

Управління ризиками

Богдан Туровський

Цей матеріал містить основну інформацію про управління ризиками, розподілену на ключові питання:

Джерела та види ризиків

Ідентифікація ризиків

Оцінка ризиків (ймовірність настання ризику та його наслідки)

Шляхи подолання ризиків

Моніторинг ризиків (включаючи звітність та огляди/аудити)

Комунікація на всіх етапах процесів управління ризиками в організації.

Тематика питань управління ризиками є дуже широкою, тому наступний матеріал містить основні визначення, інформацію та питання, які можуть бути особливо корисними в контексті органів місцевого самоврядування або органів державного управління у більш широкому розумінні.

Визначення ризику

Можна припустити, що ризик – це невизначеність результату діяльності, що виникає внаслідок появи різних видів загроз. Такі ризики виникають у більшості видів діяльності – як особистої, так і ділової (ризик зміни умов ведення бізнесу, ризик неплатоспроможності контрагента, ризик банкрутства) або фінансової (ризик зміни валютних курсів чи відсоткових ставок), а також при виконанні публічних завдань.

Ризики існують у кожній організації, включаючи громадські організації або органи державної влади та місцевого самоврядування.

Такі ризики можна оцінити, а потім намагатися зменшити шляхом запровадження відповідних механізмів управління ризиками.

Згідно з іншим схожим поглядом, ризик – це можливість настання події, яка вплине на досягнення поставлених цілей, тобто невизначеність, пов'язана з такою подією або дією.

Ризик – це частина життя, ми стикаємося з ним щодня у приватному та професійному житті (дорожньо-транспортні пригоди, крадіжки, погодні явища, втрата роботи), а також, як зазначалося вище, на рівні бізнесу та громадських і державних організацій.

У дуже простих – інтуїтивно зрозумілих – термінах, основні теми аналізу ризиків можна сформулювати наступним чином – за допомогою наступних запитань:

Що може піти не так?

Яка можливість (тобто ймовірність) того, що така подія відбудеться?

Що станеться, якщо щось піде не так?

Що потрібно зробити, щоб усунути можливу загрозу?

Що можна зробити, щоб зменшити ймовірність повторення загрози?

Ці основні питання можна перевести в більш формальний спосіб, який охоплює весь процес управління ризиками в організації.

Управління ризиками – підходи

Можна виділити два основні підходи до ризику:

АКТИВНИЙ (превентивний) підхід – передбачає раннє виявлення чинників ризику та загроз і вжиття заходів для їх уникнення та зменшення їхнього впливу.

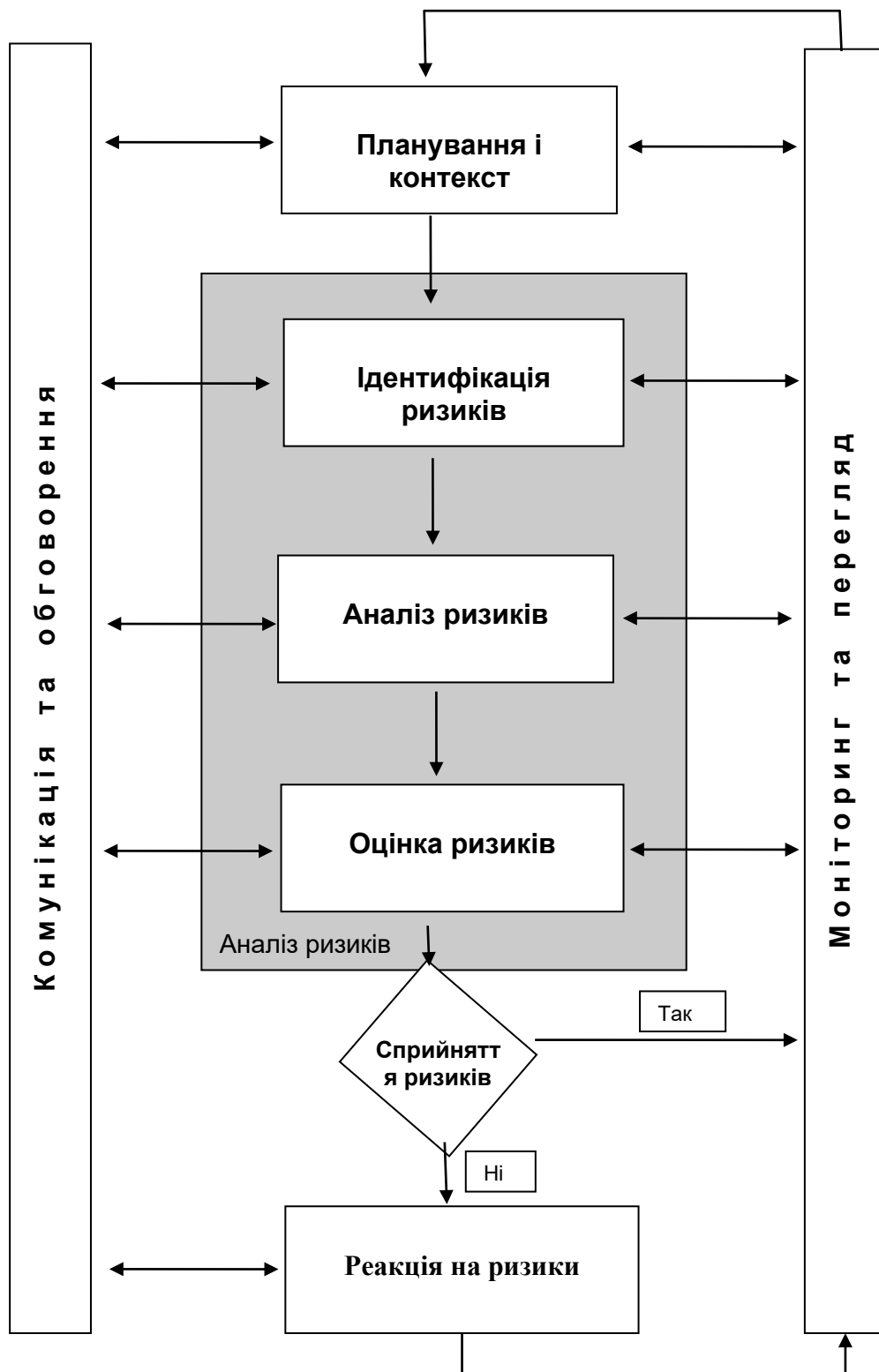
РЕАКТИВНИЙ (протидіючий) підхід – моніторинг реалізації проведених заходів/проєктів, виявлення існуючих ризиків та пом'якшення шкідливості наслідків.

Звичайно, можна стверджувати, що превентивний підхід видається більш оптимальним – адже таким чином можна запобігти ризикам ще до того, як вони виникнуть. Однак це не завжди можливо, оскільки в динамічно мінливому середовищі і в більш складних проєктах і завданнях не завжди можна заздалегідь виявити всі ризики. Тому видається доцільним поєднувати ці два підходи – тобто як аналіз чинників ризику до початку проєкту, так і подальший моніторинг його реалізації.

Процес управління ризиками

Процес управління ризиками можна представити у вигляді наступної графічної схеми, яка містить основні елементи процесу – дії, які повинні бути виконані для забезпечення повноти всього циклу та основні зв'язки між цими елементами.

Окремі елементи цієї схеми будуть більш детально розглянуті у подальшій частині роботи.



Планування та контекст

Важливим початковим елементом процесу управління ризиками є початкове планування та оцінка загального контексту, пов'язаного з чинниками ризику – як підготовча діяльність до наступних кроків.

Розуміння здійснюваної діяльності є ключовим для визначення наступної послідовності дій і забезпечення їх правильності.

Оцінка контексту чинників ризику повинна залежати від специфіки організації та проєкту і може включати, наприклад, наступні моменти для розгляду та визначення:

Цілі та завдання організаційної одиниці або організації – тобто ті, що визначені законом або організаційними документами (статут, положення про організацію), так і ті, що впливають із специфіки, цілей, завдань або заходів конкретного проєкту/завдання, що підлягають подальшому аналізу.

Стратегічний та організаційний контекст – цілі, що впливають з вимог, наприклад, головних підрозділів, стратегії організації (багаторічних або річних планів), а також організаційної структури, рівня освіти та компетентності персоналу тощо.

Розробка критеріїв оцінки ризиків – тобто показників, за якими визначається обґрунтованість ризиків. Критерії ризику ґрунтуються на організаційних цілях, зовнішньому та внутрішньому контексті організації, а також можуть впливати зі стандартів, законодавства, політик та інших вимог.

Детальний аналіз ризиків проводиться на наступних етапах процесу, але на цьому етапі варто подумати над тим, як описати ймовірність настання ризику та його вплив (наприклад, незначна, мала, середня, висока), надати цим чинникам бальні значення (наприклад, від 1 до 4) та описати обґрунтування для настання кожного чиннику. Так, наприклад, ймовірність «висока» може означати, що «настання події є дуже ймовірним (75-100% ймовірність того, що вона відбудеться принаймні раз на рік)», а «серйозна» ймовірність ризику визначається як: «серйозний вплив на виконання завдання, включаючи серйозну загрозу для термінів виконання завдання, а також досягнення мети; широкі правові наслідки; загрозу безпеці співробітників; високі фінансові втрати; втрату хорошого іміджу організації в навколишньому середовищі і в громадській думці».

Опис критеріїв оцінки ризиків є дуже важливим для всього процесу управління ризиками – оскільки на цьому етапі ми визначаємо основні припущення для подальшого аналізу, а неадекватний опис критеріїв може призвести до серйозних помилок на етапі реагування на ризики.

Визначення ролей та обов'язків у процесі – тобто визначення того, хто і як буде виконувати, контролювати та здійснювати моніторинг окремих етапів процесу або процесу в цілому. Це можуть бути окремі особи, тоді як для більш складних проєктів можна розглянути можливість створення команди з управління ризиками. Ролі та обов'язки такої команди та її членів повинні бути чітко визначені та описані.

Виявлення чинників ризику

Ідентифікація чинників ризику є першим кроком у створенні профілю ризику для організації або проєкту. Єдиного узгодженого способу ідентифікації не існує – він залежить від специфіки організації, сфери діяльності, обсягу здійснюваної діяльності. Однак можна застосувати загальний підхід до такої ідентифікації.

Організація повинна визначити, «що може статися» – тобто, яким буде каталог/перелік чинників ризику, найчастіше розбитий на різні категорії, а також «як це може статися».

Каталог чинників ризику повинен враховувати якомога більше різних чинників, які можуть впливати на ризик, тобто визначати основні джерела ризику, наприклад, зовнішні та внутрішні чинники.

Зовнішні чинники включають, наприклад, зміну очікувань або потреб клієнтів/мешканців територіальної громади, зміни в законодавстві, стихійні лиха, економічні зміни, зовнішній тиск, затримки або невиконання зобов'язань, воєнні дії.

Внутрішні чинники включають, наприклад, характер бізнесу, організаційну структуру, культуру організації, фінансові ресурси, плани та стратегії, інформаційні системи, працівників та їхні компетенції тощо.

Для виявлення чинників ризику слід використовувати якомога ширший спектр інформації про негативні події в минулому (наприклад, скарги, результати аудитів та перевірок, звіти про виконання бюджетів та фінансових планів, опитування задоволеності клієнтів).

Інша класифікація ризиків використовує наступний розподіл:

Зовнішні ризики – політичні, економічні, соціальні, технологічні, законодавчі/регуляторні, екологічні.

Операційні ризики – виконання зобов'язань, ненадання послуг/непостачання продукції, взаємовідносини з клієнтами, безпека фізичних активів та інформації.

Ризики, пов'язані зі змінами – тобто з виходом за межі наявного досвіду та діяльності організації (нові проекти, програми, державна політика).

Кожен чинник ризику повинен бути пов'язаний з цілями/завданнями та відповідним рівнем організаційної структури, таким чином, щоб не виникало сумнівів щодо його належності та місця розташування.

Аналіз та оцінка ризиків

Аналіз ризиків передбачає оцінку двох основних елементів:

ймовірність настання ризику та

його вплив (якщо ризик став реальністю)

Важливо забезпечити використання структурованого процесу, за допомогою якого при оцінці кожного ризику враховується як ймовірність його настання, так і його вплив. Ви також повинні задокументувати свою оцінку ризиків таким чином, щоб було легко здійснювати моніторинг та визначення пріоритетів ризиків.

Методи аналізу ризиків можна розділити на:

Методи оцінювання – такі як метод Дельфі – з використанням експертних знань, або метод самооцінки, що здійснюється основним персоналом організації з використанням історичних даних.

Математичні методи – які базуються на кількісній оцінці (присвоєнні конкретних числових значень) елементів ризику, які можуть застосовуватися, зокрема, до фінансових ризиків.

Один з методів аналізу та оцінки ризиків, який зазвичай використовується на практиці, використовує табличну структуру для запису та розрахунку основних елементів процесу – у кілька етапів, описаних нижче.

Крок 1 – оцінка ймовірності настання ризику

Імовірність у %									
Низький	Помірний			Високий					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<10	11-20	21 - 30	31- 40	41 - 50	51 - 60	61 - 70	71 - 80	81 - 90	91 - 100

У таблиці наведено приклад присвоєння індивідуальних оцінок ймовірності ризику (від 0 до 100%) за числовою шкалою від 1 до 10 та описовою шкалою (низький, помірний та високий ризик). Звичайно, залежно від судження тих, хто робить такі оцінки, числова шкала може бути змінена (наприклад, від 1 до 5) та/або описова шкала може бути більш розвиненою.

Крок 2 – оцінка наслідків ризику

Наслідки	Опис наслідків
Катастрофічні	Неприйнятний вплив на результати проєкту
Значні	Значний вплив на результати або процес – який вимагає значних зусиль або покращення
Помірні	Помірний вплив на результати проєкту або процеси, що вимагають втручання для їх вирішення
Малі	Очікуються незначні проблеми із простим вирішенням
Відсутні	Відсутній помітний вплив на результати проєкту або процеси

У першій колонці ми виділяємо ряд коротко названих наслідків (тобто також ступінь ймовірності) настання даного ризику – від найбільшого до найменш важливого або взагалі відсутнього. Друга колонка містить опис цих наслідків, який має бути сформульований відповідно до специфіки завдання/проєкту.

Крок 3 – оцінка рівня вразливості щодо ризиків

Рівень вразливості до ризиків	
Малий	<= 3
Середній	<= 7
Значний	<= 10
Критичний	<= 15
Неприйнятний	> 15

Вплив		Ймовірність у %									
		Мала	Середня		Висока						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		<10	11-20	21-30	31-40	41-50	51-60	61-70	71-80	81-90	91-100
Критичний	4										
Значний	3										
Середній	2										
Малий	1										

На цьому етапі визначається рівень вразливості до ризику шляхом поєднання в матриці ймовірності настання ризику та впливу/наслідків кожної події – відповідно до попередньо прийнятої шкали. Різні клітинки матриці мають кольорове кодування – зелене, жовте, коричневе та червоне. Простіше кажучи, можна припустити, що зелений колір означає низьку вразливість до ризиків – тобто поєднання низької або середньої ймовірності настання певного типу ризику з аналогічним рівнем впливу на досягнення цілей завдання/проекту. Варто зазначити, що навіть середня ймовірність настання ризику, який має низький вплив на виконання завдання, призводить до низького (тобто прийнятного) рівня вразливості до ризику. Аналогічні міркування можна застосувати і до інших полів таблиці.

Крок 4 – агрегована оцінка чинників ризику

Чинник ризику	Ймовірність	Вплив	Результат	Вразливість	Процедура	Власник

У таблиці узагальнено результати аналізу, проведеного на попередніх етапах. Стовпчик «вплив» містить добуток даних, наведених у попередніх двох стовпчиках – тобто вищий бал означає вищий рівень вразливості до ризику, наведеного в наступному стовпчику. Наступні два стовпчики містять опис методу подолання відповідного ризику (який буде більш детально розглянуто пізніше) та «власника» – тобто особу, відповідальну за звітування та проведення моніторингу ризику під час виконання завдання.

Реагування на ризики

Реагування на ризики, що надходять зсередини організації, може бути результатом застосування методів внутрішнього контролю (або внутрішнього аудиту) організації. Таке реагування зазвичай включає одну або декілька з наведених нижче дій:

Прийняття ризиків – якщо ризик є прийнятним або якщо немає інших варіантів дій. Крім того, іноді реалізація дуже ризикованих дій є результатом наказу вищестоящої організації, або є необхідною для виконання статутної мети організації, або є наслідком надзвичайної ситуації.

Розподіл ризиків – наприклад, шляхом укладання угод з партнерськими організаціями, які беруть на себе частину ризиків. Також аутсорсинг призводить до того ж ефекту.

Зменшення ризиків – вжиття конкретних заходів з метою зниження ризику до прийняттого рівня. Це може означати, наприклад, включення контрольних точок у план реалізації проєкту (див. наступний розділ), надання більшої кількості ресурсів, додаткове навчання персоналу щодо критичних точок ризику проєкту тощо.

Передача ризику – типовим способом передачі ризику є страхування ризику в страховій організації, що зазвичай використовується для фінансових або майнових ризиків.

Припинення ризикованої діяльності – що зазвичай є можливим для комерційної компанії, але може бути складним для публічної організації, яка виконує публічні завдання відповідно до своєї статутної місії.

Важливою концепцією управління ризиками є залишковий ризик – тобто рівень ризику, що залишається після застосування всіх можливих або часткових заходів контролю та найкращих практик. Цей рівень також можна визначити як рівень вразливості (або схильності) до певного ризику, і він повинен бути прийнятним і обґрунтованим – в межах того, що є прийнятним для організації. Іншими словами, це рівень ризику, який неможливо усунути.

Зменшення ризиків – контрольні точки

Варіант зниження ризиків у рамках реагування на ризики можна проаналізувати далі і виокремити чотири типи контрольних точок:

Профілактичні контрольні точки призначені для того, щоб зменшити ймовірність реалізації небажаного результату. Це може включати, наприклад, чіткий розподіл обов'язків між окремими особами або загальноприйнятну систему опису, перевірки та затвердження фінансових документів окремими працівниками.

Коригувальні контрольні точки створюються для виправлення небажаних результатів, що сталися під час реалізації проєкту. Вони забезпечують шлях для часткового повернення до попередньої ситуації в разі втрати або пошкодження, наприклад, шляхом належного формулювання умов контракту, що дозволяє повернути переплачені кошти, або створення планів дій на випадок непередбачених обставин.

Приписні контрольні точки мають на меті забезпечити досягнення певного результату шляхом уникнення настання небажаної події, зазвичай пов'язаної з ризиками для здоров'я та безпеки (наприклад, обов'язкове навчання з питань охорони праці та техніки безпеки, вимога носити захисний одяг).

Контрольні точки виявлення призначені для виявлення небажаних результатів, які вже відбулися, і, таким чином, запобігання виникненню таких подій у майбутньому. Прикладами є перевірка залишків запасів або активів (для виявлення можливих нестач) або звірка фінансових рахунків (для виявлення несанкціонованих операцій).

План управління ризиками

Описані вище елементи всього циклу управління ризиками (планування, ідентифікація, аналіз, оцінка та реагування на ризики) також можуть бути представлені у вигляді плану управління ризиками.

Приклад формату плану управління ризиками наведено в таблиці нижче.

Зміст плану не містить жодних нових елементів у порівнянні з наступними кроками 1-4, описаними вище, але дозволяє зібрати всю основну інформацію в одному місці.

Ідентифіковано ризик	Ймовірність виникнення ризиків (висока, середня, низька)	Наслідки (катастрофічні, великі, середні, малі)	Пріоритет	Стратегії/діяльність, необхідна для зменшення ризиків	Відповідальність
				Уникнення Передача Прийняття Зменшення	

Моніторинг та перегляд

Управління ризиками необхідно контролювати та переглядати, щоб переконатися, що система управління ризиками досягає своїх цілей, а політики та процедури, встановлені в рамках системи, залишаються чинними, доречними та ефективними. За відсутності позитивних відповідей на ці питання слід підготувати та впровадити конкретні заходи з метою коригування та вдосконалення.

З цією метою, проводити взірцеві заходи, такі як:

Ведення і постійне оновлення реєстру ризиків, щоб перелік ризиків відповідав ситуації, що змінюється.

Регулярне звітування про різні елементи управління ризиками та прогрес у виконанні плану управління ризиками.

Оцінка ефективності стану управління ризиками за допомогою попередньо встановлених індикаторів.

Перегляд своєчасності, відповідності та ефективності принципів управління ризиками з урахуванням змін в організації та її оточенні.

Інструменти та методи перегляду

Існує низка інструментів і методів, які допоможуть у впровадженні процесу перевірки управління ризиками. До найбільш поширених належать такі, як:

Самооцінка ризиків за допомогою опитувань або анкет щодо ефективності системи управління ризиками, які заповнюються персоналом, залученим до проєкту/завдання. Важливо, щоб у такій самооцінці брав участь весь керівний персонал, а також, наприклад, співробітники інших підрозділів організації для отримання незалежної та більш об'єктивної картини.

Ведення звітності – тобто періодичні звіти, підготовлені відповідно до певної структури для забезпечення порівнянності в часі.

Контроль, який повторюється в циклі, що починається з визначення стану виконання шляхом порівняння стану виконання з еталоном (наприклад, внутрішніми положеннями). За порівнянням слідує оцінка – визначення причин розбіжностей та формулювання рекомендацій після контролю. Для контролю за управлінням ризиками можуть бути використані звичайні існуючі та застосовні політики і процедури внутрішнього контролю організації.

Внутрішній аудит – інструмент, який більш детально розглядається нижче.

Групи з питань ризиків (аудиторські групи) можуть створюватись керівництвом організації з метою проведення періодичних перевірок системи відповідно до узгоджених принципів – якщо існуючі постійні системи контролю організації вважаються недостатніми (наприклад, у випадку дуже великих і незвичайних проєктів, які виходять за рамки попереднього досвіду організації).

Внутрішній аудит

Внутрішній аудит, як визначено в польському Законі про державні фінанси, – це «незалежна та об'єктивна діяльність, спрямована на підвищення цінності та покращення операційної діяльності організації; він складається з систематичної і впорядкованої з точки зору способу оцінки процесів: управління ризиками, контролю та організаційного управління і сприяє підвищенню їх ефективності».

На практиці внутрішній аудит здійснюється підготовленими працівниками організації, які на основі плану аудиту оцінюють стан виконання завдань і процесів в інших підрозділах організації (звісно, вони не можуть перевіряти власну роботу) і на цій основі вони готують аудиторський звіт, який може включати (у разі виявлення невідповідностей) перелік дій з метою коригування/поліпшення, виконання яких у подальшому контролюється керівництвом.

Для потреб внутрішнього аудиту (включаючи оцінку управління ризиками) також можуть бути використані механізми внутрішнього контролю або внутрішнього аудиту відповідно до стандарту системи управління якістю ISO 9001 (.

Управління ризиками в польському державному управлінні

У Польщі управління ризиками в організаціях державного управління відбувається в рамках управлінського контролю, який, згідно із законодавчим визначенням, є «сукупністю заходів, спрямованих на забезпечення законності, ефективності, економічності, економності та результативності діяльності суб'єктів сектору публічних фінансів»: «в одиницях сектору публічних фінансів – це сукупність заходів, вжитих для забезпечення досягнення цілей і завдань законним, ефективним, економним і своєчасним способом». Подібні системи діють і в інших країнах Європейського Союзу.

Управління ризиками є одним з 5 елементів управлінського контролю, тому настанови з самооцінки фінансового контролю включають рекомендації щодо чинників управління ризиками, таких як ідентифікація ризиків, аналіз ризиків, реагування на ризики та їх усунення, а також управління організаційними змінами.

Комунікація та обговорення

Комунікація не є окремим етапом в управлінні ризиками – комунікація пронизує весь процес, а також сприяє навчанню на індивідуальному та організаційному рівнях.

Виявлення нових ризиків або змін у ризиках значною мірою залежить від комунікації у зовнішньому середовищі організації – створення та підтримання комунікаційної мережі з відповідними контактами та джерелами інформації для полегшення виявлення змін, які можуть вплинути на профіль ризику організації.

Кожна особа в організації повинна розуміти (відповідно до своєї ролі), якою є стратегія управління ризиками організації, якими є пріоритети ризиків і як це пов'язано з їхніми власними обов'язками в організації.

Не менш важливою є комунікація з іншими органами влади, партнерськими організаціями, місцевими організаціями, місцевою громадою – це особливо важливо щодо ризиків, які впливають на місцеву громаду або різні групи зацікавлених сторін.

Підсумок

Можна перерахувати наступні ключові переваги впровадження системи управління ризиками:

Підвищення ймовірності досягнення цілей – шляхом мінімізації негативного впливу ризиків на реалізацію проекту/задачі.

Підвищення обізнаності щодо необхідності виявлення та управління ризиками в організації, що веде до впровадження відповідних механізмів.

Підтримка та вдосконалення ідентифікації ризиків та можливостей – здатність свідомо управляти ризиками та користуватися відповідними можливостями з метою їх мінімізації.

Покращення фінансової звітності та контролю – що також може сприяти підвищенню ефективності у діяльності організації.

Підвищення операційної ефективності та дієвості – за рахунок збільшення ймовірності досягнення цілей і кращого використання ресурсів, виділених на виконання завдань.

Запобігання та мінімізація втрат – в результаті впровадження механізмів мінімізації ризиків та зменшення ризику недосягнення цілей проекту/задачі.

Покращення організаційного навчання – через використання інструментів планування, моніторингу та аналізу, які дозволяють розвивати навички та компетенції персоналу і, таким чином, сприяють розвитку організації.