



cutting through complexity

КРМГ в Казахстане и Центральной Азии

Управление рисками как основной инструмент борьбы с неопределенностью

kpmg.kz

2014 г.

Содержание



Об исследовании	5
Общий обзор	6
Стратегическое значение риск-менеджмента	7
Организационная структура системы управления рисками	9
Риск-культура: необходимость развития	11
Угрозы для деятельности компании	13
Инструменты риск-менеджмента	16
Оценка рисков	19
Управление рисками: методы и экономическая целесообразность	21
Обмен информацией	24
Заключение: основные барьеры и дальнейшее развитие системы управления рисками	25





Уважаемые дамы и господа!

Предлагаем Вашему вниманию результаты исследования KPMG, посвященного управлению рисками в компаниях Казахстана. Целью данного исследования являлось получение информации о существующих практиках и подходах в области управления рисками в компаниях – лидерах казахстанского рынка, что позволяет оценить текущее состояние, проблемы и перспективы дальнейшего развития риск-менеджмента в стране.

Полученные в ходе анкетирования ответы также были сопоставлены с результатами исследования “Expectations of Risk Management Outpacing Capabilities – It’s Time For Action”, проведенного в декабре 2012 года компанией «Economist Intelligence Unit» (аналитическое подразделение группы компаний Economist Group, издателя журнала Economist) по заказу KPMG International. В данном международном исследовании приняли участие работники компаний, имеющих непосредственное отношение к риск-менеджменту, из различных регионов мира: Северной Америки, Европы, Азиатско-Тихоокеанского региона и др.

Мы хотели бы выразить свою благодарность участникам исследования, всем, кто внес свой вклад в его успешное проведение. Надеемся, что информация, представленная в отчете, будет для вас полезной и интересной.

С уважением,

Сакен Жумашев

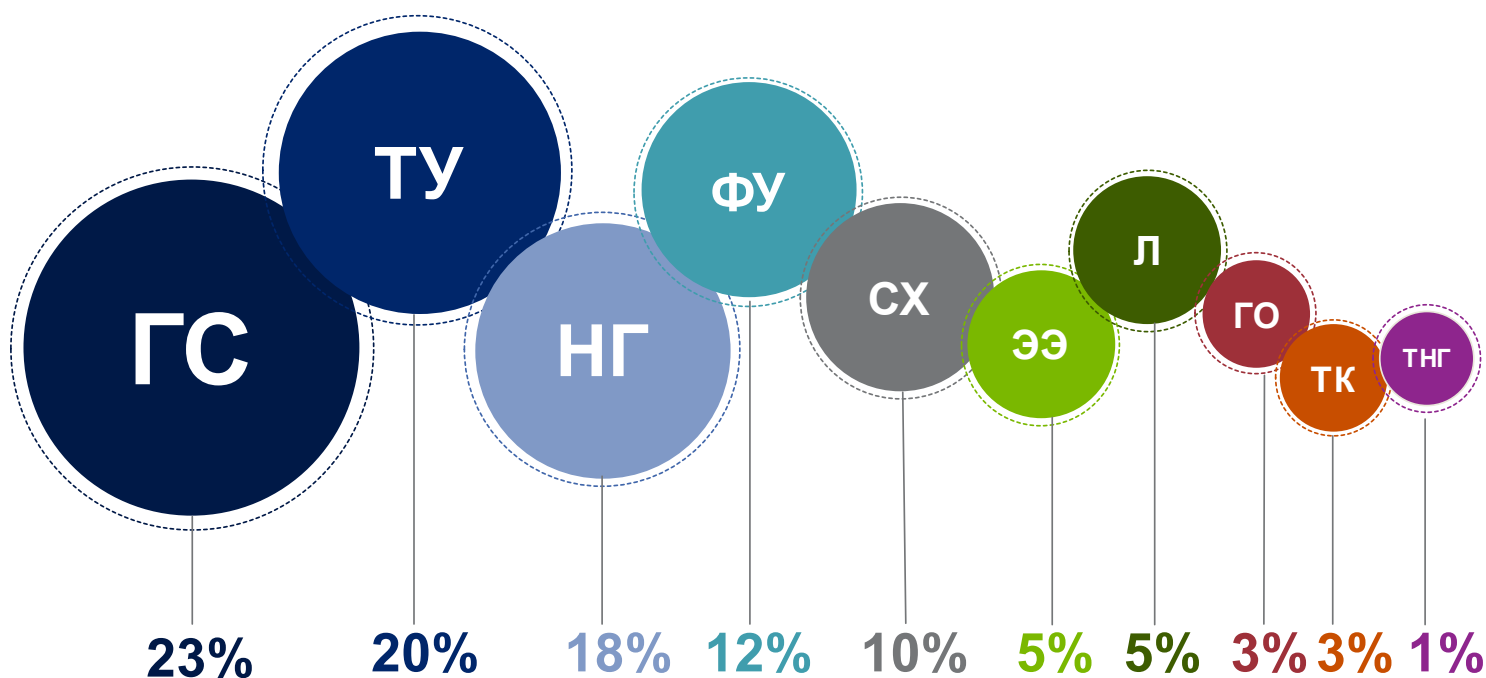
Партнер, Управленческое консультирование
KPMG в Казахстане и Центральной Азии

Об исследовании

С целью оценить существующую практику управления рисками компания KPMG провела опрос 97 крупнейших компаний Казахстана, половина из которых имеют объем годового дохода свыше 100 миллионов долларов США. Целевой аудиторией исследования стали риск-менеджеры, руководители

подразделений, ответственные за управление рисками, а также работники служб внутреннего аудита, которым было предложено заполнить разработанную нами анкету, состоящую из 39 вопросов. При подсчете результатов исследования каждой компании, принявшей участие в исследовании, был присвоен одинаковый вес.

Отрасли компаний-респондентов



ГС – Государственный сектор

ТУ – Транспортные услуги

НГ – Нефть и газ

ФУ – Финансовые услуги

СХ – Сельское хозяйство

ЭЭ – Электроэнергетика

Л – Логистика

ГО – Горнодобывающая отрасль

ТК – Телекоммуникация

ТНГ – Транспортировка нефти и газа

Источник: исследование «Управление рисками как основной инструмент борьбы с неопределенностью» KPMG в Казахстане, 2014.

Общий обзор

Результаты исследования показали, что в настоящее время вопросам, связанным с совершенствованием системы управления рисками в Казахстане, уделяется все больше внимания, как со стороны акционеров компаний, так и со стороны руководства компаний. Данный факт объясняется тем, что риск-менеджмент является неотъемлемой частью корпоративного управления компании и играет важную роль в построении эффективной системы стратегического планирования и, как итог, в обеспечении условий для реализации принятой стратегии.

Наиболее актуальны вопросы риск-менеджмента в условиях нестабильности мировой экономики, в частности еврозоны, испытавшей ряд потрясений. Кроме того, компании вынуждены бороться с постоянно возрастающей конкуренцией, нехваткой квалифицированных специалистов и следить за быстро развивающимися технологиями. Текущая неоднозначная обстановка требует от компаний непрерывного совершенствования и оптимизации управления рисками.

Основные результаты исследования:

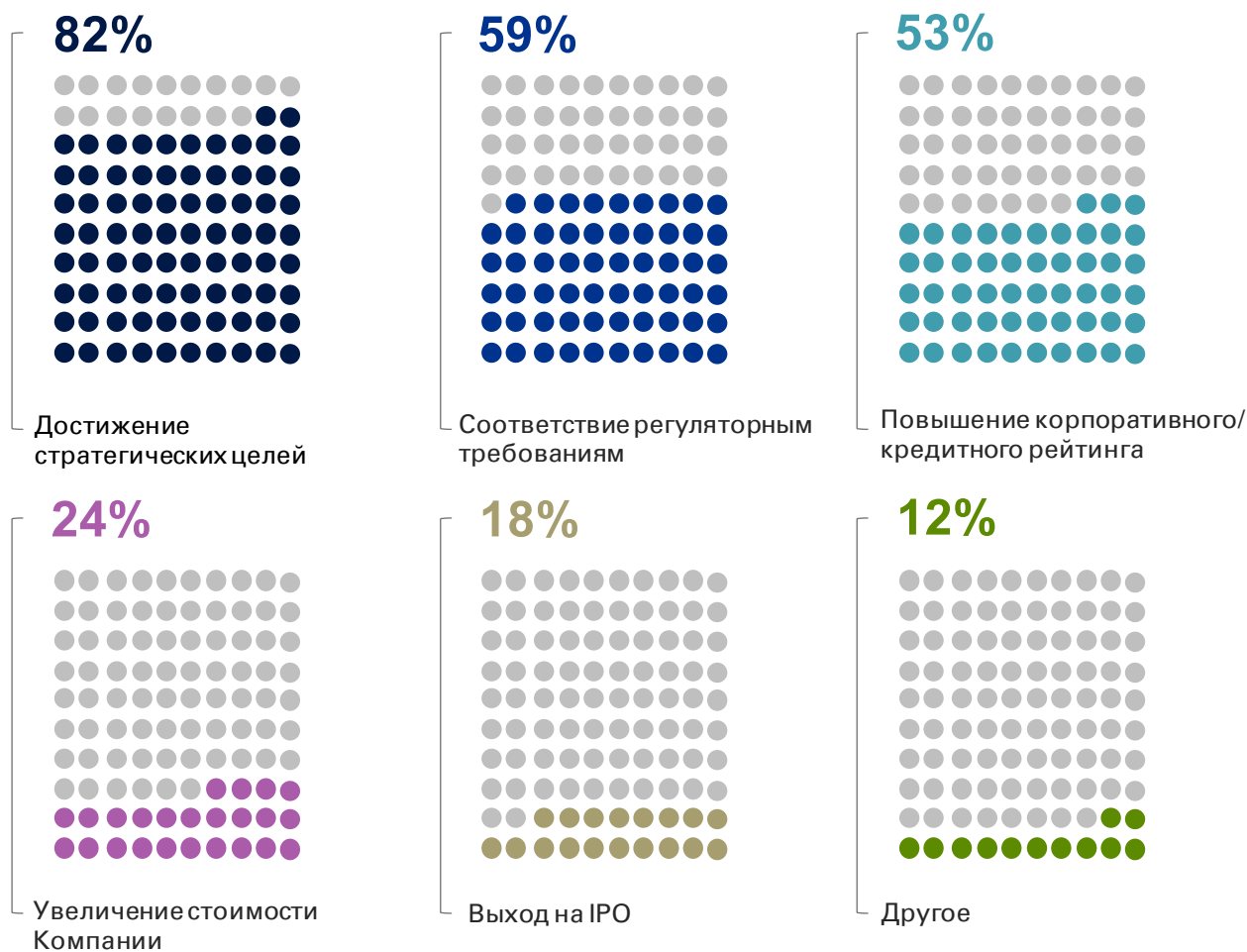
- На сегодняшний день все компании-респонденты уделяют значительное внимание внедрению системы управления рисками. В 65% компаниях сформировано отдельное структурное подразделение, ответственное за систему управления рисками. Политика управления рисками утверждена в 94% компаний.
- 82% компаний-респондентов осознают важность системы управления рисками в достижении стратегических целей, но, тем не менее, уровень развития риск-менеджмента во многих компаниях остается на достаточно низком уровне, принимая все более формальный характер.
- Многие компании утверждают, что используют инструментальный риск-менеджмент при принятии стратегических и операционных решений, однако лишь около трети компаний, принявших участие в опросе, определили риск-аппетит. В то же время 76% компаний на ежегодной основе формируют реестр рисков.
- 78% компаний-респондентов активно используют качественные методы оценки рисков, привлекая владельцев рисков к активному участию в процессе формирования риск-профиля компании.
- Количественный подход к оценке рисков используется только в 38% компаний, что может свидетельствовать об отсутствии утвержденной методологии и/или о недостаточной статистической базе.
- Финансовые инструменты управления рыночными рисками (опционы, фьючерсы и т.д.) остаются невостребованными: лишь 27% компаний, принявших участие в опросе, используют финансовые инструменты, что может объясняться неразвитостью местного рынка финансовых инструментов, относительно высокой стоимостью их использования, недостаточными навыками и знаниями как высшего так и линейного руководства, а также дополнительными рисками, которые несут в себе данные инструменты.
- По мнению 53% опрошенных, руководство многих компаний не до конца осознает принципы и философию управления рисками. Это может привести к бессистемному подходу к риск-менеджменту, отсутствию единообразия, а также игнорированию требований системы управления рисками. В то же время следует отметить, что руководители компаний принимают активное участие в различных обучающих тренингах и семинарах в области риск-менеджмента.
- 82% компаний-респондентов отметили, что корпоративная культура в области управления рисками находится на достаточно низком уровне, что отражается в отсутствии эффективного взаимодействия между структурными подразделениями в процессе риск-менеджмента и, как следствие, приводит к возникновению трудностей при обмене информацией.

Стратегическое значение риск-менеджмента

Внедрение системы управления рисками в компании может проводиться по ряду причин, в том числе для обеспечения устойчивого развития и повышения конкурентоспособности компании. Согласно нашему исследованию, большинство респондентов при внедрении системы управления рисками

хотят достичь поставленных стратегических целей компании (82%), а также соответствовать требованиям акционеров или регуляторов (59%). Более того, 53% опрошенных как одну из главных задач, стоящих перед системой управления рисками, отмечают повышение корпоративного/кредитного рейтинга.

Цели внедрения системы управления рисками



*Процентное значение может не быть равно 100%, так как респонденты отмечали все подходящие ответы

Источник: исследование «Управление рисками как основной инструмент борьбы с неопределенностью» KPMG в Казахстане, 2014.



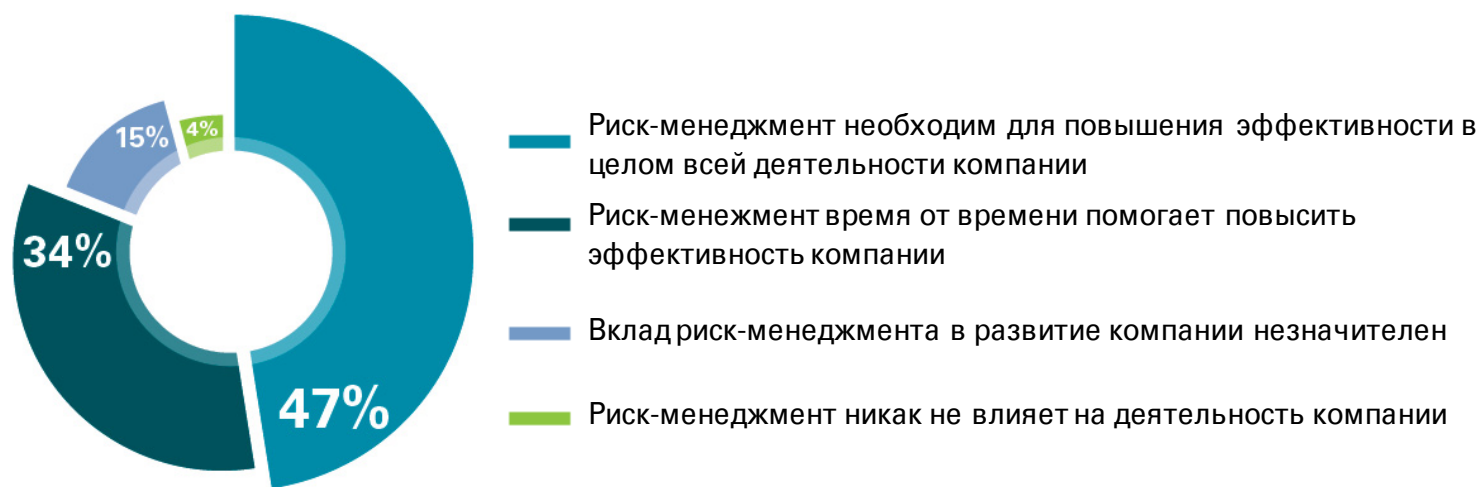
В то же время, несмотря на то что система управления рисками направлена на достижение поставленных целей компании, наш опыт показывает, что риск-менеджмент не всегда учитывается при принятии стратегических и операционных решений. Результаты международного исследования KPMG в области риск-менеджмента “Expectations of Risk Management Outpacing Capabilities – It’s Time For Action” также демонстрируют эту тенденцию: менее половины респондентов (44%) применяли методологию управления рисками в стратегическом планировании и при принятии важных решений.

По нашему мнению, этому существуют две основные причины. В первую очередь, компании внедряют лишь два или три отдельных инструмента управления рисками и не связывают их с финансовой составляющей. Компании могут проводить ежегодную

оценку рисков, но способы и результаты данной оценки не всегда соответствуют реальным финансовым обязательствам. Кроме того, проблема также заключается в том, что даже достаточно крупные компании применяют относительно простые методы измерения потенциальных рисков. Как следствие, результаты риск-менеджмента оторваны от реальных финансовых и операционных задач.

Следует отметить, что на сегодняшний день управление рисками позиционируется как часть политики по соблюдению установленных акционером или государством требований, но в данном случае все процедуры риск-менеджмента будут лишь дополнительной бумажной волокитой. Система управления рисками не рассматривается как стратегическая функция и не является частью общего процесса бизнес-планирования.

Как, по Вашему мнению, риск-менеджмент влияет на деятельность компании?



Источник: исследование “Expectations of Risk Management Outpacing Capabilities – It’s Time For Action”, проведенное EIU по заказу KPMG International, 2013.

Результаты нашего исследования также показывают, что управление рисками и фундаментальные процессы в компаниях не интегрированы друг с другом. На сегодняшний день лишь 47% респондентов учитывают информацию о рисках при формировании бюджета и/или прогнозировании денежных потоков, а 18% опрошенных говорят об отсутствии риск-ориентированного подхода к формированию бюджета компании. 35% респондентов в ближайшее время планируют внедрить в компании данный процесс.

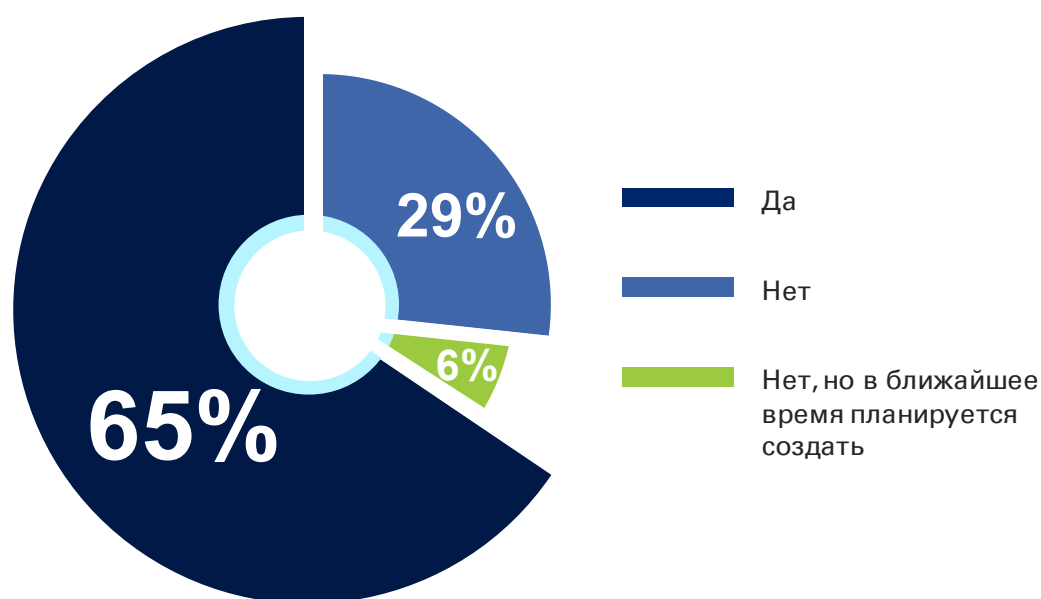
Подобные результаты свидетельствуют о том, что компании могут не в полной мере осознавать, что неопределенность в процессе планирования может стать серьезным барьером на пути к оптимизации работы, привести к значительным трудовым затратам и неоптимальному распределению ресурсов. На наш взгляд, повышение важности риск-менеджмента в планировании должно стать неотъемлемой частью процесса внедрения полноценной системы управления рисками в компаниях Казахстана.

Организационная структура системы управления рисками

Опыт работы KPMG в Казахстане и результаты проведенного опроса показывают, что большинство компаний считают очевидной необходимость наличия целостной системы управления рисками: на текущий момент 65% респондентов уже сформировали отдельное структурное подразделение риск-менеджмента. В то же время 29% респондентов указали, что не планируют создавать структурное подразделение по управлению рисками. Следует отметить,

что отсутствие независимости риск-менеджмента потенциально может привести к конфликту интересов и неэффективности выстроенной системы управления рисками. Поэтому подготовка решений, регламентирующих процессы риск-менеджмента, организация и информационно-методическое обеспечение этих процессов, а главное – контроль за их исполнением должны быть прерогативами отдельного и независимого структурного подразделения.

Существует ли в Вашей компании отдельное структурное подразделение, ответственное за систему управления рисками?



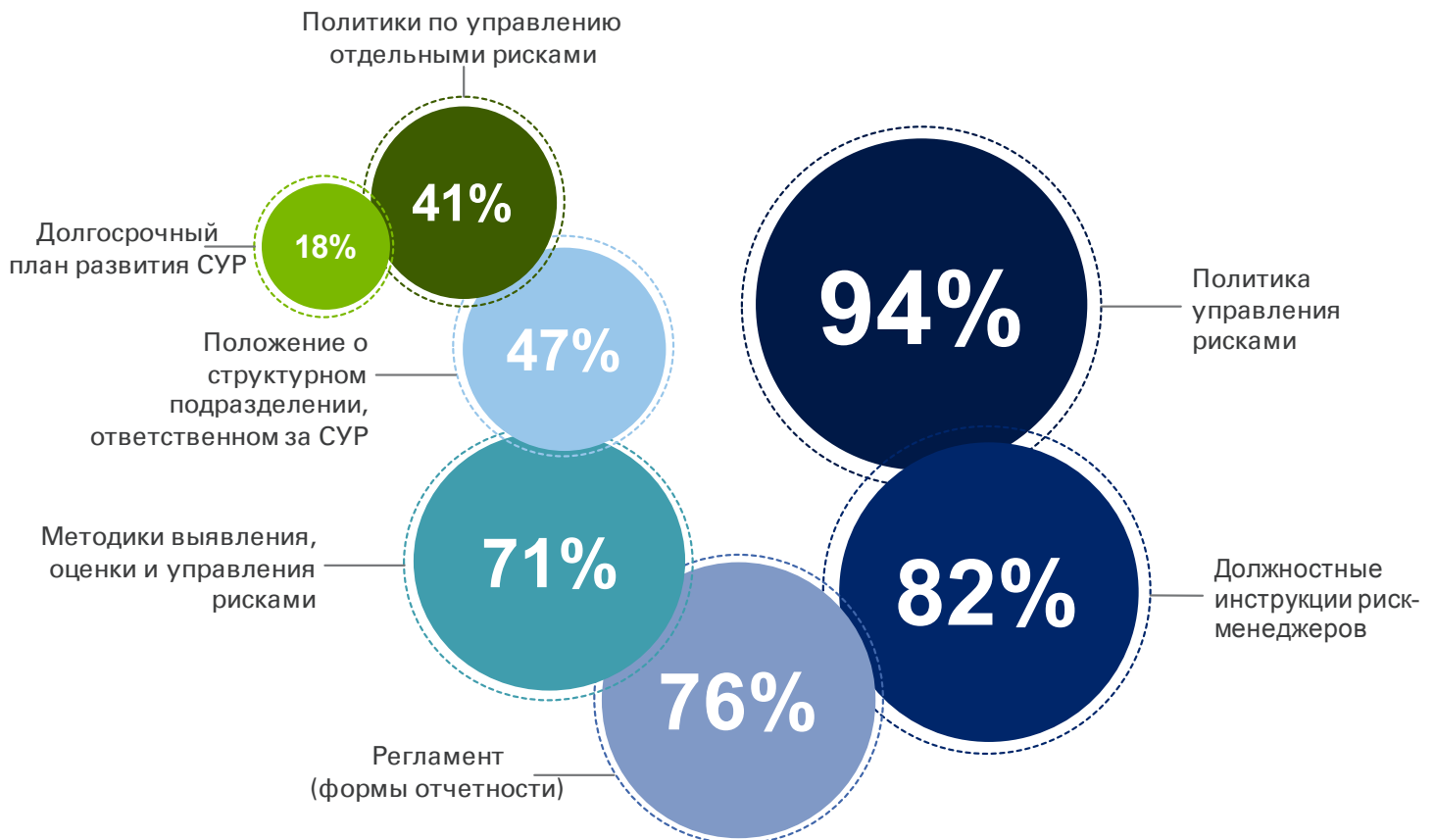
Источник: исследование «Управление рисками как основной инструмент борьбы с неопределенностью» KPMG в Казахстане, 2014.



Важной составляющей развития системы управления рисками в компании является разработка соответствующей нормативной базы, которая позволяет сформировать адекватное понимание процессов со стороны каждого участника системы, обеспечить неукоснительное следование установленным правилам и исполнение обязательных процедур в области риск-менеджмента. Результаты опроса показали, что такой основополагающий документ, как политика управления рисками, разработан и утвержден почти во всех компаниях (94%). Наличие должностных инструкций риск-менеджеров и положений о структурном подразделении отметили 82% и 47% респондентов соответственно. 76% опрошенных на сегодняшний день разработали и внедрили отдельный регламент (формы отчетности)

в области риск-менеджмента, а 71% компаний-респондентов используют методику выявления, оценки и управления рисками. 41% респондентов указали, что в их компаниях разработана и утверждена политика по управлению отдельными рисками, тогда как долгосрочный план развития системы управления рисками (СУР) сформирован только в 18% компаний. Таким образом, основные процессы управления рисками в компаниях, как правило, регулируются на официальном уровне, однако в данном случае необходимо понимать, что основной целью внедрения и утверждения данных нормативных документов должно быть не столько формальное исполнение директив управляющего холдинга или вышестоящего органа, сколько более эффективное управление процессами компании с применением риск-ориентированного подхода.

Какие из нижеперечисленных документов в области системы управления рисками разработаны и внедрены в Вашей компании?



*Процентное значение может не быть равно 100%, так как респонденты отмечали все подходящие ответы

Источник: исследование «Управление рисками как основной инструмент борьбы с неопределенностью» KPMG в Казахстане, 2014.

Риск-культура: необходимость развития

Одной из важных составных частей эффективного риск-менеджмента является развитие корпоративной культуры в области управления рисками. Под термином «риск-культура» подразумевается внутренняя среда, при которой руководство и работники компаний принимают решения и осуществляют операционную и иную деятельность, принимая во внимание выбор оптимального соотношения рисков и возможностей. Несмотря на то что большинство опрошенных нами компаний находятся на стадии, когда риск-подразделения становятся отдельными функциями в организационной структуре, а все соответствующие политики имеют официальный характер, лишь 47% компаний-респондентов находят уровень корпоративной риск-культуры среди сотрудников удовлетворительным, и только 6% оценивают его на «отлично». 35% опрошенных считают, что уровень корпоративной риск-культуры среди сотрудников находится на отметке ниже среднего.

Полученные данные лишь раз показывают, что перед компаниями стоит острая необходимость развития корпоративной риск-культуры. Сотрудники разного уровня не до конца осознают принципы и философию управления рисками, что приводит к бессистемности, отсутствию единого подхода, а также игнорированию требований системы управления рисками.

Также результаты опроса показали, что, как правило, уровень знания принципов управления рисками у ключевых работников компаний оценивается на «хорошо» и «отлично». Интересно, однако, что немалое количество респондентов довольно низко оценили риск-знания руководителей структурных подразделений (23% поставили «единицу», а 17% – «двойку»). Это может свидетельствовать о том, что руководители бизнес-подразделений не всегда увязывают цели и ключевые показатели эффективности деятельности с принципами и задачами системы управления рисками.

Как Вы оцениваете уровень знаний принципов риск-менеджмента следующими сотрудниками/функциями компании?* (оценка 5 – отлично, оценка 1 – плохо)

	Оценка 1	Оценка 2	Оценка 3	Оценка 4	Оценка 5
Руководители бизнес-подразделений	23%	17%	13%	38%	9%
Комитет по аудиту	0%	13%	20%	30%	37%
Совет директоров	0%	8%	23%	27%	42%
Финансовый директор	10%	0%	20%	50%	20%
Председатель Правления/ Генеральный директор	8%	6%	8%	42%	34%

*Процентное значение может не быть равно 100%, так как респонденты отмечали все подходящие ответы

Источник: исследование «Управление рисками как основной инструмент борьбы с неопределенностью» KPMG в Казахстане, 2014.

Насколько система стимулов и поощрений работников в Вашей компании связана с эффективным риск-менеджментом?



Источник: исследование “Expectations of Risk Management Outpacing Capabilities – It’s Time For Action”, проведенное EIU по заказу KPMG International, 2013.

Каковы же основные причины того, что культура риск-менеджмента пока не укоренилась в компаниях так прочно, как должна? Наш опыт показывает, что в большинстве случаев цели и ключевые показатели эффективности деятельности как подразделений, так и руководителей различных уровней не связаны напрямую с выполнением поставленных задач в рамках управления рисками. Подобная ситуация сложилась и в зарубежных компаниях: по итогам международного исследования KPMG в области риск-менеджмента “Expectations of Risk Management Outpacing Capabilities – It’s Time For Action”, более половины опрошенных компаний отмечают, что увязки риск-менеджмента с вознаграждением работников либо нет, либо они связаны очень слабо.

Между тем, для повышения уровня риск-культуры в компании необходимо выстроить систему стимулов и поощрений для работников всех уровней, которая будет мотивировать их грамотно взвешивать риски и возможности при принятии решений. При этом может применяться не только финансовая компенсация, но также карьерное развитие и нематериальное поощрение.

Еще одним сдерживающим фактором, препятствующим повышению уровня риск-культуры в компании, является низкий уровень знаний работников в области риск-менеджмента. Согласно проведенному опросу, в 47% случаев обучение для сотрудников структурного подразделения вообще не рассматривается, что может, среди прочего, свидетельствовать о том, что руководство не следит за вопросами развития системы управления рисками и не стремится внедрять международные стандарты в области риск-менеджмента. Данная проблема является актуальной и для всего мира, в том числе и для США и стран Европы: результаты международного исследования KPMG в области риск-менеджмента “Expectations of Risk Management Outpacing Capabilities – It’s Time For Action” говорят о том, что большинство компаний, считающих свой уровень управления рисками высоким, называют нехватку знаний в сфере риск-менеджмента одним из главных барьеров на пути к построению эффективной системы управления рисками.

Угрозы для деятельности компании

Одной из важных составляющих целостной системы управления рисками является своевременное выявление потенциальных угроз. На сегодняшний день к трем наиболее значимым угрозам для деятельности казахстанских компаний респонденты отнесли производственные риски (56%), рыночные (50%) и инвестиционные риски (50%). 44% опрошенных также отметили в качестве значительной угрозы кредитные риски. Данные результаты могут быть обусловлены относительной экономической нестабильностью как внутри страны, так и на мировом пространстве, в связи с чем компании во всем мире как одну из наиболее значительных угроз для их деятельности также отмечают макроэкономическую нестабильность.

Согласно проведенному опросу, наименьшую угрозу компании-респонденты видят в рисках безопасности,

стратегических и репутационных рисках, ИТ-рисках, рисках природных катастроф и мошенничества. Стоит отметить, что зарубежные компании отмечают репутационный риск как один из наиболее актуальных. На наш взгляд, такой результат свидетельствует о том, что у компаний в Казахстане могут быть иные представления о способах определения и измерения репутационного риска. Принимая во внимание недостаток общепринятых стандартов, даже опытные мировые компании имеют довольно туманное представление о том, как управлять рисками, влияющими на репутацию, поэтому склонны бросать все силы на управление очевидными рисками. Тем не менее, мы считаем, что определять, измерять и устранять риски, влияющие на репутацию компании, можно и нужно задолго до возникновения проблемы или кризисной ситуации.

Какие из нижеперечисленных рисков являются наиболее актуальными для Вашей компании?*



*Процентное значение может не быть равно 100%, так как респонденты отмечали все подходящие ответы

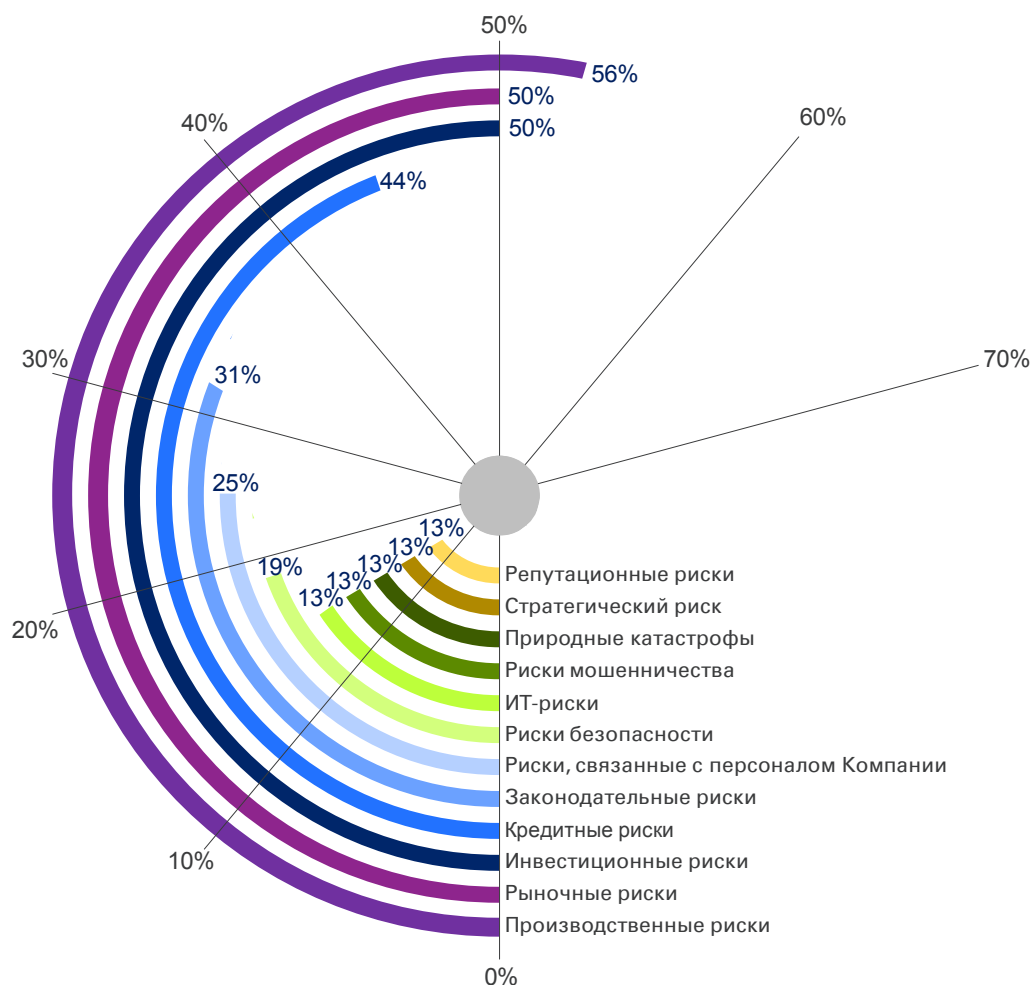
Источник: исследование "Expectations of Risk Management Outpacing Capabilities – It's Time For Action", проведенное EIU по заказу KPMG International, 2013.

Угрозой для большинства компаний-респондентов, как и в случае с мировыми компаниями, также выступает давление со стороны регуляторных органов: правовые риски представляются значимыми для 31% респондентов в Казахстане. Компаниям США и Европы, принявшим участие в исследовании “Expectations of Risk Management Outpacing Capabilities – It’s Time For Action”, правовые риски также значительно усложняют ведение бизнеса. Финансовые институты мира отмечают, что нормативные риски охватывают все сферы их деятельности, начиная с работы с физическими лицами и заканчивая используемыми деривативами. При этом следует учитывать, что данные требования усложняются с каждым днем с введением новых

регламентов (к примеру, переход на Basel III). Майкл Уильсон, партнер KPMG в Великобритании, отмечает: «Компании могут двигаться в правильном направлении, но в то же время их сбивают с толку интерпретации государственными органами установленных требований, пробелы в существующем законодательстве или неоднозначность нормативных актов».

Кроме того, для компаний-респондентов в Казахстане до сих пор остаются значимыми риски, связанные с персоналом компании, что может объясняться снижением ответственности и лояльности работников, несоответствием полученной специальности работе, а также низкой квалификацией персонала.

Группы рисков, которые на текущий момент представляют значительную угрозу для деятельности Вашей компании



Источник: исследование «Управление рисками как основной инструмент борьбы с неопределенностью» KPMG в Казахстане, 2014.

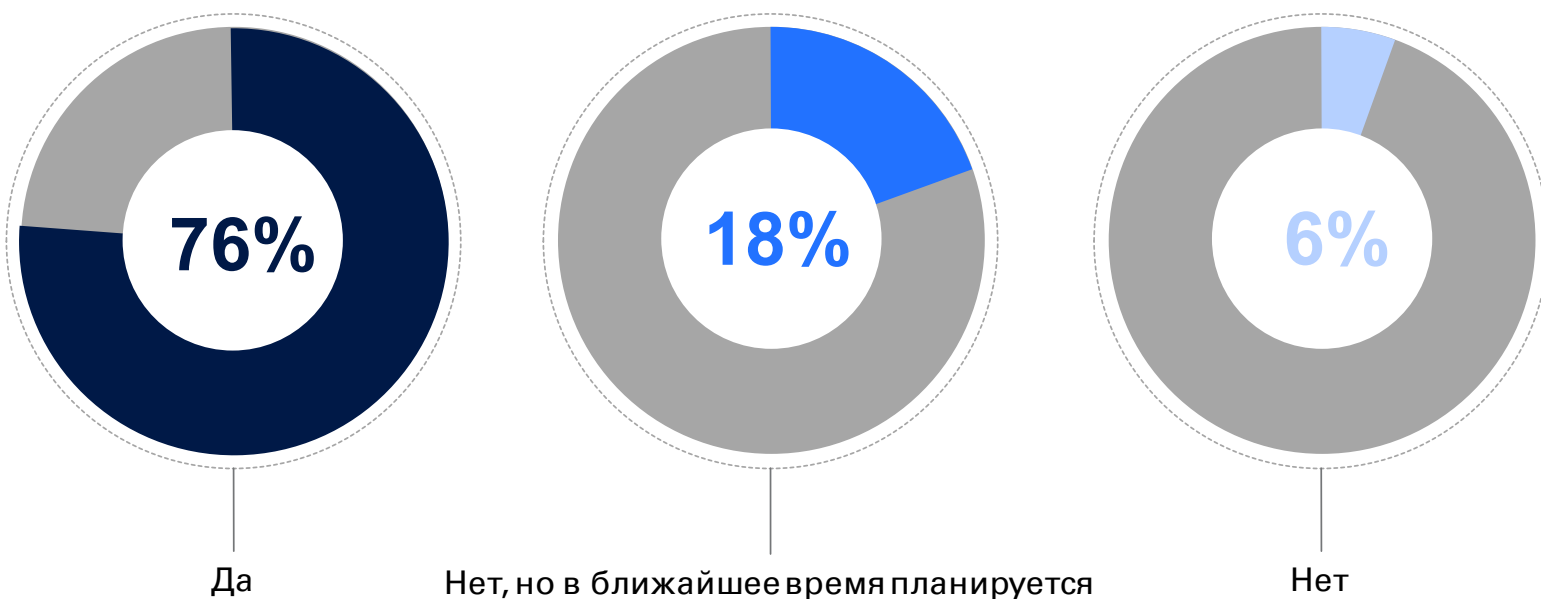


Инструменты риск-менеджмента

Для выявления всех потенциальных угроз компания должна применять действенные инструменты риск-менеджмента, одним из которых является реестр рисков. По результатам нашего исследования, данный документ сформирован в 76% компаний-респондентов, а еще 18% планируют сделать это в ближайшее время.

Таким образом, большинство компаний уделяют значительное внимание выявлению рисков и имеют инструментарий, облегчающий выполнение многих важных работ и процессов: оценка, мониторинг и управление рисками.

Сформирован ли в Вашей компании реестр рисков?



Источник: исследование «Управление рисками как основной инструмент борьбы с неопределенностью» KPMG в Казахстане, 2014.

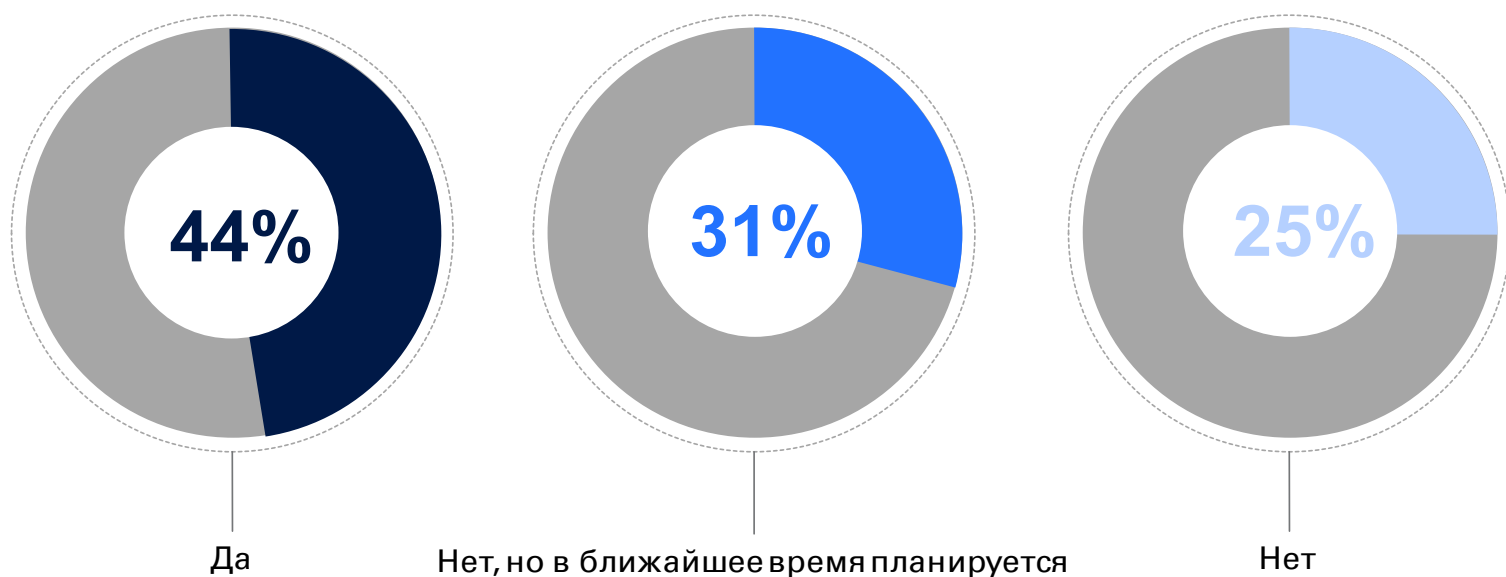
Многие компании часто задумываются о том, каким должно быть наиболее оптимальное количество рисков в реестре. Опрос тех, кто сформировал консолидированный реестр рисков и использует его в работе, показал, что в 46% случаев в нем значится менее 30 рисков. У пятой части респондентов в консолидированном реестре содержится от 80 и выше рисков. Если реестр излишне детализирован и содержит большое количество рисков, при управлении ими возникают сложности, а также снижается эффективность мониторинга как со стороны линейных руководителей, так и со стороны Совета директоров. В то же время, если рисков слишком мало (например, из-за недостаточного анализа внутренней и внешней среды компании), это также может понизить эффективность риск-менеджмента.

Поверхностный анализ рисков может привести к тому, что будет упущен ряд ключевых факторов, которые могут повлиять на стабильность компании. Основная цель выявления и оценки рисков – обеспечить

информацией о ключевых агрегированных рисках и угрозах высшее руководство компании, однако линейные руководители также должны осознавать существование более мелких рисков, управление которыми входит в их прямые обязанности.

Для более эффективного управления реестр рисков может быть дополнен уровнем толерантности в отношении каждого ключевого риска. Согласно опросу, около трети (31%) респондентов отметили применение уровней толерантности к отдельным ключевым рискам, а 44% планируют это сделать. В 25% компаний-респондентов уровни толерантности не установлены. Таким образом, определению допустимого уровня риска уделяется значительное внимание. При этом компаниям следует иметь в виду, что совокупность уровней толерантности не должна превышать значение риск-аппетита компании.

Установлены ли в Вашей компании уровни толерантности к отдельным ключевым рискам?

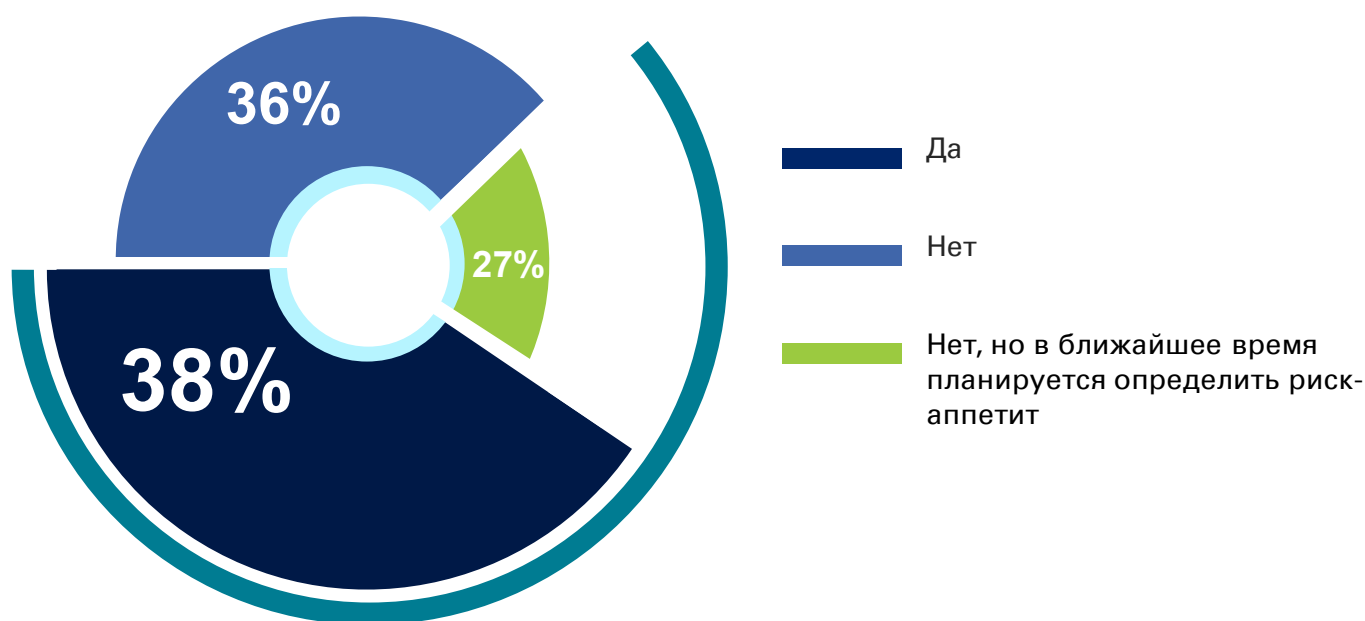


Источник: исследование «Управление рисками как основной инструмент борьбы с неопределенностью» KPMG в Казахстане, 2014.

Несмотря на то, что большинство компаний-респондентов заявили об активном внедрении процессов управления рисками, опрос показал, что уровень приемлемого риска (риск-аппетит) определен всего у 38% компаний, а у 36% компаний он не установлен вообще. 27% опрошенных планируют определить риск-аппетит в скором времени. Подобная ситуация также прослеживается и в зарубежных

компаниях, где половина респондентов, отмечавших, что у них в компании постоянно применяют риск-процедуры при принятии стратегических решений, не установили аппетит к риску. Незнание порога рисков, который компания способна выдержать в случае наступления негативных событий, чревато тем, что это может привести к непрогнозируемым денежным потерям и срывам проектов.

Определен ли в Вашей компании риск-аппетит?



Источник: исследование «Управление рисками как основной инструмент борьбы с неопределенностью» KPMG в Казахстане, 2014.

Многие руководители компаний полагают, что они обладают внутренней интуицией, которая помогает им определить риск-аппетит компании. Проблема заключается лишь в том, что все члены Правления и Совета директоров должны понимать данный риск-аппетит одинаково.

Джон Фарелл из KPMG в США, руководитель международной практики по управлению рисками в корпорациях, утверждает, что в компании обязательно должен быть инструмент, дающий возможность руководителям принимать решение о допустимом уровне риска, на который компания готова идти.

Заявления о риск-аппетите связывают подверженность риску и финансовые показатели таким образом, что возникает возможность получить представление о дальнейшей стратегии принятия рисков. Существуют две основные составляющие оценки риск-аппетита:

1. Компании должны провести стресс-тестирование устойчивости бухгалтерского баланса, посчитав денежную стоимость, при которой финансовая устойчивость была бы ухудшена. Если они не осуществляют данные подсчеты, то компания берет на себя риски без учета финансовой составляющей.

2. На операционном уровне компании должны определить денежную стоимость, при которой потери или рисковое событие ухудшили бы их кредитный рейтинг, банковские ковенанты или другие финансовые показатели, такие как коэффициент покрытия процентных ставок и другие.

Сформированы ли в Вашей компании формальные заявления о риск-аппетите?



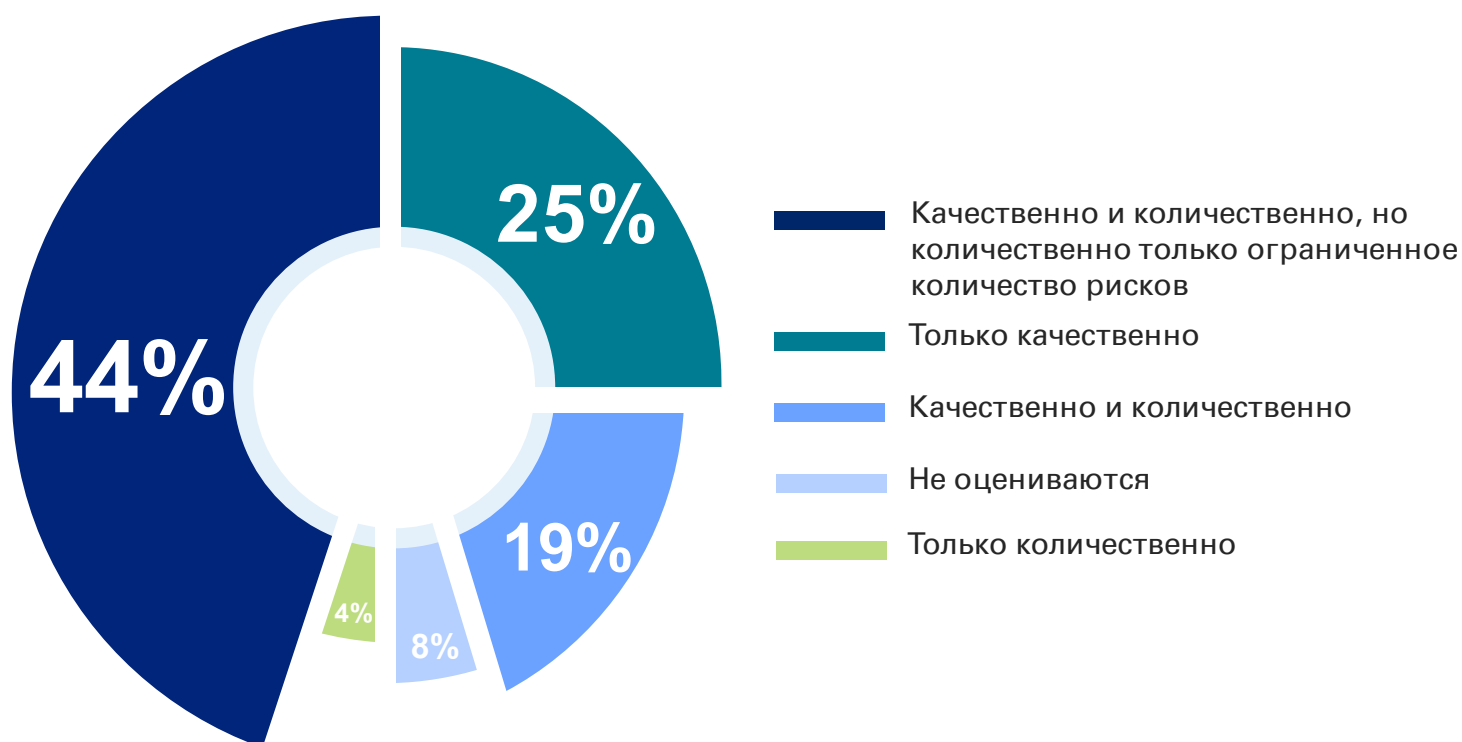
Источник: исследование «Управление рисками как основной инструмент борьбы с неопределенностью» KPMG в Казахстане, 2014.

Оценка рисков

Одним из основополагающих компонентов системы управления рисками является комплексная оценка рисков, предполагающая выделение основных видов рисков, влияющих на финансово-хозяйственную деятельность компании, выявление степени вероятности возникновения и определение потенциального размера ущерба. Некорректная оценка рисков может повлиять на адекватность и достаточность мероприятий по управлению выявленными рисками и, как следствие, привести к упущениям и неготовности реализовать наиболее критичные риски.

Согласно результатам нашего исследования, только 19% респондентов проводят комплексную качественную и количественную оценку всех рисков. Большинство опрошенных (44%) проводят качественную оценку всех выявленных рисков и количественную оценку ограниченного количества рисков, 25% проводят исключительно качественную оценку рисков, 4% – только количественную, а 8% респондентов отнесли себя к компаниям, которые вообще не оценивают риски. Таким образом, в большинстве случаев компании используют качественный метод оценки рисков, в то время как количественный метод применяется гораздо реже.

Каким методом в Вашей компании проводится оценка рисков?



Источник: исследование «Управление рисками как основной инструмент борьбы с неопределенностью» KPMG в Казахстане, 2014.



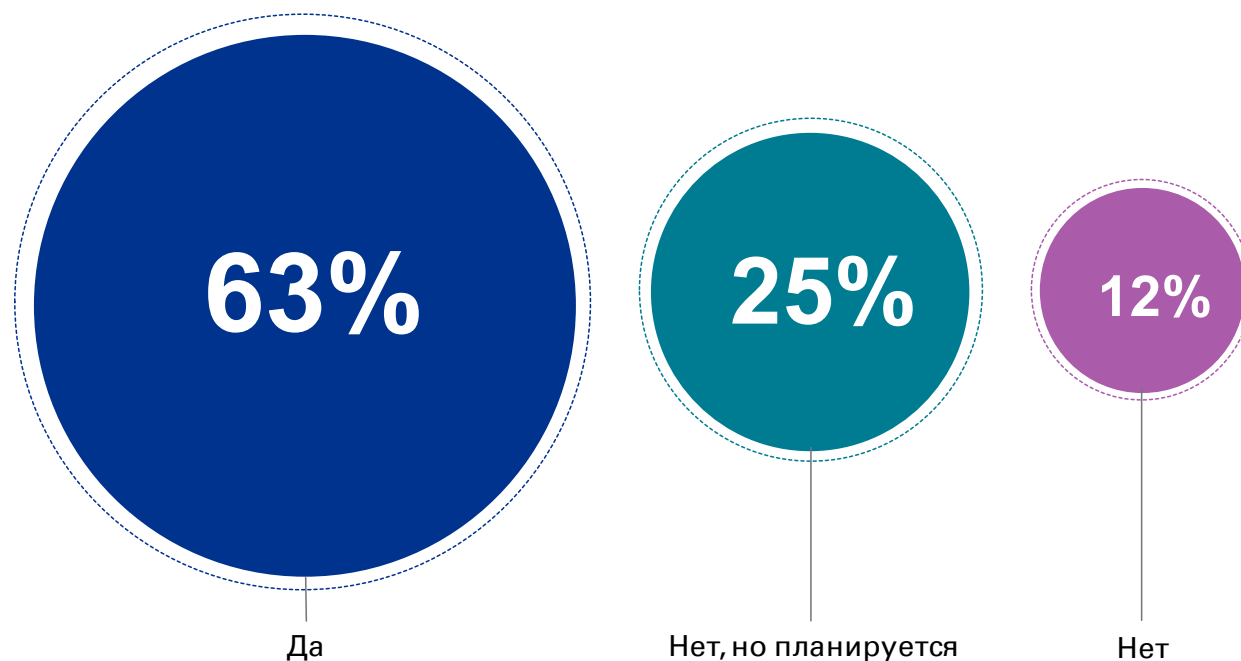
Единого мнения о том, какую именно методологию оценки рисков следует применять, среди специалистов сейчас нет. По нашему мнению, при принятии решения компаниям в первую очередь необходимо задуматься о потенциальной выгоде, обо всех существующих рисках и об их приемлемости при данном уровне доходности – и только после этого заниматься моделированием. Но прежде необходимо подумать о том, насколько проанализирована природа всех сопутствующих рисков.

По нашему мнению, предлагаемые подходы к моделированию значений рыночных риск-факторов для расчета различных риск-метрик не всегда применимы в условиях Казахстана в связи с шоковым и переходным характером его экономики. Для получения максимального эффекта от количественного анализа рисков в рамках дальнейшего управления необходима комбинация методов моделирования с методами стресс-тестирования. При этом компаниям необходимо сделать упор на разработку механизмов агрегирования и непрерывного мониторинга объемов чистой подверженности рискам. Также мы считаем, что на сегодняшний день операционные риски казахстанских компаний практически не оцениваются количественно, что связано с отсутствием адаптированных методологических подходов, а также достаточной статистической базы.

В связи с этим компании должны обеспечить достаточный объем данных для получения более достоверных результатов. По результатам проведенного нами исследования, статистику реализовавшихся рисков собирают 63% компаний, принявших участие в опросе. 13% респондентов отметили, что не ведут статистику, в то время как 25% опрошенных на текущий момент не ведут статистическую базу, но планируют в ближайшее время начать накапливать данные по реализовавшимся рискам.

В то же время опрос компаний, которые ведут сбор статистической информации по реализовавшимся рискам, показал, что у 70% респондентов имеется информация по реализовавшимся рискам лишь за последний год. Только пятая часть опрошенных отметила, что сбор информации ведется от четырех лет и более. 10% респондентов указали, что сбор статистической информации по реализовавшимся рискам в их компании ведется от одного до двух лет. Таким образом, мы еще раз можем отметить, что использование отдельных количественных методов оценки рисков в компаниях Казахстана может не дать желаемых результатов в связи с отсутствием достаточной статистической базы.

Ведется ли в Вашей компании статистика по реализовавшимся рискам (база данных по реализовавшимся рискам)?



Источник: исследование «Управление рисками как основной инструмент борьбы с неопределенностью» KPMG в Казахстане, 2014.

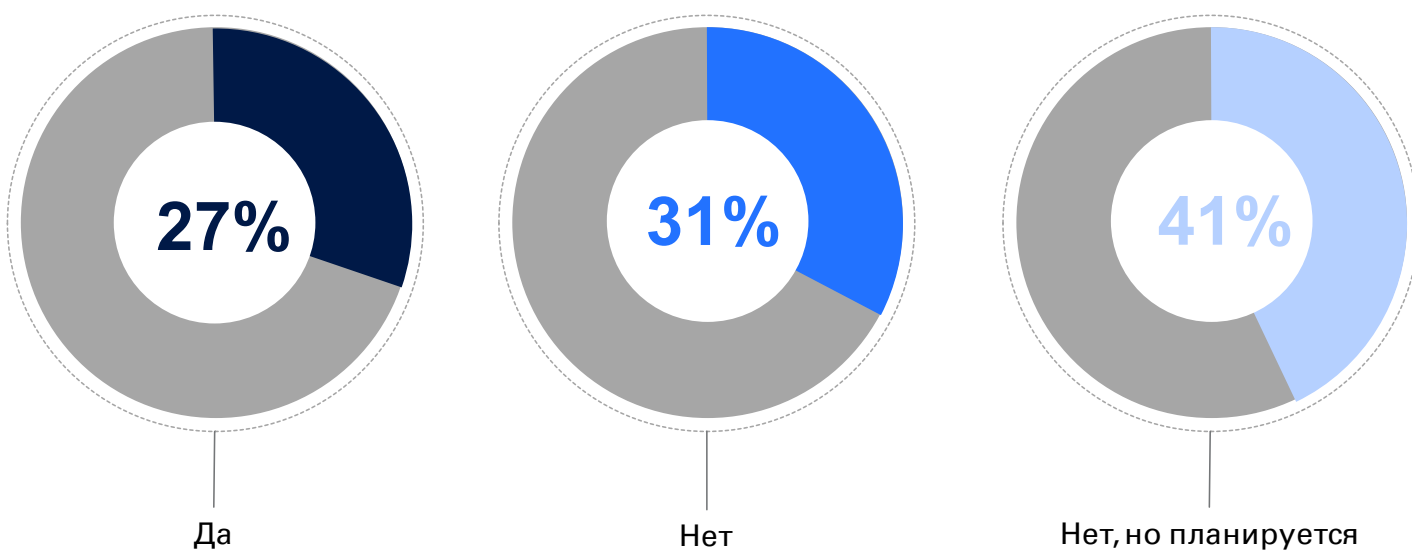
Управление рисками: методы и экономическая целесообразность

После проведения соответствующей оценки рисков компаниям необходимо применить наиболее эффективные методы управления рисками. На текущий момент компании-респонденты в большинстве случаев акцентируют свое внимание на управлении внутренними рисками, применяя метод «сокращение риска». В то же время следует принимать во внимание внешние факторы, оказывающие колоссальное влияние на устойчивость компании. В данном случае наиболее применимыми инструментами управления риском выступают хеджирование, страхование, диверсификация, направленные на перераспределение рисков компании на третью сторону. Опрос показал, что управление рыночными рисками путем покупки финансовых инструментов не является популярной мерой управления рисками среди компаний-

респондентов: только 27% опрошенных компаний осуществляли управление рыночными рисками путем покупки финансовых инструментов, в то время как 31% респондентов не осуществляли и не планируют использовать подобный инструментарий в своей практике. 41% респондентов на текущий момент не имеют опыта управления рыночными рисками посредством покупки финансовых инструментов, но не исключают их использование в будущем.

Неиспользование методов хеджирования в Казахстане может быть обусловлено рядом факторов, среди которых наиболее значимыми являются в первую очередь неразвитость рынка финансовых инструментов, относительно высокая стоимость их использования, а также сомнения руководства компании относительно их эффективности.

Осуществляла ли Ваша компания управление рыночными рисками путем покупки финансовых инструментов (опционов, фьючерсов и т.д.)?



Источник: исследование «Управление рисками как основной инструмент борьбы с неопределенностью» KPMG в Казахстане, 2014.

Для применения тех или иных методов управления рисками и выбора соответствующих планов мероприятий компаниям необходимо уделить особое внимание анализу экономической целесообразности. Результаты нашего опроса показали, что 69% респондентов при внедрении новых мероприятий по управлению рисками не проводят его, однако подобный анализ является чрезвычайно важным в процессе управления рисками, поскольку необходимо удостовериться, что стоимость внедрения мероприятия по управлению рисками не превышает потери от реализации риска. В противном случае внедрение подобного мероприятия не оправдано.

В целом, вопрос определения доходности системы управления рисками для многих компаний на мировом пространстве остается открытым. В условиях постоянно возрастающих инвестиций в риск-менеджмент компании хотят оценить реальный вклад данной системы в достижение поставленных целей. В то же время оценить доход или эффект от недопущения того или иного негативного события не так легко, и следует помнить, что основной задачей риск-менеджмента является все-таки снижение вероятности реализации риска и последствий, а не извлечение определенной выгоды.

Принятию более взвешенных решений со стороны руководства может способствовать автоматизация процессов управления рисками, однако именно с низким уровнем автоматизации многие компании связывают недостаточно эффективное управление рисками. Согласно нашему исследованию, 77% опрошенных компаний отметили, что автоматизация процессов управления рисками в Казахстане на сегодняшний день практически не развита. Основные процессы управления рисками автоматизированы только у 5% компаний, принявших участие в опросе.

Зарубежные компании (74% респондентов исследования KPMG International “Expectations of Risk Management Outpacing Capabilities – It’s Time For Action”) также уверены, что технологии являются решающим или очень важным инструментом для внедрения риск-менеджмента в деятельность компании. В то же время мы считаем, что технологии в риск-менеджменте играют значительную роль, но не являются панацеей. В данном случае они выступают как фактор содействия интеграции риск-менеджмента с основными процессами компании, но профессиональные навыки работников остаются определяющими для получения действительно применимых результатов.

Автоматизированы ли в Вашей компании основные процессы управления рисками?



Источник: исследование «Управление рисками как основной инструмент борьбы с неопределенностью» KPMG в Казахстане, 2014.



Обмен информацией

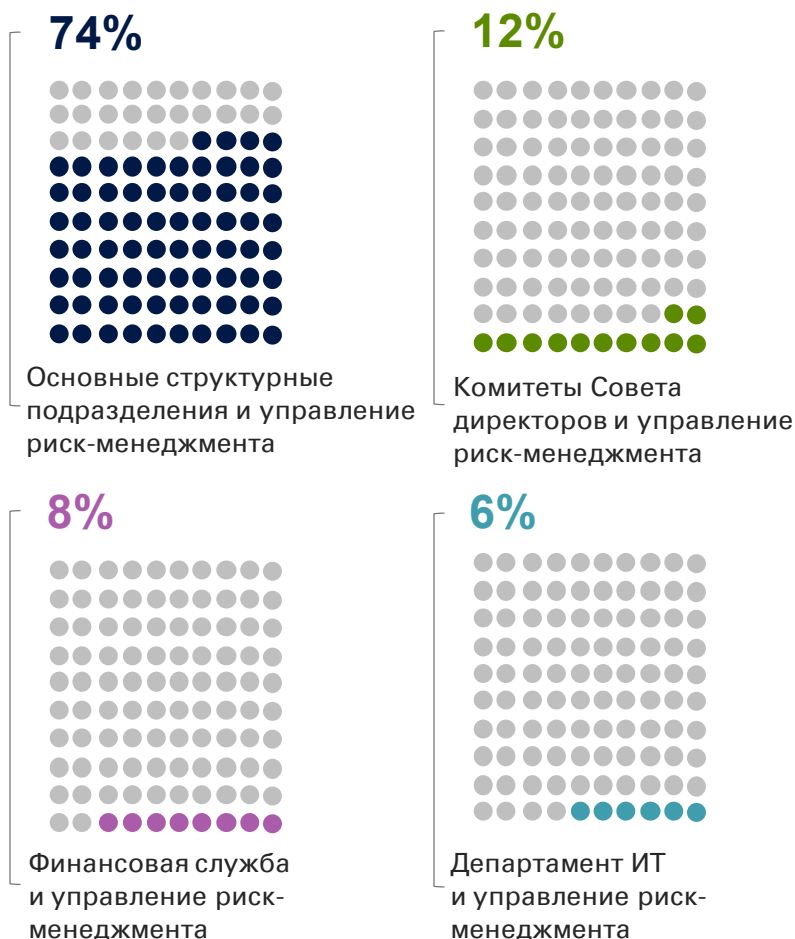
Помимо перечисленных ранее факторов, одной из основных причин неэффективности системы управления рисками также является низкий уровень обмена информацией между подразделениями компании. Чтобы дать возможность руководству принимать эффективные решения, риск-менеджерам необходимо обеспечить должный уровень передачи необходимых данных.

Результаты нашего исследования показывают, что большая часть компаний (74 % респондентов) до сих пор испытывает трудности в установлении эффективных взаимосвязей между структурными подразделениями и управлением риск-менеджмента. 12% отметили, что наименее результативен процесс обмена информацией между комитетами Совета директоров и управлением риск-менеджмента.

Таким образом, обмен информацией по рискам недостаточно эффективен как по горизонтали, так и по вертикали. Многие международные эксперты связывают это с иерархической структурой компаний, которая может стать причиной задержек или помех в процессе передачи информации сотрудникам и руководству.

Следует отдельно отметить, что риск-менеджерам важно доносить техническую информацию руководству на понятном ему языке. Так, низкий уровень коммуникаций сыграл немаловажную роль в последнем финансовом кризисе. Например, в отчете Совету директоров банка UBS говорилось следующее: «Был сделан ряд попыток продемонстрировать возможность возникновения кризиса на рынке субстандартного жилищного сектора. Однако отчеты не смогли донести до руководства основную идею по ряду причин, среди которых: чрезмерная сложность информации, несвоевременная передача данных, а также несоответствующая аудитория». Риск-менеджеры при разработке отчетов для руководства очень часто склонны переоценивать способность компании к измерению рисков. Риск-процедуры достаточно дорогостоящие, в связи с чем руководство чаще всего не удовлетворено недостаточно точными результатами данных процедур. Развивая в компании риск-культуру, где все понимают и принимают ограничения риск-менеджмента, руководство добьется более высоких результатов в управлении рисками.

Между какими из нижеперечисленных подразделений/департаментов/функций компании процесс обмена информацией наименее эффективен?



Источник: исследование «Управление рисками как основной инструмент борьбы с неопределенностью» KPMG в Казахстане, 2014.

Заключение: основные барьеры и дальнейшее развитие системы управления рисками

Компании во всем мире и в Казахстане в частности сталкиваются с определенными препятствиями на пути к построению эффективной системы управления рисками. К трем наиболее значимым барьерам эффективного управления рисками в текущем году наши респонденты отнесли недостаток взаимосвязи между функциональными подразделениями (65%), отсутствие корпоративной культуры управления рисками (63%) и невозможность получения точной оценки рисков компании (50%).

Другими существенными барьерами эффективного управления рисками в текущем году являются низкая эффективность применяемых инструментов и методик выявления рисков (31%), а также низкое качество получаемой информации по рискам (25% респондентов).

В целом, основными проблемами, возникающими как у казахстанских, так и у зарубежных компаний в процессе внедрения риск-менеджмента, можно назвать следующие:

- Недостаточное использование или ошибки при применении риск-инструментов.
- Некорректная оценка рисков и неопределенности.
- Низкий уровень обмена информацией по рискам между структурными подразделениями.
- Отсутствие мотивации к применению риск-ориентированного подхода как со стороны руководства, так и со стороны рядовых работников.

Стоит отметить, что, по мнению большинства респондентов, тройка значимых причин, наиболее негативно влияющих на эффективное управление рисками в компаниях, также сохранит свое влияние и в следующем году.

Что, по Вашему мнению, препятствовало эффективному управлению рисками в Вашей компании в текущем году и может помешать управлению в следующем (пожалуйста, отметьте от одного до трех позиций в каждом году)?*



* Процентное значение может быть не равно 100%, так как респонденты отмечали все подходящие варианты ответа

Источник: исследование «Управление рисками как основной инструмент борьбы с неопределенностью» KPMG в Казахстане, 2014.

Какие из нижеперечисленных аспектов, по Вашему мнению, являются ключевыми для построения эффективной системы управления рисками в компании (пожалуйста, отметьте от одной до трех позиций)?*



Источник: исследование «Управление рисками как основной инструмент борьбы с неопределенностью» KPMG в Казахстане, 2014.

На сегодняшний день многие компании воспринимают риск-менеджмент как функцию соблюдения регуляторных требований, утверждая ряд нормативных документов и контролируя выполнение прописанных процедур всеми работниками компании. Многие из данных документов действительно имеют влияние на отдельные риски, повышая эффективность системы управления рисками в целом. В то же время формальное исполнение риск-процедур не снижает вероятности и влияния стихийных бедствий и катастроф, равно как не предотвратит падение финансовых институтов во время очередного финансового кризиса. Для того чтобы компании справились с существующими сложностями, им необходимо выстроить целостную риск-ориентированную систему.

Внедрение системы риск-менеджмента в рамках всей компании будет иметь успех только в тех организациях, где руководящие работники готовы поверить в продуктивность осуществляемой программы. Процесс создания интегрированной системы риск-менеджмента предусматривает деликатный учет интересов различных работников и подразделений. И хотя важным представляется уровень подготовки персонала, все же только руководители, поддерживающие идеи риск-менеджмента, смогут добиться успехов во внедрении корпоративной системы управления рисками и раскрытии ее огромного потенциала.

Контакты

Сакен Жумашев

Партнер

**Управленческое
консультирование**

Е: szhumashev@kpmg.kz

Тимур Омашев

Менеджер

**Управленческое
консультирование**

Е: tomashev@kpmg.kz

Офис в Алматы

Пр. Достык, 180

Алматы 050051

Т: + 7 (727) 298 08 98

Ф: + 7 (727) 298 07 08

Е: company@kpmg.kz

Офис в Астане

Самал, 12

Астана 010000

Т: + 7 (7172) 55 28 88

Ф: + 7 (7172) 55 28 00

Е: company@kpmg.kz

Офис в Атырау

Бизнес-центр “Seven Stars“

Ул. Сатпаева, 34А

Атырау 060011

Т: + 7 (7122) 55 62 00

Ф: + 7 (7122) 55 62 02

Е: company@kpmg.kz

www.kpmg.kz

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

© 2014 ТОО «КПМГ Такс энд Эдвайзори», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Республики Казахстан и находящаяся под контролем KPMG Europe LLP; член сети независимых фирм KPMG, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative (“KPMG International”), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены. Напечатано в Казахстане.