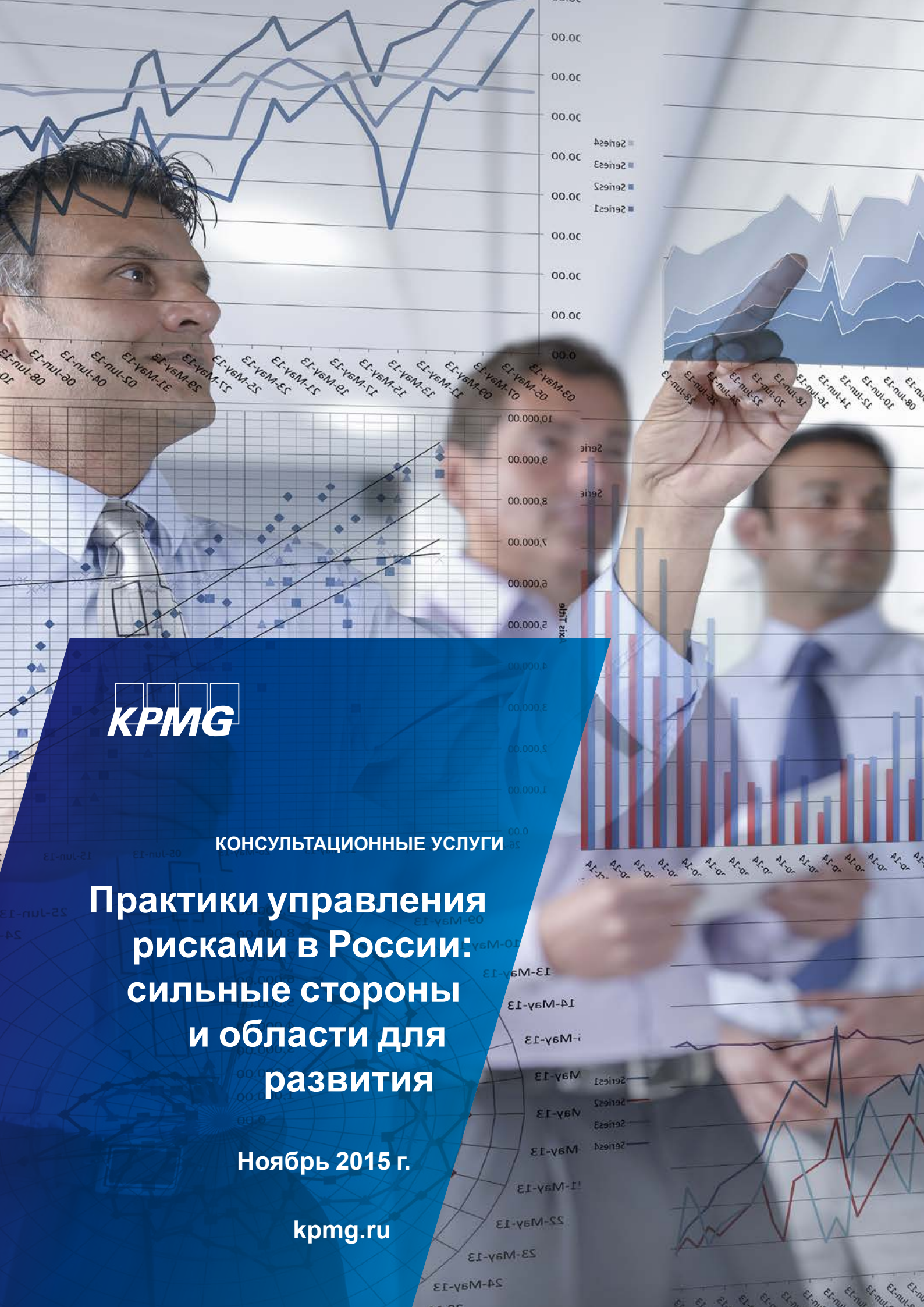


KPMG

КОНСУЛЬТАЦИОННЫЕ УСЛУГИ

Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития

Ноябрь 2015 г.

kpmg.ru

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

Игорь Коротецкий
Партнер

Уважаемые коллеги!

Я рад представить вашему вниманию результаты исследования «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития».

Вопросы, связанные с совершенствованием корпоративных систем управления рисками, все чаще выходят на первый план в связи с быстро меняющимися правилами игры на международных рынках капитала, сложной экономической и геополитической ситуацией, ужесточением законодательства, усложнением и появлением новых прорывных технологий, изменением климата и социальных запросов общества. Именно поэтому компаниям необходимо уделять все более пристальное внимание построению эффективного риск-менеджмента, который позволит своевременно идентифицировать появляющиеся риски и возможности и оперативно реагировать на них.

КПМГ провела исследование практики управления рисками среди крупнейших российских компаний с целью получения информации о существующих практиках в области управления рисками и оценки перспектив развития риск-менеджмента в России. Данный отчет является первым исследованием на российском рынке, в котором приняли участие работники компаний, имеющие непосредственное отношение к риск-менеджменту.

Я хочу выразить благодарность участникам исследования, принявшим участие в анкетировании и интервью, за их вклад в его успешное проведение. Я надеюсь, что данное исследование будет проводиться на регулярной основе, и в нем будет участвовать все большее количество компаний.

Надеюсь, что информация, представленная в данном исследовании, будет полезна для построения и развития эффективной системы управления рисками в вашей компании.

С уважением,

Игорь Коротецкий
Партнер, руководитель Группы по оказанию услуг в области корпоративного управления и устойчивого развития

© 2015 АО «КПМГ». Все права защищены.

СОДЕРЖАНИЕ

Об исследовании 4

Основные выводы исследования 5

Стратегическое значение риск-менеджмента 6

Организация системы управления рисками 7
- Наличие в компании отдельного структурного подразделения, ответственного за координацию процессов управления рисками 7
- Продолжительность существования подразделения 8
- Количество сотрудников в подразделениях, ответственных за координацию процесса корпоративного управления рисками 8
- Подотчетность подразделения по управлению рисками 9
- Коллегиальный совещательный орган по управлению рисками 10
- Документационное обеспечение функции управления рисками 11
- Финансирование системы управления рисками 12
- Диагностика/самооценка системы управления рисками 13

Культура риск-менеджмента 14
- Уровень корпоративной риск-культуры 14

Инструменты риск-менеджмента 16
- Реестр рисков 16
- Оценка рисков 18
- Информация по рискам 20
- Эффективность передачи информации и полнота базы данных по реализовавшимся рискам 21
- Анализ экономической целесообразности 22
- Риск-аппетит 23
- Уровни толерантности к отдельным ключевым рискам 24

Интеграция в ключевые процессы принятия решений 25
- План обеспечения непрерывности бизнеса 27

Автоматизация системы управления рисками 28

Раскрытие информации 30

Ключевые риски 31

Основные барьеры и перспективы развития систем управления рисками 32

© 2015 АО «КПМГ». Все права защищены.

ОБ ИССЛЕДОВАНИИ

Рис. 1. Отрасли компаний-респондентов

Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 55 респондентов.

КПМГ провела опрос крупнейших российских компаний для оценки существующих практик управления рисками, перспектив развития риск-менеджмента в России и выявления ключевых рисков российского бизнеса.

В исследовании приняли активное участие 55 крупных российских компаний (топ-500 из рейтинга РБК[1]), представляющих различные отрасли экономики, в том числе энергетическую (17%), горнорудную промышленность и металлургию (15%), нефть и газ (11%), химическую промышленность (11%) и другие. Из представленных компаний 20% являются компаниями с участием государства. Полный перечень отраслей представлен на рис.1.

Целевой аудиторией исследования стали риск-менеджеры, руководители подразделений, ответственные за управление рисками, а также работники служб внутреннего аудита и внутреннего контроля, которым было предложено заполнить разработанную нами анкету, состоящую из 45 вопросов. В ходе опроса исследовались два основных типа вопросов: вопросы, касающиеся практик управления рисками, и вопросы о ключевых рисках, с которыми респонденты сталкиваются в своей деятельности в настоящий момент и могут столкнуться в будущем.

Помимо заполнения анкеты, часть экспертов согласилась поделиться личным опытом и мнением по поводу актуальных вопросов риск-менеджмента. Выдержки из интервью приводятся в тексте данного исследования.

[1] *Рейтинг «РБК 500. Весь бизнес России» (http://www.rbc.ru/rbc500/).*

© 2015 АО «КПМГ». Все права защищены.

ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Современные экономические условия требуют от компаний оперативного предупреждения, выявления и управления рисками в различных сферах деятельности.

Как показывает данное исследование, многие передовые практики корпоративного управления рисками прижились и применяются в крупных российских компаниях различных секторов промышленности.

При этом результаты исследования демонстрируют наличие возможностей для дальнейшего развития. Среди ключевых областей для развития можно выделить следующие: процесс интеграции риск-менеджмента в стратегию развития компании, сбор и накопление статистических данных, взаимодействие между подразделениями, вовлечение и активное участие ключевых заинтересованных сторон, а также качество информации о ключевых рисках.

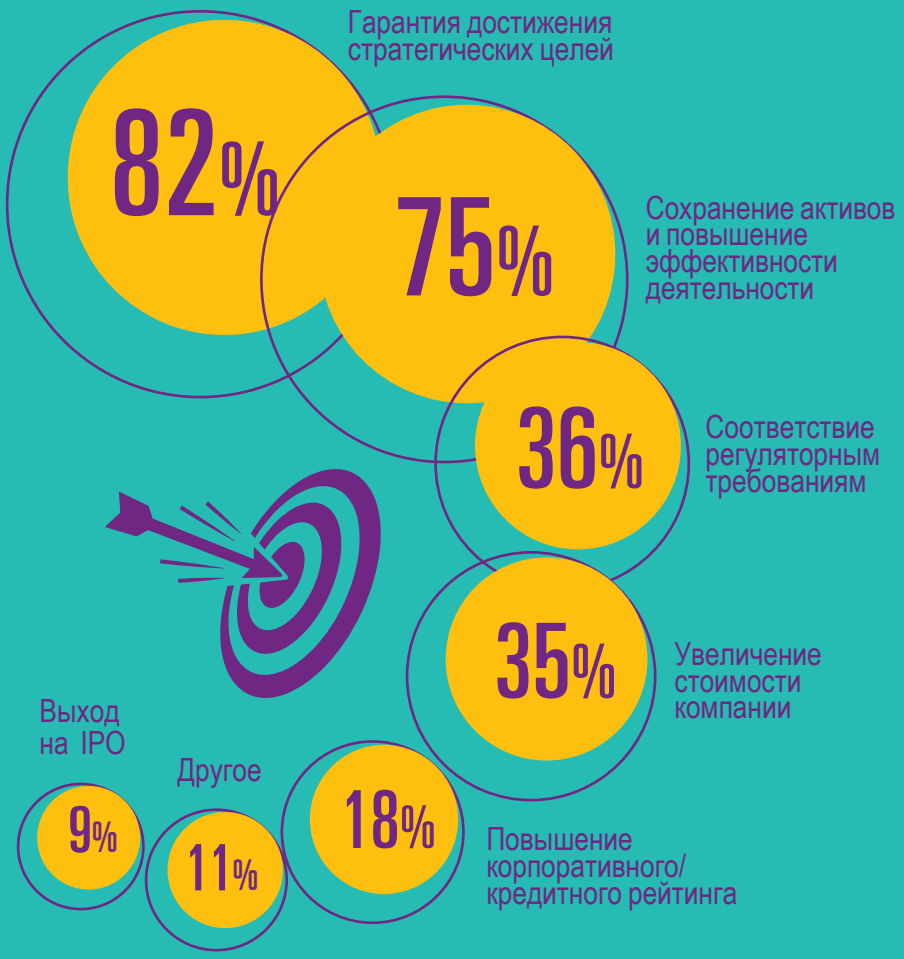
Основные результаты:

1. Большинство компаний видят системы управления рисками в первую очередь как инструменты стратегического и операционного управления, направленные на создание стоимости и сохранение активов. Следом за этими целями идет задача по обеспечению соответствия регуляторным требованиям.
2. В 65% опрошенных компаний сформировано отдельное структурное подразделение, ответственное за координацию процессов управления рисками. Большинством компаний разработаны и внедрены прикладные документы по управлению рисками, такие как политика по управлению рисками, методики выявления, оценки и управления рисками, регламент процесса управления рисками. В тоже время серьезный пробел наблюдается в области наличия документов стратегического характера – таких как формализованное заявление о риск-аппетите или стратегия развития системы управления рисками в целом.
3. В 62% компаний созданы коллегиальные органы по управлению рисками, причем в 16% данных компаний эти органы созданы на нескольких уровнях управления. В большинстве случаев (75%) коллегиальный орган создан на уровне высшего менеджмента компаний.
4. Несмотря на длительные сроки существования обособленных подразделений по риск-менеджменту, стоит отметить, что в большинстве компаний функции по координации процессов управления рисками подчиняются менеджменту компаний и зачастую остались в тех подразделениях, где произошло их зарождение (например, в службах финансовой дирекции).
5. Средние затраты на поддержание систем управления рисками в год находятся в диапазоне от 1 до 5 млн рублей. В основном эти средства уходят на оплату труда сотрудников подразделения по управлению рисками.
6. Компании стремятся использовать количественные методы оценки рисков. К типам рисков, которые наиболее часто оцениваются количественно, относятся финансовые, риски инвестиционных проектов и технико-производственные. Наиболее сложными для количественной оценки наши респонденты обозначили репутационные и регуляторные риски.
7. Автоматизация процессов управления рисками носит фрагментарный характер и в основном осуществляется посредством стандартных офисных приложений или самостоятельно разработанных продуктов. В качестве основных целей автоматизации компании обычно видят предоставление отчетности по рискам и инструменты для проведения количественной оценки.
8. Респонденты отмечают высокую степень вовлеченности в процессы стратегического планирования и бюджетирования. При этом половина из тех компаний, где риск-менеджмент вовлечен в процессы стратегического/бизнес-планирования, используют методы стохастического (имитационного) моделирования.
9. Среди ключевых рисков, способных оказать негативное влияние на их деятельность, наши респонденты отметили следующие:
   - в группе стратегических рисков – изменение макроэкономических параметров и рыночной конъюнктуры;
   - в группе операционных – риски, связанные с реализацией инвестиционных проектов;
   - в группе регуляторных – риски, связанные с налоговым законодательством;
   - в группе финансовых – ценовые риски.

© 2015 АО «КПМГ». Все права защищены.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

Рис. 2. Цели внедрения системы управления рисками



Примечание: сумма ответов превышает 100%, так как респондентам можно было выбрать одновременно несколько вариантов.

Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 55 респондентов.

Принимая решение о развитии функций риск-менеджмента, компании могут преследовать различные цели. Тем не менее результаты данного исследования показывают, что, вне зависимости от сферы деятельности, для большинства компаний основной целью внедрения системы управления рисками является гарантия достижения стратегических целей.

Важно отметить, что также системы управления рисками воспринимаются как инструмент для сохранения активов и управления эффективностью деятельности (второй по популярности ответ). Это свидетельствует о том, что компании используют корпоративные системы управления рисками как инструмент не только стратегического, но и операционного управления.

Совокупность этих двух ответов позволяет сделать вывод, что корпоративные системы управления рисками могут быть эффективным инструментом создания стоимости бизнеса как в краткосрочной, так и в более долгосрочной перспективе.

Значительное количество ответов, касающихся регуляторных требований, подтверждает тезис о том, что внимание управлению рисками уделяют не только представители бизнеса, но и регуляторы. Данный факт можно оценить как положительный, поскольку регуляторные требования становятся серьезным катализатором развития корпоративных систем риск-менеджмента. В то же время необходимо поддерживать постоянный диалог между регулятором и бизнесом, чтобы регуляторные требования в области риск-менеджмента не превращались в барьер для бизнеса, а, наоборот, помогали развивать эффективность и устойчивость деятельности организаций.

© 2015 АО «КПМГ». Все права защищены.

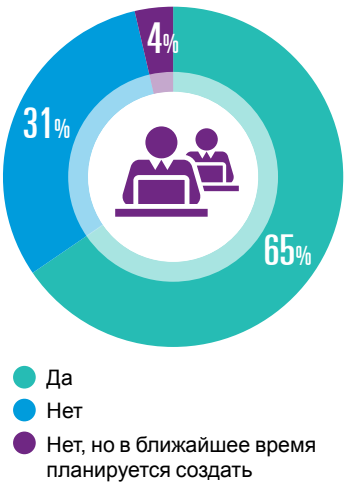
ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Одним из важнейших вопросов при анализе практик управления рисками является организация функции корпоративного управления рисками. В данном разделе исследования рассматриваются вопросы, касающиеся организационной структуры, состава функции, подотчетности, документационного обеспечения, финансирования системы управления рисками, а также диагностики.

Наличие в компании отдельного структурного подразделения, ответственного за координацию процессов управления рисками

Первый вопрос организационного характера, который был задан респондентам, касался наличия обособленного структурного подразделения, ответственного за координацию работы по управлению рисками. Наличие именно такого подразделения является одним из условий обеспечения независимости функции управления рисками.

Рис. 3. Наличие отдельного структурного подразделения, ответственного за координацию управления рисками

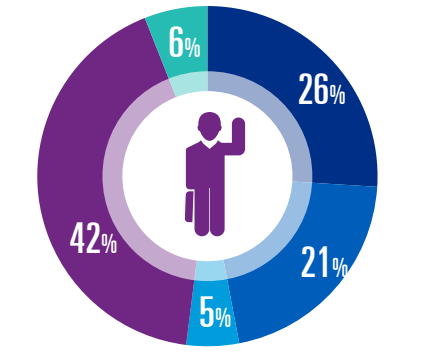


Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 55 респондентов.

На данный момент в 65% опрошенных компаний сформировано отдельное структурное подразделение, ответственное за координацию процессов управления рисками, а 4% респондентов указали, что в ближайшее время в их компании планируется создание такого структурного подразделения. Такое распределение ответов говорит о зрелости практик управления рисками в крупных российских компаниях – т.е. большинство компаний утвердились в выборе схемы развития функции риск-менеджмента.

Отсутствие обособленного подразделения по управлению рисками не означает, что данной практики вообще нет в компании, поэтому мы попросили респондентов, отрицательно ответивших на вопрос о наличии подразделения, ответственного за координацию процессов управления рисками, указать, кто отвечает за эту функцию в их организации.

Рис. 4. Ответственность за координацию процессов управления рисками в случае отсутствия отдельного структурного подразделения



Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 19 респондентов.

47% респондентов ответили, что за координацию управления рисками отвечают службы финансового директора (непосредственно финансовый директор и казначейство), примерно поровну разделились ответы между службами внутреннего аудита (26%) и внутреннего контроля (21%).

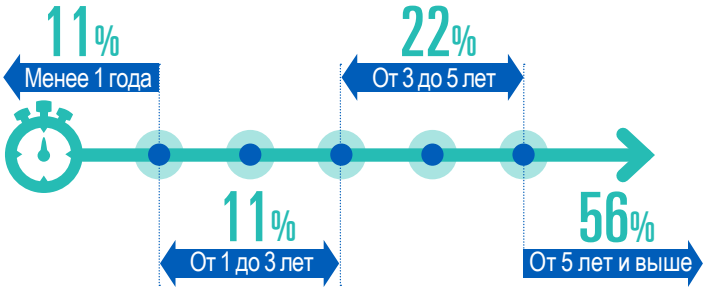
Такое распределение ответов объясняется тем, где исторически зарождалась функция управления рисками – в ведении финансового директора. Обычно это связано с развитыми практиками управления финансовыми рисками и доступностью большего количества информации (по сравнению с другими функциональными подразделениями). Как будет видно из вопроса о подотчетности обособленного структурного подразделения, даже в случае наличия такового – функция корпоративного управления рисками находится в подчинении финансового директора.

© 2015 АО «КПМГ». Все права защищены.

Продолжительность существования подразделения

Длительность существования обособленного структурного подразделения по рискам в компании может дать представление о зрелости системы управления рисками и интегрированности практик риск-менеджмента в процессы принятия управленческих решений.

Рис. 5. Как долго в вашей компании существует отдельное структурное подразделение, ответственное за координацию процессов управления рисками?



Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 36 респондентов.

В большинстве компаний отдельное структурное подразделение существует от 3 до 5 лет и более (22% и 56% соответственно). Такие сроки существования систем подразумевают применение продвинутых методов оценки рисков и более тесную интеграцию в процессы принятия бизнес-решений и операционную деятельность.

Срок от 1 года до 3 лет обычно является достаточным для построения базовой системы корпоративного управления рисками на основе признанных стандартов и для проведения одного-двух годовых циклов идентификации, оценки и мониторинга рисков.

Количество сотрудников в подразделениях, ответственных за координацию процесса корпоративного управления рисками

Количество сотрудников подразделения во многом определяется подходом, который компания выбирает при построении корпоративной системы управления рисками. При централизованном подходе (когда сотрудники отвечают не только за координацию работы, но и непосредственно за управление конкретными рисками) предполагается наличие большего количества сотрудников, чем при децентрализации функции (когда управление рисками возложено на владельцев рисков, назначаемых из числа сотрудников функциональных подразделений).

Таким образом, можно выделить две основные категории ответов на вопрос о количестве сотрудников в подразделении по управлению рисками: более шести сотрудников (33%) и менее трех (50%). Данное соотношение говорит о том, что децентрализованная функция более популярна среди крупных компаний, чем централизованная.

Рис. 6. Количество сотрудников структурного подразделения (включая руководителя подразделения), ответственного за координацию процессов управления рисками

Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 36 респондентов.

© 2015 АО «КПМГ». Все права защищены.

Подотчетность подразделения по управлению рисками

Вторым важным параметром, определяющим независимость функции по управлению рисками в компании, является подотчетность руководителя данной функции.

Рис. 7. Подотчетность руководителя структурного подразделения, ответственного за координацию процессов управления рисками

Примечание: сумма ответов превышает 100%, так как респондентам можно было выбрать одновременно несколько вариантов.

Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 36 респондентов.

Ответ «подотчетность совету директоров», соответствующий лучшей практике с точки зрения гарантирования независимости функции, встречается только в 8% случаев. Это объясняется как желанием менеджмента контролировать информацию по рискам, которая поступает совету директоров, так и желанием использовать риск-менеджмент не только в качестве канала для передачи информации собственникам, но и в качестве прикладного инструмента управления бизнесом. К причинам также можно отнести сложность в организации эффективной функции при отсутствии поддержки со стороны менеджмента.

В большинстве компаний руководитель структурного подразделения, ответственного за координацию процессов управления рисками, подотчетен финансовому директору (44%), генеральному директору/ председателю правления (39%), комитету по аудиту (19%).

Внедрение практик, направленных на управление рисками, будет эффективным в случае обеспечения полной независимости риск-менеджмента в компании. Подчинение напрямую наблюдательному совету либо акционерам позволяет беспристрастно выявлять и внедрять эффективные и реально действующие практики управления рисками.

Некоторые решения, направленные на защиту компании и инвестиций акционеров в будущем, требующие изменения высоко рискованных и "околозаконных" практик, могут не найти поддержки со стороны наемного менеджмента, так как могут привести к снижению прибыли в краткосрочной перспективе. Главная задача риск-менеджмента – обеспечение эффективного и законного ведения бизнеса в течение долгих лет – может расходиться с главной задачей операционного менеджмента – извлечением максимальной прибыли в ближайшее время. Риск-менеджменту необходим активный диалог с наблюдательным советом и акционерами для беспристрастного обсуждения выявленных рисков, принятия мер по управлению рисками и поиска золотой середины между максимальным извлечением прибыли сейчас и долгосрочной перспективой устойчивого развития компании и защиты инвестиций акционеров.

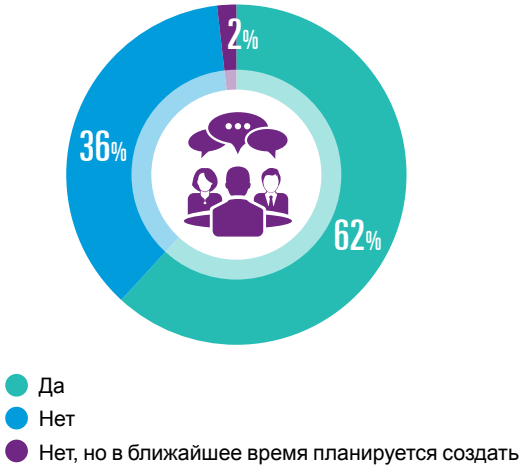
Артем Афанасьев,
директор Департамента корпоративного регулирования и контроля Megapolis Group of Companies

© 2015 АО «КПМГ». Все права защищены.

Коллегиальный совещательный орган по управлению рисками

Наличие работающего коллегиального совещательного органа по управлению рисками (обычно Комитет по рискам) является хорошей практикой и говорит о высокой степени вовлеченности менеджмента компании в управление рисками. Более того, регулярные заседания Комитета в существенной степени способствуют развитию культуры управления рисками в компании.

Рис. 8. Наличие коллегиального совещательного органа по управлению рискам



Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 55 респондентов.

62% респондентов ответили положительно на вопрос о наличии в компании коллегиального совещательного органа по управлению рисками. 2% из тех, кто ответил отрицательно, планируют его создание в ближайшее время.

Как и в случае с отсутствием обособленного функционального подразделения, рассмотрение вопросов по рискам, при отсутствии коллегиального органа по рискам, может осуществляться на заседании других коллегиальных органов, например комитета по аудиту.

В большинстве компаний, где создан комитет по рискам, он существует на уровне высшего менеджмента (75%).

Рис. 9. Уровень управления, на котором создан данный коллегиальный орган

Примечание: Сумма ответов превышает 100%, так как респондентам можно было выбрать одновременно несколько вариантов.

Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 32 респондентов.

Дополнительный анализ показывает, что среди тех компаний, которые положительно ответили о наличии Комитета по рискам, у 16% организаций данные комитеты существуют на нескольких уровнях управления.

Коллегиальный орган на одном уровне управления

Коллегиальный орган на нескольких уровнях управления

Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 32 респондентов.

© 2015 АО «КПМГ». Все права защищены.

Документационное обеспечение функции управления рисками

Важным элементом организации функции управления рисками является ее документационное обеспечение. Наличие полного набора качественных нормативных и методических документов способствует общей институционализации процесса, информированности всех участников (и повышению культуры управления рисками), неукоснительному соблюдению ими соответствующих процедур, а также обеспечивает передачу знаний.

Рис. 10. Какие из нижеперечисленных документов в области управления рисками разработаны и внедрены в вашей компании?

Примечание: Сумма ответов превышает 100%, так как респондентам можно было выбрать одновременно несколько вариантов.

Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 55 респондентов.

Как видно из приведенного графика, наибольшей востребованностью среди компаний, принявших участие в опросе, пользуются прикладные документы по управлению рисками, такие как политика по управлению рисками, методики выявления, оценки и управления рисками и регламент процесса управления рисками. Серьезный пробел наблюдается в области наличия документов стратегического характера – таких как формализованное заявление о риск-аппетите или стратегия развития системы управления рисками.

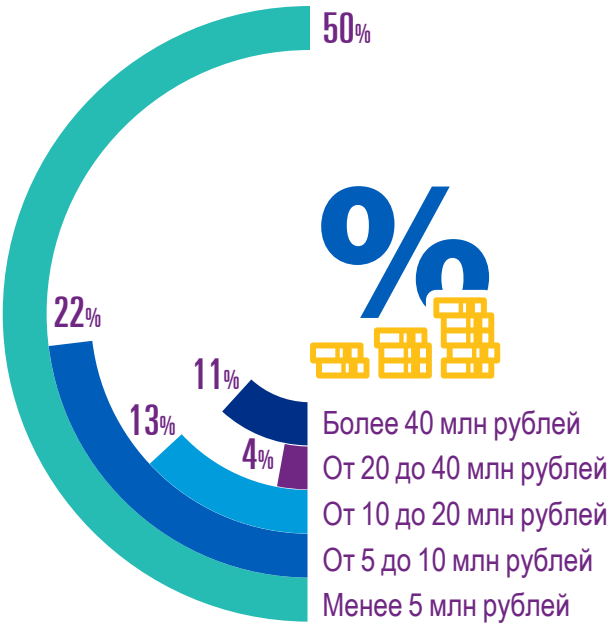
Большинство документов, которые расположены среди наиболее популярных ответов, находят прямое отражение в международных стандартах корпоративного риск-менеджмента, тогда как документы стратегического характера и документы по управлению отдельными категориями рисков не детализированы в данных стандартах. Что касается формального заявления о риск-аппетите, то, как показывают исследования в соответствующем разделе, отсутствие формальных заявлений о риск-аппетите может быть следствием неоднозначности трактовки, существующей терминологической и методологической базы.

© 2015 АО «КПМГ». Все права защищены.

Финансирование системы управления рисками

Согласно результатам исследования, ежегодные затраты на поддержание системы управления рисками у половины опрошенных компаний составляют менее 5 млн рублей. 22% респондентов указали объем ежегодных затрат в размере от 5 до 10 млн рублей, 13% респондентов отметили, что ежегодные затраты на поддержание системы управления рисками в их компаниях составляют от 10 до 20 млн рублей. Ежегодные затраты в размере более 40 млн рублей наблюдаются у 11% компаний.

Рис. 11. Ежегодные затраты на поддержание системы управления рисками



Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 45 респондентов.

Мы попросили респондентов детализировать распределение затрат на поддержание системы управления рисками. На основе расчета средних данных были получены следующие результаты: 75% затрат составляет заработная плата работников, 9% расходуется на внешние консультационные услуги, 7% – на обучение сотрудников. Затраты на лицензии на программное обеспечение и ИТ-поддержку составляют 6%.

Примерно в половине компаний (49%) затраты на заработную плату сотрудников находятся в диапазоне от 90 до 100% от общей суммы затрат на поддержание системы управления рисками.

Учитывая распределение ответов на вопрос относительно длительности существования подразделений по управлению рисками, можно сделать вывод о том, что большинство компаний развивают практики управления рисками силами собственных сотрудников.

Рис. 12. Распределение затрат на поддержание системы управления рисками

** Процентное соотношение указано на основе расчета средних величин.*

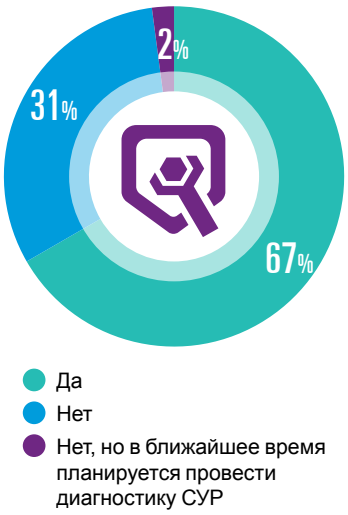
Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 43 респондентов.

© 2015 АО «КПМГ». Все права защищены.

Диагностика/самооценка системы управления рисками

Целью диагностики и самооценки системы управления рисками является выявление ее сильных сторон и областей для развития. Диагностика системы управления рисками необходима не только для обеспечения непрерывного развития системы и устранения ее недостатков, но и для предоставления заинтересованным сторонам объективной информации об уровне развития системы в компании. Результаты опроса показали, что диагностика системы управления проводится в 67% компаний. Из 33% респондентов, отрицательно ответивших на вопрос о проведении в их компании диагностики системы управления рисками, только 2% указали, что планируют провести данную диагностику в ближайшее время.

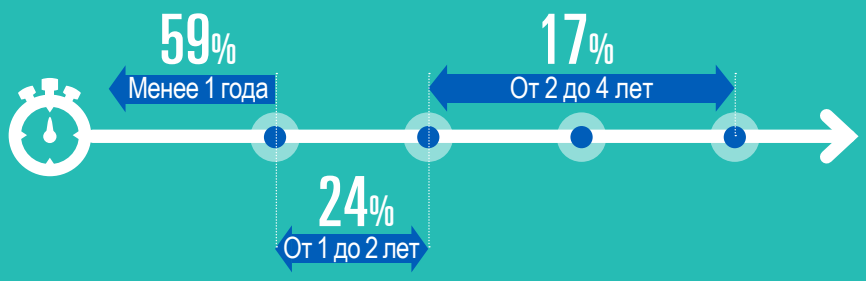
Рис. 13. Проводилась ли в вашей компании диагностика/оценка системы управления рисками?



Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 48 респондентов.

Большинство респондентов из числа тех, кто положительно ответил на вопрос о проведении диагностики (83%), проводили диагностику/оценку системы управления рисками в течение последних двух лет.

Рис. 14. Когда в последний раз проводилась диагностика/оценка системы управления рисками?



Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 34 респондентов.

В большинстве случаев диагностика системы управления рисками проводится службой внутреннего аудита. Однако многие компании проводят диагностику как внутренними, так и внешними силами. Проведение такой диагностики силами подразделения внутреннего аудита или силами внешних консультантов позволяет обеспечивать необходимую независимость оценки.

Обычно внешние проверки проводятся реже, чем внутренние. Согласно нашему опыту, проведение диагностики силами внутренних подразделений осуществляется с периодичностью раз в 1–2 года, тогда как внешние проверки проводятся раз в 3–4 года.

Кем проводится диагностика/оценка системы управления рисками в вашей компании?

**Сумма процентов не равна 100%, так как респондентам было предложено выбрать несколько вариантов ответа.*

Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 48 респондентов.

© 2015 АО «КПМГ». Все права защищены.

КУЛЬТУРА РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

Уровень корпоративной риск-культуры

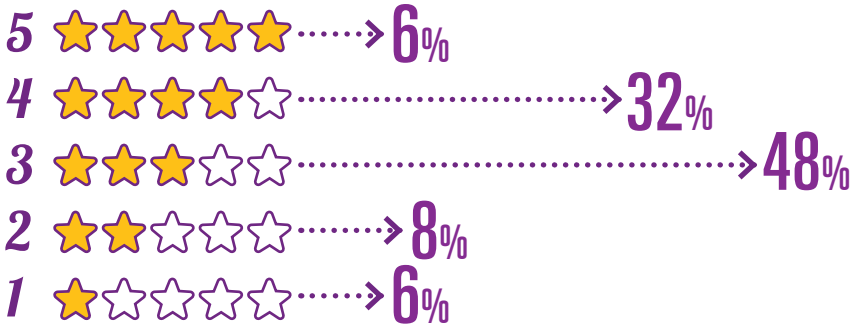
Под термином «риск-культура» подразумевается уровень осведомленности и вовлеченности сотрудников в процессы риск-менеджмента. Риск-культура находит свое отражение во внутренней среде компании, которая способствует тому, что руководство и работники компании принимают решения и осуществляют операционную деятельность, выбирая оптимальное соотношение рисков и возможностей.

Низкий уровень корпоративной риск-культуры обычно коррелирует с отсутствием единого понимания процессов управления рисками и приводит к игнорированию требований системы управления рисками.

Мы попросили респондентов оценить уровень корпоративной риск-культуры и знаний принципов риск-менеджмента среди сотрудников компании по пятибалльной шкале. Только 6% опрошенных оценивают уровень корпоративной риск-культуры как высокий, отметив максимальный балл, 80% респондентов оценивают уровень развития культуры риска в своей компании как средний (3 или 4 балла). Учитывая средние сроки существования подразделений риск-менеджмента в компаниях, можно заключить, что этап развития базовых знаний и навыков в области риск-менеджмента пройден большинством опрошенных компаний, и на повестку дня в большей степени выходят вопросы выполнения принятых процедур и эффективной интеграции риск-менеджмента в процессы принятия решений.

Стоит отметить, что при ответе на вопрос о том, что препятствовало эффективному управлению рисками в текущем году и может препятствовать в следующем, респонденты выделяют отсутствие корпоративной культуры управления рисками как один из ключевых факторов (31% и 22% соответственно).

Рис. 15. Оценка уровня корпоративной риск-культуры и знаний принципов риск-менеджмента среди сотрудников компании (1 — очень низкий, 5 — высокий)



Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 50 респондентов.

> *Одна из проблем при взаимодействии с различными профильными подразделениями заключается в непонимании основ риск-менеджмента.*
>
> *В нашей компании система управления рисками активно развивается с 2006 года. Мы начали с проведения интервью с сотрудниками. Затем мы перешли на более высокий уровень, проведя массовое обучение риск-менеджменту как линейных специалистов и руководителей, так и топ-менеджеров – благодаря этому нам удалось помочь сотрудникам начать говорить «рисковым» языком и объяснять риски. Сотрудники стали видеть риски своей текущей деятельности, выявлять и понимать причины их возникновения, формировать мероприятия и предпринимать действия по минимизации рисков, стали говорить о том, что принимают риск-ориентированное решение. Такого прогресса в развитии культуры риск-менеджмента нам удалось достигнуть путем непрерывной ежедневной работы непосредственно с каждым ключевым сотрудником каждого профильного подразделения.*

Екатерина Болотова,
начальник управления
внутреннего аудита ОАО «ММК»

© 2015 АО «КПМГ». Все права защищены.

В рамках развития корпоративной риск-культуры компаниям необходимо уделять должное внимание развитию навыков сотрудников в вопросах управления рисками. Согласно результатам опроса, 71% компаний проводит регулярное обучение сотрудников, 38% организуют семинары для высшего менеджмента, в 24% компаний функционирует внутренний портал и форум для обсуждения вопросов риск-менеджмента. Прохождение сертификации в области риск-менеджмента организуется только в 16% компаний.

Несмотря на то что большинство респондентов указали, что в их компаниях проводится регулярное обучение сотрудников, затраты на обучение составляют 7% от общей суммы затрат на поддержание систем управления рисками.

Предпосылки развития внутрикорпоративной культуры рисков лежат вне организаций.

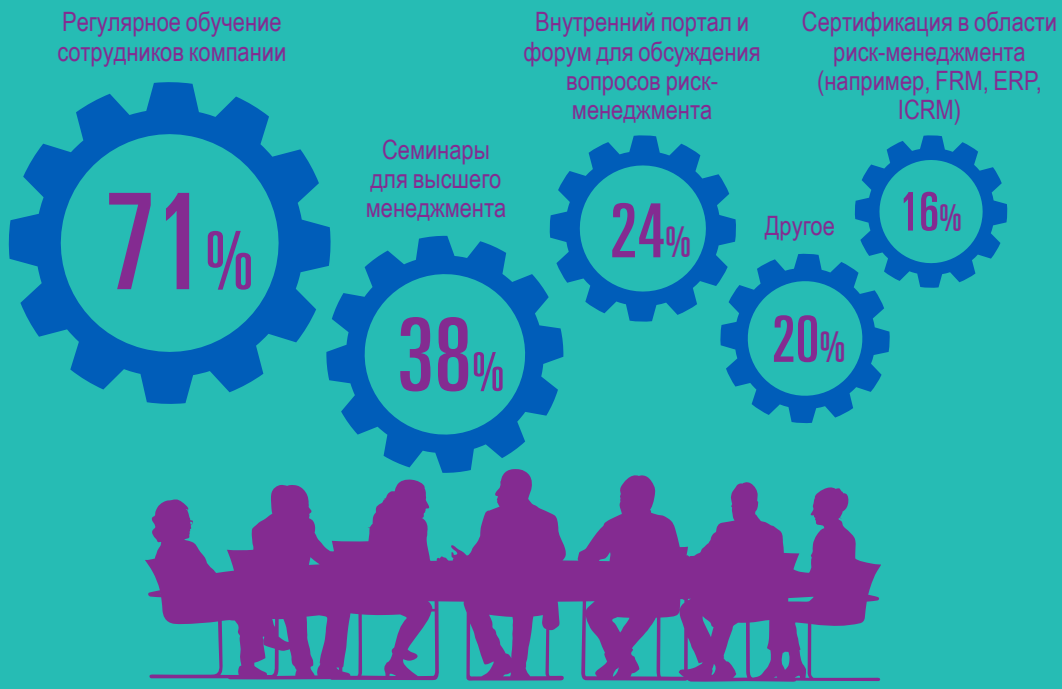
Сегодня аудитор, менеджер проекта, независимый директор, риск-менеджер и т.д. получают знания, методологию, лучшие практики о рисках – каждый внутри своей узкопрофессиональной группы (silo). В эпоху профессиональных стандартов, сертификаций и постоянного профессионального развития влияние этих институций на своих членов огромно. Одновременно взаимодействие на этом уровне практически отсутствует.

Задача – начать сближение риск-методологий и понятийного аппарата у ключевых профессиональных групп, представители которых влияют на формирование риск-культуры внутри компаний. Единственный путь – выходить из узкопрофессиональных (внутрицеховых) форматов, координировать профстандарты, искать площадки для обсуждения проблематики риск-менеджмента различными профессиональными группами вне корпоративной иерархии.

Тогда внутри организации управление рисками перестанет напоминать известную басню «Квартет». Появятся два определяющих фактора для культуры рисков: 1) общий язык; 2) привычка и условия для рабочего диалога. Ведь любая культура – это продукт взаимодействия.

Анна Корбут, независимый эксперт

Рис. 16. Какие мероприятия проводятся вашей компанией для развития навыков сотрудников в вопросах управления рисками?



Примечание: Сумма ответов превышает 100%, так как респондентам можно было выбрать одновременно несколько вариантов.

Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 55 респондентов.

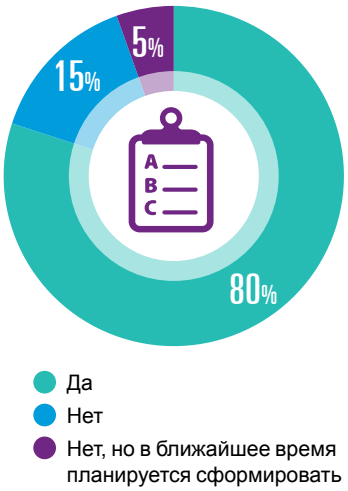
© 2015 АО «КПМГ». Все права защищены.

ИНСТРУМЕНТЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

Реестр рисков

Одним из важных прикладных инструментов риск-менеджмента является реестр рисков. По результатам опроса, в большинстве компаний (80%) данный документ сформирован, 5% планируют его создание в ближайшее время. Соответственно, 15% ответили отрицательно и не отметили наличие планов на формирование реестра рисков в ближайшее время.

Рис. 17. Сформирован ли в вашей компании реестр рисков?

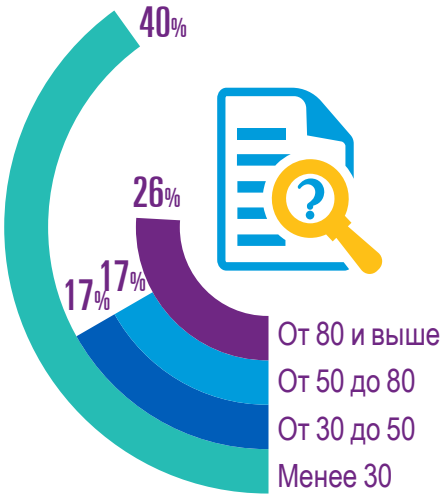


Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 55 респондентов.

Эффективность работы с реестром рисков зависит от качества анализа как внутренней, так и внешней среды компании. При этом излишняя детализация, как и слишком поверхностный анализ, могут понизить эффективность работы с реестром рисков и негативно сказаться на деятельности компании в области риск-менеджмента в целом. Опрос компаний, сформировавших и использующих в своей работе реестр рисков, показал, что в 40% случаев в нем значится менее 30 рисков. В 34% случаев в реестре содержится от 30 до 80 рисков, 26% респондентов указали наличие свыше 80 рисков. Т.е. большинство респондентов считает важной скорее детальную проработку меньшего количества рисков, чем гарантирование полноты охвата.

Исходя из нашей практики, оптимальным решением в данном случае будет служить компромиссный вариант, когда реестр рисков является достаточно обширным, чтобы гарантировать полноту, однако пристальное внимание уделяется небольшому количеству ключевых рисков, что выражается в более детальном анализе данных рисков и предоставлении руководству развернутой информации.

Рис. 18. Укажите общее количество рисков в текущем консолидированном реестре рисков компании



Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 42 респондентов.

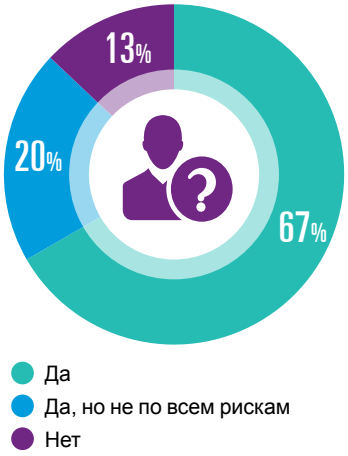
Риск-менеджмент – это система, в которой принимают участие руководители всех направлений деятельности компании. Владельцами рисков являются директора по направлениям, первая линяя топ-менеджмента. Наше структурное подразделение, на которое возложена функция риск-менеджмента в компании, является координатором процесса и методологическим помощником для владельцев рисков, проводя работу по изучению и оценке риска, а также моделированию процессов. Управление рисками происходит не во время проведения ежегодных совещаний, а во время ежедневной деятельности компании.

Эльдар Шавалиев,
руководитель службы внутреннего аудита ПАО «КАМАЗ»

© 2015 АО «КПМГ». Все права защищены.

При составлении реестра рисков не менее важно установление и разграничение ответственности. Владелец риска несет ответственность за управление определенным риском, его своевременное выявление, оценку, мониторинг и предупреждение. Большинство респондентов (67%) подтвердили, что в компании определены владельцы рисков. В 20% компаний владельцы определены не по всем рискам. Только 13% респондентов ответили отрицательно на вопрос о наличии владельцев рисков.

Рис. 19. Определены ли в вашей компании владельцы рисков?



Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 54 респондентов.

© 2015 АО «КПМГ». Все права защищены.

Оценка рисков

При составлении реестра рисков необходимо обращать внимание на то, каким образом происходит оценка рисков. Мы выделили четыре основных способа оценки рисков:

- **Количественно** (статистические данные) – оценка происходит в терминах какого-либо количественного показателя, вероятность и возможный ущерб оцениваются на основе накопленных компанией или доступных публично статистических данных.
- **Количественно** (экспертная оценка) – оценка происходит в терминах какого-либо количественного показателя, вероятность и возможный ущерб оцениваются экспертно, но с учетом имеющихся статистических данных, которые носят обрывочный характер и которых недостаточно для проведения полноценной количественной оценки. Зачастую даже при наличии всех необходимых статистических данных детальный расчет и анализ нецелесообразны для того или иного риска. В этом случае также применяются экспертные оценки.
- **Качественно** (экспертная оценка) – оценка ущерба и вероятности происходит в рамках условных шкал с экспертным присвоением значимости риску.
- **Качественно и количественно** – подразумевает комбинацию методов в рамках одного типа рисков.

Мы попросили респондентов указать, каким методом производится оценка разных типов рисков. Результат опроса показал, что в большинстве случаев компании стараются использовать количественные методы для оценки. Наиболее активно статистические методы при оценке рисков используются при управлении финансовыми и технико-производственными рисками. Это объясняется наличием устоявшихся методик оценки рисков данных категорий и доступностью внутренней и внешней статистической информации.

Использование количественных методов получило наибольшее распространение при оценке финансовых рисков. В этой области активно используется моделирование стохастических процессов и методы математической статистики, в т.ч. модели прогнозирования волатильности.

При оценке рыночных рисков, связанных с изменением стоимости активов, применяются теория случайных процессов, модели, основанные на стохастических дифференциальных уравнениях, геометрическом броуновском движении. Естественно, эти модели калибруются на основе данных. Поскольку данных довольно много, эта область активно развивается, и, более того, есть четкие критерии качества, т.е. возможности определить, насколько корректный результат генерирует данная модель.

При оценке кредитного риска – например, кредитоспособности заемщика – используются методы многомерного статистического анализа, а именно кластерный и дискриминантный анализ. Это связано с тем, что появляется все больше возможностей собирать данные о заемщиках, соответственно, количество переменных в этих моделях становится все больше, и возможности для анализа увеличиваются.

Данный вид рисков релевантен и для нефинансовых компаний: для них это риски, связанные с устойчивостью финансового положения клиентов. В данном случае применяются те же методы и инструменты, которые используют финансовые организации. В зависимости от того, как много мы знаем о клиенте, возможно спрогнозировать вероятность его дефолта, разработать определенные мероприятия по ограничению данного риска, пересмотреть политики в области авансов, установить лимиты.

Оценка операционных рисков в меньшей степени унифицирована, поскольку данный тип рисков обладает разной природой, статистические данные присутствуют не по всем типам рисков. При наличии достаточного количества статистических данных при оценке операционных рисков применяются методы, схожие с методами оценки финансовых рисков, в частности в CRM-системах, призванных прогнозировать эффективность той или иной маркетинговой акции. В качестве предикторов используются различные характеристики, отражающие поведение клиентов, например, начисления за определенный период, пользование услугами, активность и т.д. Откликом в таких моделях является вероятность оттока в определенный период или перехода в другую (с точки зрения доходности) категорию.

Если рассматривать риски, связанные с выходом из строя оборудования, то в данном случае наиболее важной составляющей является качество данных, т.е. насколько они хорошо собираются, их сопоставимость, наличие структурных сдвигов. Данные могут быть использованы для прогноза затрат на элементы оборудования, надежности, вероятности выхода из строя, и уже на основе этого должны приниматься решения либо о страховании, либо о резервировании оборудования.

Александр Красильников,
начальник отдела управления рисками МТС, к.э.н., доцент РЭУ им. Г.В. Плеханова.

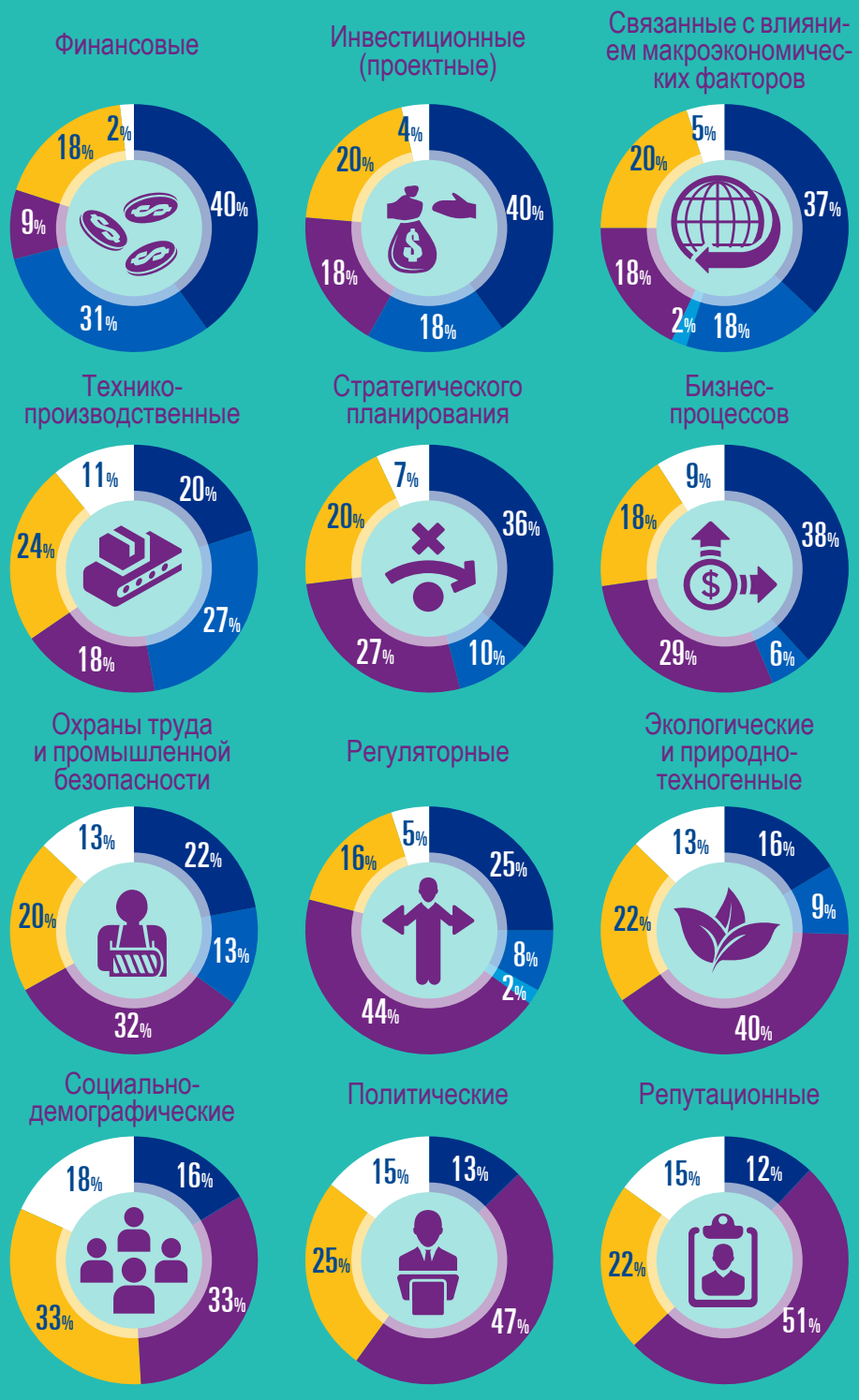
Качественные же методы преобладают при оценке экологических, природно-техногенных, социально-демографических, политических и репутационных рисков.

Распространение качественных методов при оценке регуляторных, политических и репутационных рисков объясняется отсутствием должной статистической базы. Практика показывает, что большинство компаний сталкивается с трудностями при оценке данных рисков, в том числе по причине отсутствия практики использования количественных методов в данной области.

Часть рисков, по которым нет возможности собрать статистические данные (например, риски, связанные с изменением законодательства, макроэкономической ситуацией), оцениваются с помощью экспертных обсуждений, но существуют математические методы, которые позволяют интегрировать экспертные оценки с учетом степени их конкордации (согласованности) и получить в итоге определенную интервальную оценку.

Александр Красильников,
начальник отдела управления рисками МТС, к.э.н., доцент РЭУ им. Г.В. Плеханова

Рис. 20. Каким методом в вашей компании проводится оценка по следующим типам рисков?



Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 55 респондентов.

© 2015 АО «КПМГ». Все права защищены.

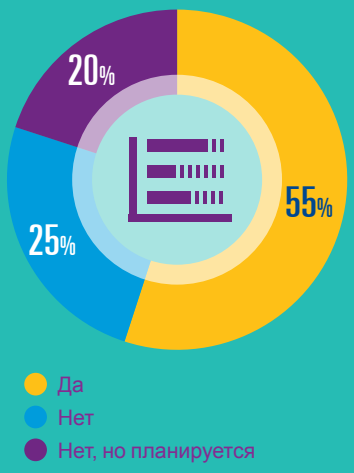
Информация по рискам

Для проведения корректной количественной оценки и детального анализа ряда рисков необходим полноценный объем статистических данных. По результатам исследования, база данных по реализовавшимся рискам отсутствует в 45% компаний, из них 20% планируют в ближайшее время начать вести статистику по реализовавшимся рискам.

По результатам исследования, статистика по реализовавшимся рискам ведется чуть более, чем в половине компаний (55%). При этом только 41% респондентов указали, что сбор статистической информации осуществляется в течение 4 лет и более. Большинство респондентов располагают статистической информацией менее чем за четырехлетний период.

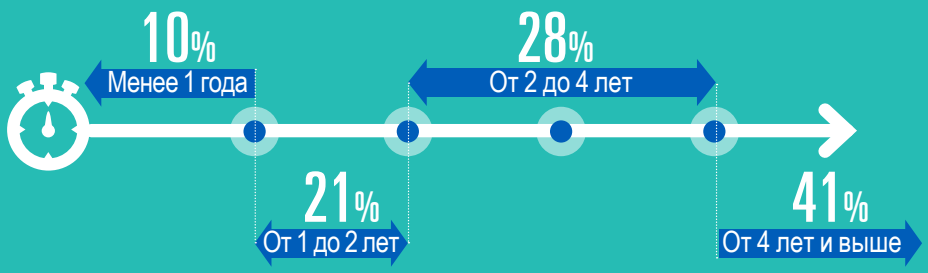
У 31% процента респондентов сбор статистических данных о реализовавшихся рисках осуществляется менее 2-х лет.

Рис. 21. Ведется ли в вашей компании статистика по реализовавшимся рискам (база данных по реализовавшимся рискам)?



Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 53 респондентов.

Рис. 22. С какого периода ведется сбор статистической информации по реализовавшимся рискам в вашей компании?



Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 55 респондентов.

Основная проблема, с которой сталкиваются все, – это не применение каких-то изысканных методов, а отсутствие надежных данных. 70–80% трудозатрат в области оценки – это сбор качественных данных, все остальное – аналитика. Если каких-то данных нет или вначале использовались одни метрики, а потом другие, то использование такой выборки для статистического анализа затруднено. Первое, что необходимо сделать компаниям, которые хотят начать использовать количественную оценку при расчете тех или иных операционных рисков, – это наладить процесс сбора данных в едином формате, шаблоне, с помощью ИТ-систем или сотрудников. Зачастую это параллельные процессы, т.е. кто-то занимается сбором данных, информацией об инцидентах для своих целей, а кто-то занимается анализом. Вопрос заключается в координации данных процессов и формировании требований со стороны аналитиков к качеству исходных данных.

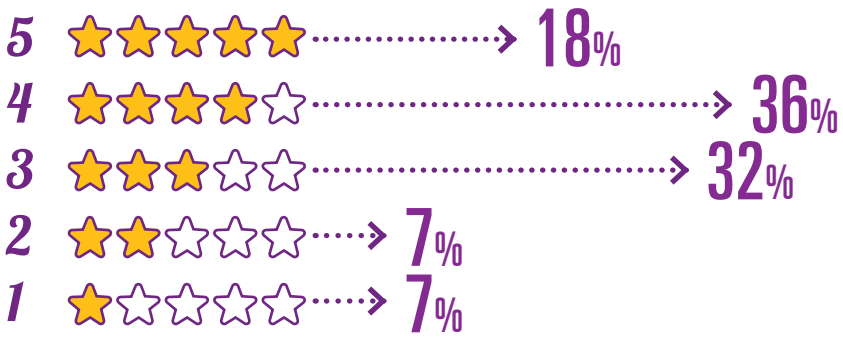
Александр Красильников, начальник отдела управления рисками МТС, к.э.н., доцент РЭУ им. Г.В. Плеханова

© 2015 АО «КПМГ». Все права защищены.

Эффективность передачи информации и полнота базы данных по реализовавшимся рискам

Для оценки рисков не менее важна эффективность механизма передачи информации. Мы попросили респондентов оценить эффективность механизма передачи информации и полноту базы данных по реализовавшимся рискам. Самую высокую оценку дали 18% респондентов, 68% оценивают данный параметр средне. Эффективность механизма передачи данных по реализовавшимся рискам зависит от коммуникации между подразделениями, осуществляющим сбор данных и производящих непосредственный анализ, а также наличия определенных стандартов к виду предоставляемой информации.

Рис. 23. Как вы оцениваете эффективность механизма передачи информации и полноту базы данных по реализовавшимся рискам?



Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 28 респондентов.

© 2015 АО «КПМГ». Все права защищены.

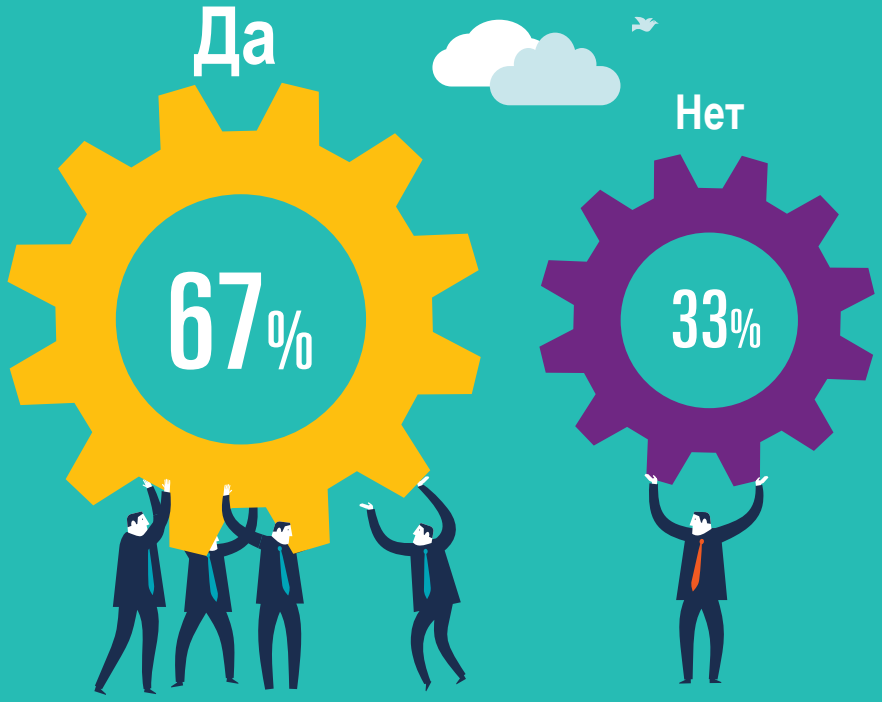
Анализ экономической целесообразности

Анализ экономической целесообразности является необходимым условием для осуществления эффективного распределения ресурсов в рамках системы управления рисками. Обычно анализ экономической целесообразности сопровождает принятие решения по ключевым рискам или тем рискам, где вывод о целесообразности внедрения тех или иных мероприятий не очевиден. Большое количество наших респондентов (67%) отметили, что они проводят анализ экономической целесообразности при внедрении новых мероприятий по управлению рисками.

Риск-менеджмент принимает активное участие во всех этапах бизнес-планирования и разработки стратегии банка. Одним из ключевых индикаторов в этих процессах является показатель стоимости риска (Cost-of-risk), который оценивается и прогнозируется службой риск-менеджмента в необходимых разрезах на основе информации о планируемых направлениях развития, объемах операций, продуктовой линейке. Мы производим расчет экономического капитала и представляем рекомендуемую аллокацию капитала по видам риска и видам бизнеса в зависимости от текущего состояния экономики. Кроме того, подразделение риск-менеджмента по результатам анализа стратегий работы с проблемными активами участвует в установке ключевых показателей эффективности коллекторского бизнеса.

Наталья Тутова,
руководитель службы риск-менеджмента
банка «Уралсиб»

Рис. 24. При внедрении новых мероприятий по управлению рисками производится ли в вашей компании анализ экономической целесообразности (cost-benefit analysis)?



Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 49 респондентов.

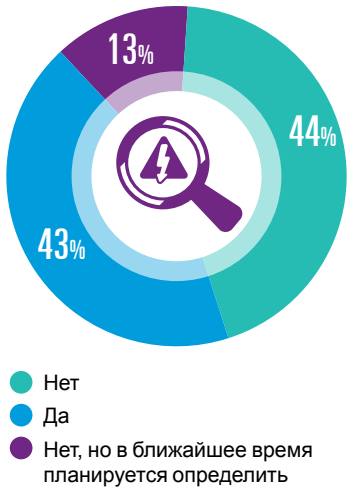
© 2015 АО «КПМГ». Все права защищены.

Риск-аппетит

Определение в компании риск-аппетита отметили 43% респондентов. Из 57% респондентов, указавших, что в их компании не определен риск-аппетит, 13% планируют сделать это в ближайшее время.

Половина респондентов, отметивших, что в их компаниях информация о рисках учитывается в процессе стратегического планирования, не имеет установленного аппетита к риску. Это противоречит распространенному мнению о том, что определение целевого уровня риска неразрывно связано со стратегией компании и должно служить одной из основ принятия решений.

Рис. 25. Определен ли в вашей компании риск-аппетит?



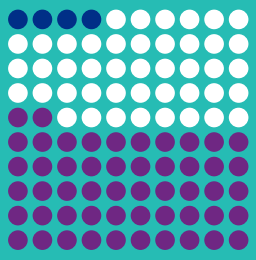
Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 53 респондентов.

Наиболее часто риск-аппетит компании устанавливают к показателю EBITDA или к значению кредитных ковенант (прежде всего чистый долг/EBITDA). В настоящее время многие компании проводят мероприятия по интеграции процессов определения риск-аппетита и процессов бизнес-планирования, а также формализацию методов количественного расчета риск-аппетита. В компаниях средней и малой капитализации, а также непубличных компаниях формализованный риск-аппетит, как правило, не установлен.

Сергей Селин, старший менеджер Отдела управленческого консультирования КПМГ в России и СНГ

Мы попросили респондентов, положительно ответивших на вопрос об определении риск-аппетита в их компании, указать, в каком виде выражен риск-аппетит в компании. Комбинацией количественного и качественного метода риск-аппетит определен в 52% случаев, количественно (в числовом или денежном выражении) в 44% компаний. Только в 4% компаний риск-аппетит выражен качественно (в виде описательного текстового заявления).

Рис. 26. Как выражен риск-аппетит в вашей компании?



4% Качественно (в виде заявления)

44% Количественно (в числовом или денежном выражении)

52% Комбинацией количественного и качественного метода

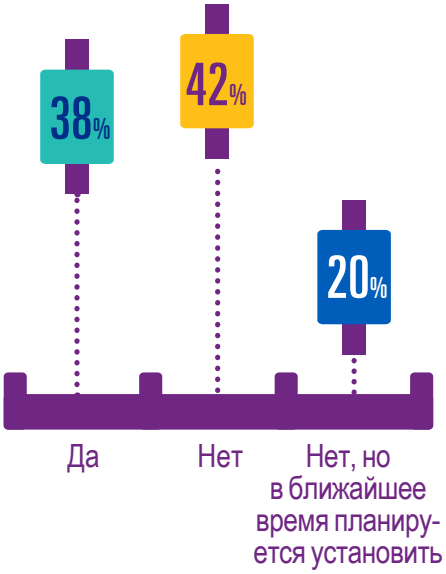
Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 23 респондентов.

© 2015 АО «КПМГ». Все права защищены.

Уровни толерантности к отдельным ключевым рискам

Наличие уровней толерантности к отдельным ключевым рискам выделено в 38% компаний. В 62% компаний уровни толерантности к отдельным ключевым рискам не установлены, из них только 20% респондентов планируют установить их в ближайшее время.

Рис. 27. Установлены ли в вашей компании уровни толерантности к отдельным ключевым рискам?



Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 50 респондентов.

Количества компаний, определивших для себя риск-аппетит и уровни толерантности, приблизительно одинаковы – 43% и 38% соответственно. Однако при сопоставлении ответов респондентов, в компаниях которых определен риск-аппетит и уровни толерантности к ключевым рискам, получились следующие результаты:

- из компаний, в которых определен риск-аппетит, лишь в 48% определены уровни толерантности к ключевым рискам;
- из компаний, в которых определен уровень толерантности, лишь в 30% определен риск-аппетит.

Результаты опроса показывают, что на данный момент в большинстве российских компаний процессы определения риск-аппетита и уровней толерантностей к ключевым рискам не являются синхронизированными и взаимосвязанными. В то же время необходимо принять во внимание расхождения в трактовке понятий «риск-аппетит» и «уровень толерантности». Исходя из нашего опыта, компании зачастую отождествляют эти понятия. Определение риск-аппетита и уровня толерантности к риску осложнено тем, что на данный момент отсутствует единообразное понимание этих терминов. Сегодня не только в России, но и в мировой практике сформировано расплывчатое понятие о соотношении риск-аппетита и уровня толерантности к отдельным ключевым рискам вследствие отсутствия единой принятой терминологии. Существуют отдельные стандарты и рекомендации соответствующих органов, но при этом на сегодняшний день наблюдается отсутствие единых принципов и требований к отдельным инструментам и функциям системы управления рисками.

Риск-толерантность является связывающим звеном между установленным для всей компании риск-аппетитом и прикладными системами лимитов в отдельных структурных подразделениях компании (например, система лимитов на рыночные риски в департаменте сбыта и трейдинга или система лимитов на кредитные риски в департаменте казначейства). Многие компании в рамках выстраивания сквозной корпоративной системы управления рисками в настоящее время разрабатывают регламентную и методическую базу по декомпозиции риск-толерантности (риск-аппетита) к отдельным категориям риска или ключевым рискам компании, по взаимосвязи данных риск-толерантностей с верхнеуровневыми лимитами, бизнес-планами подразделений и параметрами систем управления рисками отдельных категорий. Наиболее часто определяются риск-толерантности к финансовым группам рисков, таким как ценовые риски, валютные риски, кредитные риски, риски ликвидности. Определение риск-толерантностей к рискам прочих категорий, как правило, не формализовано и осуществляется на уровне высшего руководства.

Сергей Селин, старший менеджер Отдела управленческого консультирования КПМГ в России и СНГ

© 2015 АО «КПМГ». Все права защищены.

ИНТЕГРАЦИЯ В КЛЮЧЕВЫЕ ПРОЦЕССЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

У компании должна быть выстроена соответствующая реакция на внешние риски. Управлять вероятностью реализации экзогенных рисков сложно, соответственно, мероприятия скорее направлены на снижение последствий риска, нежели на уменьшение вероятности. Наши действия заключаются в том, чтобы правильно, сбалансированно подойти к снижению последствий наступлений данных рисков.

Эндогенными факторами являются недостатки внутрикорпоративных систем управления, взаимодействия и контроля. При формировании программы внутреннего аудита мы анализируем карту риска и бизнес-процессы компании. При помощи пересечения двух измерений, карты риска и бизнес-процессов компании мы определяем программу внутреннего аудита.

Эльдар Шавалиев,
руководитель службы внутреннего аудита ПАО «КАМАЗ»

Эффективное функционирование системы управления рисками требует интеграции со всеми бизнес-процессами компании. Для достижения заявленных целей руководство компании должно принимать во внимание информацию о рисках в бизнес-процессах, в том числе при построении стратегии компании.

По утверждению 78% респондентов, информация о рисках учитывается в процессе инвестиционного планирования. 76% компаний учитывают информацию о рисках в процессе стратегического/бизнес-планирования, а также 71% в процессе бюджетирования.

Информацию о рисках учитывает 75% компаний при проведении внутренних проверок и аудитов, что позволяет говорить о развитии риск-ориентированного подхода к внутреннему аудиту, для применения которого требуется системность в части внутренних коммуникаций и взаимодействия заинтересованных подразделений, в первую очередь подразделений по управлению рисками и подразделений внутреннего аудита.

Рис. 28. В каких процессах в вашей компании учитывается информация о рисках?

Примечание: Сумма ответов превышает 100%, так как респондентам можно было выбрать одновременно несколько вариантов.

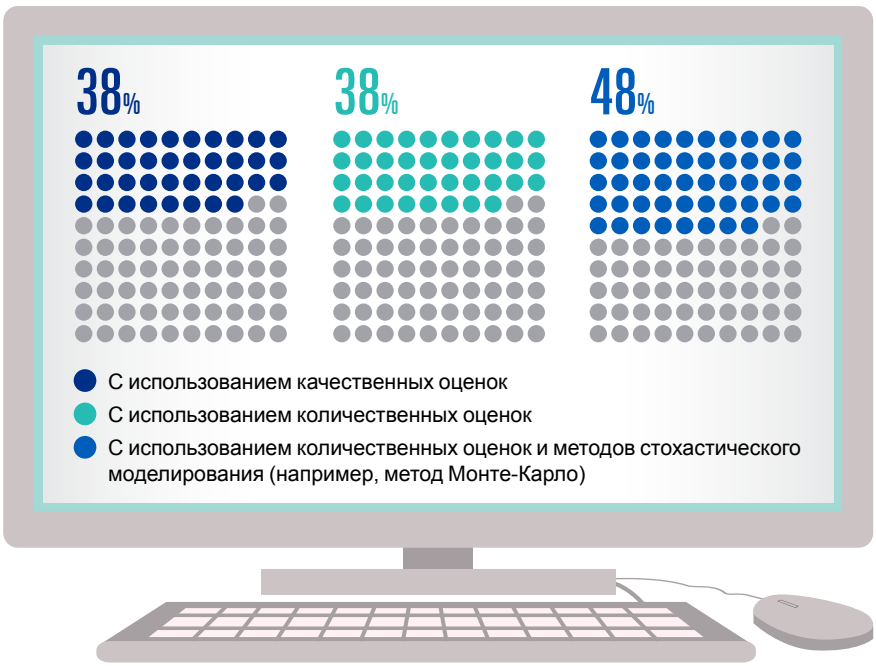
Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 55 респондентов.

© 2015 АО «КПМГ». Все права защищены.

Мы попросили наших респондентов детализировать, каким образом информация по рискам учитывается в ходе стратегического и бизнес-планирования. Было предложено три варианта ответа, причем методы оценки рисков с использованием стохастического (вероятностного) моделирования мы для наглядности выделили в отдельную категорию. В другую категорию, касающуюся пользования количественных оценок, попали также такие методы количественного анализа и оценки рисков, как, например, стресс-тестирование, сценарный анализ и т.д. Большинство респондентов указало на использование методов вероятностного моделирования показателей будущих периодов.

Наиболее популярными способами технического осуществления имитационного (стохастического) моделирования являются использование специализированной надстройки для риск-моделирования Palisade @Risk (42%) и реализация моделирования стандартными инструментами пакета MS Excel. При этом 16% респондентов используют программные продукты собственной разработки. Исходя из нашего опыта, использование таких продуктов подразумевает тесную интеграцию процесса моделирования и долгосрочной финансовой модели.

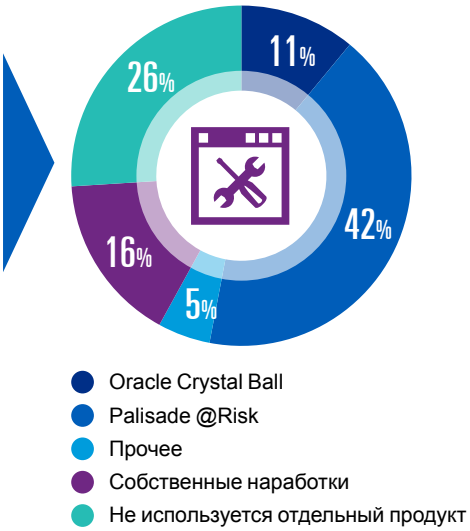
Рис. 29. Каким методом учитывается информация по рискам в процессе стратегического/бизнес-планирования?



Примечание: Сумма ответов превышает 100%, так как респондентам можно было выбрать одновременно несколько вариантов.

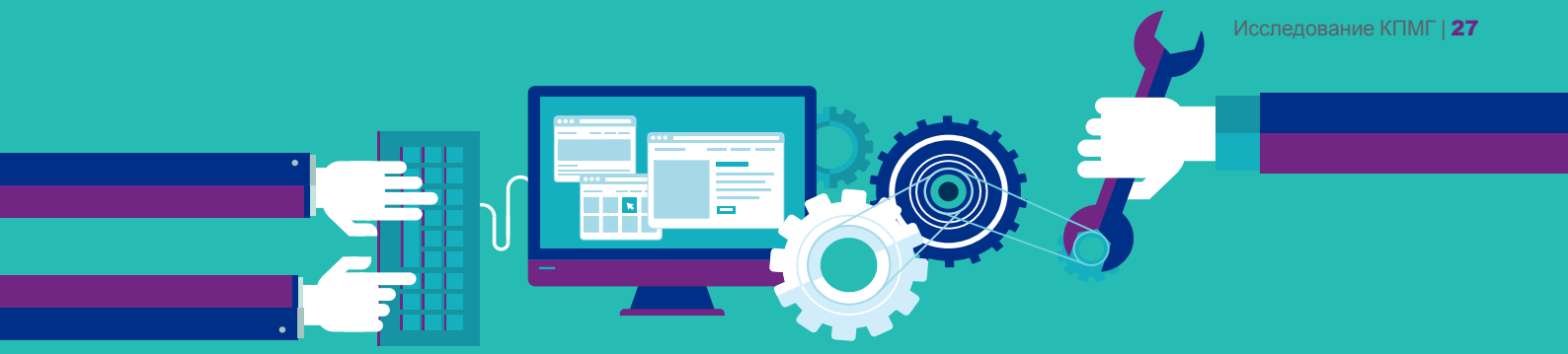
Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 40 респондентов.

Рис. 30. Какой программный продукт вы используете для количественных оценок и методов стохастического моделирования?



Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 19 респондентов.

© 2015 АО «КПМГ». Все права защищены.

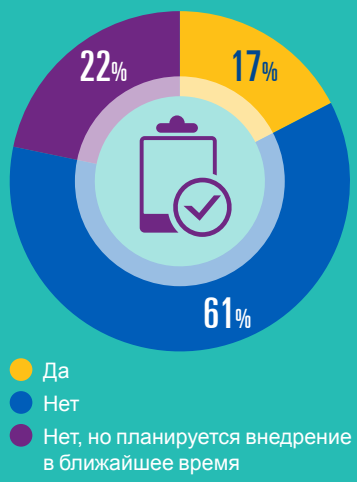


План обеспечения непрерывности бизнеса

Внедрение плана обеспечения непрерывности бизнеса позволяет компании избежать потенциальных потерь в случае непредвиденных перебоев в бизнес-процессах. Важно, чтобы данный план был прямым продолжением деятельности по управлению рисками и позволял оперативно реагировать на реализацию наиболее значимых рисков. В настоящий момент в части обеспечения непрерывности бизнеса компании зачастую ограничиваются только подготовкой документов для соблюдения формальных требований регулятора (например, подготовка планов ликвидации аварийных ситуаций).

На данный момент лишь в 17% компаний внедрен план обеспечения непрерывности бизнеса. В 22% компаний, у которых он отсутствует, есть планы внедрения системы обеспечения непрерывности бизнеса в ближайшее время.

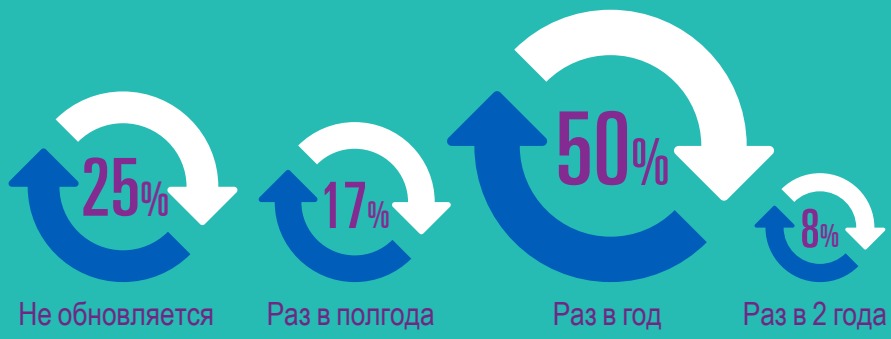
Рис. 31. Внедрен ли план обеспечения непрерывности бизнеса в вашей компании?



Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 46 респондентов.

Внедрение плана обеспечения непрерывности бизнеса требует тестирования, а также регулярного обновления с учетом изменений в бизнес-процессах компании. Четверть компаний, в которых внедрен план обеспечения непрерывности бизнеса, не проводят его обновление. Половина респондентов указали, что проводят обновление раз в год.

Рис. 32. Как часто обновляется план обеспечения непрерывности бизнеса у вас в компании?



Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 12 респондентов.

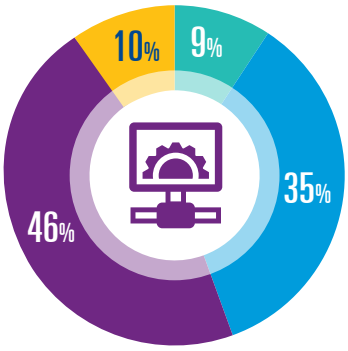
© 2015 АО «КПМГ». Все права защищены.

АВТОМАТИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Как показывают результаты нашего опроса, на данный момент в России автоматизация систем управления рисками не имеет широкого распространения. Только 9% респондентов ответили утвердительно на вопрос об автоматизации системы управления рисками в их компании. В 35% компаний применяются отдельные элементы автоматизации. Из 56% респондентов, ответивших отрицательно на вопрос о наличии автоматизации системы, только 10% компаний рассматривают автоматизацию процессов системы управления рисками в ближайшей перспективе. Исходя из опыта КПМГ, низкий уровень автоматизации процессов корпоративного управления рисками объясняется тремя основными моментами:

- Сложностью обоснования затрат на внедрение систем автоматизации (прямой эффект от внедрения на денежный поток в большинстве случаев отсутствует, тогда как расчет косвенного эффекта затруднителен).
- Необходимостью обучения большого количества сотрудников, вовлекаемых в управление рисками в компании.
- Необходимостью серьезной модификации и адаптации имеющихся на рынке систем, связанных с наличием большого количества специфических требований к системам автоматизации со стороны компаний-заказчиков.

Рис. 33. Автоматизированы ли в вашей компании основные процессы управления рисками?



Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 54 респондентов.

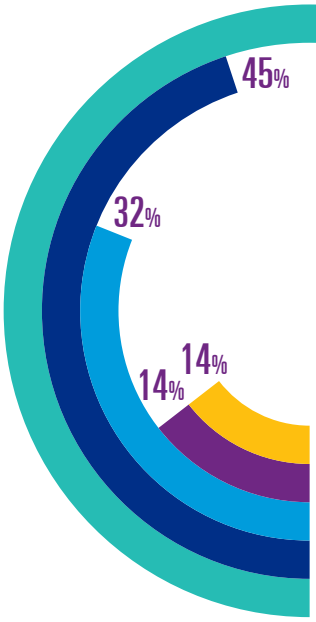
«Службой риск-менеджмента проводится работа по автоматизации учета и контроля рисков. Собственными силами банка разработан масштабный программный комплекс, предназначенный для оценки и мониторинга клиентов с момента обращения за кредитом до окончания работы с активом. Комплекс агрегирует данные по финансовой отчетности клиентов, нефинансовым факторам, негативным сигналам и т.д. Эта информация используется для автоматизированного расчета внутреннего кредитного рейтинга, контроля выполнения ковенантов, учета обеспечения по кредитным договорам. На базе той же платформы функционирует система раннего предупреждения, позволяющая на ранних стадиях выявлять признаки ухудшения в деятельности клиентов, классифицировать активы по категориям проблемности (работающие активы, активы под наблюдением, проблемные активы), контролировать исполнение мероприятий по оздоровлению активов. Получаемые внутренние рейтинги учитываются в составе премии за риск в рамках ценообразования по кредитным продуктам корпоративным заемщикам, а также для расчета резервов по МСФО.

Комплексную систему управления рисками, которая обеспечивает выполнение и координацию функций в части идентификации, оценки, управления и мониторинга основных рисков банка для сбалансированного развития бизнеса, банк выстраивает с учетом описанных мер, а также последствий кризисов и текущей макроэкономической ситуации и опираясь на лучшие практики.

Наталья Тутова, руководитель службы риск-менеджмента банка «Уралсиб»

© 2015 АО «КПМГ». Все права защищены.

Рис. 34. Какие основные процессы управления рисками автоматизированы в вашей компании?



Другое
Выявление рисков
Качественная оценка рисков
Количественная оценка рисков
Предоставление отчетности по управлению рисками

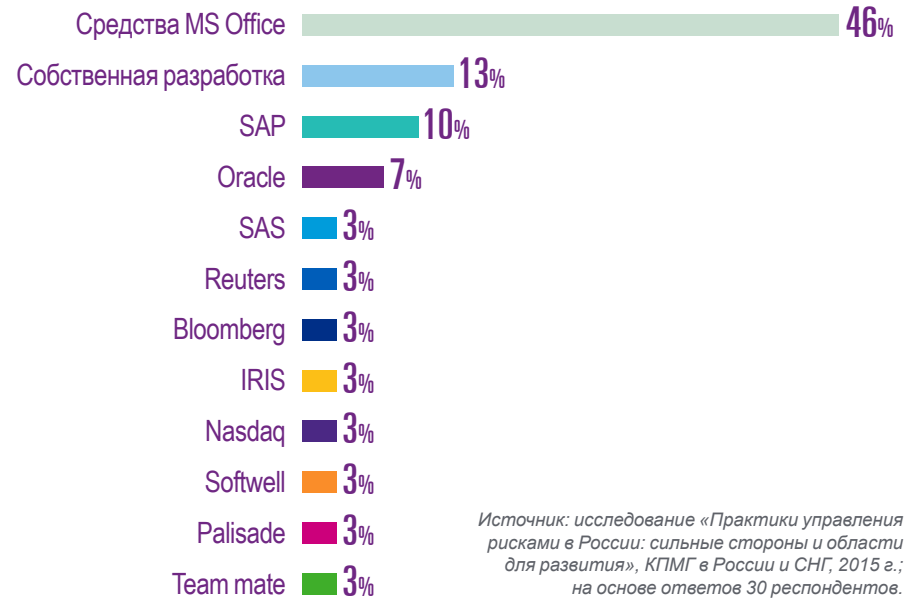
В качестве основной цели автоматизации 59% компаний видят автоматизацию процесса предоставления отчетности по управлению рисками. 45% и 32% компаний выделяют автоматизацию процессов качественной и количественной оценки рисков. Стоит отметить, что компании не рассматривают системы автоматизации как инструмент для накопления, систематизации и анализа данных по рискам.

Примечание: Сумма ответов превышает 100%, так как респондентам можно было выбрать одновременно несколько вариантов.

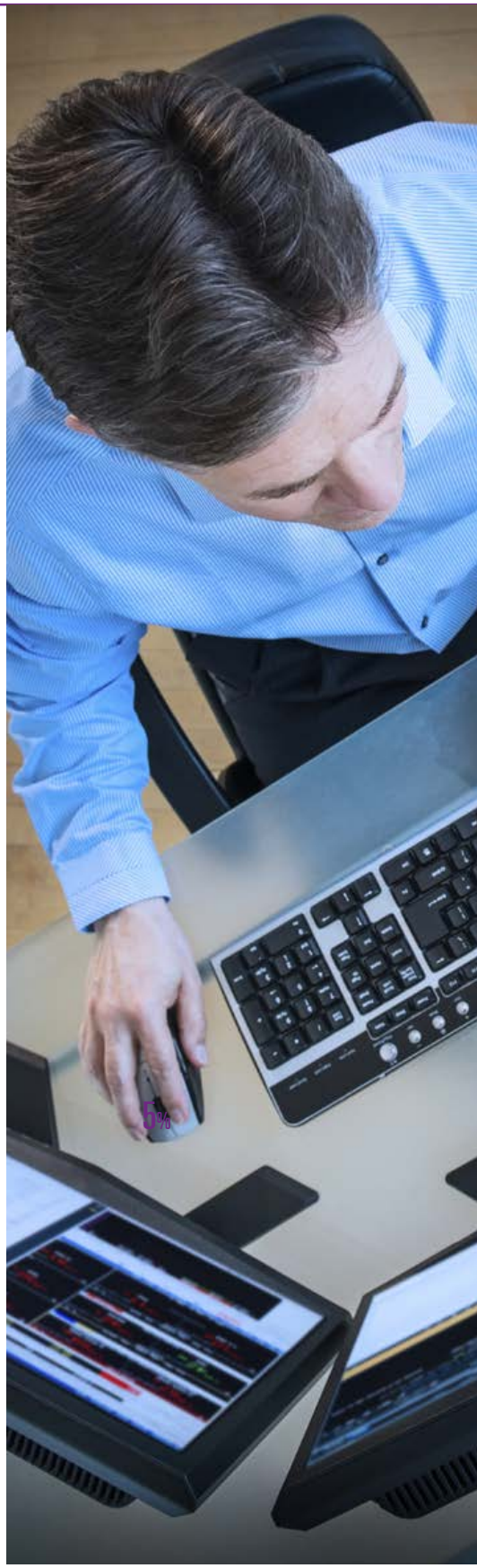
Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 22 респондентов.

В большинстве компаний используются собственные разработки на базе одного или нескольких программных продуктов. Преобладающее количество респондентов используют средства Microsoft Office для частичной автоматизации работ в рамках управления рисками. Остальные ответы распределились поровну, в том числе SAP и Oracle.

Рис. 35. Кто является разработчиком ИТ-системы, на базе которой автоматизирована система управления рисками в вашей компании?



Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 30 респондентов.



© 2015 АО «КПМГ». Все права защищены.

РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ

Заинтересованные стороны ожидают предоставления подробной информации как об организации системы управления рисками в компании, так и о ключевых рисках, которым подвержен бизнес компании. Данная информация необходима в первую очередь для получения уверенности в том, что корпоративная система риск-менеджмента интегрирована во все бизнес-процессы компании, а также способна своевременно идентифицировать и превентивно реагировать на новые риски. Раскрытие информации по наиболее значимым рискам и данные, подтверждающие, что компания ведет постоянную работу по управлению и предотвращению рисков, служат укреплению и росту деловой репутации компании.

Более половины респондентов (54%) утверждают, что в их компании информация по системе управления рисками для внешних заинтересованных сторон раскрывается в регулярной отчетности. 26% компаний раскрывают данную информацию в регулярной отчетности и на веб-сайте компании.

Рис. 36. Раскрывает ли ваша компания информацию по системе управления рисками для внешних заинтересованных сторон?

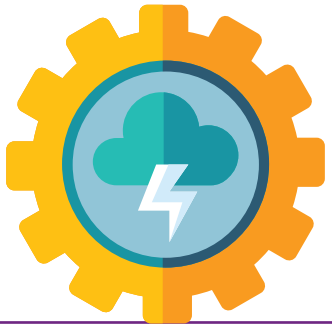
Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 50 респондентов.

Приблизительно аналогичные результаты были получены в ответах на вопрос о раскрытии информации по наиболее значимым рискам для внешних заинтересованных сторон. 59% компаний раскрывают данную информацию в регулярной отчетности, 27% компаний раскрывают информацию в регулярной отчетности и на веб-сайте компании.

Рис. 37. Раскрывает ли ваша компания информацию по наиболее значимым рискам для внешних заинтересованных сторон?

Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 49 респондентов.

© 2015 АО «КПМГ». Все права защищены.



КЛЮЧЕВЫЕ РИСКИ

Своевременное выявление потенциальных рисков для деятельности компании является одной из важнейших функций системы управления рисками. Мы попросили респондентов оценить влияние рисков на деятельность компании в следующем году. Согласно результатам опроса, респонденты выставили наиболее высокие оценки (по всем категориям рисков) следующим рискам: изменение макроэкономических параметров и рыночной конъюнктуры (изменение объемов спроса и предложения), инвестиционные риски (проектные риски), ценовые риски, неблагоприятные политические события.

Вследствие нестабильной экономической и политической ситуации на мировом рынке риски изменения макроэкономических параметров и неблагоприятных политических событий выходят на первый план.

При оценке стратегических рисков 40% респондентов выделили риск изменения макроэкономических параметров и рыночной конъюнктуры как наиболее критичный. 17% респондентов также отметили риск неэффективной реализации стратегических проектов по расширению бизнеса.

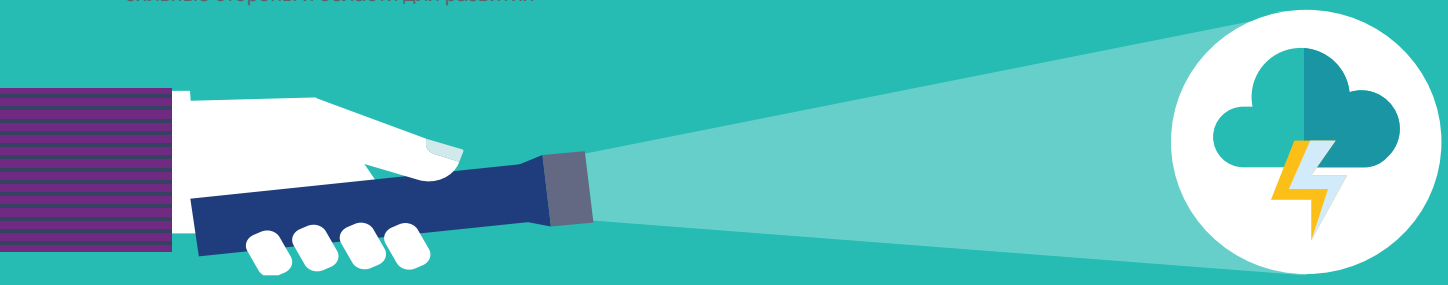
По результатам международного исследования Expectations of Risk Management Outpacing Capabilities – It's Time For Action, проведенного в декабре 2012 года Economist Intelligence Unit (аналитическое подразделение группы компаний Economist Group, издателя журнала Economist) по заказу KPMG International, большинство респондентов выделили репутационный риск как один из наиболее актуальных для деятельности компаний. На данный момент лишь 2% российских респондентов выделяют репутационный ущерб как риск, который может оказать существенное влияние на деятельность компании.

Возможно, большинство компаний не уделяют должного внимания репутационной составляющей в связи с отсутствием общепринятых стандартов, а также сложностями измерения данного риска.

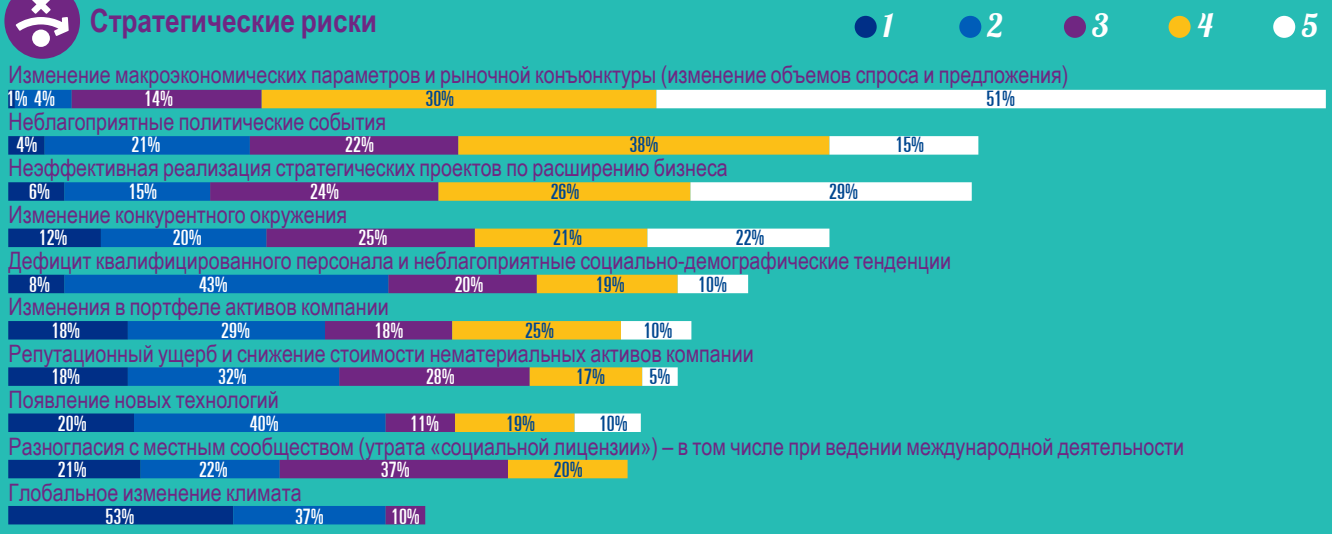
Риск разногласий с местным сообществом (утраты «социальной лицензии»), который непосредственно связан в том числе и с репутацией компании, не был выделен среди значимых рисков ни одним из респондентов, хотя данный вид риска актуален лишь для определенной категории промышленных компаний, особенно тех, которые располагают большим количеством опасных производственных объектов или оказывают серьезное влияние на местное сообщество.

По мнению КПМГ, на данный момент российские компании не уделяют должное внимание оценке и предотвращению репутационного риска, а также риска разногласий с местным сообществом, что может негативно сказаться на устойчивом развитии компаний.

© 2015 АО «КПМГ». Все права защищены.



Стратегические риски

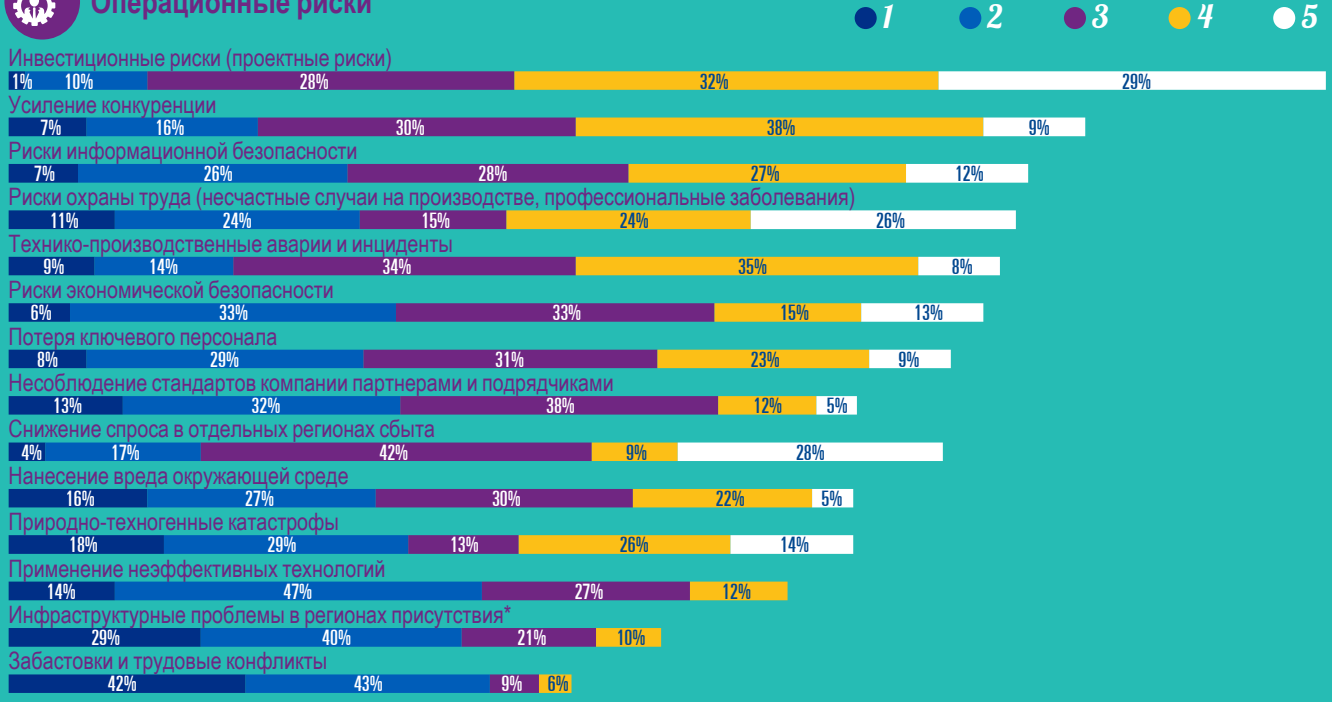


Примечание: количество респондентов в процентах, указавших соответствующее количество баллов.

Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 55 респондентов.

При оценке операционных рисков респонденты выделили следующие риски как имеющие наиболее значительное влияние: инвестиционные риски, снижение спроса в отдельных регионах сбыта, усиление конкуренции, риски охраны труда и технико-производственные аварии.

Операционные риски

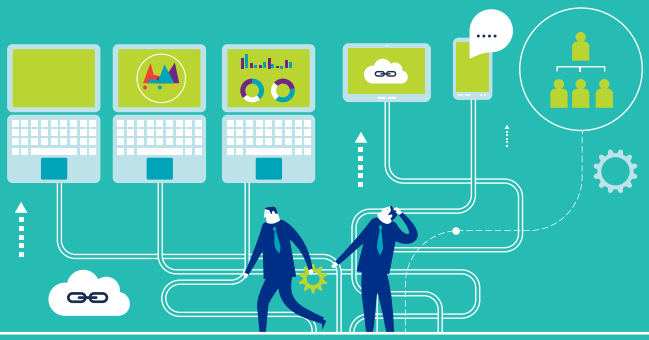


** Например, нехватка складских, торговых и производственных площадей, а также транспорта для перемещения сырья или конечных продуктов.*

Примечание: количество респондентов в процентах, указавших соответствующее количество баллов.

Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 55 респондентов.

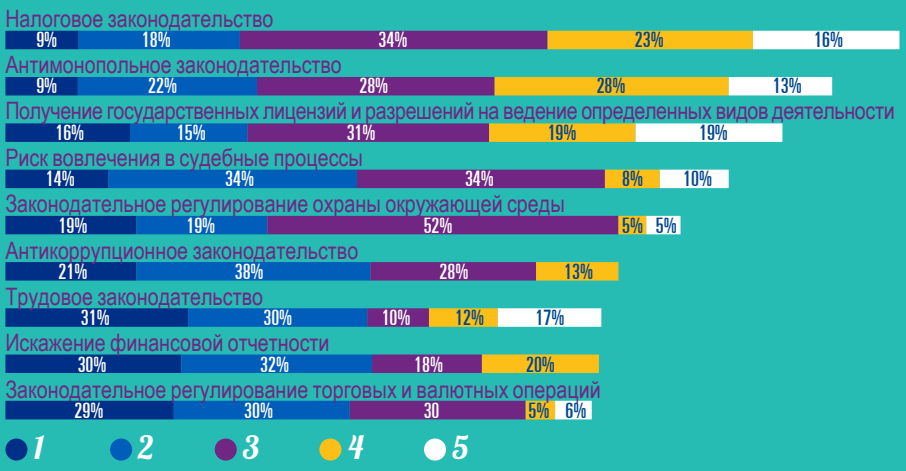
© 2015 АО «КПМГ». Все права защищены.



Согласно результатам опроса, среди регуляторных рисков и рисков несоответствия законодательству наибольшее влияние на деятельность компаний в следующем году могут оказать риски в сфере получения государственных лицензий и разрешений на ведение определенных видов деятельности, а также риски в сфере налогового и антимонопольного законодательства.

Для предотвращения рисков несоответствия законодательству компаниям следует обратить пристальное внимание на выполнение постоянного мониторинга возможных изменений в законодательстве, а также на соответствующую оценку данных рисков в случае реализации пессимистичных сценариев.

Регуляторные риски и риски несоответствия законодательству

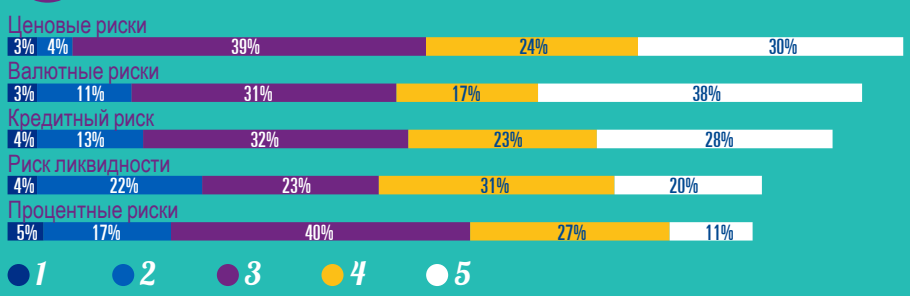


Примечание: количество респондентов в процентах, указавших соответствующее количество баллов.

Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 55 респондентов.

При оценке влияния финансовых рисков на деятельность компании в следующем году респонденты выделили валютные и ценовые риски.

Финансовые риски



Примечание: количество респондентов в процентах, указавших соответствующее количество баллов.

Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 55 респондентов.

Для товарно-сырьевых компаний, составляющих большую часть экономики России, ключевую роль играют ценовые риски. Высокая волатильность и цены, близкие к десятилетним минимумам, существенно влияют на финансовые результаты компаний, однако естественное хеджирование за счет ослабления курса рубля и относительно низкая себестоимость производства позволяют большинству добывающих компаний принимать ценовые риски и не хеджировать их.

Валютные риски оказывают существенное влияние на финансовый результат импортеров и компаний, имеющих высокий кредитный портфель в валюте.

Кредитные риски остаются актуальными в связи с продолжающейся зачисткой банковского сектора и общим увеличением просроченной кредиторской задолженности в экономике.

Среди процентных рисков наиболее важную роль играют риски увеличения будущего фондирования в связи с практически полным закрытием западных долговых рынков и медленным выходом на азиатские рынки долгового капитала. Риск увеличения стоимости уже привлеченных кредитов не играет существенной роли для компаний при условии соблюдения кредитных ковенант.

Сергей Селин, старший менеджер Отдела управленческого консультирования КПМГ в России и СНГ

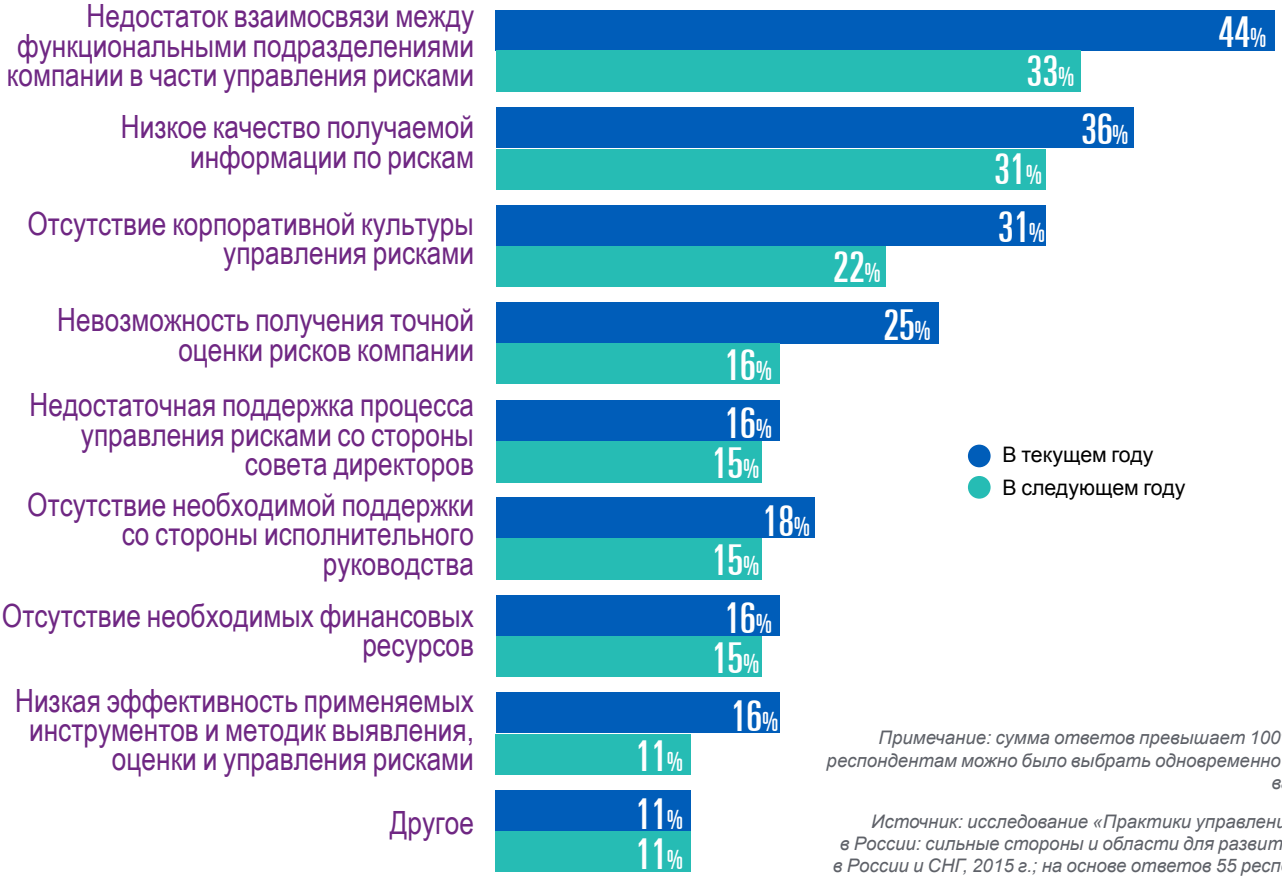
© 2015 АО «КПМГ». Все права защищены.

ОСНОВНЫЕ БАРЬЕРЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ

Мы попросили респондентов выделить барьеры на пути к эффективному управлению рисками в текущем и следующем годах.

В топ-3 препятствий в текущем и следующем году респонденты выделили: недостаток взаимосвязи между функциональными подразделениями (44% и 33%), низкое качество получаемой информации по рискам (36% и 31%), отсутствие корпоративной культуры (31% и 22%).

Рис. 38. Что, по вашему мнению, препятствовало эффективному управлению рисками в вашей компании в текущем году и может помешать управлению в следующем?



Примечание: сумма ответов превышает 100%, так как респондентам можно было выбрать одновременно несколько вариантов.

Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 55 респондентов.

© 2015 АО «КПМГ». Все права защищены.

Рис. 39. Какие из нижеперечисленных аспектов, по вашему мнению, являются ключевыми для построения эффективной системы управления рисками в компании?

Примечание: сумма ответов превышает 100%, так как респондентам можно было выбрать одновременно несколько вариантов.

Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 55 респондентов.

© 2015 АО «КПМГ». Все права защищены.

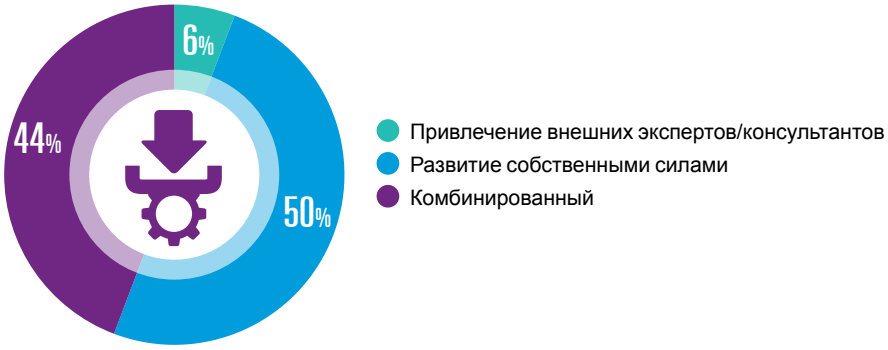
Рис. 40. Какие из направлений развития системы управления рисками, по вашему мнению, являются ключевыми для вашей компании?

Примечание: Сумма ответов превышает 100%, так как респондентам можно было выбрать одновременно несколько вариантов.

Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 55 респондентов.

При ответе на вопрос о наиболее эффективном пути внедрения/развития системы управления рисками половина респондентов предложила путь развития собственными силами. 44% респондентов считают, что наиболее эффективным будет комбинированный путь развития, т.е. внедрение/развитие системы собственными силами при привлечении внешних консультантов.

Рис. 41. Какой путь внедрения/развития системы управления рисками вы считаете наиболее эффективным для вашей компании?



Источник: исследование «Практики управления рисками в России: сильные стороны и области для развития», КПМГ в России и СНГ, 2015 г.; на основе ответов 55 респондентов.

© 2015 АО «КПМГ». Все права защищены.

Контакты:

Игорь Коротецкий
Руководитель Группы корпоративного управления и устойчивого развития КПМГ в России и СНГ
Партнер
T: +7 (495) 937 4477
E: ikorotetskiy@kpmg.ru

Денис Борзунов
Корпоративное управление и устойчивое развитие КПМГ в России и СНГ
Старший менеджер
T: +7 (495) 937 4477
E: dborzunov@kpmg.ru

kpmg.ru

Информация, содержащаяся в настоящем документе, носит общий характер и подготовлена без учета конкретных обстоятельств того или иного лица или организации. Хотя мы неизменно стремимся представлять своевременную и точную информацию, мы не можем гарантировать того, что данная информация окажется столь же точной на момент получения или будет оставаться столь же точной в будущем. Предпринимать какие-либо действия на основании такой информации можно только после консультаций с соответствующими специалистами и тщательного анализа конкретной ситуации.

© 2015 АО «КПМГ», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации, член сети независимых фирм КПМГ, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

KPMG и логотип KPMG являются зарегистрированными товарными знаками или товарными знаками ассоциации KPMG International.