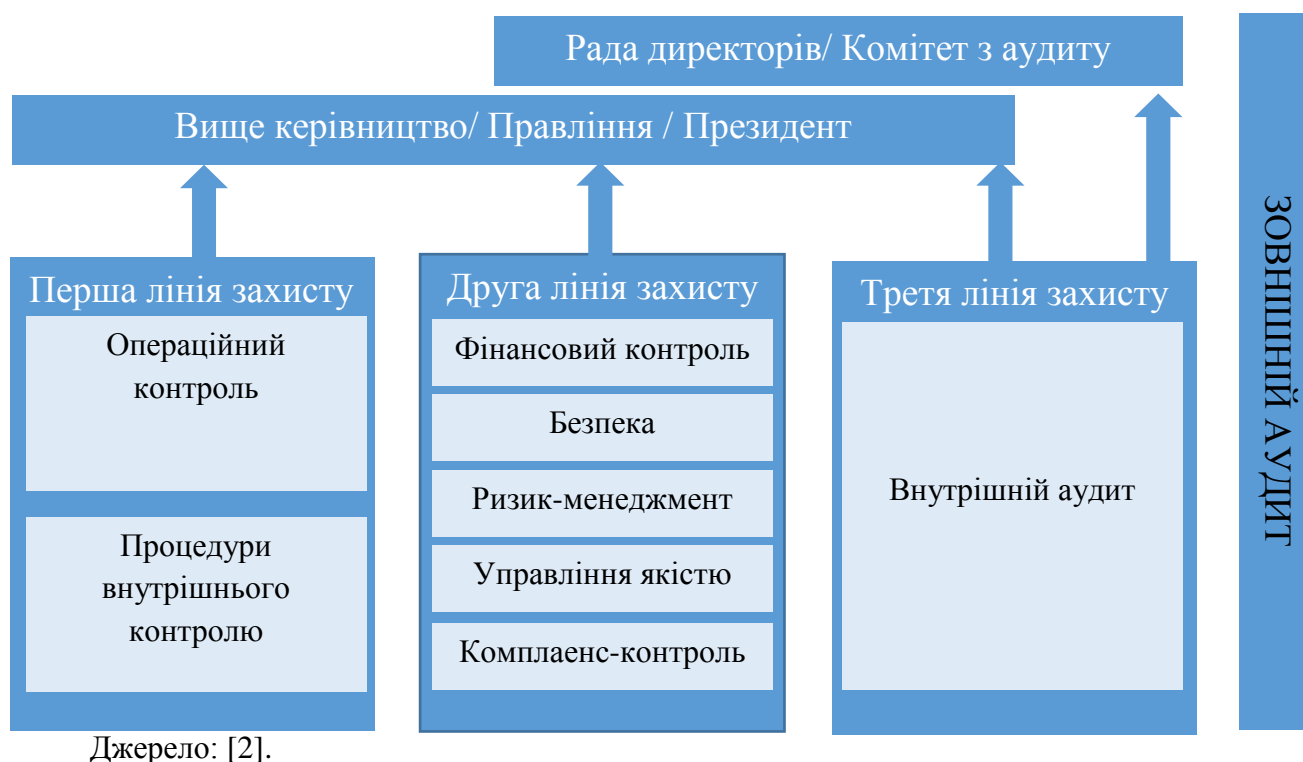


СЕКЦІЯ 2. АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Модель «Три лінії захисту» в управлінні ризиками організацій
Зоїдзе Д. Р., к.е.н., доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування Національного фармацевтичного університету
Губарєв О. О., к.е.н., доцент кафедри менеджменту культури та соціальних технологій Харківської державної академії культури
270214@ukr.net

У січні 2013 р. Інститут внутрішніх аудиторів (the Institute of Internal Auditors – The IIA) опублікував модель «Три лінії захисту» («the Three Lines of Defense» – «3LoD»). Її мета полягала в тому, щоб надати всеохоплюючу основу для створення загальних механізмів управління ризиками та здійснення контролю в організації (рис. 1). На думку авторів, саме відсутність структурованого підходу призвела до прогалин в управлінні ризиками і недоречного їх дублювання [1]. З тих пір цей підхід набув широкого застосування як метод моделювання і уточнення обов'язків з контролю та управління ризиками.



Джерело: [2].

Рис. 1. Модель «Три лінії захисту» («3LoD»)

Розкриємо основні особливості моделі «3LoD» [1; 3; 4].

Рада і вище керівництво знаходяться над трьома рівнями. Вони колективно несуть відповідальність за постановку цілей організації, визначення стратегій їх досягнення і створення необхідних структур управління ризиками і контролю.

Перша лінія захисту – це менеджери бізнес-одиниць, які визначають і управляють процесами, людьми і технологіями. На оперативному керівництві

лежить відповідальність за управління організаційними ризиками за допомогою розробки і впровадження відповідних заходів контролю за ними.

Друга лінія захисту – це групи фахівців з ризиків і контролю, що підтримують менеджерів першої лінії у володінні ризиками і засобами контролю за ними шляхом створення і поширення загальних правил щодо методології їхньої оцінки, а також стандартів і практик щодо управління ними. Друга лінія захисту підзвітна вищому керівництву та виконує функції управління ризиками і комплаєнс-контролю, щоб допомогти створити і / або контролювати першу лінію захисту.

Функції управління ризиками призначені для полегшення процесу впровадження ефективних методів управління ризиками та моніторингу за ними з боку керівництва в цілому по організації, допомагаючи тим самим власникам ризиків визначати цільову схильність до них і забезпечувати адекватну звітність щодо контролю за ними.

Основна мета комплаєнс-функцій – стежити за дотриманням чинних законів і нормативних актів. Зазвичай в рамках однієї організації працюють кілька груп, що відповідають за дотримання нормативних вимог, і несуть відповідальність за такі області, як здоров'я і безпека, людські ресурси, право, ланцюжок поставок, охорона навколишнього середовища та якість.

Третя лінія захисту – внутрішні і зовнішні аудитори, які перевіряють оцінку ризиків і засоби контролю за ними з боку менеджерів, включаючи їх тестування, де це необхідно. Вони також надають вищому керівництву та раді директорів незалежну гарантію щодо структури та операційної ефективності діяльності організації з управління ризиками. Основна функція третьої лінії – забезпечення гарантії щодо ризиків. Внутрішній аудит забезпечує впевненість в ефективності корпоративного управління, управління ризиками та внутрішнього контролю, включаючи засоби контролю першого і другого рівня. Внутрішній аудит не залежить від керівництва і безпосередньо підпорядковується Органу управління / Комітету з аудиту.

Незважаючи на те, що зовнішні аудитори знаходяться за межами організації, вони можуть відігравати важливу роль у розгляді структури управління і контролю, якщо це має відношення до фінансової звітності. Для регульованих організацій особливі вимоги до корпоративного управління та управління ризиками часто встановлюються регулюючими органами, які також можуть проводити свою власну незалежну оцінку засобів контролю, що може бути корисним джерелом впевненості в отриманій інформації.

З метою чіткого поділу зон відповідальності в організації створюється Карта гарантій [4]. Карта гарантій – документ, який відображає покриття ризиків і бізнес-процесів контрольними функціями компанії, а також дозволяє більш ефективно координувати роботу структурних підрозділів, які здійснюють контрольну функцію на різних рівнях.

Карта гарантій може включати наступну інформацію: перелік бізнес-процесів компанії; перелік ризиків компанії; власники ризику (відповідальні за управління ризиками організації); суб'єкти системи внутрішнього контролю, які здійснюють моніторинг / оцінку щодо кожного з ризиків.

При розробці Карти гарантій використовуються внутрішні документи компанії, а саме: класифікатор ризиків і процесів, карта ризиків і інші документи, що визначають взаємодію суб'єктів системи внутрішнього контролю, які здійснюють моніторинг і оцінку системи внутрішнього контролю за окремими напрямками діяльності.

За словами представників The IIA, у цій моделі перевагами є її простота і зрозумілість, що допомагають організаціям уникнути плутанини, прогалин і дублювання, коли вони розподіляють обов'язки з управління ризиками і контролю [5]. Саме ці особливості зробили структуру «3LoD» стандартом для управління нефінансовими ризиками в усьому світі.

Використана література:

1. Potter P., Toburen M. The 3 Lines of Defense for Good Risk Management. *Risk Management*. 2016. URL: <http://www.rmmagazine.com/2016/06/01/the-3-lines-of-defense-for-good-risk-management/> (дата звернення: 13.11.2021).

2. The Three lines of Defence. *Institute of Internal Auditors*. URL: <https://www.iaa.org.uk/policy-and-research/position-papers/the-three-lines-of-defence/> (дата звернення: 13.11.2021).

3. Силенок Д. Модель 3LOD – «Три лінії захисту». *Iteam*. 04 апреля, 2019. URL: <https://blog.iteam.ru/model-3lod-tri-linii-zashhity/> (дата звернення: 13.11.2021).

4. Токун М., Садова Н. Лінії захисту компанії. Карта гарантій. *Бухгалтерский учет. Налоги. Аудит*. 19 февраля 2019 г. URL: <https://www.audit-it.ru/articles/audit/a104/979017.html> (дата звернення: 13.11.2021).

5. Hoefler E., Cooke M., Curry T. Three lines of defense-Failed promises and what comes next. *Reuters. Financial Regulatory Forum*. September 8, 2020. URL: <https://www.reuters.com/article/bc-finreg-risk-management-three-lines-of-idUSKBN25Z2F> (дата звернення: 13.11.2021).

Управління господарськими ризиками

*Матюк А.С., магістр 2 курсу спеціальності «Менеджмент», ОП
«Управління охороною здоров'я та фармацевтичним бізнесом», НФаУ*

*Деренська Я. М., к.е.н., доцент кафедри управління, економіки
та забезпечення якості у фармації, НФаУ
y.derenskaya@gmail.com*

Управління фармацевтичною компанією з метою запобігання негативних тенденцій у фінансових результатах чи в цілому її позиції на ринку потребує, у тому числі, й розробки концепції управління ризиками.

Причинами ризику підприємницької діяльності як об'єктивної неминучості є: невизначеність зовнішнього середовища (політичні, соціальні, економічні, технічні та інші чинники), а також недостатність інформації про стан зовнішнього середовища або її нерозуміння; обмеженість ресурсів; випадковість появи несприятливих подій; протидія інших учасників ринку (конкурентів, трудового колективу, профспілок, постачальників, споживачів та ін.).