ДРТ

ДЕЛОВЫЕ РЕШЕНИЯ И ТЕХНОЛОГИИ

BUSINESS SOLUTIONS AND TECHNOLOGIES

Исследование уровня зрелости риск-менеджмента в российских компаниях

Москва, 2025 год

35 ЛЕТ В РОССИИ

Содержание

Предисловие	3
Об исследовании	4
Основные выводы	5
Ключевые вызовы	7
Уровень зрелости практики управления рисками	10
Востребованность практики управления рисками в организациях	27
Тенденции и приоритетные направления развития управления рисками	31
Приложения	34
Контакты	37

Предисловие

Уважаемые коллеги!

Мы рады представить вашему вниманию исследование уровня зрелости риск-менеджмента в российских компаниях за 2025 год, которое провела Группа ДРТ при поддержке Ассоциации риск-менеджеров «Русское общество управления рисками». Благодарим всех респондентов и экспертов, принявших участие в исследовании.

Несмотря на изменения в структуре отраслей и смену традиционных лидеров рейтинга, ключевые тенденции и приоритеты развития риск-менеджмента в нефинансовых компаниях России остаются неизменными по сравнению с предыдущими исследованиями ДРТ.

Как и прежде, наибольшего внимания требуют следующие области: формирование культуры управления рисками, автоматизация процессов и процедур риск-менеджмента, интеграция управления рисками в процессы стратегического планирования и бюджетирования. При этом по-прежнему около трети опрошенных нефинансовых организаций в России до сих пор не внедрили функцию управления рисками.

Большинство респондентов отмечают, что основная причина недостаточного внимания к вопросам управления рисками — низкая информированность и отсутствие интереса к этой сфере со стороны Совета директоров и высшего руководства компаний.

Мы уверены, что результаты нашего исследования помогут компаниям повысить внутреннюю осведомленность о роли управления рисками в достижении целей и обеспечении непрерывности деятельности, изучить лучшие практики организаций с наиболее зрелой функцией управления рисками и внедрить их в свою работу.

Надеемся, что материалы отчета окажутся полезными для оценки зрелости элементов функции управления рисками в вашей организации и помогут определить возможности для ее развития.

Об исследовании
Основные выводы
Ключевые вызовы
Уровень зрелости практики управления рисками
Востребованность практики управления рисками в организации
Тренды и приоритетные направления развития управления рисками
Приложения
Контакты

Об исследовании

Цель исследования — определить текущий уровень зрелости практики управления рисками в российских нефинансовых организациях и выявить тенденции ее развития.

В исследовании **приняли участие 82 нефинансовые организации России, представляющие различные отрасли экономики,** в том числе потребительский сектор **(16%),** высокие технологии, телекоммуникации, развлечения и СМИ **(15%),** производственный сектор **(14%),** транспортный и инфраструктурный сектор **(10 %),** отрасль энергетики и возобновляемых источников энергии **(9,7%)** и другие.

Целевая аудитория исследования — руководители и специалисты в области управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита.

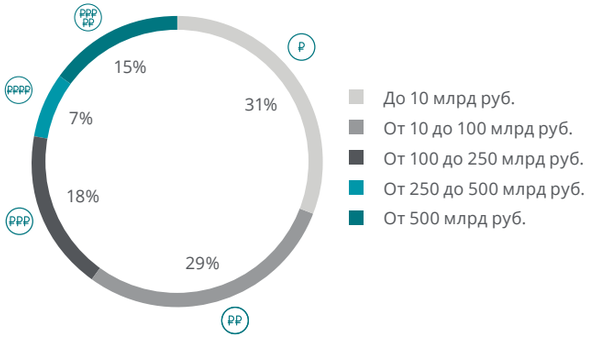
Сбор данных для исследования проводился в марте и апреле 2025 года путем анкетирования респондентов. **Анкета включала 44 вопроса в пяти разделах:**

1. информация о компании;
2. ключевые вызовы;
3. уровень зрелости практики управления рисками;
4. востребованность практики управления рисками в организациях;
5. тенденции и приоритетные направления развития управления рисками.

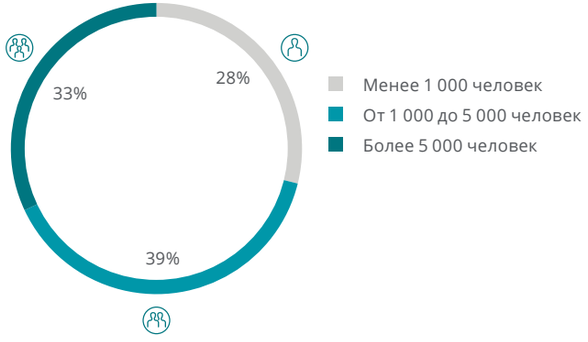
Профиль респондентов

Отрасли компаний-респондентов

Годовая выручка



Численность штата



Об исследовании
Основные выводы
Ключевые вызовы
Уровень зрелости практики управления рисками
Востребованность практики управления рисками в организации
Тренды и приоритетные направления развития управления рисками
Приложения
Контакты

Основные выводы

Общий уровень зрелости управления рисками в 2025 году

0,34 из 1

(показатель на уровне 2022 года; незначительное снижение по отношению к показателю 2024 года, который составлял — 0,35)

Пищевая промышленность
Отрасль с наивысшим уровнем зрелости управления рисками

От 250 до 500 млрд руб.
Объем выручки компаний с самым высоким уровнем зрелости управления рисками

От 5 000 человек
Численность штата компаний с самым высоким уровнем зрелости управления рисками

Ранжирование отраслей по уровню зрелости

* Детальная группировка отраслей представлена в Приложении.

Терминология*

- Добывающий сектор
- Энергетика и возобновляемые источники энергии
- Производственный сектор
- Пищевая промышленность
- Фармацевтика и медицинская промышленность
- Строительство и операции с недвижимостью
- Транспорт и инфраструктура
- Высокие технологии, телекоммуникации, развлечения и СМИ
- Потребительский сектор
- Другое

- ₽ — До 10 млрд руб.
- ₽₽ — От 10 до 100 млрд руб.
- ₽₽₽ — От 100 до 250 млрд руб.
- ₽₽₽₽ — От 250 до 500 млрд руб.
- ₽₽₽ ₽₽ — От 500 млрд руб.

- Менее 1000 человек
- От 1000 до 5000 человек
- Более 5000 человек

Об исследовании
Основные выводы
Ключевые вызовы
Уровень зрелости практики управления рисками
Востребованность практики управления рисками в организации
Тренды и приоритетные направления развития управления рисками
Приложения
Контакты

Основные выводы

- **Наиболее развитые области практики управления рисками** в компаниях: организационная модель управления рисками; взаимодействие и обмен информацией; практика принятия риск-ориентированных решений. Наименее развитыми областями практики управления рисками, как и по результатам исследований 2022 и 2024 годов, являются культура управления рисками, инструменты и технологии сбора и анализа информации о рисках и управлении ими, определение допустимого уровня рисков.
- За последний год 47% компаний отметили **рост востребованности процессов и процедур управления рисками** в управленческой практике. 60% организаций в 2024 году основное внимание уделяли развитию культуры управления рисками и формированию/актуализации внутренней документации, расширению возможностей применения подходов и процедур количественного анализа рисков.
- **Роль и полномочия риск-менеджеров постепенно возрастают, но сохраняются ограничения.** В 41% компаний полномочия руководителя подразделения по управлению рисками ограничены должностными обязанностями в рамках анализа рисков, и только в 5% компаний риск-менеджер может наложить вето на ключевые решения. При этом мнение риск-менеджера чаще принимается во внимание при принятии наиболее значимых решений (81%), также он чаще становится членом / приглашенным участником заседаний коллегиальных органов (36%).
- В большинстве компаний функция по управлению рисками чаще всего подчинена генеральному директору / финансовому директору / отделу внутреннего аудита. При этом компании с подотчетностью финансовому директору или отделу внутреннего аудита характеризуются более низким уровнем зрелости процессов и процедур управления рисками. **Лучшие результаты показывают компании с подотчетностью функции по управлению рисками Совету директоров / комитету при Совете директоров или директору по стратегии.**
- В 2 раза — до 47% — (по сравнению с 2024 годом) **выросла доля компаний, которые проводят укрупненный качественный анализ** влияния рисков при бюджетном планировании. Количественный анализ рисков чаще всего проводится при управлении проектами (61%), инвестиционной деятельности, бюджетном планировании (52%).
- Свыше половины организаций (62%) осознают важность расчета и утверждения границ допустимого уровня рисков, определяя и пересматривая метрики риск-аппетита на периодической основе. Более чем **в 2,5 раза выросла доля компаний, в которых осуществляется декомпозиция риск-аппетита.**
- **В 2 раза выросло число компаний (65%), которые проводят независимую проверку качества оценки рисков** / бэк-тестирование с привлечением внутренних аудиторов или внешних экспертов. **В 1,5 раза увеличилась доля организаций, которые проводят внешнюю оценку эффективности** управления рисками с привлечением независимых экспертов.
- Результаты анализа данных опроса подтвердили тезис о том, что повышение вовлеченности владельцев рисков и автоматизация процессов и процедур управления рисками напрямую влияют на уровень зрелости управления рисками.
- 47% респондентов отметили, что **основное препятствие на пути к эффективному управлению рисками — недостаточная зрелость управленческих процессов** и культуры управления в организации, которая выражается в директивном подходе к постановке целей, без анализа рисков, и формальном подходе к реализации процедур по управлению рисками.
- 70% компаний в ближайшие годы планируют **сконцентрировать усилия на развитии риск-культуры.** Около половины респондентов в качестве основных направлений развития выделяют отдельные элементы риск-культуры: повышение ответственности и самостоятельности владельцев рисков при выявлении, оценке, управлении рисками; развитие у сотрудников знаний и компетенций в области управления рисками.
- Среди **компаний, в которых еще не формализованы процессы и процедуры управления рисками,** 16% **планируют внедрение функции в текущем году или на будущий год,** еще 44% допускают внедрение функции в перспективе трех лет. В числе основных факторов, замедляющих внедрение функции, такие компании выделяют: отсутствие понимания со стороны высшего руководства и Совета директоров ценности и практической применимости управления рисками для организации; отсутствие ресурсов для внедрения и поддержания данного направления деятельности в организации.

Об исследовании
Основные выводы
Ключевые вызовы
Уровень зрелости практики управления рисками
Востребованность практики управления рисками в организации
Тренды и приоритетные направления развития управления рисками
Приложения
Контакты

Ключевые вызовы

Об исследовании

Основные выводы

Ключевые вызовы

Уровень зрелости практики управления рисками

Востребованность практики управления рисками в организации

Тренды и приоритетные направления развития управления рисками

Приложения

Контакты

Ключевые вызовы для компаний в России в 2025 году

Вызовы, оказывающие наибольшее влияние на деятельность организаций за последний год

Наибольшее влияние на деятельность нефинансовых организаций России в последний год оказали **изменения в бизнес-процессах, вызванные экономическими и геополитическими ограничениями.** При этом в среднесрочной перспективе в качестве наиболее значимой угрозы компании выделяют **сложности в найме высококвалифицированного персонала.**

Среди дополнительных вызовов респонденты отметили:

- высокую конкуренцию;
- резкий рост масштаба производства;
- смену акционеров;
- резкий рост цен на основное сырье.

Угрозы, которые окажут наибольшее влияние на деятельность организаций в среднесрочной перспективе (3–5 лет)

Об исследовании
Основные выводы
Ключевые вызовы
Уровень зрелости практики управления рисками
Востребованность практики управления рисками в организации
Тренды и приоритетные направления развития управления рисками
Приложения
Контакты

Ключевые вызовы, выделенные в рамках международных исследований 2024 года

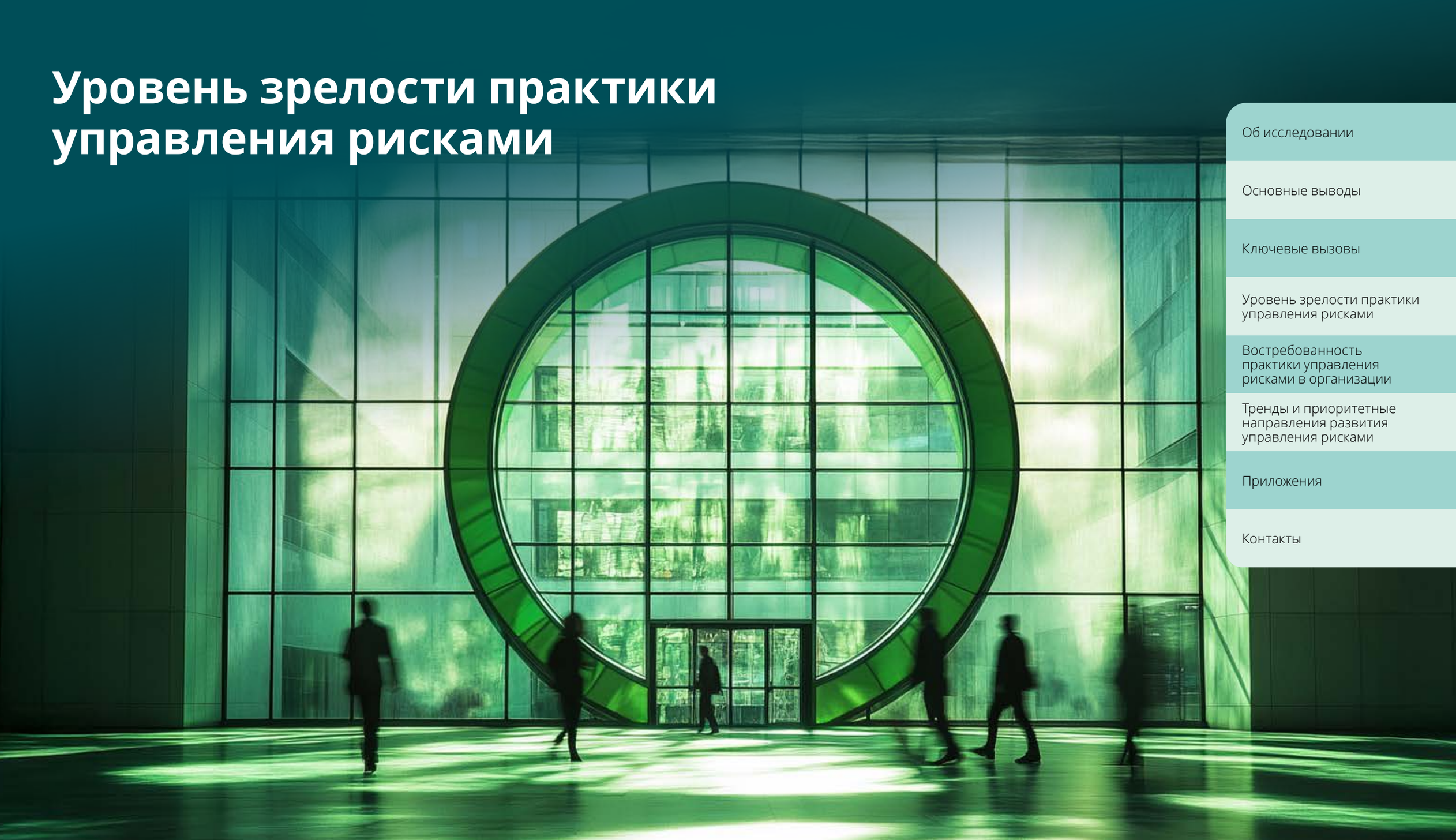
Название исследования	Страны, респонденты	Топ-3 вызова в краткосрочной перспективе	Топ-3 вызова в среднесрочной перспективе
Исследование Global Risk Manager Survey Report 2024 **FERMA** Октябрь 2024 года	Страны Европы, риск-менеджеры, члены ассоциаций	1 Кибератаки 2 Геополитическая неопределенность 3 Непредсказуемый экономический рост	1 Ужесточение регулирования 2 Геополитическая неопределенность 3 Адаптация к изменению климата
Исследование The Global Risks Report 2025 20th Edition **World Economic Forum** Январь 2025 года	Более 120 ведущих стран, эксперты из академических кругов, бизнес-сообщества, правительства, международных организаций и гражданского общества	1 Дезинформация 2 Экстремальные погодные явления 3 Вооруженный конфликт на государственном уровне	1 Экстремальные погодные явления 2 Потеря биоразнообразия и коллапс экосистем 3 Критические изменения в системах Земли

Как и их российские коллеги, риск-менеджеры международных компаний в качестве основной угрозы на краткосрочную и среднесрочную перспективу выделяют геополитическую неопределенность. При этом в краткосрочной перспективе первым по значимости вызовом, по их мнению, является угроза информационной безопасности, в то время как в России этому фактору отведено четвертое место в рейтинге угроз.

По мнению более широкого круга экспертов — участников международного экономического форума, на первый план как в краткосрочной, так и среднесрочной перспективе выйдут глобальные угрозы, связанные с неблагоприятными изменениями климата и негативным воздействием человека. Риск-менеджеры российских компаний оценивают потенциальное влияние таких угроз как незначительное.

Об исследовании
Основные выводы
Ключевые вызовы
Уровень зрелости практики управления рисками
Востребованность практики управления рисками в организации
Тренды и приоритетные направления развития управления рисками
Приложения
Контакты

Уровень зрелости практики управления рисками



Об исследовании

Основные выводы

Ключевые вызовы

Уровень зрелости практики управления рисками

Востребованность практики управления рисками в организации

Тренды и приоритетные направления развития управления рисками

Приложения

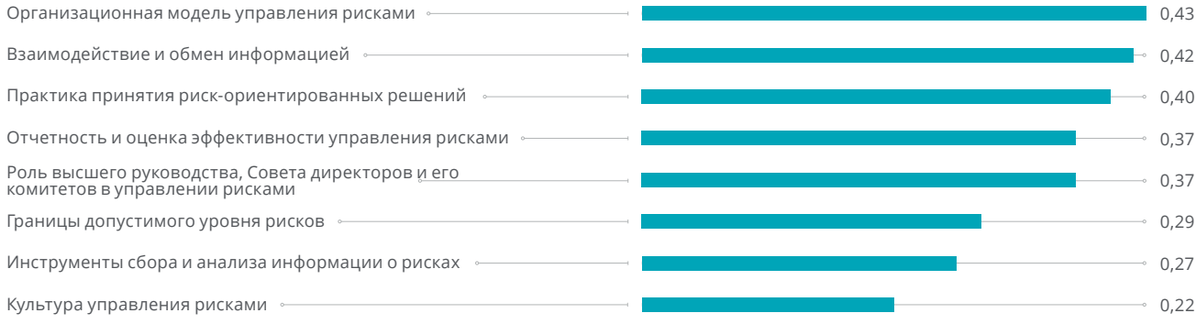
Контакты

Общий уровень зрелости по направлениям

Оценка проводилась по следующим областям исследования уровня зрелости процессов и процедур управления рисками в организациях:

1. Организационная модель управления рисками
2. Роль высшего руководства, Совета директоров и его комитетов в управлении рисками
3. Границы допустимого уровня рисков
4. Культура управления рисками
5. Взаимодействие и обмен информацией
6. Инструменты сбора и анализа информации о рисках
7. Практика принятия риск-ориентированных решений
8. Отчетность и оценка эффективности управления рисками

Общий уровень зрелости по областям исследования



По результатам исследования выделены наиболее развитые области реализации практики управления рисками в компаниях:

- организационная модель управления рисками;
- взаимодействие и обмен информацией;
- практика принятия риск-ориентированных решений.

Наименее развитыми областями практики управления рисками, как и по результатам исследований 2022 и 2024 годов, являются культура управления рисками, инструменты и технологии сбора и анализа информации о рисках и управлении ими, а также определение допустимого уровня рисков.

Об исследовании
Основные выводы
Ключевые вызовы
Уровень зрелости практики управления рисками
Востребованность практики управления рисками в организации
Тренды и приоритетные направления развития управления рисками
Приложения
Контакты

Организационная модель управления рисками

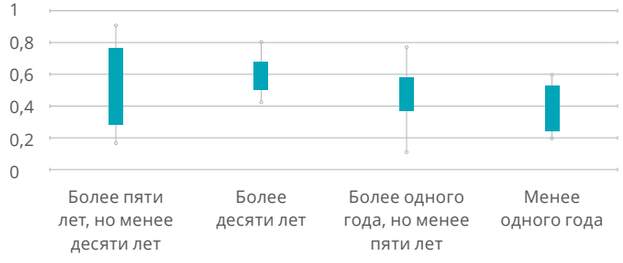
Доля организаций, в которых реализована функция сопровождения и методологической поддержки процессов управления рисками
(соответствует уровню 2022 года, меньше, чем в 2024 году)

В 2025 году среди компаний-респондентов **отдельное подразделение,** ответственное за сопровождение и методологическую поддержку процессов управления рисками, выделено только в **49%** компаний, что на 10% меньше показателя 2024 года.

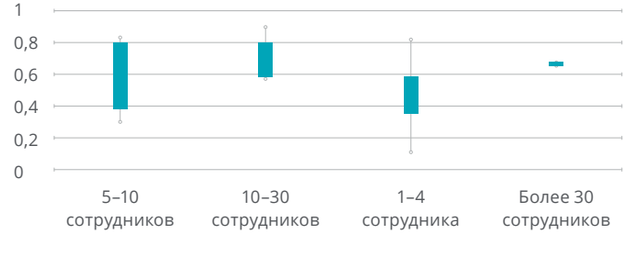
Портрет подразделения, ответственного за риск-менеджмент, в организациях с наивысшим уровнем зрелости управления рисками:

- подотчетность **Совету директоров / комитету при Совете директоров или директору по стратегии;**
- численность сотрудников, ответственных за процессы управления рисками — **более 5 человек;**
- продолжительность существования подразделения — **более 5 лет.**

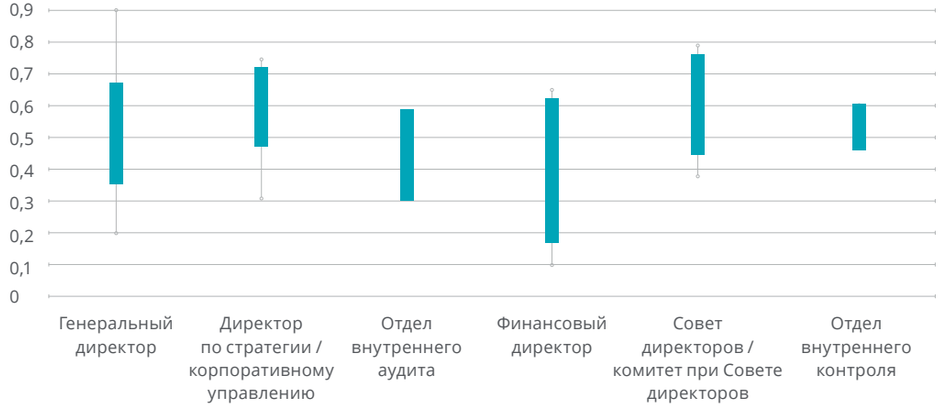
Зависимость уровня зрелости от продолжительности существования функции управления рисками



Зависимость уровня зрелости от количества сотрудников функции по управлению рисками



Зависимость уровня зрелости от лица, органа или подразделения, которому подотчетны сотрудники или отдел, ответственные за управление рисками



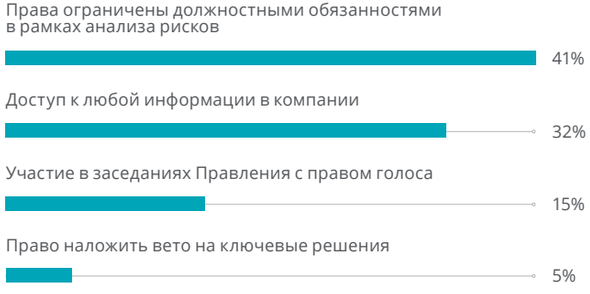
Об исследовании
Основные выводы
Ключевые вызовы
Уровень зрелости практики управления рисками
Востребованность практики управления рисками в организации
Тренды и приоритетные направления развития управления рисками
Приложения
Контакты

Организационная модель управления рисками

Нормативные документы в области управления рисками, принятые и используемые в организации

- **Большинство компаний-респондентов** формализовали подход и процедуры управления рисками, утвердив ключевые внутренние нормативно-методологические документы (от 75% до 88% организаций).
- **Половина респондентов,** помимо основных регламентирующих документов по управлению рисками, разрабатывают методики по управлению отдельными видами рисков.
- **Наименее развитой** является часть документации, определяющая процессы, ответственность и полномочия.
- В **41% компаний** полномочия руководителя подразделения по управлению рисками ограничены должностными обязанностями в рамках анализа рисков.
- **Только у трети** руководителей подразделений по управлению рисками есть доступ к любой необходимой информации в компании.
- **Не более 15%** таких руководителей имеют **право голоса на заседаниях Правления. И только в 5% компаний риск-менеджеры могут наложить вето** на ключевые решения, что указывает на сохранение их ограниченного влияния.

Полномочия, которыми наделен руководитель подразделения, ответственного за сопровождение и методологическую поддержку процессов управления рисками



Об исследовании
Основные выводы
Ключевые вызовы
Уровень зрелости практики управления рисками
Востребованность практики управления рисками в организации
Тренды и приоритетные направления развития управления рисками
Приложения
Контакты

Роль совета директоров и его комитетов в управлении рисками

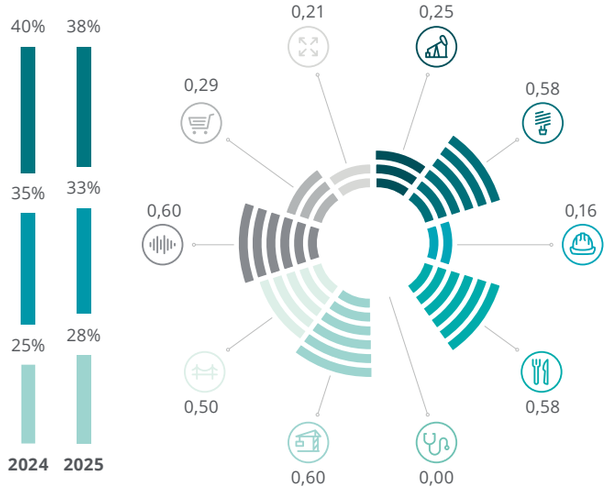
Риск-менеджмент играет ключевую роль при разработке стратегии Советом директоров (и/или органами управления), способствуя более комплексному рассмотрению гипотез и обеспечивая баланс между потенциальными выгодами и возможными потерями. Такой подход не только повышает качество принимаемых решений, но и способствует долгосрочной устойчивости компаний.

Количество организаций, которые анализируют и количественно оценивают влияние рисков **при стратегическом планировании** практически не изменилось с 2024 года и составляет **38%** компаний.

В выборке текущего исследования **в два раза** выросла доля компаний, которые проводят **укрупненный качественный анализ** влияния рисков при бюджетном планировании — 47%.

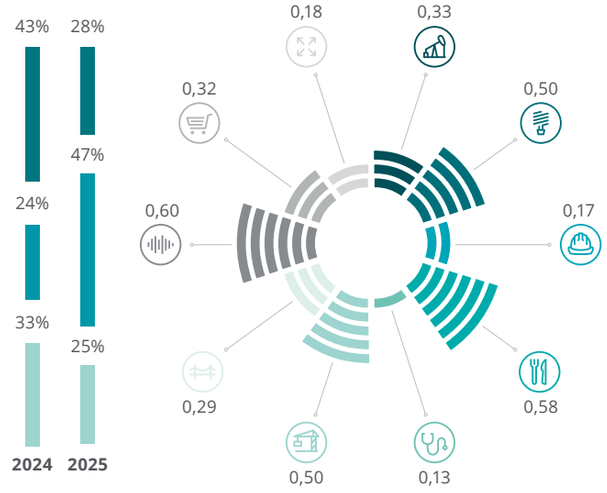
При этом снизилась доля компаний, которые **используют результаты количественного анализа рисков** при корректировке бюджетных показателей (снижение в 1,5 раза до 28%), а также организаций, которые **не проводят анализ рисков при бюджетном планировании** (до **25%**).

Анализ рисков при стратегическом планировании



- При постановке стратегических целей и рассмотрении альтернативных стратегий риски выявляются и их влияние на показатели стратегии оценивается количественно
- При постановке стратегических целей и рассмотрении альтернативных стратегий риски выявляются и документируются, но их влияние на цели количественно не оценивается
- Стратегические цели не актуализировались в течение последних двух лет / Риски, связанные с достижением стратегических целей, не анализируются или анализируются постфактум

Анализ рисков при годовом бюджетировании



- При годовом бюджетировании учитывается количественное влияние рисков на плановые показатели. Результаты оценки рисков учитываются при корректировке бюджетных показателей, а также при планировании расходов на управление рисками и создание резервов
- При годовом бюджетировании проводится укрупненный анализ влияния рисков на плановые показатели, но ключевые показатели бюджета не всегда пересматриваются с учетом влияния рисков
- Риски, связанные с утверждением годового бюджета организации, не анализируются или анализируются постфактум

Об исследовании
Основные выводы
Ключевые вызовы
Уровень зрелости практики управления рисками
Востребованность практики управления рисками в организации
Тренды и приоритетные направления развития управления рисками
Приложения
Контакты

Роль совета директоров и его комитетов в управлении рисками

Работа коллегиальных органов помогает Советам директоров и/или руководству компаний осуществлять мониторинг критических рисков, обеспечивать развитие процессов управления рисками и риск-культуры.

В **80%** компаний с выделенной функцией риск-менеджмента вопросы управления рисками рассматриваются на собраниях коллегиального органа при Совете директоров.

Несколько респондентов подчеркнули, что вопросы управления рисками либо напрямую, либо после обсуждения на заседаниях комитета выносятся на рассмотрение акционера / Общего собрания акционеров / Общего собрания участников.

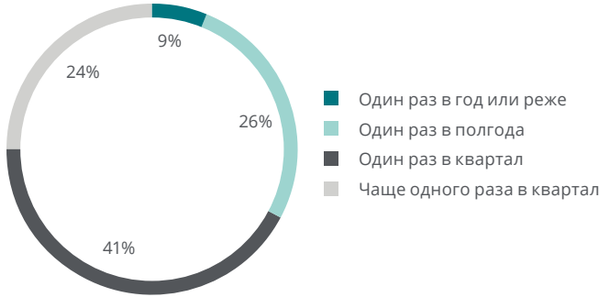
Только в четверти компаний создан и функционирует на регулярной основе Комитет по управлению рисками.

Всего в **16%** организаций присутствует **как Комитет по управлению рисками, так и Комитет по аудиту при совете директоров.**

В **19%** компаний **вопросы** управления рисками **не рассматриваются на заседаниях комитета при Совете директоров** и **Комитет по управлению рисками отсутствует.**

В 2025 году среди респондентов снизилась доля компаний, в которых заседания по вопросам управления рисками проводятся не реже одного раза в квартал (**67%** — в 2025 году, против 85% в 2024 году).

Частота проведения заседаний комитета



Практика рассмотрения вопросов управления рисками на заседаниях комитета при Совете директоров

Об исследовании
Основные выводы
Ключевые вызовы
Уровень зрелости практики управления рисками
Востребованность практики управления рисками в организации
Тренды и приоритетные направления развития управления рисками
Приложения
Контакты

Границы допустимого уровня риска

Наличие утвержденного уровня риск-аппетита и уровней толерантности по отдельным видам риска является основой для принятия взвешенных управленческих решений с учетом потенциального влияния рисков.

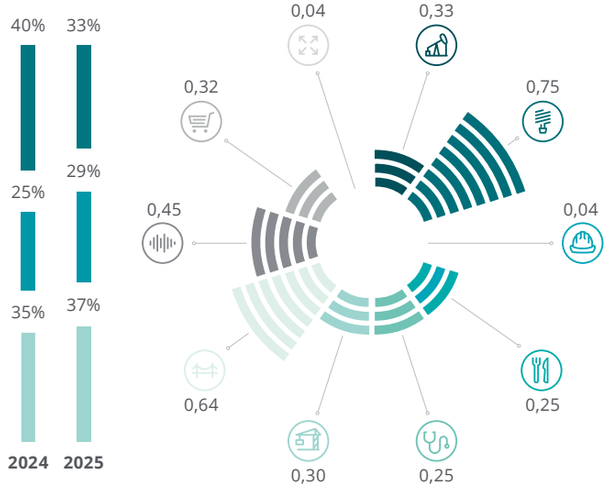
Результаты исследования показали, что несмотря на изменение в структуре отраслей компаний-респондентов, **более половины (62%), осознают важность расчета и утверждения границ допустимого уровня рисков,** в связи с чем определяют и пересматривают метрики риск-аппетита на периодической основе.

При этом Советы директоров или высшее руководство компаний-респондентов текущего исследования реже получают регулярную отчетность о фактическом статусе метрик риск-аппетита по сравнению с участниками исследования 2024 года.

Среди организаций, определяющих риск-аппетит, 14% используют только качественные показатели для его оценки.

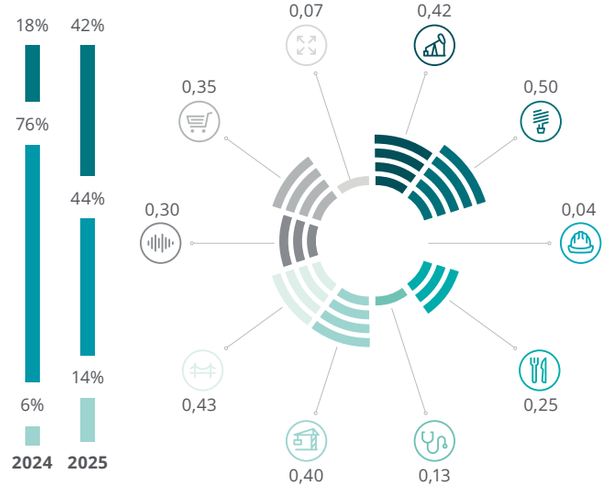
Более чем в 2,5 раза выросла доля компаний, в которых осуществляется декомпозиция риск-аппетита.

Подход к определению риск-аппетита



- Показатели / лимиты риск-аппетита определяются / пересматриваются на периодической основе, Совет директоров или высшее руководство получает регулярную отчетность о фактическом статусе превышения лимитов
- Показатели / лимиты риск-аппетита определяются / пересматриваются на периодической основе, но Совет директоров или высшее руководство не получает регулярную отчетность по их превышению
- Наша организация не применяет концепцию риск-аппетита (т.е. не определяет и не документирует показатели / лимиты риск-аппетита)

Показатели риск-аппетита



- Организация определяет набор как качественных, так и количественных показателей риск-аппетита. Помимо определения показателей риск-аппетита на верхнем корпоративном уровне, осуществляется его декомпозиция на операционный уровень посредством установления лимитов по отдельным видам рисков / рискам направлений деятельности
- Организация определяет набор как качественных, так и количественных показателей риск-аппетита. Лимиты устанавливаются на верхнем корпоративном уровне
- Организация определяет только качественные показатели риск-аппетита

Об исследовании
Основные выводы
Ключевые вызовы
Уровень зрелости практики управления рисками
Востребованность практики управления рисками в организации
Тренды и приоритетные направления развития управления рисками
Приложения
Контакты

Границы допустимого уровня риска

Среди компаний, применяющих концепцию риск-аппетита 86% определяют данный показатель как величину убытков, которую организация готова понести в рамках достижения целей и соответствия ожиданиям заинтересованных сторон.

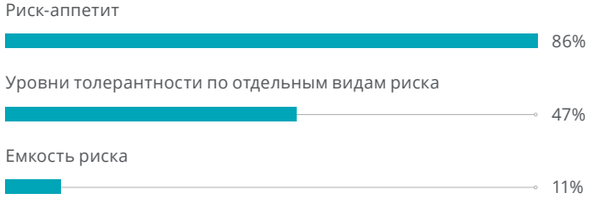
Около половины компаний (47%) также осуществляют **декомпозицию риск-аппетита** на операционный уровень посредством установления уровней толерантности по отдельным видам рисков / рискам направлений деятельности. только качественные характеристики.

Важно определить единую терминологию, утвердив в нормативно-методологических документах компании понятия и определения, а также принятые уровни лимитов риска.

Частота пересмотра риск-аппетита:

- **77%** организаций пересматривают размеры лимитов риск-аппетита **один раз в год.**
- **14%** пересматривают **не чаще одного раза в 2–3 года** или одновременно с пересмотром стратегии.
- В **7%** компаний пересмотр осуществляется **раз в полгода или раз в квартал.**

Уровни лимитов риска, используемые в организациях



Об исследовании
Основные выводы
Ключевые вызовы
Уровень зрелости практики управления рисками
Востребованность практики управления рисками в организации
Тренды и приоритетные направления развития управления рисками
Приложения
Контакты

Культура управления рисками

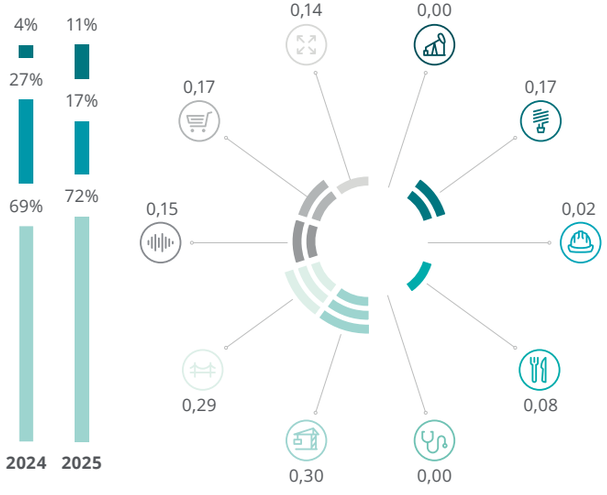
Культура управления рисками отражает взаимосвязь ценностей, убеждений, знаний, отношений и понимания риска, разделяемых сотрудниками организации. Она формирует отношение к риску на всех уровнях и определяет, как принимаются решения, связанные с риском.

Культура управления рисками и система мотивации сотрудников — тесно связанные и дополняющие друг друга области, которые помогают интегрировать практики риск-менеджмента в корпоративное управление организации.

- В **72%** компаний, принявших участие в исследовании, действующая система КПЭ (ключевых показателей эффективности) напрямую не связана с результатами анализа рисков.

- При этом **почти в 3 раза увеличилась доля компаний (11%),** в которых целевые показатели для ключевых сотрудников устанавливаются на основании результатов количественного анализа рисков и/или отслеживаются с учетом рисков.

Обеспечение взаимосвязи системы КПЭ, мотивации сотрудников и управления рисками



- Целевые показатели для ключевых сотрудников устанавливаются исходя из результатов количественного анализа рисков и / или отслеживаются с учетом рисков
- Для руководителей и некоторых сотрудников установлены КПЭ, которые отражают уровень их вовлеченности в процессы выявления, оценки рисков и управления ими
- Действующая в организации система КПЭ напрямую не связана с результатами анализа рисков

Об исследовании
Основные выводы
Ключевые вызовы
Уровень зрелости практики управления рисками
Востребованность практики управления рисками в организации
Тренды и приоритетные направления развития управления рисками
Приложения
Контакты

Культура управления рисками

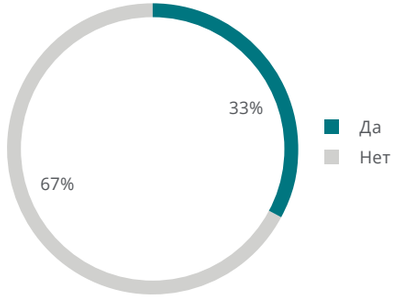
В **35% организаций** задачи и ответственность по управлению рисками не закреплены в должностных инструкциях сотрудников.

В половине компаний задачи и ответственность в рамках управления рисками закреплены **в должностных инструкциях руководителей,** и только у **14% организаций** положения по управлению рисками включены в должностные инструкции **всех сотрудников.**

Закрепление в должностных инструкциях сотрудников и руководителей функциональных подразделений (владельцев рисков) задач и ответственности по управлению рисками в соответствии с их компетенциями

Только **33% компаний** имеют сертифицированных специалистов в области управления рисками и смежных областях. Чаще всего такие сотрудники обладают сертификатами **CRMP, CRMP RR, CRMA, CIA.**

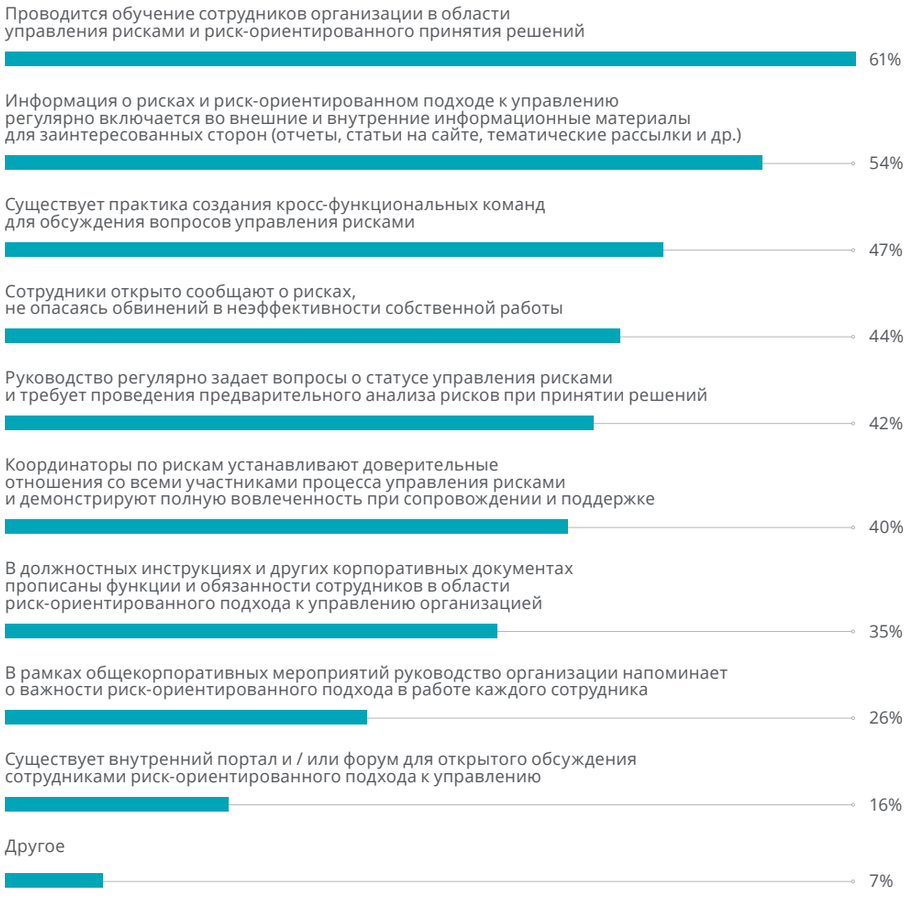
Наличие у сотрудников, ответственных за сопровождение и методологическую поддержку процессов управления рисками, профессиональных сертификатов в области управления рисками и смежных областях



Об исследовании
Основные выводы
Ключевые вызовы
Уровень зрелости практики управления рисками
Востребованность практики управления рисками в организации
Тренды и приоритетные направления развития управления рисками
Приложения
Контакты

Культура управления рисками

Ключевые инструменты развития культуры управления рисками



Более чем в половине компаний
основными направлениями развития культуры управления рисками являются:

- обучение сотрудников в области управления рисками и риск-ориентированного принятия решений;
- регулярное включение информации о рисках и риск-ориентированном подходе к управлению во внешние и внутренние информационные материалы для заинтересованных сторон;
- создание кросс-функциональных команд для обсуждения вопросов управления рисками.

Для непрерывного развития культуры управления рисками важно наличие в компании возможности открыто сообщать о рисках, обсуждать их и получать поддержку.

44% организаций поддерживают такую практику

16% респондентов заявили о наличии в компании **внутреннего портала и/или форума** для открытого обсуждения сотрудниками риск-ориентированного подхода к управлению рисками.

Об исследовании
Основные выводы
Ключевые вызовы
Уровень зрелости практики управления рисками
Востребованность практики управления рисками в организации
Тренды и приоритетные направления развития управления рисками
Приложения
Контакты

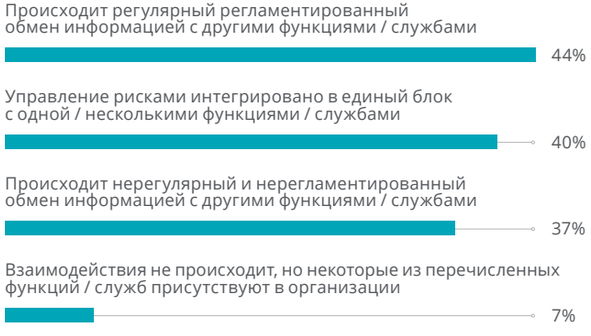
Взаимодействие и обмен информацией

В компаниях респондентов чаще всего для реализации функции второй линии* выделяются следующие службы/подразделения:

- службы безопасности (экономическая, информационная и др.) — **27%;**
- службы внутреннего контроля и аудита — **22%;**
- подразделение риск-менеджмента — **13%.**

При этом у 37% компаний происходит нерегулярный и нерегламентированный обмен информацией с другими функциями / службами второй линии.

Характеристика взаимодействия с функциями (службами) внутреннего контроля, комплаенса, качества, безопасности, информационной безопасности и внутреннего аудита



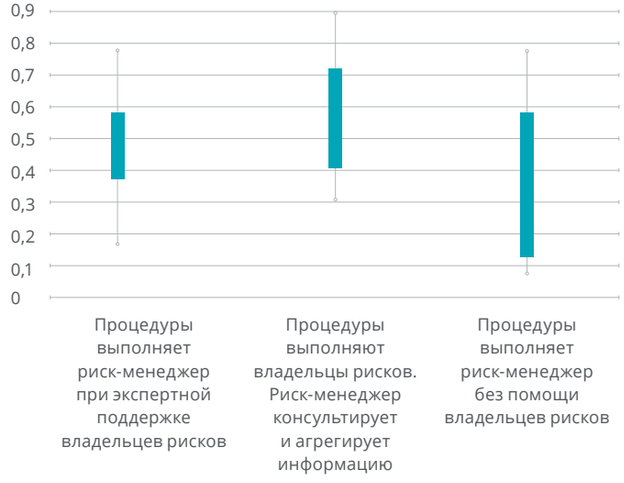
В почти 40% компаний подразделение по управлению рисками осуществляет регулярный регламентированный обмен информацией и/или интегрировано в единый блок с одной или несколькими функциями/службами.

В половине компаний (50,9%) внедрены процедуры управления непрерывностью бизнеса как неотъемлемая часть системы управления рисками, что свидетельствует о повышенном внимании с их стороны к вопросам организации оперативного взаимодействия участников процессов в рамках управления рисками.

В половине компаний-респондентов владельцы рисков выступают в качестве экспертов при документировании результатов выявления, оценки и разработки мероприятий по снижению уровня рисков по своему направлению деятельности, предоставляя риск-менеджеру запрашиваемую информацию.

При этом в компаниях с **наиболее зрелой системой управления рисками владельцы рисков самостоятельно** (при консультационной поддержке риск-менеджера) документируют результаты выявления, оценки и разработки мероприятий по снижению уровня рисков своего направления деятельности, а также проводят мониторинг. Результаты в обработанном виде передаются риск-менеджеру.

Зависимость уровня зрелости от типа взаимодействия риск-менеджера с владельцами рисков в процессе управления рисками и документирования его результатов



* В соответствии с Моделью трех линий Института внутренних аудиторов.

Об исследовании
Основные выводы
Ключевые вызовы
Уровень зрелости практики управления рисками
Востребованность практики управления рисками в организации
Тренды и приоритетные направления развития управления рисками
Приложения
Контакты

Инструменты сбора и анализа информации о рисках

63% компаний используют преимущественно качественные методы оценки рисков, основанные на экспертном мнении.

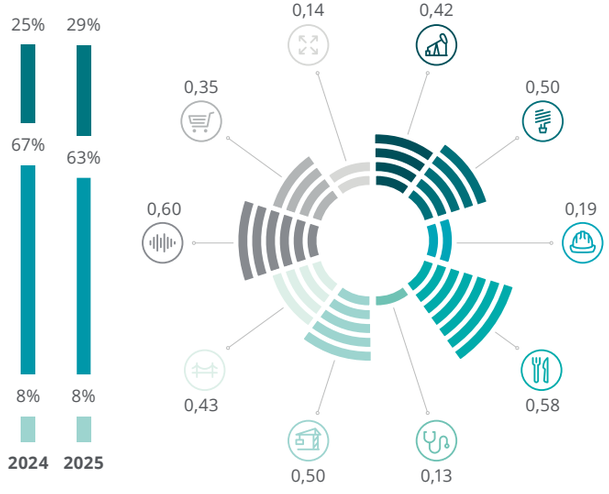
Почти треть компаний применяет инструменты моделирования и количественного анализа влияния рисков на показатели своей деятельности.

Для минимизации влияния модельного риска и других операционных факторов компаниям целесообразно осуществлять независимую проверку качества используемых методологий и проводимых расчетов.

По сравнению с 2024 годом число компаний, выполняющих **независимую проверку качества оценки рисков / бэк-тестирование с привлечением** внутренних аудиторов или внешних экспертов, увеличилось **почти вдвое (65%) .**

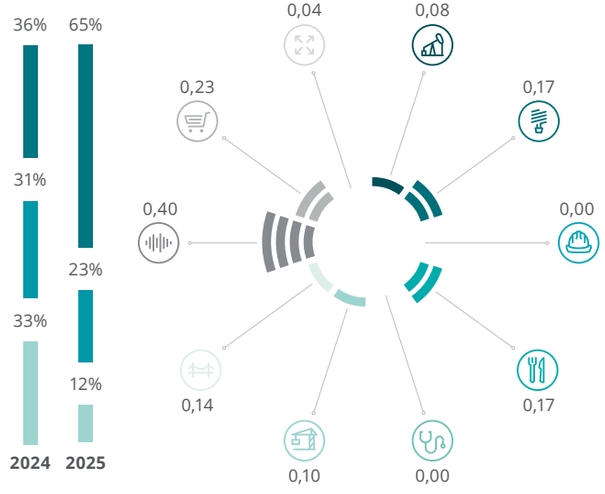
До 12% сократилось количество организаций, в которых качество оценки рисков не проверяется.

Методы и инструменты оценки рисков, применяемые в организации



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

Способы проведения независимой проверки качества оценки рисков



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

Об исследовании
Основные выводы
Ключевые вызовы
Уровень зрелости практики управления рисками
Востребованность практики управления рисками в организации
Тренды и приоритетные направления развития управления рисками
Приложения
Контакты

Инструменты сбора и анализа информации о рисках

Автоматизация процессов управления рисками и их интеграция в корпоративное программное обеспечение повышает оперативность обработки информации о рисках и своевременность ее предоставления в полном объеме и в доступной форме всем заинтересованным лицам.

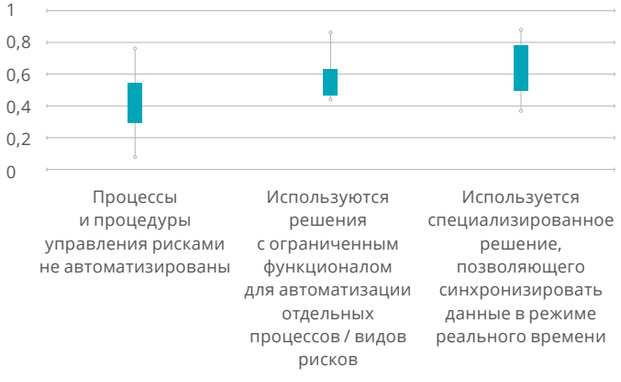
Организации **с наиболее зрелой системой** управления рисками (в **26% компаний с уровнем зрелости 0,5–0,8**) реализуют основные процессы и процедуры управления рисками с **использованием специализированного решения, позволяющего синхронизировать** данные, документировать, оценивать и готовить отчетность, а также осуществлять мониторинг рисков в режиме реального времени (собственная разработка компании, например, на базе SharePoint, Power BI, решения класса GRC, надстройки для ERP-системы).

Значительно **сократилась доля компаний,** в которых процессы и процедуры управления рисками **не автоматизированы** (с 72% в 2024 году до 51% — в 2025 году). 23% организаций применяют специализированные решения для анализа и учета отдельных видов рисков.

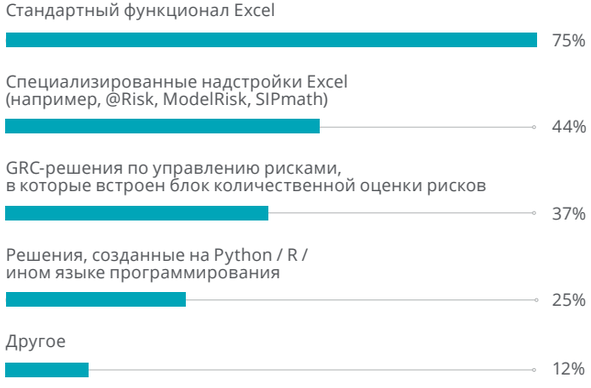
Количественная оценка рисков требует использования дополнительных решений для вычислений и моделирования влияния рисков. Подавляющее большинство компаний по прежнему использует стандартный функционал Excel (75%) и специализированные надстройки к нему (44%). При этом организации продолжают осваивать возможности искусственного интеллекта, используя его преимущественно в целях количественной оценки, статистического и сравнительного анализа (45%).

Всего 69% компаний отметили, что в разной степени **применяют искусственный интеллект** для решения повседневных задач по управлению рисками.

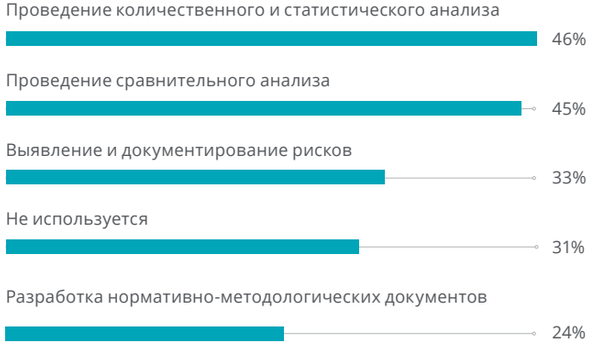
Зависимость уровня зрелости управления рисками от автоматизации процессов и процедур риск-менеджмента



Применение программных решений для количественной оценки рисков



Задачи, для решения которых, в сфере управления рисками используется искусственный интеллект



Об исследовании
Основные выводы
Ключевые вызовы
Уровень зрелости практики управления рисками
Востребованность практики управления рисками в организации
Тренды и приоритетные направления развития управления рисками
Приложения
Контакты

Практика принятия риск-ориентированных решений

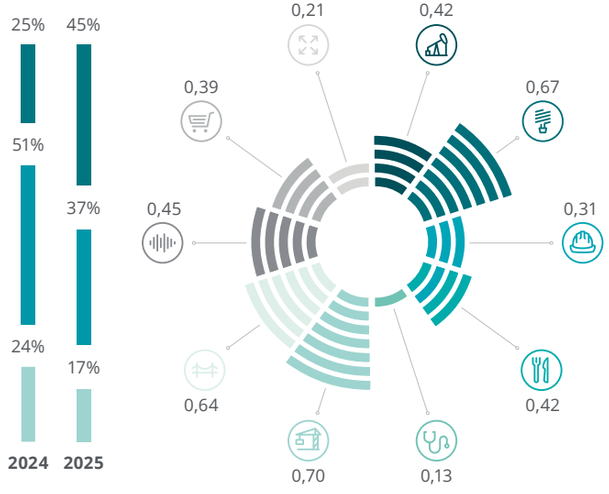
Риск-менеджеры помогают руководителям принимать обоснованные решения с учетом анализа угроз и перспектив, приоритизации нескольких вариантов, оперативно предоставляя им, а также коллегиальным органам необходимую аналитику и рекомендации по последующему управлению рисками.

Позитивной тенденцией является рост доли компаний, в которых при принятии наиболее важных решений проводится не только анализ и документирование рисков, но и количественная оценка их влияния на принимаемые решения с возможностью пересмотра таких решений по результатам оценки **(45%).**

Кроме того, постепенно возрастает роль риск-менеджера в принятии ключевых решений **(81%);** он чаще становится членом / приглашенным участником заседаний коллегиальных органов **(36%).**

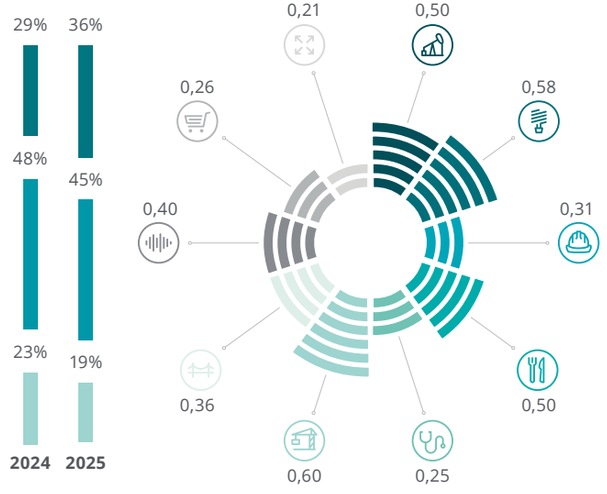
Постепенно снижается доля организаций, в которых анализ рисков, связанных с принимаемыми решениями, не проводится или проводится неформально **(17%),** без участия риск-менеджера **(19%).**

Учет влияния рисков при принятии и пересмотре решений



- При принятии наиболее важных решений проводится выявление, документирование и количественная оценка влияния рисков. Существует практика пересмотра параметров решения в соответствии с результатами оценки рисков
- При принятии наиболее важных решений риски выявляются и документируются. Однако количественная оценка влияния рисков на принятие решений не проводится
- Анализ рисков, связанных с принимаемыми решениями, не проводится / проводится неформально, а его результаты не документируются

Участие риск-менеджера в процессе принятия и пересмотра решений



- Риск-менеджер является членом / приглашенным участником заседаний коллегиальных органов при принятии решений, его мнение принимается во внимание
- Риск-менеджер участвует в формировании заключения по рискам, но не является членом / приглашенным участником заседаний коллегиальных органов при принятии решений
- Анализ рисков при принятии решений проводится без участия риск-менеджера

Об исследовании
Основные выводы
Ключевые вызовы
Уровень зрелости практики управления рисками
Востребованность практики управления рисками в организации
Тренды и приоритетные направления развития управления рисками
Приложения
Контакты

Практика принятия риск-ориентированных решений

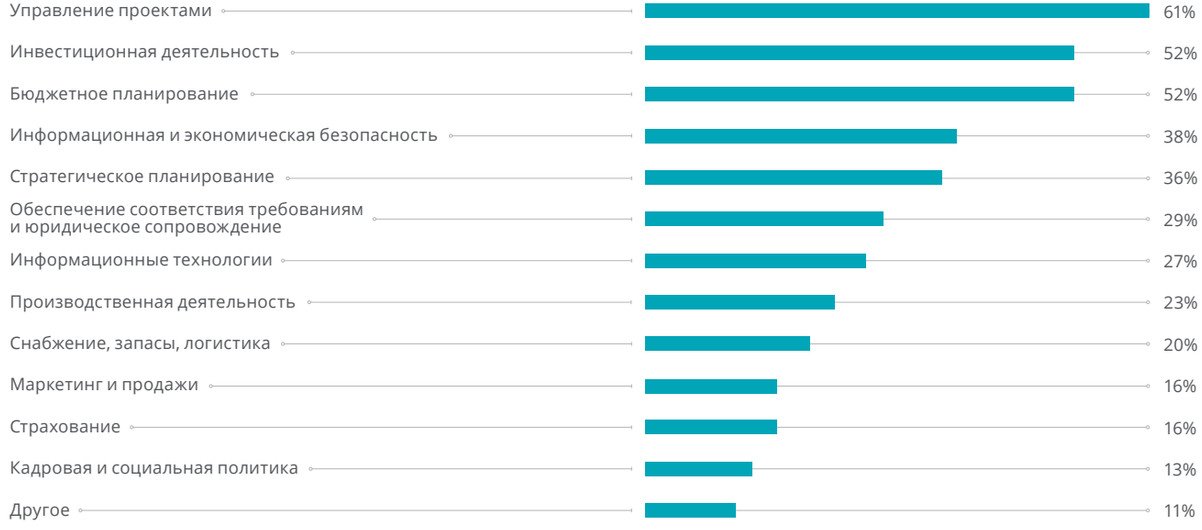
Наиболее часто количественный анализ рисков проводится **при управлении проектами (61%).**

Также 52% респондентов указали в качестве приоритетных направлений для проведения стоимостного анализа рисков инвестиционную деятельность и бюджетное планирование.

Следующие по значимости группы бизнес-процессов с точки зрения стоимостного анализа и учета рисков при принятии решений — **информационная и экономическая безопасность, стратегическое планирование (38% и 36% соответственно).**

При этом востребованность анализа и учета рисков в сфере информационной и экономической безопасности возросла. В то время как интерес со стороны производственных подразделений, служб снабжения, управления запасами и логистики снизился по сравнению с 2024 годом.

Бизнес-процессы организации, в которых проведение количественного / стоимостного анализа рисков считается обязательным в момент принятия решений



Об исследовании
Основные выводы
Ключевые вызовы
Уровень зрелости практики управления рисками
Востребованность практики управления рисками в организации
Тренды и приоритетные направления развития управления рисками
Приложения
Контакты

Отчетность и оценка эффективности управления рисками

Анализ показал, что за последний год **в 1,5 раза увеличилась доля компаний, которые привлекают независимых экспертов для проведения оценки эффективности управления рисками.** При этом доля организаций, которые в принципе проводят такую оценку, незначительно увеличилась по сравнению с 2024 годом и составила 84%.

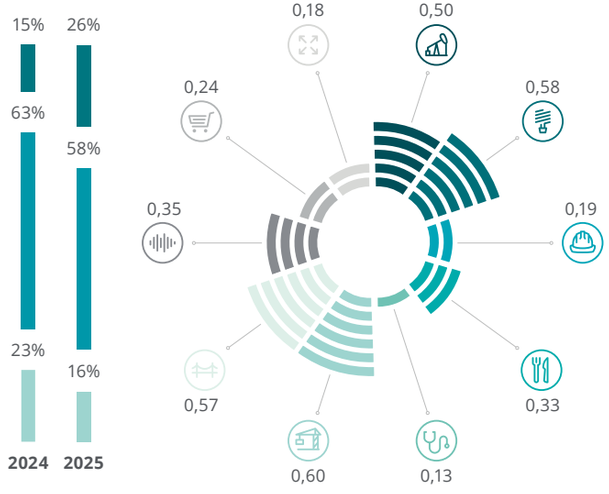
Согласно рекомендациям ЦБ РФ* результаты внутренней оценки управления рисками следует представлять на рассмотрение исполнительным органам и Совету директоров организации не реже одного раза в год. Результаты оценки управления рисками рекомендуется учитывать при определении КПЭ руководителей структурных подразделений и ключевых работников компании.

Половина респондентов указали, что информация об управлении рисками в их компаниях раскрывается в соответствии с минимальными методическими рекомендациями по подготовке финансовой отчетности.

Только в **35% организаций информация об интегрированном управлении рисками включена в ключевую внешнюю отчетность.**

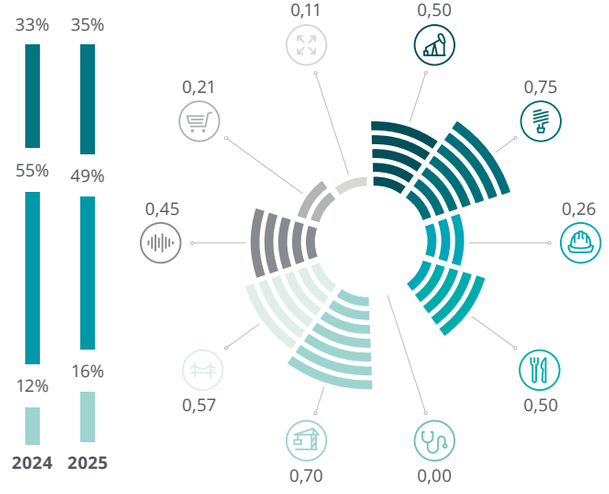
При этом 16% опрошенных компаний не отражают управление рисками в своей отчетности.

Способы оценки эффективности управления рисками



- Проводится как внутренняя, так и внешняя оценка эффективности управления рисками с привлечением независимого эксперта*
- Проводится только внутренняя оценка силами внутреннего аудита и / или самооценка эффективности управления рисками силами подразделения, ответственного за организацию управления рисками
- Оценка эффективности управления рисками не проводится

Формат представления информации о рисках в отчетности организации

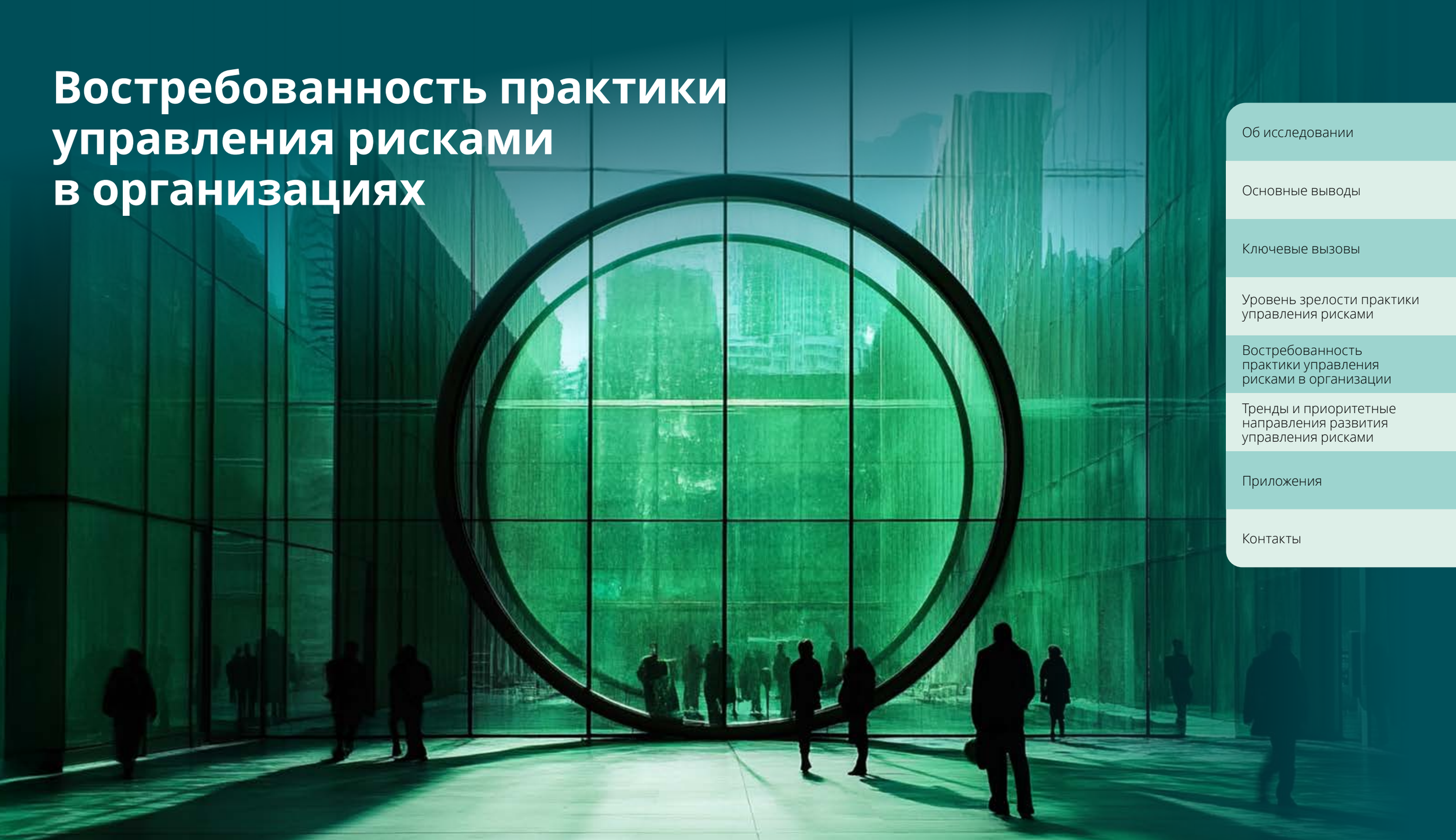


- Информация об интегрированном управлении рисками включена в ключевую внешнюю отчетность
- Организация отчитывается об управлении рисками в соответствии с минимальными методическими рекомендациями по подготовке финансовой отчетности
- Информация о рисках не отражена в отчетности организации

* Информационное письмо от 1 октября 2020 года № ИН-06-28/143

Об исследовании
Основные выводы
Ключевые вызовы
Уровень зрелости практики управления рисками
Востребованность практики управления рисками в организации
Тренды и приоритетные направления развития управления рисками
Приложения
Контакты

Востребованность практики управления рисками в организациях



Об исследовании

Основные выводы

Ключевые вызовы

Уровень зрелости практики управления рисками

Востребованность практики управления рисками в организации

Тренды и приоритетные направления развития управления рисками

Приложения

Контакты

Востребованность практики управления рисками

Востребованность практики управления рисками в организациях, где реализована функция по сопровождению и методологической поддержкке процессов и процедур управления рисками

В качестве **основных причин создания функции** управления рисками компании указали:

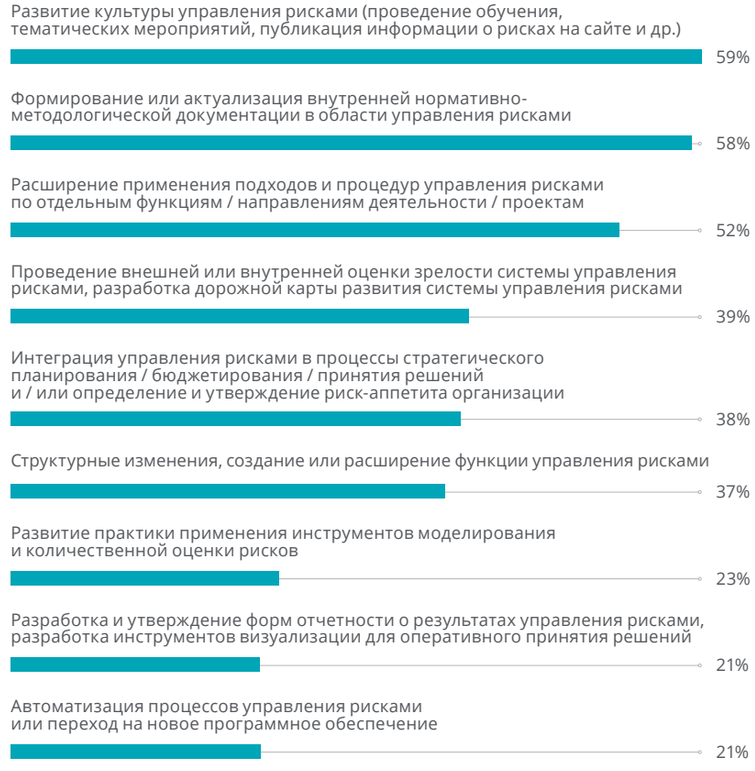
- требования законодательства / регулятора;
- рекомендации Совета директоров
- стремление акционеров снизить убытки.

47% респондентов отметили рост востребованности процессов и процедур управления рисками в управленческой практике за последний год. В 39% компаний востребованность осталась на уровне прошлого года.

В **11%** организаций произошло смещение акцента на риски по отдельным направлениям деятельности: импортозамещение, финансовое планирование (в том числе налоговое), инвестиционные проекты, операционная деятельность, непрерывность функционирования бизнес-процессов и информационных систем. **60% компаний** за последний год уделяли основное внимание развитию культуры управления рисками и формированию / актуализации внутренней документации, расширению возможностей применения подходов и процедур количественного анализа рисков.

Причины внедрения функции управления рисками

Области изменений в организации процесса управления рисками в компаниях за последний год



Об исследовании
Основные выводы
Ключевые вызовы
Уровень зрелости практики управления рисками
Востребованность практики управления рисками в организации
Тренды и приоритетные направления развития управления рисками
Приложения
Контакты

Востребованность практики управления рисками

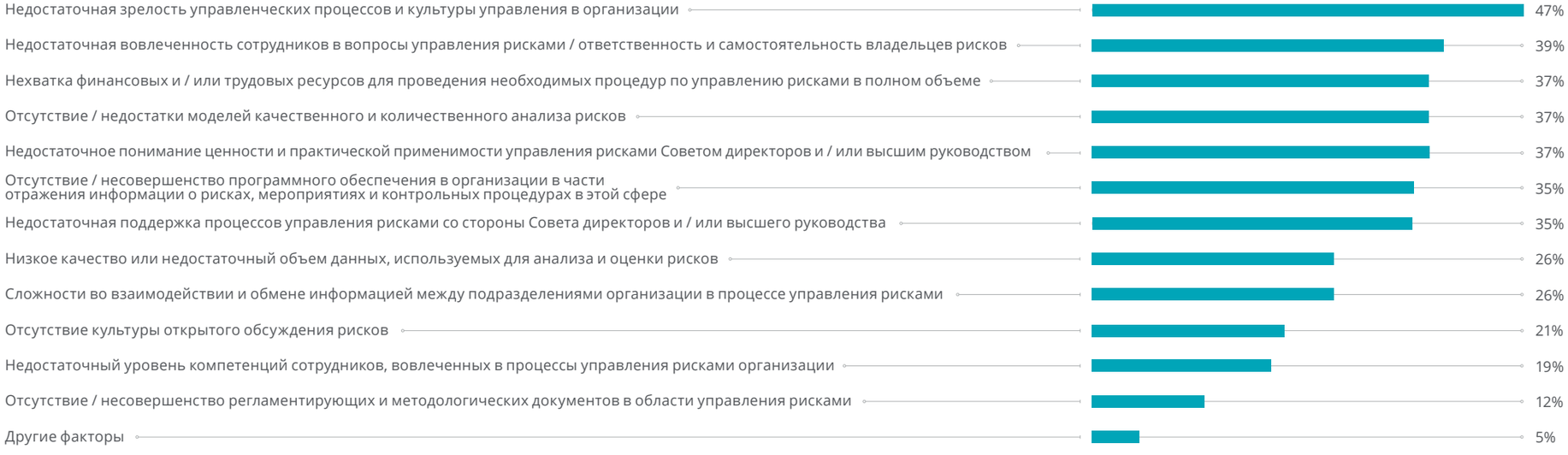
Об исследовании
Основные выводы
Ключевые вызовы
Уровень зрелости практики управления рисками
Востребованность практики управления рисками в организации
Тренды и приоритетные направления развития управления рисками
Приложения
Контакты

Востребованность практики управления рисками в организациях, где реализована функция по сопровождению и методологической поддержкке процессов и процедур управления рисками

47% респондентов отметили, что основным фактором, препятствующим эффективному управлению рисками, является **недостаточная зрелость управленческих процессов и культуры управления в организации,** которая выражается в директивном подходе к установлению целей без анализа рисков, формальном подходе к реализации процедур по управлению рисками.

Также респонденты выделили: недостаточную вовлеченность сотрудников в вопросы управления рисками / недостаточную ответственность и самостоятельность владельцев рисков (39%), нехватка финансовых и/или трудовых ресурсов, неразвитость моделей анализа рисков, недостаточное понимание ценности и практической применимости управления рисками Советом директоров и/или высшим руководством (37%).

Основные внутренние факторы, препятствующие эффективному управлению рисками в организациях



Востребованность практики управления рисками

Востребованность практики управления рисками в организациях, где НЕ реализована функция по сопровождению и методологической поддержкке процессов и процедур управления рисками

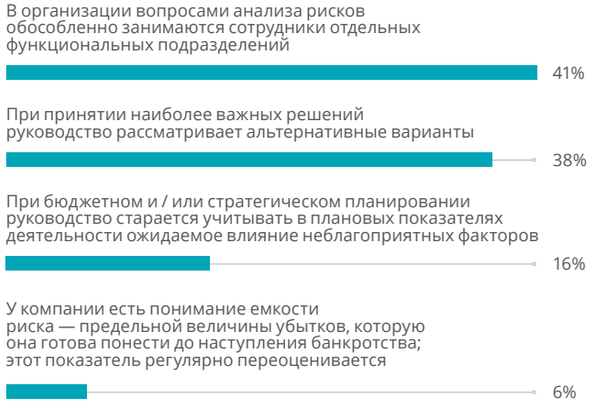
В большинстве компаний, в которых пока не реализована функция риск-менеджмента, управление рисками обеспечивается с помощью:

- Обособленного анализа рисков, который проводят сотрудники отдельных функциональных подразделений, например, отвечающие за отдельные виды рисков (например, в области информационной безопасности, проверки надежности контрагентов, финансового планирования и др.);
- Рассмотрения альтернативных вариантов при принятии руководством наиболее важных решений. Решение принимается после анализа преимуществ и недостатков, угроз и возможностей по каждому рассмотренному решению.

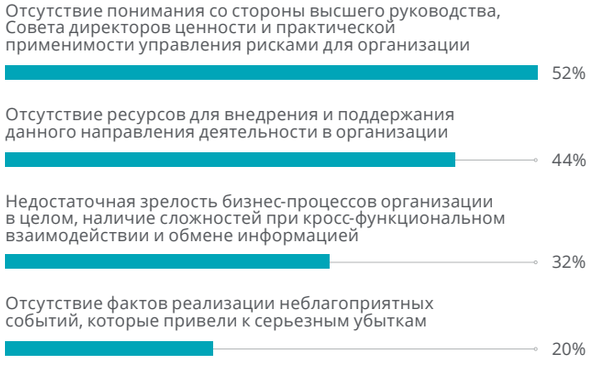
Основными факторами, тормозящими развитие практики управления рисками, по мнению респондентов являются:

- Отсутствие понимания со стороны высшего руководства, Совета директоров ценности и практической применимости управления рисками для организации;
- Отсутствие ресурсов для внедрения и поддержания данного направления деятельности в организации.

Как управляют рисками компании, в которых отсутствует функция риск-менеджмента

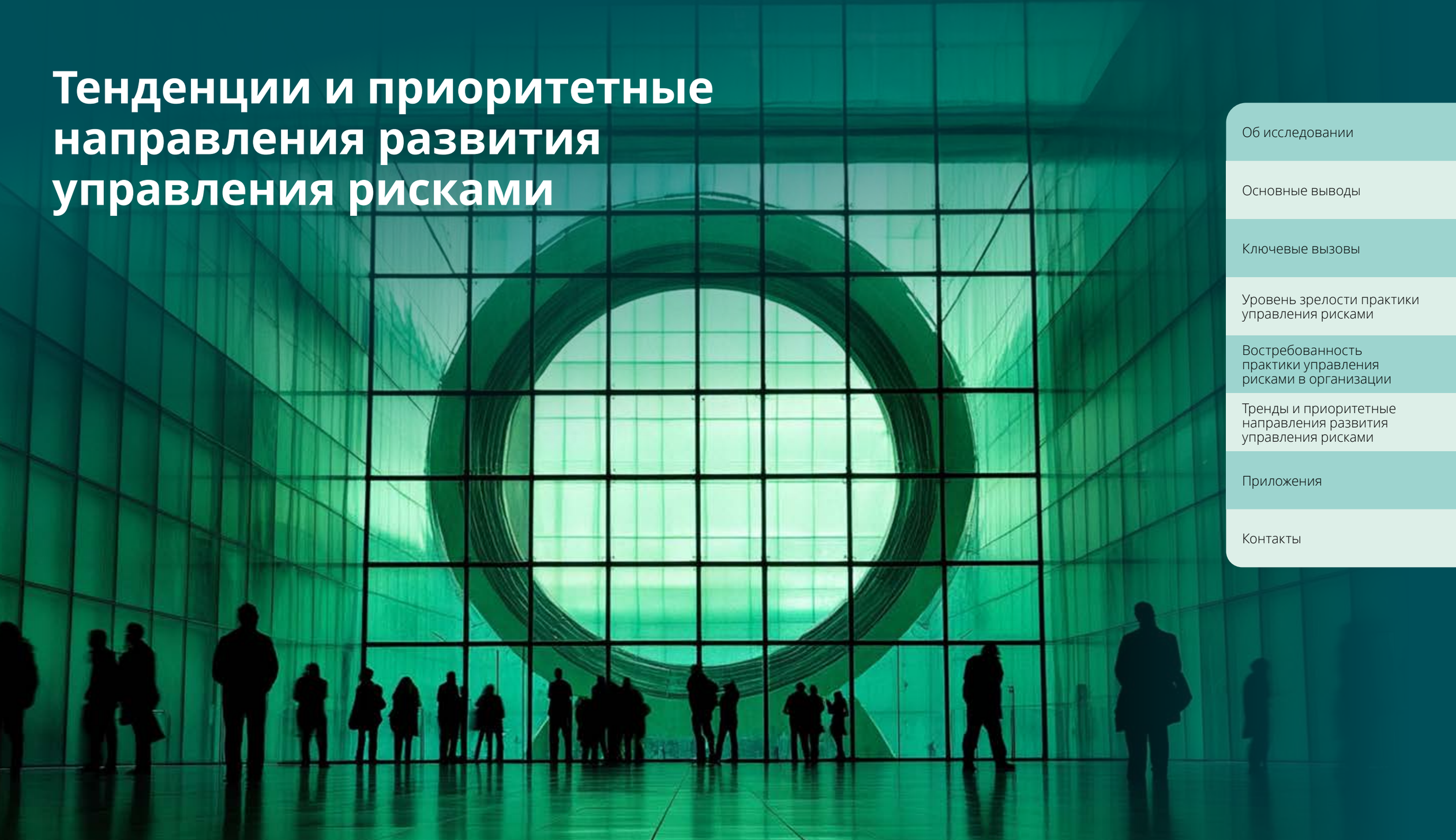


Причины отсутствия функции по сопровождению и методологической поддержке процессов управления рисками в организации



Об исследовании
Основные выводы
Ключевые вызовы
Уровень зрелости практики управления рисками
Востребованность практики управления рисками в организации
Тренды и приоритетные направления развития управления рисками
Приложения
Контакты

Тенденции и приоритетные направления развития управления рисками



Об исследовании

Основные выводы

Ключевые вызовы

Уровень зрелости практики управления рисками

Востребованность практики управления рисками в организации

Тренды и приоритетные направления развития управления рисками

Приложения

Контакты

Тенденции и приоритетные направления развития управления рисками

Об исследовании
Основные выводы
Ключевые вызовы
Уровень зрелости практики управления рисками
Востребованность практики управления рисками в организации
Тренды и приоритетные направления развития управления рисками
Приложения
Контакты

Тенденции и приоритетные направления развития управления рисками в организациях, где реализована функция по сопровождению и методологической поддержкке процессов и процедур управления рисками

70% компаний в ближайшие годы **планируют сконцентрировать усилия на развитии культуры управления рисками.**

Около половины респондентов в качестве основных направлений развития выделяют определенные элементы риск-культуры:

- повышение ответственности и самостоятельности владельцев рисков при выявлении, оценке рисков и управлении ими;
- развитие у сотрудников знаний и компетенций в области управления рисками.

От 30% до 40% респондентов отметили, что планируют развивать следующие направления:

- повышение эффективности взаимодействия функций второй и третьей линий*;
- автоматизация процессов управления рисками, их интеграция в ERP-систему;
- улучшение качества данных для анализа рисков, включая автоматизацию сбора данных.

Дорожная карта развития практики управления рисками разработана в 74% компаний (на 14% выше показателя прошлого года).

Более половины этих компаний имеют план развития как на текущий, так и на три ближайших года.

* В соответствии с Моделью трех линий Института внутренних аудиторов.

Тенденции и приоритетные направления развития управления рисками

Тенденции и приоритетные направления развития управления рисками в организациях, где НЕ реализована функция по сопровождению и методологической поддержкке процессов и процедур управления рисками

Сред компаний, в которых пока не реализована функция риск-менеджмента, **40%** респондентов отмечают, что **внедрение функции по управлению рисками** для их организации в ближайшие годы **маловероятно.**

При этом **44% допускают** внедрение функции в перспективе трех лет.

А **в 16% организаций внедрение функции запланировано** на текущий или будущий год.д.

Неготовность компаний инвестировать ресурсы в развитие направления деятельности, которое напрямую не создает прибыль, объяснима общей нестабильностью условий ведения бизнеса в среднесрочной перспективе и текущей оптимизацией бюджетов организаций.

При этом практика показывает, что с каждым годом все больше руководителей осознают значимость управления рисками для принятия обоснованных управленческих решений, повышения уверенности в достижении целевых показателей деятельности и развития корпоративного управления в целом.

Кроме того, для многих компаний наличие функционирующей системы управления рисками является неотъемлемым условием для получения кредитных рейтингов, оценки уровня корпоративного управления и проведения листинга ценных бумаг.

Доля компаний, планирующих внедрить процессы и процедуры управления рисками и выделить функцию риск-менеджмента

Об исследовании
Основные выводы
Ключевые вызовы
Уровень зрелости практики управления рисками
Востребованность практики управления рисками в организации
Тренды и приоритетные направления развития управления рисками
Приложения
Контакты

Приложения

Об исследовании

Основные выводы

Ключевые вызовы

Уровень зрелости практики управления рисками

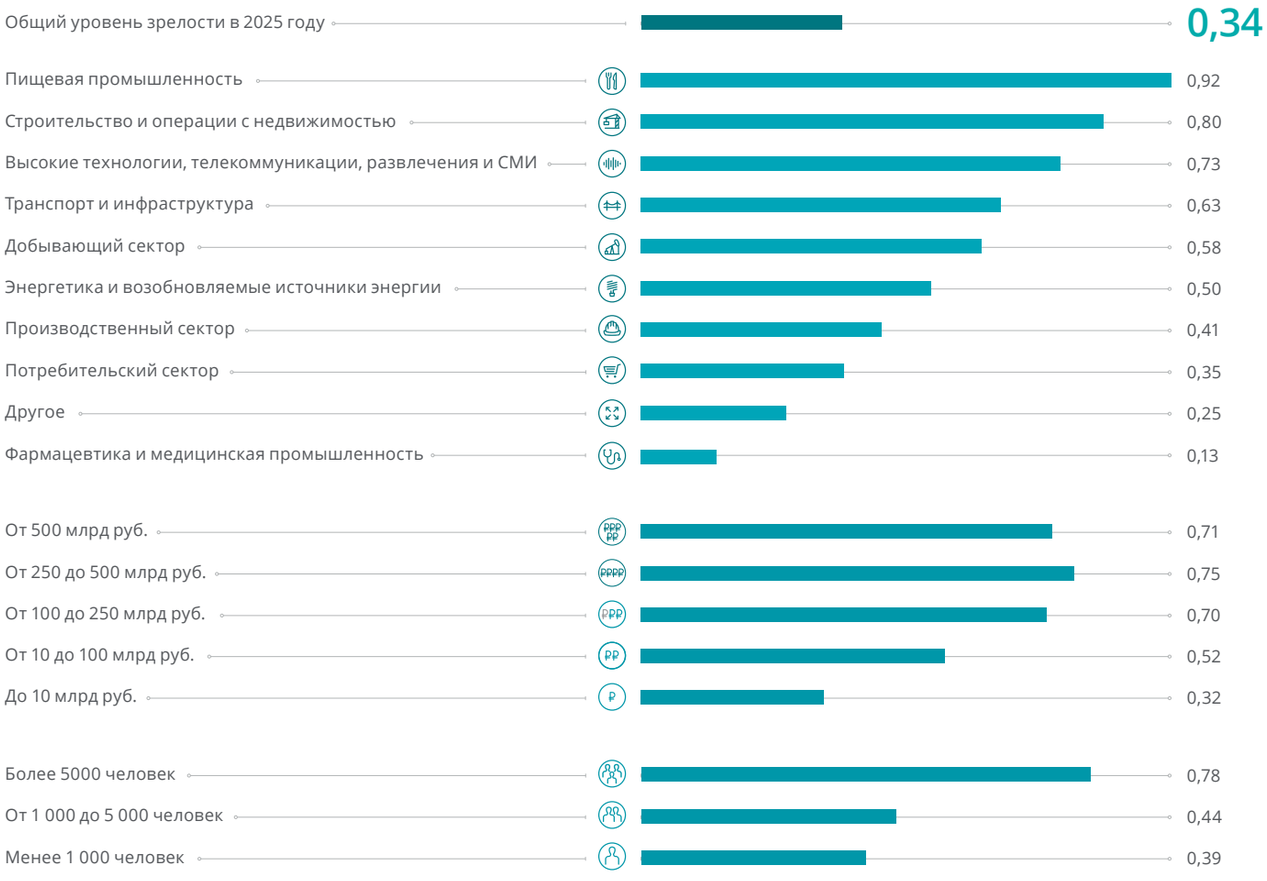
Востребованность практики управления рисками в организации

Тренды и приоритетные направления развития управления рисками

Приложения

Контакты

Общий уровень зрелости практики управления рисками



Отрасли, которые были представлены малым количеством респондентов, объединены в группы.

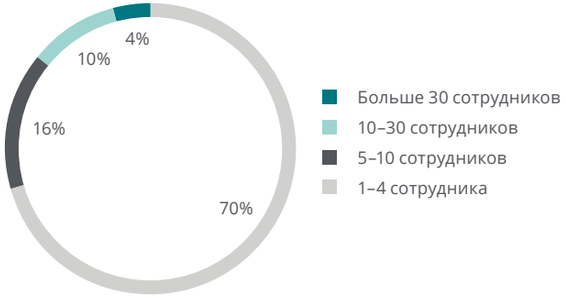
Детализация группировки отраслей:

- Добывающий сектор:
  - Нефтегазовая промышленность
  - Горнодобывающая промышленность и металлургия
- Энергетика и возобновляемые источники энергии
- Производственный сектор:
  - Химическая промышленность
  - Электронная промышленность
  - Металлообработка и машиностроение
  - Аграрная промышленность
  - Легкая промышленность
- Пищевая промышленность
- Фармацевтика и медицинская промышленность
- Строительство и операции с недвижимостью
- Транспорт и инфраструктура
- Высокие технологии, телекоммуникации, развлечения и СМИ
- Потребительский сектор:
  - Розничная и оптовая торговля, дистрибуция
  - Туризм, гостиничный бизнес, досуг
- Другое:
  - Многоотраслевые холдинги
  - Другое

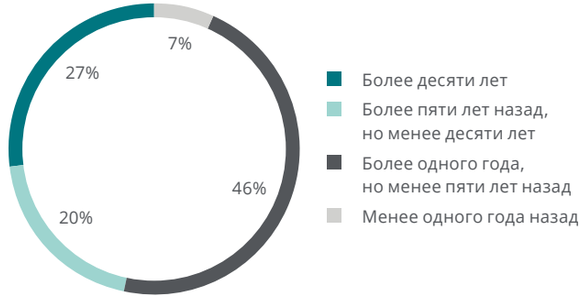
Об исследовании
Основные выводы
Ключевые вызовы
Уровень зрелости практики управления рисками
Востребованность практики управления рисками в организации
Тренды и приоритетные направления развития управления рисками
Приложения
Контакты

Характеристика среднестатистического подразделения по управлению рисками

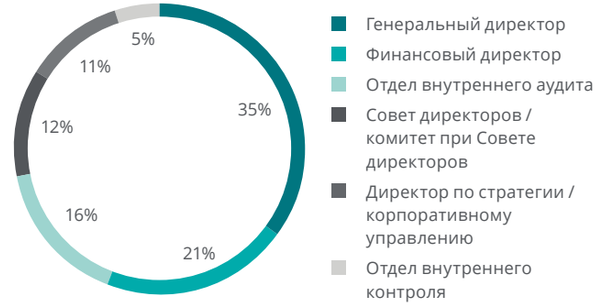
Среднее количество сотрудников, ответственных за процессы управления рисками (доля компаний в %)



Продолжительность существования функции управления рисками (доля компаний в %)



Лицо, орган или подразделение, которому чаще всего подотчетны сотрудники, отвечающие за процессы управления рисками (доля компаний в %)



Об исследовании
Основные выводы
Ключевые вызовы
Уровень зрелости практики управления рисками
Востребованность практики управления рисками в организации
Тренды и приоритетные направления развития управления рисками
Приложения
Контакты

Контакты

Ирина Бурочкина
Менеджер
Группа корпоративного управления, управления рисками и стратегии
iburochkina@delret.ru
+7 (495) 787 06 00 (доб. 5413)
+7 (926) 578 58 90

Александр Алексеев
Менеджер
Группа корпоративного управления, управления рисками и стратегии
aalexeev@delret.ru
+7 (495) 787 06 00 (доб. 1519)
+7 (915) 235 57 62

Андрей Козлов
Старший менеджер
Группа корпоративного управления, управления рисками и стратегии
akozlov@delret.ru
+7 (495) 787 06 00 (доб. 1516)
+7 (916) 429 04 30

Об исследовании
Основные выводы
Ключевые вызовы
Уровень зрелости практики управления рисками
Востребованность практики управления рисками в организации
Тренды и приоритетные направления развития управления рисками
Приложения
Контакты

ДРТ

ДЕЛОВЫЕ РЕШЕНИЯ И ТЕХНОЛОГИИ

BUSINESS SOLUTIONS AND TECHNOLOGIES

Присоединяйтесь к нам
в социальных сетях

Управление рисками, внутренний
контроль и внутренний аудит

delret.ru

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера.
При этом компании, действующие под брендом «Деловые Решения и Технологии» (Группа ДРТ, delret.ru/about), не предоставляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Прежде чем принять какое-либо решение или предпринять какие-либо действия, которые могут отразиться на вашем финансовом положении или состоянии дел, проконсультируйтесь с квалифицированным специалистом. Ни одна из компаний Группы ДРТ не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.

Группа ДРТ