KPMG

Диагностика зрелости системы управления рисками от формы к ценности

Результаты Исследования
KPMG Кавказ и Центральная Азия

Совместно с

QRM QAZAQSTAN RISK MANAGERS ASSOCIATION

ҚР ҰКП НПП РК
АТАМЕКЕН



Ноябрь 2026

KPMG. Make the Difference.

Предисловие KPMG

«Большинство компаний уже выстроили систему управления рисками на бумаге. Следующий шаг — добиться, чтобы информация о рисках действительно меняла решения в стратегии, бюджете и инвестициях. Именно это отличает формальное соответствие от устойчивого бизнеса».

Мы рады представить результаты Исследования KPMG «Диагностика зрелости системы управления рисками». Его цель — понять, насколько системы управления рисками в организациях региона не только формально созданы, но и встроены в стратегию, бюджет и управленческие решения.

Результаты показывают, что фундамент создан: политики утверждены, реестры ведутся, ключевые риски регулярно рассматриваются советами директоров. Основной потенциал роста теперь — в интеграции рисков в решения, мотивацию и цифровые инструменты. Исследование подготовлено совместно с Ассоциацией риск-менеджеров Казахстана.

Благодарим НПП РК «Атамекен» за информационную поддержку и рассылку анкеты, а всех участников — за открытость и время, уделенное Исследованию.



Габит Мусрепов

Партнер, Руководитель практики ESG
и Корпоративного управления
KPMG Кавказ и Центральная Азия

72

из 100: средний индекс зрелости СУР участников Исследования

153 организации: представители риск-функций, аудита и менеджмента

11 компонентов СУР и ESG как сквозная тема

Сбор ответов: апрель–июль 2026 года

© 2026 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори». Все права защищены.

Предисловие QRM

«Зрелость управления рисками проявляется в качестве решений: какие угрозы организация замечает заранее, какие возможности использует и насколько осознанно принимает риск ради достижения своих целей».

Qazaqstan Risk Managers' Association (QRM) совместно с KPMG провела исследование, чтобы оценить практики управления рисками и определить направления, требующие внимания бизнеса и профессионального сообщества.

Управление рисками это неотъемлемый компонент корпоративного управления, способствующий достижению стратегических и операционных целей. Исследование выявляет разрывы между формализованными процедурами СУР и их применением в стратегии, бюджетировании и инвестициях. Значительный потенциал повышения эффективности связан с количественной оценкой рисков, использованием данных и автоматизацией.

Результаты исследования помогают советам директоров и исполнительному руководству определить приоритеты совершенствования корпоративного управления: повысить обоснованность решений, укрепить ответственность за риски и контроль достижения целей.

Для QRM, Исследование это основа для обмена опытом, развития прикладных компетенций и распространения эффективных практик. Мы продолжим объединять специалистов и руководителей для повышения качества управления рисками в организациях Казахстана.

Благодарим команду KPMG за партнерство, НПП РК «Атамекен» за информационную поддержку, а всех участников за открытость и вклад в исследование.



Гульжан Бекмагамбетова

Председатель Наблюдательного совета Qazaqstan Risk Managers' Association
Региональный директор PRMIA Kazakhstan
Член Национального совета по корпоративному управлению при НПП «Атамекен»

Партнеры Исследования

KPMG Кавказ и Центральная Азия
организатор Исследования, методология и анализ

Qazaqstan Risk Managers' Association (QRM)
совместное проведение Исследования

НПП РК «Атамекен»
информационная поддержка и рассылка анкеты

QRM QAZAQSTAN RISK MANAGERS ASSOCIATION

© 2026 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори». Все права защищены.



Содержание

01 Об Исследовании 5

02 Ключевые выводы 9

03 Результаты по компонентам СУР 15

04 Барьеры и приоритеты развития 25

05 Рекомендации KPMG 29

06 Ограничения и глоссарий 35

07 Контакты 36

01

Об Исследовании

Методология, выборка и профиль участников



Как проводилось Исследование

Онлайн-анкетирование KPMG в Казахстане и Центральной Азии, апрель–июль 2026 года



Цель Исследования: оценить, насколько системы управления рисками организаций встроены в корпоративное управление, стратегию, процессы и технологии, и определить приоритеты их развития.

Участники

- 153 организации: руководители и специалисты риск-функций, аудита, комплаенса, финансов и проектов
- Государственные, квазигосударственные и частные организации более чем 15 отраслей (крупнейшие отрасли представлены на стр. 13)
- В анализ включены только респонденты с опытом в риск-менеджменте или смежных областях

Анкета

- 92 вопроса: профиль, 11 компонентов СУР, барьеры и приоритеты
- ESG-риски как сквозная тема всех блоков
- Основа: COSO ERM (2017), ISO 31000:2018, модель трех линий IIA
- Отбор: из 227 анкет в анализ включены 153; одна анкета — одна организация

Индекс зрелости

- Каждый ответ переведен в балл от 0 до 100, где 100 соответствует лучшей практике
- Индекс компонента считается как среднее по его вопросам, общий индекс — по 76 вопросам (стр. 7)
- «Системно»: доля ответов на высшем уровне зрелости

© 2026 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори». Все права защищены.

Индекс зрелости: как ответы анкеты превращаются в балл от 0 до 100

1 Каждый ответ — балл от 0 до 100
Лучшая практика — 100 баллов, отсутствие практики — 0, промежуточные ответы — с равным шагом между ними.

Пример: «Существует ли формализованный реестр рисков?»

100	67	33	0
Системно ведется и обновляется регулярно	Ведется частично	Редко, отдельными подразделениями	Не ведется

Если вариантов три, шкала такая: 100 / 50 / 0.

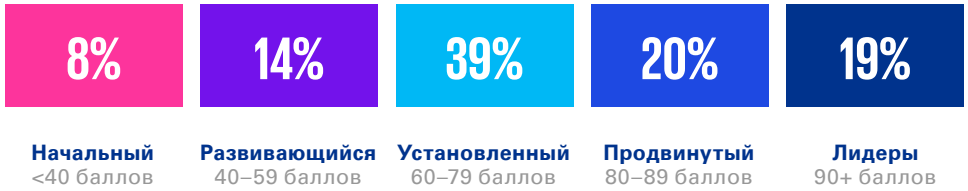
2 Балл организации — среднее по ее ответам
Считается по 76 вопросам о практиках. Если вопрос к организации не относится (например, у нее нет проектов), он пропускается и не снижает балл.

3 Индекс Исследования — среднее по 153 организациям
Итог — **72 балла**. Так же считаются баллы по каждому компоненту СУР, только по вопросам своего блока.

Не входят в расчет: профиль организаций и вопросы с выбором нескольких ответов (причины внедрения, барьеры, приоритеты, проблемы обучения).

Шкала уровней зрелости и распределение организаций, %

72 — индекс участников



Доля организаций на каждом уровне, % от 153

Как читать индекс

Это самооценка. На анкету отвечали в основном сами риск-менеджеры (74%). Следовательно, 72 балла — это самооценка организаций.

Все вопросы имеют одинаковый вес. «Есть ли политика» влияет на балл так же, как «оцениваете ли риски в деньгах». Базовых вопросов больше, поэтому средний балл выше.

Важнее разрывы, чем сам балл. Процессы — 80–87 баллов, технологии — 42: между компонентами почти двукратный разрыв.

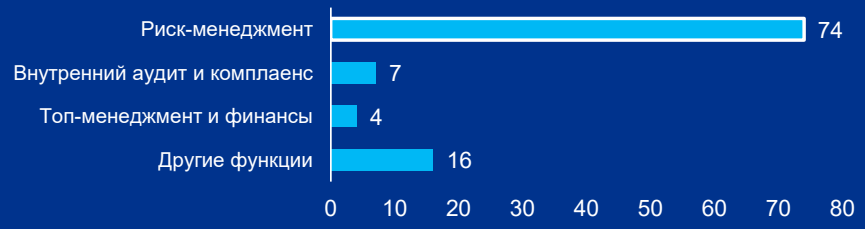
Источник: Исследование KPMG «Диагностика зрелости системы управления рисками», 2026. База: 153 организации, если не указано иное. Индекс рассчитан по 76 вопросам о практиках; уровни зрелости — по индексу организации.

© 2026 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори». Все права защищены.

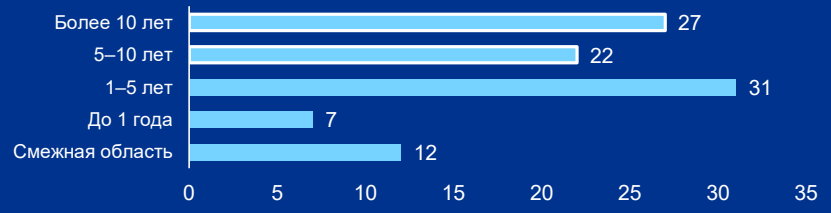
Профиль участников

Кто ответил на вопросы анкеты

Функция организаций, %



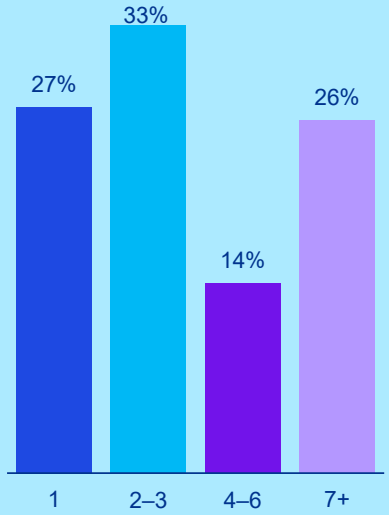
Опыт в риск-менеджменте, %



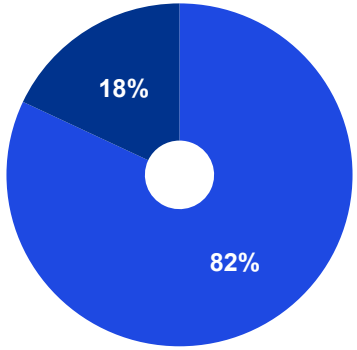
27%

риск-функций: имеется лишь один сотрудник.

Численность риск-функции, чел., % организаций



Тип организации, %



82%

государственный и квазигосударственный сектор

52%

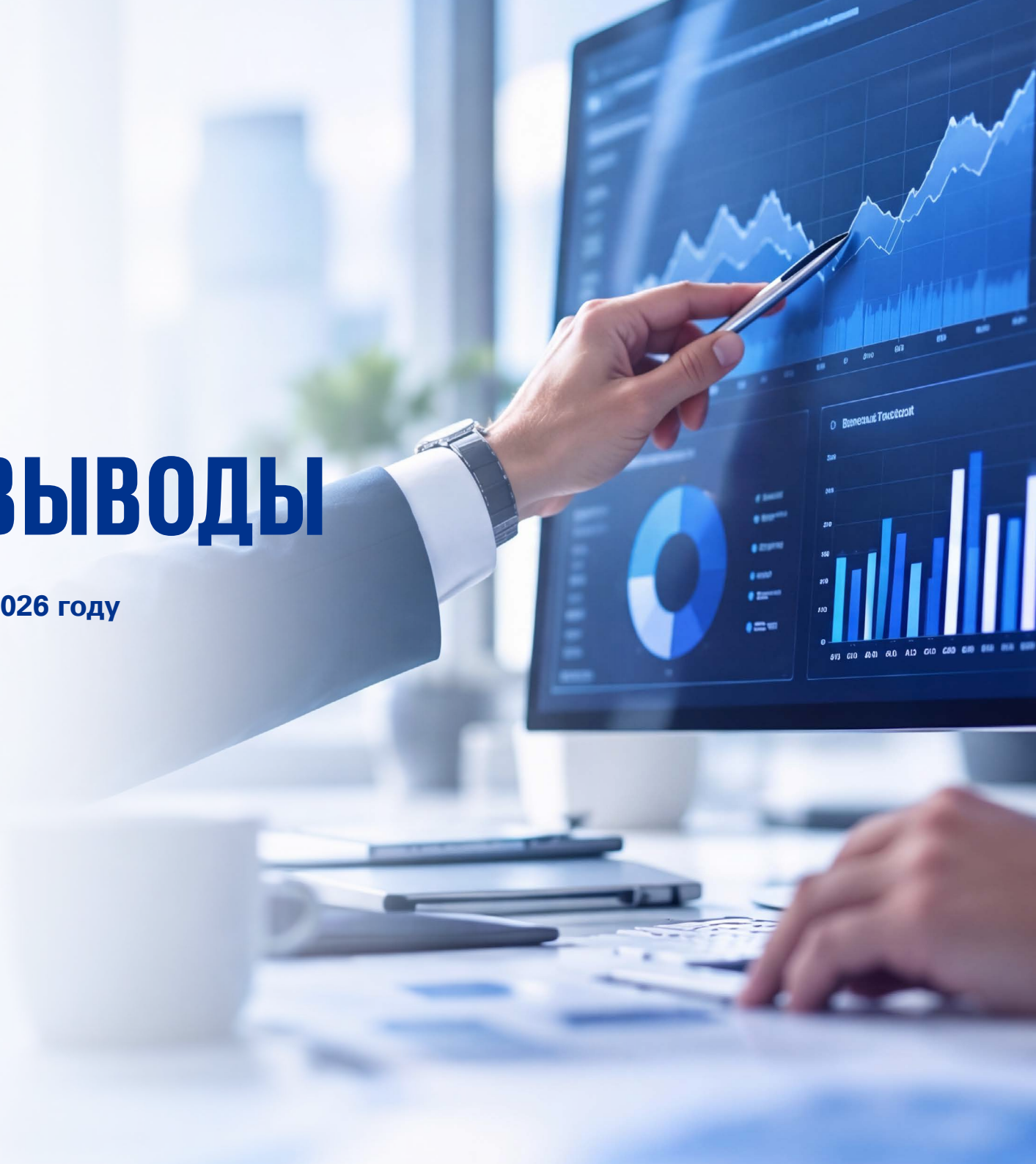
имеют сертификацию в риск-менеджменте (ISO 31000, PRM, FRM и др.)

© 2026 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори». Все права защищены.

02

Ключевые выводы

Главное об уровне зрелости СУР в 2026 году



Ключевые выводы

Фундамент СУР в Казахстане и Узбекистане создан. Главный резерв — интеграция рисков в решения, бюджеты и мотивацию.

72

Индекс зрелости СУР
средний балл из 100 по 76 вопросам анкеты

Формальная база выстроена

86% утвердили единую политику, 86% системно ведут реестр рисков, 72% рассматривают ключевые риски на уровне совета директоров.

Слабая связь с бюджетом

Полностью интегрируют риски в бюджет 32%, регулярно применяют лимиты риск-аппетита 45%, системно используют отчетность в решениях 52%.

Технологии как главный разрыв

Индекс технологий 42 из 100: 44% не используют ERM-системы, 48% не имеют цифрового мониторинга рисков.

Мотивация и риск-культура

Риск-показатели системно включены в KPI лишь у 26%. Недооценка ценности СУР стала барьером №1 (55%), а риск-культура — приоритетом № 1 (71%).

35%
регулярно применяют количественные методы

61%
внедрили СВК полностью

28%
формируют ESG-отчетность по IFRS S1/S2

+15
баллов индекса: риск-функция из 7+ человек против одного сотрудника

© 2026 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори». Все права защищены.

Индекс зрелости СУР составил 72 балла: процессы развиты, технологии отстают почти вдвое

Средний индекс зрелости СУР участников Исследования составил 72 балла из 100.

Наиболее развитыми компонентами являются реагирование на риски **(87)**, идентификация **(86)** и оценка рисков **(80)**. В большинстве организаций утверждены методики, ведутся реестры, назначены владельцы рисков и ответственные за мероприятия.

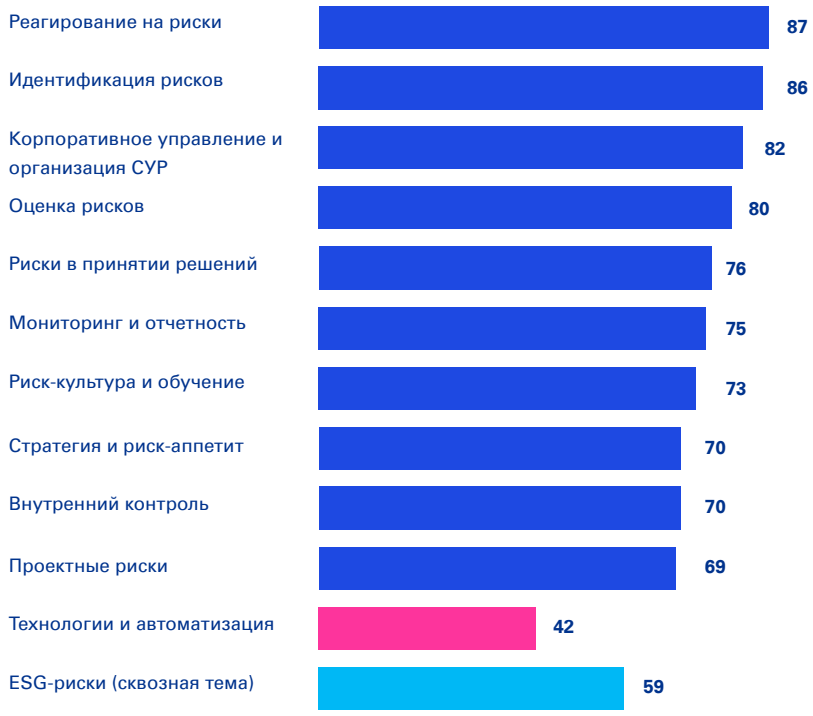
Компоненты, отражающие интеграцию управления рисками в управленческие процессы, развиты в меньшей степени: принятие решений (76), мониторинг и отчетность **(75)**, стратегия и риск-аппетит **(70)**. Информация о рисках формируется, но не всегда используется при распределении ресурсов.

Внутренний контроль **(70)** и управление проектными рисками **(69)** отстают от процессных компонентов на 10–18 баллов.

Наименее развитым компонентом являются технологии и автоматизация **(42)** — на 30 баллов ниже среднего. ESG-риски, рассматриваемые как сквозная тема, получили **59** баллов.

Таким образом, основной резерв повышения зрелости находится не в разработке новых процедур, а в интеграции существующих инструментов в стратегию, бюджет и мотивацию, а также в их автоматизации.

Индекс по компонентам СУР, баллы из 100



72

средний индекс зрелости СУР по 76 вопросам анкеты

87

максимальный индекс: реагирование на риски

42

минимальный индекс: технологии и автоматизация

Источник: Исследование KPMG «Диагностика зрелости системы управления рисками», 2026. База: 153 организации, если не указано иное. Индекс рассчитан как средний балл ответов (0 баллов: практика отсутствует, 100 баллов: лучшая практика).

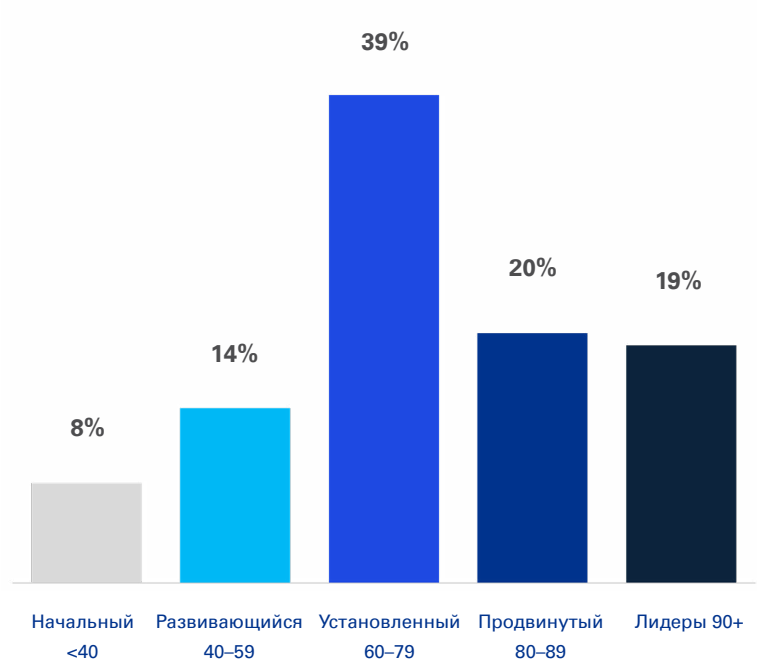
© 2026 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори». Все права защищены.

Зрелость СУР выше там, где у риск-функции больше ресурсов

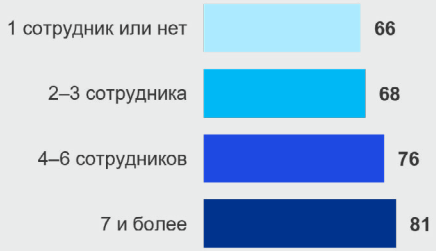
Распределение организаций по уровням зрелости неоднородно; заметна его связь с ресурсами риск-функции.

39% организаций находятся на установленном уровне (60–79 баллов). Здесь базовые элементы СУР внедрены, однако интеграция в управленческие процессы носит частичный характер. Еще **39%** достигли продвинутого уровня или уровня лидеров (80 баллов и выше). **22%** организаций находятся на начальном или развивающемся уровне. В этой группе СУР существует преимущественно в виде документов, а ключевые процессы выполняются нерегулярно. Индекс выше в организациях с более крупной риск-функцией: от **66** баллов там, где функцию выполняет один сотрудник или она совмещена с другими обязанностями (**27%** организаций), до **81** балла при численности 7 человек и более. Наибольший разрыв наблюдается в технологиях (**29 и 66**) и внутреннем контроле (**59 и 82**). Государственные и квазигосударственные организации финансового сектора демонстрируют более высокий уровень зрелости (**77**), чем частные и некоммерческие организации (**63**). Среди отраслей лидируют горно-металлургические, финансовые и нефтегазовые компании (подробнее на стр. 13).

Распределение организаций по индексу, %



Индекс по численности риск-функции



Индекс по типу организации



Источник: Исследование KPMG «Диагностика зрелости системы управления рисками», 2026. База: 153 организации, если не указано иное.

© 2026 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори». Все права защищены.

Зрелость СУР по секторам и отраслям: разрыв между группами достигает 20 баллов

Тип организации.
Индекс государственных и квазигосударственных организаций финансового сектора — 77, реального сектора — 73, частных и некоммерческих — 63. Разрыв сильнее всего проявляется в использовании рисков в решениях (87 против 64) и мониторинге (83 против 62).

Отрасли.
Выше всего индекс в горнодобыче и металлургии (84), финансовых (79) и нефтегазовых (76) компаний, ниже — в энергетике (64).

Общий разрыв.
Технологии — самый слабый компонент во всех группах: от 30 баллов в энергетике до 56 в горнодобыче и металлургии.

Группа	n	Индекс	Корп. управление	Стратегия и риск-аппетит	Внутренний контроль	Риск-культура	Мониторинг и отчетность	Риски в решениях	Технологии
По типу организации									
Гос./квазигос. — финансовый сектор	29	**77**	89	75	74	80	83	87	46
Гос./квазигос. — реальный сектор	97	**73**	84	71	69	73	76	76	40
Частные и НКО	27	**63**	71	63	67	66	62	64	41
По отраслям									
Горнодобыча и металлургия	19	**84**	88	80	87	82	88	86	56
Финансовый сектор	22	**79**	88	78	75	82	84	90	54
Нефтегазовая отрасль	24	**76**	83	72	72	75	78	79	47
Транспорт и логистика*	9	**73**	87	63	81	68	76	76	37
ИТ и телекоммуникации	12	**69**	86	64	56	72	70	69	37
Энергетика	15	**64**	73	67	63	63	73	67	30
Прочие отрасли	52	**67**	78	65	63	69	66	69	33
Все организации	153	**72**	82	70	70	73	75	76	42

Баллы: 80+ | 70–79 | 60–69 | 45–59 | <45

Источник: Исследование KPMG «Диагностика зрелости системы управления рисками», 2026. База: 153 организации, если не указано иное. Отрасль указана организацией; свободные ответы «Другое» объединены в «Прочие отрасли». Тип организации и отрасль указаны в разных вопросах анкеты, поэтому «финансовый сектор» в двух разрезах не совпадает (29 и 22 организации). * База менее 10 организаций — результат ориентировочный. 82% выборки — государственные и квазигосударственные организации. Индексы — по методике стр. 7; значения по группам пересчитаны из исходных данных и могут отличаться от итоговых на ±1 балл.

© 2026 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори». Все права защищены.

Наиболее зрелые организации отличает связь СУР с лимитами, бюджетом, мотивацией и технологиями

Для выявления факторов зрелости мы сравнили 25% организаций с наивысшим индексом (87 баллов и выше, далее — «топ-25%») и 25% организаций с наименьшим индексом (63 балла и ниже, «нижние 25%»). Эти группы не совпадают с уровнями зрелости на стр. 7.

Базовые элементы СУР присутствуют в обеих группах: индекс корпоративного управления составляет **93** и **63** балла, идентификации рисков — **95** и **60**.
Наибольшие различия связаны с практиками, которые переводят управление рисками в управленческие и финансовые решения:

- лимиты риск-аппетита регулярно применяются при решениях: **90%** и **8%**;
- риски полностью учитываются в бюджете: **72%** и **0%**;
- риск-показатели системно включены в KPI: **64%** и **3%**;
- контроли регулярно тестируются: **95%** и **13%**.

Топ-25% опережают и по технологиям: **79%** используют ERM-системы и **92%** — цифровые инструменты мониторинга, в нижних 25% — **10%** и **5%**.
Максимальный разрыв по компонентам зафиксирован во внутреннем контроле (**98** и **34**) и в стратегии (**94** и **33**).
Наиболее зрелые организации отличают не документы, а связь СУР с лимитами, бюджетом, мотивацией и технологиями.



Источник: Исследование KPMG «Диагностика зрелости системы управления рисками», 2026. База: 153 организации, если не указано иное. Топ-25% и нижние 25%: верхний и нижний квартили по индексу зрелости (по 39 организаций). Сравнения групп отражают взаимосвязь показателей и не означают причинно-следственной зависимости.

© 2026 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори». Все права защищены.

03

Результаты по компонентам СУР

От корпоративного управления до технологий и ESG



Подотчетность риск-функции совету директоров связана с более высокой зрелостью СУР

Организационная архитектура СУР в большинстве организаций сформирована.

Единая политика управления рисками утверждена в **86%** организаций, модель трех линий формализована в **70%**, независимая риск-функция создана в **69%**. Ключевые риски рассматривает совет директоров или его комитет в **72%** организаций.
Независимость риск-функции ограничена: совету директоров подотчетны **27%** риск-функций, первому руководителю (CEO) — **46%**, другому функциональному руководителю — **24%**. При подотчетности совету директоров индекс зрелости — 78 баллов, при подчинении CEO — **68**.
Слабое звено — обратная связь: **16%** организаций не оценивают эффективность СУР, в **17%** материалы коллегиальных органов не согласуются с риск-функцией.

86%
утвердили единую политику и методологию

72%
рассматривают ключевые риски на уровне совета директоров

27%
риск-функций подотчетны совету директоров

16%
не оценивают эффективность СУР

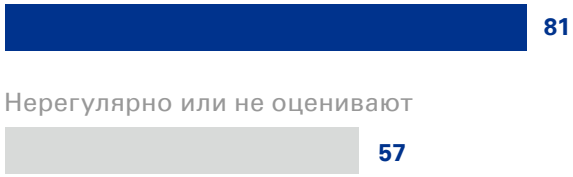
Практики по линии подчинения риск-функции, % организаций



Базы: совет директоров — 41 организация, функциональный руководитель — 37, CEO — 70. CFO (3) и организации без риск-функции (2) не показаны.

Регулярная оценка эффективности СУР

Индекс зрелости, баллы из 100



65% организаций регулярно оценивают эффективность СУР, **20%** — нерегулярно, **16%** не оценивают.

Разрыв в индексе — 24 балла.

Источник: Исследование KPMG «Диагностика зрелости системы управления рисками», 2026. База: 153 организации, если не указано иное. Сравнения групп отражают взаимосвязь показателей и не означают причинно-следственной зависимости.

© 2026 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори». Все права защищены.

Риск-аппетит определен в большинстве организаций, но до бюджета доходит лишь у трети

По мере перехода от документа к бюджету применение риск-аппетита в целом сокращается.

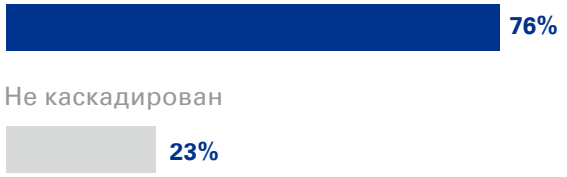
Риск-аппетит определен в **86%** организаций, но в измеримых метриках выражен лишь в **58%**. В **77%** организаций, где риск-аппетит установлен, совету директоров регулярно отчитываются о его уровне и превышениях.
Каскадирование до подразделений полностью выполнено в **41%** организаций, лимиты регулярно применяют **45%**. Риски полностью интегрированы в бюджет только в **32%**.
Сильнее всего с применением риск-аппетита связаны каскадирование и количественная оценка (графики справа). Организации, регулярно применяющие количественные методы, также чаще оценивают влияние рисков на стратегию: **78%** против **42%**.

Путь риск-аппетита от документа к бюджету, % организаций



Доля организаций с практикой на высшем уровне зрелости; риски в бюджете: полная интеграция с количественной оценкой.

Регулярное применение лимитов, %



Риски полностью учтены в бюджете, %



14%
не учитывают риски при бюджетировании

Источник: Исследование KPMG «Диагностика зрелости системы управления рисками», 2026. База: 153 организации, если не указано иное. Сравнения групп отражают взаимосвязь показателей и не означают причинно-следственной зависимости.

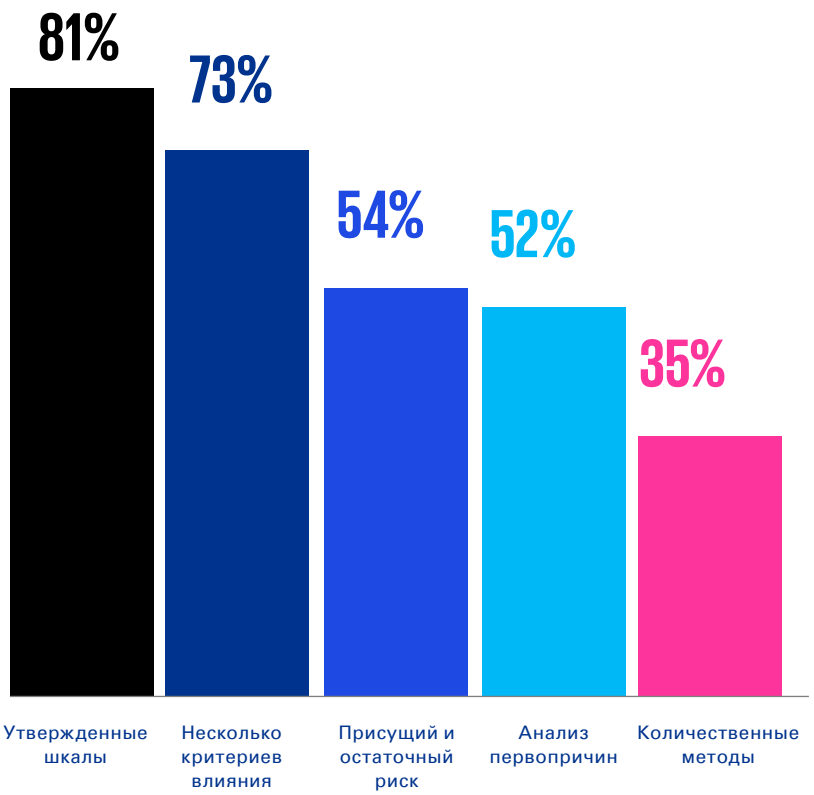
© 2026 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори». Все права защищены.

Выявление рисков отлажено, но до оценки в деньгах доходит лишь треть организаций

Идентификация рисков является одним из наиболее зрелых процессов, однако глубина оценки снижается по мере усложнения методов.

Реестр рисков системно ведется в **86%** организаций. В **78%** в выявлении рисков участвуют все уровни — от менеджмента до подразделений, внешние факторы в полной мере учитывают **69%**.
Однако ежеквартально реестр обновляют лишь **52%** организаций, в **36%** — раз в год или реже. Такой реестр частично отражает неактуальную картину рисков.
Чем сложнее метод, тем реже он применяется: от утвержденных шкал (**81%**) до количественных методов — Монте-Карло, стресс-тестов, анализа чувствительности (**35%**). Оценка **10–15** ключевых рисков в деньгах — предпосылка их учета в бюджете и стратегии.

Глубина оценки рисков: доля организаций с системной практикой, %



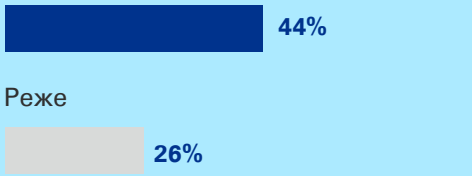
86%

системно ведут реестр рисков

52%

обновляют реестр ежеквартально

Регулярное применение количественных методов, %



Источник: Исследование KPMG «Диагностика зрелости системы управления рисками», 2026. База: 153 организации, если не указано иное. Сравнения групп отражают взаимосвязь показателей и не означают причинно-следственной зависимости.

© 2026 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори». Все права защищены.

Внутренний контроль внедряется чаще, чем проверяется: 16% организаций имеют «СВК на бумаге»

Процессы реагирования на риски организованы, однако эффективность мер и контролей проверяется значительно реже, чем они внедряются.

Владельцы назначены по всем рискам в **85%** организаций, мониторинг выполнения мероприятий ведут **84%**. Но их эффективность регулярно оценивают только **58%**.
СВК полностью внедрена в **61%** организаций, однако регулярно тестируют контроли **49%**, анализируют их дизайн — **37%**, матрицы рисков и контролей по всем ключевым процессам есть у **43%**.
У **16%** организаций СВК внедрена, но не тестируется. Регулярное тестирование заметно чаще там, где матрицы рисков и контролей построены системно (**76%** против **29%**).

Контроли тестируются регулярно

СВК внедрена полностью \ Контроли тестируются регулярно	Да	Нет
Да	**44%** **Работающая СВК** внедрена и проверяется	**16%** **СВК на бумаге** внедрена, но не тестируется
Нет	**5%** **Точечные проверки** тестирование без полной СВК	**35%** **СВК не сложилась** нет полной СВК и проверок

Регулярное тестирование контролей, %



Реагирование на риски, %



37%
регулярно анализируют дизайн контролей

Источник: Исследование KPMG «Диагностика зрелости системы управления рисками», 2026. База: 153 организации, если не указано иное. Сравнения групп отражают взаимосвязь показателей и не означают причинно-следственной зависимости.

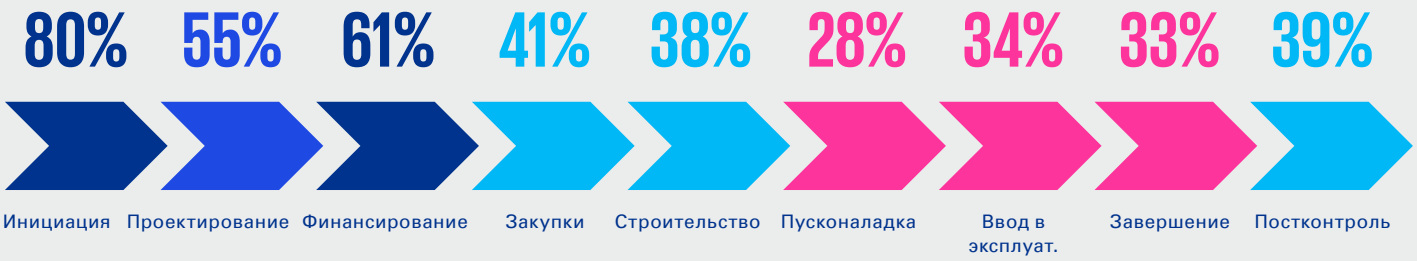
© 2026 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори». Все права защищены.

Риски проектов анализируют при запуске, но реже сопровождают на стадии строительства

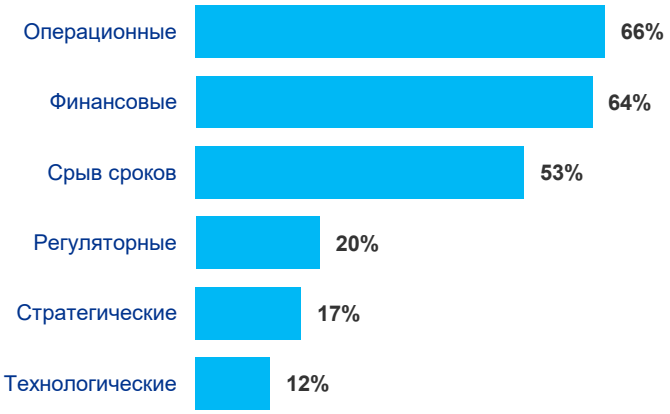
Риски проектов анализируются преимущественно при принятии решения о проекте, тогда как реализуются они чаще на стадии исполнения.

Анализ рисков при инициации проекта проводят **80%** организаций с проектной деятельностью, но на этапах строительства и пусконаладки — лишь **38%** и **28%**.
При этом чаще всего реализуются операционные (**66%**) и финансовые (**64%**) риски, а также срыв сроков (**53%**) — то есть риски стадии исполнения.
Сроки и стоимость оценивают в основном экспертно (**71%**) и с помощью сценарного анализа (**60%**); моделирование Монте-Карло в специализированном ПО применяют **5%**. Каждая пятая проектная команда (**20%**) воспринимает риск-менеджмент как формальность.

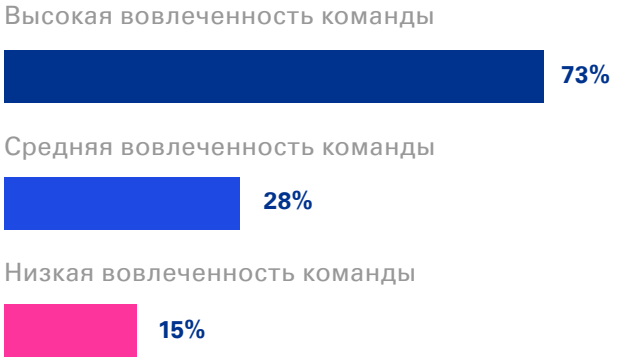
Доля организаций, анализирующих риски на этапе жизненного цикла проекта, %



Наиболее часто реализующиеся риски, %



Регулярный анализ рисков сроков и стоимости, %



Источник: Исследование KPMG «Диагностика зрелости системы управления рисками», 2026. База: 122 организации, для которых проектная деятельность применима. Сравнения групп отражают взаимосвязь показателей и не означают причинно-следственной

© 2026 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори». Все права защищены.

В организациях, где риски включены в KPI, высокое понимание своей роли встречается в 3,5 раза чаще

Осведомленность сотрудников о СУР высокая, однако поведение меняется прежде всего там, где управление рисками связано с мотивацией.

Полную осведомленность сотрудников о СУР отмечают **62%** организаций, высокое понимание влияния своих действий на риски — **43%**. Риски регулярно обсуждаются на всех уровнях в 59% организаций.
Риск-показатели системно включены в KPI лишь в **26%** организаций, в **27%** не включены вовсе. Именно с этим фактором заметно связаны понимание роли и открытое обсуждение инцидентов (график).
Регулярное обучение с проверкой знаний проводят **46%** организаций; в этой группе высокое понимание роли встречается в 3 раза чаще (**68%** против **22%**). Главные проблемы обучения — избыток теории и нехватка локальных кейсов (график справа).

Поведение сотрудников в зависимости от включения рисков в KPI, % организаций



Риски в KPI системно — 40 организаций; частично — 61; не включены — 41; редко, без формализованного процесса — 11 (на графике не показаны).

26%

системно включили риски в KPI сотрудников

Проблемы обучения, %



Источник: Исследование KPMG «Диагностика зрелости системы управления рисками», 2026. База: 153 организации, если не указано иное. Сравнения групп отражают взаимосвязь показателей и не означают причинно-следственной зависимости.

© 2026 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори». Все права защищены.

Отчетность по рискам есть почти у большинства, но системно влияет на решения только у половины организаций

Регулярная отчетность по рискам сформирована почти во всех организациях, однако ее влияние на управленческие решения ограничено.

Отчетность по рискам формируется ежеквартально или чаще в **85%** организаций, но системно используется в решениях лишь в **52%**, а результаты анализа рисков влияют на ключевые решения в **50%**.
Формализованный анализ рисков при инвестиционных решениях всегда проводят **54%** организаций, в **18%** он не проводится.
С использованием отчетности в решениях сильнее всего связаны системные KRI и регулярное участие риск-функции в ключевых решениях, например в работе инвестиционного комитета (графики справа).

От данных к решению: доля организаций с системной практикой, %

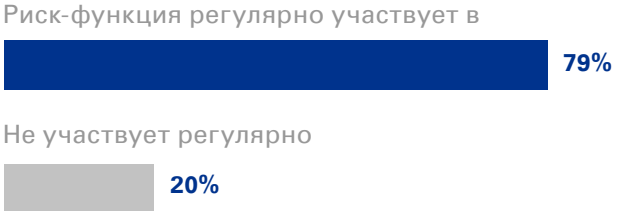


Отчетность системно используется в решениях, %



18% не проводят анализ рисков при инвестиционных решениях

Анализ рисков системно влияет на решения, %



50% риск-функций регулярно участвуют в ключевых решениях

Источник: Исследование KPMG «Диагностика зрелости системы управления рисками», 2026. База: 153 организации, если не указано иное. Сравнения групп отражают взаимосвязь показателей и не означают причинно-следственной зависимости.

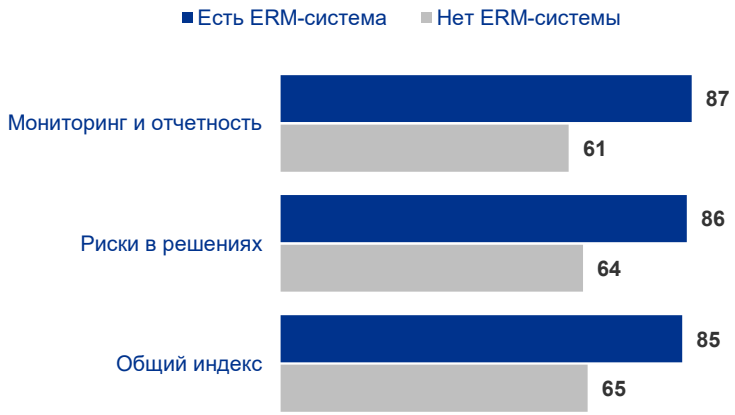
© 2026 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори». Все права защищены.

Технологии остаются наименее развитым компонентом СУР

Использование ERM-систем связано с более высоким уровнем зрелости всей СУР, однако в той или иной форме их применяют лишь 37% организаций.

Индекс компонента — **42** балла. ERM-системы не используют **44%** организаций, еще **20%** рассматривают их внедрение; на уровне всей компании их применяют **16%**, для отдельных процессов — **21%**. Цифровые инструменты мониторинга отсутствуют в **48%** организаций. Специализированное ПО для количественной оценки рисков системно применяют **16%** организаций, выборочно — **13%**. Остальные **71%** его не используют: **39%** ограничиваются таблицами и базовыми расчетами, еще **32%** указали, что средства количественной оценки не применяются.
Утвержденная стратегия развития технологий управления рисками есть у **16%** организаций, **30%** рассматривают внедрение отдельных решений, у **29%** планы обсуждаются без формализации, **25%** развитие не планируют.
Уровень автоматизации связан с ресурсами риск-функции (график). Для небольших команд автоматизация реестра, KRI и мониторинга контролей позволяет высвободить время для аналитики.

Индекс зрелости при наличии и отсутствии ERM-системы, баллы



Индекс технологий по численности риск-функции, баллы



42

индекс технологий, самый низкий среди компонентов

71%

не используют специализированное ПО для количественной оценки рисков

16%

имеют утвержденную стратегию развития технологий управления рисками

Источник: Исследование KPMG «Диагностика зрелости системы управления рисками», 2026. База: 153 организации, если не указано иное. Сравнения групп отражают взаимосвязь показателей и не означают причинно-следственной зависимости.

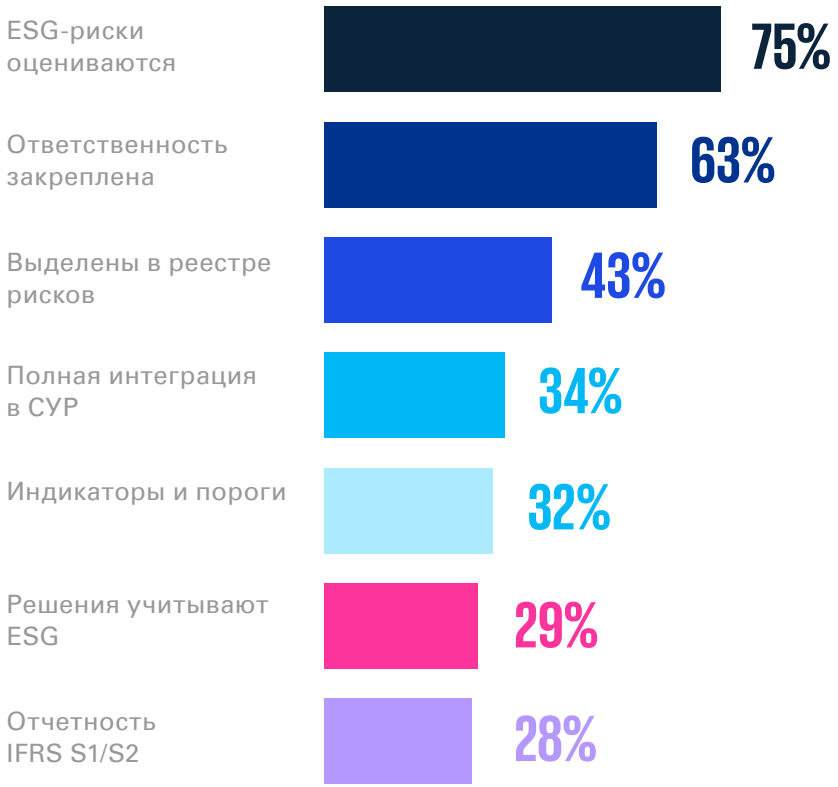
© 2026 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори». Все права защищены.

ESG-риски включены в повестку, но до раскрытия по IFRS S1/S2 доходит менее трети организаций

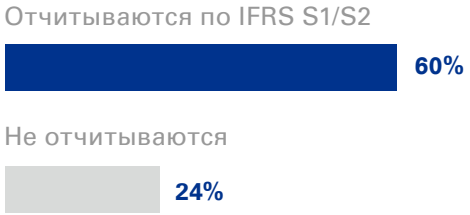
Интеграция ESG-рисков в единую СУР и их раскрытие находятся на начальной стадии.

ESG-риски оцениваются в **75%** организаций, ответственность за них закреплена в **63%**. Но как отдельная категория реестра они выделены лишь в **43%**, полностью интегрированы в СУР — в **34%**, а ключевые решения системно учитывают ESG-риски в **29%**. Отчетность по IFRS S1/S2 формируют **28%** организаций, еще **33%** планируют ее подготовку. Раскрытие связано с более высокой зрелостью (графики справа).
Государственные и квазигосударственные организации реального сектора опережают частные компании (**63** и **51** балл ESG-индекса). Подготовку к IFRS S1/S2 целесообразно начинать с единой таксономии рисков, в которой ESG-риски не обособлены от остальных.

Этапы зрелости управления ESG-рисками, % организаций



Полная интеграция ESG-рисков в СУР, %



ESG-индекс, баллы



Источник: Исследование KPMG «Диагностика зрелости системы управления рисками», 2026. База: 153 организации, если не указано иное. Сравнения групп отражают взаимосвязь показателей и не означают причинно-следственной зависимости.

© 2026 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори». Все права защищены.

04

Барьеры и приоритеты развития

Что сдерживает СУР и куда инвестировать



СУР внедряется по требованию акционеров и регуляторов, а сдерживается недооценкой ее ценности

Причины внедрения СУР, %



Внедрение СУР в большинстве случаев инициировано внешними требованиями: акционеров (**54%**) и регуляторов (**46%**). Собственную инициативу менеджмента и ориентацию на лучшие практики называют **44%** организаций.

Внутренние барьеры, %



Главным внутренним барьером является недооценка ценности СУР руководством и сотрудниками (**55%**). Далее следуют низкий уровень риск-культуры (**48%**) и недостаток ресурсов (**46%**).

Внешние барьеры, %

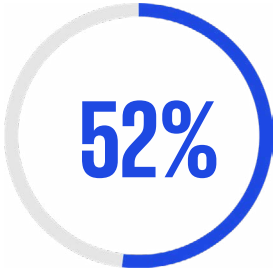


Внешние ограничения связаны прежде всего с незрелостью отраслевой практики в регионе (**43%**), недостатком внешних данных (**33%**) и ограниченным доступом к стандартам и обучению (**28%**).

Источник: Исследование KPMG «Диагностика зрелости системы управления рисками», 2026. База: 153 организации, если не указано иное. Можно было выбрать несколько вариантов, сумма превышает 100%.

© 2026 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори». Все права защищены.

«Есть» — еще не значит «работает»: четыре разрыва между формой и практикой



От отчетности к решениям

- 85% формируют отчетность по рискам ежеквартально
- 52% системно используют ее в решениях
- **Ориентир: анализ рисков в каждом ключевом решении**



От риск-аппетита к лимитам

- 58% выразили риск-аппетит в измеримых метриках
- 45% регулярно применяют лимиты при решениях
- **Ориентир: лимиты в регламентах комитетов**



От внедрения СВК к проверке

- 61% полностью внедрили СВК
- 49% регулярно тестируют контроли
- **Ориентир: ежегодное тестирование ключевых контролей**



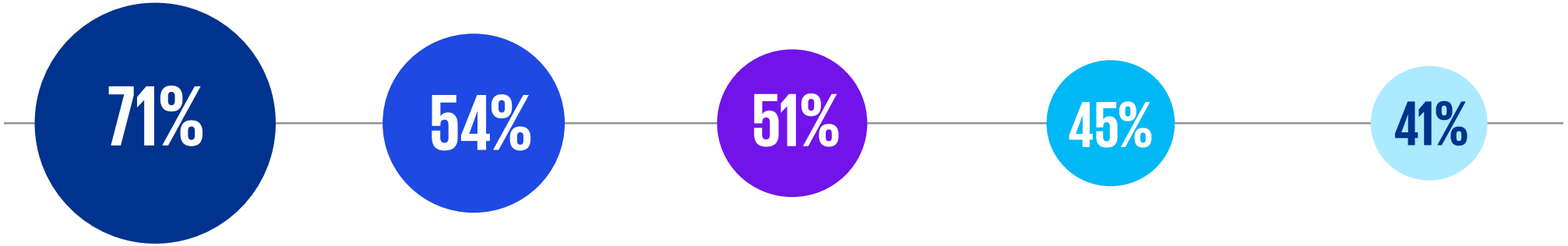
От политики к мотивации

- 86% утвердили единую политику СУР
- 26% системно включили риски в KPI
- **Ориентир: риск-KPI для владельцев рисков**

Источник: Исследование KPMG «Диагностика зрелости системы управления рисками», 2026. База: 153 организации, если не указано иное.

© 2026 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори». Все права защищены.

Приоритеты развития: риск-культура, автоматизация и аналитика



Развитие риск-культуры

Главный приоритет и одновременно ответ на барьер №1 — недооценку ценности СУР.

Сегодня: 26% учитывают риски в KPI

Автоматизация процессов СУР

Запрос на перевод реестров, KRI и отчетности из Excel в системы.

Сегодня: 16% используют ERM-систему на уровне всей компании

ИИ и аналитические модели

Ожидания от аналитики опережают текущую цифровую зрелость.

Сегодня: 23% активно применяют аналитику для прогнозирования рисков

Количественная оценка

Сценарии, стресс-тесты и моделирование для ключевых рисков.

Сегодня: 35% регулярно оценивают ключевые риски количественно

Риски в бюджете и сделках

Интеграция в бюджетирование, стратегию и анализ сделок.

Сегодня: 32% полностью учитывают риски в бюджете

Какие направления развития СУР являются приоритетными, % организаций. Источник: Исследование KPMG «Диагностика зрелости системы управления рисками», 2026. База: 153 организации, если не указано иное. Можно было выбрать несколько вариантов.

© 2026 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори». Все права защищены.

05

Рекомендации KPMG

Как перейти от формального соответствия к управлению ценностью



Шесть шагов к риск-ориентированному управлению

01

Риск-аппетит в лимиты

Топ-25% — 90%, нижние 25% — 8%

Каскадировать риск-аппетит до подразделений и встроить лимиты в регламенты комитетов.

02

Риски в бюджете

Топ-25% — 72%, нижние 25% — 0%

Количественно оценивать влияние ключевых рисков на бюджет и стратегические KPI: сценарии, стресс-тесты.

03

Риск-культура и KPI

Топ-25% — 64%, нижние 25% — 3%

Включить риски в KPI, обучать на локальных кейсах, открыто разбирать инциденты (стр. 31).

04

Сильная СВК

Топ-25% — 95%, нижние 25% — 13%

Построить матрицы рисков и контролей по ключевым процессам, ввести регулярное тестирование и анализ дизайна контролей.

05

Цифровая СУР

Топ-25% — 79%, нижние 25% — 10%

Перевести реестр, KRI и мониторинг контролей в единую GRC-платформу с дашбордами для руководства.

06

ESG и раскрытие

ESG-индекс: 89 у отчитывающихся, 47 у остальных

Встроить ESG-риски в единую таксономию СУР и подготовиться к отчетности по IFRS S1/S2.

© 2026 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори». Все права защищены.

Как развивать риск-культуру: шесть инструментов

Риск-культура — приоритет развития №1 (71% организаций), а недооценка ценности СУР — главный внутренний барьер (55%). Документы и реестры есть у большинства, но поведение людей меняется медленнее.

01 Лидерство и приверженность руководства

Руководство регулярно обсуждает ключевые риски на правлении и комитетах, открыто разбирает ошибки.

59% регулярно обсуждают риски на всех уровнях. Там, где обсуждают, свою роль понимают почти в 5 раз чаще

02 Практическое обучение

Регулярное обучение с проверкой знаний, на локальных кейсах и с последующим сопровождением.

46% проводят регулярное обучение с проверкой знаний. Там, где обучают, свою роль понимают в 3 раза чаще

03 Риски в KPI

Риск-показатели в KPI руководителей и владельцев рисков, связь с вознаграждением.

26% системно включили риски в KPI. Там, где включили, свою роль понимают в 3,5 раза чаще

04 Открытый разбор инцидентов

Разбор инцидентов без поиска виноватых, защищенные каналы для сообщений о проблемах.

46% сотрудники активно вовлечены и открыто обсуждают инциденты и риски

05 Риск-координаторы в подразделениях

Сеть ответственных за риски в подразделениях первой линии: «переводчики» СУР в процессы.

Рекомендация KPMG
в анкете не измерялось

06 Регулярный замер культуры

Короткие опросы сотрудников 1–2 раза в год, сравнение подразделений, результаты — совету директоров.

Рекомендация KPMG
в анкете не измерялось

Источник: Исследование KPMG «Диагностика зрелости системы управления рисками», 2026. База: 153 организации. Крупная цифра — доля организаций, у которых практика уже есть; «понимают роль» — доля организаций с высоким пониманием сотрудниками своей роли. Сравнения групп отражают взаимосвязь и не означают причинно-следственной зависимости.

© 2026 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори». Все права защищены.

Шесть шагов по срокам: что делать в первые 6 месяцев, 18 и более

Те же шесть шагов, что на стр. 30, разложенные по срокам, плюс управленческая основа, с которой стоит начать.

0–6 месяцев
Управленческие решения без крупных инвестиций

Основа: управление СУР
Подотчетность риск-функции совету директоров, ее участие в ключевых решениях, ежегодная оценка СУР и СВК.

27% сегодня: риск-функций подотчетны совету директоров

01 Риск-аппетит в лимиты
Утвердить 5–7 метрик риск-аппетита, каскадировать до подразделений, встроить лимиты в регламенты комитетов.

45% сегодня: регулярно применяют лимиты в решениях

6–18 месяцев
Встраивание в процессы и мотивацию

02 Риски в бюджете
Оценить 10–15 ключевых рисков в деньгах и учесть в бюджете; затем — стресс-тесты совокупного влияния рисков.

32% сегодня: полностью учитывают риски в бюджете

03 Риск-культура и KPI
Включить риск-показатели в KPI, обучать на локальных кейсах, открыто разбирать инциденты (стр. 31).

26% сегодня: системно включили риски в KPI

04 Сильная СВК
Построить матрицы рисков и контролей по ключевым процессам, ввести регулярное тестирование и анализ дизайна контролей.

49% сегодня: регулярно тестируют контроли

18+ месяцев
Технологии и совокупный взгляд на риски

05 Цифровая СУР
Единая ERM/GRC-платформа для реестра, KRI и мониторинга контролей; затем — аналитика и ИИ.

16% сегодня: используют ERM-систему на уровне всей компании

06 ESG и раскрытие
Встроить ESG-риски в единую таксономию СУР и подготовиться к отчетности по IFRS S1/S2.

28% сегодня: формируют отчетность по IFRS S1/S2

Источник: Исследование KPMG «Диагностика зрелости системы управления рисками», 2026; анализ KPMG. Цифра в карточке — доля организаций, у которых практика уже есть (высший вариант ответа). Шаг 04 о непрерывности деятельности — рекомендация KPMG, в анкете не измерялась. Сроки — ориентир, зависят от исходной зрелости.

© 2026 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори». Все права защищены.

Восемь вопросов для совета директоров: экспресс-самооценка СУР

Ответ «да» на вопрос означает системную практику. Справа — доля участников Исследования, у которых она уже есть: чем ниже доля ответивших «да», тем больше потенциал роста.



Источник: Исследование KPMG «Диагностика зрелости системы управления рисками», 2026. База: 153 организации. Доля — организации, выбравшие высший вариант ответа. Розовым выделены практики, которые есть менее чем у 35% организаций.

© 2026 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори». Все права защищены.

Как KPMG может помочь

01 Диагностика зрелости СУР

Оценка на соответствие COSO ERM и ISO 31000, сравнение с результатами исследования, дорожная карта развития.

02 Риск-аппетит и лимиты

Заявление о риск-аппетите, метрики и лимиты, каскадирование и встраивание в решения.

03 Количественная оценка рисков

Модели Монте-Карло, стресс-тесты, учет рисков в бюджете и инвестиционных проектах.

04 Система внутреннего контроля

Описание процессов, матрицы рисков и контролей, тестирование и оценка дизайна контролей.

05 Технологии GRC

Выбор и внедрение ERM/GRC-решений, KRI-дашборды, автоматизация мониторинга.

06 Риск-культура и обучение

Оценка риск-культуры, практико-ориентированные программы на локальных кейсах.

07 ESG-риски и раскрытие

Интеграция ESG-рисков в единую таксономию СУР, подготовка к отчетности по IFRS S1/S2.

08 Непрерывность деятельности

Анализ воздействия на бизнес, планы непрерывности и их тестирование.

© 2026 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори». Все права защищены.

Ограничения Исследования и глоссарий

Ограничения

Самооценка. Ответы отражают мнение организаций; 74% из них представляют функцию управления рисками.

Состав выборки. 82% — государственные и квазигосударственные организации; результаты частного сектора (27 организаций) — ориентир.

География. 145 организаций зарегистрированы в Казахстане (в т. ч. 3 — в МФЦА), 6 — в Узбекистане, 2 — в других странах. Разрезы по странам не приводятся из-за малых баз.

Отбор анкет. Из 227 анкет в анализ включены 153; одна анкета рассматривается как ответ одной организации.

Взаимосвязь, а не причинность. Сравнения групп показывают, какие практики встречаются вместе, но не доказывают, что одна вызывает другую.

Индекс. Вопросы имеют равный вес, поэтому акцент сделан на разрывах между компонентами и группами (стр. 7).

Точка отсчета. Результаты 2026 года можно использовать как базу для последующих замеров.

Источник: Исследование KPMG «Диагностика зрелости системы управления рисками», 2026. База: 153 организации, если не указано иное.

Глоссарий

СУР / ERM	Система управления рисками / enterprise risk management
COSO ERM / ISO 31000	Международные стандарты управления рисками, на которые опирается анкета
СВК	Система внутреннего контроля
GRC	Governance, risk and compliance: единая платформа для рисков, контролей и комплаенса
KRI	Ключевой индикатор риска — показатель с порогами для раннего сигнала
KPI	Ключевой показатель эффективности
Риск-аппетит	Уровень риска, который организация готова принимать ради своих целей
Каскадирование	Перенос риск-аппетита в лимиты подразделений и процессов
Матрица рисков и контролей	Связь рисков процесса с контрольными процедурами, ответственными и сроками
Модель трех линий / IIA	Модель Института внутренних аудиторов (IIA): владельцы рисков, риск-функция и комплаенс, внутренний аудит
CEO / CFO	Первый руководитель / финансовый директор
ESG	Экологические, социальные и управленческие факторы
IFRS S1/S2	Стандарты МСФО по раскрытию информации об устойчивом развитии и климате
PRM / FRM	Международные сертификации специалистов по управлению рисками
НКО / МФЦА / НПП	Некоммерческая организация / Международный финансовый центр «Астана» / Национальная палата предпринимателей РК «Атамекен»

© 2026 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори». Все права защищены.

Контакты



Габит Мусрепов

Партнер, Руководитель практики ESG и Корпоративного управления
KPMG Кавказ и Центральная Азия

E: gmusrepov@kpmg.kz



Олжас Омаров

Директор практики корпоративного управления
KPMG Кавказ и Центральная Азия

E: oomarov@kpmg.kz



Бауржан Смагулов

Менеджер практики корпоративного управления
KPMG Кавказ и Центральная Азия

E: bsmagulov@kpmg.kz

kpmg.kz

Содержащаяся в данном документе информация носит общий характер и не предназначена для учета индивидуальных обстоятельств какого-либо конкретного лица или организации. Несмотря на то, что мы стремимся предоставлять точную и актуальную информацию, не можем гарантировать ее точность на момент получения или в будущем. Никто не должен предпринимать действия, основываясь исключительно на данной информации, без получения соответствующей профессиональной консультации после тщательного анализа своей конкретной ситуации.

© 2026 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан, участник глобальной организации независимых фирм KPMG, входящих в KPMG International Limited, частную английскую компанию с ответственностью, ограниченной гарантиями своих участников. Все права защищены.

Наименование KPMG и логотип KPMG являются товарными знаками, используемыми по лицензии участниками глобальной организации независимых фирм KPMG.

Статус документа: Публично