

СТРАТЕГІЯ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

У МІНІСТЕРСТВІ РОЗВИТКУ ГРОМАД,
ТЕРИТОРІЙ ТА ІНФРАСТРУКТУРИ УКРАЇНИ
І ПІДПОРЯДКОВАНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ТА ОРГАНІЗАЦІЯХ



Ризик-менеджмент є систематичним процесом ідентифікації, оцінки, управління та моніторингу ризиків, які можуть вплинути на досягнення цілей організації.



Інтегрована система ризик-менеджменту – це комплекс практик та процесів, що підтримуються культурою усвідомлення ризиків і технологіями, які покращують процес прийняття рішень і продуктивність завдяки інтегрованому баченню того, наскільки добре організація управляє своїм унікальним набором ризиків.



ЦІЛІ РОЗБУДОВИ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ:

- Стабільність / безперебійність
- Досягнення стратегічних цілей
- Ефективне використання ресурсів
- Зменшення корупційних ризиків
- Довіра міжнародних партнерів та громадськості



Поточний стан системи ризик-менеджменту у сфері управління Міністерства

Рівень зрілості системи ризик-менеджменту визначає ступінь розвитку системи управління ризиками у процесах компанії та процесах прийняття рішень відповідно до міжнародних стандартів з ризик-менеджменту, зокрема ISO 31000 та COSO. *Оцінка охопила 28 організацій*

ШКАЛА ОЦІНКИ:

Відсутня або на початковій стадії	Недосконала	У процесі розвитку	Досконала
0	1	2	3

РЕЗУЛЬТАТИ ОЦІНКИ:

Оцінка зрілості	Кількість ДП	% до загальної кількості
0 – відсутня або на початковій стадії	22	61%
1 – недосконала	13	36%
2 – у процесі розвитку	1	3%
3 – досконала	0	0%

ВИСНОВОК:

низький рівень зрілості систем ризик-менеджменту - відсутні або перебувають на початковій стадії формування



Методологічна рамка: Міжнародні стандарти

ISO 31000:2018 «RISK MANAGEMENT – GUIDELINES»

загальні принципи управління ризиками в організаціях будь-якого типу та розміру, включаючи публічний сектор, приватний сектор та неприбуткові організації

"COSO INTERNAL CONTROL - INTEGRATED FRAMEWORK"

принципи та компоненти внутрішнього контролю
ефективний внутрішній контроль допомагає організації досягати своїх цілей

OECD PRINCIPLES OF CORPORATE GOVERNANCE

рекомендації, пов'язані з управлінням ризиками та забезпеченням належної практики у цій сфері



Методологічна рамка: У рамках Міністерства на підпорядкованих організаціях

Стратегія впровадження ризик-менеджменту у Міністерстві та підпорядкованих організаціях



Розроблено

Положення про організацію системи внутрішнього контролю у Міністерстві та підпорядкованих організаціях



Потребує створення та затвердження

Політика з управління ризиками



Потребує розробки та затвердження

Методики з управління окремими видами ризиків



Потребує розробки та затвердження

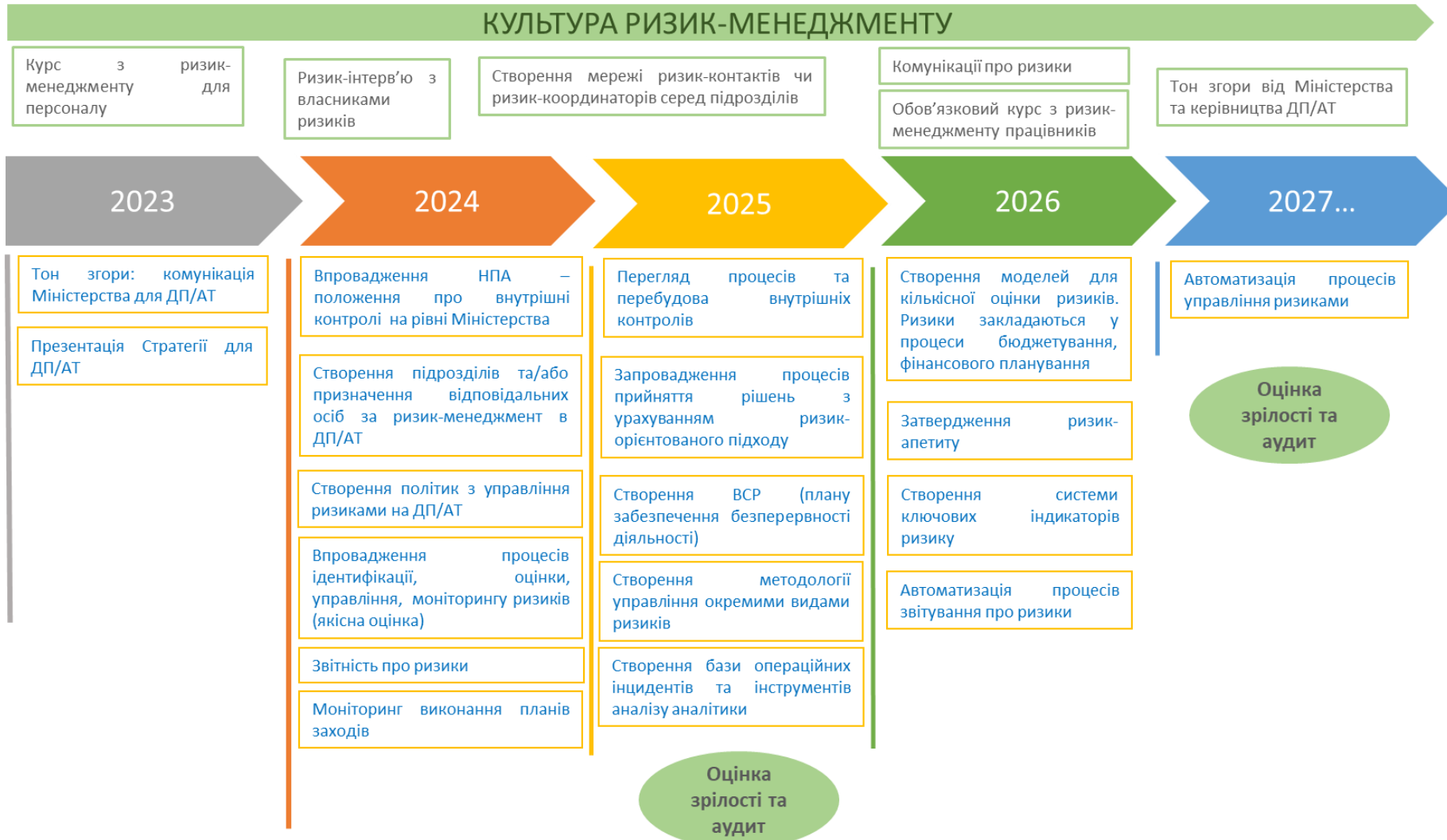
Декларація про ризик-апетит



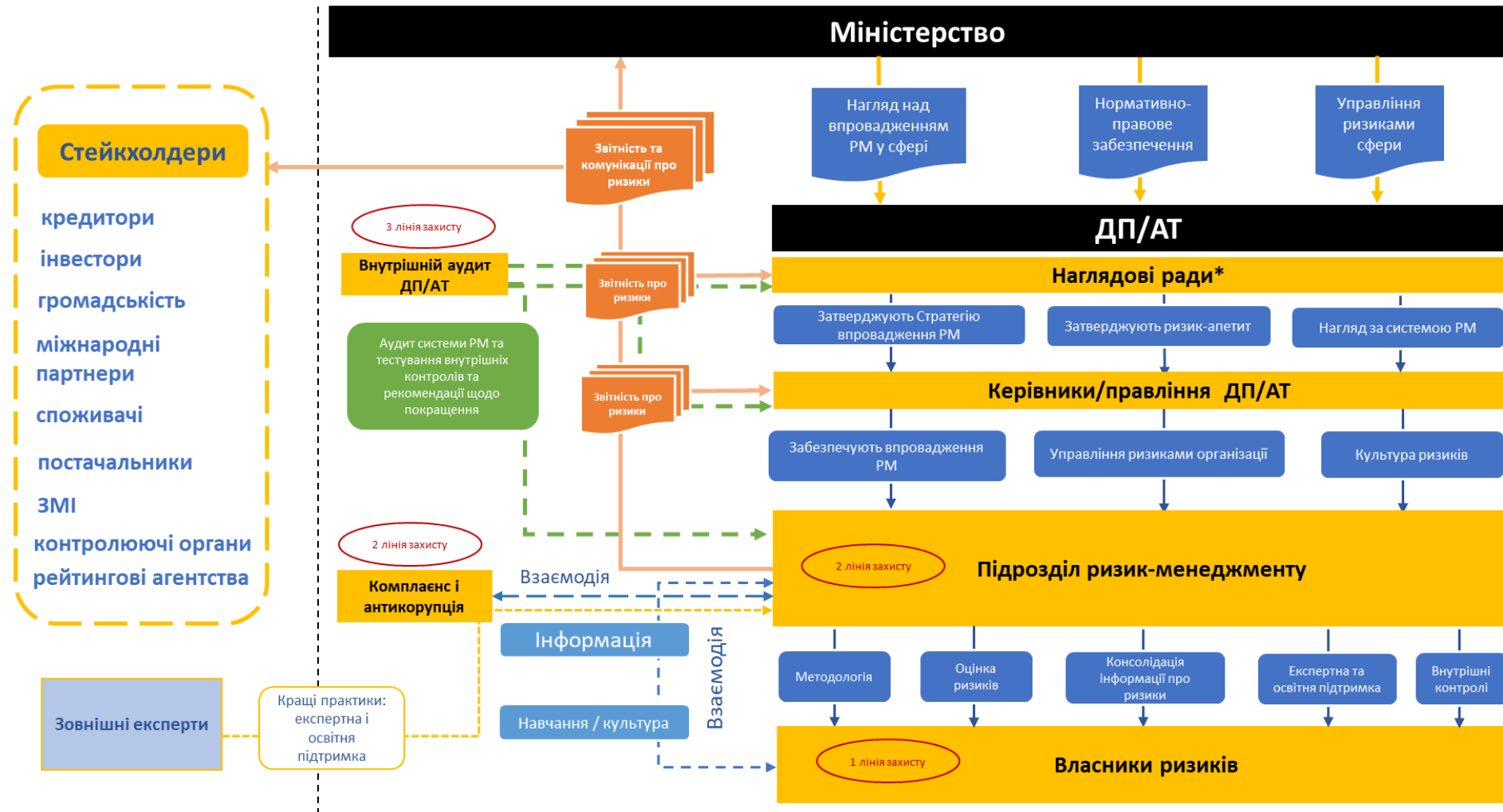
Потребує розробки та затвердження



Етапи та часові рамки впровадження системи ризик-менеджменту

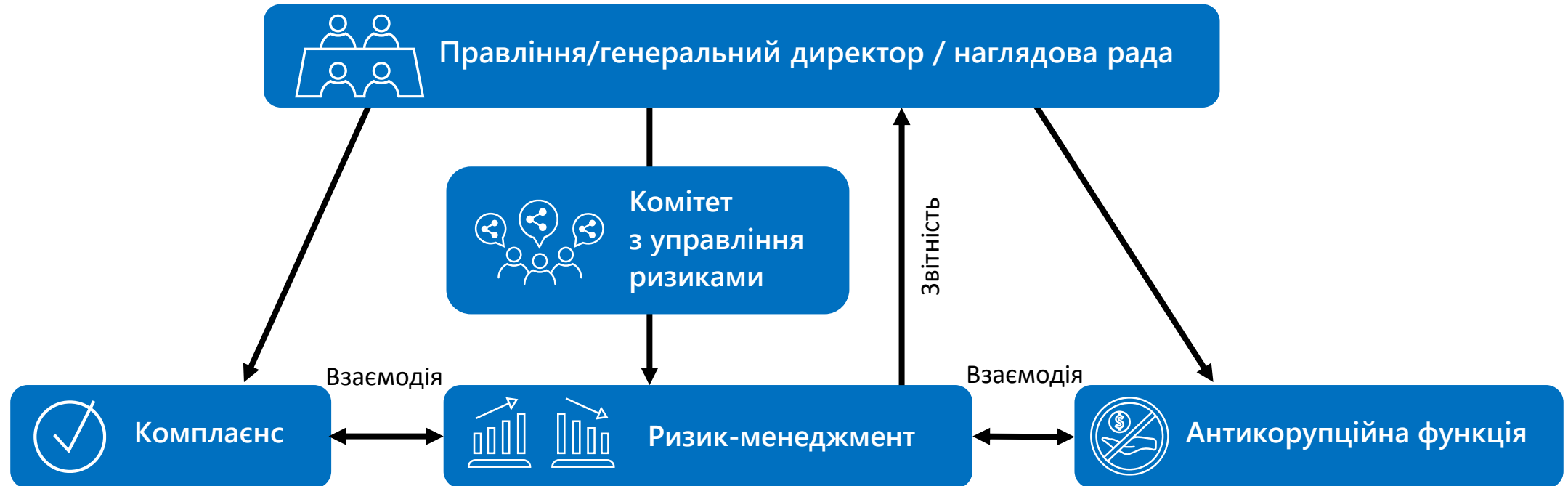


Модель інтегрованої системи ризик-менеджменту для ДП/АТ



* У випадку відсутності наглядової ради, її функції щодо системи ризик-менеджменту виконує керівник організації

Підрозділ ризик менеджменту у структурі організації



- підпорядкований напряму вищому керівництву
- максимальна незалежність
- в однаковому підпорядкуванні з функціями комплаєнсу та антикорупційного напрямку
- має звітувати перед керівництвом
- керівництво здійснює нагляд за системою ризик-менеджменту в організації



Кваліфікаційні вимоги до ризик-менеджерів



Професійні

- Не менше 3 років досвіду у ризик-менеджменті для керівника
- Знання міжнародних стандартів з ризик-менеджменту
- Фінансовий аналіз та моделювання
- Знання бізнесу конкретної організації
- Знання підходів до аналітики даних
- Знання регуляторної бази конкретного бізнесу



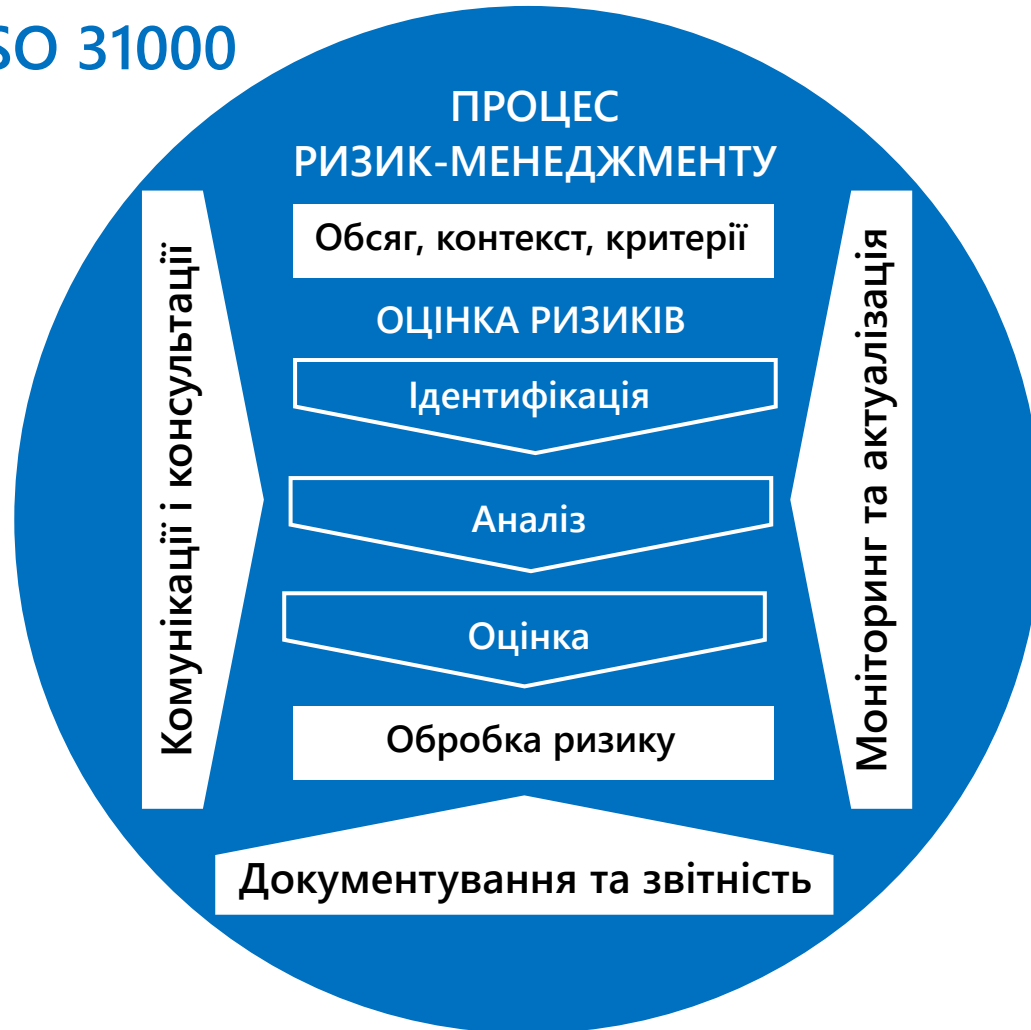
Особистісні

- Аналітичні здібності
- Стратегічне мислення
- Адаптивність
- Лідерство
- Навики вирішення проблем
- Комунікабельність
- Вміння надихати

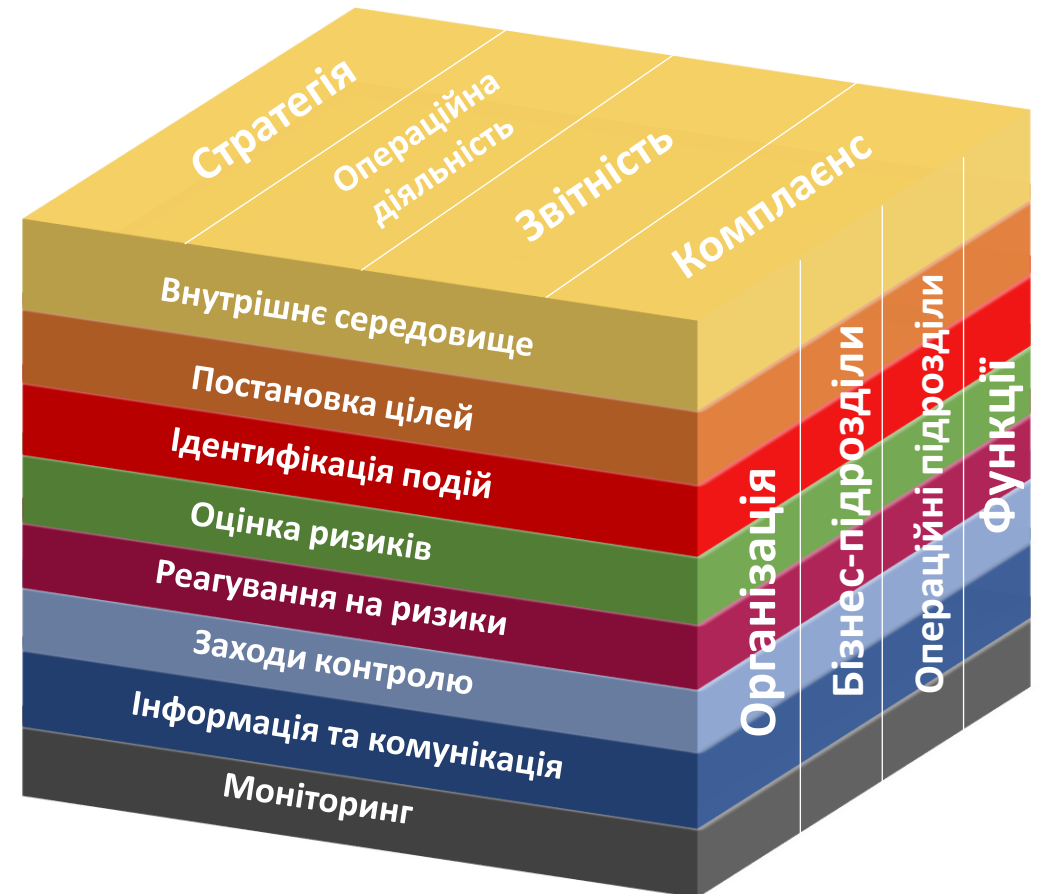


Загальні підходи до управління ризиками

ISO 31000



COSO





Контекст середовища організації



**ДЕ ми
ідентифікуємо
ризики
та можливості?**

- Зовнішнє середовище та регуляторне поле
- Стратегія
- Управлінські рішення
- Внутрішні процеси
- Фінансове планування та фінансова звітність
- Інвестиційні проєкти
- Технології та ІТ системи
- Активи
- Нормативні документи
- Договірна робота
- Управління персоналом
- Корпоративна культура



Інструменти ідентифікації та оцінки ризиків

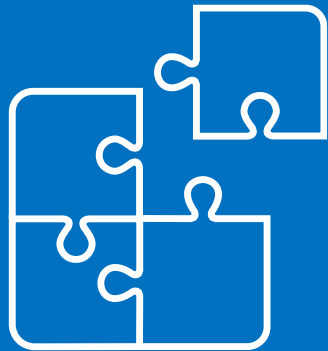


ЯК ми
ідентифікуємо
ризики?

- Аналіз історичних даних, нормативних документів, ринкового середовища, фінансової звітності, історичних подій ризику тощо
- Ризик-інтерв'ю з власниками ризиків - мозковий штурм
- Самооцінка ризиків у формі анкетування
- Збір експертних оцінок



Інструменти ідентифікації та оцінки ризиків



Як ми
ОЦІНЮЄМО
ризик?

ЯКІСНО

Рівень ризику = Ймовірність X Вплив

Визначаємо критерії для кожного балу оцінки впливу та ймовірності

Визначаємо критерії для шкали оцінки рівня ризику

ПЕРЕВАГИ: на перших рівнях зрілості експертним шляхом дозволяє швидко оцінити ризики та їх пріоритизувати

НЕДОЛІКИ: не дозволяє здійснити грошову оцінку ризику

КІЛЬКІСНО

Математичні стохастичні методи, симуляції методом Монте-Карло, VaR

ПЕРЕВАГИ: дозволяє визначити потенційні збитки у грошовому вимірі за різними сценаріями ризику, дозволяє встановлювати ліміти ризику

НЕДОЛІКИ: потребує спеціальних знань та навиків, дефіцит кваліфікованих кадрів



Стратегії реагування на ризики

- Стратегія прийняття ризику
- Стратегія уникнення ризику
- Стратегія передачі ризику
- Стратегія мінімізації ризику
- Стратегія створення запасного плану
- Стратегія використання можливостей



Документування ризиків та звітність

- Реєстр ризиків та можливостей
- Матриця ризиків
- Висновок щодо ризиків
- Звіти про ризики для керівництва

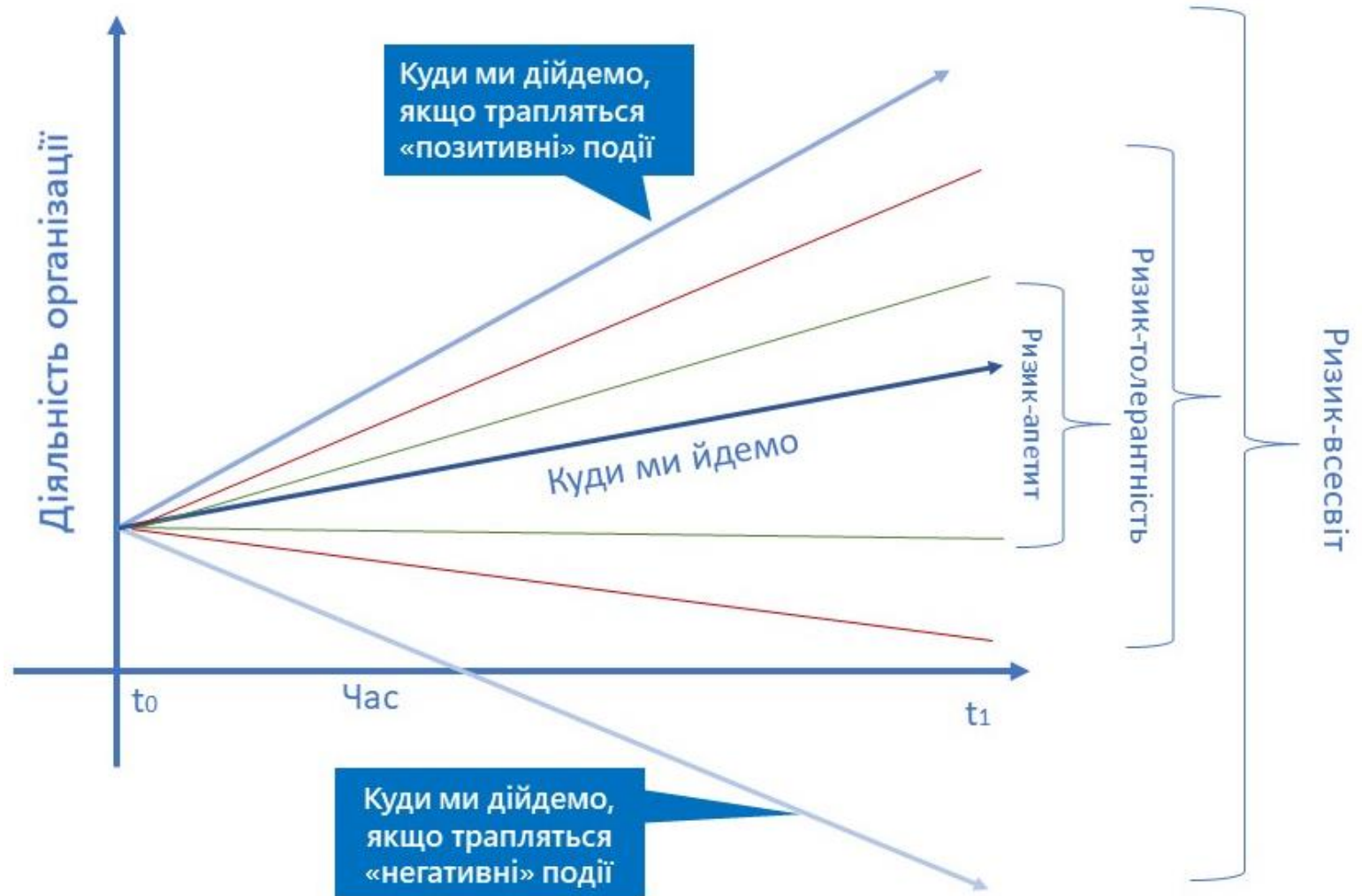
		ВПЛИВ				
		Незначний	Низький	Середній	Високий	Критичний
ЙМОВІРНІСТЬ	Дуже висока	2				1
	Висока					
	Середня			4		
	Низька	3				
	Дуже низька					5



Ризик-апетит та ризик-толерантність

Ризик-апетит - сукупність ризиків, яку організація готова приймати для досягнення своїх цілей.

Ризик-толерантність - максимально допустимий рівень ризику, який організація готова приймати для досягнення своїх цілей.





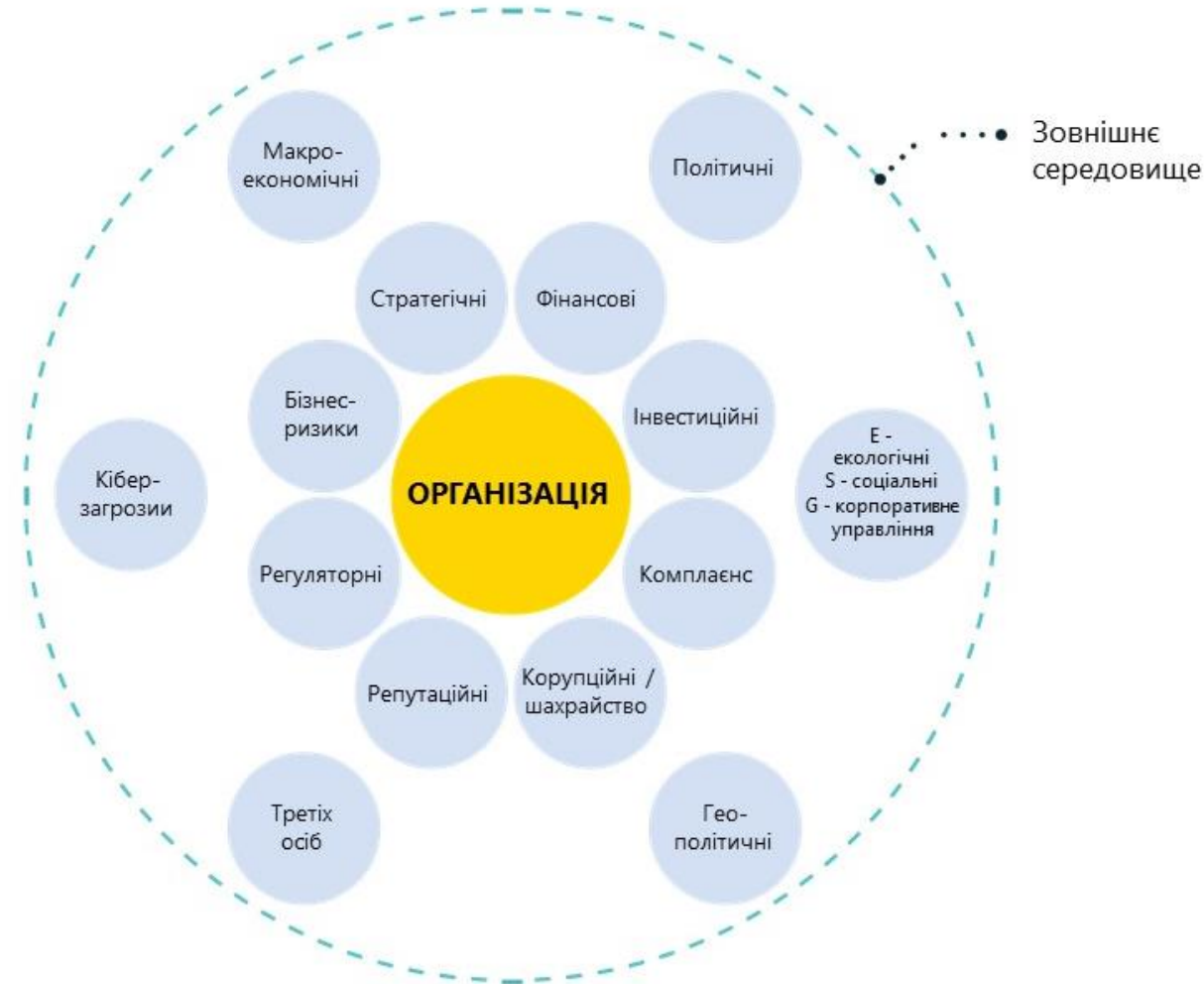
Ризик-культура

- Тон згори
- Визначення ролей та відповідальності – Власник ризику є відповідальний за управління ризиками свого напрямку/процесу
- Позитивне ставлення до ризиків
- Розвиток компетенцій персоналу
- Ризик-інтерв'ю
- Консультативна підтримка від експерта з ризик-менеджменту
- Мережа ризик-координаторів
- Впровадження KPI з управління ризиками в системи мотивації
- Комунікації про ризики



Підходи до управління різними видами ризиків

RISK UNIVERSE – РИЗИК ВСЕСВІТ





Ризики Стратегії

Несприйняття вищим керівництвом ДП

- Тон згори від Міністерства
- НПА
- Аудити системи ризик-менеджменту

Несприйняття концепції ризик-менеджменту працівниками

- Розвиток культури

Неможливість забезпечити стабільність функціонування підрозділу ризик-менеджменту

- Довгострокові трудові контракти з керівником напрямку ризик-менеджменту

Ризики створення «формальної» системи ризик-менеджменту

- Аудити системи

Дефіцит фінансових ресурсів

- Перекваліфікація внутрішніх працівників

Дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері ризик-менеджменту організації

- Пошук персоналу у фінансовій сфері



Можливості Стратегії

- Були готовими до майбутнього!
- Побудова ефективного бізнесу
- Підтримка міжнародних партнерів на шляху до побудови системи корпоративного управління за міжнародними стандартами та практиками
- Забезпечення прозорості діяльності та звітності
- Зниження корупційних факторів через перебудову процесів
- Збільшення обсягів інвестицій у галузі підвищенням рівня довіри іноземних партнерів



Вимір досягнення Стратегії та зрілості системи ризик-менеджменту

КІЛЬКІСНИЙ ВИМІР – рівень зрілості



ЯКІСНИЙ ВИМІР – внутрішні та зовнішні аудити