

# ДРТ

ДЕЛОВЫЕ РЕШЕНИЯ И ТЕХНОЛОГИИ  
BUSINESS SOLUTIONS AND TECHNOLOGIES



## Исследование уровня зрелости риск-менеджмента в российских компаниях

Москва, 2026 год

Доверие  
и партнерство с **1990** года





# Содержание

Предисловие	3
Об исследовании: профиль респондентов	4
Основные выводы	5
Ключевые вызовы для компаний в России в 2026 году	6
Уровень зрелости практики управления рисками	8
Востребованность практики управления рисками в организациях	29
Тенденции и приоритетные направления развития управления рисками	33
Приложения	37
Контакты	40

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



# Предисловие

Уважаемые коллеги!

Мы рады представить вашему вниманию исследование уровня зрелости риск-менеджмента в российских компаниях за 2026 год, которое провела Группа ДРТ при поддержке Ассоциации риск-менеджмента «Русское общество управления рисками». Благодарим всех респондентов и экспертов, принявших участие в исследовании.

В этом году мы решили не ограничиваться стандартным перечнем тем и дополнительно проанализировали, насколько широко в компаниях применяются технологии искусственного интеллекта, механизмы страхования, элементы управления непрерывностью деятельности, а также какие показатели организации используют для оценки эффекта от управления рисками и как изменилась организационная структура и ресурсное обеспечение функции риск-менеджмента за прошедший год.

Анализируя динамику участия респондентов в текущем исследовании, мы отметили снижение активности риск-менеджеров в прохождении опроса, особенно в таких отраслях, как строительство и девелопмент, фармацевтика и медицинская промышленность. Однако в ряде отраслей (розничная и оптовая торговля, дистрибуция; высокие технологии, телекоммуникации и СМИ) сохранилась тенденция устойчивого роста интереса к исследованию, которая наблюдалась в предыдущие годы.

Кроме того, мы зафиксировали изменения в структуре выборки респондентов. Увеличилась доля крупных организаций, в частности, на 10% выросла доля компаний с уровнем выручки более 250 млрд руб. В то же время в два раза снизилась доля участников исследования с выручкой менее 10 млрд руб.

Отмеченные изменения в выборке компаний-респондентов, а также непростые макроэкономические и геополитические условия ведения бизнеса, безусловно, оказали влияние на ряд тенденций в практике риск-менеджмента. Однако приоритетные направления развития остались прежними: развитие риск-культуры, интеграция практики управления рисками в процессы стратегического планирования и бюджетирования, повышение ответственности владельцев рисков.

Мы уверены, что результаты нашего исследования помогут компаниям повысить внутреннюю осведомленность о роли управления рисками в достижении целей и обеспечении устойчивости бизнеса, изучить практики организаций с наиболее зрелой функцией управления рисками и внедрить наиболее актуальные из них.

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: профиль респондентов

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

В исследовании **приняла участие 71 нефинансовая организация России из различных отраслей экономики**, в том числе розничной и оптовой торговли, дистрибуции (**14%**), отрасли энергетики и возобновляемых источников энергии (**13%**), высоких технологий, телекоммуникаций, развлечений и СМИ (**11%**), горнодобывающей промышленности и металлургии (**11%**), транспортной отрасли, нефтегазовой промышленности (**10%**) и других\*.

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

Сбор данных для исследования проводился в марте и апреле 2026 года путем анкетирования респондентов.

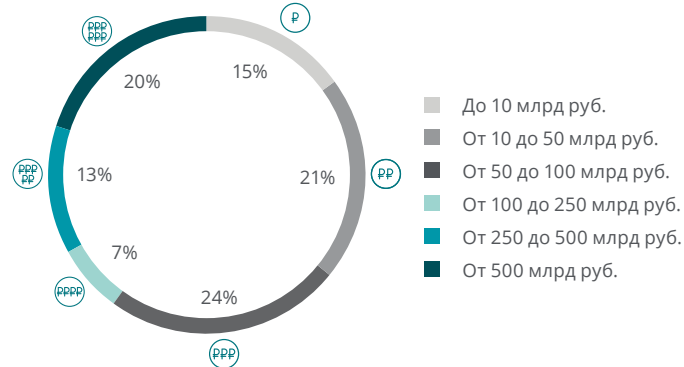
**Анкета включала 46 вопросов в пяти разделах:**

- 1 информация о компании;
- 2 ключевые вызовы (риски);
- 3 уровень зрелости практики управления рисками;
- 4 востребованность практики управления рисками в организации;
- 5 тренды и приоритетные направления развития практики управления рисками.

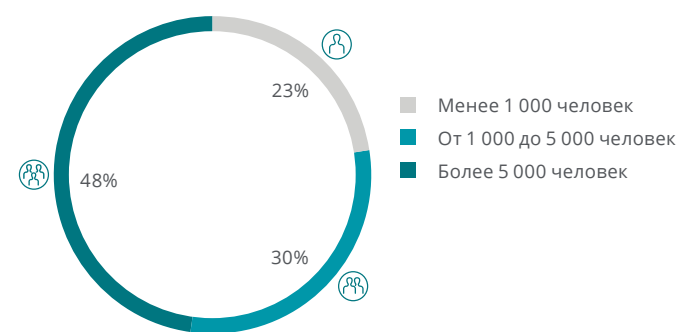
## Отрасли компаний-респондентов



## Годовая выручка



## Численность штата



\* В настоящее исследование не вошли такие отрасли, как туризм, гостиничный бизнес и досуг и электронная промышленность, так как представляющие их организации не участвовали в опросе.

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 2026 году



0,40 из 1

(выше, чем в 2025 году — 0,34)



### Энергетика и возобновляемые источники энергии

Отрасль с наивысшим уровнем зрелости управления рисками

### От 500 млрд руб.

Объем выручки компаний с самым высоким уровнем зрелости управления рисками

### Более 5 000 человек

Численность штата компаний с самым высоким уровнем зрелости управления рисками

## Ранжирование отраслей по уровню зрелости



- Добывающий сектор
- Энергетика и возобновляемые источники энергии
- Производственный сектор
- Горнодобывающая промышленность и металлургия
- 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 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: взаимодействие и обмен информацией; роль высшего руководства, совета директоров и его комитетов в управлении рисками; организационная модель управления рисками. Наименее развитыми областями практики управления рисками (аналогично результатам исследований предыдущих лет) являются: культура управления рисками, инструменты и технологии сбора и анализа информации о рисках и управлении ими, определение допустимого уровня рисков.
- Ежегодно **растет доля организаций, в которых реализована функция** сопровождения и методологической поддержки процессов управления рисками. В этом году она составила 87% (в 2024 и 2025 годах — менее 70%).
- **С каждым годом в исследовании принимает участие все больше компаний, в которых роль и полномочия риск-менеджеров ограничены** (в 74% компаний эта роль ограничена должностными обязанностями в рамках анализа рисков). Только в 8% компаний-респондентов риск-менеджер может наложить вето на ключевые решения. Кроме того, ежегодно отмечается снижение роли риск-менеджера в принятии ключевых решений — он реже становится участником заседаний коллегиальных органов (24%) и участвует в формировании заключения по рискам (37%).
- В большинстве компаний **функция по управлению рисками чаще всего подчинена** финансовому директору/генеральному директору/отделу внутреннего аудита. В выборке текущего исследования **наиболее зрелые практики управления рисками отмечены**

**в компаниях с подотчетностью этой функции финансовому директору** (в то время как в исследованиях предыдущих лет — совету директоров/комитету при совете директоров или директору по стратегии, что может объясняться изменениями в структуре выборки).

- Около трети российских организаций **не актуализировали стратегические цели более двух лет** и не анализировали связанные с ними риски (доля таких компаний увеличивается с каждым исследованием). Как и годом ранее, **продолжает снижаться доля** организаций, которые анализируют и количественно оценивают **влияние рисков на показатели стратегии** (31%) и **бюджетные показатели** (19%).
- Большинство респондентов в качестве **основных задач совета директоров** указали рассмотрение карты рисков и отчетности согласно плану заседаний (58%), а также результатов оценки эффективности системы управления рисками (44%).
- **Регулярная отчетность о фактическом статусе показателей риск-аппетита формируется и предоставляется** высшему руководству почти в половине организаций (48%).
- По сравнению с 2025 годом число компаний, выполняющих **независимую проверку качества оценки рисков/бэк-тестирование** с привлечением внутренних аудиторов или внешних экспертов, уменьшилось практически вдвое, до 36%.
- С каждым годом сокращается доля компаний, в которых процессы и процедуры управления рисками не автоматизированы (с 72% — в 2024 году

до 45% — в 2026 году). При этом подавляющее большинство организаций для количественного анализа рисков и моделирования влияния рисков по-прежнему использует стандартный функционал Excel и его надстроек (87%). **Внедрение ИИ-технологий в процессы и процедуры риск-менеджмента** на общекорпоративном уровне реализовано всего в 13% компаний.

- Большинство респондентов (75–80%) отметили, что за последний год **организационная структура и ресурсное обеспечение функции управления рисками** не изменились.
- **Основными факторами, препятствующими эффективному управлению рисками**, респонденты назвали **недостаточную зрелость управленческих процессов и культуры управления в организации** (60%). Это выражается прежде всего в директивном подходе к постановке целей без учета рисков и формальном выполнении процедур по управлению рисками.
- Как и годом ранее, 60% компаний в ближайшие годы планируют **сконцентрировать усилия на комплексном развитии риск-культуры и ее отдельных элементов**. При этом сегодня только в четверти организаций разработаны и применяются комплексные планы развития риск-культуры или фрагментарные планы коммуникаций и обучения для развития риск-ориентированного поведения.
- За прошедший год среди участников исследования, которые пока не реализовали функцию риск-менеджмента, почти на треть выросла доля тех, кто считает ее внедрение в ближайшие годы маловероятным (67%).

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 2026 году

## Вызовы, оказывающие наибольшее влияние на деятельность организаций за последний год



## Наибольшее влияние на деятельность нефинансовых организаций в России в последний год оказали:

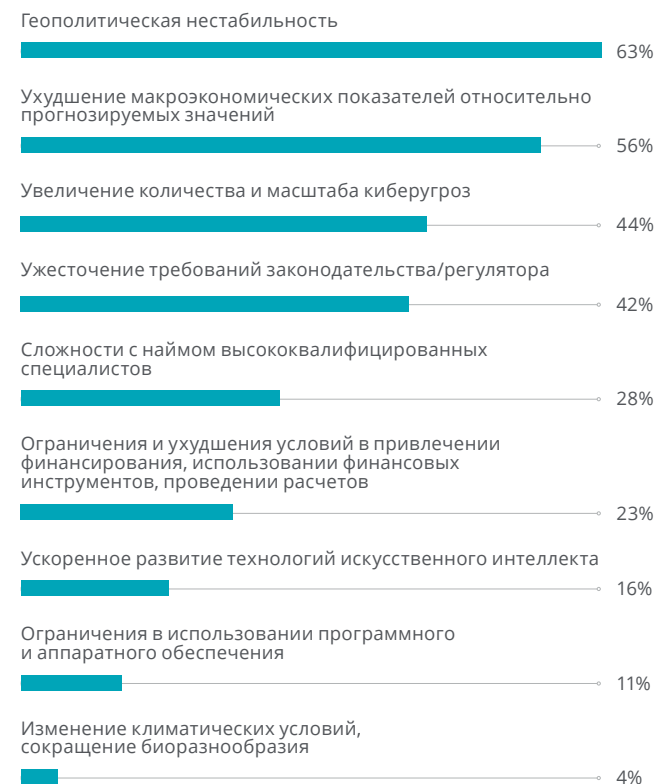
- снижение спроса на продукцию (услуги) и потеря рынков сбыта,
- нарушение системно значимых цепочек поставок и изменения в бизнес-процессах.

При этом **в среднесрочной перспективе** в качестве наиболее значимой угрозы компании выделяют **геополитическую нестабильность и ухудшение макроэкономических показателей**, сменив «лидера» прошлого года (сложности с наймом высококвалифицированного персонала).

## Среди дополнительных вызовов респонденты отметили:

- высокую ключевую ставку;
- смену иностранных собственников на российских.

## 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

# 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 направлениям исследования



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

- взаимодействие и обмен информацией;
- роль высшего руководства, совета директоров и его комитетов в управлении рисками;
- организационная модель управления рисками.

Наименее развитыми областями практики управления рисками, как и по результатам исследований за предыдущие годы, стали 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 — **87%** (выше уровня 2025 года)

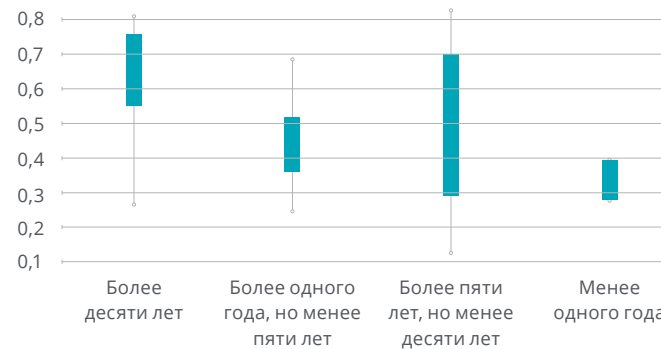


В 2026 году **отдельное подразделение**, ответственное за сопровождение и методологическую поддержку процессов управления рисками, **выделено в 56% компаний** (соответствует показателю 2024 года и на 7% выше показателя 2025 года).

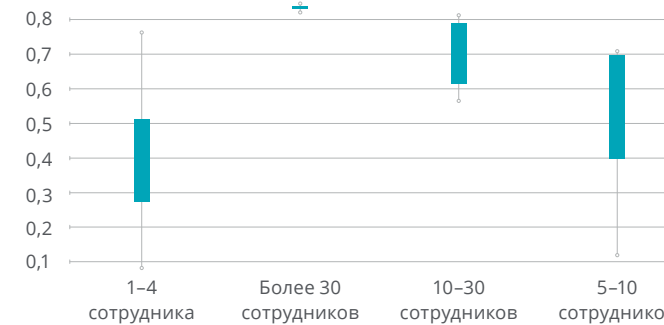
**Портрет подразделения, ответственного за риск-менеджмент, в организациях с наивысшим уровнем зрелости управления рисками:**

- подотчетность **финансовому директору**;
- численность сотрудников, ответственных за процессы управления рисками — **от 10 до 30 человек или более**;
- продолжительность существования подразделения — **более десяти лет**.

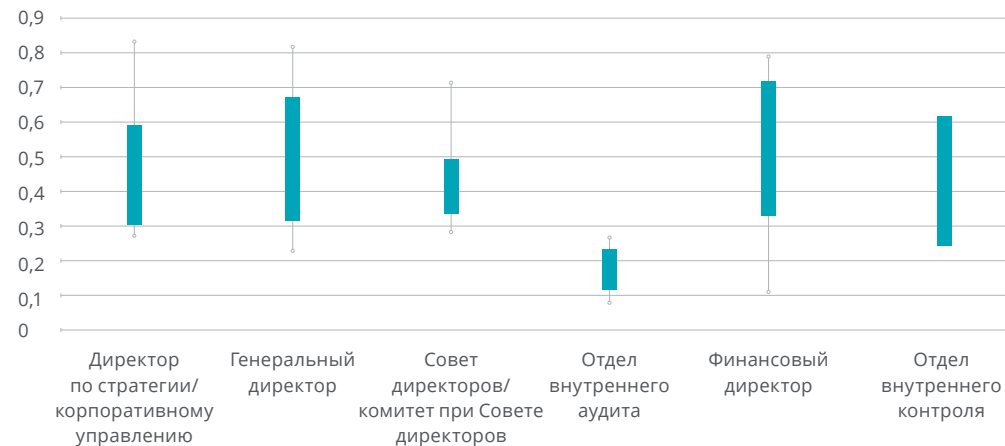
Зависимость уровня зрелости от продолжительности существования функции управления рисками



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

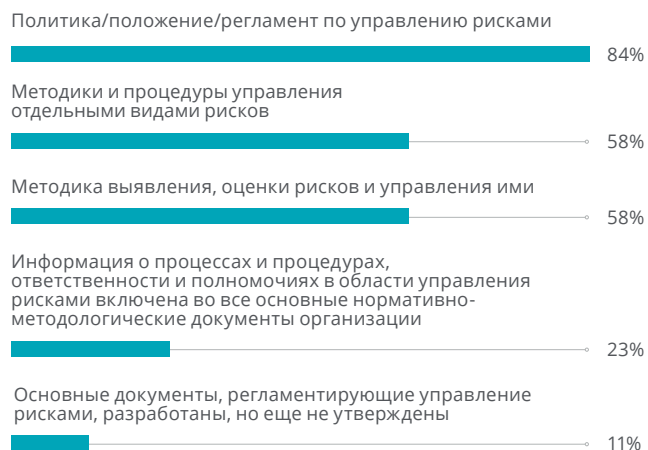
Приложения

Контакты



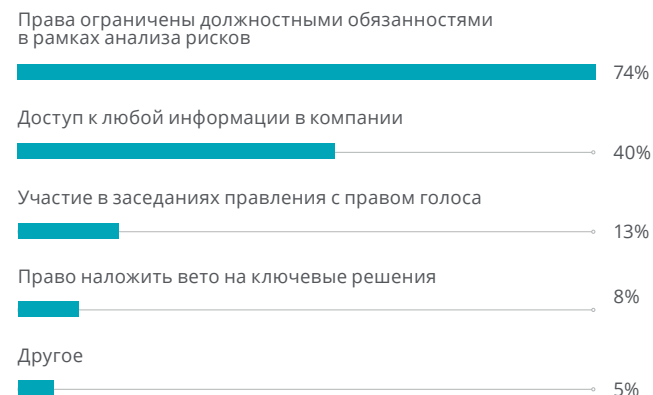
# Организационная модель управления рисками

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



- **У большинства компаний-респондентов** формализован подход и процедуры управления рисками, утверждены ключевые внутренние нормативные документы (**84%**).
- **Около 60% участников опроса**, помимо основных регламентирующих документов, **разрабатывают общую методику** выявления, оценки рисков и управления ими, а также методики управления отдельными видами рисков.
- **Информация об управлении рисками интегрирована во внутренние нормативные документы в четверти** опрошенных компаний (на уровне показателя 2025 года).
- **В 74% компаний** полномочия руководителя подразделения по управлению рисками **ограничены должностными обязанностями** в рамках анализа рисков.
- **Менее половины (40%)** руководителей подразделений по управлению рисками располагают **доступом к любой необходимой информации** в компании.
- **Только 13%** таких руководителей имеют **право голоса на заседаниях правления, и в 8%** компаний **риск-менеджеры могут наложить вето** на ключевые решения. Это означает, что их влияние по-прежнему ограничено.

## 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

Регулярный пересмотр целей и интеграция анализа рисков в цикл стратегического планирования является признаком зрелости функции риск-менеджмента.

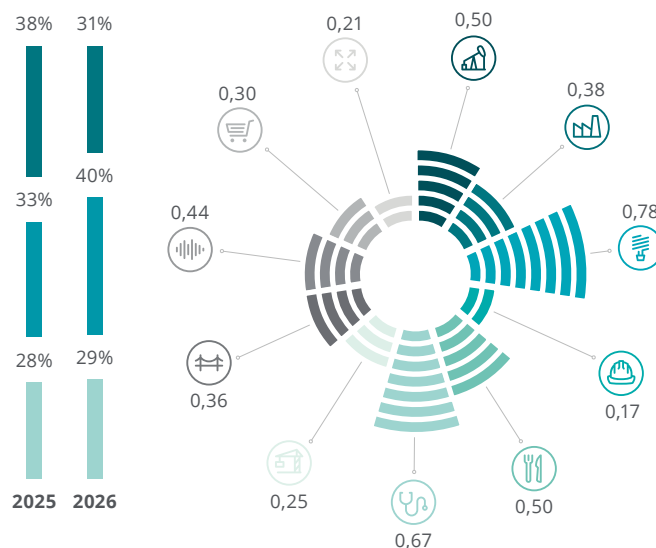
При этом **около трети** российских организаций **не актуализировали стратегические цели** более двух лет и **не анализировали связанные с ними риски** (доля таких компаний увеличивается с каждым исследованием).

Помимо этого, каждый год **снижается доля организаций, которые анализируют и количественно оценивают влияние рисков** на показатели стратегии (**31%**).

Аналогичная ситуация сложилась с долей организаций, которые **используют результаты количественного анализа рисков при корректировке бюджетных показателей (снижение до 19%)**.

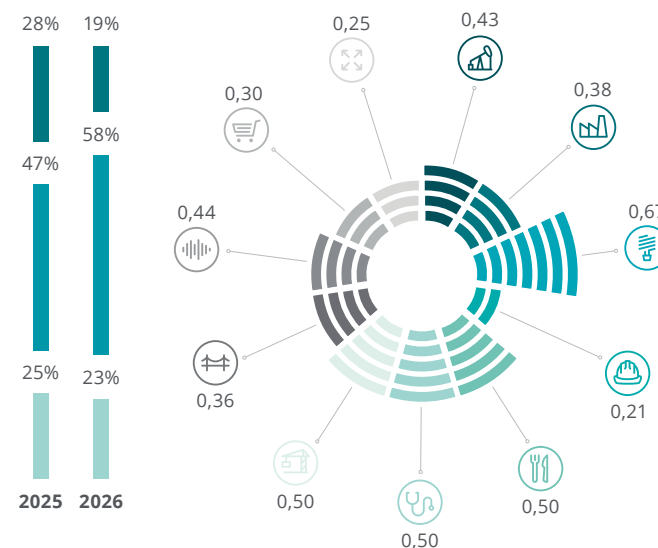
Однако в выборке текущего исследования **выросла доля компаний, которые проводят укрупненный качественный анализ влияния рисков при бюджетном планировании — 58%**.

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

Комитеты при совете директоров обеспечивают стратегический надзор за управлением рисками: оценивают профиль существенных рисков, контролируют соответствие риск-аппетита стратегии компании и содействуют повышению зрелости системы риск-менеджмента.

**В 94% компаний с выделенной функцией риск-менеджмента вопросы управления рисками рассматриваются на собраниях коллегиальных органов при совете директоров или правлении.**

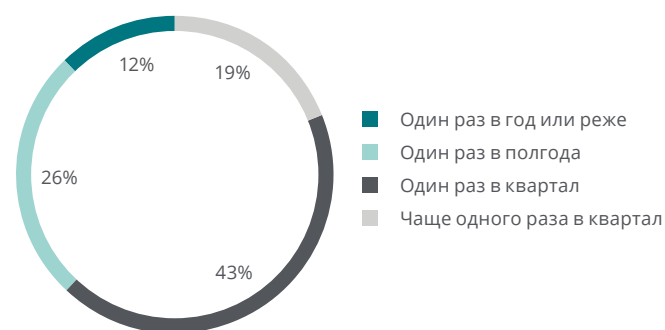
Несколько респондентов подчеркнули, что вопросы управления рисками выносятся на рассмотрение акционера, общего собрания акционеров либо общего собрания участников напрямую или после обсуждения на заседаниях комитета.

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

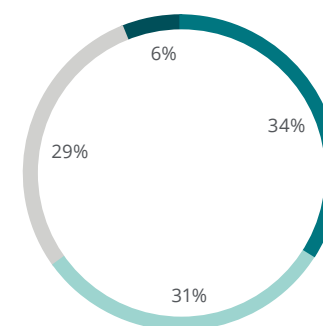
Всего в **34%** организаций присутствует **как комитет по управлению рисками, так и** практика рассмотрения вопросов управления рисками **на заседаниях других профильных комитетов** совета директоров либо правления.

Доля компаний, в которых **заседания по вопросам управления рисками** проводятся **не реже одного раза в квартал**, сопоставима с данными 2025 года (**62%** в 2026 году против 65% в 2025 году).

## Частота проведения заседаний комитета



## Практика рассмотрения вопросов управления рисками на заседаниях комитета при совете директоров



- Существуют и комитет по управлению рисками, и практика рассмотрения вопросов управления рисками на заседаниях других профильных комитетов совета директоров/правления
- Функционирует комитет по управлению рисками/схожий орган на уровне совета директоров/правления
- Нет комитета по управлению рисками/схожего органа, но данные вопросы рассматриваются на заседаниях других профильных комитетов совета директоров/правления
- Нет комитета по управлению рисками/схожего органа, и данные вопросы на заседаниях комитетов совета директоров/правления не рассматриваются

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

## Роль совета директоров и его комитетов в процессах управления рисками



- **Большинство компаний** указывают, что совет директоров преимущественно рассматривает **карту рисков и отчетность** согласно плану (**58%**), а также регулярно **оценивает эффективность системы управления рисками** (**44%**).
- **Вторую по значимости** группу вопросов составляют заслушивание докладов руководителя по управлению рисками по критическим рискам, утверждение запросов на совершенствование системы управления рисками и анализ динамики профиля рисков.
- **Реже всего** совет директоров требует переоценки риск-аппетита и емкости риска (**16%**).

В фокусе внимания высшего руководства и совета директоров чаще всего находятся **финансовые риски (90%)**.

От 70 до 80% респондентов также выделяют:

- **комплаенс и правовые риски;**
- **киберриски;**
- **производственные риски;**
- **риски в сфере безопасности.**

## Риски, которые попадают в зону внимания высшего руководства и совета 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

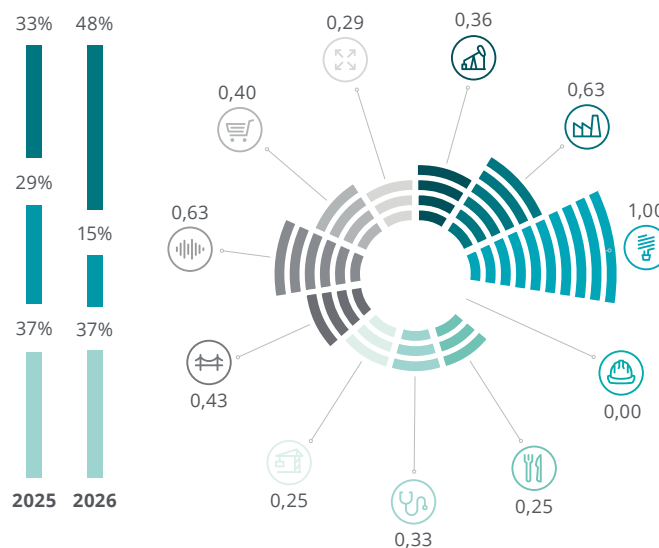
Один из критериев зрелости системы риск-менеджмента — наличие четко сформулированного риск-аппетита. Риск-аппетит является «компасом» для всех органов управления и исполнителей, который показывает, какие риски допустимы на пути к достижению целей. Он является важнейшим элементом риск-культуры, демонстрирующим отношение организации к неопределенности и рискам.

Исследование показало устойчивость трендов прошлых лет: **более половины организаций (63%)** осознают важность расчета и утверждения границ допустимого уровня рисков, поэтому **определяют и пересматривают метрики риск-аппетита на периодической основе.**

В 2026 году **выросло число организаций,** в которых **совет директоров и высшее руководство получают регулярную отчетность о фактическом статусе показателей риск-аппетита (48%).**

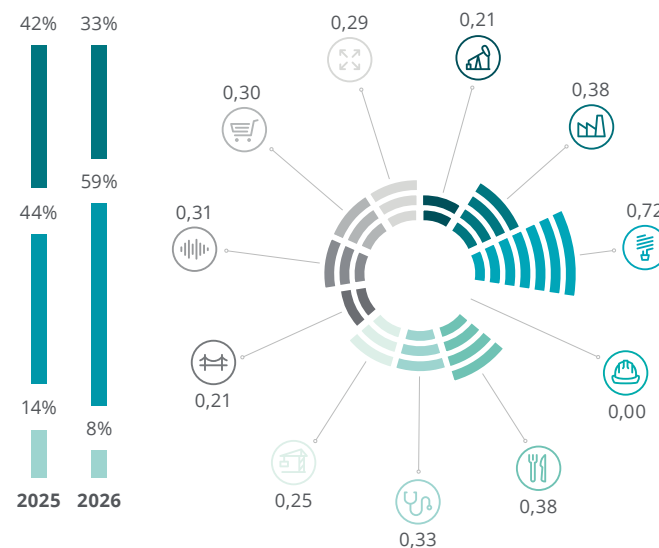
При этом **доля компаний, осуществляющих декомпозицию риск-аппетита, вернулась к уровню 2024 года (33%),** сократившись по отношению к 2025 году.

## 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 до операционного уровня через установление 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

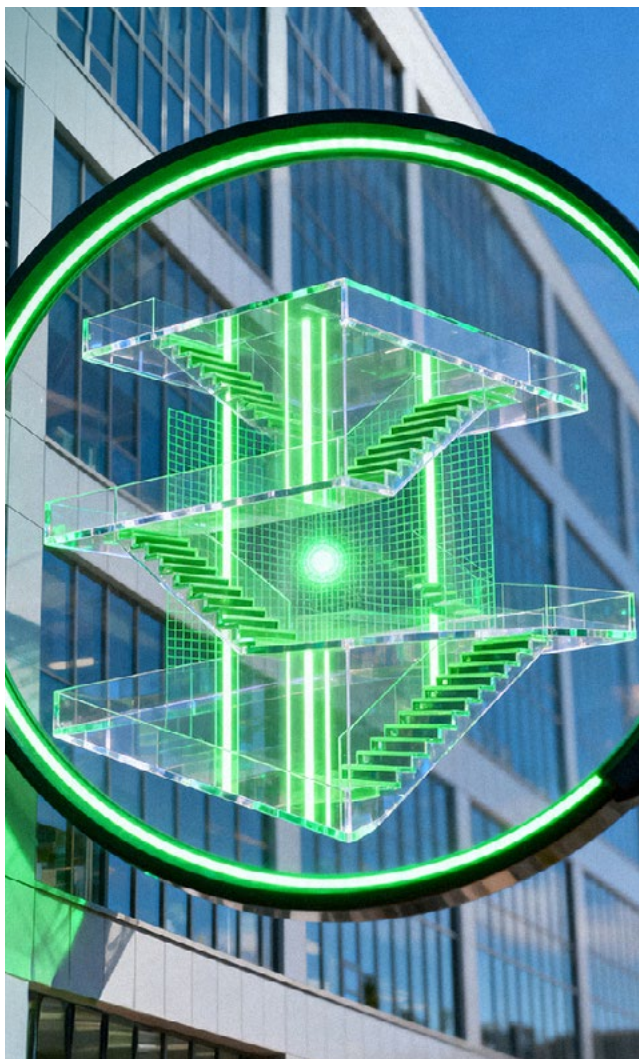
Тренды и приоритетные направления развития управления рисками

Приложения

Контакты



# Границы допустимого уровня риска



Среди компаний, применяющих концепцию риск-аппетита, **82% определяют** этот показатель **как величину убытков**, которую организация готова понести **в рамках достижения целей и соответствия ожиданиям заинтересованных сторон.**

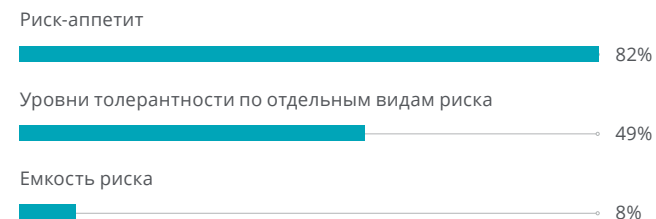
**Около половины организаций (49%)** также осуществляют **декомпозицию риск-аппетита** до операционного уровня через установление толерантности по отдельным видам рисков или рискам направлений деятельности.

Чтобы руководители и сотрудники четко понимали свои полномочия и зоны ответственности, важно последовательно и системно доводить утвержденный риск-аппетит до всех уровней управления организации. Для этого определяют границы ответственности и используют ключевые индикаторы рисков.

## Частота пересмотра риск-аппетита:

- **Большинство организаций (82%)** пересматривают размеры лимитов риск-аппетита **один раз в год.**
- Около **10% респондентов** делают это **два раза в год и чаще.**

## 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



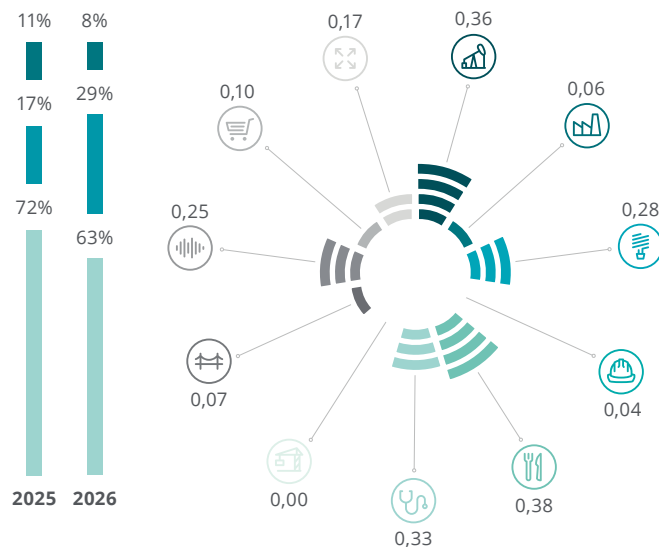
# Культура управления рисками

Культура управления рисками играет решающую роль при управлении рисками в тех процессах и областях, где формализованные процедуры отсутствуют или являются несовершенными. Результаты ежегодного исследования ДРТ подтверждают, что этот элемент системы управления рисками продолжает оставаться наименее развитым по сравнению с другими.

Как показывает опыт организаций, системно развивающих риск-культуру, применение отдельных инструментов без комплексного подхода и интеграции компетенций в корпоративную модель не дает желаемого результата.

- В **63%** компаний, принявших участие в исследовании, **система ключевых показателей эффективности (КПЭ) напрямую не связана с результатами анализа рисков**.
- При этом **доля организаций**, в которых **целевые показатели для ключевых сотрудников устанавливаются на основании результатов количественного анализа рисков и/или отслеживаются с учетом рисков, сократилась с 11% до 8%**.

## 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

## Лидеры:

- Пищевая промышленность
- Фармацевтика
- Нефтегазовая промышленность

Об исследовании

Основные выводы

Ключевые вызовы



Уровень зрелости практики управления рисками

Востребованность практики управления рисками в организации

Тренды и приоритетные направления развития управления рисками

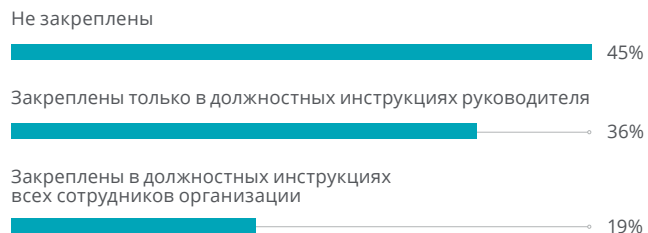
Приложения

Контакты



# Культура управления рисками

## Закрепление в должностных инструкциях сотрудников задач и ответственности по управлению рисками в соответствии с их компетенциями



В **45% компаний** задачи и ответственность по управлению рисками **не закреплены в должностных инструкциях сотрудников.**

В **36% организаций** задачи и ответственность в рамках управления рисками **закреплены в должностных инструкциях руководителей.**

И только у **19% респондентов** положения по управлению рисками **включены в должностные инструкции всех сотрудников.**

## Наличие у сотрудников подразделения по управлению рисками профессиональных сертификатов в области управления рисками и в смежных областях

**Более половины компаний (55%) имеют в штате сертифицированных специалистов** в области управления рисками и смежных областях (в 2025 году — 33%). Чаще всего такие сотрудники обладают сертификатами **CRMP, CRMP RR, CRMA, CIA.**

## Наличие программы развития риск-культуры



В **половине компаний предусмотрены отдельные инициативы по развитию риск-культуры в рамках ежегодного плана** (функциональной стратегии) подразделения по управлению рисками.

Только **в четверти организаций** разработаны и применяются **комплексные планы развития риск-культуры или фрагментарные планы коммуникаций и обучения** для развития риск-ориентированного поведения.

Об исследовании

Основные выводы

Ключевые вызовы



Уровень зрелости практики управления рисками

Востребованность практики управления рисками в организации

Тренды и приоритетные направления развития управления рисками

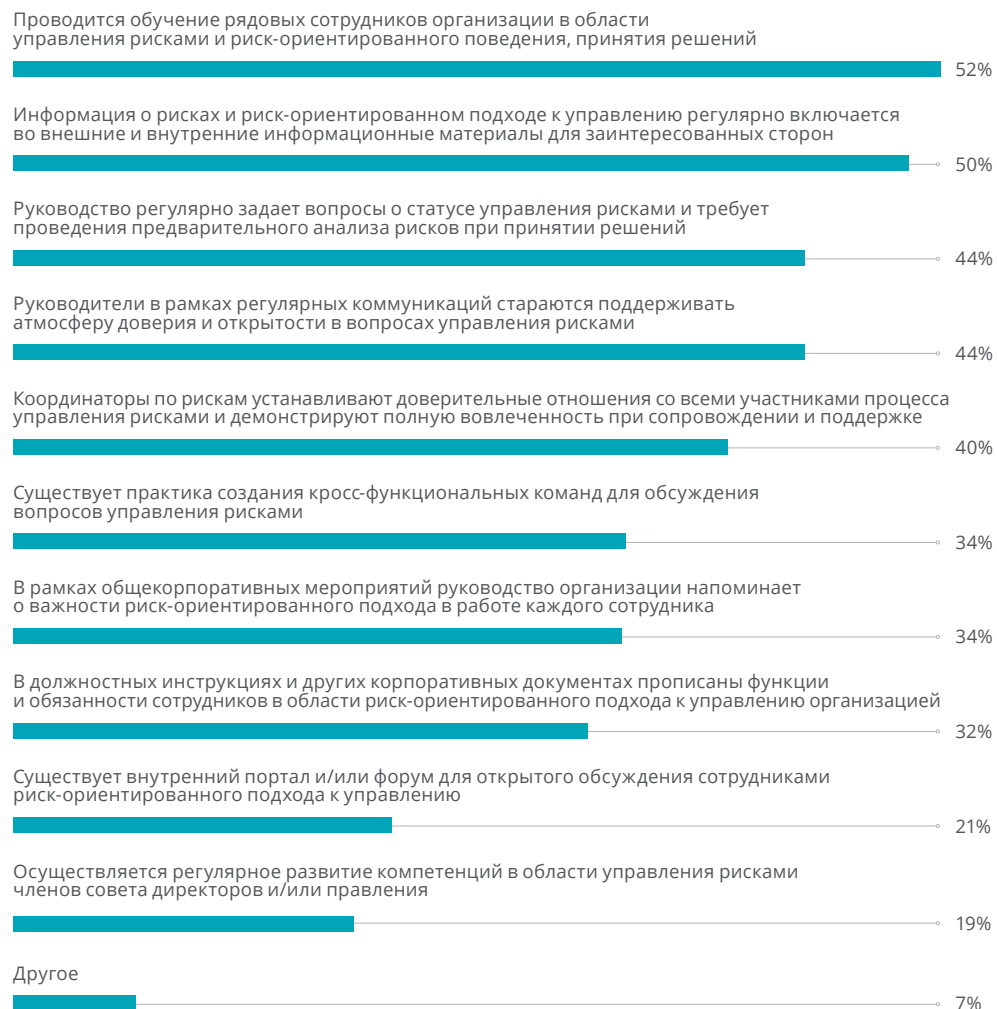
Приложения

Контакты



# Культура управления рисками

## Ключевые инструменты развития культуры управления рисками



Несмотря на незначительное снижение по сравнению с результатами 2024 и 2025 годов, **основными направлениями развития культуры управления рисками в организациях по-прежнему остаются:**

- **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.



Для непрерывного развития культуры управления рисками важно, чтобы у сотрудников компании была возможность открыто сообщать о рисках, обсуждать их и получать поддержку.

**44%** организаций поддерживают такую практику

**21%** респондентов заявили о **наличии** в компании **внутреннего портала и/или форума** для открытого обсуждения сотрудниками риск-ориентированного подхода к управлению организацией.

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

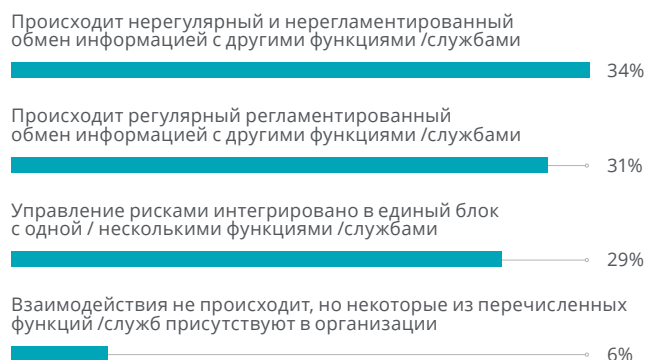


# Взаимодействие и обмен информацией

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

**Отсутствие взаимодействия подразделения по управлению рисками с другими службами второй линии\*** отметили только **6% компаний**.

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



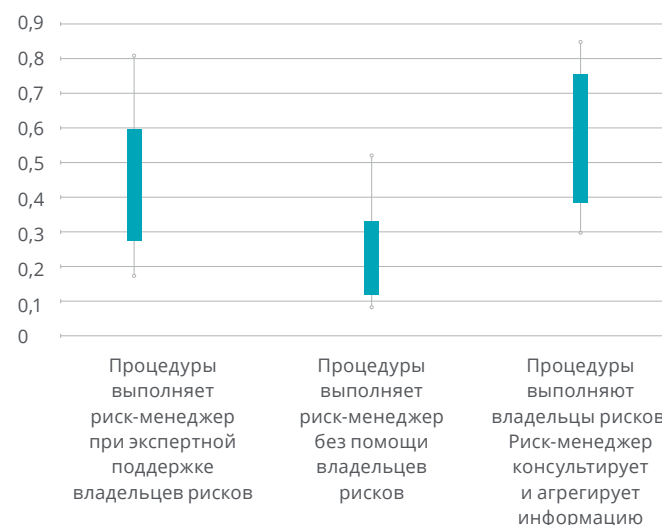
По аналогии с результатами исследования прошлого года чаще всего **функции второй линии в компаниях выполняют следующие службы/-подразделения:**

- **службы безопасности и комплаенс** (экономическая, информационная и др.) — **42%;**
- **службы внутреннего контроля и аудита** — **25%.**

**В 52% компаний-респондентов владельцы рисков выступают в качестве экспертов** при документировании результатов выявления, оценки рисков 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 рисков 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**



**Управление непрерывностью деятельности и страхование являются неотъемлемой частью системы управления рисками,** стимулируя кросс-функциональное взаимодействие и обмен информацией для всестороннего учета рисков и управления ими.

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

\* В соответствии с Моделью трех линий Института внутренних аудиторов.



# Взаимодействие в рамках управления непрерывностью деятельности и организации страховой защиты

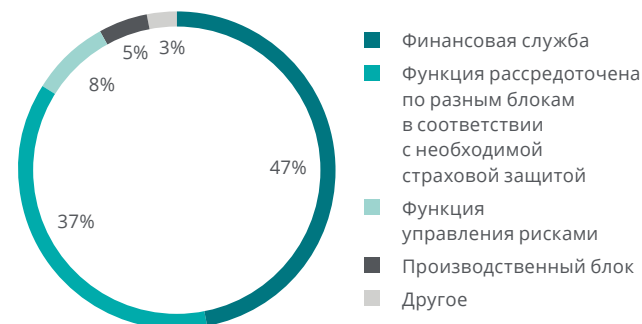
## Элементы системы управления непрерывностью деятельности и антикризисного управления



Как и в прошлом году, **практически в половине организаций (46%) внедрены процедуры управления непрерывностью бизнеса и антикризисного управления**. В каждой второй такой компании **разработаны планы** обеспечения непрерывности деятельности (ПОНБ) (58%). **Обучение** сотрудников по вопросам непрерывности деятельности и антикризисного управления на периодической основе реализуется в 39% организаций. **Ежегодное тестирование ПОНБ** проводится только в трети организаций (27%).

В большинстве компаний вопросами страховой защиты занимается финансовая служба (47%) или подразделение по управлению рисками (37%). В **87% организаций** реализованы **как обязательные, так и добровольные виды страхования**.

## Функциональный блок, в который включены задачи по обеспечению страховой защиты



## Виды страховой защиты, востребованные 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



# Инструменты сбора и анализа информации о рисках

**68% компаний используют** преимущественно **качественные методы оценки рисков**, основанные на экспертном мнении.

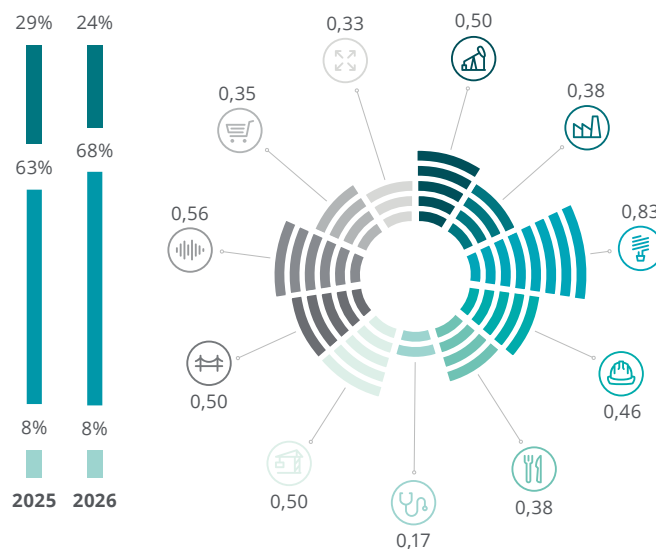
Почти **четверть организаций применяют инструменты моделирования и количественного анализа** влияния рисков на показатели своей деятельности.

Периодическая валидация моделей оценки рисков помогает вовремя обнаруживать их слабые места и своевременно адаптировать к изменениям входных данных, тем самым повышая точность и реалистичность прогнозных оценок.

По сравнению с 2025 годом число компаний, выполняющих **независимую проверку качества оценки рисков/бэк-тестирование с привлечением внутренних аудиторов или внешних экспертов, уменьшилось** практически **вдвое (с 65% до 36%)**.

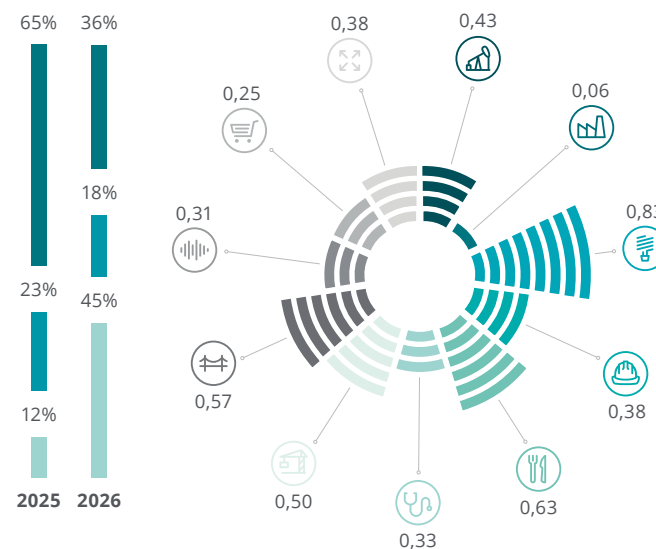
В то же время количество **организаций, в которых качество оценки рисков не проверяется**, увеличилось более чем **в 3,5 раза по сравнению с исследованием 2025 года и на 36% — 2024 и 2022 годов**.

**Методы и инструменты оценки рисков, применяемые в организации**



- Используются преимущественно инструменты моделирования и количественной оценки рисков (анализ чувствительности, имитационное моделирование, стресс-тестирование, сценарный анализ), основанные на статистических данных
- Используются преимущественно качественные инструменты оценки рисков, основанные на экспертном мнении
- Используются 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

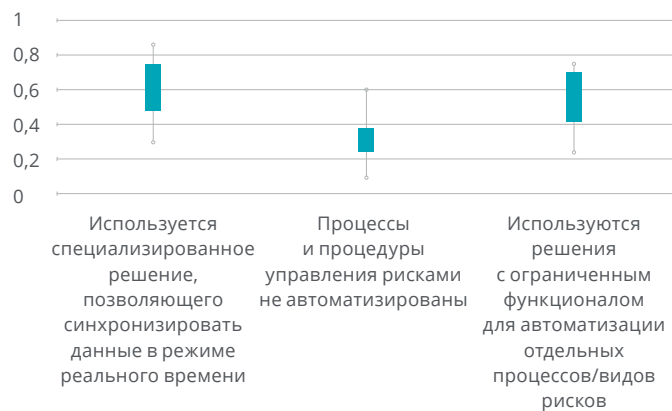


# Инструменты сбора и анализа информации о рисках

Автоматизация процессов управления рисками позволяет минимизировать человеческий фактор, улучшить визуальное восприятие и повысить точность результатов анализа, а также обеспечить своевременное обновление информации.

С каждым годом **сокращается доля компаний, в которых процессы и процедуры управления рисками не автоматизированы (с 72% — в 2024 году до 45% — в 2026 году).**

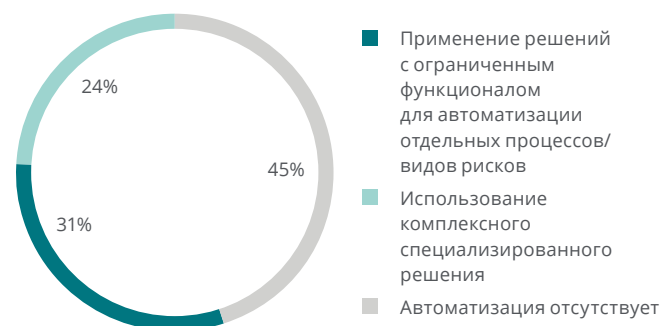
## Зависимость уровня зрелости практики управления рисками от автоматизации процессов и процедур риск-менеджмента



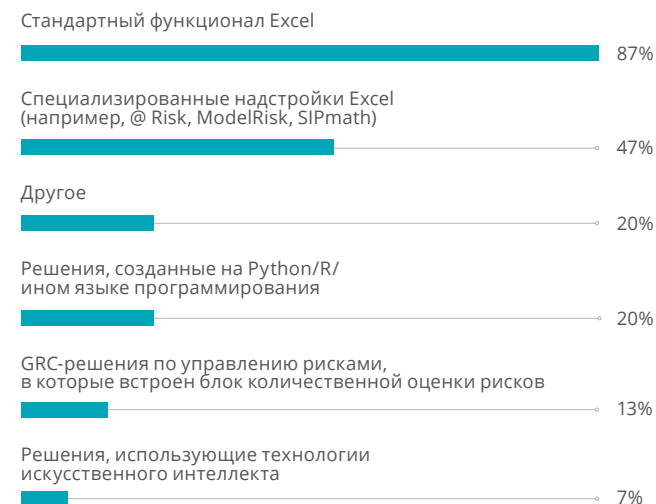
**30%** организаций **применяют специализированные решения с ограниченным функционалом автоматизации отдельных процессов/ видов рисков** (например, только для мониторинга или количественной оценки; только для кредитных, технологических и рыночных рисков и т. д.).

**Организации с наиболее зрелой системой управления рисками (24% компаний с уровнем зрелости 0,5–0,8) используют специализированное решение,** позволяющее синхронизировать данные, документировать, оценивать и готовить отчетность по управлению рисками, а также выполнять мониторинг рисков в режиме реального времени (решения класса GRC, надстройки для ERP-системы, собственная разработка компании).

## Степень автоматизации основных процессов управления рисками



## Применение программных решений для количественной оценки рисков



При этом подавляющее **большинство компаний** для количественного анализа рисков и моделирования их влияния по-прежнему **использует стандартный функционал Excel (87%) и специализированные надстройки к нему (47%).**

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



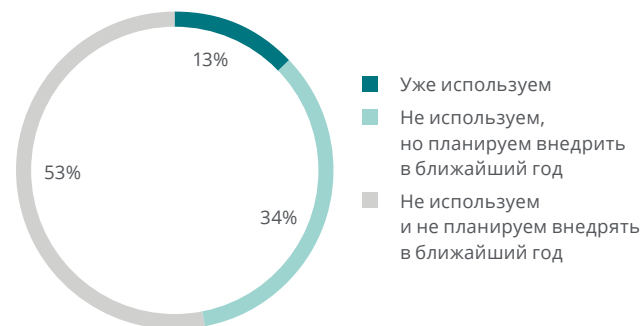
# Инструменты сбора и анализа информации о рисках

Внедрение технологий искусственного интеллекта в процессы управления рисками помогает риск-менеджерам сократить объем рутинной работы, оптимизировать обработку больших массивов данных и ускорить их анализ.

Однако **ИИ-технологии внедрены** в процессы и процедуры риск-менеджмента на общекорпоративном уровне всего в **13%** компаний. Еще **34% организаций** планируют внедрение ИИ в ближайший год.

**Среди компаний, которые используют ИИ-технологии** для решения задач в области управления рисками, **половина удовлетворена полученными результатами.** Другая половина отмечает, что затрачиваемые ресурсы пока не оправдывают ожиданий.

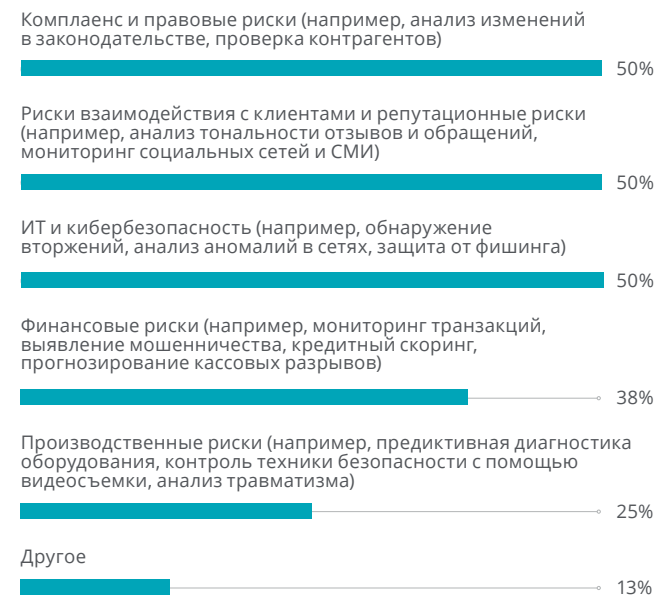
## Применение технологий искусственного интеллекта в процессах и процедурах управления рисками



## Наиболее часто компании используют ИИ при управлении следующими видами рисков:

- комплаенс и правовые риски;
- риски взаимодействия с клиентами и репутационные риски;
- ИТ и кибербезопасность.

## Области управления рисками, в которых применяются технологии ИИ для оптимизации работы



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

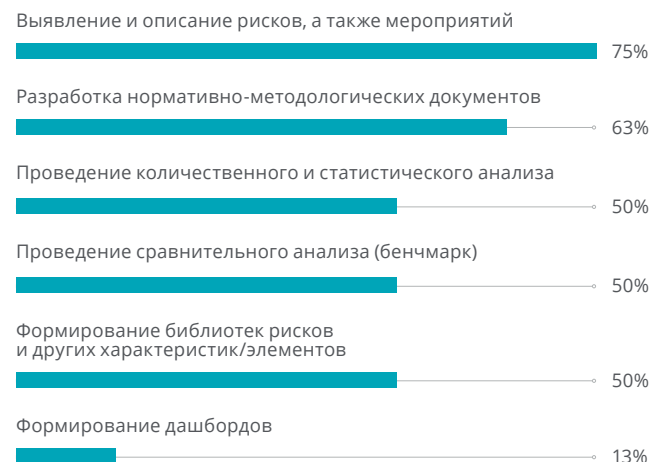


# Инструменты сбора и анализа информации о рисках

## Компании используют возможности искусственного интеллекта в основном для:

- выявления, описания рисков и мероприятий по управлению ими **(75%)**;
- разработки нормативно-методологических документов **(63%)**.

## Задачи в сфере управления рисками, для решения которых используется ИИ



## Подразделение, ответственное за внедрение и развитие инструментов ИИ в сфере управления рисками



## Ответственность за внедрение и развитие искусственного интеллекта в сфере управления рисками в основном несут одни из следующих подразделений:

- подразделение по управлению рисками **(38%)**;
- профильные бизнес-подразделения **(39%)** — в зависимости от того, для каких рисков применяется ИИ.

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

Достоверная информация — основа принятия обоснованных решений на всех уровнях управления. Предварительный риск-анализ повышает надежность и полноту исходных данных, выявляя потенциальные искажения, пробелы и источники неопределенности.

Доля 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), **сократилась до 29%**, вернувшись к уровню 2024 года.

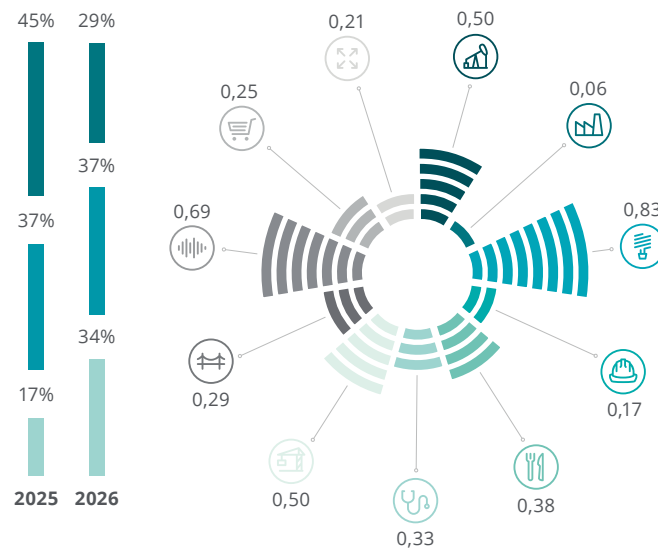
Постепенно **снижается роль риск-менеджера в принятии ключевых решений** — он **реже:**

- **становится участником заседаний** коллегиальных органов (24%);
- **участвует в формировании заключения** по рискам (37%).

**Увеличивается доля организаций,** в которых:

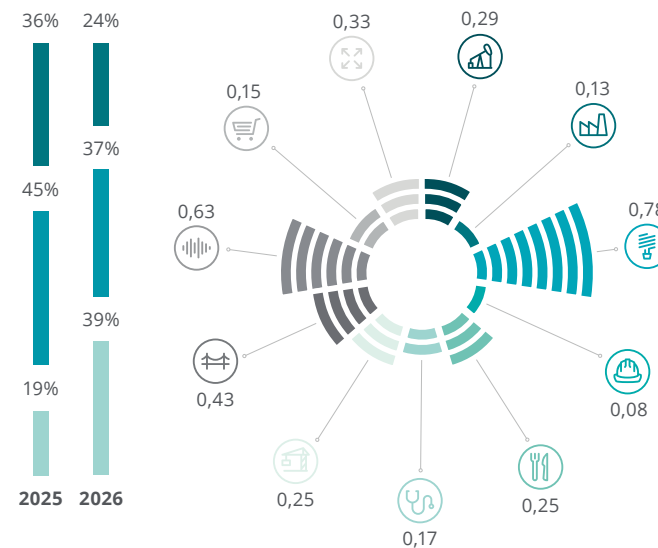
- **анализ рисков,** связанных с принимаемыми решениями, **не проводится/проводится неформально (34%);**
- **ключевые решения принимаются без участия риск-менеджера (39%).**

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

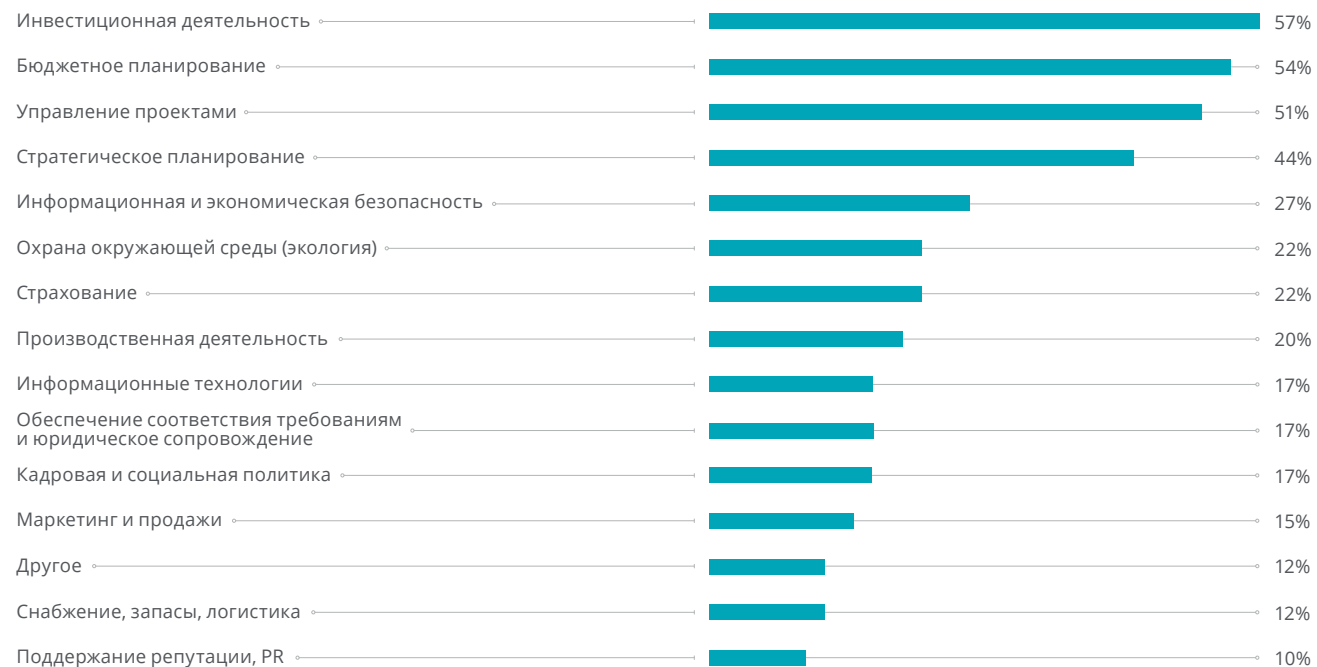
Наиболее часто количественный анализ рисков проводится **при инвестиционной деятельности (57%)**.

Кроме того, **более 50% респондентов** указали в качестве приоритетных направлений **для проведения стоимостного анализа рисков бюджетное планирование и управление проектами**.

Следующими по значимости группами бизнес-процессов с точки зрения стоимостного анализа и учета рисков при принятии решений являются:

- стратегическое планирование (44%);
- информационная и экономическая безопасность (27%);
- охрана окружающей среды, страхование (по 22%).

## 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

Отчетность по управлению рисками — важный инструмент надзора со стороны совета директоров и высшего руководства. Ее регулярность позволяет своевременно корректировать риск-аппетит и стратегию компании на основе мониторинга ключевых рисков и оценки эффективности планов по управлению ими.

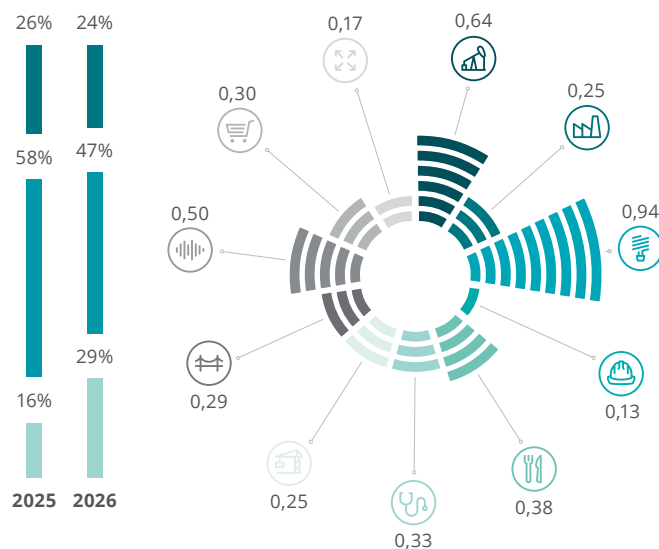
Доля организаций, которые **проводят внешнюю независимую оценку** сохранилась на уровне, сопоставимом с исследованием 2025 года (**24%**). Вместе с тем растет доля компаний, которые не проводят ни внутреннюю, ни внешнюю оценку эффективности управления рисками (**29%**).

**Совокупная доля** организаций, которые **включают информацию об управлении рисками в свою внешнюю отчетность, сохраняется** на уровне, сопоставимом с исследованиями предыдущих лет (87%). Из года в год меняется только ее структура в зависимости от вида отчетности:

- включение в **ключевую внешнюю отчетность (43%)**;
- включение только в **финансовую отчетность (44%)**.

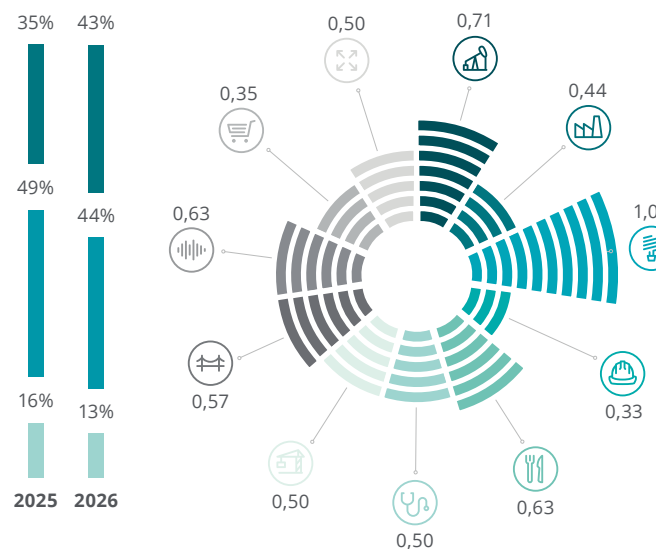
\* Оценка с привлечением независимых экспертов.

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

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

Несмотря на сложность оценки эффекта от процедур управления рисками, она необходима для понимания участниками системы качества и достаточности предпринятых действий и демонстрации высшему руководству практической ценности процедур риск-менеджмента, в том числе для обоснования выделяемых на ее развитие ресурсов.

Опрос показал, что только **в четверти компаний (26%)** проводится оценка эффекта от управления рисками, выраженного в финансовом или ином измеримом выражении.

**Большинство респондентов используют для оценки эффекта от реализации** процедур управления рисками следующие **показатели:**

- динамика уровня операционных потерь и непредвиденных расходов **(81%)**;
- динамика нарушений, штрафов, санкций **(69%)**.

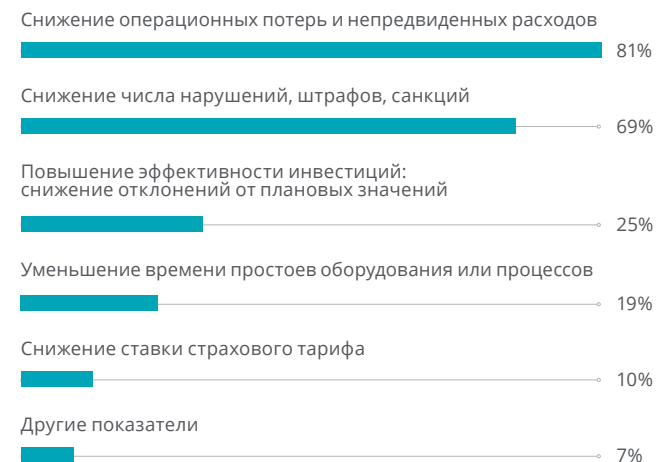
**Доля компаний, оценивающих эффект от управления рисками, выраженный в финансовом или ином измеримом выражении**



**Около четверти** компаний **отслеживают динамику:**

- отклонений от плановых значений показателей эффективности инвестиционных проектов **(25%)**;
- продолжительности простоев оборудования/процессов **(19%)**.

**Показатели, в отношении которых проводится оценка эффекта от 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



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 качестве **основных причин создания функции** управления рисками компании по-прежнему выделяют:

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

**В 47% компаний** востребованность осталась **на уровне прошлого года.**

**Более трети (38%)** респондентов отметили **рост востребованности** процессов и процедур управления рисками в управленческой практике за последний год. **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.

Как и годом ранее, **основными направлениями развития за последний год** стали проработка внутренней нормативно-методологической документации в области управления рисками, развитие культуры управления рисками и расширение применения подходов и процедур в области управления рисками.

## 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

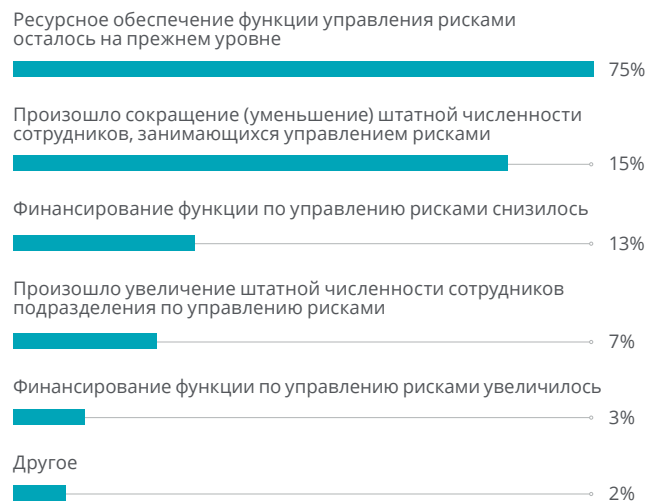
## Изменения в организационной структуре функции управления рисками за последний год



**Большинство респондентов (80%)** отмечают, что за последний год **организационная структура** функции управления рисками **не изменилась**.

**В 13% организаций** функция управления рисками была **переподчинена** другому руководителю/структурному подразделению.

## Изменение ресурсного обеспечения функции управления рисками за последний год



**Ресурсное обеспечение** функции управления рисками в большинстве компаний **(75%)** также **осталось на прежнем уровне**.

**В ряде компаний (13–15%)** произошло **сокращение штатной численности** сотрудников, отвечающих за управление рисками, или **снизилось финансирование этого подразделения**.

Об исследовании

Основные выводы

Ключевые вызовы

Уровень зрелости практики управления рисками



Востребованность практики управления рисками в организации

Тренды и приоритетные направления развития управления рисками

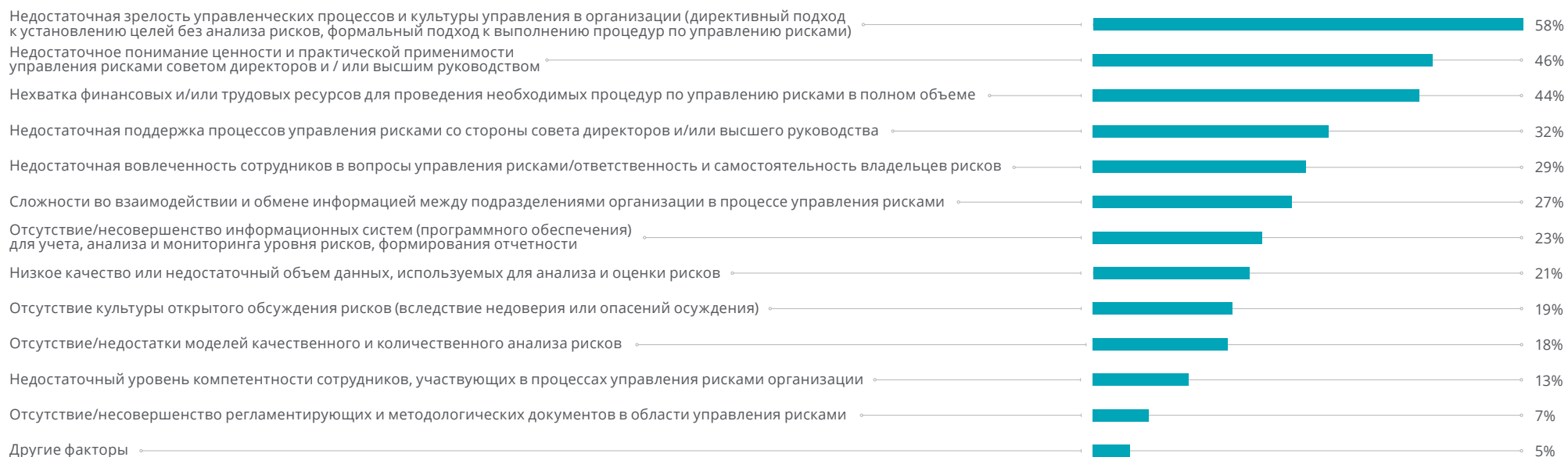
Приложения

Контакты



# Востребованность практики управления рисками

## Основные внутренние факторы, препятствующие эффективному управлению рисками в организациях



Около 60% респондентов отметили, что **основным фактором, препятствующим эффективному управлению рисками, является недостаточная зрелость управленческих процессов и культуры управления в организации.** Это выражается в директивном подходе к постановке целей, без анализа рисков, формальном подходе к реализации процедур по управлению рисками.

### Респонденты также выделили:

- недостаточное понимание ценности и практической применимости управления рисками советом директоров и/или высшим руководством **(46%)**;
- дефицит финансовых и/или трудовых ресурсов **(44%)**;
- недостаток поддержки процессов управления рисками со стороны совета директоров и/или высшего руководства **(32%)**.

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

## Приоритеты развития практики управления рисками не изменились по сравнению с прошлым годом:

- развитие культуры управления рисками на уровне всей компании **(60%)**;
- развитие у сотрудников знаний и компетенций в области управления рисками **(55%)**;
- интеграция процессов управления рисками в процессы стратегического планирования и бюджетирования **(48%)**;
- повышение осознанности владельцев рисков **(45%)**.

## Треть компаний планирует уделить особое внимание следующим вопросам:

- определение и декомпозиция риск-аппетита;
- развитие программ непрерывности бизнеса;
- применение ИИ-технологий в управлении рисками.

**Дорожная карта развития практики управления рисками разработана в 60% компаний-респондентов** (на 14% ниже показателя прошлого года).

**Около половины этих компаний имеют план развития не только на текущий, но и на три ближайших года.**



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 в организациях, в которых не внедрена функция по управлению рисками

**В большинстве компаний (78%), в которых на текущий момент отсутствует подразделение, ответственное за сопровождение и методологическую поддержку риск-менеджмента, вопросами анализа рисков занимаются**

сотрудники таких подразделений, как, например, служба информационной безопасности, отделы проверки надежности контрагентов, финансового планирования и др.).

**В 22%** таких компаний производится **учет факторов неопределенности в плановых показателях** при стратегическом и бюджетном планировании.

**Основным фактором, тормозящим развитие практики** управления рисками, по мнению респондентов, является **отсутствие ресурсов** для внедрения и поддержания этого направления деятельности в организации, а также **недостаточная зрелость бизнес-процессов**.

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

Вопросами анализа рисков занимаются сотрудники отдельных функциональных подразделений



При принятии наиболее важных решений руководство рассматривает альтернативные варианты



При бюджетном и/или стратегическом планировании руководство старается учитывать в плановых показателях деятельности ожидаемое влияние неблагоприятных факторов



У компании есть понимание емкости риска — предельной величины убытков, которую она готова понести до наступления банкротства; этот показатель регулярно переоценивается



■ 2026  
■ 2025

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

Отсутствие ресурсов для внедрения и поддержания данного направления деятельности в организации



Недостаточная зрелость бизнес-процессов организации в целом, наличие сложностей при кросс-функциональном взаимодействии и обмене информацией



Отсутствие понимания со стороны высшего руководства, Совета директоров ценности и практической применимости управления рисками для 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 в организациях, в которых не внедрена функция по управлению рисками

За прошедший год среди организаций, которые пока не реализовали функцию риск-менеджмента, **почти на треть выросла доля тех (67%),** кто считает ее внедрение в ближайшие годы **маловероятным.**

При этом **33% допускают внедрение** функции в перспективе трех лет.

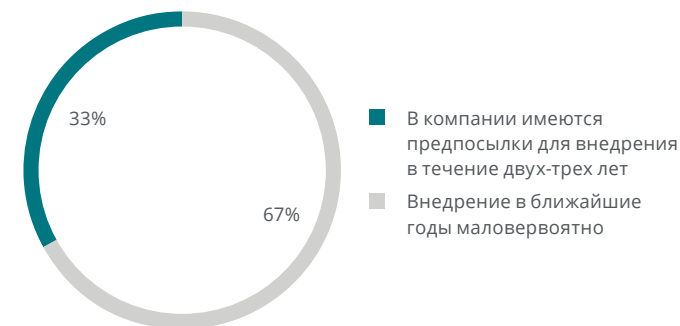
**И ни одна** организация не запланировала **внедрение** такой функции **на текущий или будущий год.**

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

При этом многие руководители осознают значимость роли управления рисками в принятии обоснованных управленческих решений, повышении уверенности в достижении целевых показателей деятельности и развитии корпоративного управления в целом.

Кроме того, для многих компаний наличие действующей 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

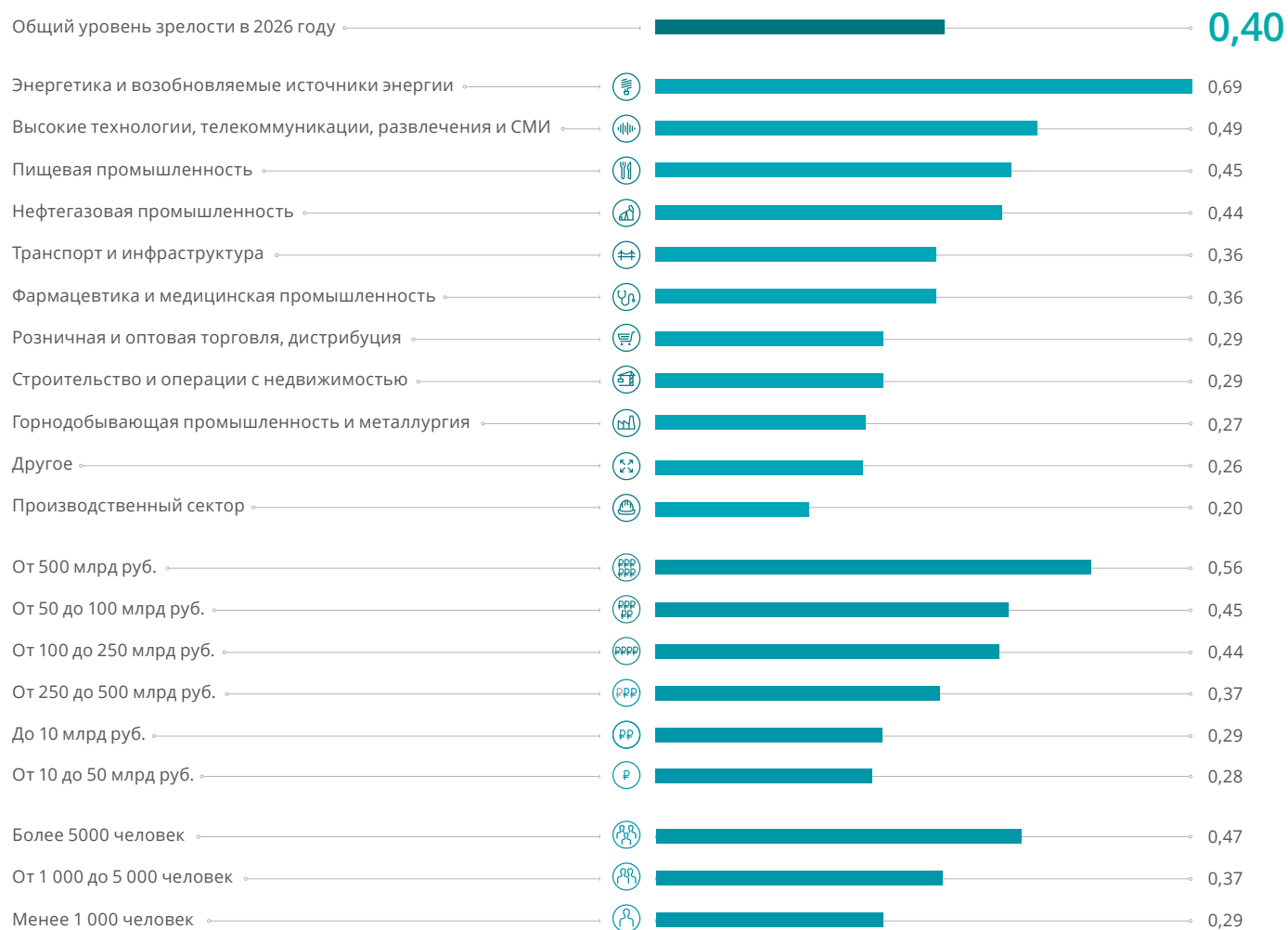
Тренды и приоритетные  
направления развития  
управления рисками

Приложения

Контакты



# Общий уровень зрелости практики управления рисками



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

**Детализация группировки отраслей:**

- Нефтегазовая промышленность
- Горнодобывающая промышленность и металлургия
- Энергетика и возобновляемые источники энергии
- Производственный сектор:
  - Химическая 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
- Розничная и оптовая торговля, дистрибуция
- 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



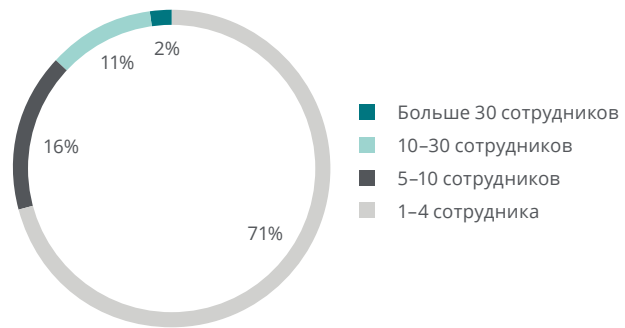
Приложения

Контакты

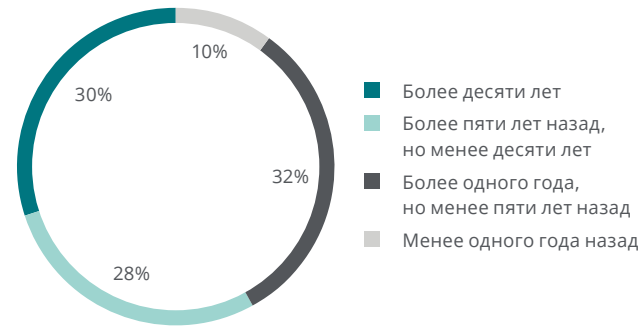


# Характеристика среднестатистического подразделения по управлению рисками

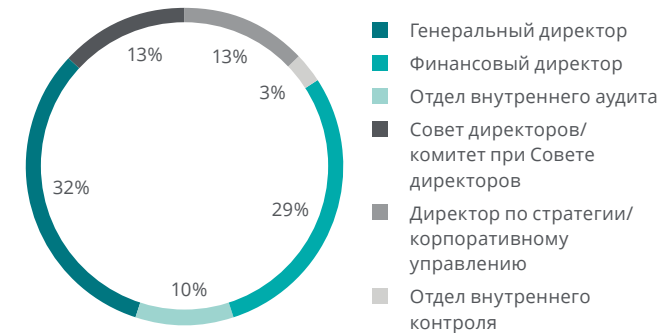
Среднее количество сотрудников, ответственных за процессы управления рисками (доля компаний в %)



Продолжительность существования функции управления рисками (доля компаний в %)



Лицо, орган или подразделение, которому чаще всего подотчетны сотрудники, отвечающие за управление 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**

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

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](https://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