльності з управління ризиками доцільно здійснювати з метою:

- оцінки того, чи не змінилось їх значення;
- визначення необхідності подальших заходів реагування;
- підтвердження її ефективності та результативності.

Будь-який процес перегляду також має визначати чи вжиті заходи контролю:

- призвели до бажаних результатів;
- достатні заходів для прийняття відповідних управлінських рішень;
- допомогли у підвищенні поінформованості, що запроваджена діяльність з управління ризиками сприяла прийняттю кращих управлінських рішень, засвоєнню і використанню набутих знань та уроків для удосконалення діяльності з управління ризиками.

Моніторинг передбачає також проведення аналізу наслідків реалізації управлінських рішень і оцінку їх доцільності з позиції вже здійснених заходів контролю щодо «ключових» ризиків у залежності від досягнутих результатів.

Проте, на разі, характерним є проведення зазначеного аналізу лише у випадку, якщо реалізація рішення призвела до не бажаних результатів. Такий підхід свідчить про відсутність системності здійснення моніторингу як необхідного етапу процесу управління ризиками.

Водночас системність заходів моніторингу полягає у їх здійсненні як при не бажаних, так і при очікуваних результатах. В іншому випадку, наслідком несистемного здійснення в установі таких заходів буде послаблення уваги до впливу «ключових» ризиків на досягнення встановлених мети (місії), цілей, завдань тощо.

Необхідно пам'ятати, що моніторинг, як і інші кроки діяльності з управління ризиками, є безперервним процесом, що відбувається протягом усієї такої діяльності.



### **1.7. Документування управління ризиками**

За міжнародною практикою діяльність з управління ризиками може документуватися з метою:

- обміну інформацією про таку діяльність;
- прийняття відповідних управлінських рішень;
- її удосконалення;
- сприяння взаємодії із зацікавленими сторонами, в тому числі відповідальними за здійснення заходів контролю та їх результати.

Документування способів управління ризиками в установі може здійснюватися через складання відповідних реєстрів, таблиць, матриць ризиків, визначених для конкретних функцій, процесів та операцій, що спрямовані на досягнення її мети (місії), цілей, завдань, або якість надання публічних послуг, із зазначенням заходів контролю, відповідальних виконавців, строків та індикаторів виконання таких заходів тощо.

Документування може бути невід'ємною частиною управління установою і сприяє вищому керівництву у виконанні ним своїх повноважень. У разі, якщо діяльність з управління ризиками запроваджена в установі, то процес її документування є лише частиною повсякденної роботи, не створюючи додаткового навантаження на відповідальних працівників.

## II. РОЛЬ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ

**Внутрішній аудит** – це діяльність, спрямована на удосконалення системи управління, внутрішнього контролю, запобігання фактам незаконного, неефективного та нерезультативного використання бюджетних коштів, виникненню помилок чи інших недоліків у діяльності розпорядника бюджетних коштів і підприємств, установ та організацій, що належать до сфери його управління, та яка передбачає надання незалежних висновків і рекомендацій.

(стаття 26 Бюджетного кодексу України)

Іншими словами, внутрішній аудит це діяльність, спрямована на удосконалення внутрішніх процесів (фінансових і не фінансових), а також на удосконалення системи внутрішнього контролю (з перспективою запобігання небажаним ризикам).

Згідно з визначенням Міжнародного інституту внутрішніх аудиторів, внутрішній аудит – це незалежна, об'єктивна діяльність з надання впевненості та консультативних послуг, що має приносити користь установі та покращувати її діяльність. Внутрішній аудит допомагає установі досягати поставлених цілей за допомогою системного, упорядкованого підходу до оцінки і підвищення ефективності процесів управління ризиками, контролю. Подібні норми закладено і в Стандарті 5 розділу III Національних стандартів внутрішнього аудиту, яким визначено сутність діяльності з внутрішнього аудиту.

Увага внутрішнього аудитора зосереджується на управлінні та системі внутрішнього контролю, у тому числі на діяльності з управління ризиками.

Так, внутрішній аудитор:

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

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

Водночас, внутрішній аудитор не є відповідальним за забезпечення створення та функціонування системи внутрішнього контролю, розробку та впровадження заходів контролю з метою впливу на ризики.

### Роль внутрішнього аудиту:

- підтримка керівника установи через об'єктивну оцінку існуючої системи внутрішнього контролю;
- виявлення недоліків та/або відхилень у такій системі;
- надання рекомендацій щодо її удосконалення