

**Измерение и развитие  
культуры управления рисками**  
Мотивация к устойчивому развитию

### Риск-культура — основа любых изменений в управлении рисками

Риск-культура является ключевым фактором успеха для эффективной и устойчивой работы организации. В треугольнике «люди, процессы и технологии» люди фактически являются движущей силой для двух других составляющих.

Эффективная риск-культура позволяет сотрудникам понять, что представляет собой риск, какая степень риска является приемлемой, каким образом информация о рисках участвует в процессе принятия решений и как решения должны приниматься на основе анализа риска/ пользы.

Исследования показали, что качественная культура управления рисками, как правило, коррелирует с меньшей вероятностью потерь и высокой эффективностью.

### Задавали ли вы себе следующие вопросы?

- Можно ли провести оценку риск-культуры в вашей организации?
- Является ли стиль управления или работы организации подходящим с точки зрения управления рисками? Каким образом он может быть улучшен?
- Учитывается ли риск-культура при приеме новых сотрудников на работу, на тренингах и в ежедневной работе?
- Как сотрудники интерпретируют и применяют стимулы и обязательства с точки зрения управления рисками в компании?
- Как сотрудники реагируют, когда сталкиваются с этическими проблемами, возникающими в ежедневной работе?

### Как «Делойт» может вам помочь?

Специалисты «Делойта» могут оказать поддержку при проведении оценки и построении эффективной риск-культуры, в том числе:

- Определить культуру, которую можно построить с учетом лучшей мировой практики
- Оценить существующий уровень риск-культуры и определить отношение персонала вашей компании к риску при возникновении различных ситуаций
- Определить и приоритизировать области для улучшения и достижения целевого уровня риск-культуры
- Оказать содействие во внедрении фактических изменений с привлечением необходимых заинтересованных сторон







## Подход «Делойта»

### Обеспечение измеримого и объективного взгляда на риск-культуру

Для того чтобы помочь улучшить понимание и оценку риск-культуры компании, специалисты «Делойта» разработали модель, состоящую из 16 показателей, охватывающих четыре области:

1. **Компетентность:** анализ того, как риск-культура принимается во внимание при приеме на работу, в рамках обучения и оперативной деятельности
2. **Организация:** изучение процессов и процедур управления рисками
3. **Отношения:** изучение взаимоотношений между различными иерархическими уровнями внутри компании в областях, в частности, касающихся этики и управления
4. **Мотивация:** анализ причин выбора конкретного метода управления рисками, восприятия риска при выполнении служебных обязанностей и риск-аппетита

Применяя эту модель, специалисты «Делойта» прогнозировали различные ситуации, в том числе во фрагментированных организациях, которые не учитывают собственные ошибки или подвержены влиянию краткосрочных целей рентабельности и конкуренции, иногда с катастрофическими последствиями в долгосрочной перспективе.

### Изменение поведения с помощью игр

Развитие навыков и культуры в области управления рисками исходит из практического опыта.

«Серьезные игры» — разработанное «Делойтом» решение, которое позволяет участникам спрогнозировать различные сценарии развития своей компании.

Игроки проходят несколько экономических циклов, принимают важные решения и сталкиваются с их последствиями.

Участники игры учатся соотносить социальные и экологические аспекты, риски и прибыли в реальной экономической среде.

## Услуги «Делойта»

- Разработка решений в области риск-культуры и диагностика стабильности работы компании
- Планы по оптимизации
- Обучение, коучинг и проведение тренингов

### Преимущества «Делойта»

Выбирая «Делойт», вы приобретаете:

- Поддержку со стороны специалистов, имеющих обширный опыт работы в вашей отрасли. Таким образом, вы получите соответствующие указания и практические советы. Команда «Делойта» имеет узкоспециализированный опыт работы в области разработки и совершенствования методов управления рисками
- Соответствующие технологии и методики: эксперты «Делойта» используют самые современные аналитические средства и эксклюзивные инструменты, которые помогут вам управлять вашей организацией более эффективно

# Контакты

## Группа по управлению рисками



**Наталья Капризина**  
Партнер

**Контактная информация:**

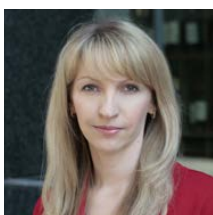
Тел.: + 7 (495) 787 06 00  
Факс: + 7 (495) 787 06 01  
[nakaprizina@deloitte.ru](mailto:nakaprizina@deloitte.ru)



**Сергей Кудряшов**  
Директор

**Контактная информация:**

Тел.: + 7 (495) 787 06 00  
Факс: + 7 (495) 787 06 01  
[skudryashov@deloitte.ru](mailto:skudryashov@deloitte.ru)



**Татьяна Будишевская**  
Старший менеджер

**Контактная информация:**

Тел.: + 7 (495) 787 06 00  
Факс: + 7 (495) 787 06 01  
[tbudishevskaya@deloitte.ru](mailto:tbudishevskaya@deloitte.ru)

## deloitte.ru

### О «Делойте»

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, включая их аффилированные лица, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании (далее — ДТТЛ). Каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. ДТТЛ (также именуемая «международная сеть «Делойт») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Подробная информация о юридической структуре ДТТЛ и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, консалтинга, финансового консультирования, управления рисками, налогообложения и иные услуги государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях экономики. «Делойт» — международная сеть компаний, в число клиентов которой входят около четырехсот из пятисот крупнейших компаний мира по версии журнала Fortune. «Делойт» имеет многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности более чем в 150 странах мира и использует свои обширные отраслевые знания и опыт оказания высококачественных услуг для решения самых сложных бизнес-задач клиентов. Более 244 тысяч специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения результатов, которыми мы можем гордиться. Для получения более подробной информации заходите на нашу страницу в Facebook, LinkedIn или Twitter.

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица (далее — «сеть «Делойт») не представляют 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 одно из юридических лиц, входящих в сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.