



**Оценка уровня зрелости  
управления рисками в России**

Исследовательский центр компании «Делойт» в СНГ  
Москва, 2017



# Содержание

01	<b>Вступительное слово</b>	03	05	<b>Ключевые проблемы, связанные с развитием уровня зрелости управления рисками в нефинансовых компаниях</b>	28
02	<b>Основные выводы</b>	04		01. Основные факторы, препятствующие эффективному управлению рисками	29
03	<b>Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации</b>	05		02. Отсутствие закрепленной ответственности за управлением рисками	30
	01. Наличие отдельного подразделения по управлению рисками в организации	06		03. Низкий уровень компетенций в области управления рисками	31
	02. Подчиненность подразделения по управлению рисками в организации	07		04. Низкое качество оценки рисков и информации, предоставляемой руководству компании	33
	03. Инициатор создания отдельного подразделения по управлению рисками	08		05. Несоответствие действующих подходов по управлению рисками принципам ГОСТ Р ИСО 31000:2010	37
	04. Распределение ответственности за управление рисками	09	06	<b>Перспективы дальнейшего развития управления рисками</b>	39
	05. Практика рассмотрения вопросов по управлению рисками комитетами Совета директоров	10		01. Перспективы дальнейшего развития управления рисками	40
	06. Наличие Политики по управлению рисками	11	07	<b>Обзор ситуации по управлению отдельными видами рисков</b>	41
04	<b>Оценка уровня зрелости управления рисками</b>	12		01. Управление кредитным риском	42
	01. Уровень интеграции в планирование и бюджетирование	13		02. Управление инвестиционным/проектным рисками	44
	02. Уровень интеграции управления рисками в процессы принятия решений	17	08	<b>О респондентах</b>	46
	03. Интеграция управления рисками в иные бизнес-процессы	22		<b>Контакты</b>	48
	04. Общая оценка уровня зрелости управления рисками	27	09		



01	Вступительное слово
02	Основные выводы
03	Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
04	Оценка уровня зрелости управления рисками
05	Ключевые проблемы, связанные с развитием уровня зрелости управления рисками в нефинансовых компаниях
06	Перспективы дальнейшего развития управления рисками
07	Обзор ситуации по управлению отдельными видами рисков
08	О респондентах
09	Контакты

# Вступительное слово

Мы рады представить вашему вниманию результаты нового исследования компании «Делойт» в СНГ, посвященного оценке уровня зрелости управления рисками в России в 2017 году.

Данный исследовательский проект проводился в партнерстве с АНО ДПО «Институт стратегического анализа рисков» (ИСАР) и информационным порталом [www.risk-academy.ru](http://www.risk-academy.ru), а также нашими информационными партнерами. Мы благодарим экспертов, принявших участие в данном опросе. Ваши мнения позволили провести комплексную оценку зрелости управления рисками в российских и иностранных компаниях, что помогло выявить и показать преимущества и недостатки действующих подходов управления рисками, а также показать перспективы дальнейшего развития инструментов управления рисками и культуры управления рисками в нефинансовых компаниях.

Все выводы, сделанные в ходе исследования, сгруппированы в следующие блоки:

01. портрет современного подразделения по управлению рисками в организации;
02. оценка текущего уровня зрелости управления рисками;
03. ключевые проблемы, связанные с развитием уровня зрелости управления рисками в нефинансовых компаниях;
04. перспективы дальнейшего развития управления рисками;
05. управление отдельными видами рисков.

Мы надеемся, что результаты нашего отчета будут интересны и полезны для вас.

Ключевые выводы из нашего отчета будут опубликованы в ведущих российских СМИ.

**Наталья Капризина, партнер, руководитель практики управления рисками организаций, «Делойт»**

## Комментарий:

*Мы благодарим компанию «Делойт» и всех респондентов за их решение принять участие в данном исследовании. Для данного исследования мы использовали не просто закрытые вопросы, а разработали целую модель определения уровня зрелости управления рисками. Само исследование и его результаты помогли протестировать гипотезу, что большинство классических подходов к внедрению управления рисками в нефинансовых компаниях не позволяют достигать высокого уровня зрелости. Для прохождения опроса требовалось не только время, но и готовность видеть все преимущества и недостатки существующей практики управления рисками. Именно поэтому мы глубоко признательны всем, кто принял участие в нашем исследовании.*

*Результаты опроса подтвердили существование нескольких мировых трендов, которые мы бы хотели рассмотреть более подробно. Во-первых, это тенденция перехода от обособленного подхода (управление рисками на ежеквартальной, полугодовой или годовой основе) к интеграции инструментов управления*

*рисками в ключевые бизнес-процессы и управленческие решения. Такой подход означает, что анализ рисков должен проводиться в компании не с заданной периодичностью, а тогда, когда руководству необходимо принимать стратегические, операционные, бюджетные или инвестиционные решения, связанные с высокой неопределенностью, то есть каждый день. Во-вторых, была выявлена необходимость уделять больше внимания интеграции управления рисками в культуру организации в целом и развитие навыков по управлению рисками среди риск-менеджеров.*

*Мы искренне надеемся, что данное исследование будет полезным для Вас и поможет повысить уровень зрелости управления рисками в Вашей компании.*

**Алексей Сидоренко**  
Руководитель направления международного сотрудничества АНО ДПО «Институт стратегического анализа рисков» и основатель портала [www.risk-academy.ru](http://www.risk-academy.ru)



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с развитием уровня зрелости управления рисками в нефинансовых компаниях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации по управлению отдельными видами рисков
- 08 О респондентах
- 09 Контакты

# Основные выводы

## Портрет современного подразделения по управлению рисками организации

Отдельное подразделение, ответственное за развитие и внедрение элементов управления рисками, существует в **36%** опрошенных компаний. Еще у **36%** респондентов управление рисками осуществляется в рамках существующих подразделений.

В **50%** случаев подразделение, ответственное за развитие и внедрение элементов управления рисками, подчиняется напрямую генеральному директору. Генеральный директор также зачастую является инициатором создания отдельного подразделения по управлению рисками (в **45%** случаев).

Только у **40%** респондентов ответственность за управление рисками закреплена за менеджментом, советом директоров и риск-менеджерами. В **32%** случаев ответственность за управление рисками определена только для риск-менеджеров.

## Оценка уровня зрелости управления рисками

В большинстве опрошенных компаний уровень зрелости управления рисками оценивается как невысокий и средний (**40%** и **42%** соответственно). Общий уровень зрелости по всем опрошенным компаниям составил 1,77 баллов из 3 возможных.

В большинстве компаний (**68%**) результаты анализа рисков, связанных с достижением стратегических целей и планированием бюджета организации, учитываются руководством при постановке целей/формировании бюджета, однако данная процедура регламентирована всего в **8%** случаев. При этом **88%** респондентов говорят о том, что анализ рисков не оказывает непосредственного влияния на пересмотр стратегических целей и бюджетов.

**72%** опрошенных компаний говорят о том, что действующая в компании система КПЭ не связана напрямую с деятельностью по управлению рисками.

В большинстве компаний (**84%**) управление рисками не имеет системной интеграции с процессами принятия решений, при этом в **52%** опрошенных компаний анализ рисков проводится для некоторых существенных решений. У **70%** опрошенных результаты анализа рисков при принятии решений не документируются или это делается не системно.

## Ключевые проблемы, связанные с развитием уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях

Низкая заинтересованность руководителей компании в проведении анализа рисков и системном управлении рисками — это главный фактор, препятствующий эффективному управлению рисками в организациях на сегодняшний день (так ответили **67%** респондентов).

Отсутствие навыков, необходимых для проведения количественной оценки влияния рисков на цели и бюджет компании, является вторым по значимости фактором, препятствующим эффективному управлению рисками (об этом сообщили **39%** представителей бизнеса).

## Перспективы дальнейшего развития управления рисками

Топ-3 направления дальнейшего развития управления рисками в организациях:

01. развитие культуры управления рисками (**74%**);
02. интеграция элементов управления рисками в процессы постановки целей и формирования КПЭ/КИР (**58%**);
03. интеграция элементов управления рисками в ключевые производственные процессы (**50%**).



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с развитием уровня зрелости управления рисками в нефинансовых компаниях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации по управлению отдельными видами рисков
- 08 О респондентах
- 09 Контакты



# Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации

Наличие отдельного подразделения по управлению рисками в организации

Подчиненность подразделения по управлению рисками в организации

Инициатор создания отдельного подразделения по управлению рисками

Распределение ответственности за управление рисками

Практика рассмотрения вопросов по управлению рисками комитетами Совета директоров

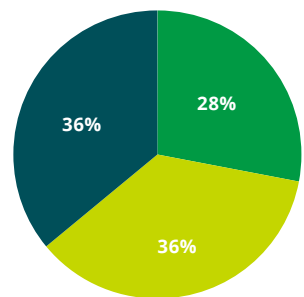
Наличие Политики по управлению рисками





# 01. Наличие отдельного подразделения по управлению рисками в организации

Какое подразделение является ответственным за внедрение управления рисками в Вашей компании?



- Отсутствует отдельное подразделение
- Функции по управлению рисками осуществляется в рамках существующих подразделений
- Существует отдельное подразделение с подчиненностью генеральному директору, совету директоров или акционеру

## ТРЕНД:

Отдельное подразделение, ответственное за развитие и внедрение элементов управления рисками, существует в 36% опрошенных компаний. Еще в 36% организаций данные функции выполняются в рамках существующих подразделений — внутреннего аудита, финансового департамента, департамента по разработке стратегий и т. д.

## ОСОБЕННОСТИ:

Результаты исследования позволяют более точно описать современное подразделение по внедрению процессов управления рисками.

Чаще всего отдельное подразделение создается в относительно крупных компаниях с численностью сотрудников от 1 до 5 тыс. человек (44%).

Чуть менее половины респондентов (44%) говорят о том, что подразделение по управлению рисками создано менее года назад, при этом еще у 38% опрошенных компаний подразделение по управлению рисками существует от года до пяти лет. У 73% компаний, где имеется отдельное подразделение по управлению рисками, находится в штате три или меньше сотрудника, ответственных за внедрение управления рисками (включая руководителя).

Большинство организаций (67%), ответственных за внедрение управления рисками и развитие культуры управления рисками, говорят о том, что их сотрудники имеют профильное образование по управлению рисками, опыт работы менее пяти лет и не имеют международных сертификатов по управлению рисками.

## Комментарий «Делойта»:

«Идеального «портрета» подразделения, ответственного за управление рисками организаций, не существует. В рамках концепции «Делойта» «Интеллектуальное управление рисками» мы говорим о том, что есть базовые принципы, которые должны соблюдаться для достижения эффективного управления рисками и, соответственно, при создании такого подразделения по управлению рисками, которое будет наилучшим образом соответствовать задачам именно вашей компании».



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации

Наличие отдельного подразделения по управлению рисками в организации

Подчиненность подразделения по управлению рисками в организации

Инициатор создания отдельного подразделения по управлению рисками

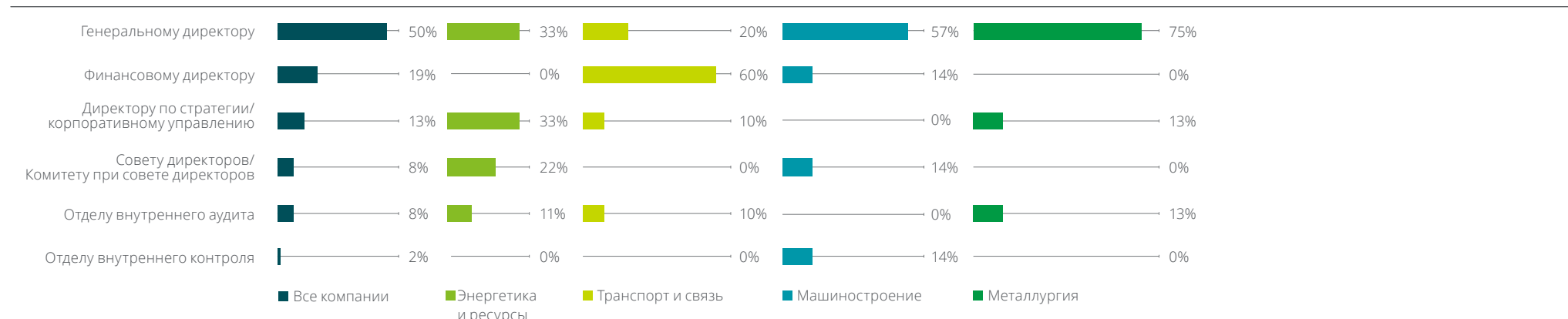
Распределение ответственности за управление рисками

Практика рассмотрения вопросов по управлению рисками комитетами Совета директоров

Наличие Политики по управлению рисками

## 02. Подчиненность подразделения по управлению рисками в организации

Кому подчиняется подразделение, ответственное за внедрение управления рисками?



### ТРЕНД:

50% опрошенных указывают на то, что подразделение, ответственное за внедрение управления рисками, подчиняется непосредственно генеральному директору.

### ОСОБЕННОСТИ:

В металлургическом секторе чаще всего подразделение по управлению рисками подчиняется генеральному директору (на 25 п. п.).

В транспортной и телекоммуникационной отраслях данное подразделение, как правило, подчиняется финансовому директору (на 41 п. п.).

### Комментарий «Делойта»:

«Если говорить о ведущей мировой практике, то руководитель подразделения, ответственного за внедрение подходов к управлению рисками (руководитель по управлению рисками организации), подчиняется непосредственно генеральному директору компании. Это, с одной стороны, позволяет обеспечить достаточный уровень полномочий, а с другой стороны, избежать конфликта интересов, связанного с совмещением ответственности за управление одной из функциональных областей организации и внедрение подходов к управлению рисками (в рамках всех процессов)».



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 **Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации**

Наличие отдельного подразделения по управлению рисками в организации

Подчиненность подразделения по управлению рисками в организации

Инициатор создания отдельного подразделения по управлению рисками

Распределение ответственности за управление рисками

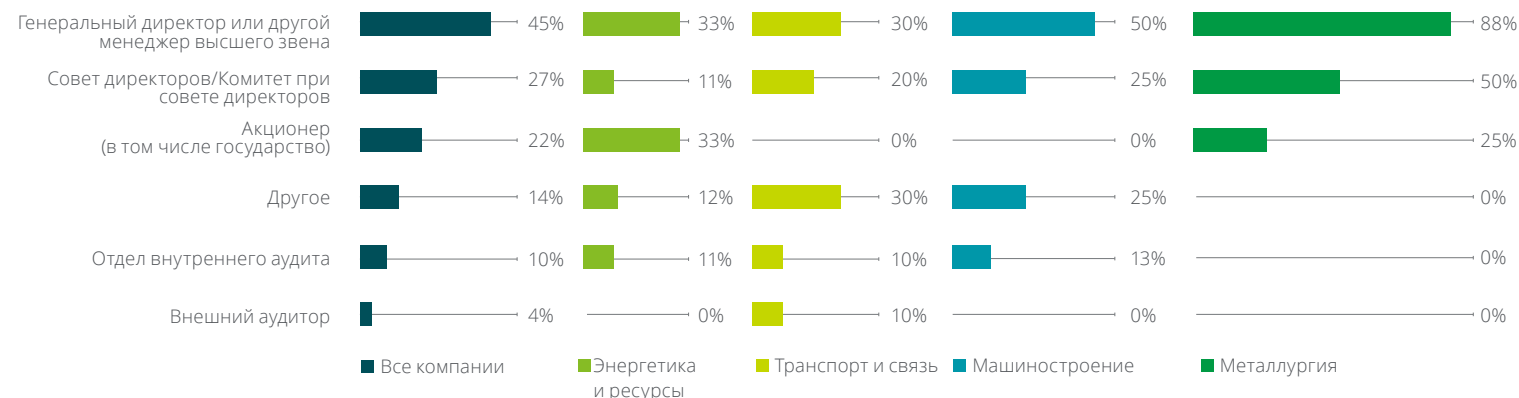
Практика рассмотрения вопросов по управлению рисками комитетами Совета директоров

Наличие Политики по управлению рисками



## 03. Инициатор создания отдельного подразделения по управлению рисками

Кто в организациях был инициатором создания отдельного подразделения, ответственного за внедрение управления рисками?



### ТРЕНД:

Чаще всего инициатором создания отдельного подразделения, ответственного за внедрение управления рисками, является генеральный директор или другой руководитель высшего звена (45%). Совет директоров или комитет при совете директоров, а также акционеры (в том числе государство) являются инициаторами в 27% и 22% случаев соответственно. Другие инициаторы создания отдельного подразделения по управлению рисками были отмечены 14% респондентов.

### ОСОБЕННОСТИ:

В металлургическом секторе чаще всего (на 43 п. п.) инициатором создания отдельного подразделения, ответственного за внедрение управления рисками, является генеральный директор или другой руководитель высшего звена.

### Комментарий эксперта:

«Сейчас мы наблюдаем на российском рынке позитивную тенденцию, в рамках которой управление рисками во многих компаниях выносится на повестку дня высшего руководства и совета директоров, даже если изначально подразделение по управлению рисками создавалось для решения узкоспециализированных задач в рамках одного из функциональных направлений.»

Безусловно, поддержка высшего руководства здесь очень важна. В то же время управление рисками в рамках отдельных функциональных направлений, по нашему мнению, может давать очень хорошие результаты на операционном уровне.»

**Любовь Фролова,**  
директор АНО ДПО «ИСАР»

01 Вступительное слово

02 Основные выводы

03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации

Наличие отдельного подразделения по управлению рисками в организации

Подчиненность подразделения по управлению рисками в организации

Инициатор создания отдельного подразделения по управлению рисками

Распределение ответственности за управление рисками

Практика рассмотрения вопросов по управлению рисками комитетами Совета директоров

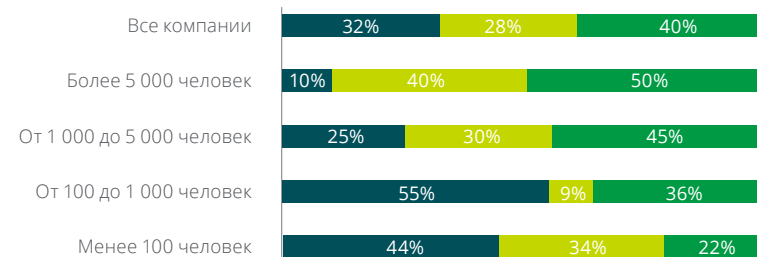
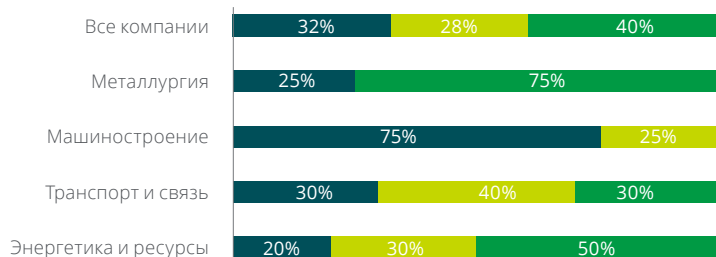
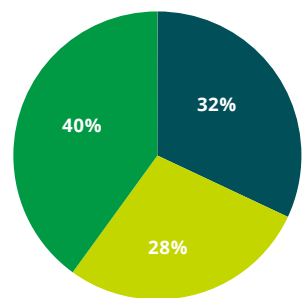
Наличие Политики по управлению рисками





## 04. Распределение ответственности за управление рисками

За кем в Вашей компании закреплена ответственность в рамках управления рисками?



- Ответственность закреплена за риск-менеджерами (без участия совета директоров)
- Ответственность закреплена за менеджментом и риск-менеджерами (без участия совета директоров)
- Ответственность закреплена за менеджментом, советом директоров, комитетами, риск-менеджерами

### ТРЕНД:

В 40% компаний, принявших участие в опросе, ответственность за управление рисками распределена между менеджментом, советом директоров и комитетами при совете директоров, а также риск-менеджерами.

### ОСОБЕННОСТИ:

Распределение ответственности на всех уровнях управления характерно для 75% компаний металлургической отрасли и 50% представителей крупных организаций с численностью сотрудников более 5 тыс. человек.

Противоположная тенденция наблюдается среди компаний машиностроительного сектора, где 75% опрошенных говорят о том, что ответственность за управление рисками несут только риск-менеджеры.

### Комментарий «Делойта»:

«В компаниях с высоким уровнем зрелости ответственность за управление рисками определена на каждом отдельном административном уровне. Руководство отвечает за полное управление конкретными рисками, принимает решения с учетом рисков и регулирует взаимодействие между подразделениями для эффективного решения межфункциональных вопросов. При этом руководство определяет ответственных на линейном уровне за должное выполнение

отдельных инициатив и встроенных процедур по управлению рисками, своевременное информирование сотрудников о рисках и т. д. Совет директоров помогает обеспечивать надзор за управлением рисками, включая рассмотрение наиболее приоритетных вопросов по конкретным рискам, принятие стратегических решений с учетом рисков и оценку эффективности управления рисками».

01 Вступительное слово

02 Основные выводы

03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации

Наличие отдельного подразделения по управлению рисками в организации

Подчиненность подразделения по управлению рисками в организации

Инициатор создания отдельного подразделения по управлению рисками

Распределение ответственности за управление рисками

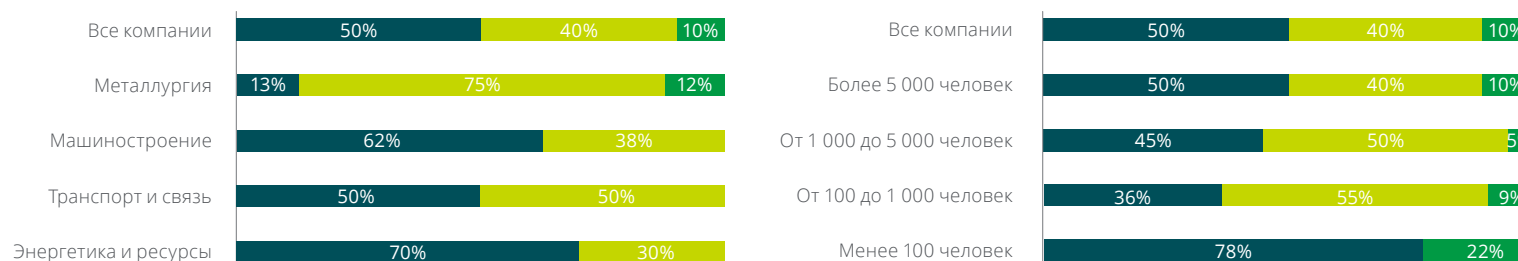
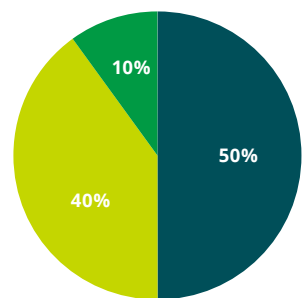
Практика рассмотрения вопросов по управлению рисками комитетами Совета директоров

Наличие Политики по управлению рисками



# 05. Практика рассмотрения вопросов по управлению рисками комитетами Совета директоров

Скажите, пожалуйста, существует ли в Вашей организации Комитет по управлению рисками или практика рассмотрения вопросов по управлению рисками Комитетом по аудиту?



- Комитет по управлению рисками или расширение повестки Комитета по аудиту для включения вопросов по управлению рисками не предусмотрены
- Комитет по управлению рисками сформирован и принимает непосредственное участие в операционной деятельности
- Вопросы по управлению рисками рассматриваются на комитете по управлению рисками/комитете по аудиту на ежеквартальной основе или чаще
- Практика рассмотрения вопросов по управлению рисками комитетом по аудиту не предусмотрена
- Практика рассмотрения вопросов по управлению рисками комитетом по аудиту предусмотрена; заседания проходят реже, чем один раз в квартал
- Практика рассмотрения вопросов по управлению рисками комитетом по аудиту предусмотрена; заседания проходят чаще, чем один раз в квартал

**ТРЕНД:**  
Комитет по управлению рисками сформирован только в 50% компаний, при этом в 40% Комитет по управлению рисками проводит заседания периодически и не принимает непосредственное участие в операционной деятельности.

**ОСОБЕННОСТИ:**  
В нефтяной отрасли 70% компаний говорят об отсутствии специальных комитетов, в чьи обязанности входило бы рассмотрение вопросов по развитию управления рисками.  
Чаще всего (64%) Комитет по управлению рисками формируется в средних компаниях с численностью от 100 до 1 000 человек.

**Комментарий эксперта**  
«Ведущей мировой практикой является интеграция информации о рисках в отчетность и принятие решений на уровне комитетов совета директоров (как правило, это Комитет по аудиту, реже — Комитет по рискам или Комитет по стратегии). При этом ключевым моментом с точки зрения зрелости управления рисками является именно

принятие ключевых операционных, финансовых и инвестиционных решений с учетом рисков, а не рассмотрение регулярной отчетности о рисках».

**Дмитрий Шевченко, руководитель направления по работе с органами государственной власти и профессиональными объединениями АНО ДПО «ИСАР»**

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации

Наличие отдельного подразделения по управлению рисками в организации  
Подчиненность подразделения по управлению рисками в организации

Инициатор создания отдельного подразделения по управлению рисками

Распределение ответственности за управление рисками

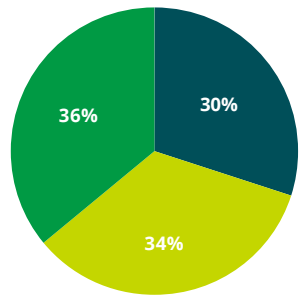
Практика рассмотрения вопросов по управлению рисками комитетами Совета директоров

Наличие Политики по управлению рисками

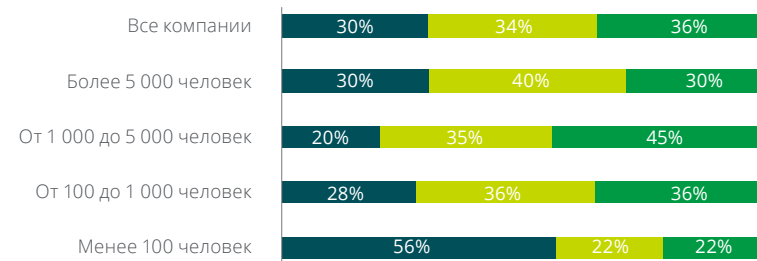
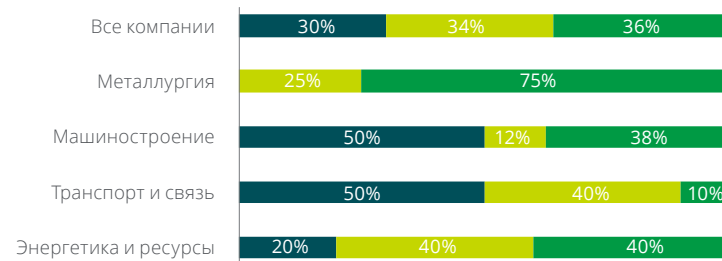


# 06. Наличие Политики по управлению рисками

Уточните, пожалуйста, кем в Вашей организации утверждена Политика по управлению рисками?



- Политика по управлению рисками отсутствует
- Политика по управлению рисками утверждена генеральным директором
- Политика по управлению рисками утверждена советом директоров



**ТРЕНД:**

Утвержденная Политика по управлению рисками существует в 70% опрошенных компаний. При этом она утверждается либо генеральным директором, либо советом директоров (процентное соотношение примерно одинаково).

**ОСОБЕННОСТИ:**

Чаще всего об отсутствии политики по управлению рисками говорят компании машиностроительной, транспортной и телекоммуникационной отраслей (по 50% соответственно), а также компании с численностью сотрудников до 100 человек (56%).

В то же время среди опрошенных компаний металлургического сектора Политика по управлению рисками чаще всего утверждается Советом директоров (75%) и описывает цели, задачи и основные принципы управления рисками в соответствии с ГОСТ Р ИСО 31000:2010.



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации

Наличие отдельного подразделения по управлению рисками в организации

Подчиненность подразделения по управлению рисками в организации

Инициатор создания отдельного подразделения по управлению рисками

Распределение ответственности за управление рисками

Практика рассмотрения вопросов по управлению рисками комитетами Совета директоров

Наличие Политики по управлению рисками



# Оценка уровня зрелости управления рисками

В данном разделе мы попытались оценить степень интеграции управления рисками в ключевые бизнес-процессы и решения организации, а также текущий уровень развития культуры управления рисками. Основные выводы раздела сгруппированы по следующим направлениям:

- Уровень интеграции в планирование и бюджетирование;
- Уровень интеграции в процессы принятия решений;
- Уровень интеграции в иные бизнес-процессы.

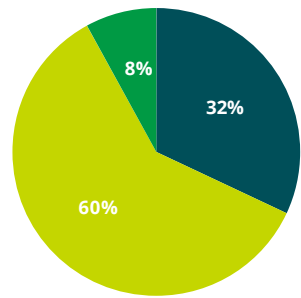


- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
  - Уровень интеграции в планирование и бюджетирование
  - Уровень интеграции управления рисками в процессы принятия решений
  - Интеграция управления рисками в иные бизнес-процессы
  - Общая оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с развитием уровня зрелости управления рисками в нефинансовых компаниях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации по управлению отдельными видами рисков
- 08 О респондентах

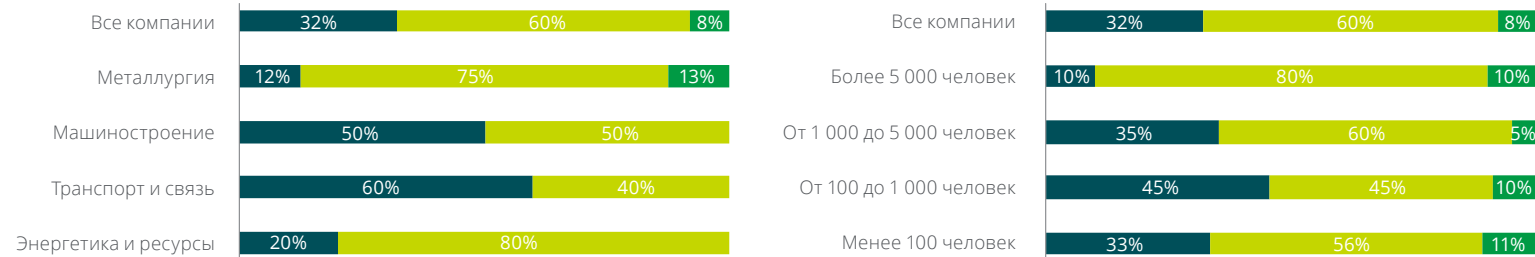


# 01. Уровень интеграции в планирование и бюджетирование

Каким образом в Вашей организации проводится анализ рисков при планировании и бюджетировании?



- Риски не анализируются или анализируются постфактум
- Риски анализируются при постановке целей, но порядок проведения анализа рисков не регламентирован
- Риски анализируются при постановке целей, порядок проведения анализа рисков регламентирован



## ТРЕНД:

У большинства компаний (68%) результаты анализа рисков, связанных с достижением стратегических целей и планированием бюджета организации, учитываются руководством при постановке целей/формировании бюджета, однако данная процедура регламентирована всего в 8% случаев.

## ОСОБЕННОСТИ:

60% компаний транспортной и телекоммуникационной отраслей, а также 50% компаний машиностроительного сектора говорят о том, что в рамках постановки целей риски не анализируются или анализируются постфактум.

Только у 13% представителей металлургического сектора инструменты анализа рисков интегрированы непосредственно в процессы планирования и бюджетирования, а цели, задачи и годовой бюджет формируются на основании результатов анализа рисков.

## Комментарий «Делойта»:

«Анализ рисков в процессе стратегического и бюджетного планирования является одним из ключевых элементов эффективного управления рисками. В рамках бюджетирования важно не только выявить риски, которые могут повлиять на цели, чтобы оценить реалистичность их достижения, но и включить в бюджет расходы, связанные с управлением рисками по наиболее приоритетным направлениям.

Компании с высоким уровнем зрелости управления рисками успешно дополняют данный подход количественной оценкой влияния рисков на ключевые финансово-экономические показатели, обеспечивают взаимосвязь с управлением мотивацией/КПЭ и, таким образом, в полной мере реализуют подход к риск-ориентированному планированию/бюджетированию».

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации

## 04 Оценка уровня зрелости управления рисками

Уровень интеграции в планирование и бюджетирование

Уровень интеграции управления рисками в процессы принятия решений

Интеграция управления рисками в иные бизнес-процессы

Общая оценка уровня зрелости управления рисками

- 05 Ключевые проблемы, связанные с развитием уровня зрелости управления рисками в нефинансовых компаниях

- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками

- 07 Обзор ситуации по управлению отдельными видами рисков

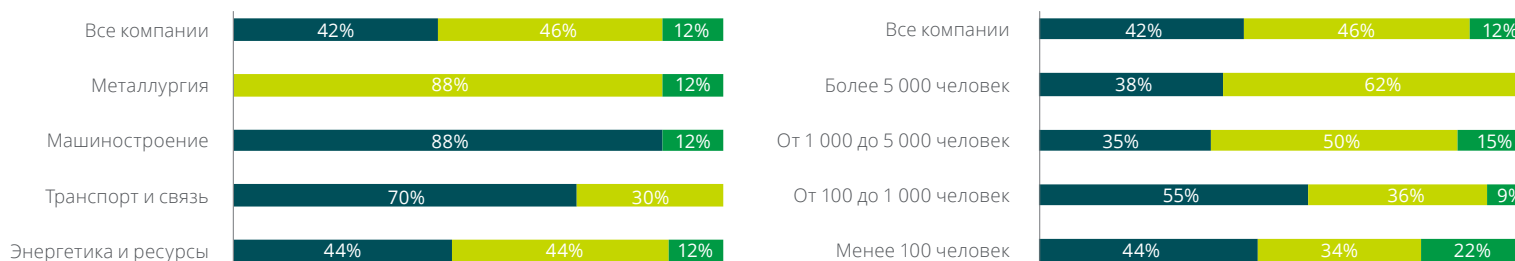
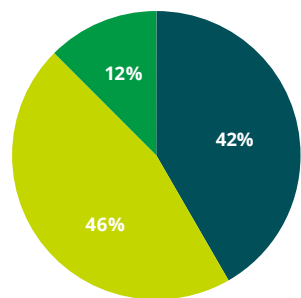
- 08 О респондентах





# 01. Уровень интеграции в планирование и бюджетирование

Скажите, пожалуйста, каким образом анализ рисков влияет на изменение целей и пересмотр бюджета в Вашей организации?



- Изменение стратегических целей и пересмотр бюджета осуществляются после наступления рисков, а не превентивно
- В организации согласована периодичность процедуры проведения анализа рисков. Анализ рисков инициируется и проводится в установленные сроки, однако данная процедура не влияет на изменение стратегических целей и пересмотр бюджета компании
- Анализ рисков напрямую влияет на изменение стратегических целей и пересмотр бюджета компании

## ТРЕНД:

Почти каждый второй респондент (46%) говорит о том, что в организации согласована периодичность процедуры проведения анализа рисков, анализ рисков инициируется и проводится в установленные сроки, однако данная процедура не влияет на изменение стратегических целей и пересмотр бюджета компании.

## ОСОБЕННОСТИ:

88% представителей отрасли машиностроения говорят о том, что изменение стратегических целей и пересмотр бюджета осуществляются после наступления рисков, а не превентивно.

Чаще других управление рисками интегрировано в планирование и бюджетирование (22%) в организациях, численность сотрудников которых составляет менее 100 человек.

## Комментарий «Делойта»:

«Сопоставим ответы на данный и предыдущий вопросы. 68% респондентов отметили, что риски анализируются при постановке целей, однако 88% при этом говорят, что анализ рисков не влияет на пересмотр стратегических целей и бюджетов. Это подтверждает недостаточно высокий уровень интеграции управления рисками в планирование и бюджетирование. Дополнительным фактором может являться отсутствие формализованной процедуры пересмотра стратегических целей и бюджетов или ее сложность».

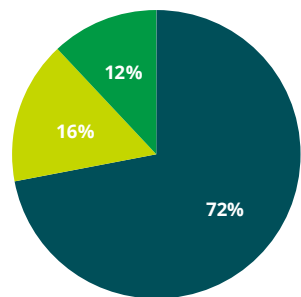
- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
  - Уровень интеграции в планирование и бюджетирование
  - Уровень интеграции управления рисками в процессы принятия решений
  - Интеграция управления рисками в иные бизнес-процессы
  - Общая оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с развитием уровня зрелости управления рисками в нефинансовых компаниях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации по управлению отдельными видами рисков
- 08 О респондентах



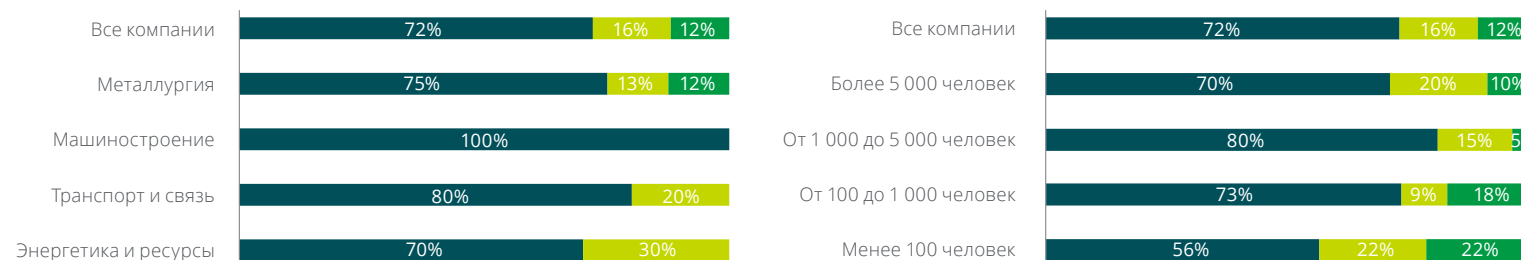
# 01. Уровень интеграции в планирование и бюджетирование



Скажите, пожалуйста, как система КПЭ (ключевых показателей эффективности) связана с деятельностью по управлению рисками?



- Система КПЭ не связана с деятельностью по управлению рисками
- Для некоторых сотрудников установлен КПЭ по управлению рисками
- Целевые показатели устанавливаются на основании результатов анализа рисков и отслеживаются с учетом рисков



## ТРЕНД:

72% опрошенных компаний говорят о том, что действующая в компании система КПЭ напрямую не связана с деятельностью по управлению рисками.

## ОСОБЕННОСТИ:

В отрасли машиностроения 100% респондентов заявили о том, что система КПЭ не связана с деятельностью по управлению рисками. Однако, в других отраслях ситуация не на много лучше. При этом размер компании незначительно влияет на уровень зрелости.

## Комментарий «Делойта»:

«В 88% из опрошенных компаний целевые показатели эффективности устанавливаются и отслеживаются без учета рисков, что не позволяет говорить о высоком уровне зрелости интеграции управления рисками в планирование и бюджетирование, а также в системы управления эффективностью в целом.

При этом весьма интересны наблюдения, сделанные «Делойтом» в ходе практической работы по анализу взаимосвязи системы КПЭ и реестров рисков компаний, в которых процессы анализа рисков и формирования системы КПЭ осуществлялись независимо

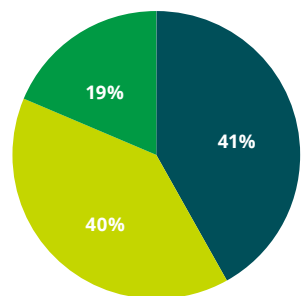
друг от друга. По результатам анализа, несмотря на очевидные недостатки процессов управления, в отдельных компаниях была выявлена достаточно сильная фактическая взаимосвязь КПЭ и рисков. Такое положение дел говорит о том, что в каждой отдельной области (КПЭ, риски) работа проводится на высокопрофессиональном уровне. В то же время обеспечение взаимосвязи КПЭ и рисков на уровне процедур позволит повысить мотивацию к управлению приоритетными рисками, а также обеспечить качество системы КПЭ за счет не только мастерства и опыта участников процесса, но и ее корректного построения».

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
  - Уровень интеграции в планирование и бюджетирование
  - Уровень интеграции управления рисками в процессы принятия решений
  - Интеграция управления рисками в иные бизнес-процессы
  - Общая оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с развитием уровня зрелости управления рисками в нефинансовых компаниях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации по управлению отдельными видами рисков
- 08 О респондентах

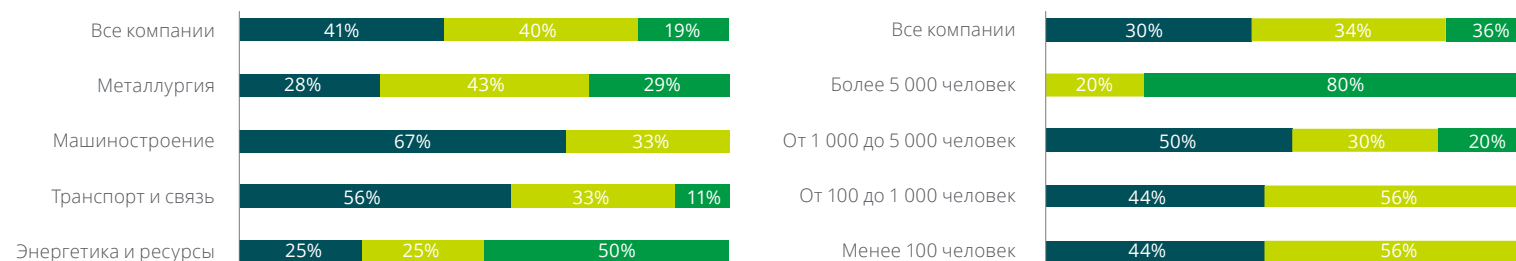
# 01. Уровень интеграции в планирование и бюджетирование



## Определен ли в Вашей организации риск-аппетит?



- Риск-аппетит не определен
- Планируется определение риск-аппетита
- Риск-аппетит определен



### ТРЕНД:

В настоящее время в большинстве компаний (81%) риск-аппетит не определен, что свидетельствует о недостаточно высоком уровне зрелости. Причем почти каждая вторая организация (41%) не планирует его определять.

### ОСОБЕННОСТИ:

В основном риск-аппетит определен в крупных (по численности сотрудников) компаниях (80%), а также в 50% энергетических компаний.

Все представители машиностроительной отрасли говорят об отсутствии риск-аппетита, однако каждый третий из них (33%) планирует его определить.

### Комментарий эксперта:

*«Интересны результаты в области формализации риск-аппетита, так как они указывают на существенное заблуждение некоторых современных риск-менеджеров. 81% респондентов считают, что риск-аппетит не определен или планируется. Это не соответствует фактическому состоянию. На самом деле риск-аппетит не должен рассматриваться обособленно, это инструмент принятия решений. Риск-аппетиты для большинства рисков уже давно формализованы во всех организациях*

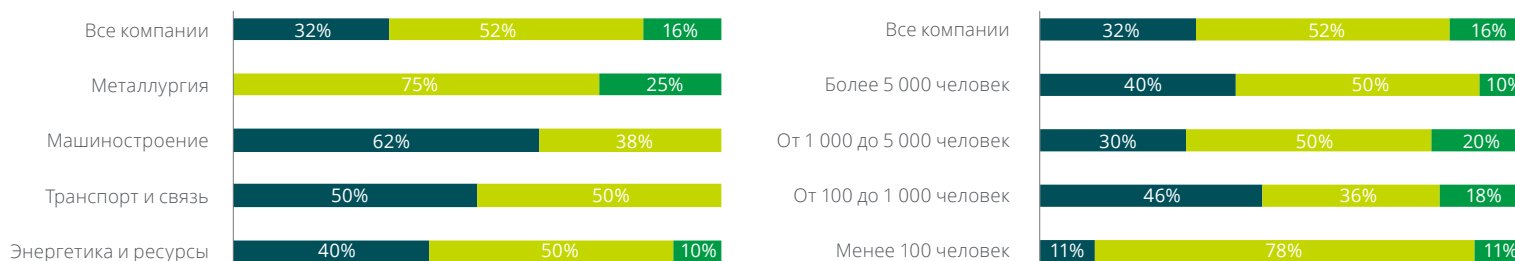
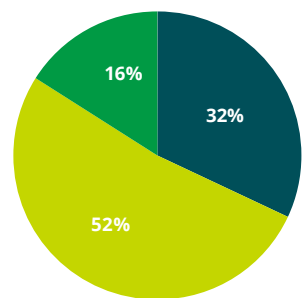
*в мире без исключения. Однако качество этой формализации — это и есть тот вопрос, в котором необходимо разобраться риск-менеджеру».*

**Алексей Сидоренко**  
**Руководитель направления международного сотрудничества АНО ДПО «Институт стратегического анализа рисков» и основатель портала [www.risk-academy.ru](http://www.risk-academy.ru)**

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 **Оценка уровня зрелости управления рисками**  
 Уровень интеграции в планирование и бюджетирование  
 Уровень интеграции управления рисками в процессы принятия решений  
 Интеграция управления рисками в иные бизнес-процессы  
 Общая оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с развитием уровня зрелости управления рисками в нефинансовых компаниях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации по управлению отдельными видами рисков
- 08 О респондентах

## 02. Уровень интеграции управления рисками в процессы принятия решений

Скажите, пожалуйста, каким образом в Вашей организации происходит принятие решений с учетом рисков?



- Стратегические и инвестиционные решения принимаются без привлечения риск-менеджеров
- Некоторые существенные стратегические и инвестиционные решения принимаются после анализа рисков
- Все существенные стратегические, бюджетные и инвестиционные решения принимаются только после анализа рисков

### ТРЕНД:

В большинстве компаний (84%) управление рисками не интегрировано в процессы принятия решений, в 52% опрошенных компаний анализ рисков проводится для некоторых существенных решений, и лишь 16% компаний заявляют об интеграции управления рисками в систему принятия всех существенные решения.

### ОСОБЕННОСТИ:

Отметим, что 63% представителей машиностроительной отрасли говорят о том, что стратегические и инвестиционные решения принимаются высшим руководством в течение года без проведения надлежащего анализа рисков.

Среди опрошенных компаний с численностью сотрудников менее 100 человек такой подход разделяют только 11%. Небольшие компании показывают наилучший результат в плане интеграции управления рисками в процессы принятия решений.

### Комментарий «Делойта»:

«Большинство компаний, которые внедрили управление рисками, используют данный процесс для приоритизации рисков компании на периодической основе (на базе карты рисков или — в случае использования продвинутого моделирования — оценки влияния рисков на ключевые финансово-экономические показатели) и принятия решений о целесообразности внедрения

дополнительных мероприятий по управлению рисками. При этом зачастую ключевые стратегические и инвестиционные решения принимаются без анализа рисков или анализ рисков проводится очень формально, или его результаты не обеспечивают существенной информации для принятия таких решений».

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками

Уровень интеграции в планирование и бюджетирование

Уровень интеграции управления рисками в процессы принятия решений

Интеграция управления рисками в иные бизнес-процессы

Общая оценка уровня зрелости управления рисками

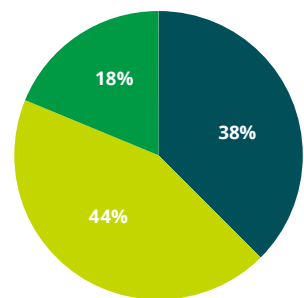
- 05 Ключевые проблемы, связанные с развитием уровня зрелости управления рисками в нефинансовых компаниях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации по управлению отдельными видами рисков
- 08 О респондентах



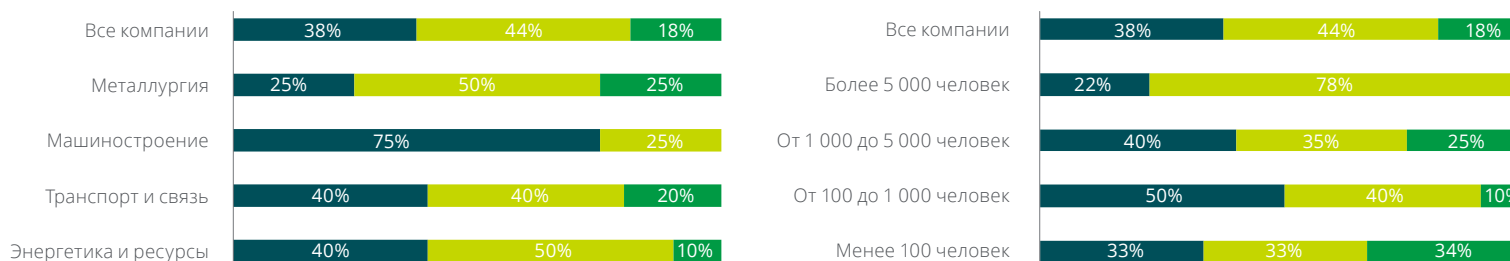


## 02. Уровень интеграции управления рисками в процессы принятия решений

Существует ли в Вашей организации практика рассмотрения вопросов, связанных с управлением рисками, на заседаниях коллегиальных органов?



- Не обсуждаются на заседаниях коллегиальных органов
- Обсуждаются на заседаниях коллегиальных органов раз в квартал или реже
- Постоянно обсуждаются на заседаниях коллегиальных органов в случае возникновения неопределенности при принятии решения с привлечением специалистов по управлению рисками



### ТРЕНД:

Обсуждение вопросов, связанных с управлением рисками, проходит на заседаниях коллегиальных органов ежеквартально, раз в полугодие или на ежегодной основе почти у половины опрошенных (44%).

При этом лишь у 18% опрошенных анализ рисков, связанных с существенными вопросами, вынесенными на повестку дня заседаний коллегиальных органов, проводится в момент их рассмотрения, а не с заданной периодичностью. При этом привлекаются специалисты по управлению рисками.

### ОСОБЕННОСТИ:

75% опрошенных компаний машиностроительного сектора говорят о том, что вопросы об управлении рисками не рассматриваются на заседаниях коллегиальных органов. Половина опрошенных компаний с численностью сотрудников от 100 до 1 тыс. человек (50%) также говорит о том, что вопросы риск-менеджмента не обсуждаются на заседаниях коллегиальных органов.

### Комментарий «Делойта»:

«Работа коллегиальных органов управления в российских компаниях, к сожалению, зачастую характеризуется целым рядом отклонений от критериев эффективного корпоративного управления. Одним из распространенных недостатков является недостаточное внимание, уделяемое коллегиальными органами

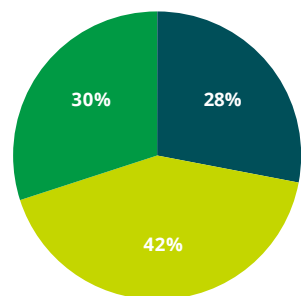
вопросам управления рисками. Управление рисками является одним из базовых элементов корпоративного управления, и было бы логичным ожидать реализацию этого элемента в повседневной работе коллегиальных органов управления и в практике принятия ими решений в рамках своих полномочий».



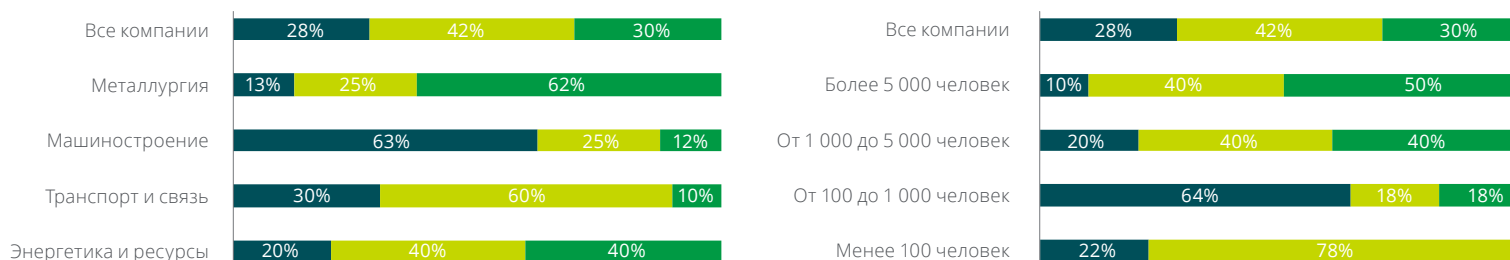
- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
  - Уровень интеграции в планирование и бюджетирование
  - Уровень интеграции управления рисками в процессы принятия решений
  - Интеграция управления рисками в иные бизнес-процессы
  - Общая оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с развитием уровня зрелости управления рисками в нефинансовых компаниях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации по управлению отдельными видами рисков
- 08 О респондентах

## 02. Уровень интеграции управления рисками в процессы принятия решений

Скажите, пожалуйста, проводится ли в Вашей компании анализ рисков принимаемых решений и каким образом оформляются полученные результаты?



- Анализ рисков принимаемых решений проводится, но результаты не документируются
- Анализ рисков принимаемых решений проводится, но результаты не всегда задокументированы
- Анализ рисков принимаемых решений проводится, результаты всегда задокументированы



### ТРЕНД:

Только 30% опрошенных говорят о том, что результаты анализа рисков всегда задокументированы.

У 70% опрошенных результаты не документируются или это делается не системно, что свидетельствует о недостаточном уровне зрелости управления рисками.

### ОСОБЕННОСТИ:

В 63% организациях металлургической отрасли анализ рисков принимаемых решений проводится, результаты анализа рисков включены в сопровождающие решение материалы и задокументированы.

В 64% компаний с численностью сотрудников от 100 до 1 тыс. человек анализ рисков принимаемых решений проводится неформально, результаты анализа рисков не включены в сопровождающие решение материалы или не задокументированы.

### Комментарий эксперта:

«Одной из рекомендаций по внедрению практики анализа рисков в процесс принятия решений является обязательный анализ рисков и документирование существенных рисков, соответствующих принятию (или отказу от принятия) управленческих решений, например, в протоколах совещаний коллегиальных органов. Это не только определяет практику обязательного проведения анализа рисков при принятии решений (чего можно добиться и другими

способами, например, включив процедуру анализа рисков в соответствующие регламенты), но и способствует более полному и детальному анализу рисков и проведению процедур эскалации существенных рисков».

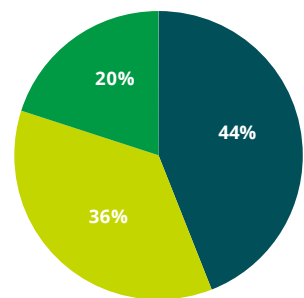
**Константин Дождиков, руководитель направления по взаимодействию с учебными заведениями АНО ДПО «ИСАР»**



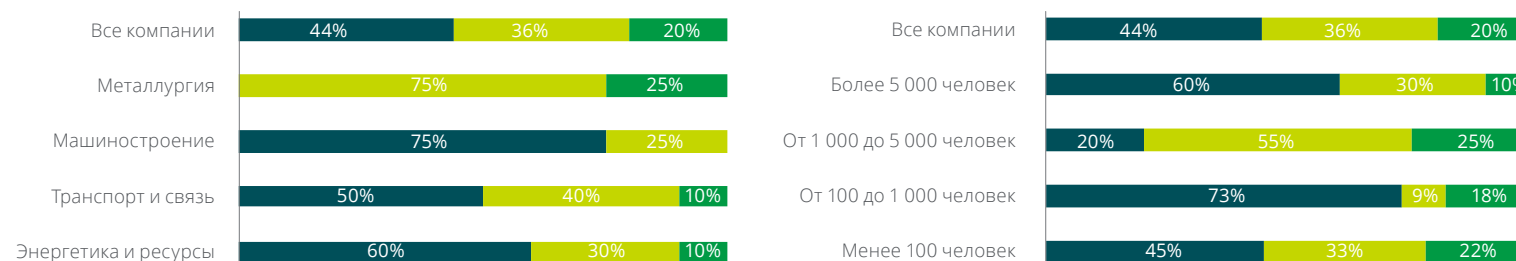
- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
  - Уровень интеграции в планирование и бюджетирование
  - Уровень интеграции управления рисками в процессы принятия решений
  - Интеграция управления рисками в иные бизнес-процессы
  - Общая оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с развитием уровня зрелости управления рисками в нефинансовых компаниях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации по управлению отдельными видами рисков
- 08 О респондентах

## 02. Уровень интеграции управления рисками в процессы принятия решений

Скажите, пожалуйста, в какой форме риск-менеджер Вашей организации принимает участие в работе коллегиальных органов?



- Риск-менеджер не входит в состав коллегиальных органов
- Риск-менеджер принимает участие в работе коллегиальных органов
- Риск-менеджер является полноправным членом коллегиальных органов



### ТРЕНД:

44% участников опроса отмечают, что риск-менеджер не входит в состав коллегиальных органов, но иногда приглашается для обсуждения отдельных вопросов, связанных с управлением рисками. 20% респондентов говорят о том, что риск-менеджер присутствует на заседаниях ключевых коллегиальных органов компании и имеет право голоса.

### ОСОБЕННОСТИ:

75% металлургических компаний говорят о том, что риск-менеджер принимает участие в работе ключевых коллегиальных органов на регулярной основе, однако не имеет право голоса.

### Комментарий «Делойта»:

«Участие риск-менеджера в процессе согласования ключевых управленческих решений обеспечивает независимый взгляд на обсуждаемые альтернативные возможности и способствует более открытому обсуждению рисков. Достаточно частой рекомендацией в рамках проектов, реализуемых «Делойтом», является включение риск-менеджера в цепочку согласования ключевых решений (встроенная контрольная процедура) и/или его участие (с предоставлением независимого заключения) в работе коллегиальных органов — в зависимости от построения процесса принятия решений в компании».

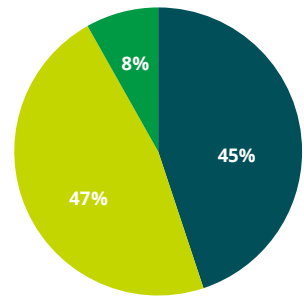


- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
  - Уровень интеграции в планирование и бюджетирование
  - Уровень интеграции управления рисками в процессы принятия решений
  - Интеграция управления рисками в иные бизнес-процессы
  - Общая оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с развитием уровня зрелости управления рисками в нефинансовых компаниях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации по управлению отдельными видами рисков
- 08 О респондентах

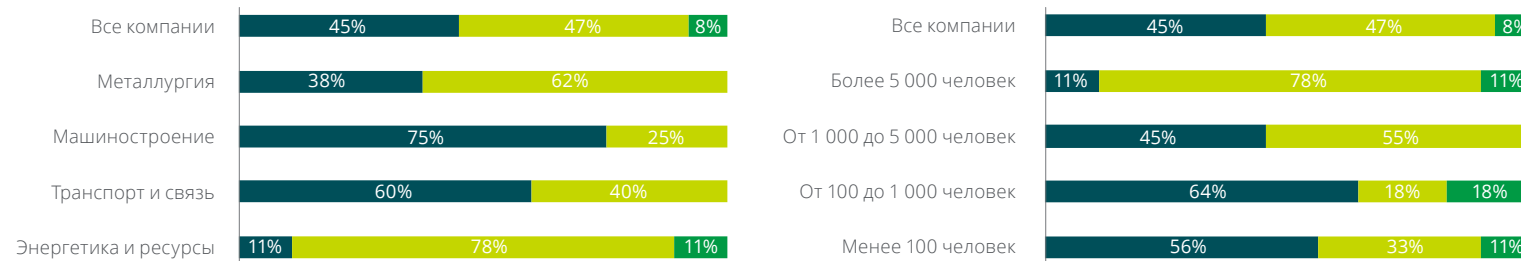


## 02. Уровень интеграции управления рисками в процессы принятия решений

Какое утверждение лучше всего описывает реакцию руководства компании на негативную/нежелательную информацию о рисках в процессе принятия решений?



- Такая информация замалчивается или обсуждается неохотно
- Такая информация доносится вовремя и в полном объеме
- Такая информация открыто обсуждается во всех органах управления



### ТРЕНД:

55% респондентов отмечают, что информация о рисках в процессе принятия решений не замалчивается, доносится вовремя и в полном объеме. Однако существенная доля респондентов (45%) говорит о том, что информация о рисках обсуждается с ними неохотно или замалчивается.

### ОСОБЕННОСТИ:

Проблема распространения информации, связанной с рисками, особенно остро стоит среди компаний машиностроительного сектора — 75% представителей данного сектора говорят о ее замалчивании и неохотном обсуждении.

89% нефтяных компаний и крупных по численности сотрудников организаций не имеют подобных проблем — информация о рисках доносится в полном объеме и открыто обсуждается в органах управления.

### Комментарий «Делойта»:

«Исходя из наших практических наблюдений, проблема донесения и восприятия негативной информации характерна для многих компаний. Это связано с особенностями нашего мышления в целом — так называемыми ментальными ловушками, которые могут выражаться, например, в излишнем оптимизме относительно решений, в которых человек заинтересован лично, в особенностях менталитета именно в России, в общей риск-культуре. В то же время мы видим компании, которые предпринимают усилия для

формирования открытой среды, в которой сотрудник может свободно выразить свои сомнения и опасения, что реализуется как на уровне личностного взаимодействия, так и через различные программы: это и горячая линия, и возможность (реализованная на уровне ИТ-системы) сообщить о потенциальном риске, и институт наставничества, и многое другое. Все это в совокупности помогает формированию надлежащей корпоративной риск-культуры, в рамках которой топ-менеджмент служит примером для подражания».



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации

### 04 Оценка уровня зрелости управления рисками

Уровень интеграции в планирование и бюджетирование

Уровень интеграции управления рисками в процессы принятия решений

Интеграция управления рисками в иные бизнес-процессы

Общая оценка уровня зрелости управления рисками

- 05 Ключевые проблемы, связанные с развитием уровня зрелости управления рисками в нефинансовых компаниях

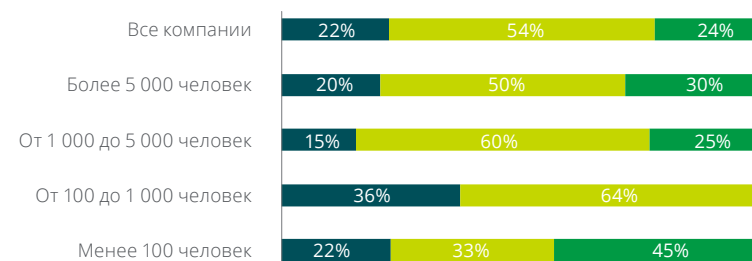
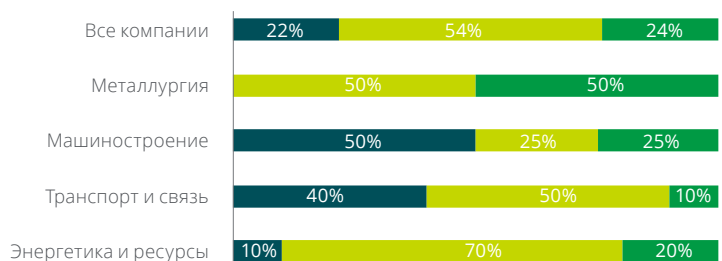
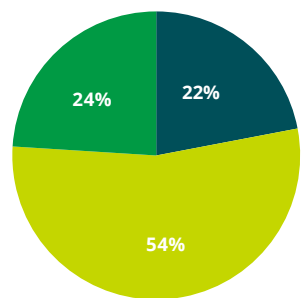
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками

- 07 Обзор ситуации по управлению отдельными видами рисков

- 08 О респондентах

## 03. Интеграция управления рисками в иные бизнес-процессы

Скажите, пожалуйста, как в Вашей организации построен процесс управления рисками, связанными с основными бизнес-процессами?



- Выявляются и оцениваются только риски, регламентированные законодательством
- Выявляются и оцениваются риски, связанные с основными бизнес-процессами (ежеквартально, раз в полугодие или годовой основе)
- Управление рисками полностью интегрировано в основные бизнес-процессы, риски анализируются постоянно

### ТРЕНД:

Более половины представителей бизнеса (54%) сообщили о том, что риски, связанные с основными бизнес-процессами организации, выявляются и оцениваются ежеквартально, раз в полугодие или на ежегодной основе. Лишь 24% заявили о том, что анализ рисков интегрирован непосредственно в работу бизнес-подразделений и производится в ходе операционной деятельности.

### ОСОБЕННОСТИ:

Представители металлургической отрасли в два раза чаще говорят о том, что управление рисками полностью интегрировано в основные операционные процессы, риски анализируются не с определенной периодичностью, а на регулярной основе в рамках осуществления операционной деятельности (на 26 п. п.), чем в других отраслях. Наибольших успехов в части интеграции управления рисками в основные бизнес-процессы добились небольшие компании с численностью до 100 человек.

### Комментарий эксперта:

«Особенностью предприятий горно-металлургической отрасли является высокий уровень загрузки производственных мощностей на фоне непрерывности производственного процесса. Реализация производственных рисков может оказывать значительное влияние на выполнение плана производства, которое сложно будет компенсировать даже на длительном горизонте. При таких условиях процесс управления рисками должен быть непрерывным и оперативным,

а также интегрирован в операционную деятельность таким образом, чтобы иметь возможность эскалировать и принимать решения в отношении всех существенных рисков незамедлительно, не погружаясь в сложные процедуры согласований и анализа отчетности по рискам».

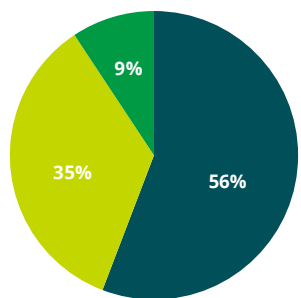
**Евгений Теленков, заместитель руководителя Службы риск-менеджмента ПАО «ГМК «Норильский никель»**



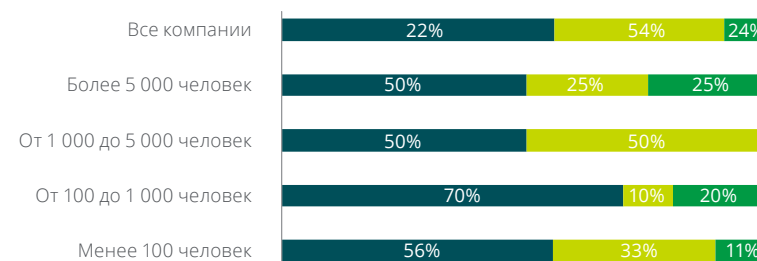
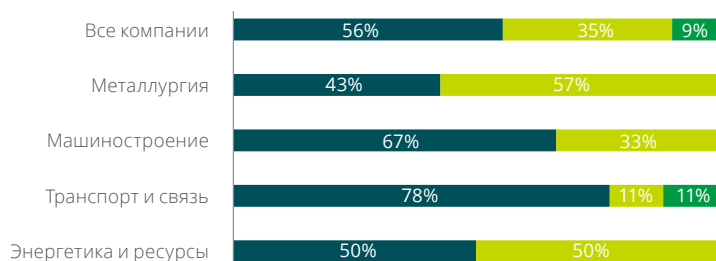
- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
  - Уровень интеграции в планирование и бюджетирование
  - Уровень интеграции управления рисками в процессы принятия решений
  - Интеграция управления рисками в иные бизнес-процессы
  - Общая оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с развитием уровня зрелости управления рисками в нефинансовых компаниях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации по управлению отдельными видами рисков
- 08 О респондентах

## 03. Интеграция управления рисками в иные бизнес-процессы

Уточните, пожалуйста, как в Вашей организации реализовано управление рисками на уровне отдельных бизнес-процессов бэк-офиса?



- Управление рисками реализовано неформально или постфактум
- Управление рисками соответствует принципам ГОСТ Р ИСО 31000:2010, однако проводится с заданной периодичностью, а не постоянно
- Деятельность всех основных бизнес-процессов бэк-офиса осуществляется с учетом рисков



### ТРЕНД:

Более чем у половины компаний (56%) управление рисками на уровне отдельно взятых бизнес-процессов бэк-офиса реализовано неформально или постфактум, что говорит о недостаточно высоком уровне зрелости.

Только у 9% опрошенных компаний работа ключевых бизнес-процессов бэк-офиса уже организована с учетом рисков.

### ОСОБЕННОСТИ:

Единственной отраслью, в которой встречается практика организации ключевых бизнес-процессов бэк-офиса с учетом рисков, является транспортная отрасль, но доля таких компаний составляет всего 11%.

В 78% транспортных компаний анализ рисков на уровне бизнес-процессов бэк-офиса проводится неформально или постфактум. В целом в компаниях всех размеров интеграция управления рисками в бизнес-процессы бэк-офиса осуществлена на недостаточно высоком уровне зрелости.

### Комментарий «Делойта»:

«Очевидно, что компании приоритизируют свои усилия по интеграции риск-менеджмента в процессы: доля компаний, в которых управление рисками интегрировано в ключевые процессы, составила 24%, а доля компаний, где риск-менеджмент интегрирован в процессы бэк-офиса, — всего 9%».

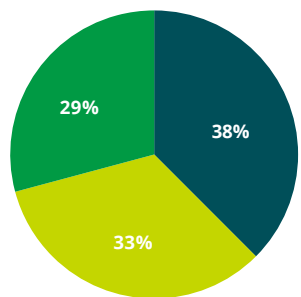


- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
  - Уровень интеграции в планирование и бюджетирование
  - Уровень интеграции управления рисками в процессы принятия решений
  - Интеграция управления рисками в иные бизнес-процессы
  - Общая оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с развитием уровня зрелости управления рисками в нефинансовых компаниях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации по управлению отдельными видами рисков
- 08 О респондентах

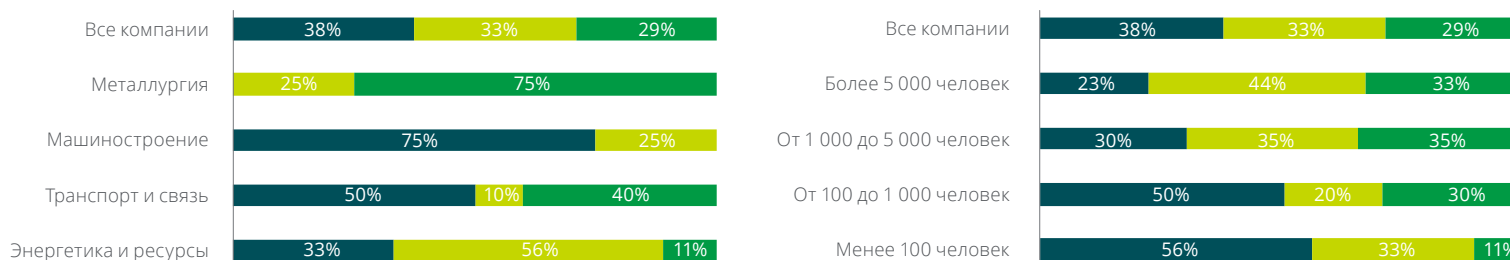


# 03. Интеграция управления рисками в иные бизнес-процессы

Скажите, пожалуйста, каким образом в Вашей компании происходит взаимодействие подразделений, отвечающих за управление рисками, с отделом внутреннего аудита?



- Взаимодействие отсутствует
- Риск-менеджеры предоставляют информацию в отдел внутреннего аудита
- Деятельность отдела внутреннего аудита построена на принципах риск-ориентированности



## ТРЕНД:

В 38% организаций подразделение, отвечающее за управление рисками, не взаимодействует с отделом внутреннего аудита компании.

Другая треть опрошенных (33%) говорят о том, что информацию, связанную с рисками, в отдел внутреннего аудита предоставляют риск-менеджеры, однако ее двусторонний обмен не осуществляется. Данная статистика свидетельствует о недостаточно высоком уровне зрелости.

## ОСОБЕННОСТИ:

Чаще об отсутствии взаимодействия между отделами по управлению рисками и внутренним аудитом говорят представители компаний машиностроительной отрасли (75%).

Противоположная тенденция наблюдается среди компаний металлургического сектора (75%).

Уровень взаимодействия одинаково слабо развит в компаниях всех размеров.

## Комментарий эксперта:

«В нашей компании выстроен процесс двустороннего обмена информацией между внутренним аудитом и подразделением риск-менеджмента, что позволяет нам максимально эффективно использовать свои ресурсы. Результаты ежегодной оценки рисков (с указанием степени риска и самооценкой системы внутреннего контроля бизнес-процессов) предоставляются в службу внутреннего аудита в качестве основы для составления риск-ориентированного плана проверок на год. При этом служба внутреннего аудита принимает участие в процессе оценки рисков в качестве наблюдателя,

который должен убедиться в объективности оценок. По результатам проверок, проводимых службой внутреннего аудита, мы даем независимую оценку системы внутреннего контроля бизнес-процессов, которая сравнивается с результатами самооценки. Также подразделение риск-менеджмента учитывает выявленные недостатки службой внутреннего аудита в системе внутреннего контроля и планы действий по их устранению при мониторинге как самих рисков, так и мероприятий по их снижению».

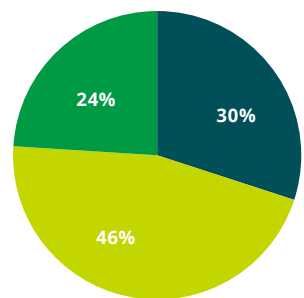
**Иван Ворона, директор по внутреннему аудиту X5 Retail Group**



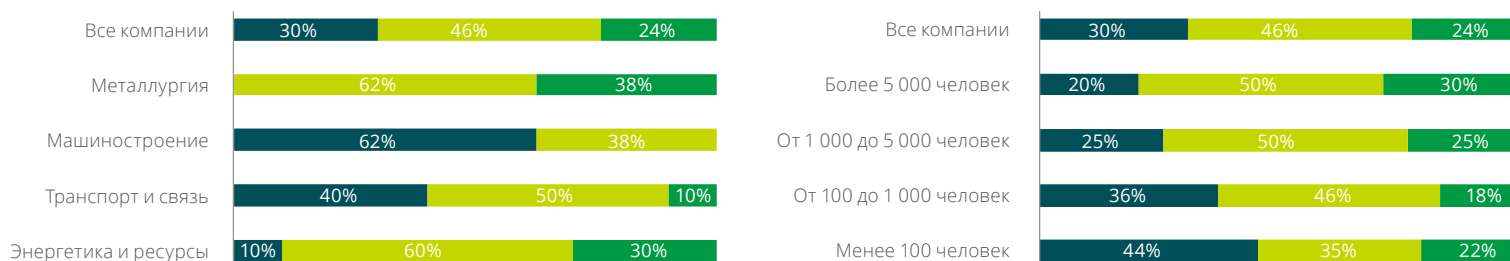
- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 **Оценка уровня зрелости управления рисками**  
Уровень интеграции в планирование и бюджетирование  
Уровень интеграции управления рисками в процессы принятия решений  
Интеграция управления рисками в иные бизнес-процессы  
Общая оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с развитием уровня зрелости управления рисками в нефинансовых компаниях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации по управлению отдельными видами рисков
- 08 О респондентах

## 03. Интеграция управления рисками в иные бизнес-процессы

Скажите, пожалуйста, в каком формате информация о рисках представлена в отчетности Вашей компании?



- Информация о системном управлении рисками и результатах работы не представлена в отчетности организации
- Представлена в отчетности в соответствии с минимальными методическими рекомендациями
- Представлено в отчетности в соответствии с принципами ГОСТ Р ИСО 31000:2010



### ТРЕНД:

Большинство компаний (70%) заявили о том, что информация о наличии системного подхода к управлению рисками, процедурах управления рисками и результатах анализа рисков представлена в отчетности компании. Только 24% из них отчитываются об управлении рисками в соответствии с принципами ГОСТ Р ИСО 31000:2010.

Треть опрошенных (30%) говорит о том, что информация о наличии системного подхода к управлению рисками, процедурах управления рисками и результатах анализа рисков не представлена в отчетности организации.

### ОСОБЕННОСТИ:

Лучше других раскрывают информацию о рисках представители металлургических компаний. Информация о наличии системного подхода к управлению рисками, процедурах управления рисками и результатах анализа рисков не представлена в финансовой и управленческой отчетности организации реже всего представлена (44%) в компаниях с численностью сотрудников менее 100 человек.

### Комментарий эксперта:

«Раскрытие информации об интеграции управления рисками в ключевые процессы организации и принятие решений, а также информация об управлении отдельными рисками в годовом отчете компании или на корпоративном сайте является положительным сигналом для партнеров, проверяющих органов, инвесторов и клиентов. Это не только

позволяет повысить инвестиционную привлекательность компании, но и приносит финансовую выгоду и позволяет экономить на стоимости страхования и заемного финансирования».

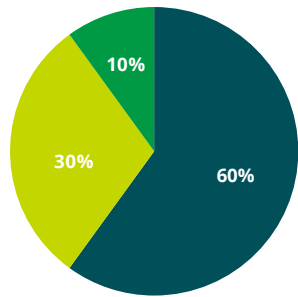
**Алексей Сидоренко, руководитель направления международного сотрудничества АНО ДПО «Институт стратегического анализа рисков»**



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
  - Уровень интеграции в планирование и бюджетирование
  - Уровень интеграции управления рисками в процессы принятия решений
  - Интеграция управления рисками в иные бизнес-процессы
  - Общая оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с развитием уровня зрелости управления рисками в нефинансовых компаниях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации по управлению отдельными видами рисков
- 08 О респондентах

## 03. Интеграция управления рисками в иные бизнес-процессы

Скажите, пожалуйста, как происходит раскрытие информации об управлении рисками на сайте Вашей организации?



- Информация о рисках не опубликована на официальном сайте компании
- На сайте организации опубликованы ключевая внутренняя документация по управлению рисками (например, политика по управлению рисками).
- Информация о наличии системного подхода к управлению рисками, процедурах управления рисками и результатах анализа рисков опубликована на сайте организации.

### ТРЕНД:

У большинства респондентов (60%) информация о наличии системного подхода к управлению рисками, процедурах управления рисками и результатах анализа рисков не опубликована на сайте организации.

Почти треть компаний (30%) отмечают, что на сайте опубликована только ключевая информация об управлении рисками. Более подробная информация об управлении рисками компании представлена на сайтах компаний только в 10% случаев. Эти компании публично говорят о том, что используют системный подход к управлению рисками при принятии значимых решений и реализации существенных бизнес-процессов.



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками

Уровень интеграции в планирование и бюджетирование

Уровень интеграции управления рисками в процессы принятия решений

**Интеграция управления рисками в иные бизнес-процессы**

Общая оценка уровня зрелости управления рисками

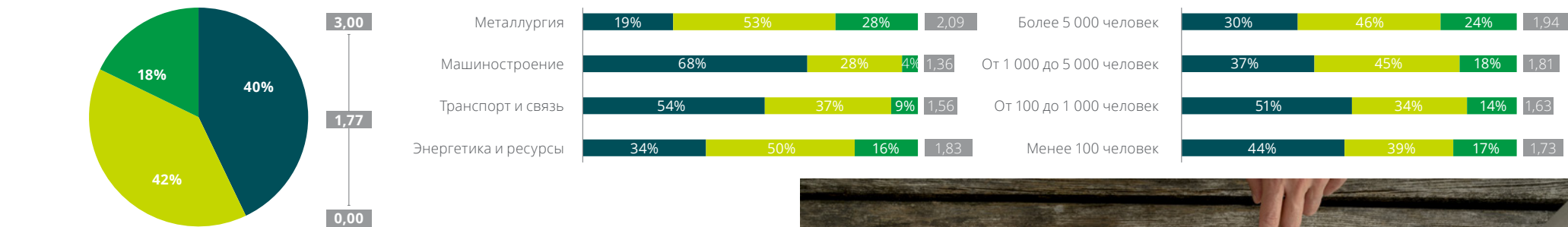
- 05 Ключевые проблемы, связанные с развитием уровня зрелости управления рисками в нефинансовых компаниях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации по управлению отдельными видами рисков
- 08 О респондентах





# 04. Общая оценка уровня зрелости управления рисками

Общая оценка уровня зрелости управления рисками была рассчитана на базе ответов на вопросы, включенных в данный раздел.



- Низкий уровень зрелости управления рисками
- Средний уровень зрелости управления рисками
- Высокий уровень зрелости управления рисками
- Интегральный уровень зрелости управления рисками

**ТРЕНД:** Лишь у 18% участников оценка текущего уровня интеграции управления рисками в процессы компании и развития культуры управления рисками позволяет говорить о высоком уровне зрелости. В большинстве опрошенных компаний уровень зрелости управления рисками оценивается как низкий и средний (40% и 42% соответственно), что указывает на существенный потенциал для дальнейшего развития и повышения эффективности управления рисками.

**ОСОБЕННОСТИ:** Высокий уровень зрелости управления рисками характерен для 28% предприятий металлургической отрасли. Компании данного сектора имеют самый высокий уровень зрелости управления рисками среди компаний других отраслей (2,09 баллов из 3 возможных). Компании с численностью сотрудников более 5 тыс. человек также отличаются самым высоким уровнем зрелости управления рисками (1,94 баллов из 3 возможных). Ни в одной отрасли или сфере общий уровень зрелости управления рисками не был оценен респондентами как высокий.



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации

**04 Оценка уровня зрелости управления рисками**

Уровень интеграции в планирование и бюджетирование

Уровень интеграции управления рисками в процессы принятия решений

Интеграция управления рисками в иные бизнес-процессы

- 05 Ключевые проблемы, связанные с развитием уровня зрелости управления рисками в нефинансовых компаниях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации по управлению отдельными видами рисков
- 08 О респондентах



# Ключевые проблемы, связанные с развитием уровня зрелости управления рисками в нефинансовых компаниях

В данном разделе мы попытались более подробно рассмотреть ключевые проблемы управления рисками и предложили респондентам ответить на вопросы, связанные с развитием навыков и обучением по управлению рисками, а также оценкой эффективности анализа рисков и их управлением в целом.



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с развитием уровня зрелости управления рисками в нефинансовых компаниях**

Основные факторы, препятствующие эффективному управлению рисками

Отсутствие закреплённой ответственности за управлением рисками

Низкий уровень компетенций в области управления рисками

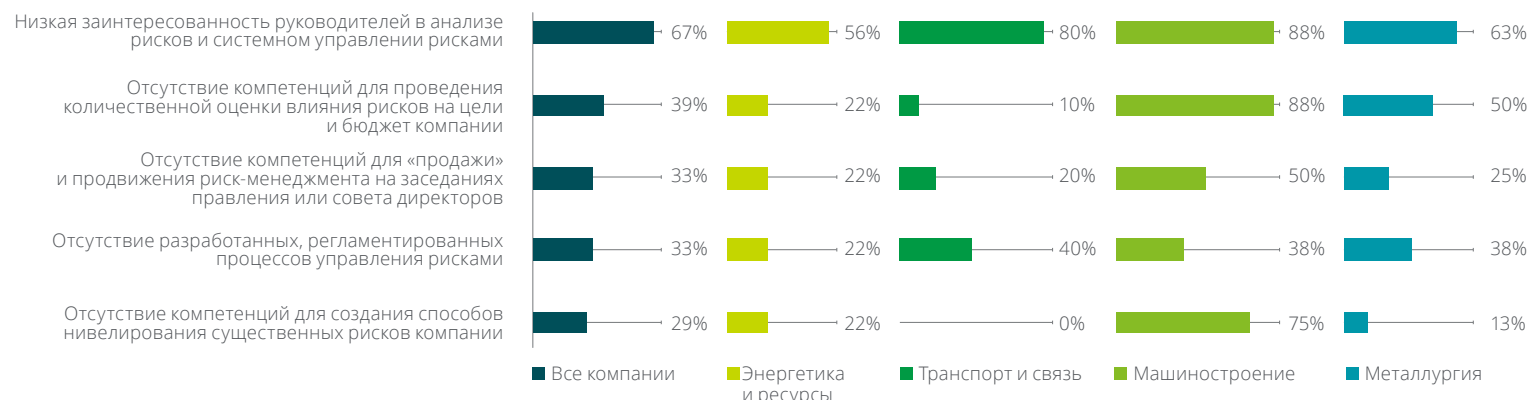
Низкое качество оценки рисков и информации, предоставляемой руководству компании

Несоответствие действующих подходов по управлению рисками принципам ГОСТ Р ИСО 31000:2010



# 01. Основные факторы, препятствующие эффективному управлению рисками

Пожалуйста, укажите основные факторы, препятствующие эффективному управлению рисками в Вашей организации.



## ТРЕНД:

**Низкая заинтересованность руководителей** компании в проведении анализа рисков и системном управлении рисками — это главный фактор, препятствующий эффективному управлению рисками в организациях на сегодняшний день (так ответили 67% респондентов).

**Отсутствие навыков, необходимых для проведения количественной оценки** влияния рисков на цели и бюджет компании, является вторым по значимости фактором, препятствующим эффективному управлению рисками (об этом сообщили 39% представителей бизнеса).

## ОСОБЕННОСТИ:

Для компаний машиностроительной отрасли низкая заинтересованность и отсутствие необходимых навыков являются наиболее важными факторами, препятствующими эффективному управлению рисками, что заметно отличает их от представителей других отраслей (на 21 п. п. и 49 п. п. соответственно).

Отметим, что, по результатам нашего исследования, для компаний с численностью сотрудников менее 100 человек значимость такой проблемы, как низкая заинтересованность руководителей компании в проведении анализа рисков и системном управлении рисками, выше средних показателей на 11 п. п.



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 **Ключевые проблемы, связанные с развитием уровня зрелости управления рисками в нефинансовых компаниях**

Основные факторы, препятствующие эффективному управлению рисками

Отсутствие закрепленной ответственности за управлением рисками

Низкий уровень компетенций в области управления рисками

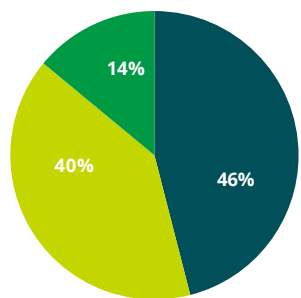
Низкое качество оценки рисков и информации, предоставляемой руководству компании

Несоответствие действующих подходов по управлению рисками принципам ГОСТ Р ИСО 31000:2010

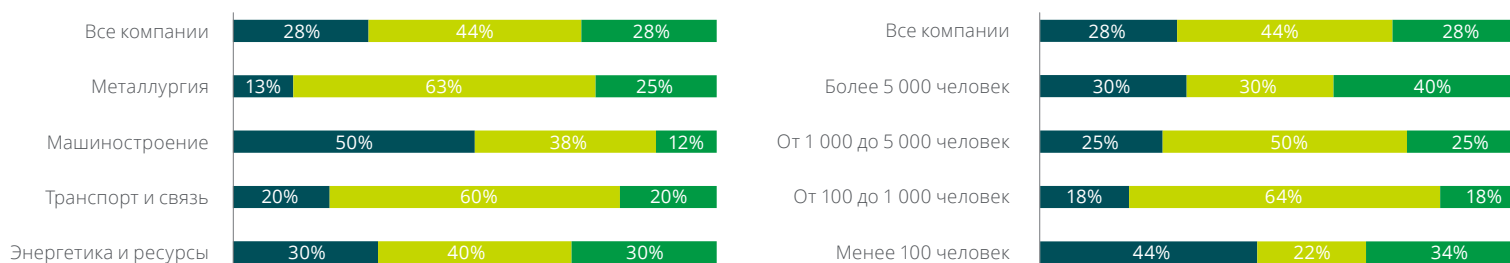


## 02. Отсутствие закрепленной ответственности за управлением рисками

Какое утверждение лучше всего описывает формат закрепления ответственности за выявление, анализ и управление рисками в Вашей компании?



■ Ответственность за выявление, анализ и управление рисками не закреплена  
■ Ответственность за выявление, анализ и управление рисками закреплена только в политике/положении/регламенте по управлению рисками  
■ Ответственность за выявление, анализ и управление рисками закреплена в уставе, а также в основных документах, регламентирующих деятельность организации



### ТРЕНД:

В большинстве из опрошенных компаний (44%) ответственность за выявление, анализ и управление рисками закреплена только в политике (положении, регламенте) по управлению рисками, что осложняет внедрение управления рисками в ключевые процессы и культуру организации. Лишь в 28% опрошенных компаний ответственность и процедуры по управлению рисками закреплены в ключевых документах, описывающих бизнес-процессы компании.

### ОСОБЕННОСТИ:

О том, что ответственность и процедуры управления рисками не закреплены в документах компании, говорит каждый второй представитель машиностроительной отрасли (50%), а также почти половина респондентов — представителей небольших компаний с численностью сотрудников до 100 человек (44%).

### Комментарий «Делойта»:

*От закрепления ответственности по управлению рисками зачастую во многом зависит практическая реализация и эффективность процедур управления рисками. Наибольшего эффекта можно добиться в случае закрепления ответственности за своевременное выявление и анализ рисков во внутренних нормативных документах по ключевым*

*бизнес-процессам компании, а в должностных инструкциях, положениях о подразделениях и комитетах. К сожалению, нормативные документы по управлению рисками не всегда являются ориентиром для бизнес-подразделений, поэтому ответственность за управление рисками необходимо определять именно в документах, с которыми бизнес-подразделения работают на ежедневной основе.*

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с развитием уровня зрелости управления рисками в нефинансовых компаниях

Основные факторы, препятствующие эффективному управлению рисками

Отсутствие закрепленной ответственности за управлением рисками

Низкий уровень компетенций в области управления рисками

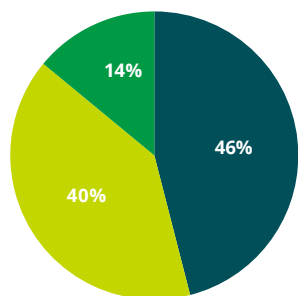
Низкое качество оценки рисков и информации, предоставляемой руководству компании

Несоответствие действующих подходов по управлению рисками принципам ГОСТ Р ИСО 31000:2010



## 03. Низкий уровень компетенций в области управления рисками

Какие утверждения наиболее близко отражают текущую ситуацию, связанную с развитием навыков по управлению рисками, в Вашей компании?



- Навыки по управлению рисками развиваются у сотрудников одного или нескольких подразделений, не связанных с ведением основной деятельности
- Владельцы существенных рисков (ключевые сотрудники) обладают необходимыми знаниями и навыками по управлению рисками
- Навыки по управлению рисками развиваются у всех сотрудников организации и включены в систему обучения сотрудников

### ТРЕНД:

Почти половина компаний (46%) говорят о том, что навыки по управлению рисками развиваются только у сотрудников одного или нескольких подразделений, не связанных с ведением основной операционной деятельности, что подтверждает существенность проблемы и подчеркивает необходимость развития навыков и компетенций по риск-ориентированному управлению. Лишь 14% опрошенных говорят о том, что развитие навыков по управлению рисками включено в систему обучения всех сотрудников организации.

### Комментарий эксперта:

*«Современный риск-менеджер должен обладать всеми требуемыми компетенциями, быть готовым принимать ключевые бизнес-решения, а также проводить объективную и независимую оценку рисков и уметь работать с людьми. Риск-менеджеры должны не только владеть базовыми навыками управления рисками и быть хорошо знакомым с международным стандартом ГОСТ Р ИСО 31000:2010 или иметь опыт проведения количественной оценки рисков, но и быть хорошими психологами, уметь избегать ментальных*

*ловушек при принятии решений, а самое главное, владеть отраслевыми знаниями. Так как все эти качества совместить в одном человеке невозможно или, по крайней мере, очень сложно, риск-менеджментом должна заниматься команда, состоящая из нескольких специалистов, обладающих знаниями в разных областях».*

**Константин Дождиков, руководитель направления по взаимодействию с учебными заведениями АНО ДПО «ИСАР»**



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 **Ключевые проблемы, связанные с развитием уровня зрелости управления рисками в финансовых компаниях**

Основные факторы, препятствующие эффективному управлению рисками

Отсутствие закрепленной ответственности за управлением рисками

### Низкий уровень компетенций в области управления рисками

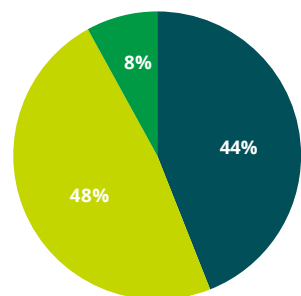
Низкое качество оценки рисков и информации, предоставляемой руководству компании

Несоответствие действующих подходов по управлению рисками принципам ГОСТ Р ИСО 31000:2010

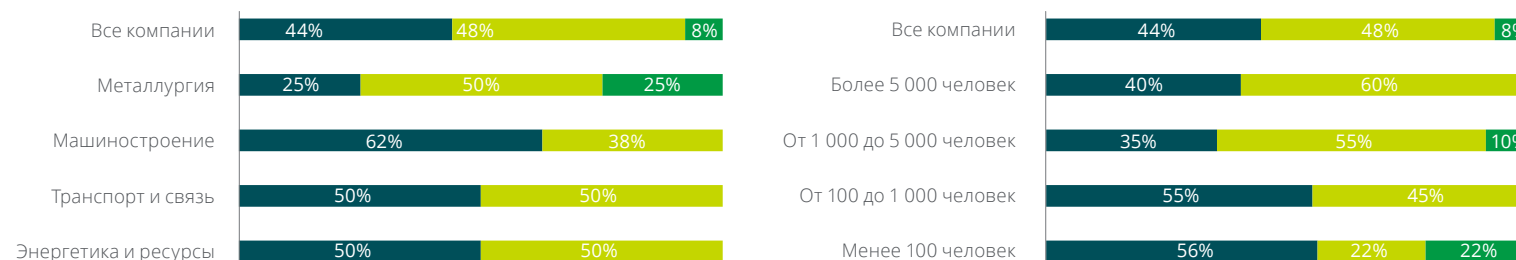


## 03. Низкий уровень компетенций в области управления рисками

Скажите, пожалуйста, есть ли в Вашей организации практика обучения сотрудников в области управления рисками?



- Обучение сотрудников в области управления рисками не проводится
- Обучение сотрудников в области управления рисками проводится только для ключевых сотрудников
- Обучение сотрудников в области управления рисками проводится для всех сотрудников



### ТРЕНД:

Большинство представителей бизнеса (56%) говорят о том, что в их организациях проводится обучение сотрудников в области управления рисками. Однако, 48% из них проводили обучение по управлению рисками только для ключевых сотрудников, ответственных за управление существенными для организации рисками, в течении двух последних лет. 44% опрошенных говорят о том, что обучение в области управления рисками для сотрудников их компании не проводится. Это снижает заинтересованность сотрудников компании в управлении рисками и усложняет применение риск-ориентированных подходов.

### ОСОБЕННОСТИ:

Отсутствие обучения в области управления рисками чаще всего характерно для компаний машиностроительной (63%), нефтяной и транспортной отраслей (по 50% соответственно).

Среди компаний металлургической отрасли наблюдается противоположная тенденция: четверть представителей данного сектора, а также каждая пятая компания с численностью сотрудников до 100 человек (22%) обучают управлению рисками всех своих сотрудников.

### Комментарий эксперта:

«Современное обучение по управлению рисками должно включать в себя следующие важные элементы:

- принципы и основы управления рисками в соответствии с ГОСТ Р ИСО 31000:2010, знание требований регуляторов и отраслевых методических рекомендаций;
- практические рекомендации по внедрению элементов управления рисками в деятельность компании и ключевые процессы принятия решений, включая лучшую мировую практику и методики выстраивания процесса принятия решений в ситуации неопределенности;

- особенности восприятия рисков и принятия решений в ситуации неопределенности (ментальные ловушки);
- основы статистики, теории вероятности и методов количественной оценки рисков (деревья решений, сценарный анализ, имитационное моделирование и скоринговые модели).

Важно обратить внимание, что обучение должно быть направлено не на выявление, оценку и управление рисками, а на управление бизнесом с учетом рисков».

**Любовь Фролова, директор АНО ДПО «Институт стратегического анализа рисков»**

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с развитием уровня зрелости управления рисками в нефинансовых компаниях

Основные факторы, препятствующие эффективному управлению рисками

Отсутствие закрепленной ответственности за управлением рисками

Низкий уровень компетенций в области управления рисками

Низкое качество оценки рисков и информации, предоставляемой руководству компании

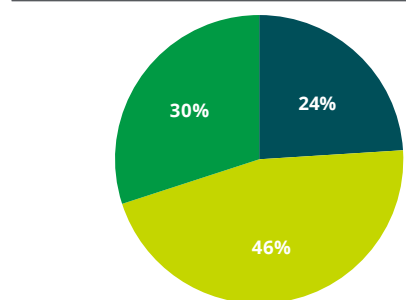
Несоответствие действующих подходов по управлению рисками принципам ГОСТ Р ИСО 31000:2010



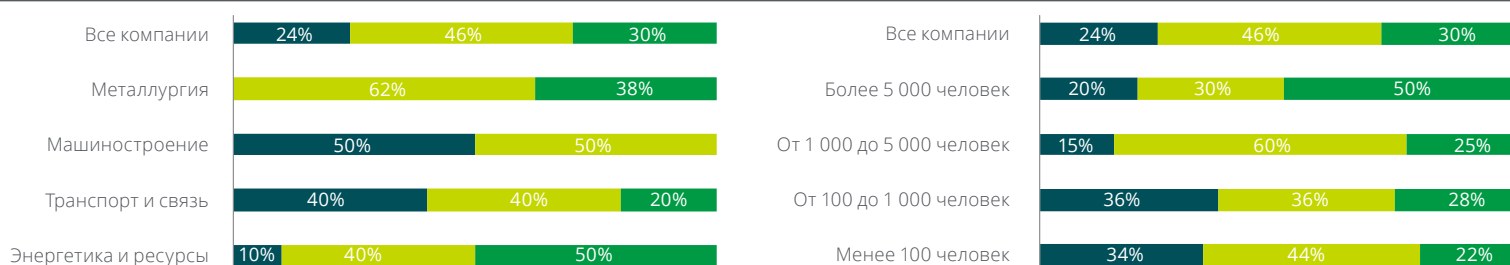


# 04. Низкое качество оценки рисков и информации, предоставляемой руководству компании

Какие инструменты используются в Вашей организации для оценки рисков?



■ Неформальные и интуитивные методы  
 ■ Качественные методы  
 ■ Количественные методы\*



\* В организации используются современные инструменты моделирования и оценки рисков (имитационное моделирование, стресс-тестирование, сценарный анализ, деревья принятия решений).

### ТРЕНД:

70% респондентов используют преимущественно интуитивные или качественные инструменты оценки рисков, что указывает на низкий уровень зрелости управления рисками в нефинансовых компаниях. Лишь треть компаний (30%) использует инструменты количественной оценки рисков, такие как имитационное моделирование, стресс-тестирование, сценарный анализ и деревья принятия решений. Отсутствие компетенций, необходимых для проведения количественной оценки рисков, является, по мнению респондентов, одной из ключевых проблем развития риск-менеджмента в России и СНГ.

### ОСОБЕННОСТИ:

Отметим, что компании машиностроительной отрасли в два раза чаще, чем компании других отраслей используют неформальные и интуитивные методы анализа и оценки рисков (50%), что свидетельствует о недостаточно высоком уровне зрелости в части оценки рисков. В то время как в 50% организаций нефтегазового сектора и больших по численности сотрудников компаниях (более 5 тыс. человек) применяются современные инструменты моделирования и оценки рисков (имитационное моделирование, стресс-тестирование, сценарный анализ, деревья принятия решений).

### Комментарий «Делойта»:

«К сожалению, практика показывает, что такая ситуация достаточно типична. Причем, как это ни странно, именно в промышленных компаниях культура работы с рисками намного ниже, чем, скажем, на предприятиях финансового сектора. Объясняется это отчасти наличием более серьезного регулирования финансовой сферы, а также прямым влиянием рисков на финансовые результаты. В промышленности же всем интуитивно кажется, что это не первоочередные задачи, так как влияние рисков на финансовые результаты не всегда очевидно. Тем не менее, с переходом ко все более вертикально интегрированным структурам, а также

с бурным развитием цифровой экономики и цифрового производства предприятия получают больше возможностей для количественного анализа влияния рисков на стоимость бизнеса, и мы видим заинтересованность в результатах такого анализа прежде всего акционеров и собственников. Здесь важно понимать, что «черные лебеди» возникают не из того, что менеджменту известно, а из того, что должно было быть известно, но почему-то не было изучено. Именно всесторонний анализ рисков, минуя «фильтры» организации, должен стать приоритетным направлением развития организаций в XXI веке для секьюритизации стоимости бизнеса предприятий».

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с развитием уровня зрелости управления рисками в нефинансовых компаниях

Основные факторы, препятствующие эффективному управлению рисками

Отсутствие закрепленной ответственности за управлением рисками

Низкий уровень компетенций в области управления рисками

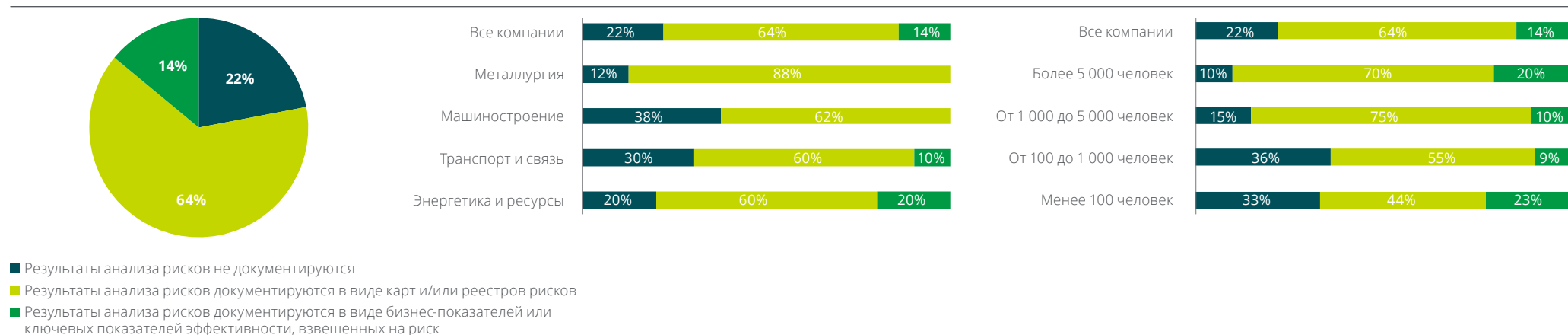
Низкое качество оценки рисков и информации, предоставляемой руководству компании

Несоответствие действующих подходов по управлению рисками принципам ГОСТ Р ИСО 31000:2010



## 04. Низкое качество оценки рисков и информации, предоставляемой руководству компании

Скажите, пожалуйста, в какой форме документируются результаты анализа рисков в Вашей организации?



### ТРЕНД:

Большинство опрошенных компаний (64%) документируют и представляют результаты анализа рисков в виде карт и/или реестров рисков, что указывает на низкий уровень зрелости риск-менеджмента. При этом каждая пятая компания (22%) не документирует результаты анализа рисков вообще.

### ОСОБЕННОСТИ:

По результатам опроса, в 38% компаний машиностроительной отрасли результаты анализа рисков не документируются; при этом современные методы используются только в компаниях, работающих в отраслях транспорта и связи, а также энергетики и ресурсов. Уровень зрелости одинаково низкий в компаниях любого размера.

### Комментарий эксперта:

«Низкое качество информации, предоставляемой руководителям для принятия решения, нерегулярность и устаревший формат, который используют большинство респондентов (карты, реестры, паспорта рисков), — все это ключевые причины низкого уровня развития риск-менеджмента в России и СНГ. Многие

риск-менеджеры в России все еще ошибочно считают, что управление рисками — это самостоятельный процесс или профессия, а не инструмент принятия решений».

**Алексей Сидоренко, руководитель направления международного сотрудничества АНО ДПО «Институт стратегического анализа рисков»**

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с развитием уровня зрелости управления рисками в нефинансовых компаниях

Основные факторы, препятствующие эффективному управлению рисками

Отсутствие закрепленной ответственности за управлением рисками

Низкий уровень компетенций в области управления рисками

Низкое качество оценки рисков и информации, предоставляемой руководству компании

Несоответствие действующих подходов по управлению рисками принципам ГОСТ Р ИСО 31000:2010

## 04. Низкое качество оценки рисков и информации, предоставляемой руководству компании

Скажите, пожалуйста, какие продукты внедрены в Вашей организации для автоматизации процесса управления рисками?



### ТРЕНД:

Большинство респондентов (70%) говорят об использовании продуктов MS Office в качестве базового инструмента для проведения анализа и подготовки отчетности о рисках. Почти каждый третий опрошенный (30%) говорит об использовании более продвинутого программного обеспечения, однако, лишь 14% используют современные/передовые инструменты автоматизации управления рисками.

### Комментарий «Делойта»:

«Часто компании вынуждены реагировать на риски в рамках отдельных структурных подразделений или направлений деятельности, не имея возможности обратить внимание на критические взаимосвязи между рисками. У менеджмента нет необходимых инструментов для анализа непосредственного влияния рисков на достижение целей или принимаемое решение. Использование продуктов MS Office в качестве базового инструмента не позволяет анализировать результаты влияния неопределенности на цели

и говорить о рисках языком бизнеса. Современные инструменты автоматизации позволяют перейти от обсуждения и управления отдельными рисками к принятию стратегических, операционных и инвестиционных решений с учетом рисков, а также обеспечить непрерывный цикл мониторинга рисков и возможность перехода от агрегированных данных к наиболее детальной информации для оперативного контроля и эффективного реагирования на меняющиеся условия бизнеса».



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с развитием уровня зрелости управления рисками в нефинансовых компаниях

Основные факторы, препятствующие эффективному управлению рисками

Отсутствие закрепленной ответственности за управлением рисками

Низкий уровень компетенций в области управления рисками

Низкое качество оценки рисков и информации, предоставляемой руководству компании

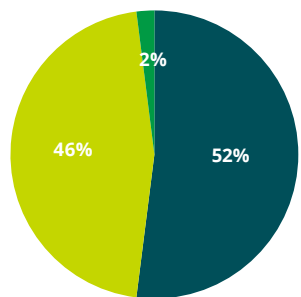
Несоответствие действующих подходов по управлению рисками принципам ГОСТ Р ИСО 31000:2010





## 04. Низкое качество оценки рисков и информации, предоставляемой руководству компании

Скажите, пожалуйста, как в Вашей компании проводится верификация качества оценки рисков?



- Верификация качества оценки рисков не проводится
- Верификация качества оценки рисков проводится периодически внутренним/внешним аудитором
- Верификация качества оценки рисков проводится внутренним аудитором при принятии всех важных решений



### ТРЕНД:

Немногим больше половины опрошенных компаний (52%) указывают на отсутствие оценки качества и своевременности проводимого ими анализа рисков (бэк-тестирования). В 48% компаний такая оценка проводится, но в большинстве случаев она осуществляется в рамках ежегодной оценки эффективности процесса управления рисками специалистами отдела внутреннего аудита или внешним аудитором. Лишь 2% опрошенных при принятии всех важных решений на регулярной основе проводят оценку качества анализа рисков (бэк-тестинг) силами отдела внутреннего аудита. В таких организациях проводится бэк-тестинг моделей, используемых для оценки

влияния рисков на принимаемые решения и цели организации.

### ОСОБЕННОСТИ:

75% представителей машиностроительной отрасли утверждают, что оценка качества и своевременности анализа рисков (бэк-тестирование) не проводится, в то время как в секторе металлургии наблюдается противоположная тенденция: в 63% компаний оценка качества и своевременности анализа рисков (бэк-тестирование) проводится в рамках ежегодной оценки эффективности процесса управления рисками специалистами отдела внутреннего аудита или внешним аудитором.

### Комментарий «Делойта»:

«Анализ качества мониторинга рисков является обязательной процедурой при использовании количественных моделей. Дело в том, что данные, на которых строятся модели, со временем теряют свою актуальность, и модели утрачивают свою предиктивную, дескриптивную или прескриптивную силу. Анализ качества работы моделей является объективным индикатором того, что необходимо перестроить / переобучить модели. Более того, в условиях цифровизации бизнеса проведение анализа качества работы моделей на ежегодной основе уже становится недостаточно. Модели для риск-менеджмента должны оцениваться с той же дискретизацией, с которой осуществляется сам процесс. Это означает,

что если на производстве работает непрерывный цикл какого-либо процесса, то мониторинг рисков по этому процессу также должен проводиться непрерывно, как и анализ качества работы моделей. Только синхронизация дискретизаций процессов на предприятии с системами оценки качества работы риск-менеджмента, включая модели количественной оценки, позволит своевременно выявлять риски и оперативно на них реагировать. Важно понимать, что риск — это вероятностная мера, которая рассчитывается тем точнее, чем больше данных есть по процессу и чем точнее описан сам процесс. Также следует помнить, что риск — это переменная величина, которая зависит от конкретных значений на текущий момент».

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с развитием уровня зрелости управления рисками в нефинансовых компаниях

Основные факторы, препятствующие эффективному управлению рисками

Отсутствие закрепленной ответственности за управлением рисками

Низкий уровень компетенций в области управления рисками

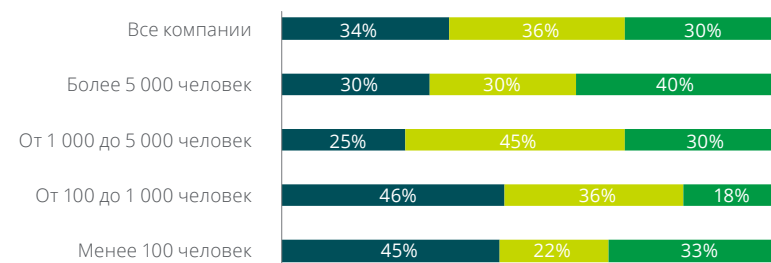
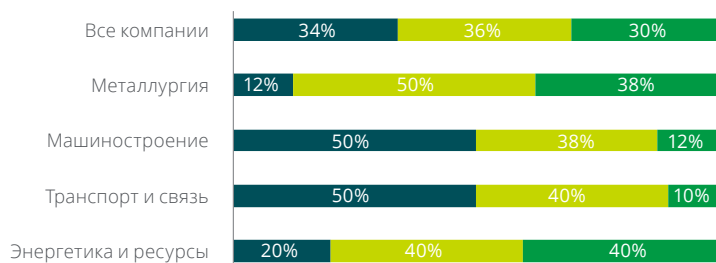
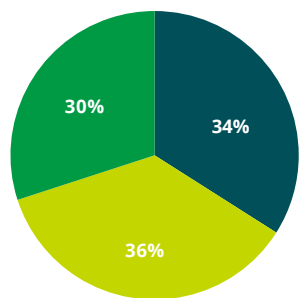
Низкое качество оценки рисков и информации, предоставляемой руководству компании

Несоответствие действующих подходов по управлению рисками принципам ГОСТ Р ИСО 31000:2010



# 05. Несоответствие действующих подходов по управлению рисками принципам ГОСТ Р ИСО 31000:2010

Скажите, пожалуйста, соответствуют ли подходы по управлению рисками в Вашей организации принципам ГОСТ Р ИСО 31000:2010?



- Процедуры управления рисками в организации отсутствуют или не соответствуют принципам ГОСТ Р ИСО 31000:2010
- В организации существует единая методология управления рисками, регламентированная в форме положения или регламента, которая соответствует принципам ГОСТ Р ИСО 31000:2010
- Для различных типов рисков существуют различные процессы управления, которые регламентированы непосредственно в документах, описывающих каждый бизнес-процесс. Все методологии основаны на единых принципах ГОСТ Р ИСО 31000:2010.

### ТРЕНД:

Треть опрошенных компаний (34%) отмечают, что текущие процедуры управления рисками не документированы или не соответствуют принципам ГОСТ Р ИСО 31000:2010.

36% опрошенных говорят о том, что в их компаниях существует единая методология управления рисками и она утверждена в форме положения или регламента, что также свидетельствует о недостаточном уровне зрелости.

Лишь 30% говорят о том, что для различных типов рисков существуют различные процессы управления, а также методологии, которые основаны на единых принципах ГОСТ Р ИСО 31000:2010.

### ОСОБЕННОСТИ:

Половина компаний машиностроительной и транспортной отраслей сообщили об отсутствии процедур управления рисками или их несоответствии принципам ГОСТ Р ИСО 31000:2010.

В 40% нефтегазовых компаний и компаний, численность сотрудников которых составляет более 5 тыс. человек, для различных типов рисков существуют различные процессы управления, которые регламентированы непосредственно в документах, описывающих каждый бизнес-процесс. Все они основаны на единых принципах ГОСТ Р ИСО 31000:2010.



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 **Ключевые проблемы, связанные с развитием уровня зрелости управления рисками в нефинансовых компаниях**

Основные факторы, препятствующие эффективному управлению рисками

Отсутствие закрепленной ответственности за управлением рисками

Низкий уровень компетенций в области управления рисками

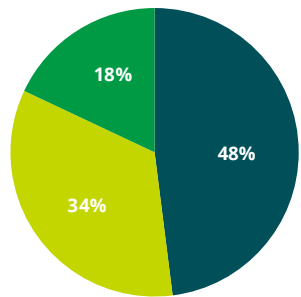
Низкое качество оценки рисков и информации, предоставляемой руководству компании

**Несоответствие действующих подходов по управлению рисками принципам ГОСТ Р ИСО 31000:2010**



## 05. Несоответствие действующих подходов по управлению рисками принципам ГОСТ Р ИСО 31000:2010

Скажите, пожалуйста, в каком формате в Вашей организации проводится оценка эффективности собственных подходов к управлению рисками?



- Оценка эффективности не проводится
- Оценка эффективности проводится раз в год
- Оценка эффективности проводится чаще чем раз в год

### ТРЕНД:

Около половины организаций (48%) не пересматривают собственные подходы к управлению рисками или не проводят внутреннюю или внешнюю оценку эффективности управления рисками и соответствия принципам ГОСТ Р ИСО 31000:2010.

Меньшая доля организаций (34%) на ежегодной основе пересматривает собственные подходы к управлению

рисками и проводит внутреннюю или внешнюю оценку эффективности управления рисками и соответствия принципам ГОСТ Р ИСО 31000:2010. Только 18% организаций на регулярной основе оценивает эффективность управления рисками и пересматривает подходы к управлению рисками в процессе принятия решений. Внутренняя или внешняя оценка эффективности управления рисками охватывает развитие культуры управления рисками.



### Комментарий эксперта:

«Несмотря на огромные усилия, которые предпринимаются для повышения качества внутреннего аудита в России и СНГ, я все еще наблюдаю нехватку внутренних аудиторов, которые обладают необходимыми навыками проведения оценки эффективности управления рисками и способны оценить уровень интеграции управления рисками в операционную деятельность и культуру организации. Многие аудиторы в ходе проверки продолжают запрашивать

регламенты по управлению рисками, карты и реестры рисков, а также отчеты о рисках. Все это не имеет никакого отношения к реальной эффективности управления рисками».

**Алексей Сидоренко, руководитель направления международного сотрудничества АНО ДПО «Институт стратегического анализа рисков»**

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 **Ключевые проблемы, связанные с развитием уровня зрелости управления рисками в нефинансовых компаниях**

Основные факторы, препятствующие эффективному управлению рисками

Отсутствие закрепленной ответственности за управлением рисками

Низкий уровень компетенций в области управления рисками

Низкое качество оценки рисков и информации, предоставляемой руководству компании

**Несоответствие действующих подходов по управлению рисками принципам ГОСТ Р ИСО 31000:2010**



# Перспективы дальнейшего развития управления рисками



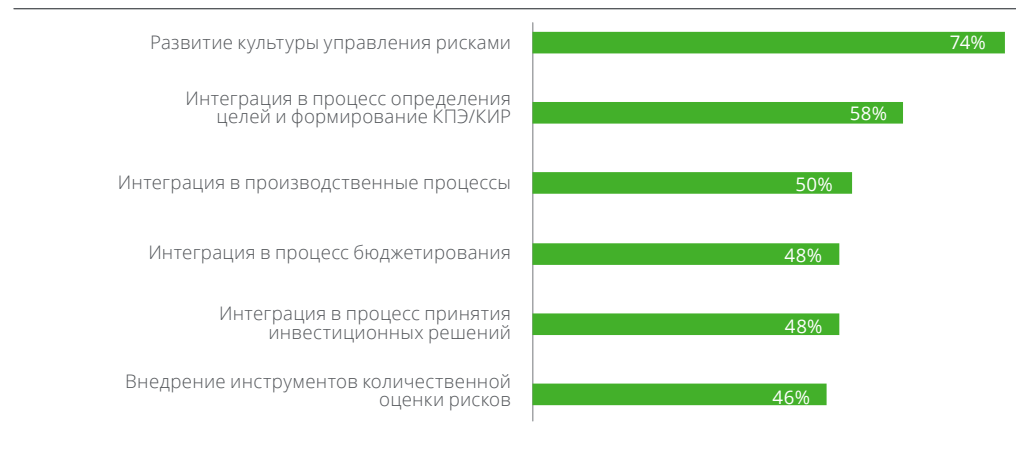
- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с развитием уровня зрелости управления рисками в финансовых компаниях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками**
- 07 Обзор ситуации по управлению отдельными видами рисков
- 08 О респондентах
- 09 Контакты





# 01. Перспективы дальнейшего развития управления рисками

Укажите, пожалуйста, ключевые направления дальнейшего развития управления рисками в Вашей организации?



## ТРЕНД:

Существуют следующие топ-3 направления дальнейшего развития управления рисками в организациях:



развитие культуры управления рисками (74%);



интеграция элементов управления рисками в процесс постановки целей и формирование КПЭ/КИР (58%);



интеграция элементов управления рисками в производственные процессы (50%).

Руководителям подразделений, ответственным за управление рисками, необходимо рассмотреть целесообразность

включения данных мероприятий в планы развития управления рисками.

## ОСОБЕННОСТИ:

Необходимо отметить, что о развитии культуры управления рисками чаще всего говорят представители машиностроительной и металлургической отраслей (на 14 п. п. соответственно).

Интеграция управления рисками в производственные процессы имеет огромное значение не только для компаний машиностроительного сектора (на 38 п. п.), но и для металлургических предприятий (на 25 п. п.).

## Комментарий «Делойта»:

«Мы видим значительный потенциал в сфере повышения эффективности управления рисками, реализация которого может принести компаниям существенную практическую пользу. Направления развития, которые были выбраны респондентами как наиболее приоритетные, зачастую фигурируют в наших рекомендациях с учетом особенностей организации. При этом важно разработать детальный план действий, которые помогут реализовать данные намерения на практике. С нашей стороны это, как правило, исключительно

практические советы, направленные на реализацию риск-ориентированных подходов к управлению компанией. При этом значительную роль играет риск-культура: наши исследования показали, что качественная культура управления рисками снижает вероятность потерь и повышает эффективность. «Делойт» разработал и успешно применяет специальную модель для оценки уровня риск-культуры и разработки плана действий по ее усовершенствованию».

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с развитием уровня зрелости управления рисками в нефинансовых компаниях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации по управлению отдельными видами рисков
- 08 О респондентах
- 09 Контакты



# Обзор ситуации по управлению отдельными видами рисков



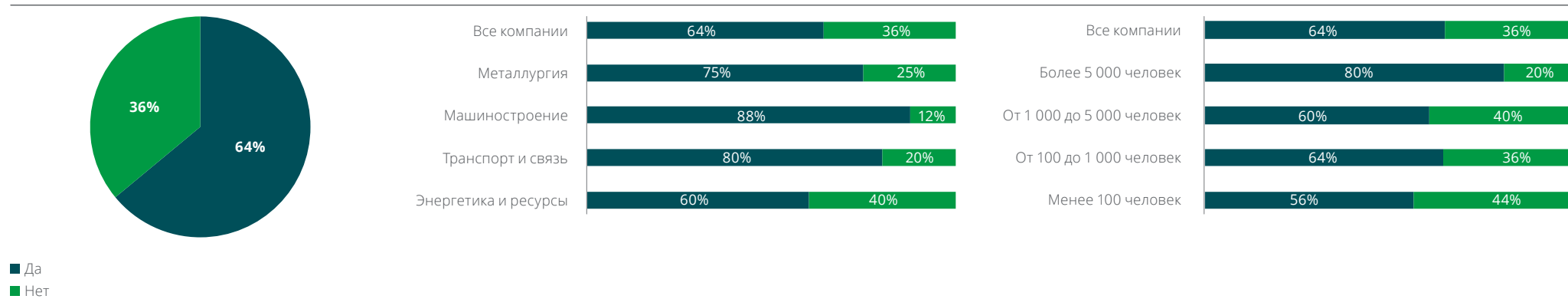
- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с развитием уровня зрелости управления рисками в нефинансовых компаниях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 **Обзор ситуации по управлению отдельными видами рисков**
  - Управление кредитным риском
  - Управление инвестиционным/ проектным рисками
- 08 О респондентах
- 09 Контакты



# 01. Управление кредитным риском



Имеет ли кредитный риск большое значение для Вашей организации?



**ТРЕНД:**  
Кредитный риск имеет важное значение для большинства организаций (64%).

**ОСОБЕННОСТИ:**  
Отметим, что для компаний машиностроительной отрасли значимость кредитного риска существенно выше, чем для компаний других отраслей (на 24 п. п.).

Противоположная тенденция наблюдается среди компаний, численность сотрудников которых составляет менее 100 человек (44%).

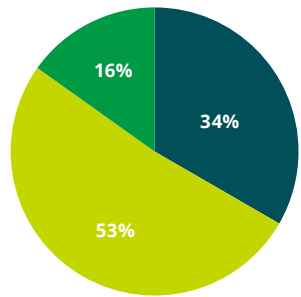


- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с развитием уровня зрелости управления рисками в нефинансовых компаниях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации по управлению отдельными видами рисков
- Управление кредитным риском
- Управление инвестиционным/ проектным рисками
- 08 О респондентах
- 09 Контакты



# 01. Управление кредитным риском

Разработана ли в Вашей организации процедура управления кредитным риском, внедренная в процесс принятия решений?



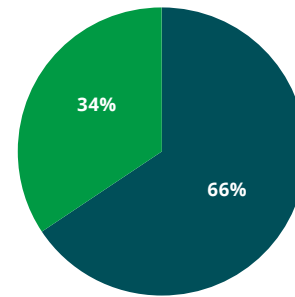
- Процедуры управления кредитными рисками не разработаны или не формализованы
- Разработаны подходы к управлению кредитными рисками, внедренные в процессы принятия решений. Обработка данных осуществляется в ручном режиме
- Действуют автоматизированные методы управления кредитными рисками, внедренные в процессы принятия решений

## ТРЕНД:

У половины компаний (53%) методики управления кредитными рисками разработаны и внедрены в процессы принятия решений.

Только у 16% опрошенных компаний существуют автоматизированные инструменты управления кредитными рисками, внедренные в процесс принятия решений, что свидетельствует о недостаточно высоком уровне зрелости.

Как в Вашей организации оценивается уровень кредитного риска?



- Проводится качественная оценка кредитного риска
- Проводится количественная оценка кредитного риска

## ТРЕНД:

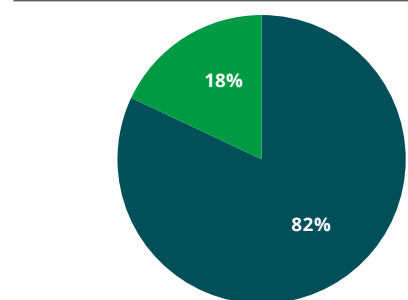
В двух из трех опрошенных компаний проводится качественная оценка кредитного риска.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с развитием уровня зрелости управления рисками в нефинансовых компаниях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 **Обзор ситуации по управлению отдельными видами рисков**  
Управление кредитным риском  
Управление инвестиционным/ проектным рисками
- 08 О респондентах
- 09 Контакты

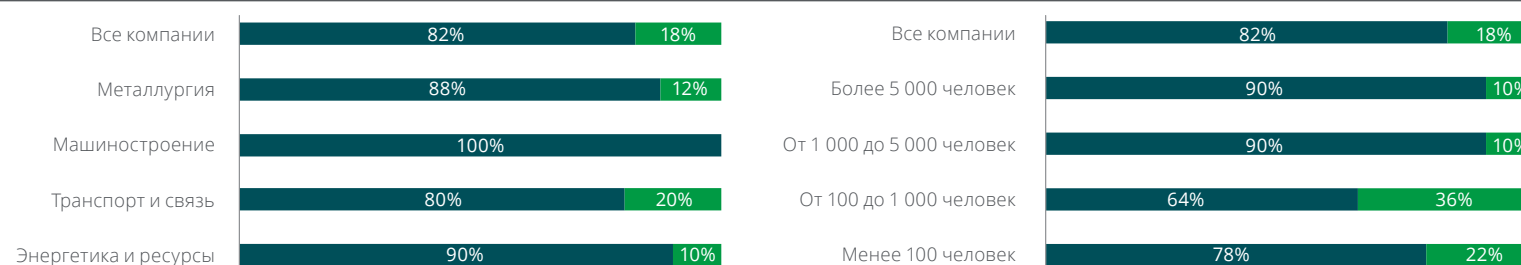


## 02. Управление инвестиционным/проектным рисками

Имеют ли инвестиционные/проектные риски большое значение для Вашей организации?



■ Да  
■ Нет



### ТРЕНД:

Для 82% компаний инвестиционные риски имеют большое значение, только 18% опрошенных не считают, что они обладают высокой степенью важности.

### ОСОБЕННОСТИ:

Риски актуальны для всех отраслей и всех размеров компаний.

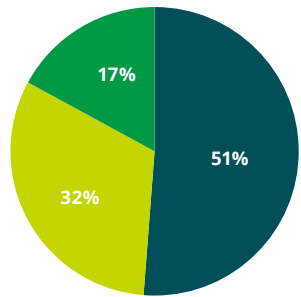


- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с развитием уровня зрелости управления рисками в нефинансовых компаниях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации по управлению отдельными видами рисков
  - Управление кредитным риском
  - Управление инвестиционным/проектным рисками
- 08 О респондентах
- 09 Контакты



## 02. Управление инвестиционным/проектным рисками

Разработана ли в Вашей организации процедура управления инвестиционными/проектными рисками, внедренная в процесс принятия решений?



- Процедура управления инвестиционными/проектными рисками не разработана или не формализована
- Процедура управления инвестиционными/проектными рисками применяется только при принятии инвестиционного решения/только при реализации проекта
- Процедура управления инвестиционными/проектными рисками распространяется на весь жизненный цикл инвестиций/ проекта

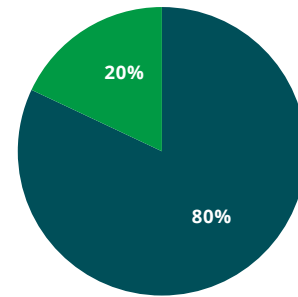
### ТРЕНД:

У половины респондентов (51%) процедуры управления инвестиционными/проектными рисками не разработаны или не формализованы.

Треть опрошенных компаний (32%) говорят о том, что процедуры управления инвестиционными/проектными рисками применяются только на этапе принятия инвестиционного решения/только при старте реализации проекта.

Процедуры управления инвестиционными/проектными рисками распространяются на весь жизненный цикл решения/проекта только у 17% компаний.

Как оценивается уровень инвестиционных/проектных рисков?



- Проводится качественная оценка
- Проводится количественная оценка

### ТРЕНД:

В 80% опрошенных компаний проводится качественная оценка рисков.

Остальные 20% компаний говорят о том, что они проводят количественную оценку рисков.



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с развитием уровня зрелости управления рисками в нефинансовых компаниях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации по управлению отдельными видами рисков  
Управление кредитным риском  
Управление инвестиционным/проектным рисками
- 08 О респондентах
- 09 Контакты

# О респондентах

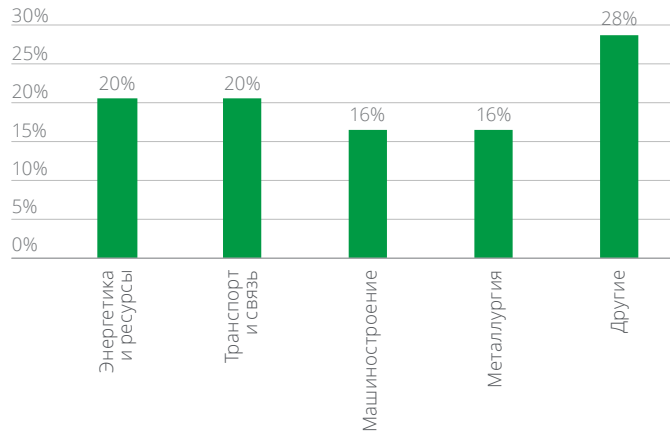


- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с развитием уровня зрелости управления рисками в нефинансовых компаниях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации по управлению отдельными видами рисков
- 08 **О респондентах**
- 09 Контакты

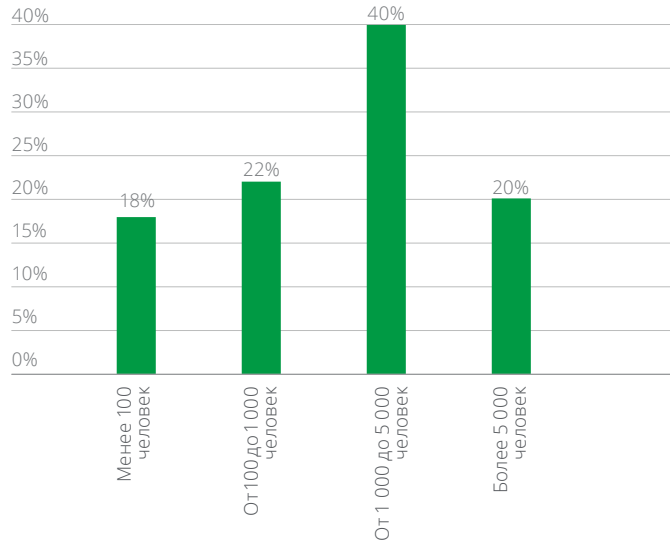
# 01. О респондентах

Всего в опросе приняло участие **50 компаний**

Респонденты по отраслям:



Респонденты по численности сотрудников:



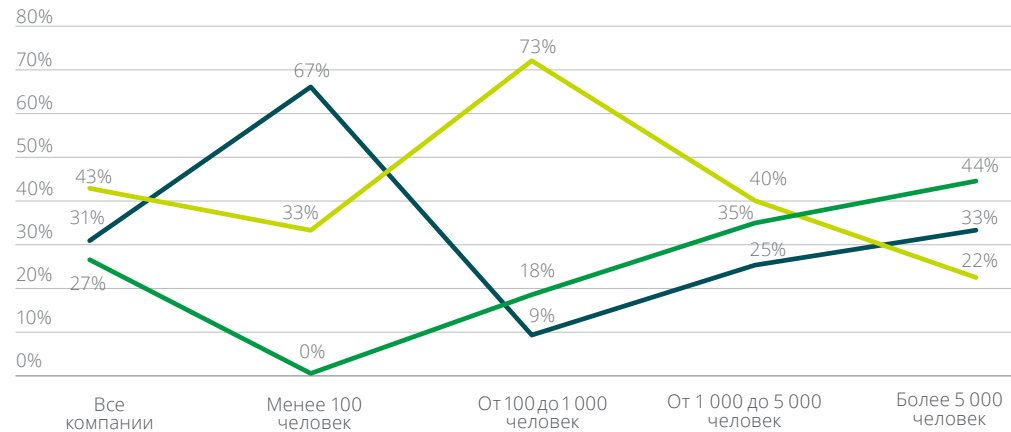
Характеристики компаний, в которых существует отдельное подразделение, отвечающее за управление рисками



- Подразделение сформировано менее года назад
- Подразделение сформировано от года до пяти лет назад
- Подразделение сформировано более пяти лет назад



- Профильное образование по управлению рисками и опыт работы не менее 5 лет
- Профильное образование по управлению рисками, опыт работы не менее 7 лет, а также наличие сертификата в области управления рисками
- Профильное образование по управлению рисками, опыт работы не менее 10 лет, а также наличие сертификата в области управления рисками



- Один специалист, ответственный за внедрение управления рисками
- От одного до трех специалистов, ответственных за внедрение управления рисками
- От трех и более специалистов, ответственных за внедрение управления рисками



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с развитием уровня зрелости управления рисками в нефинансовых компаниях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации по управлению отдельными видами рисков
- 08 **О респондентах**
- 09 Контакты



# Контакты



**Наталья Капризина**  
**Партнер**

Группа по управлению  
рисками организаций  
[nakaprizina@deloitte.ru](mailto:nakaprizina@deloitte.ru)



**Татьяна Будишевская**  
**Старший менеджер**

Группа по управлению  
рисками организаций  
[tbudishevskaya@deloitte.ru](mailto:tbudishevskaya@deloitte.ru)



**Анастасия Гончаренко**  
**Ведущий специалист**

Группа по управлению  
рисками организаций  
[angoncharenko@deloitte.ru](mailto:angoncharenko@deloitte.ru)



**Лора Землянская**  
**Руководитель**

Исследовательского центра,  
Департамент развития бизнеса компании  
«Делойт» в СНГ  
[lzemlyanskaya@deloitte.ru](mailto:lzemlyanskaya@deloitte.ru)



**Дмитрий Касаткин**  
**Ведущий специалист**

Исследовательского центра,  
Департамент развития бизнеса компании  
«Делойт» в СНГ  
[dkasatkin@deloitte.ru](mailto:dkasatkin@deloitte.ru)



**Владимир Соколов**  
**Ведущий специалист**

Исследовательского центра,  
Департамент развития бизнеса компании  
«Делойт» в СНГ  
[vsokolov@deloitte.ru](mailto:vsokolov@deloitte.ru)



**Артем Беляев**  
**Дизайнер**

Департамент развития бизнеса компании  
«Делойт» в СНГ  
[abelyaev@deloitte.ru](mailto:abelyaev@deloitte.ru)



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с развитием уровня зрелости управления рисками в нефинансовых компаниях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации по управлению отдельными видами рисков
- 08 О респондентах
- 09 **Контакты**



deloitte.ru

О «Делойте»

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, включая их аффилированные лица, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании (далее — ДТТЛ). Каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. ДТТЛ (также именуемая «международная сеть «Делойт») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Подробная информация о юридической структуре ДТТЛ и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, консалтинга, финансового консультирования, управления рисками, налогообложения и иные услуги государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях экономики. «Делойт» — международная сеть компаний, в число клиентов которой входят около четырехсот из пятисот крупнейших компаний мира по версии журнала Fortune. «Делойт» имеет многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности более чем в 150 странах мира и использует свои обширные отраслевые знания и опыт оказания высококачественных услуг для решения самых сложных бизнес-задач клиентов. Более 244 тысяч специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения результатов, которыми мы можем гордиться. Для получения более подробной информации заходите на нашу страницу в Facebook, LinkedIn или Twitter.

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица (далее — «сеть «Делойт») не представляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Прежде чем принять какое-либо решение или предпринять какие-либо действия, которые могут отразиться на вашем финансовом положении или состоянии дел, проконсультируйтесь с квалифицированным специалистом. Ни одно из юридических лиц, входящих в сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.