

Степень зрелости систем управления риском в странах-участницах PEMPAL

ДАТА: 19 октября 2023 г.

Петру Бабучи, Заместитель начальника отдела политики ГВФК, Министерство финансов Молдовы

Информация об обследовании СВА РЕМРАЛ

□ Общая информация

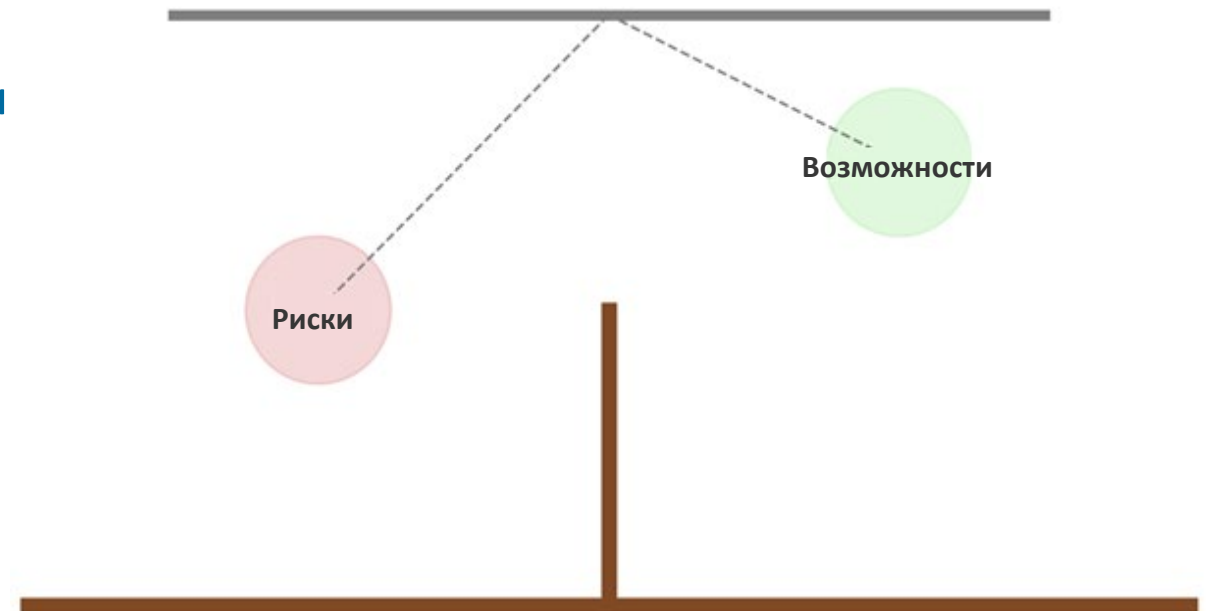
- Комплексное обследование для оценки степени зрелости систем управления рисками в странах-участницах

□ Проведение

- 20.09.2023 – 03.10.2023, сбор информации по всем 23 странам-участницам посредством анкеты, содержащей 12 вопросов

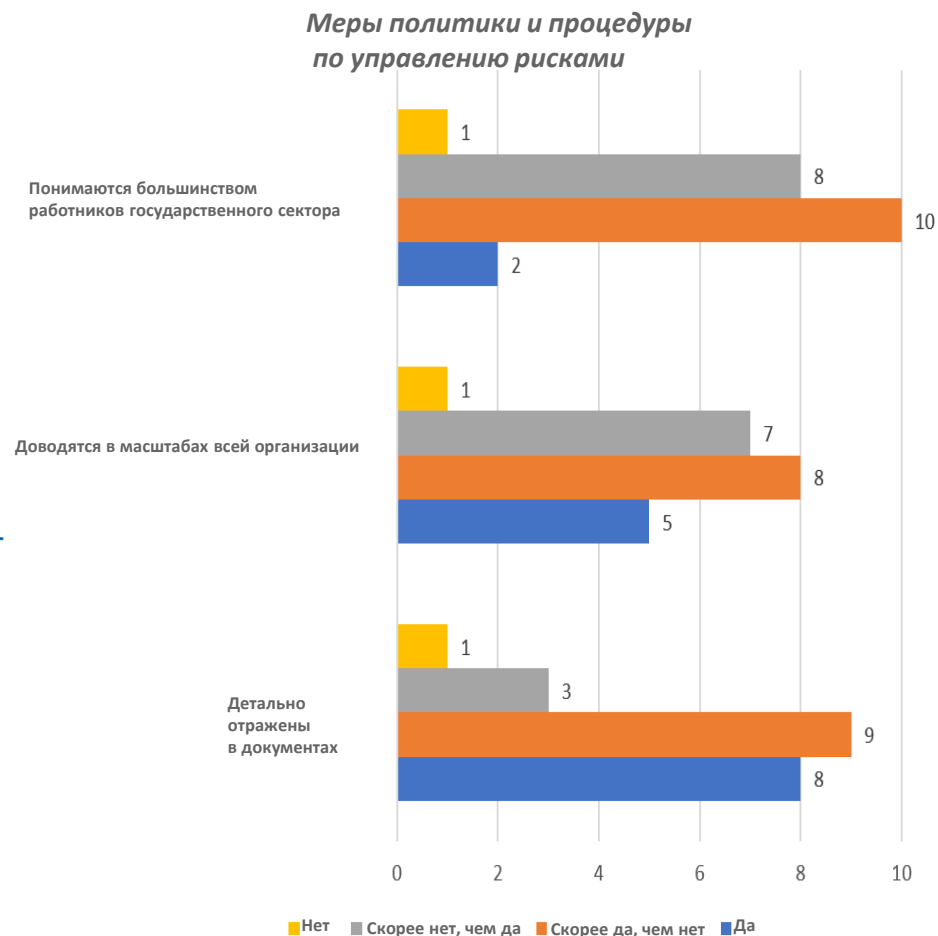
□ Профиль респондентов

- Разнообразная информация, поступившая от руководителей/директоров, начальников департаментов и старших советников



Оценка политики управления рисками

- ❑ **Меры политики детально отражены в документах**
 - ❑ 8 стран сообщили о наличии детально отраженных в документах мерах политики по управлению рисками; еще 9 стран указали, что такие меры скорее представлены в документах
- ❑ **Коммуникация**
 - ❑ Меры политики эффективно доводятся в масштабах всей организации в 5 странах, в 8 странах стремятся наладить эффективную коммуникацию
- ❑ **Понимание**
 - ❑ В 10 странах работники государственного сектора скорее понимают меры политики, в 2 странах сообщили о присутствии полного понимания
- ❑ **Значительные различия в уровне документального отражения, коммуникации и понимания мер политики управления рисками, обозначении сильных сторон и областей, требующих совершенствования**



Методологии и процессы управления рисками

❑ Специальные группы

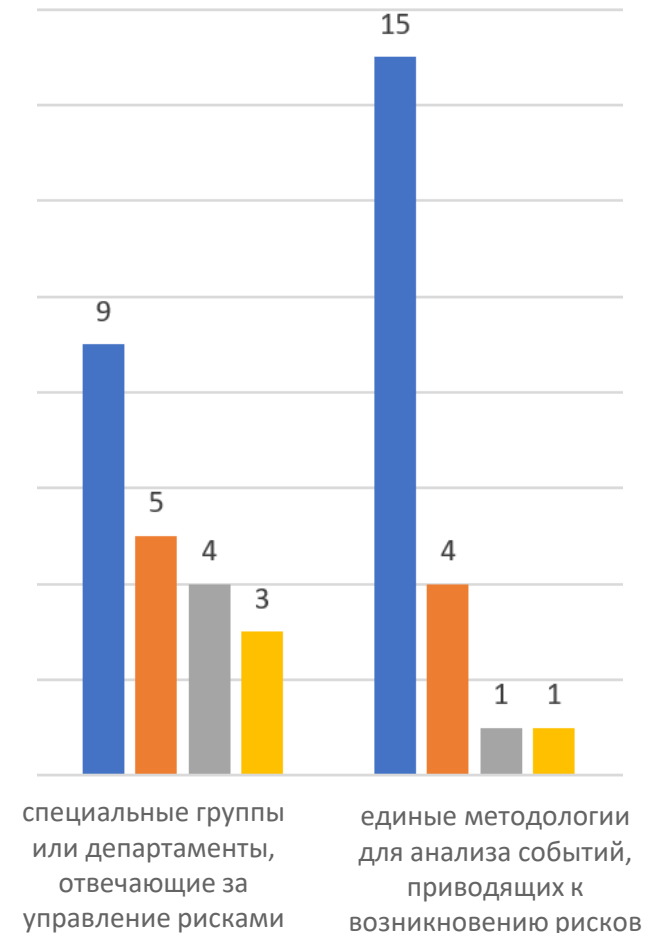
- ❑ в 9 странах группы сформированы, в 5 формируются, в 3 специальные группы отсутствуют

❑ Единые методологии оценки рисков

- ❑ В большинстве (15) стран приняты единые методологии оценки рисков

- ❑ Данные говорят о наличии более выраженного консенсуса относительно введения единых методологий оценки рисков, чем относительно создания специальных групп по управлению рисками

- ❑ Очевиден акцент на укрепление структурных и процедурных элементов управления рисками; имеется потенциал для более широкого внедрения в организациях



Определение приоритетности рисков, интеграция и анализ мер снижения риска

❑ Определение приоритетности

- ❑ в 17 странах выполняется исходя из вероятности и потенциального воздействия

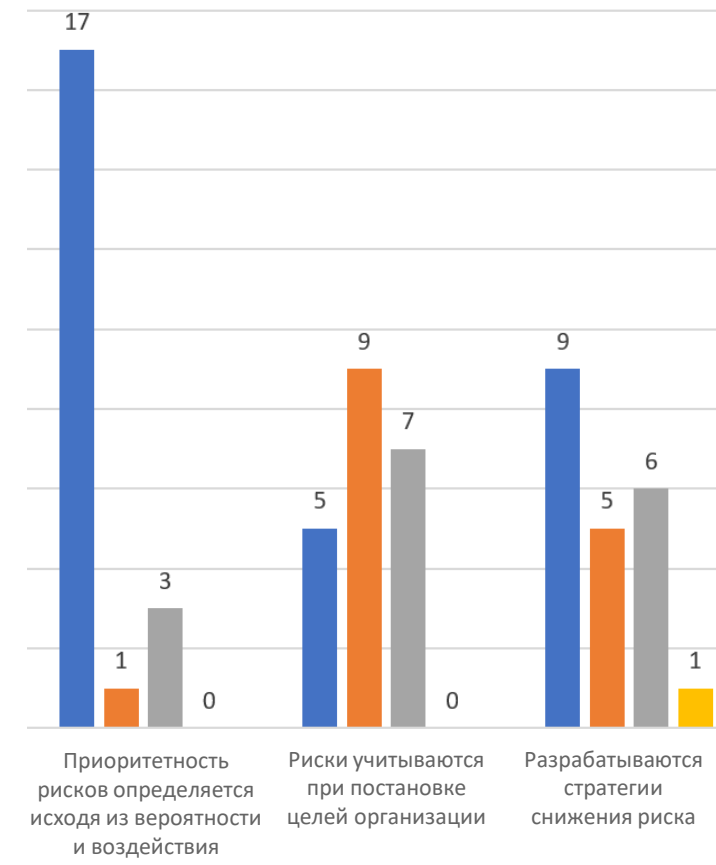
❑ Интеграция с целями организации

- ❑ Интеграция в явном виде присутствует в 5 странах; еще в 9 идет процесс увязки. Представители 7 стран сообщили о том, что имеется потенциал для интеграции рисков в процессы планирования, принятые в организации

❑ Разработка стратегий снижения рисков

- ❑ в 9 странах имеются грамотные стратегии для управления приоритетными рисками, в 5 идет работа по их созданию. Представитель 1 страны выразил несогласие и обозначил в качестве целевого направления укрепление механизмов реагирования на риск.

- ❑ В значительном числе стран грамотно определяют приоритетность рисков, однако имеются сложности с полной интеграцией рисков в цели организации и с разработкой комплексных стратегий снижения риска



Подготовка и выявление рисков

□ Подготовка сотрудников

- в 11 странах имеются официальные программы подготовки в области управления рисками, обеспечивающие компетентность сотрудников. 5 стран находятся на переходном этапе.

□ Методы выявления рисков

- Отмечается разнообразие подходов: в 17 странах применяются реестры рисков, в 13 предусмотрены семинары, посвященные рискам, в 7 проводятся обследования рисков. Одна страна выделяется, так как использует сочетание методологий для анализа операционных и стратегических рисков

- Во всех странах присутствует явный акцент на подготовку и развитие специалистов в области управления рисками, что сопровождается применением разнообразных методов выявления и оценки рисков

- Данные говорят о движении в сторону комплексного подхода, в котором сочетается подготовка и различные методы выявления рисков, что призвано повысить эффективность управления рисками.

Измерение эффективности управления рисками

□ Ключевые показатели эффективности (КПЭ)

- Используются в 12 странах, - основной способ измерения эффективности управления рисками

□ Показатели реагирования на инциденты

- Приняты в 3 странах, что свидетельствует о более реактивном подходе к измерению эффективности

□ Оценка готовности рисковать («аппетита к риску»)

- Применяется в 5 странах, что отражает стратегический подход к оценке терпимости к риску и управлению рисками

□ Иные методы

- в 6 странах используются уникальные методы, такие как опросники для самооценки и внутренние/внешние аудиты, что указывает на специально разработанный подход к измерению эффективности

Препятствия для более качественного управления рисками

❑ Нехватка ресурсов и недостаточная компетентность

- ❑ Обозначены 17 странами, что указывает на общую проблему для дальнейшего развития управления рисками

❑ Недостаточная поддержка со стороны высшего руководства

- ❑ Проблема для 11 стран, что акцентирует важную роль руководства в обеспечении зрелости системы управления рисками

❑ Технологическое отставание

- ❑ Упомянуто 3 странами, что свидетельствует о меньшей распространенности, но существенности данного препятствия с точки зрения совершенствования управления рисками

❑ Сопротивление из-за имеющихся культурных установок

- ❑ Отмечено 9 странами, что подчеркивает важность человеческих и культурных элементов в управлении рисками

❑ Специфические трудности

- ❑ Представители стран указали специфические проблемы, включая изменения в организационной структуре и отсутствие механизмов оценки, вызывающих доверие

Инциденты, связанные с рисками

□ Наличие инцидентов

- в 8 странах имели место существенные инциденты, связанные с рисками: особо отмечались инциденты, связанные с пандемией COVID-19 и кибератаками, а также с ценами на энергоносители

□ Инциденты не зафиксированы

- 13 стран сообщили о том, что за последний год существенных инцидентов, связанных с рисками, не было

□ Конкретные виды инцидентов

- Риски мошенничества в процессе закупок, кибератаки, отключение электроэнергии и перебои в водоснабжении

- Сочетание глобальных событий (напр., пандемия) и инцидентов, связанных с конкретными странами, усложняет природу рисков, с которыми сталкивается государственный сектор; это говорит о необходимости внедрения комплексных подходов к управлению рисками.

Способы повысить качество управления рисками

□ Подготовка и повышение информированности

- Обозначены многими странами как совершенно необходимые условия для повышения качества управления рисками. Особо отмечались технические семинары, подготовка управленческих кадров и практические занятия.

□ Интеграция и увязка со стратегией

- Страны сосредоточены на интеграции управления рисками в процессы разработки стратегии и планирования; подчеркивается роль комплексных и внедренных в организационную практику подходов к управлению рисками.

□ Смена культурных установок и менталитета

- Необходимо изменить менталитет, что перекликается с важностью формирования культуры управления риском, когда в этот процесс вовлечен каждый сотрудник.

□ Технологии и инновации

- Отмечается потенциал технологий (особенно искусственного интеллекта) в части совершенствования оценки рисков и повышения эффективности управления ими

□ Сотрудничество и обучение

- Представители стран предлагают обмен опытом и наработками по итогам практического внедрения подходов в качестве способа совершенствования управления рисками

□ Особые соображения

- Призыв к обязательному обучению; предложение сократить количество стратегических целей на уровне государства, чтобы можно было лучше сосредоточиваться на них и работать более эффективно

Заключительные соображения: укрепление и повышение эффективности системы управления рисками

□ Разнообразие в подходах

- Обследование показало, что в странах имеются разные подходы и проблемы в части управления рисками, а также обозначило возможности для совместного обучения и сотрудничества

□ Общие проблемы

- Ограничения по ресурсам, недостаточная поддержка со стороны высшего руководства, сопротивление из-за культурных установок – общие проблемы, для преодоления которых требуются целевые стратегии

□ Дальнейшее продвижение

- Более активная подготовка, включение управления рисками в стратегическое планирование, поощрение формирования культуры, предполагающей учет рисков, применение технологий – важнейшие шаги для достижения большей зрелости систем управления рисками

□ Эволюция в рамках сотрудничества

- Коллективные соображения подчеркивают возможности для трансграничного сотрудничества, совместного обучения и инициатив, направленных на совершенствование подходов в области управления рисками, что послужит достижению большей устойчивости и надежности государственного сектора

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

