



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

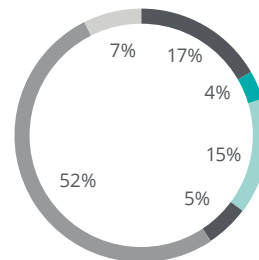
Портрет подразделения по управлению рисками



Подотчетность подразделения по управлению рисками



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

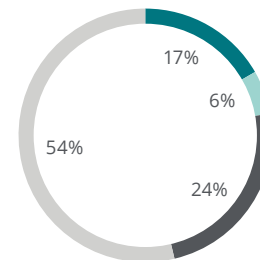


- Директору по стратегии/корпоративному управлению
- Отделу внутреннего контроля
- Финансовому директору
- Отделу внутреннего аудита
- Генеральному директору
- Совету директоров/комитету при Совете директоров

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

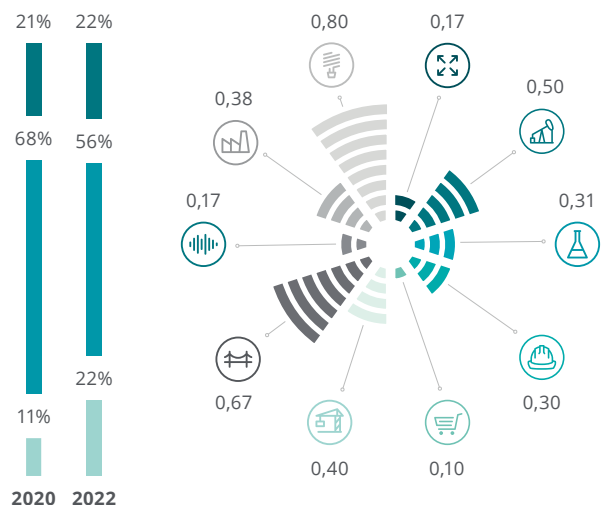
- 01 Вступительное слово
- 02 **Основные выводы**
- 03 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 04 Перспективы развития управления рисками
- 05 Общий уровень зрелости управления рисками
- 06 О респондентах
- 07 Контакты
- 08 Приложение



Интеграция в процессы стратегического планирования и бюджетирования

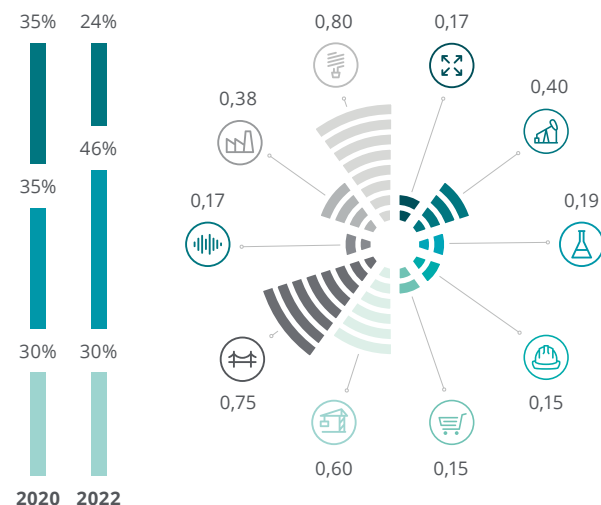
Доля организаций, которые не проводят анализ рисков при бюджетном и стратегическом планировании, все еще очень высока, 30% и 22% соответственно, при этом абсолютное большинство респондентов не регламентировали анализ рисков при планировании. Наиболее высокий результат в части интеграции управления рисками 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».

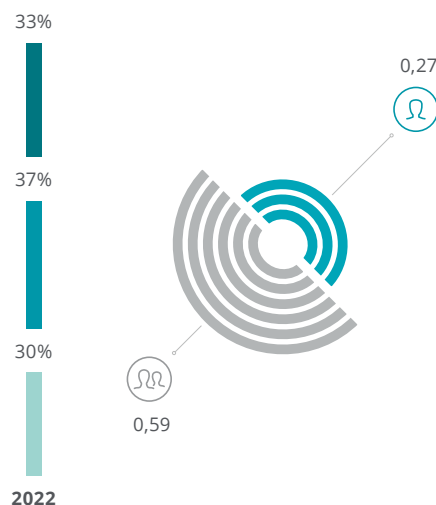
- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 04 Перспективы развития управления рисками
- 05 Общий уровень зрелости управления рисками
- 06 О респондентах
- 07 Контакты
- 08 Приложение



Определение риск-аппетита

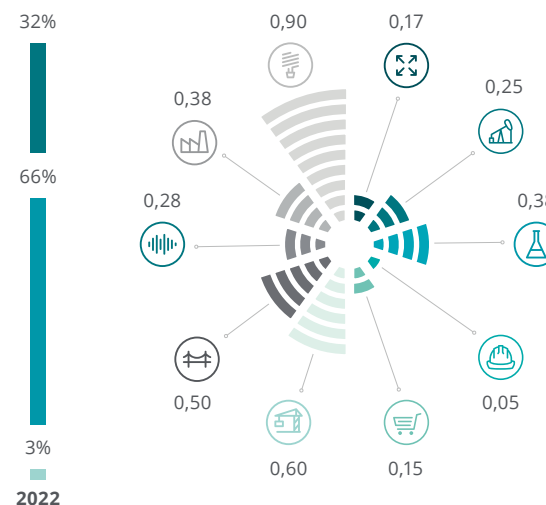
В рекомендациях Банка России* внедрение риск-аппетита необходимо для установления запретов и разрешений по величине риска, единого понимания приемлемых рисков, а также для достижения стратегических и операционных целей за счет контроля риска в пределах допустимых границ. 30% респондентов не определяют 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

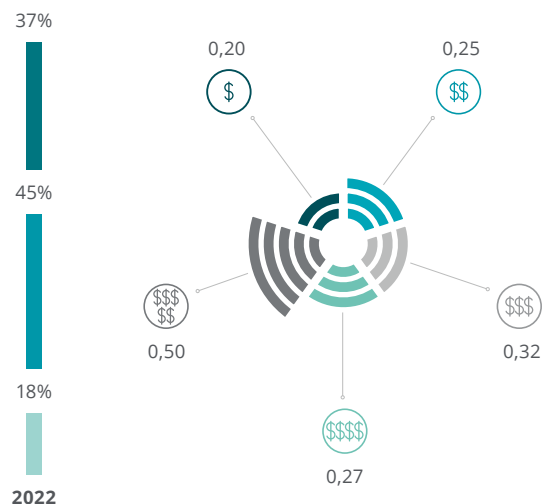
- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 04 Перспективы развития управления рисками
- 05 Общий уровень зрелости управления рисками
- 06 О респондентах
- 07 Контакты
- 08 Приложение



Интеграция в процессы принятия решений

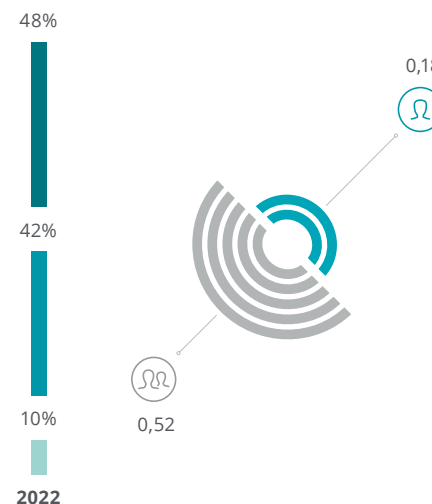
Риск-менеджеры должны выступать надежной опорой для принятия решений руководством, особенно в моменты высокой неопределенности. По результатам опроса 82% респондентов анализируют риски при принятии решений, в частности, за счет использования инструментов анализа рисков, включая количественное моделирование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

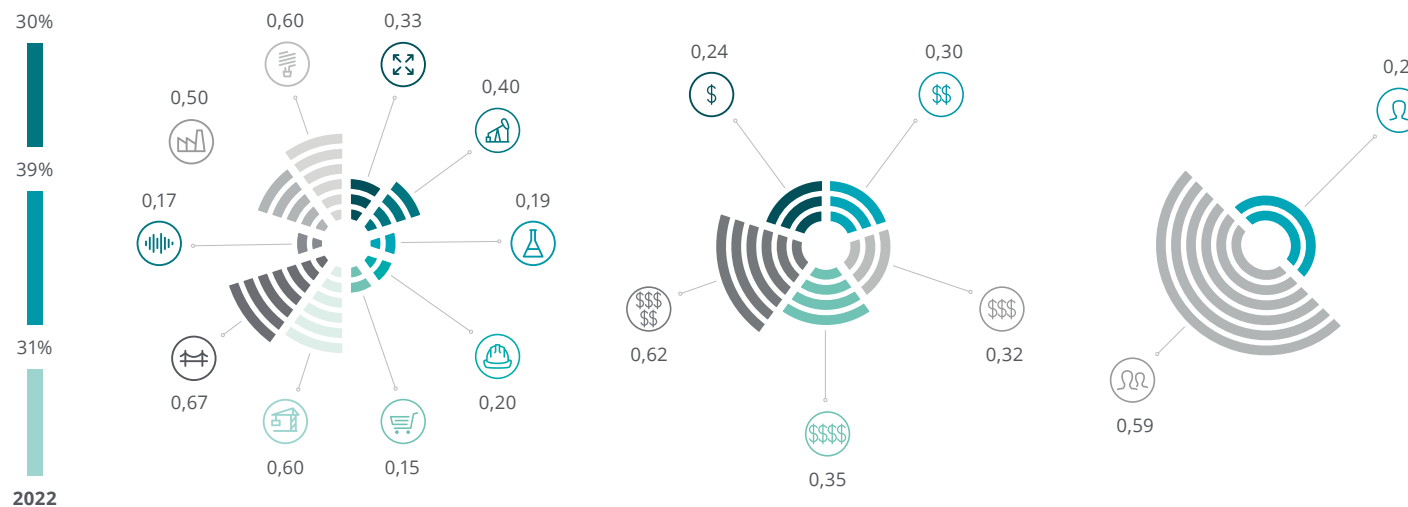


Интеграция в процессы принятия решений

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

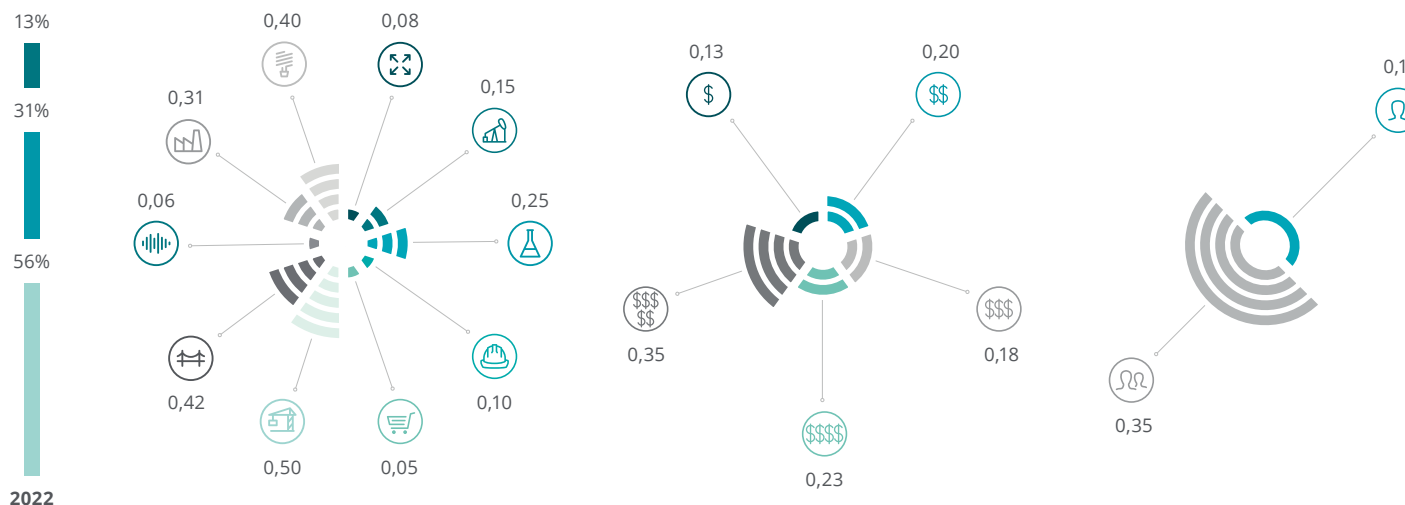


Интеграция в систему мотивации сотрудников и компетенции управления рисками

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

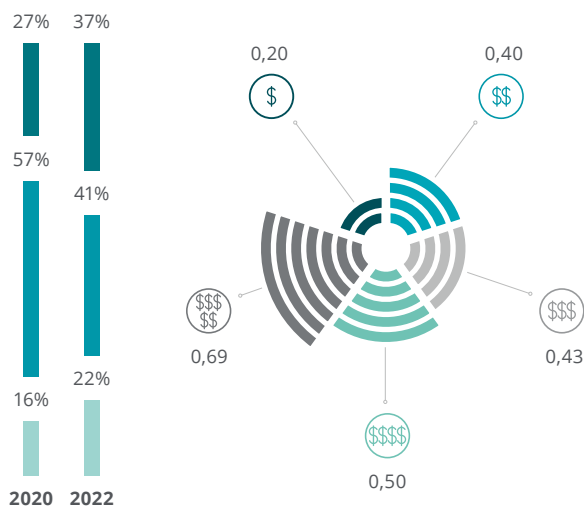
- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 04 Перспективы развития управления рисками
- 05 Общий уровень зрелости управления рисками
- 06 О респондентах
- 07 Контакты
- 08 Приложение



Уровень компетенций

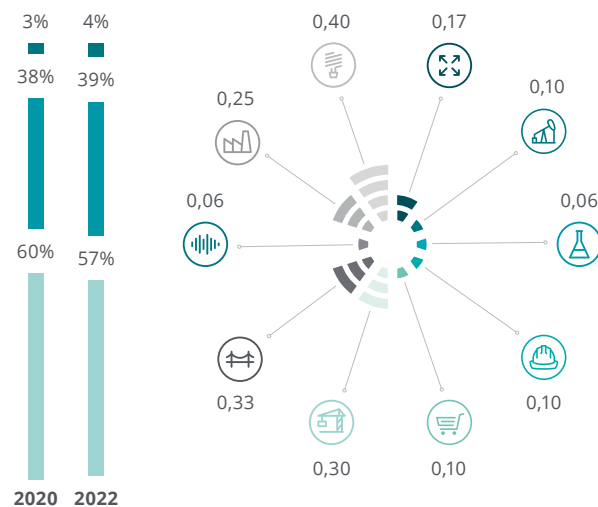
78% респондентов отмечают, что в компании проводится обучение по управлению рисками. В частности, 41% респондентов указали, что обучение в области управления рисками проводится только для ключевых сотрудников и 37% отметили наличие такого обучения для всех сотрудников компании. Положительной тенденцией 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

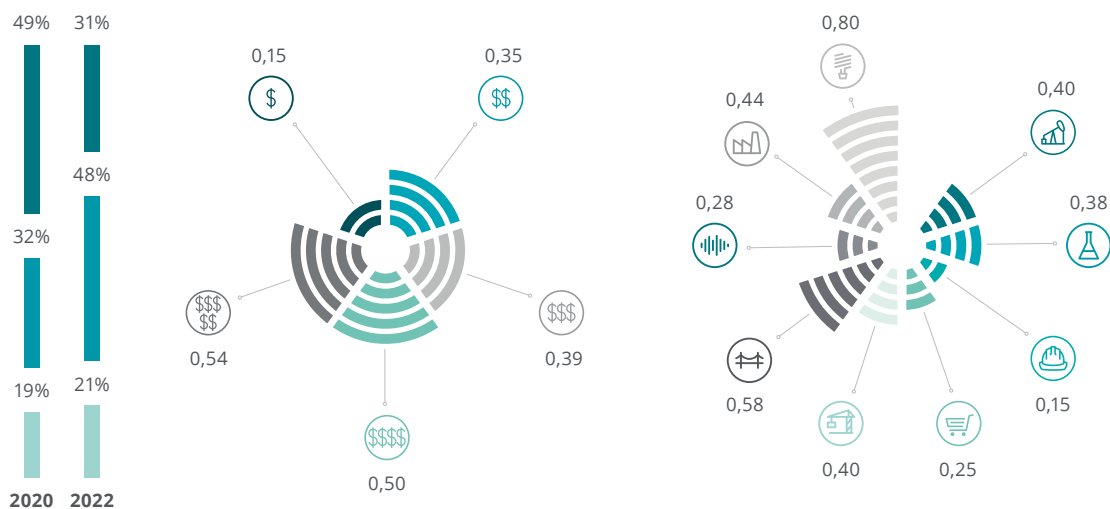
- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 04 Перспективы развития управления рисками
- 05 Общий уровень зрелости управления рисками
- 06 О респондентах
- 07 Контакты
- 08 Приложение



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

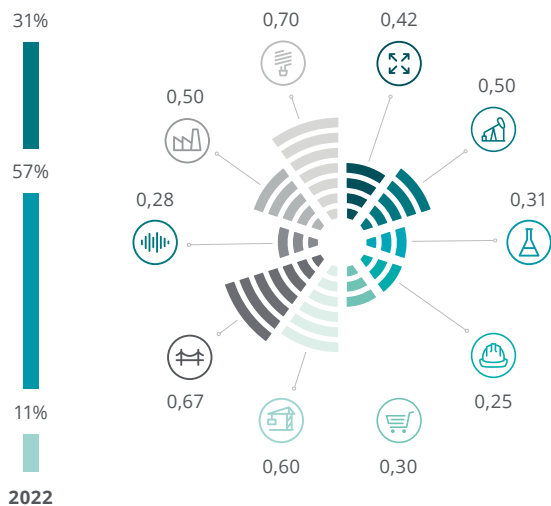
- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 04 Перспективы развития управления рисками
- 05 Общий уровень зрелости управления рисками
- 06 О респондентах
- 07 Контакты
- 08 Приложение



Взаимодействие управления рисками с системой внутреннего контроля

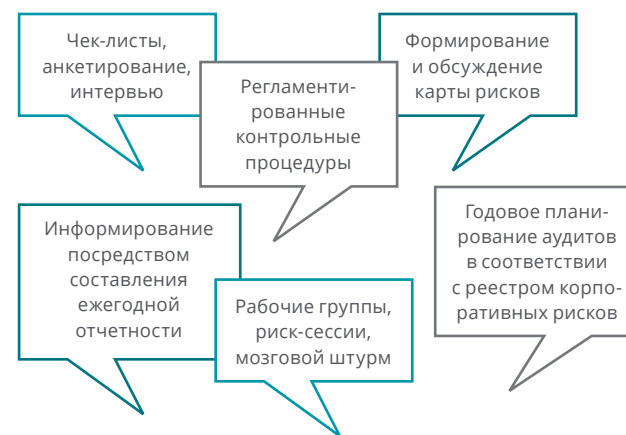
Мы видим, что 88% опрошенных указали, что деятельность в сфере внутреннего контроля полностью или частично основана на принципах риск-ориентированности. Наиболее зрелой отраслью выступает энергетический сектор, наименьшая зрелость наблюдается в производственном секторе и телекоммуникациях. Респонденты 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 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.

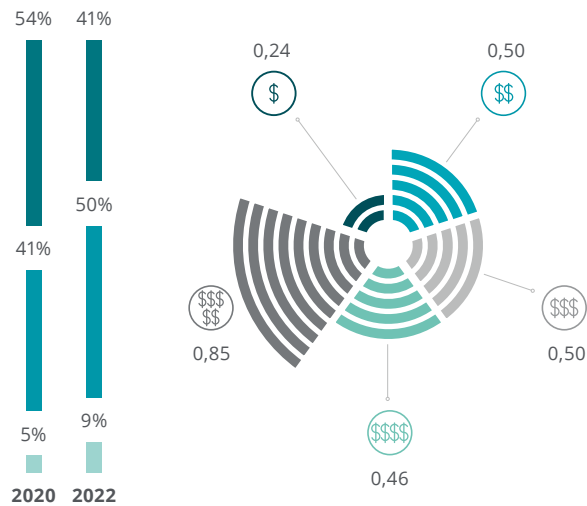
- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 04 Перспективы развития управления рисками
- 05 Общий уровень зрелости управления рисками
- 06 О респондентах
- 07 Контакты
- 08 Приложение



Качество оценки рисков и информации, предоставляемой руководству

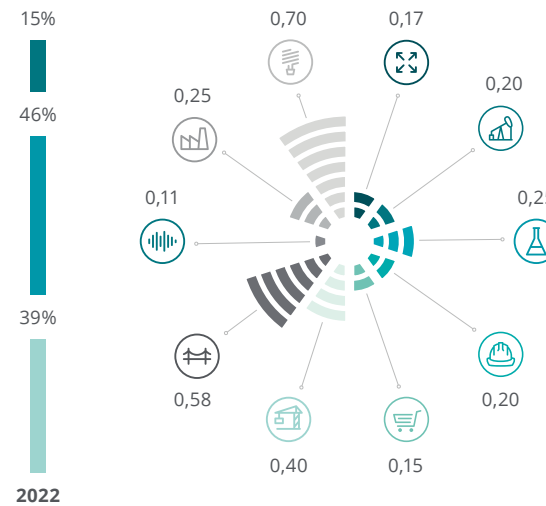
50% респондентов используют качественные методы при оценке рисков и 41% респондентов внедрили количественные методы и инструменты оценки рисков. Лишь у 15% респондентов развитые компетенции по количественной оценке рисков присутствуют за рамками подразделения по управлению рисками (например, в инвестиционном, 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

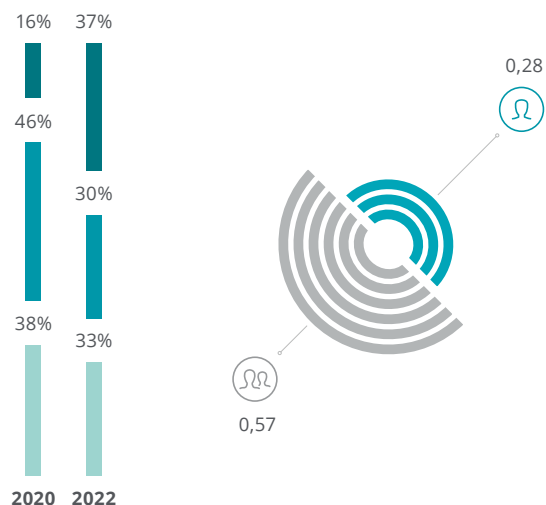
- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 04 Перспективы развития управления рисками
- 05 Общий уровень зрелости управления рисками
- 06 О респондентах
- 07 Контакты
- 08 Приложение



Оценка эффективности управления рисками

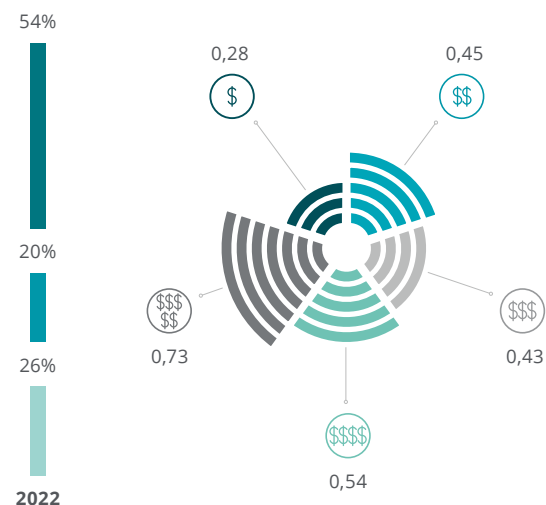
37% респондентов рассказали, что в их компаниях проводится проверка качества оценки рисков независимыми сотрудниками и 30% отметили, что риск-менеджеры проводят самооценку качества оценки рисков. При этом положительной тенденцией является тот факт, что большинство респондентов отметили оценку эффективности 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

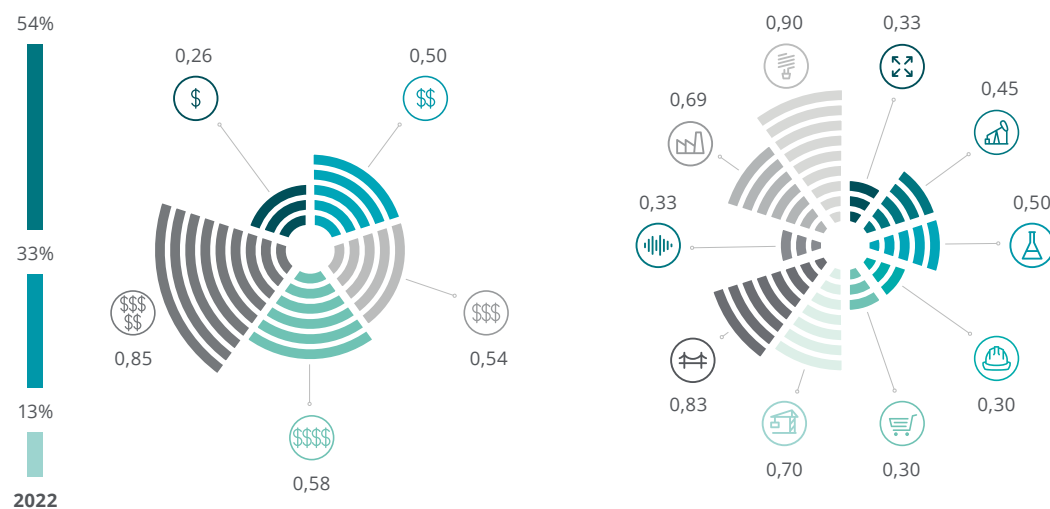
- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 04 Перспективы развития управления рисками
- 05 Общий уровень зрелости управления рисками
- 06 О респондентах
- 07 Контакты
- 08 Приложение



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?



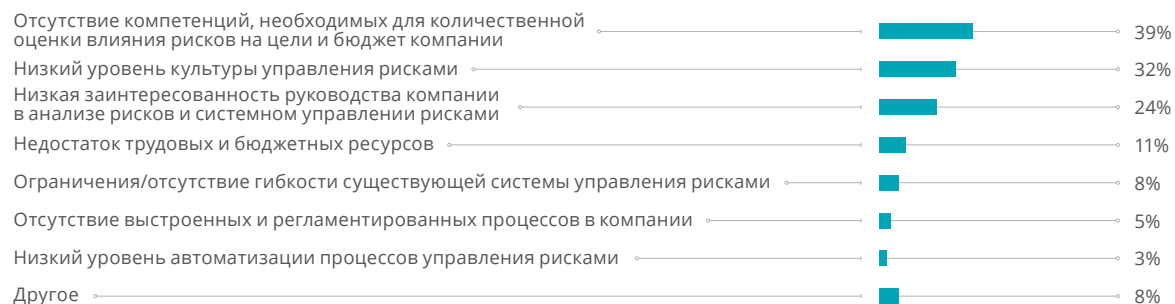
- Информация об интегрированном управлении рисками включена в ключевую внешнюю отчетность
- Организация отчитывается об управлении рисками в соответствии с минимальными методическими рекомендациями по подготовке финансовой отчетности
- Информация о рисках не отражена в отчетности организации

- 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

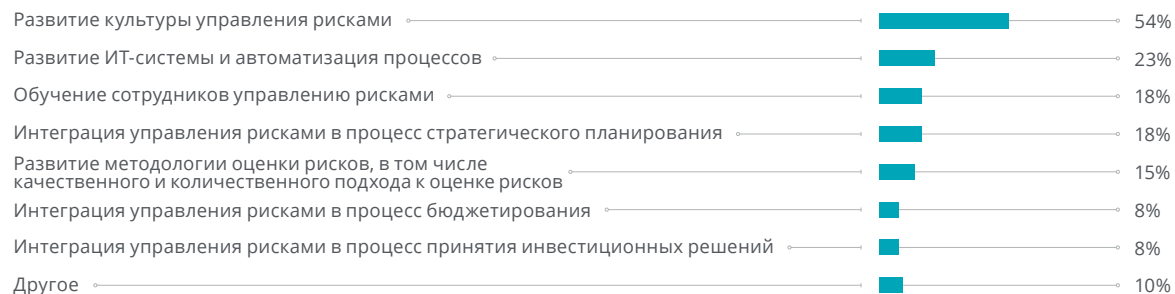


Перспективы развития управления рисками

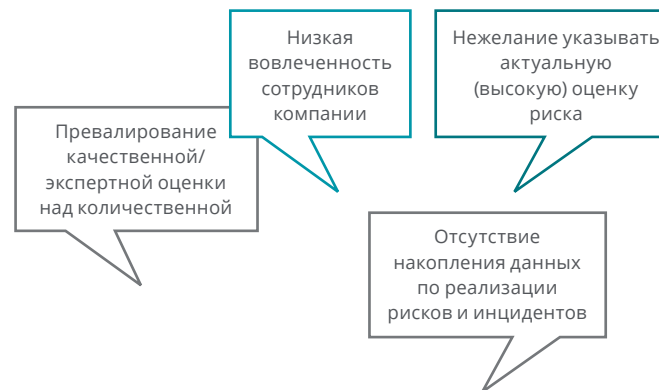
Основные факторы, препятствующие эффективному управлению рисками в организациях



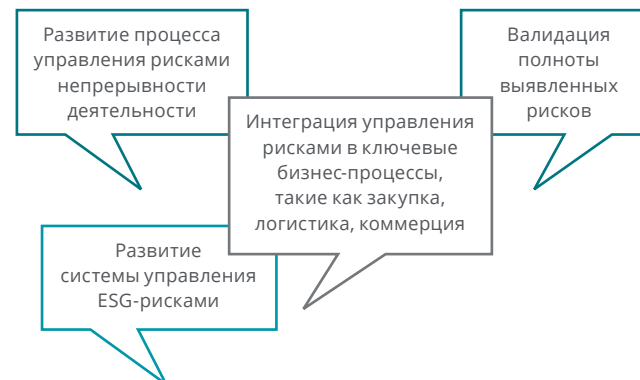
Ключевые направления дальнейшего развития управления рисками в организациях



Респонденты отметили такие препятствия как:



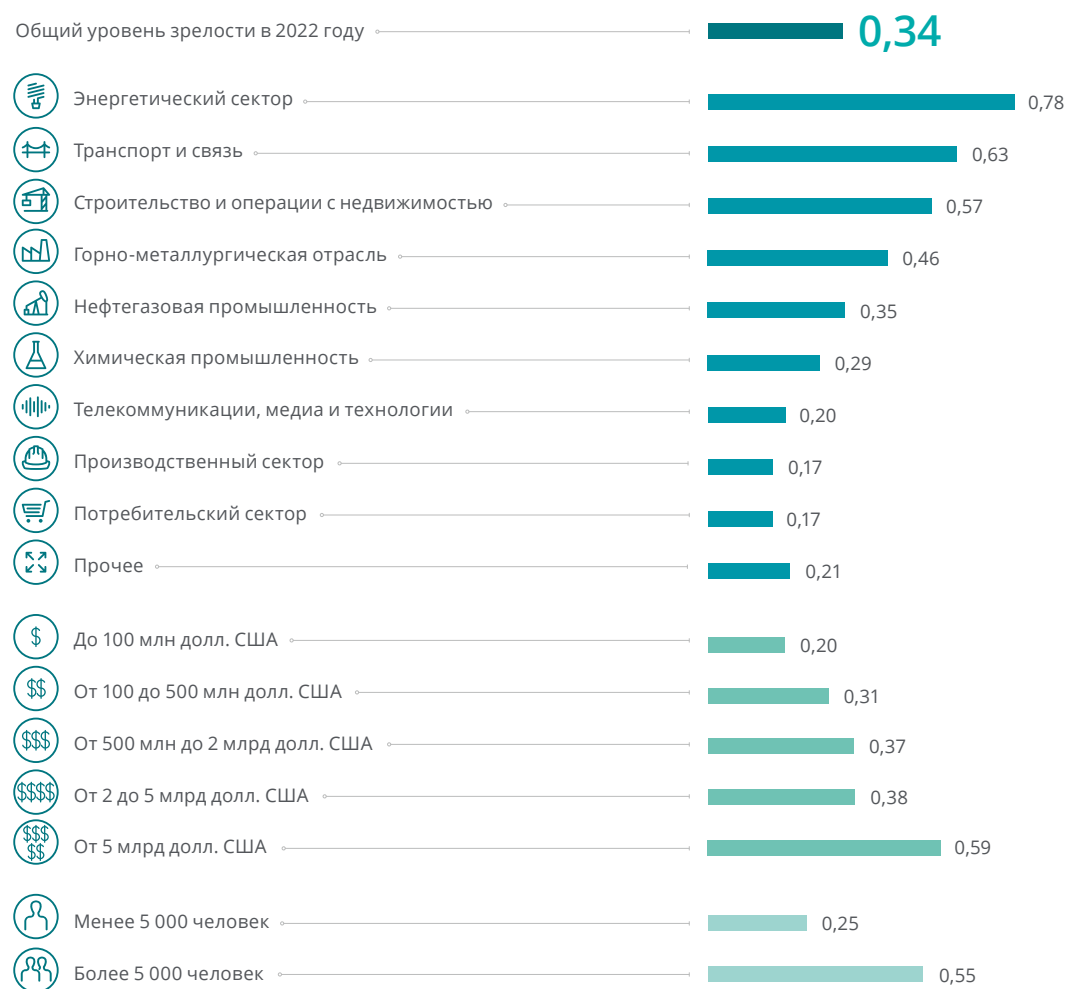
Респонденты отметили такие направления развития как:



- 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

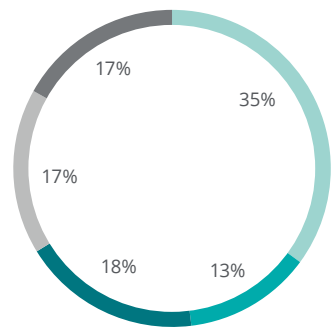


- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 04 Перспективы развития управления рисками
- 05 Общий уровень зрелости управления рисками**
- 06 О респондентах
- 07 Контакты
- 08 Приложение



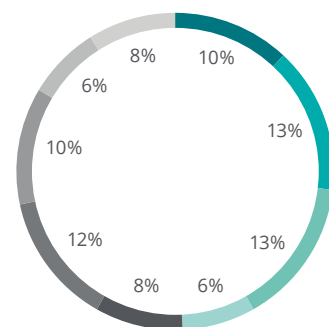
О респондентах

Выручка



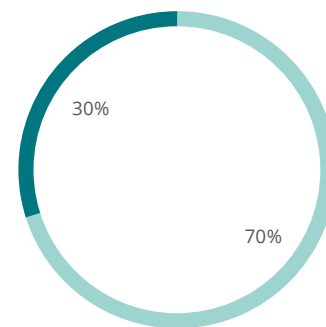
- До 100 млн долл. США
- От 100 до 500 млн долл. США
- От 500 млн до 2 млрд долл. США
- От 2 до 5 млрд долл. США
- От 5 млрд долл. США

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

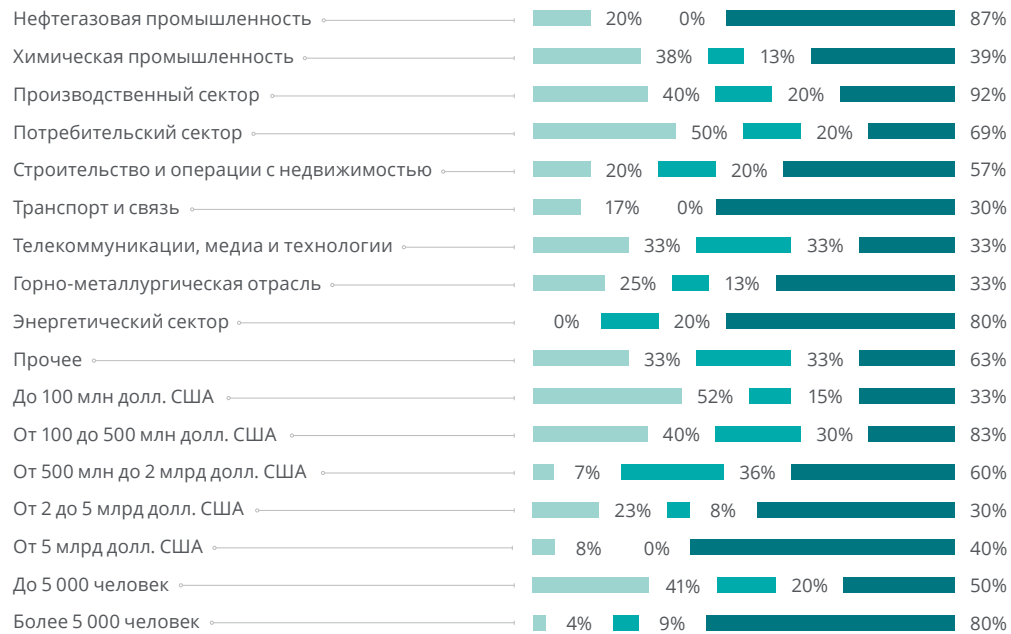


- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 04 Перспективы развития управления рисками
- 05 Общий уровень зрелости управления рисками
- 06 О респондентах
- 07 Контакты
- 08 Приложение



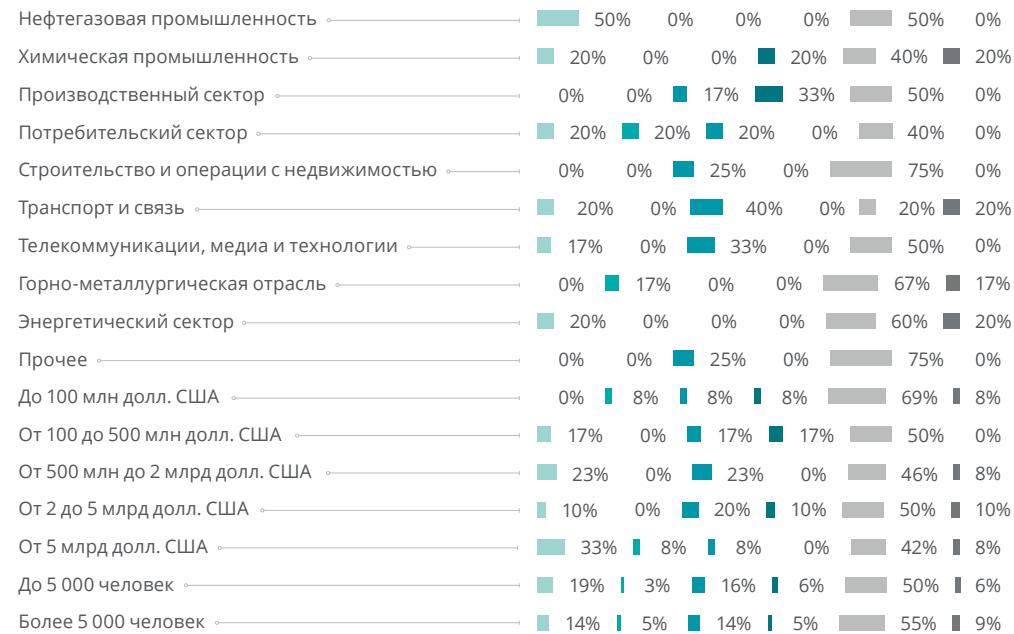
Приложение

Существуют ли в вашей организации отдельное 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?

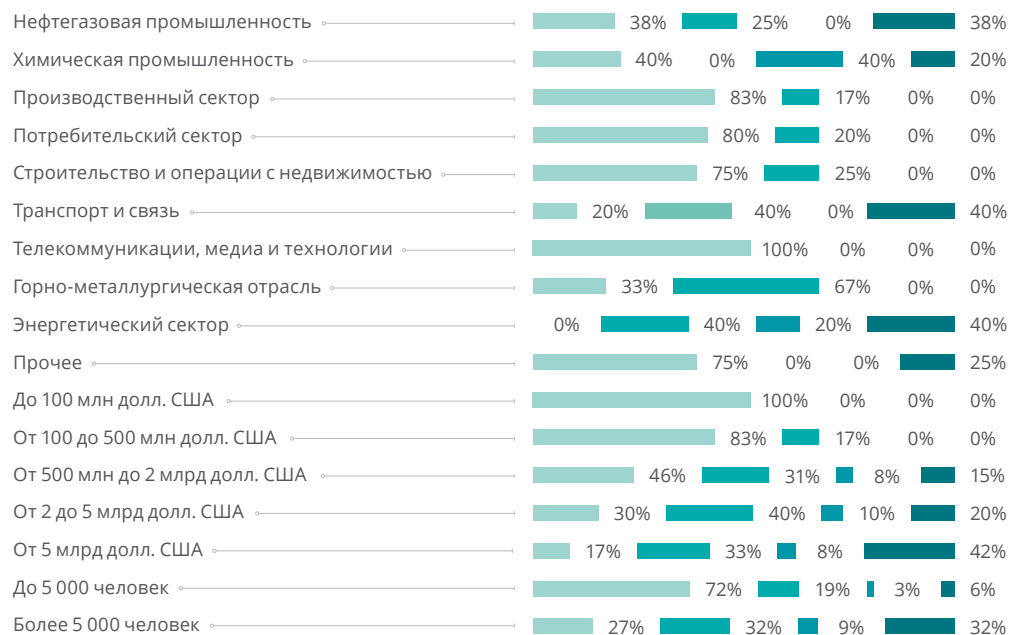


- Директору по стратегии/корпоративному управлению
- Отделу внутреннего контроля
- Финансовому директору
- Отделу внутреннего аудита
- Генеральному директору
- Совету директоров/комитету при Совете директоров

- 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

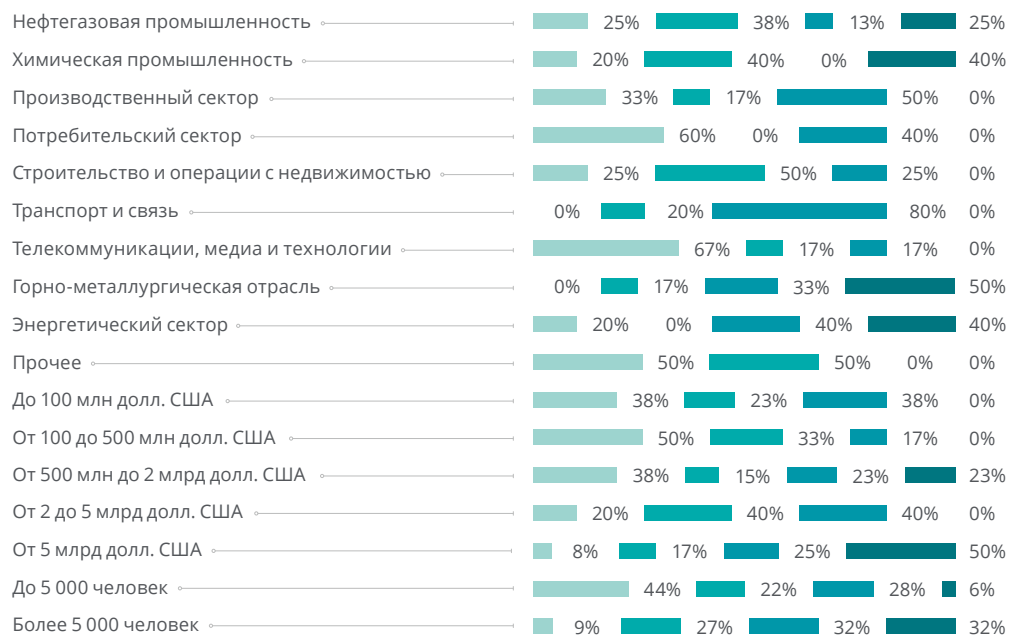


Укажите, пожалуйста, количество сотрудников, которые отвечают за сопровождение и методологическую поддержку процессов управления рисками (включая руководителя)



- 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?

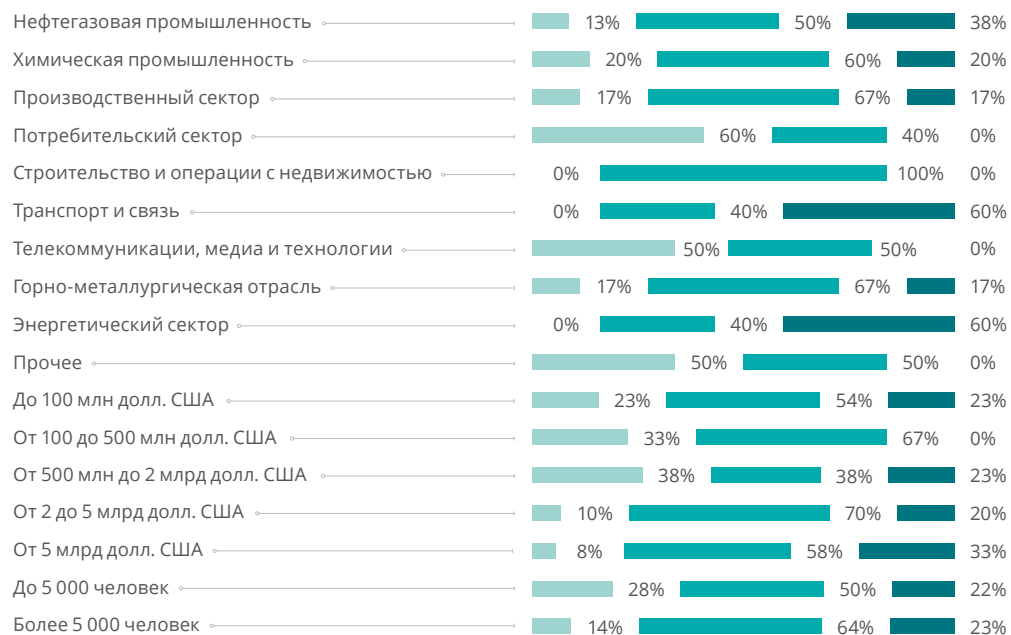


- Нет, в нашей компании нет Комитета по управлению рисками и нет практики расширения повестки для Комитета по аудиту (вопросы по управлению рисками на Комитетах Совета директоров не рассматриваются)
- Да, в нашей компании существует Комитет по управлению рисками на уровне Совета директоров
- Да, в нашей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

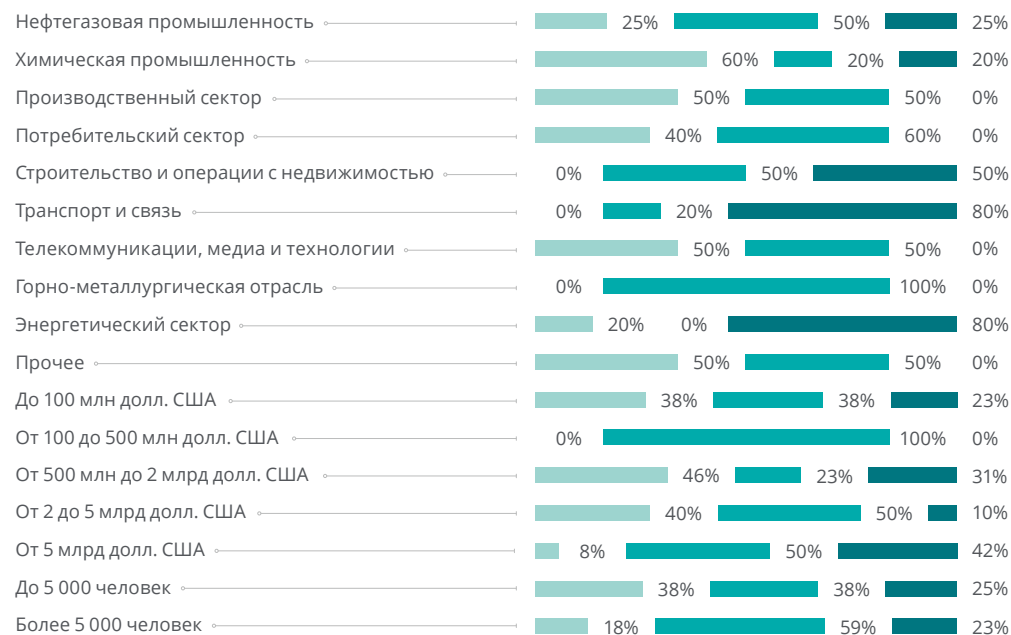


Каким образом в вашей организации проводится анализ рисков при стратегическом планировании?



- 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?

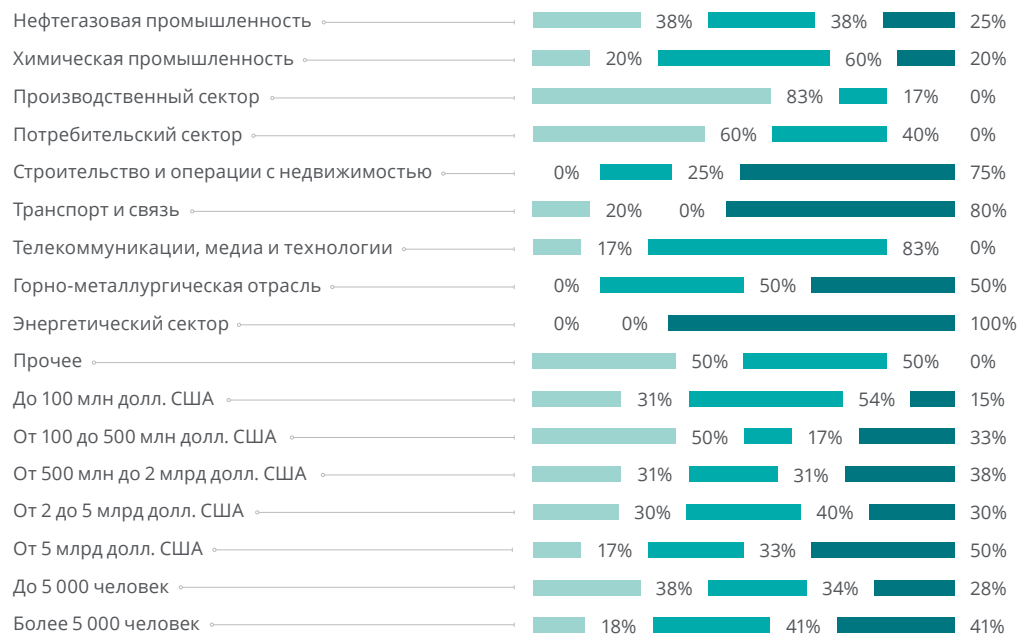


- Риски, связанные с утверждением годового бюджета организации, не анализируются или анализируются постфактум
- Риски анализируются при годовом бюджетировании, но порядок проведения и документирования анализа рисков не регламентирован
- Риски анализируются при годовом бюджетировании, порядок проведения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

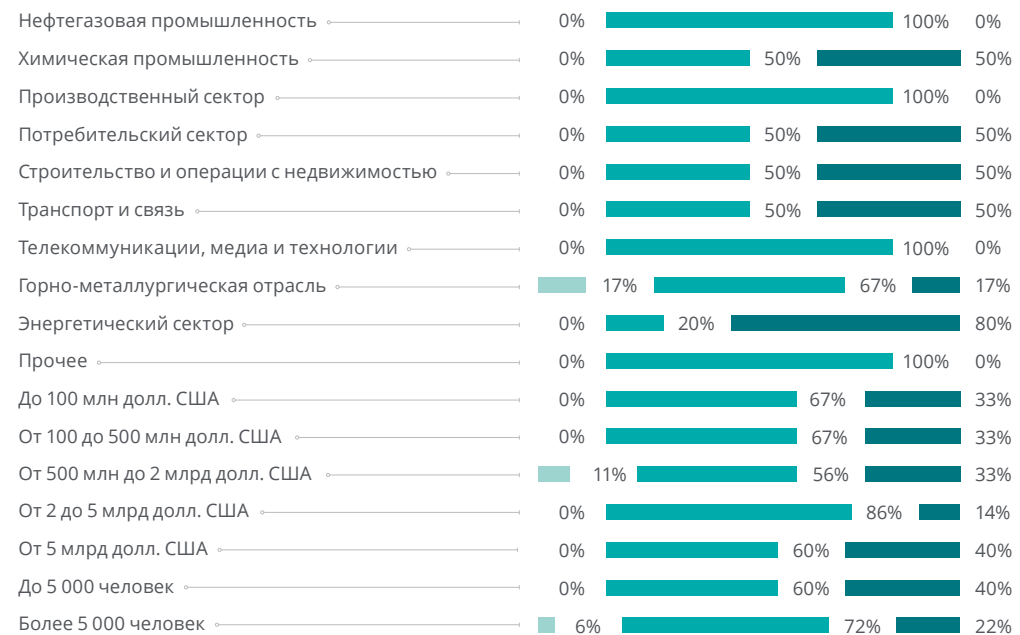


Каким образом ваша организация определяет риск-аппетит?



- 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?

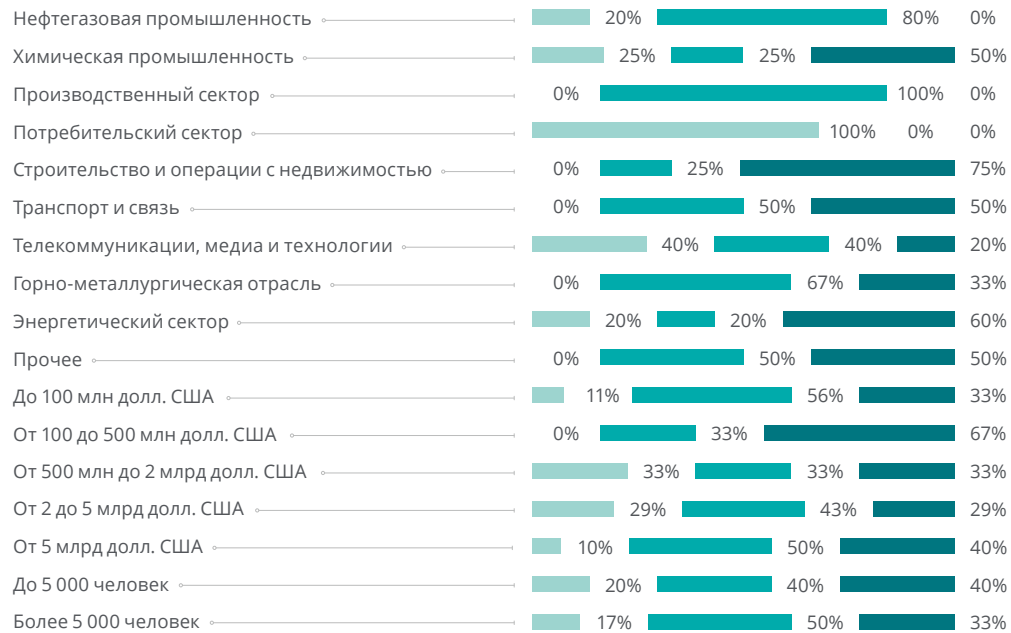


- Компания определяет только качественные метрики риск-аппетита
- Компания определяет набор качественных и/или количественных метрик риск-аппетита, при этом риск-аппетит не декомпозируется на риск-лимиты операционного уровня
- Компания определяет набор качественных и/или количественных метрик риск-аппетита,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

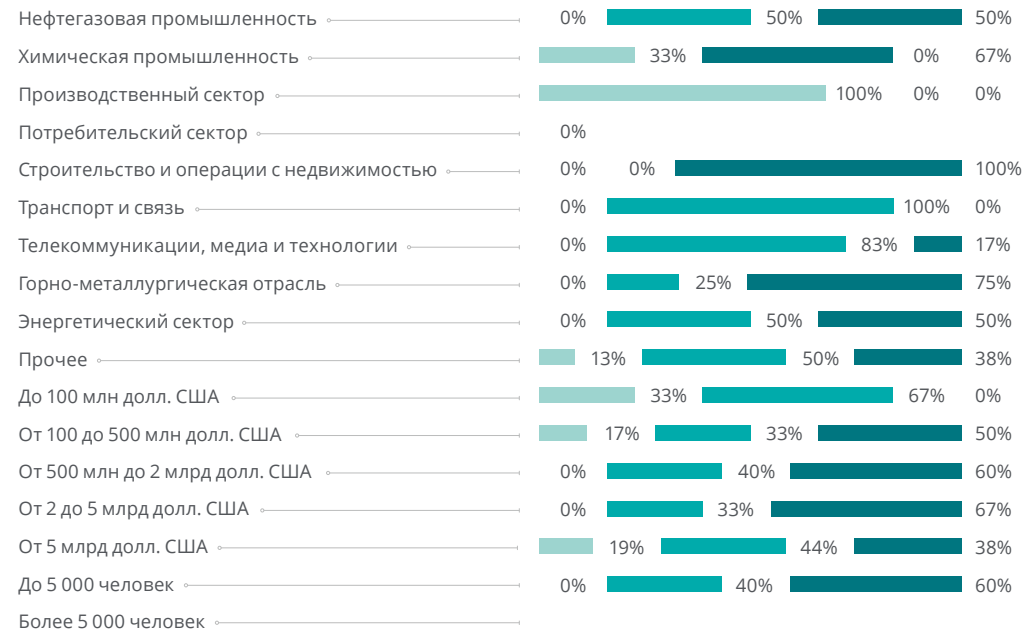


Каким образом в вашей организации происходит принятие решений с учетом рисков, и каким образом оформляются полученные результаты?



- 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?

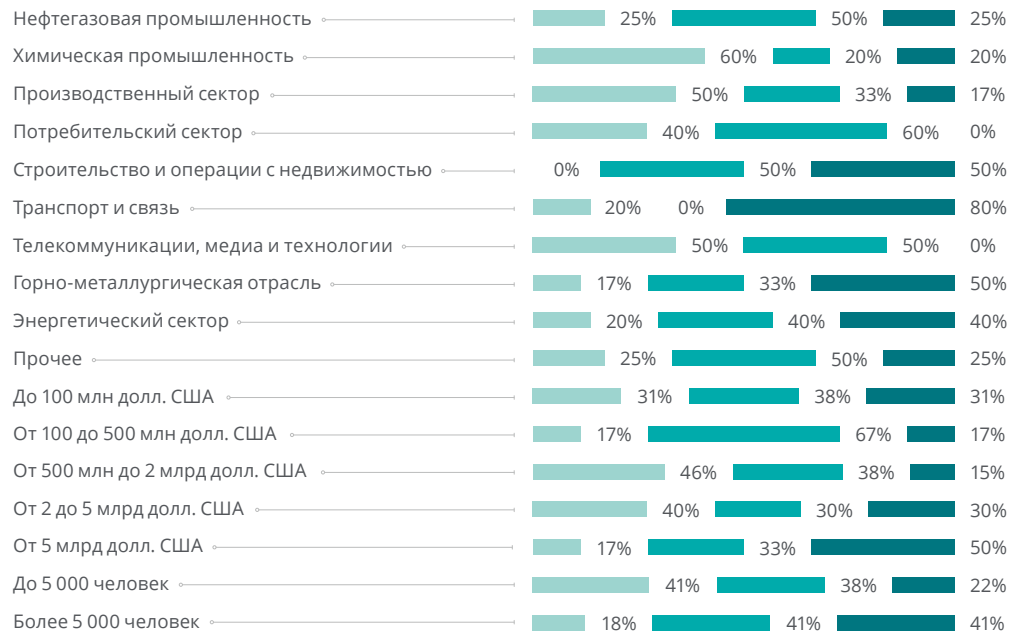


- Результаты анализа рисков, проведенного при принятии решений, не используются/в незначительной степени используются при дальнейшей реализации решений/проектов
- Результаты анализа рисков, проведенного при принятии решений, частично используются при реализации решений/проектов, сотрудники, ответственные 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

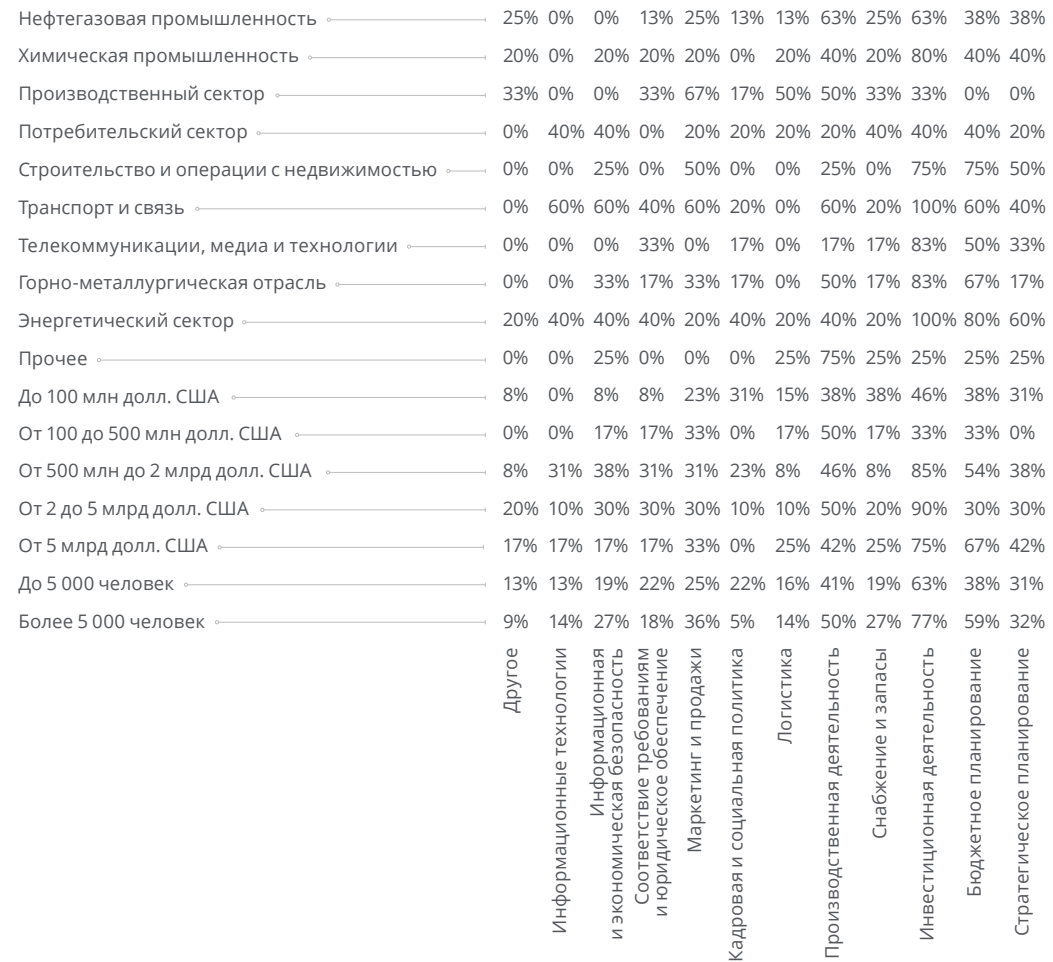


В какой форме риск-менеджер вашей организации принимает участие в анализе рисков, связанных с принятием решений?



- 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

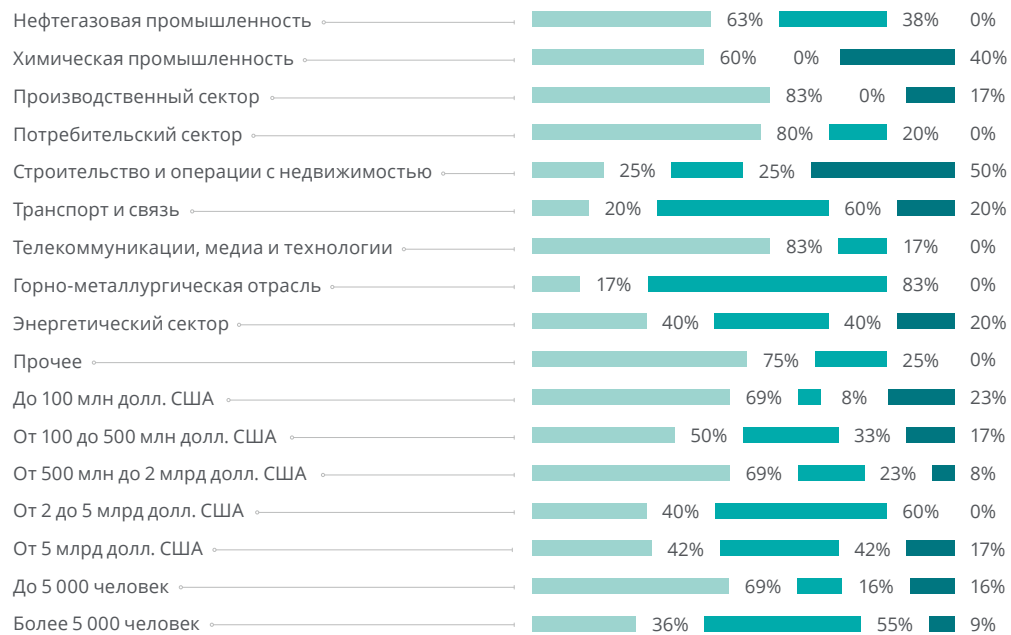
В каких бизнес-процессах организации проведение количественного/стоимостного анализа риском считается обязательным в момент принятия решений?



- 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

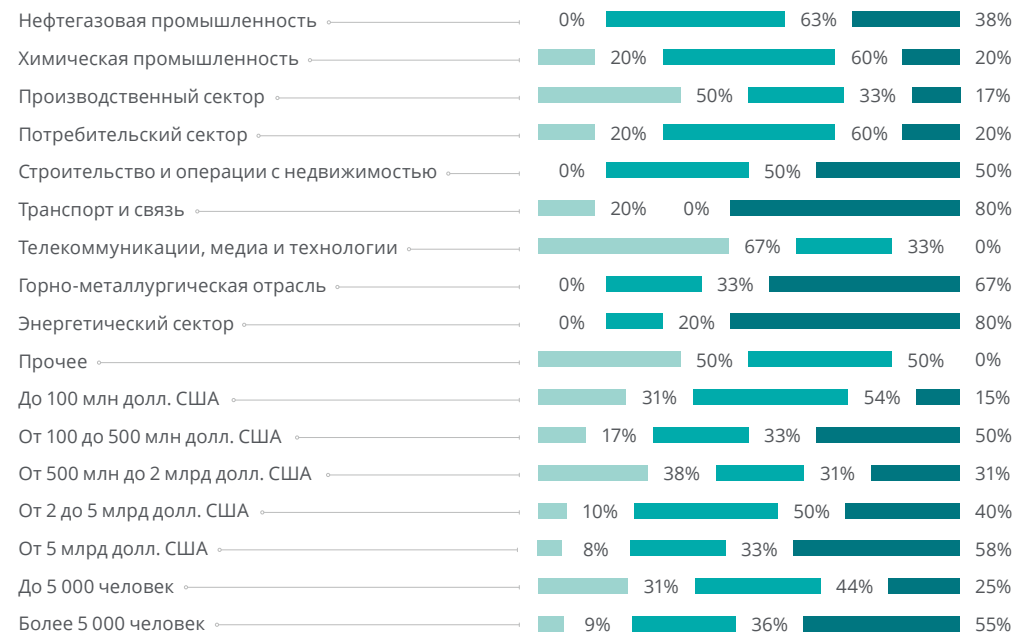


Каким образом в вашей организации обеспечивается взаимосвязь системы КПЭ и мотивации сотрудников с деятельностью по управлению рисками?



- 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?

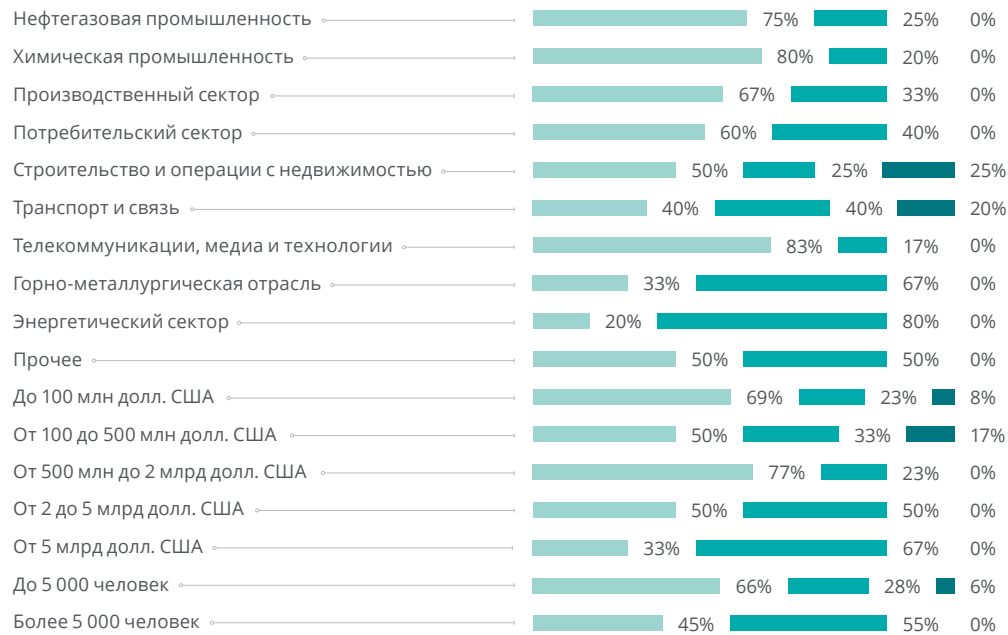


- Обучение управлению рисками для сотрудников компании не проводится
- Обучение управлению рисками проводится только для ключевых сотрудников
- Обучение управлению рисками регулярно проводится для всех сотрудников

- 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

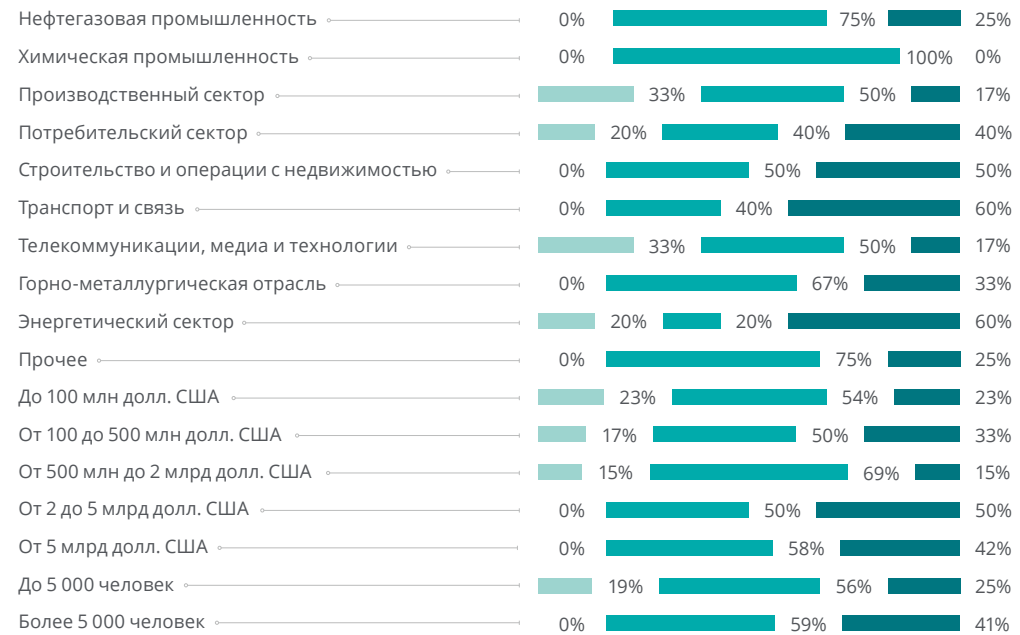


Каким образом компетенции в сфере управления рисками учитываются в процессе найма сотрудников?



- 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?

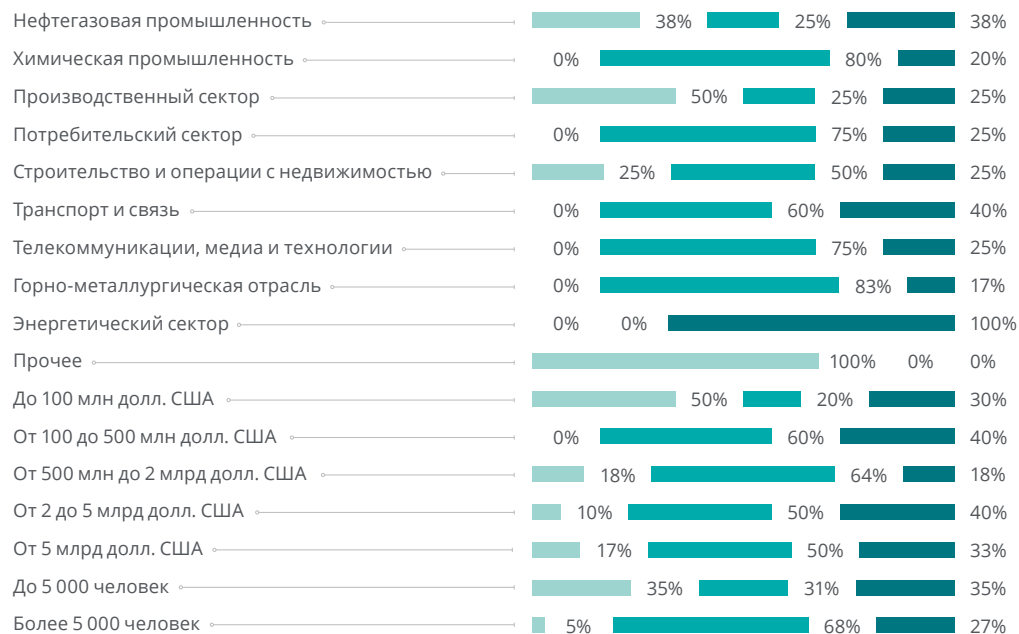


- Управление рисками слабо связано или совсем не связано с внутренним контролем
- Деятельность в сфере внутреннего контроля частично основана на принципах риск-ориентированности, однако в рамках системы внутреннего контроля используются преимущественно качественные методы оценки рисков
- Деятельность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

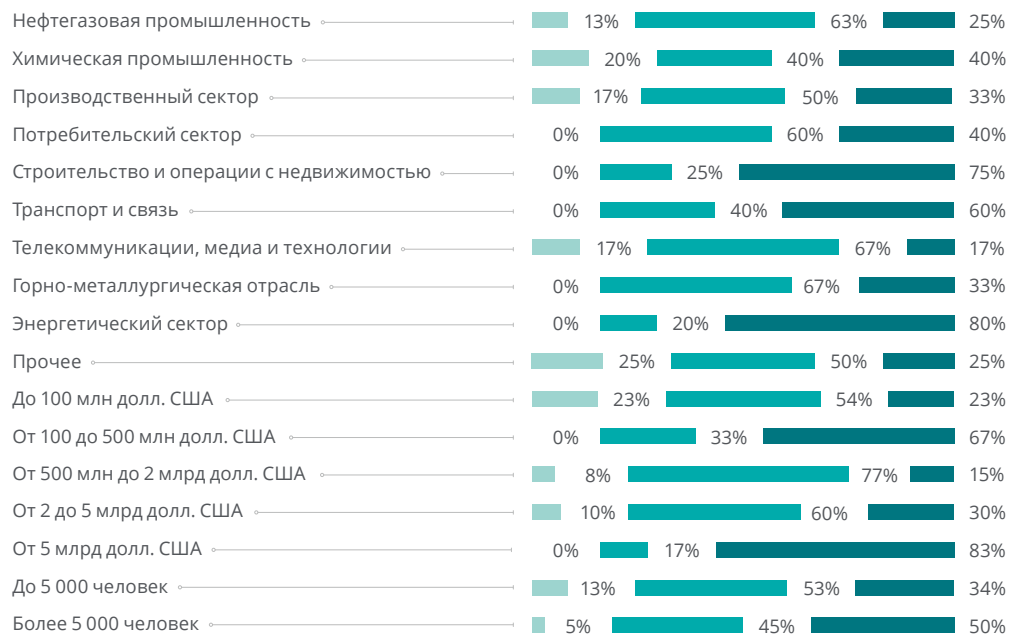


Каким образом в вашей организации происходит взаимодействие подразделений по управлению рисками и внутреннего аудита?



- 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 (план проведения проверок, структура отчетов) 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?

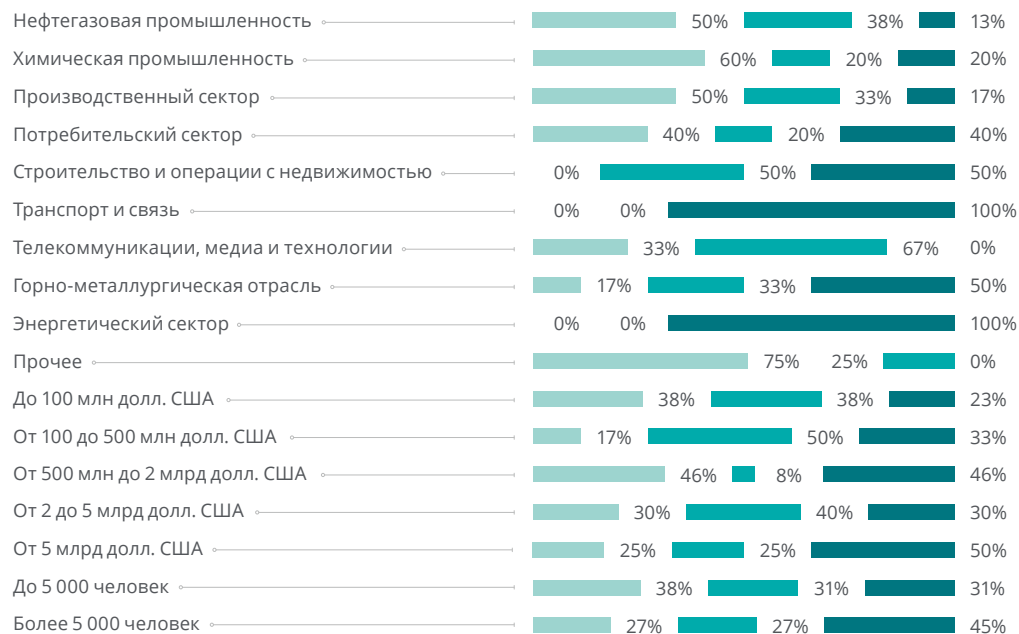


- Неформальные и интуитивные методы
- В организации используются преимущественно качественные инструменты оценки рисков, основанные на экспертном мнении
- В организации используются инструменты моделирования и количественной оценки рисков (имитационное моделирование, стресс-тестирование, сценарный анализ,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

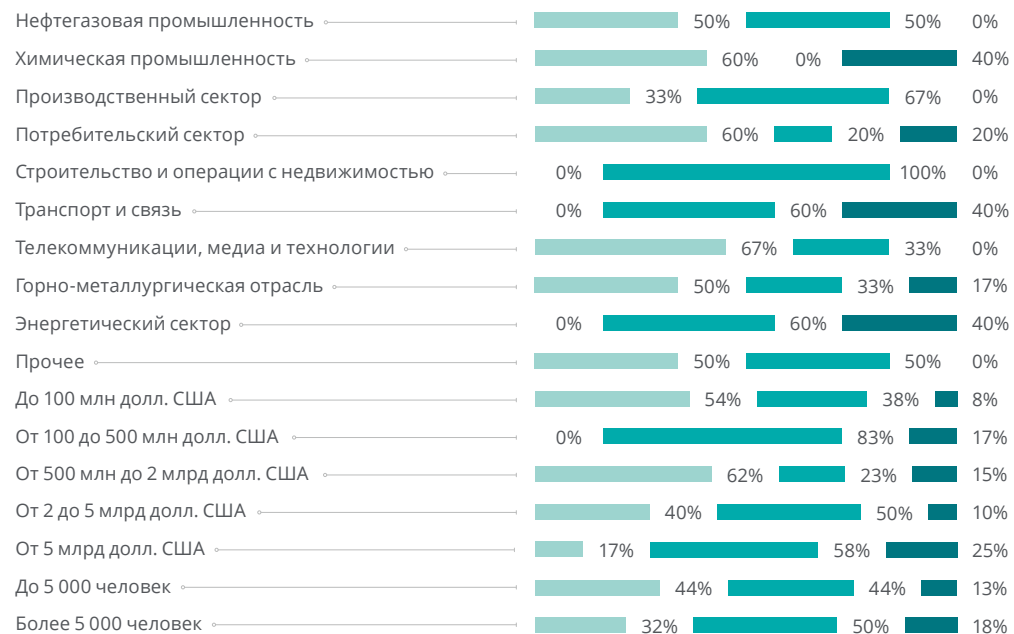


Как в вашей организации осуществляется независимая проверка качества оценки рисков?



- 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?

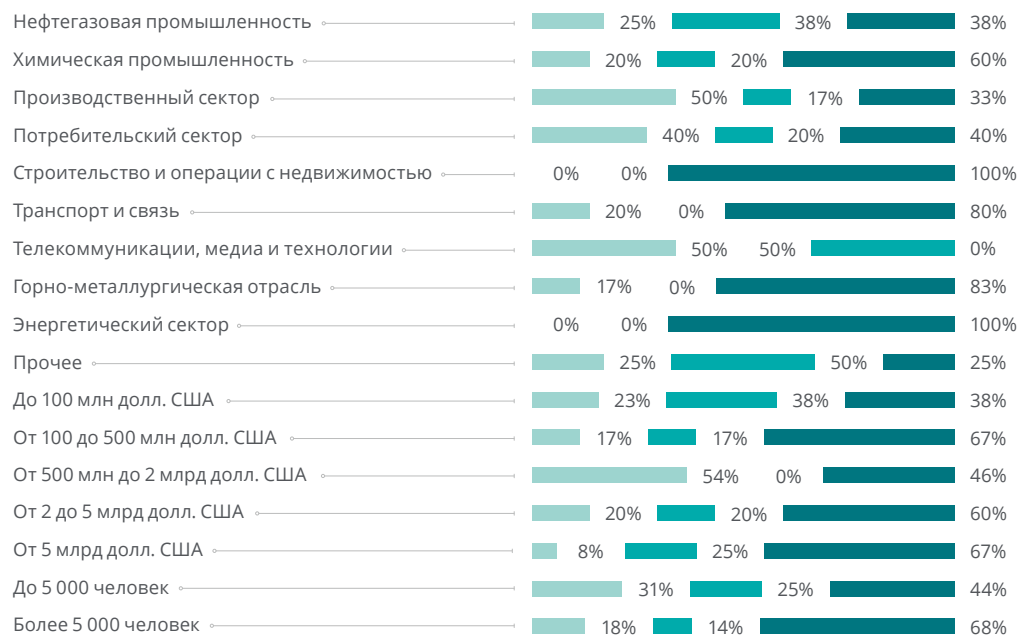


- Не развиты или развиты слабо
- Компетенции по количественной оценке рисков развиты в рамках подразделения по управлению рисками
- Компетенции по количественной оценке рисков развиты в рамках подразделения по управлению рисками и других направлений, в числе которых стратегическое планирование, инвестиционный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

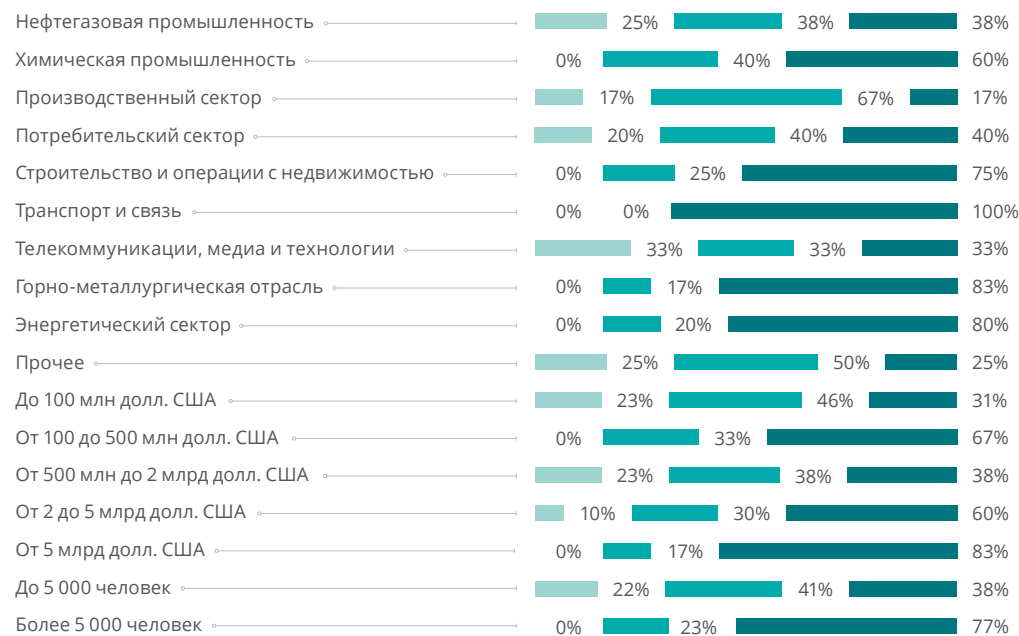


Осуществляется ли в вашей организации оценка эффективности управления рисками? Какие критерии при этом используются?



- 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