



Оценка уровня зрелости управления рисками в российских нефинансовых организациях в 2022 году

Москва, 2022 год

Содержание

| | | |
|----|---|----|
| 01 | Вступительное слово | 3 |
| 02 | Основные выводы | 4 |
| 03 | Оценка уровня зрелости управления рисками | 5 |
| 04 | Перспективы развития управления рисками | 17 |
| 05 | Общий уровень зрелости управления рисками | 18 |
| 06 | О респондентах | 19 |
| 07 | Контакты | 20 |
| 08 | Приложение | 21 |



| | |
|----|---|
| 01 | Вступительное слово |
| 02 | Основные выводы |
| 03 | Оценка уровня зрелости управления рисками |
| 04 | Перспективы развития управления рисками |
| 05 | Общий уровень зрелости управления рисками |
| 06 | О респондентах |
| 07 | Контакты |
| 08 | Приложение |



Вступительное слово



Наталья Капризина
Руководитель Департамента
управленческого
консультирования,
АО ДРТ



Алексей Сидоренко
Руководитель направления
международного сотрудничества АНО ДПО
«Институт стратегического анализа рисков»
и основатель портала www.risk-academy.ru

Сбор данных для настоящего исследования проводился с начала января до середины февраля 2022 года, поэтому некоторые выводы отражают прошлые реалии. Сегодня мы живем в новом мире. Несмотря на то что кардинальная смена внешнего контекста организаций происходит не в первый раз, текущую ситуацию сложно сравнивать с предыдущими кризисами или с пандемией COVID-19. При этом мы понимаем, что новая реальность для компаний — это другие вызовы, неопределенности, риски и потребности в их управлении. Темпы развития событий сейчас таковы, что горизонт адекватного прогнозирования сократился до месяцев, недель, а иногда и дней. Тем не менее высокая скорость изменения и слабая предсказуемость внешних факторов не означают отсутствие необходимости в анализе неопределенности и рисков. Напротив, новые реалии выдвигают иные требования к риск-менеджменту: он должен стать более оперативным, точным и направленным инструментом для ключевых бизнес-функций.

Как при этом меняется роль риск-менеджера? При наблюдаемом росте неопределенности увеличивается число вызовов и возникает необходимость в:

- Переосмыслении критических рисков в связи с геополитическим кризисом и для эффективной поддержки бизнеса в принятии решений с учетом новых рисков. Например, для некоторых компаний кредитные риски (изменения в цепочках поставок, продажи на рынках с менее развитыми кредитными оценками), операционные риски (рост аварий из-за дефицита комплектующих, снижение продуктивности из-за перенастройки производственных процессов) и риски ликвидности (невозможность проведения платежей, ухудшение рабочего капитала) выйдут на первый план. В то время, как, например, ценовые и валютные риски могут стать менее актуальными.
- Активном участии в реагировании на кризис и развитии антикризисного управления. Скорость принятия решений — ключевой фактор выживания в кризисное время. Оперативное управление в данный период может осуществлять кризисный штаб, в состав которого входит риск-менеджер. Роль риск-менеджера в этом случае может заключаться как в координации работы штаба, так и в поддержке принятия решений с учетом ключевых факторов риска.
- Поддержке адаптации планов по непрерывности бизнеса к новой реальности (если такие планы существовали в компании) или разработка таких планов по критичным направлениям (если такие планы не были сформированы), а также в реализации соответствующих мероприятий.

Более точный и глубокий риск-менеджмент в условиях быстро меняющихся вводных и высокой загрузки будет реализовываться по большей части не за счет развития современных подходов к количественной оценке рисков, а за счет непрерывного вовлечения бизнес-функций в процесс управления рисками и быстрого тестирования гипотез. В новых реалиях нехватка опыта в управлении рисками и потребность в обучении сотрудников станут более очевидными.

Все это не может не сказаться на командах риск-менеджмента. Возможно, они станут меньше по размеру, но будут более специализированными. При этом используемый инструментарий риск менеджмента, как минимум в обозримом будущем, может стать проще из-за высокой неопределенности, короткого горизонта планирования и изменения приоритетов. Хорошо это или плохо — покажет время.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 04 Перспективы развития управления рисками
- 05 Общий уровень зрелости управления рисками
- 06 О респондентах
- 07 Контакты
- 08 Приложение



Основные выводы

Общий уровень зрелости управления рисками



Энергетический сектор

Отрасль с наивысшим уровнем зрелости управления рисками

От 5 млрд долл. США

Объем выручки компаний с наивысшим уровнем зрелости управления рисками

Более 5000 человек

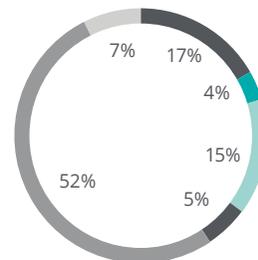
Численность штата компаний с наивысшим уровнем зрелости управления рисками

Портрет подразделения по управлению рисками



Подотчетность подразделения по управлению рисками

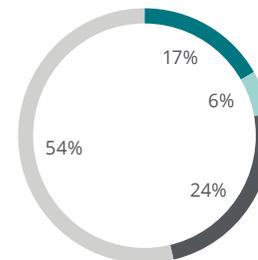
Генеральный директор — лицо, которому чаще всего подотчетны подразделения, отвечающие за процессы управления рисками



- Директору по стратегии/корпоративному управлению
- Отделу внутреннего контроля
- Финансовому директору
- Отделу внутреннего аудита
- Генеральному директору
- Совету директоров/комитету при Совете директоров

Число сотрудников, ответственных за управление рисками

Три сотрудника — среднее количество людей в компании, ответственных за процессы управления рисками



- Более 10 сотрудников
- 7-10 сотрудников
- 4-6 сотрудников
- 1-3 сотрудника

Терминология

- Нефтегазовая промышленность
- Химическая промышленность
- Производственный сектор
- Потребительский сектор
- Строительство и операции с недвижимостью
- Транспорт и связь
- Телекоммуникации, медиа и технологии
- Горно-металлургическая отрасль
- Энергетический сектор
- Прочее
- До 100 млн долл. США
- От 100 до 500 млн долл. США
- От 500 млн до 2 млрд долл. США
- От 2 до 5 млрд долл. США
- От 5 млрд долл. США
- Менее 5 000 человек
- Более 5 000 человек

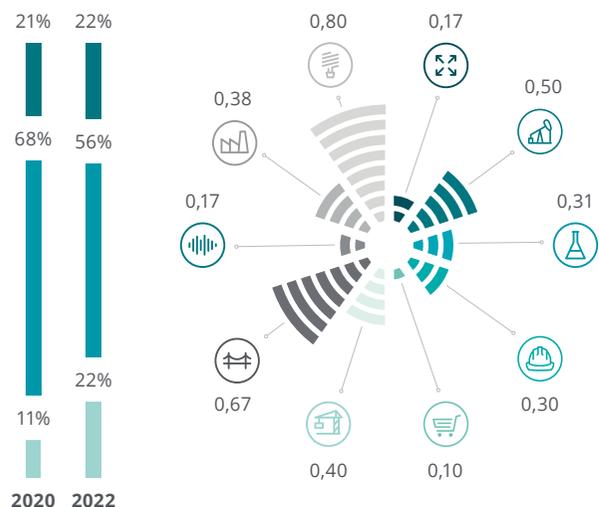
- 01 Вступительное слово
- 02 **Основные выводы**
- 03 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 04 Перспективы развития управления рисками
- 05 Общий уровень зрелости управления рисками
- 06 О респондентах
- 07 Контакты
- 08 Приложение



Интеграция в процессы стратегического планирования и бюджетирования

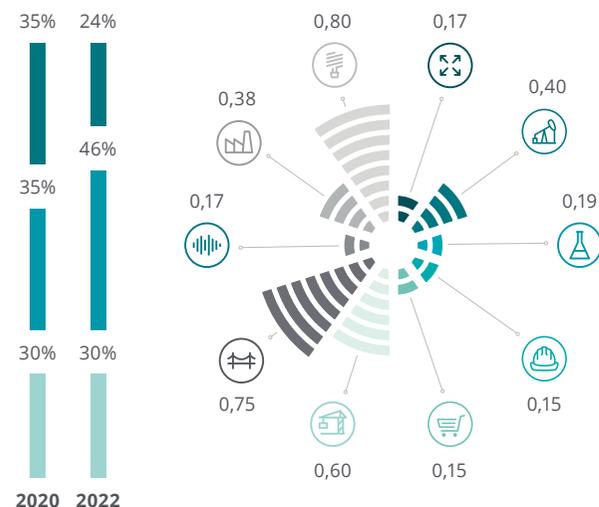
Доля организаций, которые не проводят анализ рисков при бюджетном и стратегическом планировании, все еще очень высока, 30% и 22% соответственно, при этом абсолютное большинство респондентов не регламентировали анализ рисков при планировании. Наиболее высокий результат в части интеграции управления рисками в стратегическое и бюджетное планирование отмечен в энергетическом секторе. В свою очередь, наименее зрелыми отраслями в данной области являются потребительский сектор, телекоммуникации и производственный сектор.

Каким образом в вашей организации проводится анализ рисков при стратегическом планировании?



- Риски анализируются при постановке стратегических целей, порядок проведения анализа рисков регламентирован в положении или регламенте о стратегическом планировании
- Риски анализируются при постановке стратегических целей, но порядок проведения анализа рисков не регламентирован
- Риски, связанные с достижением стратегических целей, не анализируются или анализируются постфактум

Каким образом в вашей организации проводится анализ рисков при годовом бюджетировании?



- Риски анализируются при годовом бюджетировании, порядок проведения анализа рисков регламентирован в политике/регламенте о бюджетировании
- Риски анализируются при годовом бюджетировании, но порядок проведения и документирования анализа рисков не регламентирован
- Риски, связанные с утверждением годового бюджета организации, не анализируются или анализируются постфактум

«Интеграция анализа рисков (в том числе в рамках регламентированного процесса) в бюджетное и стратегическое планирование для большинства респондентов является одним из актуальных направлений повышения уровня зрелости управления рисками. Однако, как будет отмечено далее в настоящем исследовании, порядка 39% респондентов отмечают недостаток компетенций для количественной оценки влияния рисков на бюджет и цели компании, что зачастую становится препятствием для реализации эффективного управления рисками, встроенного в процессы принятия решений, в том числе на этапах планирования».

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 04 Перспективы развития управления рисками
- 05 Общий уровень зрелости управления рисками
- 06 О респондентах
- 07 Контакты
- 08 Приложение



Определение риск-аппетита

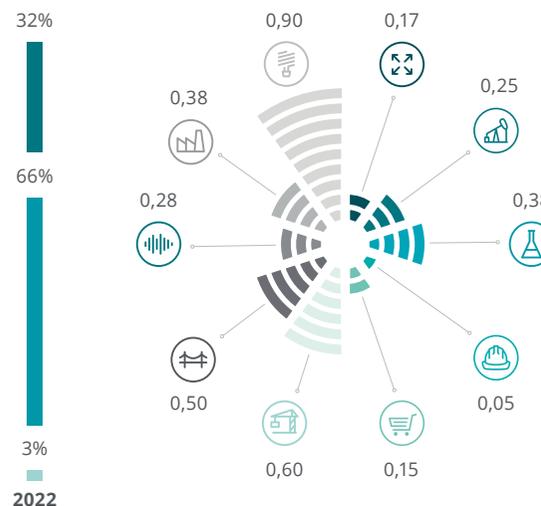
В рекомендациях Банка России* внедрение риск-аппетита необходимо для установления запретов и разрешений по величине риска, единого понимания приемлемых рисков, а также для достижения стратегических и операционных целей за счет контроля риска в пределах допустимых границ. 30% респондентов не определяют метрики риск-аппетита, но положительным является тот факт, что среди компаний, определяющих риск-аппетит, подавляющее большинство формирует перечень не только качественных, но и количественных метрик риск-аппетита. Для 32% респондентов характерна декомпозиция риск-аппетита на риск-лимиты операционного уровня.

Каким образом ваша организация определяет риск-аппетит?



- Метрики риск-аппетита определяются/пересматриваются на периодической основе, Совет директоров или топ-менеджмент получают регулярную отчетность о фактическом статусе превышения метрик риск-аппетита
- Метрики риск-аппетита определяются/пересматриваются на периодической основе, но Совет директоров или топ-менеджмент не получают регулярную отчетность по метрикам
- Наша компания не определяет и не документирует метрики риск-аппетита

Какие метрики риск-аппетита использует ваша организация?



- Компания определяет набор качественных и/или количественных метрик риск-аппетита, риск-аппетит декомпозируется на риск-лимиты операционного уровня
- Компания определяет набор качественных и/или количественных метрик риск-аппетита, при этом риск-аппетит не декомпозируется на риск-лимиты операционного уровня
- Компания определяет только качественные метрики риск-аппетита

* Информационное письмо от Банка России о рекомендациях по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных обществах

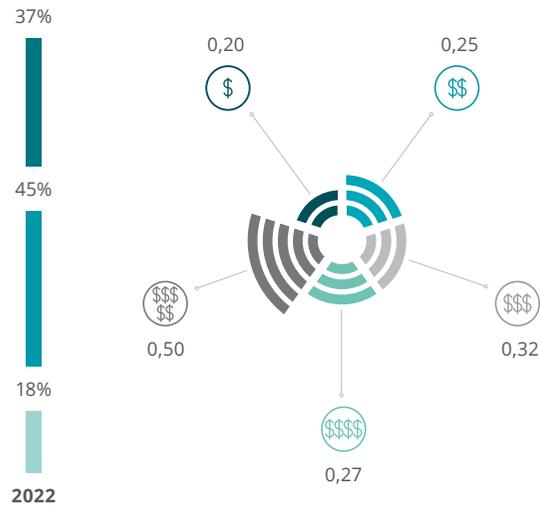
- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 04 Перспективы развития управления рисками
- 05 Общий уровень зрелости управления рисками
- 06 О респондентах
- 07 Контакты
- 08 Приложение



Интеграция в процессы принятия решений

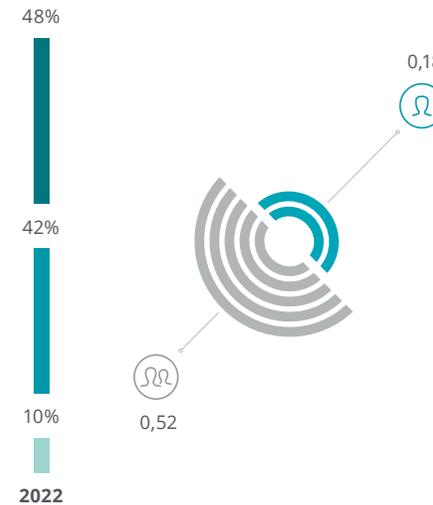
Риск-менеджеры должны выступать надежной опорой для принятия решений руководством, особенно в моменты высокой неопределенности. По результатам опроса 82% респондентов анализируют риски при принятии решений, в частности, за счет использования инструментов анализа рисков, включая количественное моделирование рисков.

Каким образом в вашей организации происходит принятие решений с учетом рисков и как оформляются полученные результаты?



- Все существенные стратегические, бюджетные и инвестиционные решения принимаются только после анализа рисков и утверждения плана мероприятий, способных нивелировать риски. Порядок проведения и документирования анализа рисков регламентирован
- Анализ рисков, связанных с принимаемыми решениями, проводится, но порядок его проведения и документирования не регламентирован
- Анализ рисков, связанных с принимаемыми решениями, не проводится/проводится неформально, а его результаты не документируются

Как используются результаты анализа рисков в дальнейшей деятельности при реализации решений?



- Результаты анализа рисков учитываются при реализации решений: запланированные меры реагирования бюджетированы, осуществляется мониторинг их исполнения и динамики уровня рисков
- Результаты анализа рисков частично используются при реализации решений, сотрудники, ответственные за дальнейшую реализацию решений, информируются о рисках
- Результаты анализа рисков не используются/в незначительной степени используются при дальнейшей реализации решений

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 04 Перспективы развития управления рисками
- 05 Общий уровень зрелости управления рисками
- 06 О респондентах
- 07 Контакты
- 08 Приложение



Интеграция в процессы принятия решений

По мнению 60% опрошенных, проведение количественного анализа рисков в рамках инвестиционной деятельности является обязательным условием при принятии решений. 40% респондентов указали бюджетное планирование в качестве приоритета для проведения стоимостного анализа рисков. Практически столько же респондентов отметили производственную деятельность как бизнес-процесс, где стоимостной анализ рисков необходим в момент принятия решений.

В каких бизнес-процессах организации проведение количественного/стоимостного анализа рисков считается обязательным в момент принятия решений?



«Причинами проведения стоимостного анализа рисков при инвестиционной деятельности могут выступать сложность реализации инвестиционных проектов в установленных бюджетных и временных рамках, наличие специализированного ПО для анализа проектных рисков или наличие статистических данных для проведения количественной оценки. Риск-ориентированный подход к бюджетному планированию позволяет повысить точность планирования. При этом стоимостный анализ рисков при производственной деятельности необходим для минимизации неблагоприятных последствий для обеспечения целостности производственного процесса».

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 **Оценка уровня зрелости управления рисками**
- 04 Перспективы развития управления рисками
- 05 Общий уровень зрелости управления рисками
- 06 О респондентах
- 07 Контакты
- 08 Приложение

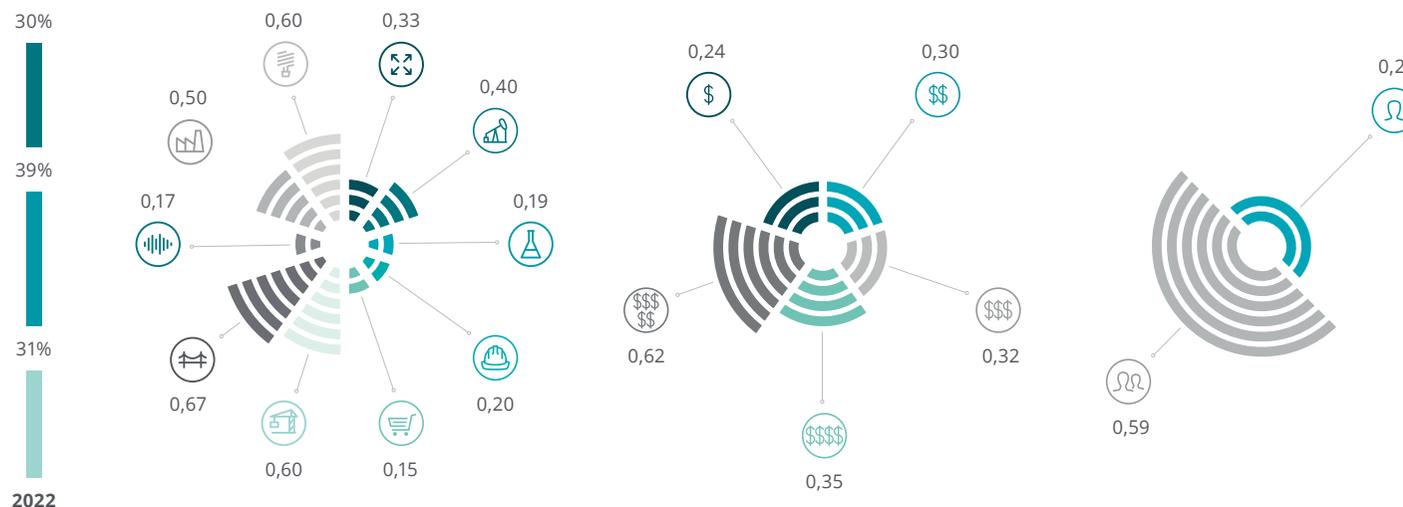


Интеграция в процессы принятия решений

Около 70% респондентов отмечают, что принятие решений происходит с вовлечением риск-менеджера, и мы рады наблюдать тот факт, что в 30% случаев участие риск-менеджера в коллегиальных органах для принятия решений является обязательным.

«Участие риск-менеджера необходимо для создания независимой стороны, обеспечивающей принятие наиболее объективного и эффективного решения».

В какой форме риск-менеджер вашей организации принимает участие в анализе рисков, связанных с принятием решений?



2022

- Риск-менеджер является членом/приглашенным участником на заседаниях коллегиальных органов при принятии решений
- Риск-менеджер участвует в формировании заключения по рискам, но не является членом/приглашенным участником на заседаниях коллегиальных органов при принятии решений
- Анализ рисков при принятии решений производится без участия риск-менеджера

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 04 Перспективы развития управления рисками
- 05 Общий уровень зрелости управления рисками
- 06 О респондентах
- 07 Контакты
- 08 Приложение

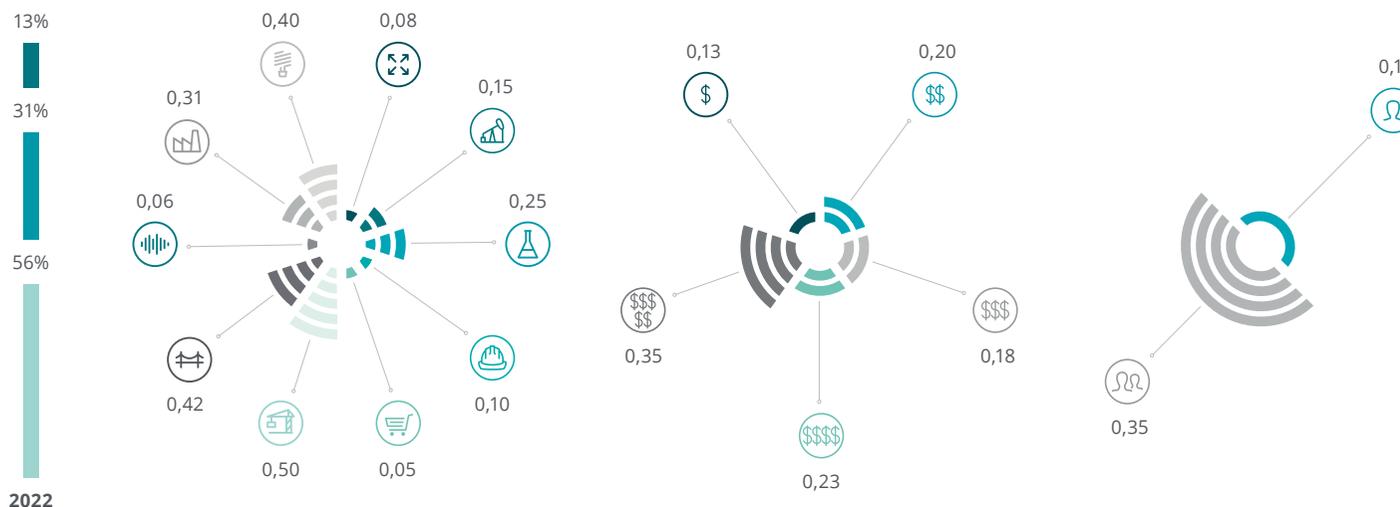


Интеграция в систему мотивации сотрудников и компетенции управления рисками

Для 56% компаний, принявших участие в опросе, действующая система КПЭ напрямую не связана с результатами анализа рисков, и только в 13% случаев целевые показатели для ключевых сотрудников устанавливаются на основании результатов количественного анализа рисков и/или отслеживаются с учетом рисков.

«Мотивация сотрудников к вовлечению в процесс управления рисками является ключевым шагом к развитию риск-культуры. КПЭ по управлению рисками, включенные в индивидуальные планы эффективности сотрудников, будут способствовать восприятию риск-менеджмента как одной из составляющих ежедневной деятельности.»

Каким образом в вашей организации обеспечивается взаимосвязь системы КПЭ и мотивации сотрудников с деятельностью по управлению рисками?



- Целевые показатели для ключевых сотрудников устанавливаются на основании результатов количественного анализа рисков и/или отслеживаются с учетом рисков
- Для менеджеров и некоторых сотрудников установлены КПЭ по управлению рисками (участие в выявлении, оценке рисков и управлении ими)
- Действующая в компании система КПЭ напрямую не связана с результатами анализа рисков

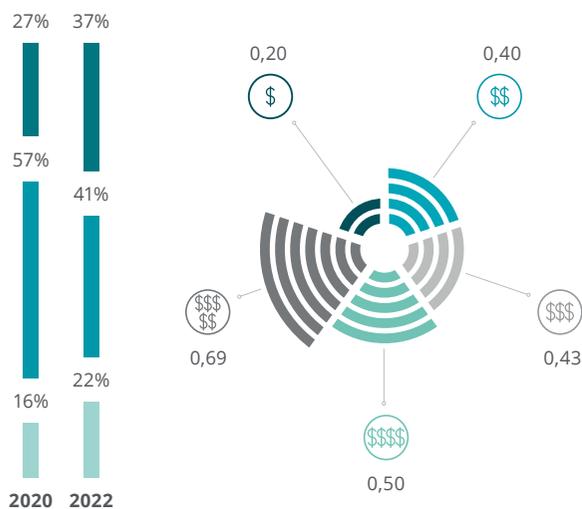
- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 04 Перспективы развития управления рисками
- 05 Общий уровень зрелости управления рисками
- 06 О респондентах
- 07 Контакты
- 08 Приложение



Уровень компетенций

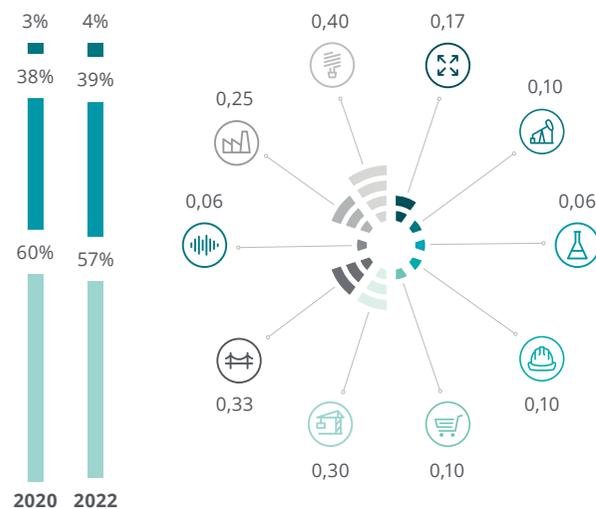
78% респондентов отмечают, что в компании проводится обучение по управлению рисками. В частности, 41% респондентов указали, что обучение в области управления рисками проводится только для ключевых сотрудников и 37% отметили наличие такого обучения для всех сотрудников компании. Положительной тенденцией является тот факт, что компании в 2022 году стали чаще проводить обучение по управлению рисками для всех сотрудников по сравнению с 2020 годом (37% в 2022 году, 27% в 2020 году). С другой стороны, мы видим, что на данный момент уровень компетенций в сфере управления рисками не является важной составляющей при найме сотрудников, как и в 2020 году.

Существует ли в вашей организации практика обучения сотрудников управлению рисками?



- Обучение управлению рисками регулярно проводится для всех сотрудников
- Обучение управлению рисками проводится только для ключевых сотрудников
- Обучение управлению рисками для сотрудников компании не проводится

Каким образом компетенции в сфере управления рисками учитываются в процессе найма сотрудников?



- Компетенции в сфере управления рисками являются важной составляющей при приеме на работу в любое подразделение
- Компетенции в сфере управления рисками являются важной составляющей при приеме на работу в организацию только для некоторых подразделений
- Компетенции в сфере управления рисками не являются важной составляющей при приеме на работу в организацию

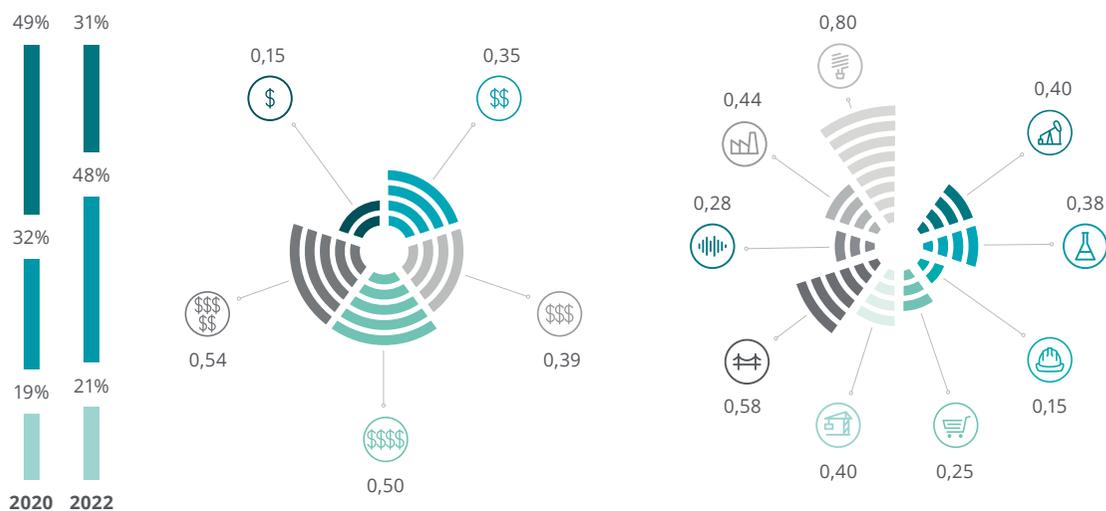
- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 04 Перспективы развития управления рисками
- 05 Общий уровень зрелости управления рисками
- 06 О респондентах
- 07 Контакты
- 08 Приложение



Взаимодействие управления рисками с подразделением внутреннего аудита

Лишь 31% респондентов говорят о наличии в компаниях риск-ориентированного внутреннего аудита. С другой стороны, мы рады отметить, что взаимодействие между функцией по управлению рисками и функциями внутреннего аудита отмечают 79% опрошенных. Наиболее зрелой отраслью выступает энергетический сектор, наименьшая зрелость наблюдается в производственном секторе, а также среди прочих компаний, к которым относятся многоотраслевые холдинги, компании из сектора консалтинга и науки. Кроме того, мы наблюдаем пропорциональный рост зрелости в зависимости от объема выручки компаний.

Каким образом в вашей организации происходит взаимодействие подразделений по управлению рисками и внутреннего аудита?



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

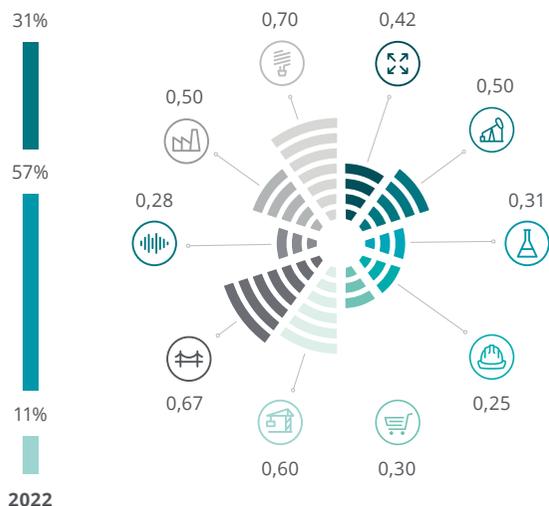
- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 04 Перспективы развития управления рисками
- 05 Общий уровень зрелости управления рисками
- 06 О респондентах
- 07 Контакты
- 08 Приложение



Взаимодействие управления рисками с системой внутреннего контроля

Мы видим, что 88% опрошенных указали, что деятельность в сфере внутреннего контроля полностью или частично основана на принципах риск-ориентированности. Наиболее зрелой отраслью выступает энергетический сектор, наименьшая зрелость наблюдается в производственном секторе и телекоммуникациях. Респонденты отметили, что подразделения управления рисками и внутреннего контроля взаимодействуют с помощью совместного формирования и обсуждения карты рисков, с помощью рабочих групп, организации риск-сессий и мозговых штурмов, проведения интервью и анкетирования.

Каким образом в вашей организации реализована методологическая взаимосвязь управления рисками и системы внутреннего контроля?



- Деятельность в сфере внутреннего контроля основана на принципах риск-ориентированности: результаты количественной оценки передаются и используются в рамках системы внутреннего контроля
- Деятельность в сфере внутреннего контроля частично основана на принципах риск-ориентированности, однако в рамках в рамках системы внутреннего контроля используются преимущественно качественные методы оценки рисков
- Управление рисками слабо связано или совсем не связано с внутренним контролем

Методы взаимодействия подразделений по управлению рисками и внутреннего контроля, отмеченные респондентами



Часть респондентов разработали регламентированные контрольные процедуры, обеспечивающие обмен информацией между данными подразделениями, в других организациях информирование системы внутреннего контроля осуществляется с помощью ежегодной отчетности.

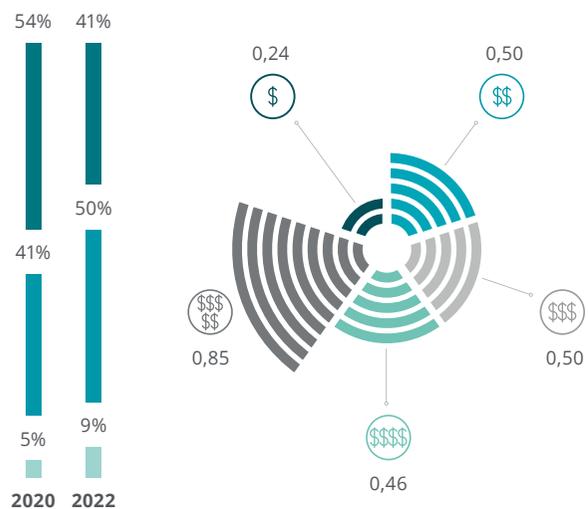
- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 04 Перспективы развития управления рисками
- 05 Общий уровень зрелости управления рисками
- 06 О респондентах
- 07 Контакты
- 08 Приложение



Качество оценки рисков и информации, предоставляемой руководству

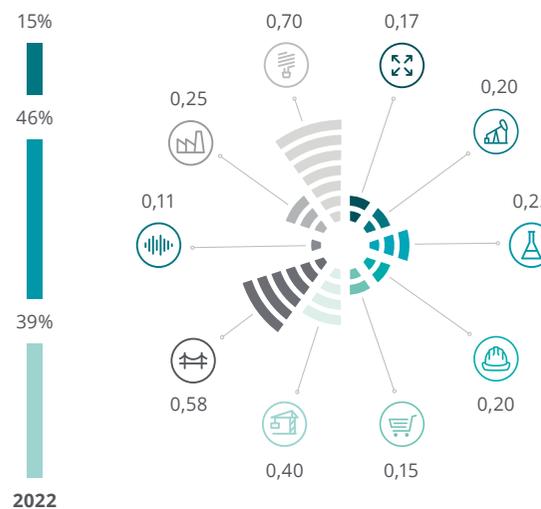
50% респондентов используют качественные методы при оценке рисков и 41% респондентов внедрили количественные методы и инструменты оценки рисков. Лишь у 15% респондентов развитые компетенции по количественной оценке рисков присутствуют за рамками подразделения по управлению рисками (например, в инвестиционном, финансовом блоке или стратегии). Мы видим, что использование инструментов моделирования для оценки рисков широко распространено среди компаний с выручкой свыше 5 млрд долл. США, что может быть обусловлено их финансовой возможностью внедрения передовых методов оценки рисков.

Какие инструменты оценки рисков используются в вашей организации?



- Инструменты моделирования и количественные методы
- Качественные методы
- Неформальные и интуитивные методы

Насколько в вашей организации развиты компетенции в области количественной оценки рисков?



- Компетенции по количественной оценке рисков развиты в рамках подразделения по управлению рисками и других направлений, в числе которых стратегическое планирование, инвестиционный анализ и финансовый контроль
- Компетенции по количественной оценке рисков развиты в рамках подразделения по управлению рисками
- Не развиты или развиты слабо

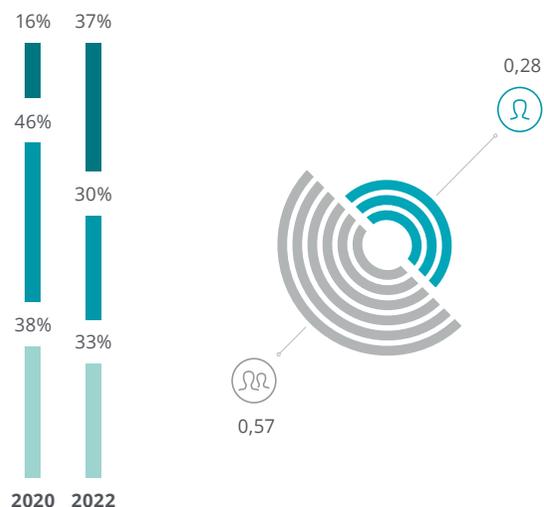
- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 04 Перспективы развития управления рисками
- 05 Общий уровень зрелости управления рисками
- 06 О респондентах
- 07 Контакты
- 08 Приложение



Оценка эффективности управления рисками

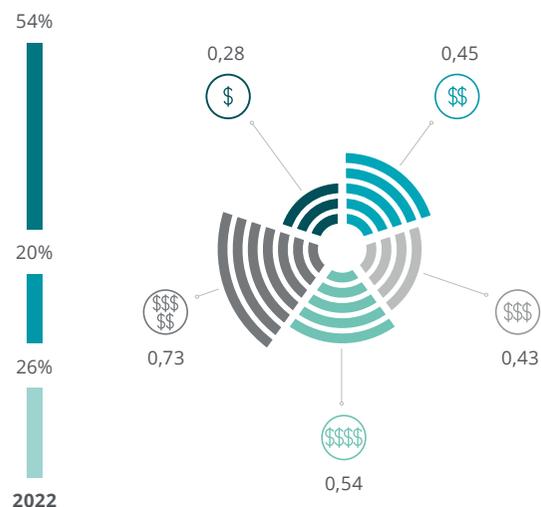
37% респондентов рассказали, что в их компаниях проводится проверка качества оценки рисков независимыми сотрудниками и 30% отметили, что риск-менеджеры проводят самооценку качества оценки рисков. При этом положительной тенденцией является тот факт, что большинство респондентов отметили оценку эффективности управления рисками независимыми экспертами. Мы видим, что компании с более высокой выручкой чаще проводят оценку эффективности управления рисками независимыми органами — функцией внутреннего аудита или привлекая независимых внешних экспертов.

Как в вашей организации осуществляется независимая проверка качества оценки рисков?



- Независимая проверка качества оценки рисков/ бэк-тестирование проводится периодически независимыми сотрудниками (службы внутреннего аудита или внешними экспертами)
- Независимая проверка качества оценки рисков проводится периодически (например, ежегодно) самими риск-менеджерами
- Независимая проверка качества оценки рисков не проводится

Осуществляется ли в вашей организации оценка эффективности управления рисками?



- Оценка эффективности управления рисками проводится независимыми органами, например специалистами службы внутреннего аудита или независимыми экспертами
- Оценка эффективности управления рисками проводится самостоятельно риск-менеджерами
- Оценка эффективности управления рисками не проводится

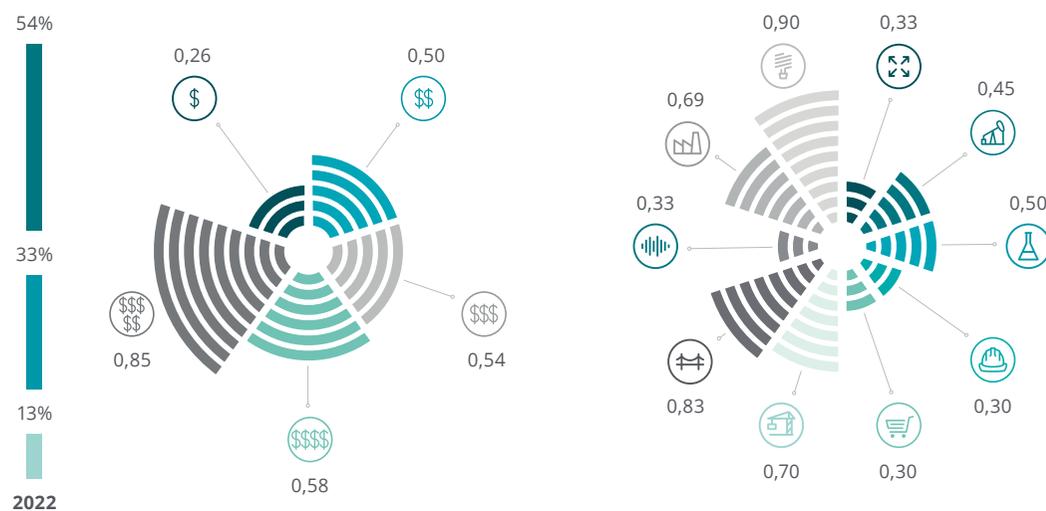
- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 04 Перспективы развития управления рисками
- 05 Общий уровень зрелости управления рисками
- 06 О респондентах
- 07 Контакты
- 08 Приложение



Представление информации о рисках в отчетности

Большинство опрошенных указали, что информация об интегрированном управлении рисками включена в ключевую внешнюю отчетность, в то время как 33% респондентов сочли, что информация об управлении рисками в компании раскрывается в минимальном размере. Мы рады отметить, что лишь среди 13% опрошенных компаний управление рисками не отражается в отчетности организации. Наиболее зрелыми секторами в части представления информации об управлении рисками в отчетности являются энергетический сектор, а также транспорт и связь, при этом наименее зрелыми выступают производственный, потребительский и телекоммуникационный секторы. Кроме того, можно констатировать, что зрелость раскрытия информации о рисках растет пропорционально выручке.

В каком формате информация о рисках представляется в отчетности вашей организации?



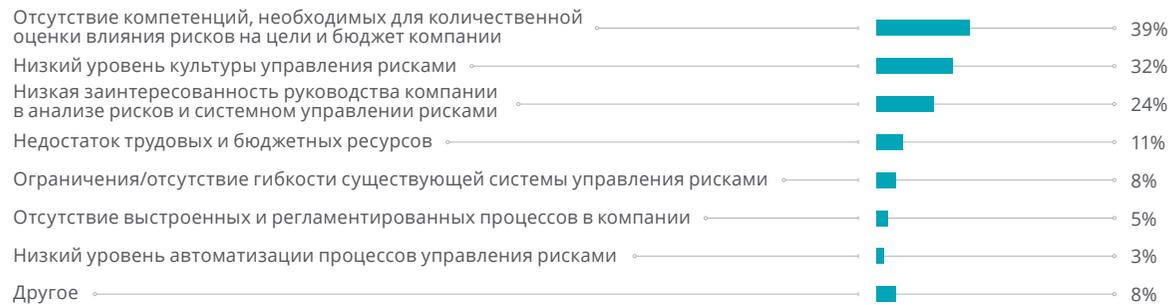
- Информация об интегрированном управлении рисками включена в ключевую внешнюю отчетность
- Организация отчитывается об управлении рисками в соответствии с минимальными методическими рекомендациями по подготовке финансовой отчетности
- Информация о рисках не отражена в отчетности организации

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 04 Перспективы развития управления рисками
- 05 Общий уровень зрелости управления рисками
- 06 О респондентах
- 07 Контакты
- 08 Приложение



Перспективы развития управления рисками

Основные факторы, препятствующие эффективному управлению рисками в организациях



Ключевые направления дальнейшего развития управления рисками в организациях



Респонденты отметили такие препятствия как:



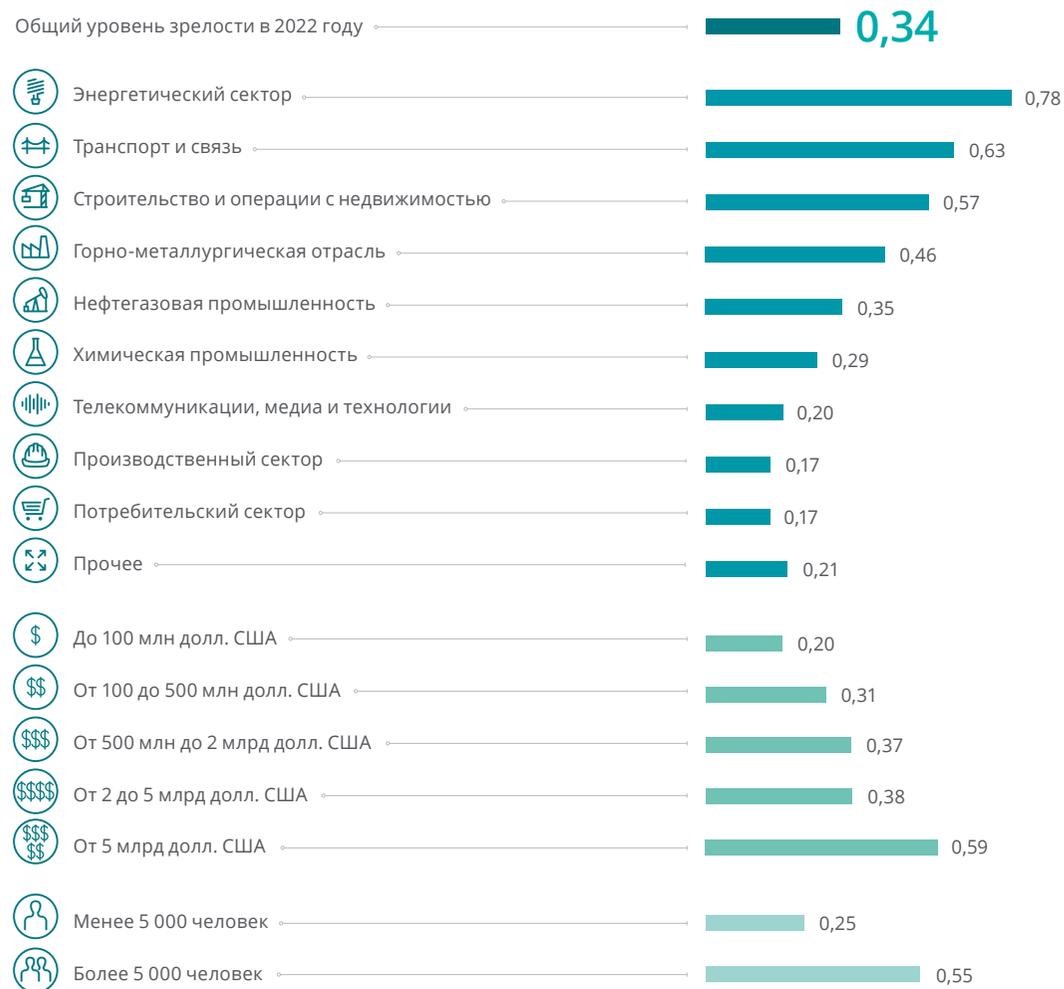
Респонденты отметили такие направления развития как:



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 04 **Перспективы развития управления рисками**
- 05 Общий уровень зрелости управления рисками
- 06 О респондентах
- 07 Контакты
- 08 Приложение



Общий уровень зрелости управления рисками

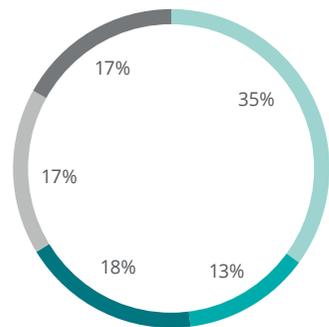


- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 04 Перспективы развития управления рисками
- 05 Общий уровень зрелости управления рисками**
- 06 О респондентах
- 07 Контакты
- 08 Приложение



О респондентах

Выручка



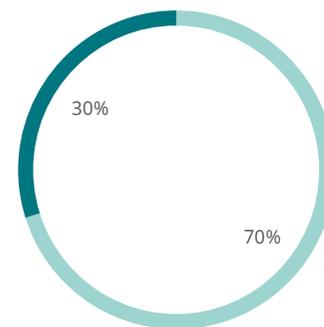
- До 100 млн долл. США
- От 100 до 500 млн долл. США
- От 500 млн до 2 млрд долл. США
- От 2 до 5 млрд долл. США
- От 5 млрд долл. США

Индустрия



- Химическая промышленность
- Производственный сектор
- Потребительский сектор
- Строительство и операции с недвижимостью
- Транспорт и связь
- Телекоммуникации, медиа и технологии
- Горно-металлургическая отрасль
- Энергетический сектор
- Прочее

Численность штата



- До 5 000 человек
- Более 5 000 человек

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 04 Перспективы развития управления рисками
- 05 Общий уровень зрелости управления рисками
- 06 **О респондентах**
- 07 Контакты
- 08 Приложение



Контакты



Наталья Капризина

Руководитель Департамента
управленческого
консультирования
nakaprizina@delret.ru



Екатерина Трофимова

Партнер Департамента
управленческого
консультирования
ektrofimova@delret.ru



Татьяна Будишевская

Директор Департамента
управленческого
консультирования
tbudishevskaya@delret.ru

Авторы

Если у вас возникнут вопросы, касающиеся проведения данного исследования, пожалуйста, обращайтесь к нам:



Александра Егорова

Младший менеджер
Группа по управлению
рисками организаций
alegorova@delret.ru



Кирилл Потапов

Консультант
Группа по управлению
рисками организаций
kpotapov@delret.ru



Михаил Соколов

Специалист
Исследовательского центра
компании «Делойт» в СНГ
msokolov@delret.ru



Дарья Чигирёва

Стажер
Группа по управлению
рисками организаций
dchigireva@delret.ru



Мария Быкова

Бизнес-аналитик
Группа по управлению
рисками организаций
mbykova@delret.ru

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 04 Перспективы развития управления рисками
- 05 Общий уровень зрелости управления рисками
- 06 О респондентах
- 07 **Контакты**
- 08 Приложение

Приложение

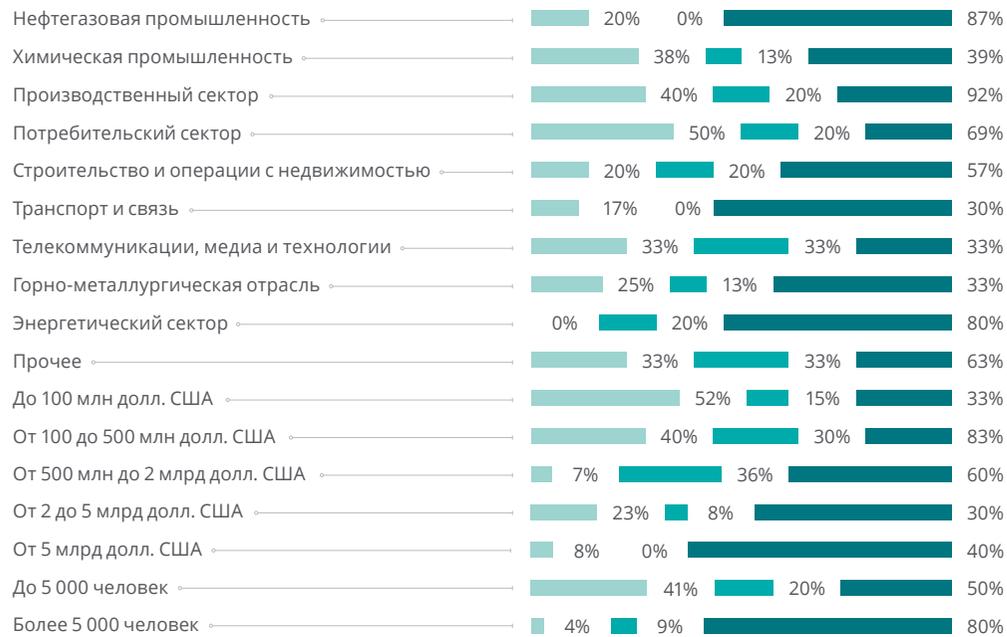


- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 04 Перспективы развития управления рисками
- 05 Общий уровень зрелости управления рисками
- 06 О респондентах
- 07 Контакты
- 08 Приложение



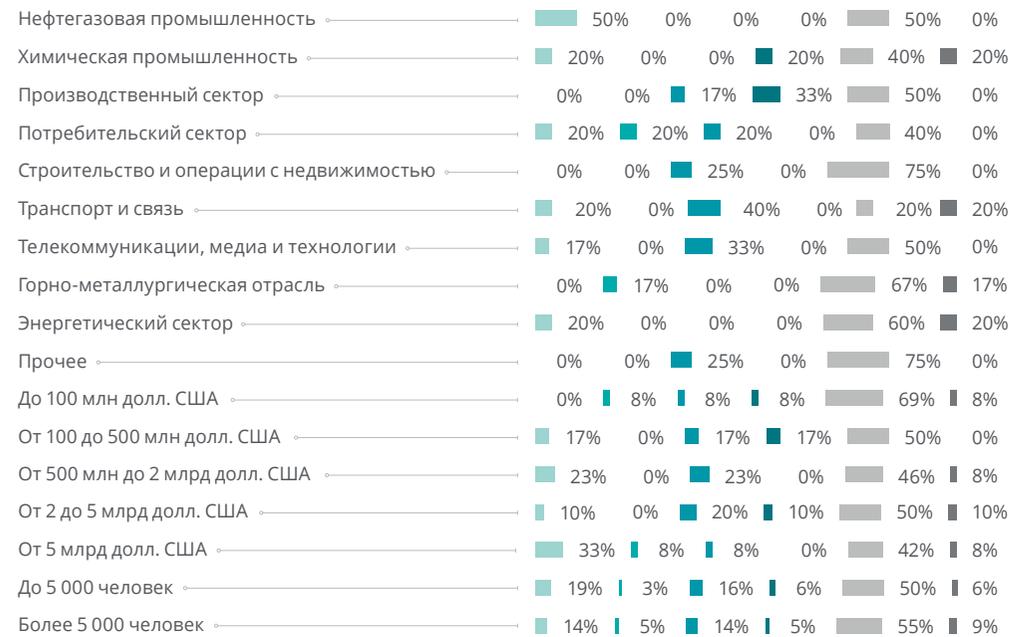
Приложение

Существуют ли в вашей организации отдельные подразделение/выделенные сотрудники, которые осуществляют сопровождение и методологическую поддержку процессов управления рисками?



- Нет, в нашей компании функция по сопровождению и методологической поддержке процессов управления рисками не реализована
- Да, в нашей компании функции по сопровождению и методологической поддержке процессов управления рисками осуществляются специалистами смежных подразделений (внутреннего аудита, финансов или других)
- Да, в нашей компании функции по сопровождению и методологической поддержке процессов управления рисками осуществляет отдельное подразделение

Кому в вашей организации подотчетны подразделение/сотрудники, ответственные за сопровождение и методологическую поддержку процессов управления рисками?

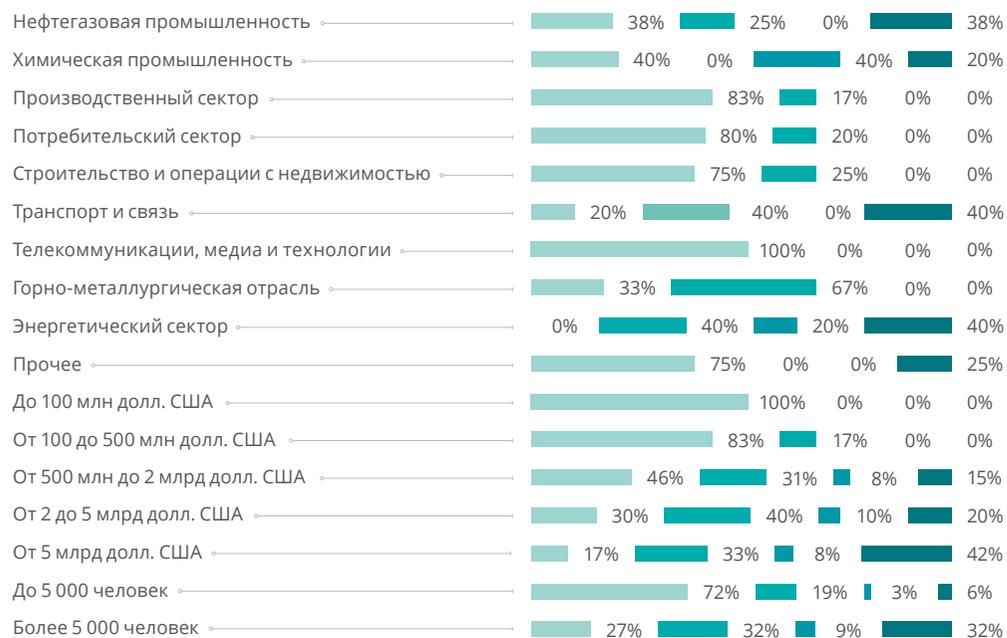


- Директору по стратегии/корпоративному управлению
- Отделу внутреннего контроля
- Финансовому директору
- Отделу внутреннего аудита
- Генеральному директору
- Совету директоров/комитету при Совете директоров

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 04 Перспективы развития управления рисками
- 05 Общий уровень зрелости управления рисками
- 06 О респондентах
- 07 Контакты
- 08 Приложение

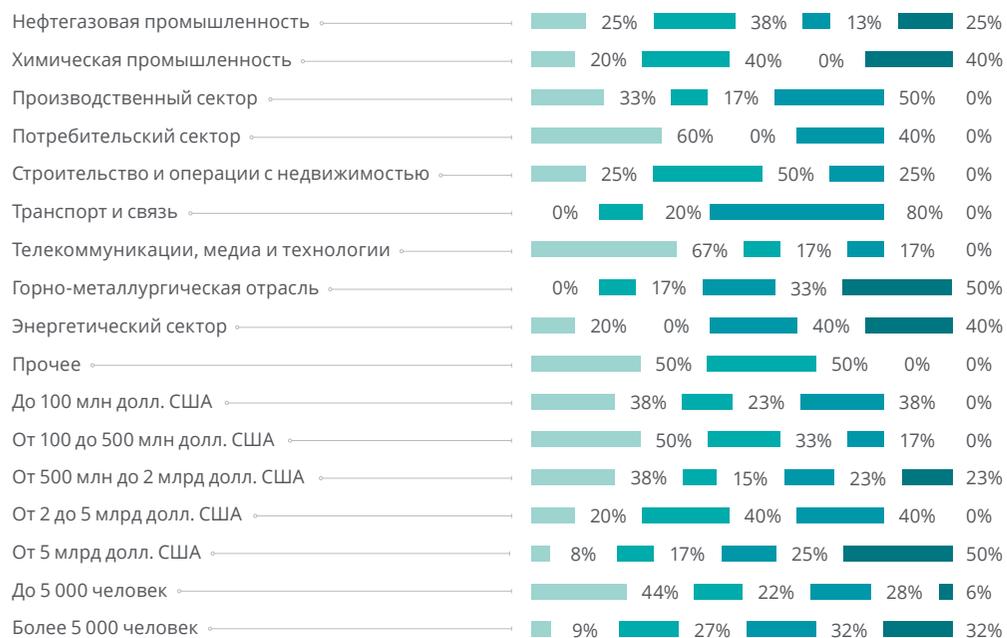


Укажите, пожалуйста, количество сотрудников, которые отвечают за сопровождение и методологическую поддержку процессов управления рисками (включая руководителя)



- 1-3 сотрудника
- 4-6 сотрудников
- 7-10 сотрудников
- Больше 10 сотрудников

Существует ли в вашей организации Комитет/комитеты по управлению рисками при Совете директоров или практика рассмотрения вопросов по управлению рисками Комитетом по аудиту Совета директоров?

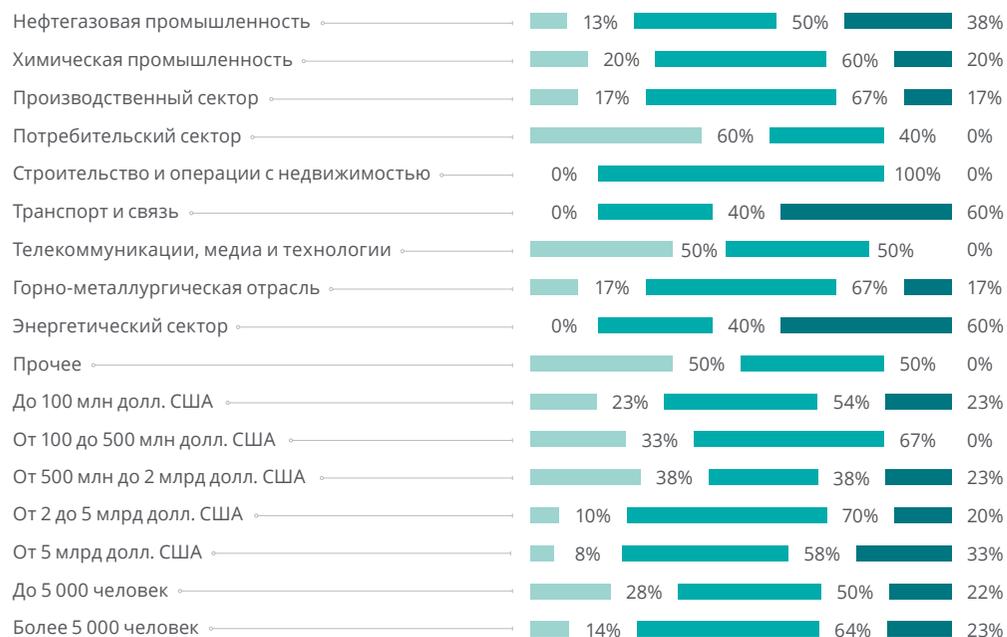


- Нет, в нашей компании нет Комитета по управлению рисками и нет практики расширения повестки для Комитета по аудиту (вопросы по управлению рисками на Комитетах Совета директоров не рассматриваются)
- Да, в нашей компании существует Комитет по управлению рисками на уровне Совета директоров
- Да, в нашей компании существует практика рассмотрения вопросов по управлению рисками Комитетом по аудиту
- Да, в нашей компании существуют и Комитет по управлению рисками, и практика рассмотрения вопросов по управлению рисками Комитетом по аудиту

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 04 Перспективы развития управления рисками
- 05 Общий уровень зрелости управления рисками
- 06 О респондентах
- 07 Контакты
- 08 Приложение

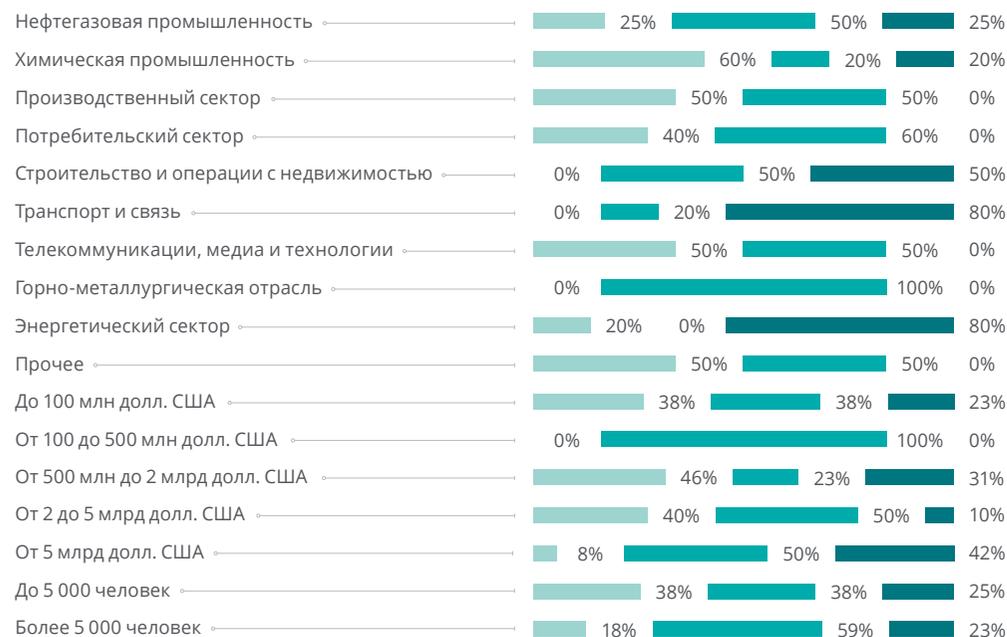


Каким образом в вашей организации проводится анализ рисков при стратегическом планировании?



- Риски, связанные с достижением стратегических целей, не анализируются или анализируются постфактум
- Риски анализируются при постановке стратегических целей, но порядок проведения анализа рисков не регламентирован
- Риски анализируются при постановке стратегических целей, порядок проведения анализа рисков регламентирован в положении или регламенте о стратегическом планировании

Каким образом в вашей организации проводится анализ рисков при годовом бюджетировании?

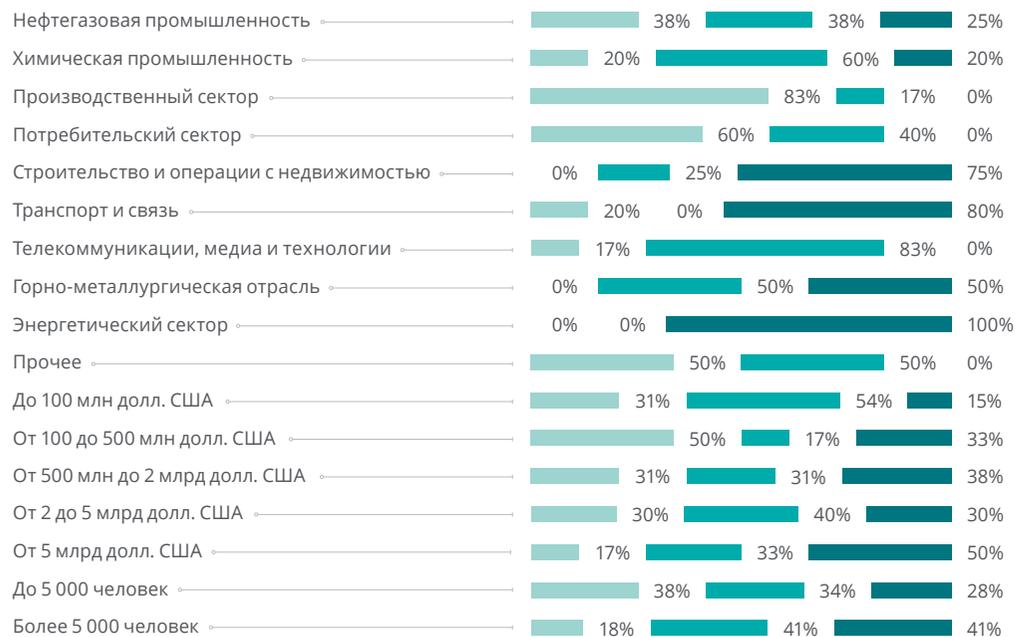


- Риски, связанные с утверждением годового бюджета организации, не анализируются или анализируются постфактум
- Риски анализируются при годовом бюджетировании, но порядок проведения и документирования анализа рисков не регламентирован
- Риски анализируются при годовом бюджетировании, порядок проведения анализа рисков регламентирован в политике/регламенте о бюджетировании

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 04 Перспективы развития управления рисками
- 05 Общий уровень зрелости управления рисками
- 06 О респондентах
- 07 Контакты
- 08 Приложение

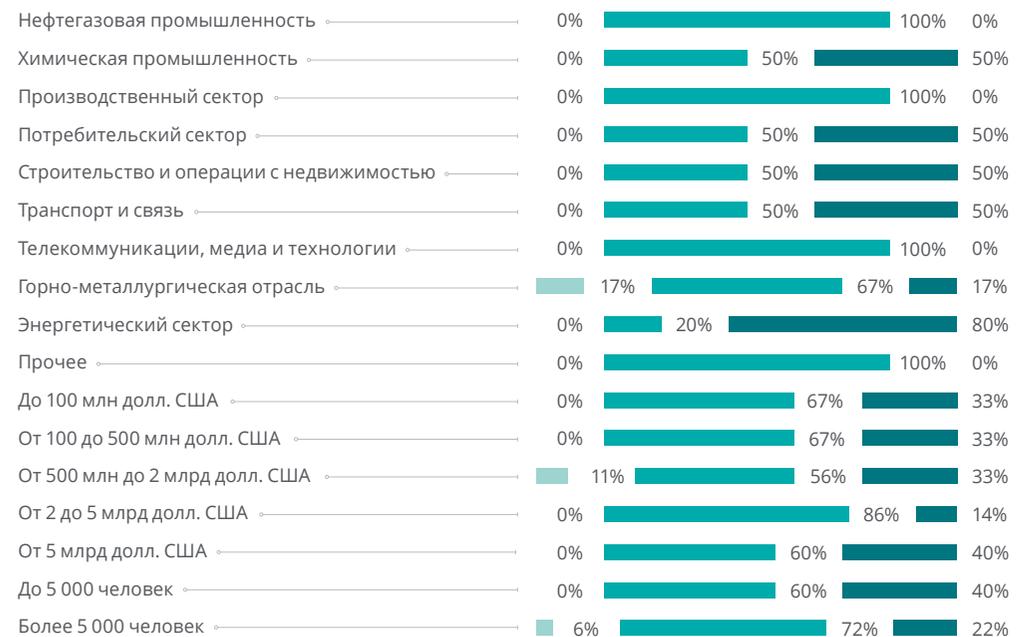


Каким образом ваша организация определяет риск-аппетит?



- Наша компания не определяет и не документирует метрики риск-аппетита
- Метрики риск-аппетита определяются/пересматриваются на периодической основе, но Совет директоров или топ-менеджмент не получают регулярную отчетность по метрикам
- Метрики риск-аппетита определяются/пересматриваются на периодической основе, Совет директоров или топ-менеджмент получают регулярную отчетность о фактическом статусе превышения метрик риск-аппетита

Какие метрики риск-аппетита использует ваша организация?

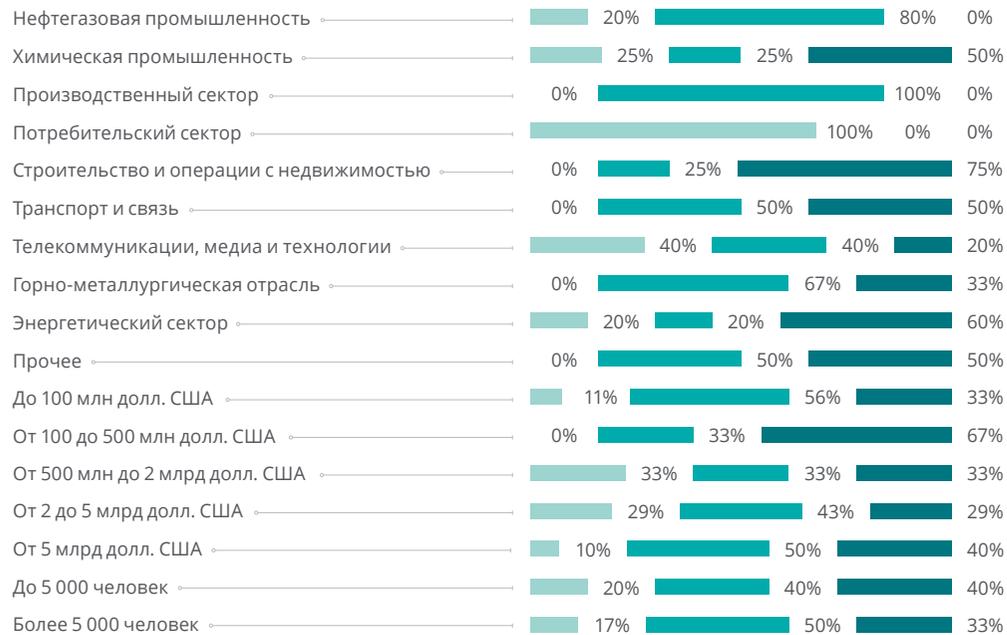


- Компания определяет только качественные метрики риск-аппетита
- Компания определяет набор качественных и/или количественных метрик риск-аппетита, при этом риск-аппетит не декомпозируется на риск-лимиты операционного уровня
- Компания определяет набор качественных и/или количественных метрик риск-аппетита, риск-аппетит декомпозируется на риск-лимиты операционного уровня

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 04 Перспективы развития управления рисками
- 05 Общий уровень зрелости управления рисками
- 06 О респондентах
- 07 Контакты
- 08 Приложение

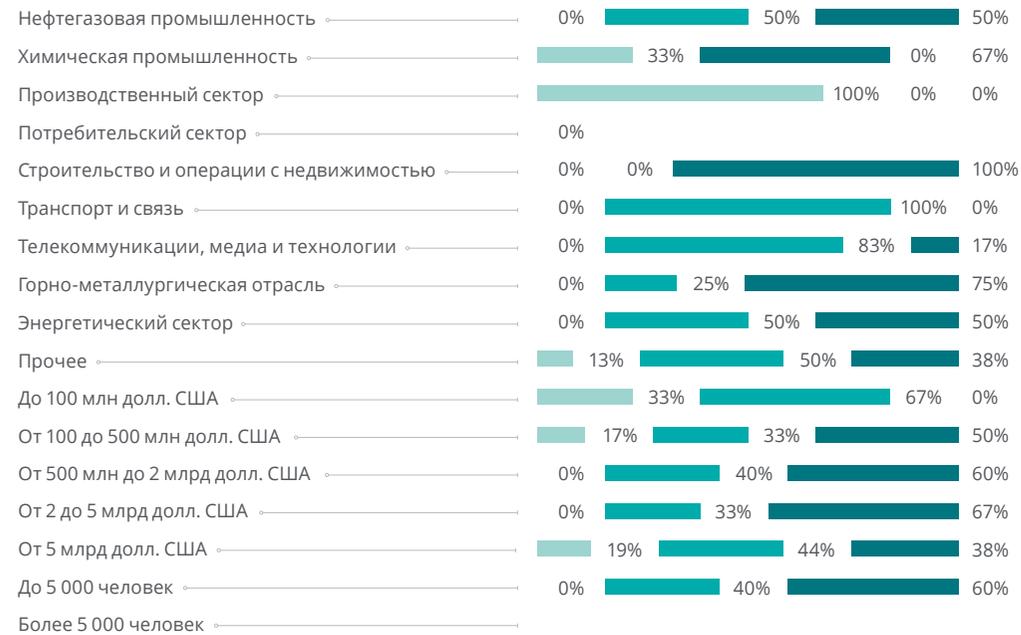


Каким образом в вашей организации происходит принятие решений с учетом рисков, и каким образом оформляются полученные результаты?



- Анализ рисков, связанных с принимаемыми решениями, не проводится/проводится неформально, а его результаты не документируются
- Анализ рисков, связанных с принимаемыми решениями, проводится, но порядок проведения и документирования анализа рисков не регламентирован
- Все существенные стратегические, бюджетные и инвестиционные решения принимаются только после количественного анализа рисков, рассмотрения альтернативных вариантов и утверждения плана мероприятий, способных нивелировать риски. Порядок проведения и документирования анализа рисков регламентирован

Как используются результаты анализа рисков в дальнейшей деятельности при реализации решений?

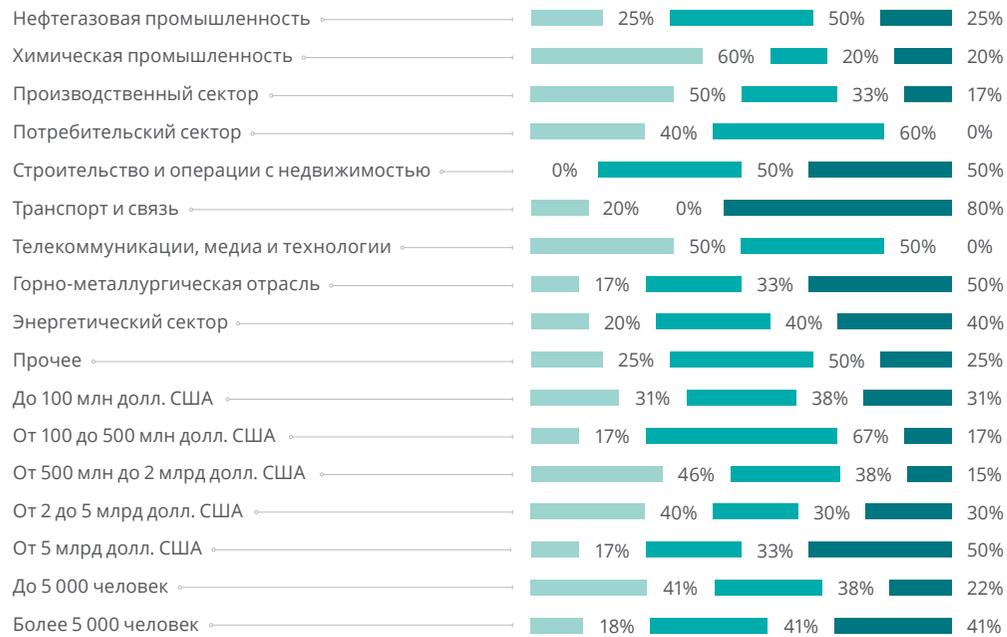


- Результаты анализа рисков, проведенного при принятии решений, не используются/в незначительной степени используются при дальнейшей реализации решений/проектов
- Результаты анализа рисков, проведенного при принятии решений, частично используются при реализации решений/проектов, сотрудники, ответственные за дальнейшую реализацию решений, информируются о рисках
- Результаты анализа рисков, проведенного при принятии решений, учитываются при реализации решений: запланированные меры реагирования бюджетированы, осуществляется мониторинг их исполнения и динамики уровня рисков

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 04 Перспективы развития управления рисками
- 05 Общий уровень зрелости управления рисками
- 06 О респондентах
- 07 Контакты
- 08 Приложение



В какой форме риск-менеджер вашей организации принимает участие в анализе рисков, связанных с принятием решений?



- Анализ рисков при принятии решений производится без участия риск-менеджера
- Риск-менеджер участвует в формировании заключения по рискам, но не является членом/приглашенным участником на заседаниях коллегиальных органов при принятии решений
- Риск-менеджер является членом/приглашенным участником на заседаниях коллегиальных органов при принятии решений

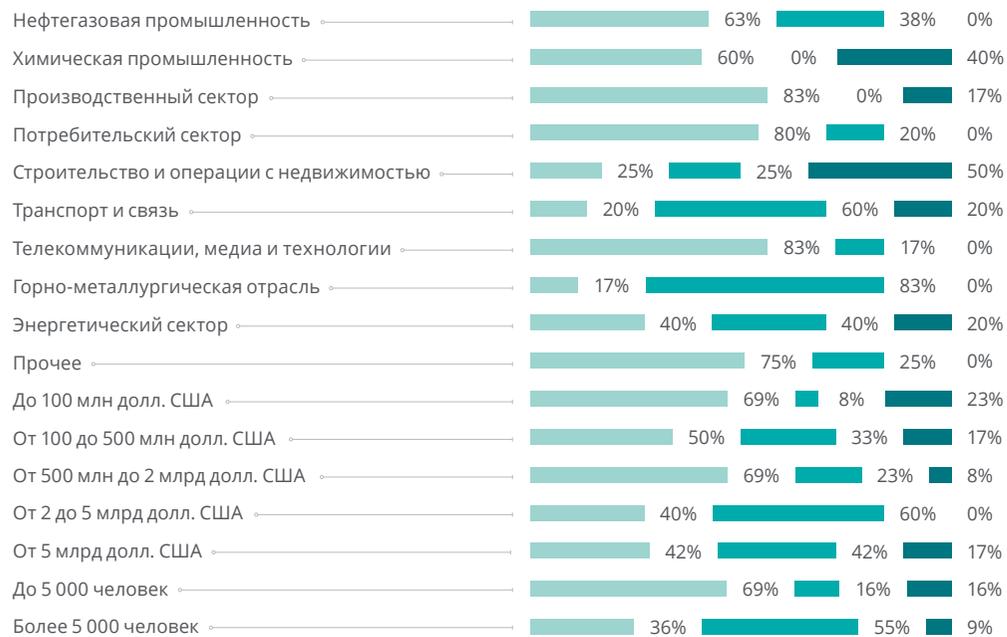
В каких бизнес-процессах организации проведение количественного/стоимостного анализа риском считается обязательным в момент принятия решений?



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 04 Перспективы развития управления рисками
- 05 Общий уровень зрелости управления рисками
- 06 О респондентах
- 07 Контакты
- 08 Приложение

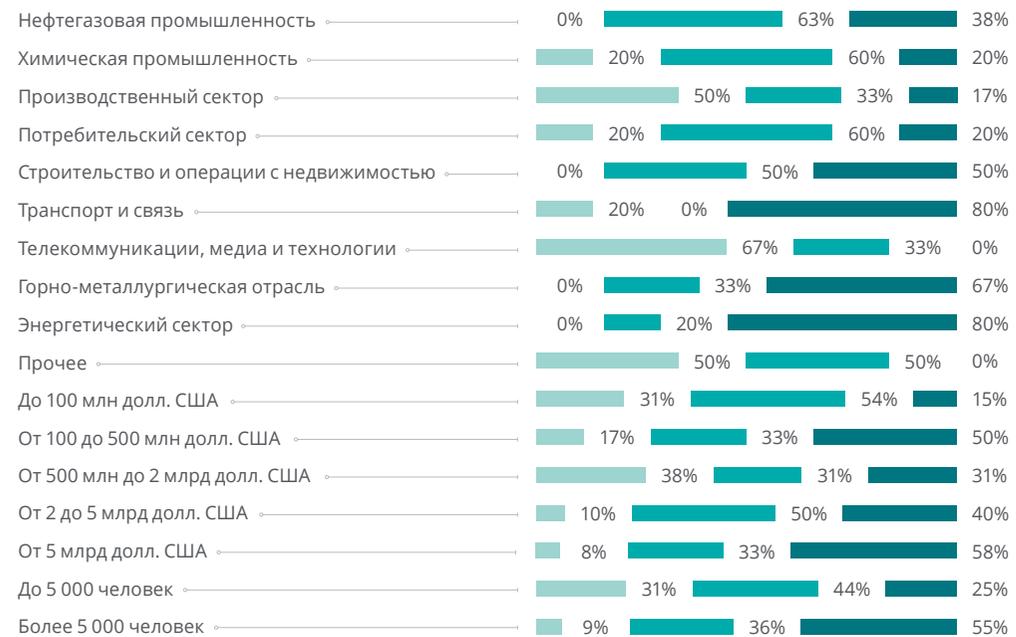


Каким образом в вашей организации обеспечивается взаимосвязь системы КПЭ и мотивации сотрудников с деятельностью по управлению рисками?



- Действующая в компании система КПЭ напрямую не связана с результатами анализа рисков
- Для менеджеров и некоторых сотрудников установлены КПЭ по управлению рисками (участие в выявлении, оценке рисков и управлении ими)
- Целевые показатели для ключевых сотрудников устанавливаются на основании результатов количественного анализа рисков и/или отслеживаются с учетом рисков

Существует ли в вашей организации практика обучения сотрудников управлению рисками?

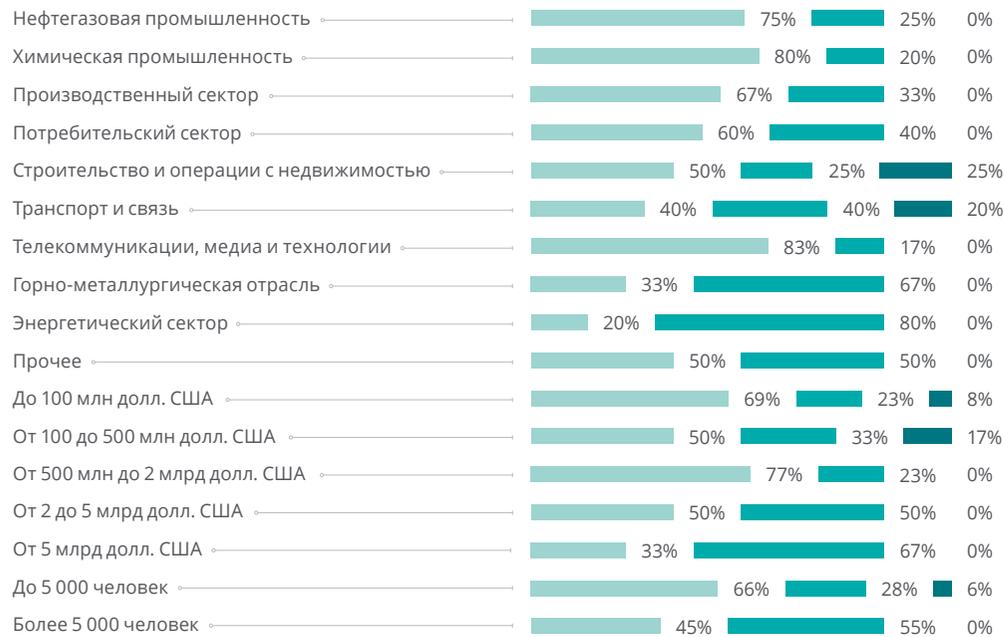


- Обучение управлению рисками для сотрудников компании не проводится
- Обучение управлению рисками проводится только для ключевых сотрудников
- Обучение управлению рисками регулярно проводится для всех сотрудников

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 04 Перспективы развития управления рисками
- 05 Общий уровень зрелости управления рисками
- 06 О респондентах
- 07 Контакты
- 08 Приложение

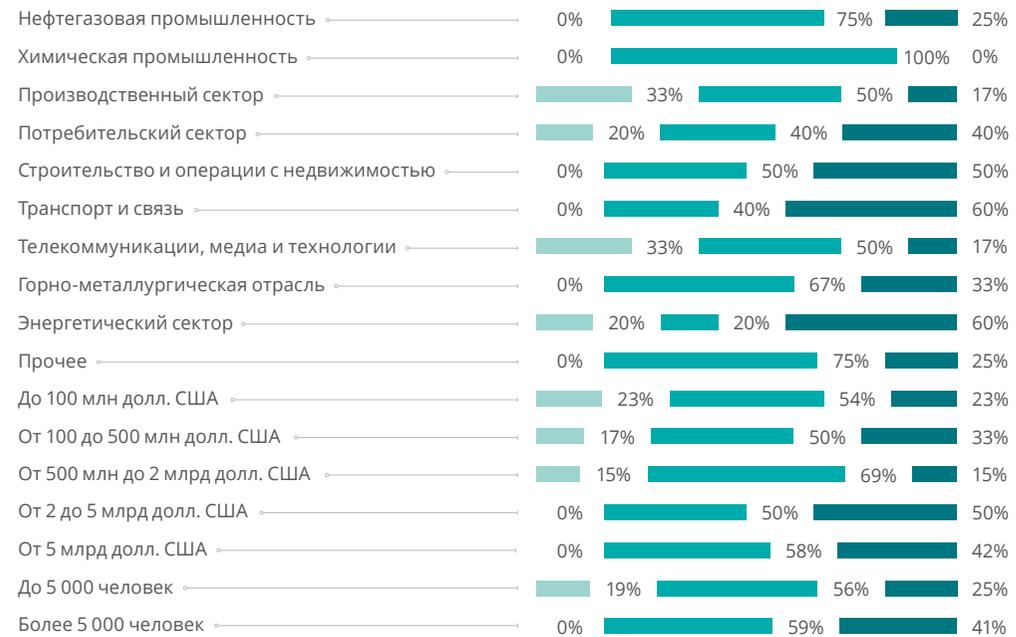


Каким образом компетенции в сфере управления рисками учитываются в процессе найма сотрудников?



- Компетенции в сфере управления рисками не являются важной составляющей при приеме на работу в организацию
- Компетенции в сфере управления рисками являются важной составляющей при приеме на работу в организацию только для некоторых подразделений
- Компетенции в сфере управления рисками являются важной составляющей при приеме на работу в любое подразделение

Каким образом в вашей организации реализована методологическая взаимосвязь управления рисками и системы внутреннего контроля?

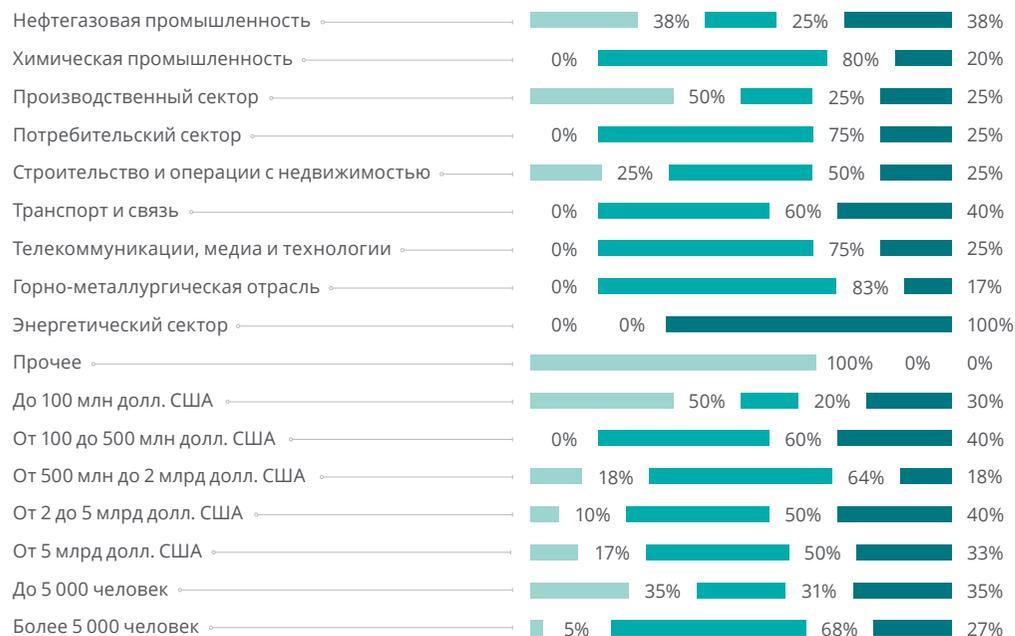


- Управление рисками слабо связано или совсем не связано с внутренним контролем
- Деятельность в сфере внутреннего контроля частично основана на принципах риск-ориентированности, однако в рамках системы внутреннего контроля используются преимущественно качественные методы оценки рисков
- Деятельность в сфере внутреннего контроля основана на принципах риск-ориентированности: результаты количественной оценки передаются и используются в рамках системы внутреннего контроля

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 04 Перспективы развития управления рисками
- 05 Общий уровень зрелости управления рисками
- 06 О респондентах
- 07 Контакты
- 08 Приложение

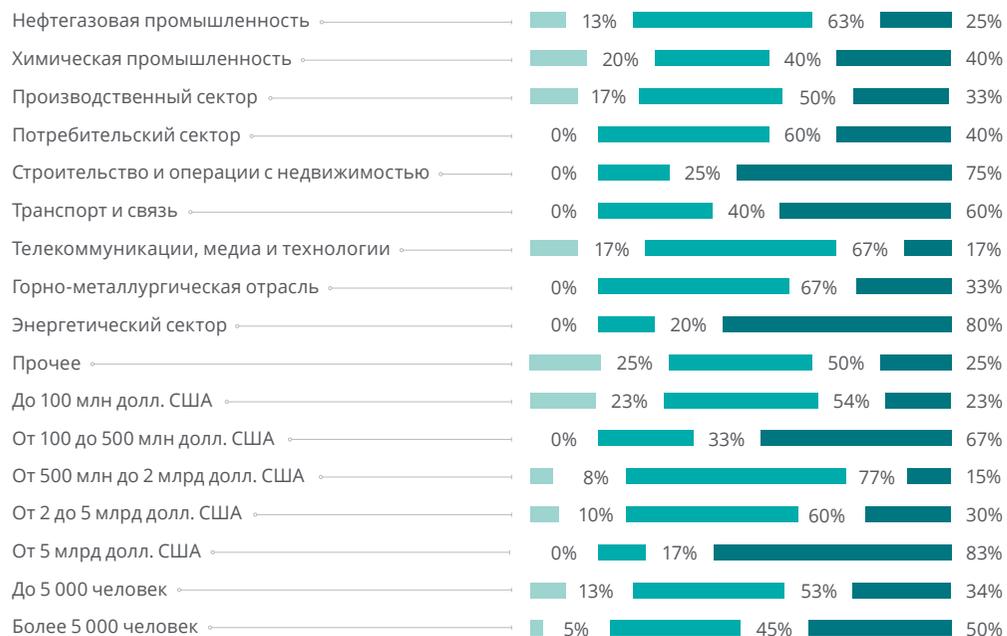


Каким образом в вашей организации происходит взаимодействие подразделений по управлению рисками и внутреннего аудита?



- Управление рисками не связано деятельностью отдела внутреннего аудита компании
- Управление рисками предоставляет информацию о рисках в отдел внутреннего аудита для создания риск-ориентированного плана проведения проверок
- Ключевая деятельность отдела внутреннего аудита основана на принципах риск-ориентированности; информация о выявленных нарушениях используется риск-менеджерами для проведения количественной оценки рисков

Какие инструменты оценки рисков используются в вашей организации?

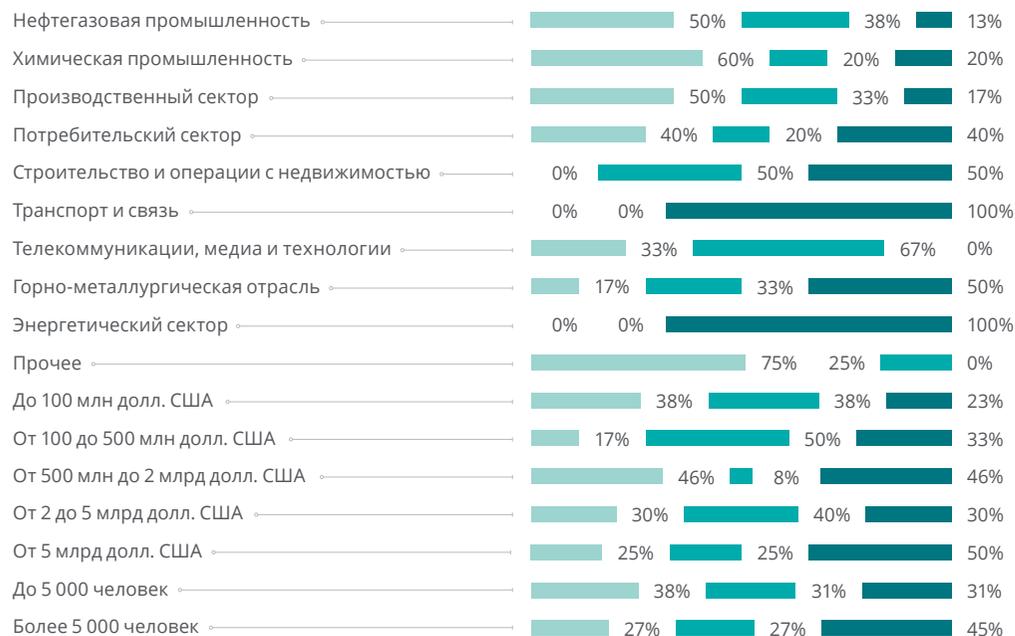


- Неформальные и интуитивные методы
- В организации используются преимущественно качественные инструменты оценки рисков, основанные на экспертном мнении
- В организации используются инструменты моделирования и количественной оценки рисков (имитационное моделирование, стресс-тестирование, сценарный анализ, стохастические деревья решений)

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 04 Перспективы развития управления рисками
- 05 Общий уровень зрелости управления рисками
- 06 О респондентах
- 07 Контакты
- 08 Приложение

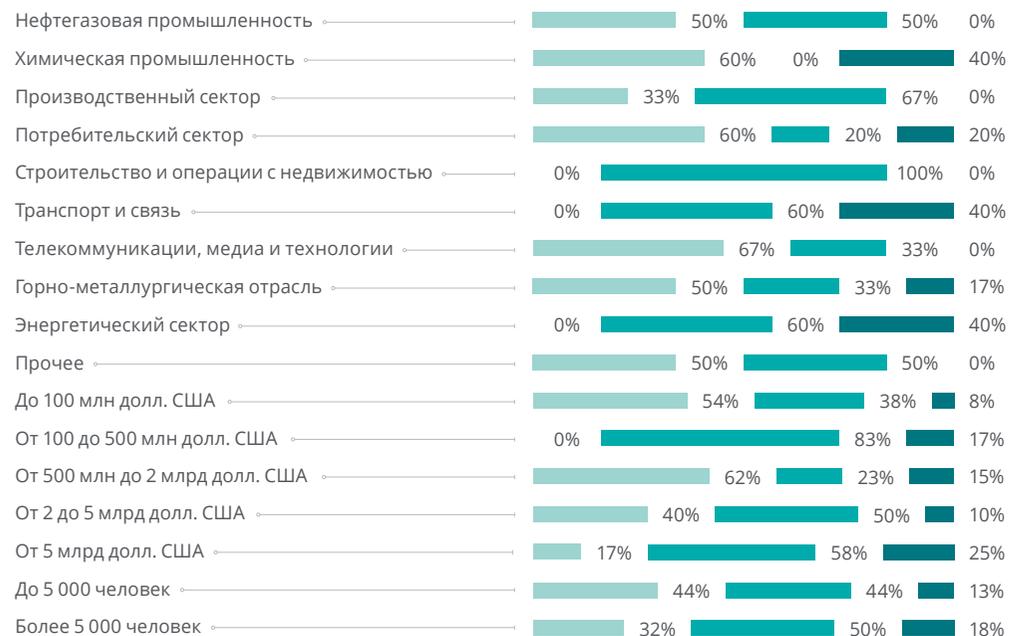


Как в вашей организации осуществляется независимая проверка качества оценки рисков?



- Независимая проверка качества оценки рисков не проводится
- Независимая проверка качества оценки рисков проводится периодически (например, ежегодно) самими риск менеджерами
- Независимая проверка качества оценки рисков/бэк-тестирование проводится периодически независимыми сотрудниками (внутренним аудитом или внешними экспертами)

Насколько в вашей организации развиты компетенции в области количественной оценки рисков?

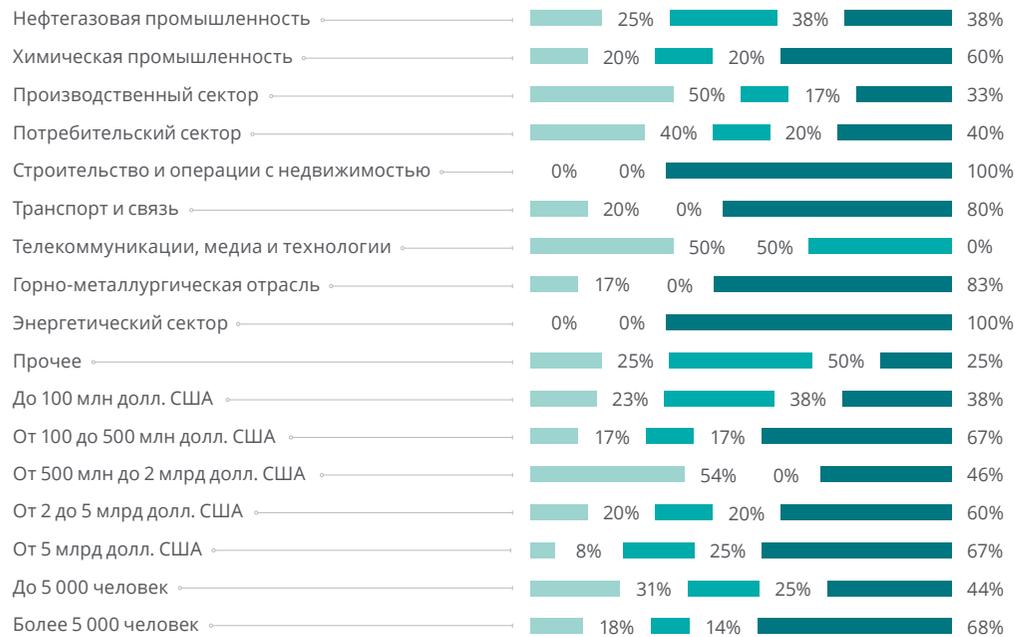


- Не развиты или развиты слабо
- Компетенции по количественной оценке рисков развиты в рамках подразделения по управлению рисками
- Компетенции по количественной оценке рисков развиты в рамках подразделения по управлению рисками и других направлений, в числе которых стратегическое планирование, инвестиционный анализ и финансовый контроль

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 04 Перспективы развития управления рисками
- 05 Общий уровень зрелости управления рисками
- 06 О респондентах
- 07 Контакты
- 08 Приложение

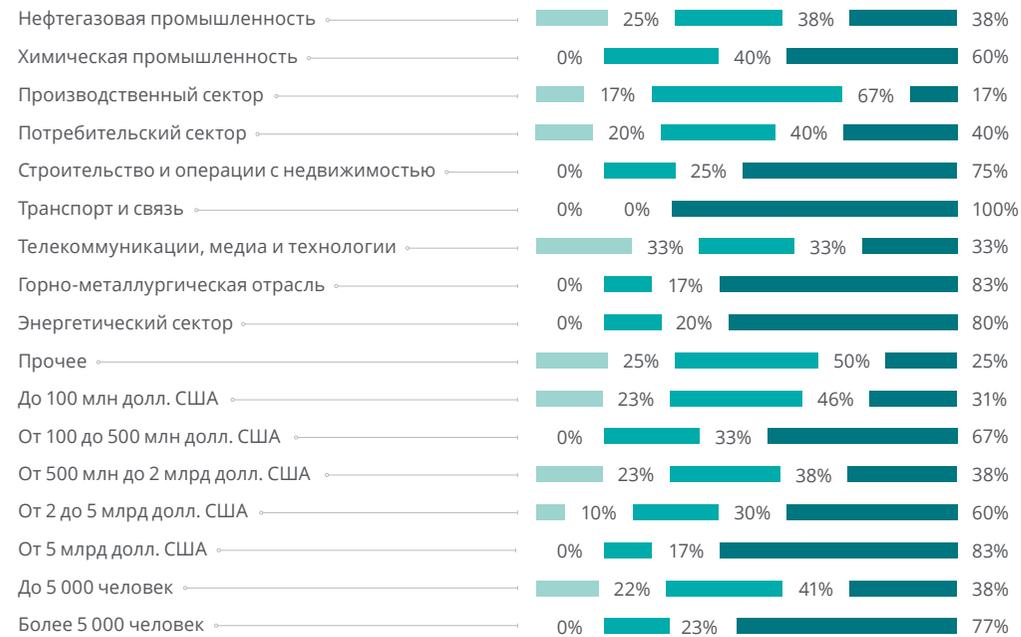


Осуществляется ли в вашей организации оценка эффективности управления рисками? Какие критерии при этом используются?



- Оценка эффективности управления рисками не проводится
- Оценка эффективности управления рисками проводится самостоятельно риск-менеджерами
- Оценка эффективности управления рисками проводится независимыми органами, например специалистами службы внутреннего аудита, внешними аудиторами или независимыми экспертами

В каком формате информация о рисках представляется в отчетности вашей организации?



- Информация о рисках не отражена в отчетности организации
- Организация отчитывается об управлении рисками в соответствии с минимальными методическими рекомендациями по подготовке финансовой отчетности
- Информация об интегрированном управлении рисками включена в ключевую внешнюю отчетность

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 04 Перспективы развития управления рисками
- 05 Общий уровень зрелости управления рисками
- 06 О респондентах
- 07 Контакты
- 08 Приложение

ДРТ

ДЕЛОВЫЕ РЕШЕНИЯ И ТЕХНОЛОГИИ

BUSINESS SOLUTIONS AND TECHNOLOGIES



Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом ни АО ДРТ, ни аффилированные лица АО ДРТ (далее — Группа ДРТ) 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 Группу ДРТ, не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.

АО ДРТ