

# Разумное управление рисками в ходе цифровой трансформации

Исследование из серии «Взгляд на риски» за 2019 год



Функция управления рисками, готовая к цифровой трансформации, позволяет организации принимать более обоснованные решения в области управления рисками в ходе цифровой трансформации.

Наше исследование показало, что при должном уровне готовности функции управления рисками к цифровой трансформации, организация получает ряд преимуществ, таких как: ускоренные темпы изменений, превышение ожиданий от инвестиций в цифровизацию, а также более разумный подход к управлению рисками.

Для специалистов в области управления рисками наступил переломный момент. Сегодня организации стремительно осваивают цифровые технологии в условиях, когда объем данных увеличивается, уровень автоматизации повышается, кибератаки становятся все изощреннее, а ожидания клиентов постоянно растут и меняются. Хотя многие технологические риски уже давно известны, ставки серьезно выросли, так как внедрение цифровых технологий повышает риски, не связанные с технологиями как таковыми. Учитывая расширившийся спектр новых угроз, руководители компаний и советы директоров хотят быть уверенными в том, что все риски учтены и соответствуют допустимому уровню. По мере снижения доверия общественности к бизнесу, главы компаний единодушно считают, что не могут позволить себе ошибок в области цифровизации. Наладив четкое взаимодействие с функцией управления рисками, организации могут эффективно использовать внутренние и внешние данные для упреждения рисков, а также быть полностью уверенными в надлежащем управлении рисками на пути к цифровой трансформации.

Каким образом функция управления рисками может помочь организации добиться успеха при реализации цифровых инициатив? Наше исследование готовности функций управления рисками, комплаенс и внутреннего аудита (которые мы обобщенно называем функциями управления рисками) к цифровой трансформации показало, что, при высоком уровне готовности функции управления рисками с точки зрения цифровизации, заинтересованные стороны могут принимать более обоснованные решения в области управления рисками в ходе цифровой трансформации.

#### **Что же означает «готовность функции управления рисками к цифровой трансформации»?**

Определение состоит из двух составляющих:

- (1) наличие навыков и компетенций для предоставления стратегических консультаций заинтересованным сторонам и проведения аудита инициатив, связанных с цифровой трансформацией организации;
- (2) изменение процесса и инструментария УР таким образом, чтобы работа функции УР всё больше основывалась на использовании данных и цифровых технологий для целей прогнозирования рисков и реагирования на них в том темпе и в том объеме, который требуется при цифровой трансформации организации.

Разные организации вкладывают разное значение в понятие «цифровая трансформация». Для кого-то цифровая трансформация – это слишком часто используемый синоним ИТ-стратегии.

Для PwC это понятие выходит за рамки простого использования новых технологий. Цифровая трансформация – это новые способы решения проблем, создания уникального опыта взаимодействия с клиентами и сотрудниками, ускоренного повышения эффективности бизнеса. Она оказывает огромное влияние на человеческие ресурсы организации.

С точки зрения цифровой трансформации одни организации можно отнести к категории компаний, нацеленных на повышение эффективности, которые используют цифровые активы для повышения эффективности и скорости ведения своего бизнеса; другие относятся к компаниям, ориентированным на модернизацию, которые наращивают новые компетенции для модернизации своего бизнеса; третьи входят в число компаний-реформаторов, которые занимаются изменением своих основных бизнес-моделей для перестроения своего бизнеса; наконец, еще одна категория – отраслевые первопроходцы, которые выходят на новые рынки или осваивают новые отрасли. Организации реализуют масштабные инициативы, поэтому для них заблаговременное получение четкого представления об угрозах и возможностях служит хорошим подспорьем в принятии обоснованных решений, которые обеспечивают баланс между инновациями и склонностью к рискам.

В условиях нехватки информации важно повышать точность данных и развивать способность прогнозировать. Всего 22 % руководителей компаний, принявших участие в нашем 22-м Ежегодном опросе руководителей крупнейших компаний мира, считают получаемые ими данные о подверженности рискам достаточно полными для принятия долгосрочных решений.

Тот факт, что данная цифра не меняется на протяжении 10 лет, несмотря на накопленный массив данных, не может не настораживать. Использование достоверных данных крайне важно для принятия решений с учетом рисков в ходе реализации цифровых инициатив. Именно в этом отношении существенно эффективнее та функция управления рисками, которая повышает свой уровень готовности к цифровизации.

В опросе PwC приняли участие более 2 000 руководителей компаний, представителей высшего руководства, членов советов директоров и специалистов в области управления рисками, комплаенс и внутреннего аудита. Специалисты PwC обсудили с несколькими десятками руководителей и членами советов директоров особенности функции управления рисками в условиях цифровой трансформации. Мы определили модели поведения, которые способствуют повышению уровня готовности функций управления рисками к цифровой трансформации. Мы узнали, что организации, в которых функция управления рисками обладает компетенциями в области цифровых технологий, получают больший эффект от своих инициатив по цифровизации. В частности, речь идет о более эффективном управлении трансформационными рисками и более высоких результатах с точки зрения улучшения клиентского опыта и роста выручки по сравнению с запланированными показателями.

**Специалисты функции управления рисками могут консультировать по вопросам цифровой трансформации, не замедляя при этом темпы функционирования бизнеса.**

На самом деле в некоторых случаях функция управления рисками не только не замедляет масштабные цифровые инициативы, но и становится важным партнером, который помогает компании достигать или даже превышать поставленные цели. Функции управления рисками в некоторых организациях уже в процессе перехода на этот уровень. Что касается других - настало время действовать.

«Благодаря наращиванию цифровых компетенций повышается оперативность реагирования, способность прогнозирования и вовлеченность в работу компании функции управления рисками. Цифровизация позволяет нетривиально и эффективно сравнивать и сопоставлять то, что раньше нельзя было связать между собой. Благодаря ей приходит ясность понимания важных вещей, незаметных прежде».

– Джон Мерино, главный бухгалтер, FedEx Corporation

«Мы стараемся сделать так, чтобы бизнес каждый день получал достаточно данных и информации для принятия осознанных и обоснованных бизнес-решений с учетом рисков. Вот что я называю разумным подходом к управлению рисками».

– Нэнси Дж. Люкетт, старший вице-президент, руководитель функции аудита и управления рисками, S&P Global Inc

Рисунок 1

**Лучше всего к цифровой трансформации готовы «Новаторы».** Готовность к цифровой трансформации по каждому измерению:



Уровень цифровой зрелости по шкале баллов от 0 до 100, основанный на проведенном PwC анализе и расчете индекса. База респондентов: 252 Новатора; 249 Последователей; 500 Наблюдателей

## Преимущества функций управления рисками, готовых к цифровой трансформации

Мы оценили готовность функций управления рисками к цифровой трансформации по пяти измерениям.

- *Видение и дорожная карта:* есть ли у функции управления рисками план цифровой трансформации, соответствующий концепции цифрового развития организации?
- *Методы работы:* располагает ли функция управления рисками необходимыми специалистами и инструментарием для совместной работы и гибкого взаимодействия со всеми тремя линиями защиты?
- *Операционная деятельность:* использует ли функция управления рисками актуальные данные и современные технологии для оптимизации операционной деятельности?
- *Модель оказания услуг:* (1) разрабатывает ли функция управления рисками для заинтересованных сторон новые услуги, связанные с поддержкой цифровых инициатив, (2) предоставляет ли она данные и информацию лицам, принимающим решения, в цифровом формате?
- *Взаимодействие с заинтересованными сторонами:* эффективно ли взаимодействует функция управления рисками с бизнес-руководителями и советом директоров в части корпоративных цифровых инициатив?

Мы определили верхний квартиль респондентов, занимающихся управлением рисками, комплаенс и внутренним аудитом, на базе оценки цифровой готовности этих респондентов в баллах по всем параметрам. Эту группу респондентов мы называем «Новаторы», и она объединяет в себе представителей отраслей, различных по степени регулирования, регионам и по размерам организации. Участники второго квартиля, который мы называем «Последователи», предпринимают многие из тех шагов, которые необходимы для большей подготовленности к применению цифровых технологий.

Остальную часть опрошенных нами функций управления рисками мы назвали «наблюдатели». Они осуществляют или планируют осуществить некоторые из действий, которые мы измеряли, однако делают это бессистемно (см. Рис. 1). (См. подробное описание нашей методологии в [Приложении](#)).

# Какие преимущества дает повышение уровня готовности функции управления рисками к цифровой трансформации.

Мы сосредоточим внимание на верхнем квартиле функций управления рисками («Новаторы»), так как здесь можно вынести важный урок: **если цифровая готовность функции управления рисками полностью соответствует цифровым инициативам компании, то компания получает гораздо больше преимуществ**, что служит очевидным обоснованием для инвестиций в своевременное повышение уровня готовности функции управления рисками к цифровой трансформации.

Таким образом, организации, в которых функция управления рисками относится к категории «Новаторов», получают уникальные преимущества (см. [Рис. 2](#)).

- **Они быстрее проводят цифровизацию.** Организации, в которых функция управления рисками относится к категории «Новаторов», чаще соблюдают сроки, предусмотренные их дорожными картами цифровизации и планами наращивания цифровых компетенций, или даже опережают их. Опыт респондентов из числа Новаторов показывает, что функции управления рисками, способные быстро измениться и действующие в целях корпоративной стратегии, прекрасно осведомлены о приоритетах своей компании и ее риск-аппетите. В результате они вовлекаются в инициативы организации на ранних этапах и, таким образом, способствуют развитию компании, а не сдерживают его.
- **Они увереннее управляют рисками в рамках стратегии организации,** так как их функции управления рисками располагают более качественными данными, своевременно анализируют и заблаговременно предоставляют их заинтересованным сторонам для принятия обоснованных решений. Организации с функцией управления рисками из группы «Новаторов» регулярно пересматривают риск-аппетит, когда принимают решения о внедрении цифровых инициатив.

«Когда мы говорим о цифровой трансформации, то имеем в виду не просто цифровизацию и автоматизацию. Этим мы занимаемся уже много лет. Для нас трансформация – это реальный переход от старого стиля работы к совершенно новым методам».

– Роберт Кинг, корпоративный вице-президент и руководитель функции внутреннего аудита, FedEx Corporation

- **Они эффективнее управляют рисками трансформации**, например, рисками кибербезопасности, рисками управления данными и операционными рисками, которые участники нашего исследования включают в тройку самых серьезных угроз, связанных с цифровыми инициативами. Это важно, так как всего 53 % респондентов из числа средних и крупных компаний, принявших участие в Исследовании доверия к цифровым технологиям, заявляют, что предупредительные меры по управлению киберрисками и рисками нарушения конфиденциальности персональных данных с самого начала являются неотъемлемой частью проектов по цифровой трансформации. Когда функция управления рисками работает хорошо и способствует принятию обоснованных решений, компания лучше справляется с управлением рисками.
- **Они получают больше преимуществ от инвестиций в цифровизацию.** По данным нашего исследования, три основных выгоды, которые компании хотят получить от инвестиций в цифровизацию, это: улучшение клиентского опыта, оптимизация процесса принятия решений и более активный рост выручки. При этом большинство «Новаторов» достигали результатов в соответствии с целевыми показателями или даже сверх своих ожиданий.

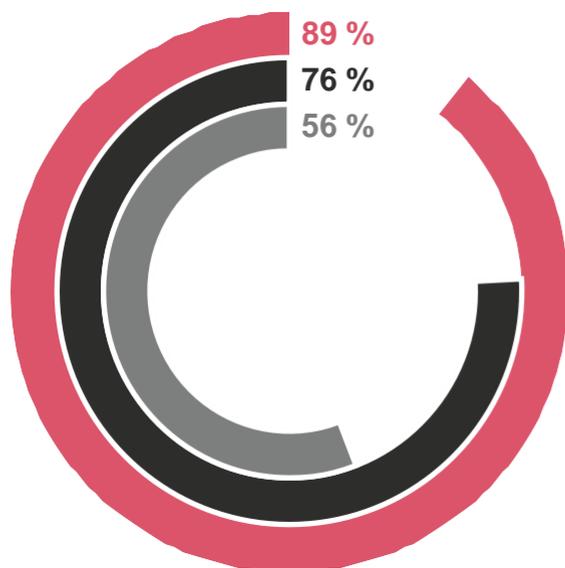
«Для чего в машине тормоза? Большинство ответят: «Чтобы можно было остановиться». Нет. Тормоза нужны для того, чтобы вы могли ехать быстрее, но при этом сохраняли контроль над машиной. Благодаря тормозам вы можете ускоряться без ущерба для контроля. То же самое можно сказать и о склонности к риску. Мы можем больше рисковать когда у нас есть необходимые средства контроля, чтобы двигаться быстрее и не терять управление. Каждая задача сопряжена с определенными препятствиями. От того, насколько быстро компания принимает решения с учетом рисков, зависит, сможете ли вы снова взять ситуацию под контроль и не оставаться в оцепенении. Задача функции внутреннего аудита состоит не в том, чтобы замедлить деятельность компании, а в том, чтобы помочь бизнесу быстрее двигаться вперед за счет эффективной системы внутреннего контроля».

– Джозеф Пиззуто, вице-президент, главный аудитор и руководитель по управлению стратегическими рисками, General Motors Company

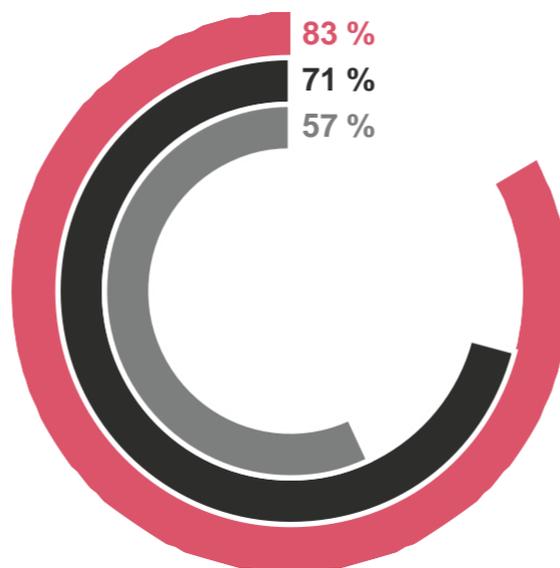
Рисунок 2

## Организации, в которых функция управления рисками относится к категории «Новаторы», получают уникальные преимущества

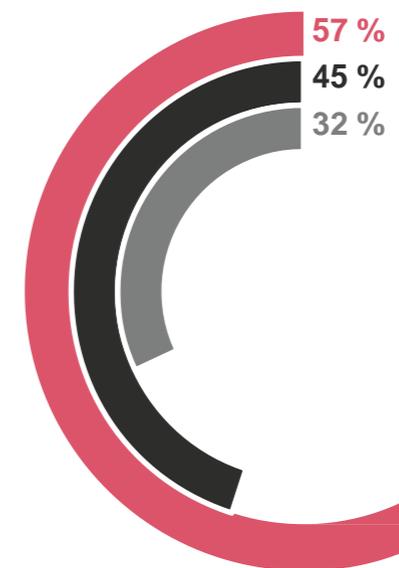
Эффективное управление рисками в ходе освоения цифровых технологий



Соблюдение или опережение дорожных карт цифровизации



Готовность принимать больший риск, чем в прошлом



■ Новаторы ■ Последователи ■ Наблюдатели

Вопрос: Насколько эффективно в Вашей организации осуществляется управление рисками, связанными с цифровизацией?

База респондентов: 244 Новатора; 240 Последователей; 484 Наблюдателя

Вопрос: Какое из нижеперечисленных утверждений наиболее точно описывает результаты, достигнутые Вашей организацией в сфере цифровизации?

База респондентов: 231 Новатор; 206 Последователей; 357 Наблюдателей

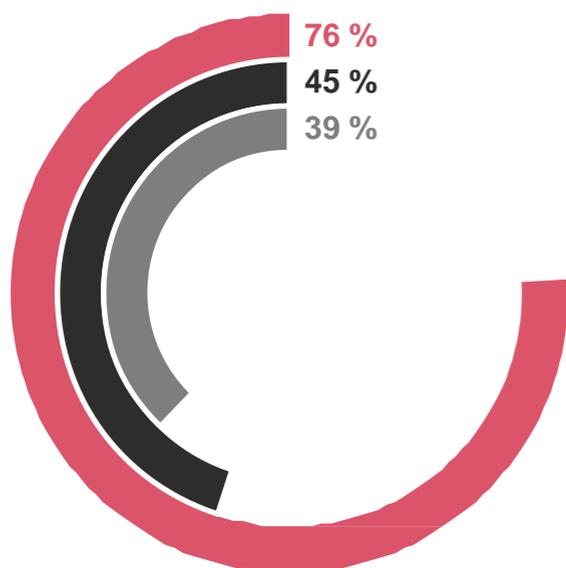
Вопрос: Как дорожная карта цифровизации в Вашей организации влияет на ее риск-аппетит?

База респондентов: 231 Новатор; 206 Последователей; 357 Наблюдателей

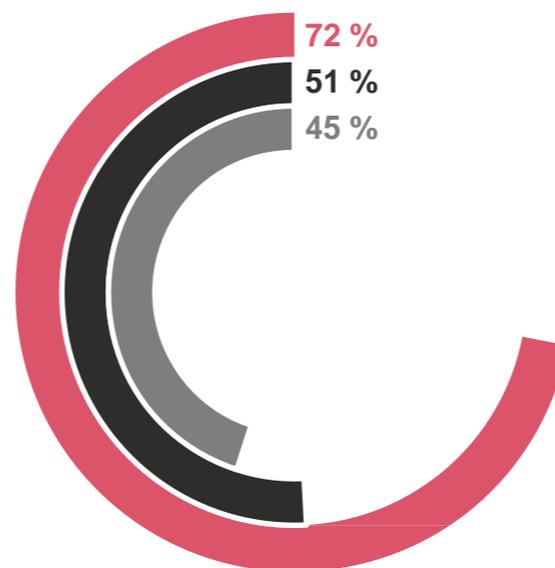
Рисунок 2 (продолжение)

## Организации, в которых функция управления рисками относится к категории «Новаторов», получают уникальные преимущества

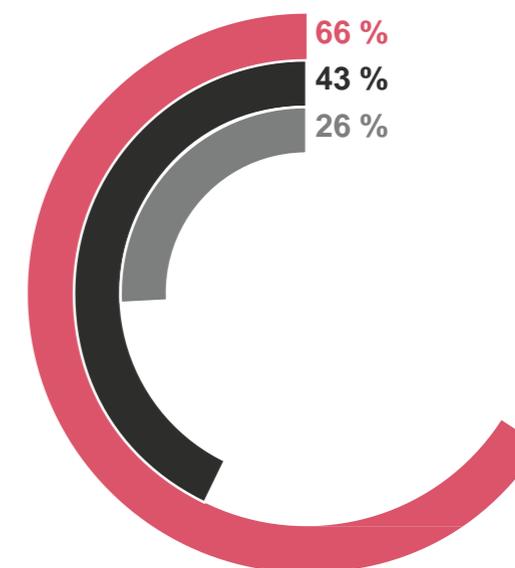
Реализация или превышение ожиданий в части оптимизации процесса принятия решений



Реализация или превышение ожиданий в части улучшения клиентского опыта



Реализация или превышение ожиданий в части роста выручки



■ Новаторы ■ Последователи ■ Наблюдатели

Вопрос: Насколько к настоящему моменту окупилась Ваша инвестиция в цифровизацию с точки зрения указанных областей?

База для процесса принятия решений: 95 Новаторов; 90 Последователей; 171 Наблюдатель.

База для клиентского опыта: 137 Новаторов; 148 Последователей; 282 Наблюдателя.

База для роста выручки: 82 Новатора; 72 Последователя; 164 Наблюдателя.

# Шесть характеристик для более разумного управления рисками

Чем больше функция управления рисками соответствует планам цифровой трансформации организации, тем выше вероятность достижения ею целей, предусмотренных цифровыми инициативами. В ходе нашего исследования мы проанализировали модели поведения, которые отличают Новаторов от тех, кто отстает от них по уровню общей цифровой готовности. Мы выявили шесть присущих Новаторам характеристик, которые помогают их функциям принимать более обоснованные решения в ходе цифровой трансформации, что серьезно увеличивает шансы на успех в области цифровизации (см. Рис. 3).

Рисунок 3

## У функций управления рисками Новаторов есть шесть отличительных характеристик

- 01 Полная вовлеченность в план цифровой трансформации организации
- 02 Повышение квалификации и наем специалистов для соответствия темпам развития организации
- 03 Определение правильного баланса компетенций для работы с новыми технологиями
- 04 Помощь организации в принятии ответных мер на риски в режиме реального времени
- 05 Активное взаимодействие с лицами, принимающими решения, по вопросам основных цифровых инициатив
- 06 Коммуникация и синхронизация для целей создания единого взгляда на риски



# Полная вовлеченность в план цифровой трансформации организации

Понимание корпоративной стратегии цифровизации и четкое соответствие функции управления рисками этой стратегии

Тщательно продуманная стратегия цифровизации, доведенная до сведения всех заинтересованных сторон, играет важную роль в формировании корпоративной риск-культуры. Новаторы получают полное представление о корпоративной стратегии цифровизации и приводят цифровую стратегию своей функции в соответствие с ней. Скорость инновационного развития организации передается функции управления рисками, которая повышает свой уровень цифровой готовности в соответствии с темпами развития организации, чтобы быть способной давать стратегические консультации и проводить анализ новых и изменяющихся рисков, сопряженных с цифровой трансформацией.

Оценка знаний и компетенций, необходимых функции управления рисками, – обязательное условие для повышения готовности к цифровой трансформации. Новаторов отличает то, что они реализуют свою концепцию цифровизации, четко определяя желаемый эффект от инвестиций в цифровые решения, и изменяют показатели эффективности для обеспечения устойчивости моделей поведения (см. Рис. 4). Их концепция реалистична и поддается оценке. Наше исследование показало, что определение и дальнейшая оценка желаемых результатов – самые мощные факторы, влияющие на способность функции управления рисками опережать заданные темпы цифровизации.

При высокой готовности функции управления рисками к цифровой трансформации она может с самого начала вносить ценный вклад в реализацию масштабных инициатив. Возьмем для примера подход компании Amergen. Этот американский поставщик электроэнергии и природного газа реализует свои планы цифровой трансформации, с самого начала включив в нее функцию управления рисками (см. раздел «Amergen внедряет стратегию цифровизации с участием функции управления рисками»). Бхавани Амирталингам, директор по цифровым информационным технологиям, отмечает: «Если вы раньше добьетесь полной интеграции с функциями кибербезопасности, аудита и комплаенс, то сможете занять более выгодное положение. Если привлечение функции управления рисками и кибербезопасности позволит ускорить темпы развития, то [руководство компании] будет активнее взаимодействовать с ней по стратегическим вопросам».

## **Опираясь на корпоративную цифровую стратегию, функция управления рисками может помочь наладить процессы управления цифровизацией, создавая общие направляющие для инициатив в масштабах всей организации.**

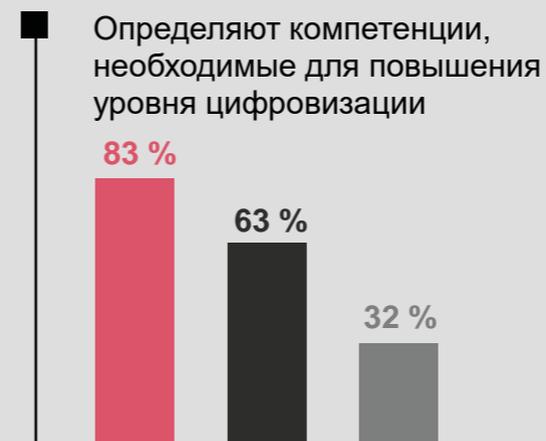
Ванесса Чан, член комитета по аудиту в Edison International, подчеркивает важность этого вопроса: «Меня особенно беспокоит управление процессом цифровой трансформации. Кто и что должен одобрять? Меня тревожит, что подразделение может проводить цифровую трансформацию, которая не была одобрена руководством, не зная о том, что нужно получить такое одобрение, от кого его нужно получить и должен ли кто-то осуществлять контроль за процессом. В каждой компании, которой я помогаю налаживать управление, нам нужно знать, кто и что может делать? Какими полномочиями обладать? Когда нужно подключать кого-то еще?» Новаторы чаще своих коллег участвуют в разработке стандартов управления цифровизацией с точки зрения таких аспектов, как процесс изменения, распределение ролей, подотчетность, установление полномочий в сфере принятия решений и т. д., что помогает организациям быстро масштабировать инновации и при этом управлять рисками.

## «Новаторы» приводят в действие свои планы по цифровизации

### Отличительные модели поведения



### Базовые модели поведения



■ Новаторы ■ Последователи ■ Наблюдатели

Вопрос: Ваша функция управления рисками предпринимает или планирует предпринимать следующие действия в целях разработки и ведения дорожной карты цифровизации?

Ответ: Предпринимает эти действия сейчас.

База респондентов: 252 Новатора; 246 Последователей; 441 Наблюдатель.

# Атегерн внедряет стратегию цифровизации с участием функции управления рисками

Цифровая перестройка в компании Атегерн охватывает самые разные направления, от модернизации сети для использования разнонаправленного потокораспределения солнечной и ветровой энергии до изменения подхода к планированию работы на местах и реагированию специалистов по обслуживанию клиентов на запросы при помощи цифровых технологий, инструментов и каналов.

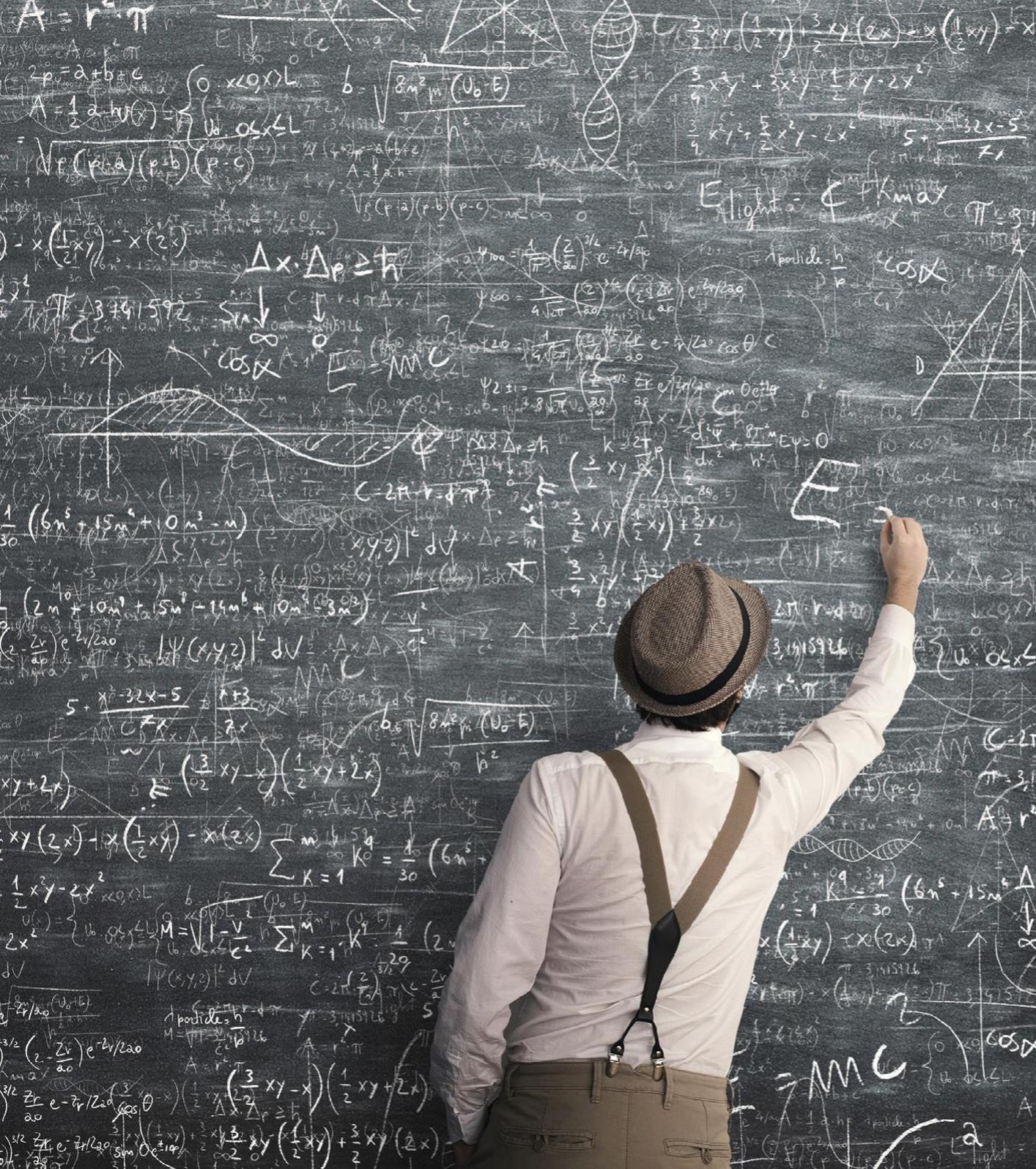
Трансформация в Атегерн проходит в соответствии с хорошо структурированной дорожной картой внедрения с четкими приоритетами, в разработке которой приняли участие функции управления рисками, комплаенс и внутреннего аудита. Они же помогают контролировать соблюдение дорожной карты. В результате управление ключевыми рисками включено в стратегию цифровизации и инфраструктуру компании. Управление цифровизацией – один из пяти ее основополагающих принципов. «Дело не в соблюдении требований, не в соответствии регуляторам или соблюдении периметра информационной безопасности. Дело в совершенно ином типе мышления, при котором внимание кибербезопасности и корпоративному управлению уделяется на самых ранних этапах. Это весомая составляющая цифровизации», – поясняет Бхавани Амирталингам, директор по цифровым информационным технологиям.

Мнение руководителей функций управления рисками, комплаенс и внутреннего аудита рассматривается на всех уровнях оценки в организации. Например, в рамках внедрения мобильных полевых инструментов, подключенных к сети, специалисты функций внутреннего аудита, управления рисками, кибербезопасности и внешнего аудита делают обзор информации о всех аспектах работы этих инструментов. Кроме того, функция внутреннего аудита проводила многочисленные внутренние аудиторские проверки в отношении процедуры управления изменениями устройств, тестирования, средств контроля за реализацией проекта, а также помогала дорабатывать эти инструменты.

Объединяя ценные наблюдения, подготовленными функцией управления рисками, а также развитие компетенций этой функции в том же векторе и с такими же темпами, как и в организации, компания, действующая на рынке электроэнергии и газоснабжения, смогла успешно реализовать начальные этапы цифровой трансформации. «Нужно создавать условия для роста организации и оценивать ее развитие по пятилетнему плану, – считает Амирталингам. – Информационная безопасность и управление рисками должны стать своего рода командным видом спорта с блестяще подготовленными специалистами и частью стратегических планов».

## Дальнейшие шаги

- Обеспечьте соответствие цифровой стратегии вашей организации и разработайте дорожную карту цифровизации вашей функции.
- Установите целевые результаты и показатели успеха для инвестиций в цифровизацию вашей функции. Оцените, насколько готовность к цифровой трансформации влияет на роль вашей функции в будущем. Доведите эту информацию до сведения руководства организации.
- Пересмотрите свои показатели эффективности, чтобы подкрепить изменения моделей поведения в рамках функции.
- Совместно с руководством разработайте корпоративные стандарты управления цифровыми технологиями для более эффективного управления рисками.



# Повышение квалификации и обогащение ценными кадрами для соответствия темпам развития организации

Креативно подбирайте персонал для формирования цифровых компетенций функции и инвестируйте в удержание квалифицированных специалистов

Организации прекрасно понимают, что цифровые компетенции нужно развивать непрерывно, а квалифицированных специалистов при этом не хватает. В связи с этим передовые компании принимают самые разнообразные меры, включая налаживание партнерских отношений с вузами для разработки актуальных учебных планов и создание цифровых лабораторий в странах с высоким уровнем освоения технологий.

### **Руководители функций управления рисками знают, что нужно наращивать цифровые компетенции, ведь они уверены, что в будущем специалисты в области управления рисками будут существенно отличаться от сегодняшних.**

По ходу цифровой трансформации в организации функции управления рисками необходимы знания и профессиональные навыки для того, чтобы иметь возможность консультировать по вопросам рисков, в том числе с точки зрения специфики бизнеса и новых технологий. Специалистам по управлению рисками необходимо развивать навыки работы с цифровыми инструментами и активнее использовать данные, чтобы проводить глубокий взгляд на риски такими темпами и в том объеме, как этого требует цифровая трансформация организации.

Нам ничего неизвестно сегодня о многих ролях, навыках и должностях завтрашнего дня. Но руководители, с которыми нам удалось поговорить, соглашались, что навыки в таких областях, как критическое мышление, анализ данных, кибербезопасность и конфиденциальность, необходимы. Также важны навыки управления проектами, сотрудничества и управления изменениями. Некоторым специалистам потребуются навыки в области сбора данных и изложения информации, то есть им нужно будет овладеть инструментами визуализации. Сохранит свою важность и умение обращаться с инструментами управления данными, а также инструментами корпоративного управления, управления рисками и коплаенс (GRC).

Помимо развития специальных навыков, руководители функций управления рисками формируют команду, разнообразную с точки зрения культуры, опыта и образа мышления, так как подобная «многопрофильность» крайне важна для продвижения инноваций.

### **Поиск ценных кадров и повышение квалификации специалистов в сфере цифровых решений – задача непростая.**

У многих функций управления рисками есть планы по поиску сотрудников и повышению квалификации специалистов, однако им с трудом удается воплотить их в жизнь. Поэтому Новаторы проявляют креативность в кадровом вопросе: за цифровыми компетенциями они обращаются к центрам передового опыта или центрам предоставления услуг, а также используют аутсорсинг (см. Рис. 5). По результатам наших обсуждений с руководителями выяснилось, что функции управления рисками рассматривают возможность создания «кадрового резерва», которым можно пользоваться по мере необходимости. Они также согласуют свои действия по наращиванию цифровых компетенций с усилиями организации в этой области. Кроме того, они обращаются в корпоративные центры, обладающие передовым опытом, чтобы научиться разрабатывать аналитические модели, создавать программы для роботизации бизнес-процессов или получить общую техническую подготовку. Чтобы укрепить новые модели поведения, Новаторы вводят новые показатели эффективности для оценки и поощрения новых цифровых подходов к работе.

### **При разработке общего кадрового плана руководителю функции управления рисками может помочь многоуровневая кадровая стратегия.**

В отчете «Прогнозы развития технологии искусственного интеллекта на 2019 год» (2019 AI Predictions) описана кадровая стратегия, которая предусматривает разделение сотрудников организации на три уровня с точки зрения владения технологиями искусственного интеллекта (ИИ): пользователи, разработчики и специалисты.

Большинство сотрудников организации будут относиться к уровню пользователей. Они научатся использовать корпоративные приложения на базе ИИ, правильно управлять данными и обращаться за помощью экспертов при необходимости. Более специализированная группа (возможно, 5–10 % сотрудников) пройдет дополнительное обучение, чтобы стать разработчиками: уверенными пользователями, которые могут сформулировать варианты использования и массивы данных и тесно сотрудничать со специалистами по ИИ в рамках разработки новых приложений на базе искусственного интеллекта. Для сотрудников этой группы необходимо будет организовать более глубокое обучение и дать стимулы для выполнения роли уверенного пользователя, однако их наличие крайне важно для масштабирования компетенций в сфере искусственного интеллекта. Наконец, небольшая, но очень важная группа инженеров и специалистов по интеллектуальному анализу данных будет заниматься сложной работой по созданию, развертыванию приложений на базе ИИ и управлению ими. Сотрудники этой группы, как правило, обладают специальными навыками, очень востребованными на рынке. Такой подход может служить хорошей моделью для удовлетворения всех кадровых потребностей, включая не только сферу ИИ. Его применение увеличивает шансы на успешное создание функции управления рисками, готовой к цифровой трансформации.

## «Новаторы» креативно подходят к подбору кадров

### Отличительные модели поведения



### Базовые модели поведения



## Поддержание уровня компетенций сотрудников с учетом темпов развития технологий и обеспечение кадровых потребностей в части цифровизации, требует постоянных инвестиций.

Найма и разового повышения квалификации недостаточно, так как рынок труда развивается очень интенсивно. Лучшие работодатели хотя и создают отличные условия для обучения, однако при этом многие сотрудники считают, что их работодатели прилагают недостаточно усилий для наращивания технических компетенций персонала. Всего половина респондентов, опрошенных в ходе исследования PwC «Технологии на рабочем месте» (TechAtWork), заявили, что удовлетворены ресурсами, выделяемыми работодателями на эти цели.

В некоторых организациях необходимость обучения воспринимается как возможность выстроить культуру развития инноваций. Так, например, в PwC было разработано фирменное приложение Digital Fitness. При помощи приложения сотрудники могут оценить свой уровень развития цифровых навыков. Они могут сравнивать свои результаты с результатами других сотрудников своего отдела и организации в целом. Кроме того, они получают индивидуальный план обучения в соответствии со своими показателями. Сотрудники компании могут выбрать личный план обучения (с возможностью оценки результатов), который больше подходит их графику. Анализируя информацию о том, как обстоят дела в рамках всей организации, PwC может оценить сильные стороны своих сотрудников, выявить кадровые возможности и недостатки. А цифровая лаборатория PwC (Digital Lab), представляющая собой виртуальный хаб, где можно искать информацию и обмениваться цифровыми инновациями в рамках всей фирмы, способствует инновационному развитию под руководством сотрудников.

На сегодняшний день спрос на технических специалистов на рынке очень высок. Поэтому функции управления рисками, которые постоянно инвестируют в развитие цифровых навыков, поощряют цифровые компетенции и дают своим сотрудникам возможность пользоваться технологиями в соответствии с их желаниями, могут одержать победу в борьбе за удержание ценных кадров.

«Завтра будут нужны навыки, связанные в большей степени с анализом результатов и выявлением приоритетных решений на основе показателей и уровня важности. Именно поэтому аудиторам нужно будет лучше разбираться в последствиях использования технологий. Им не нужно знать, как писать код. Но им нужно понимать, ЧТО содержится в этом коде, каким образом решения прописаны в автоматизированных процессах и как можно проверить правильность кодов и подтвердить их».

– Мелвин Флауэрс, корпоративный вице-президент по внутреннему аудиту, Microsoft Corporation

«Мы разворачиваем общекорпоративную программу обучения и развития, чтобы каждый сотрудник S&P Global был технически подкован. Мы также открываем Академию интеллектуальной обработки и анализа данных, чтобы люди могли выбирать дополнительные учебные курсы в очень узких технических областях знаний. Эти программы будут полезны для сотрудников международного подразделения анализа и контроля рисков».

– Нэнси Дж. Люкетт, старший вице-президент, руководитель функции аудита и управления рисками, S&P Global Inc

## Повышение квалификации и наем специалистов для соответствия темпам развития организации

### Дальнейшие шаги

- Оцените текущие компетенции ваших сотрудников, чтобы выявить недостатки и разработать кадровую программу, в которой будут прописаны мероприятия по найму, привлечению специалистов и повышению их квалификации в соответствии с целевыми навыками и умениями, необходимыми для повышения уровня готовности к цифровизации.
- Привлекайте специалистов и (или) повышайте квалификацию сотрудников, которые будут выполнять функции разработчиков решений для работы с данными и аналитикой. При этом подготовьте большее число пользователей.
- Пользуйтесь ресурсами центров передового опыта, общих центров обслуживания и центров предоставления услуг в вашей организации.
- Продвигайте и поощряйте инициативных сотрудников в области инноваций.
- Инвестируйте в развитие навыков интеллектуальной обработки данных. Пользуйтесь аутсорсингом для специализированных услуг. Рассмотрите возможность аутсорсинга для ускоренного повышения уровня цифровой готовности.



# Определение правильного баланса компетенций для работы с новыми технологиями

Автоматизация и оптимизация работы  
для расширения защиты от рисков

Организации находятся в постоянном поиске новых способов повышения эффективности за счет оптимизации операционной деятельности. Современные технологии, такие как искусственный интеллект, роботизация бизнес-процессов и интернет вещей, выводят эффективность на новый уровень. Чуть больше трети участников нашего опроса заявили, что систематически используют подобные новые технологии для повышения производительности и качества своей работы. Организации, в которых функция управления рисками относится к категории «Новаторов», с большей вероятностью могут войти в эту группу.

Автоматизируя операционные процессы функции, Новаторы высвобождают свои ресурсы и направляют их на анализ, приносящий больше ценности. Они также лучше приспособлены к расширению защиты от рисков в условиях, когда изменения, вызванные цифровой трансформацией, приводят, в свою очередь, к изменению профиля рисков организации.

### **Новаторы рассматривают новые технологии не как дополнительный инструмент, а как возможность для повышения эффективности работы.**

Отличительной чертой Новаторов является то, что они внедряют новые технологии, применяя ряд инновационных решений (см. Рис. 6). По меньшей мере треть Новаторов сказали, что используют искусственный интеллект для таких задач, как тестирование генеральной совокупности данных и мониторинг средств контроля, а также роботизацию для таких рутинных задач, как извлечение данных. Боты используются как для оценки, так и для обеспечения соблюдения требований, изложенных в регламентах и стандартах. Большинство также применяют методологию GRC для мониторинга, оценки, тестирования рисков и подготовки соответствующих отчетов. Эта компетенция быстро становится базовой, так как многие функции управления рисками и владельцы процессов активно осваивают GRC-инструменты.

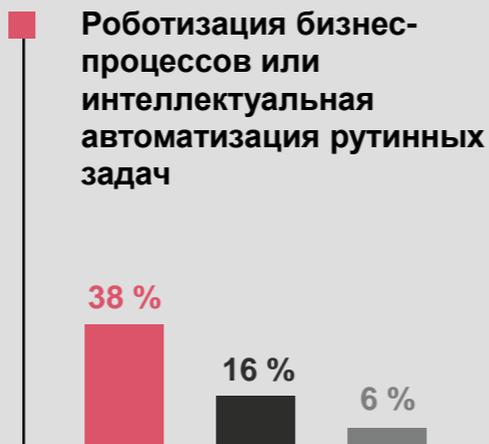
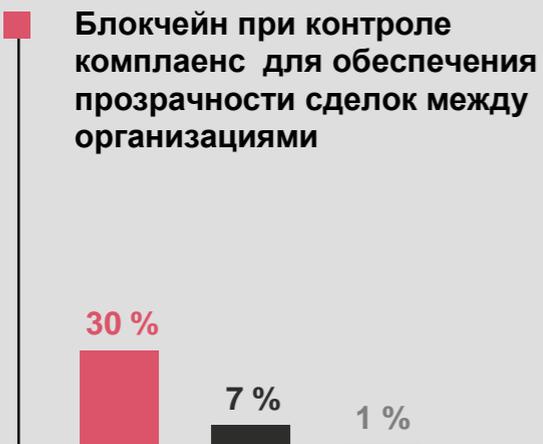
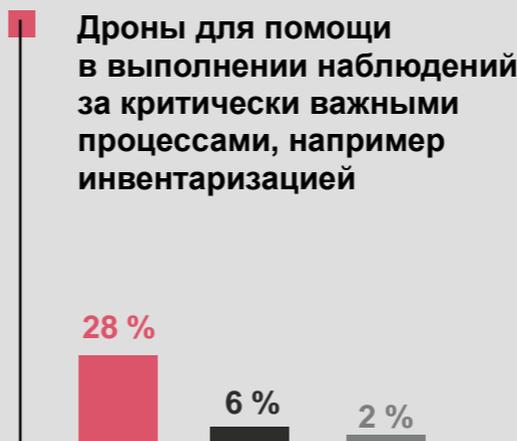
«Облачные технологии, роботизация бизнес-процессов, аналитика, блокчейн – единовременное применение данных ресурсов действительно приводит к серьезным последствиям с точки зрения предоставления и потребления бизнес-услуг».

– Джон Мерино, главный бухгалтер, FedEx Corporation

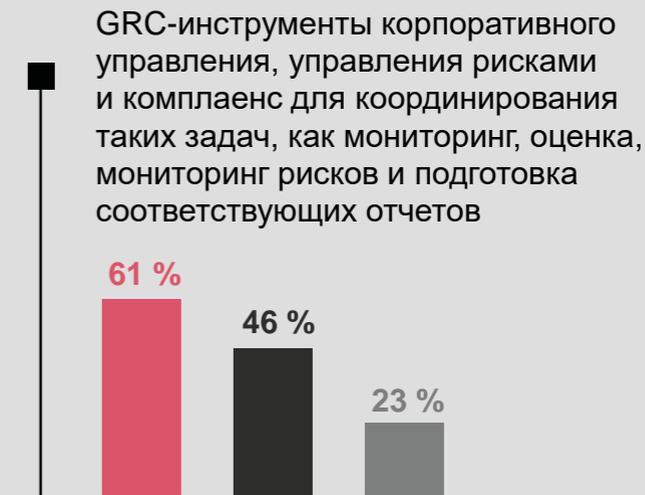
Рисунок 6

# «Новаторы» задают правильный баланс компетенций для работы с новыми технологиями

## Отличительные модели поведения



## Базовые модели поведения



- Новаторы
- Последователи
- Наблюдатели

Вопрос: Что из перечисленного ниже наилучшим образом характеризует использование Вашей функцией каждой из следующих новых технологий?

Ответ: Используем сейчас.

База респондентов: 252 Новатора; 249 Последователей; 500 Наблюдателей

Как и в других функциях управления рисками, которые начинают использовать ботов для составления отчетности, в компании FedEx вице-президент и руководитель внутреннего аудита Роберт Кинг внедрил в функции внутреннего аудита ботов для выполнения таких задач, как подготовка отчетов по показателям и выполнение ежеквартальной оценки качества. Чтобы помочь своему отделу освоить инструменты автоматизации, он выбрал креативный и эффективный подход. Он познакомил свою команду с новым сотрудником по имени «Гарри Боттер», имеющим очень хорошее резюме, включая занятия спортом в средней школе, и другие характеристики, свидетельствующие о его развитии. Кинг предложил команде подумать о том, чем Гарри может помочь и какие задачи он может взять на себя.

Сегодня, поработав с базовыми задачами, Гарри постепенно начинает выполнять более квалифицированную работу. Такой инновационный и веселый подход принес хорошие результаты: он помог сотрудникам функции внутреннего аудита адаптироваться к цифровой трансформации. Кинг подчеркивает: «Честно говоря, эффективное управление изменениями – важный фактор успеха в цифровой трансформации, будь то в рамках моего департамента или на уровне компании в целом».

«Мы должны уметь рассматривать систему внутреннего контроля с точки зрения бизнеса для использования таких новых технологий, как роботизация и чат-боты.

Мы также используем аналитику функции внутреннего аудита для повышения эффективности и более глубокого и широкого охвата в рамках компании. Нам также нужно будет критически оценить свой подход к работе, так как в результате внедрения новых цифровых решений меняется и структура рисков».

– Грег Джордан, старший вице-президент и руководитель функции аудита, Nationwide Mutual Insurance Company

## Дальнейшие шаги

- Способствуйте формированию такого мышления во всех аспектах работы, при котором приоритетное значение придается цифровым технологиям.
- Для определения лучших кандидатов для автоматизации, выявляйте и оценивайте работу функций в рамках жизненного цикла по единым критериям.
- Поставьте перед сотрудниками задачу полностью пересмотреть подходы к выявлению, оценке, мониторингу и пересмотру рисков за счет новых технологий.



# Помощь организации в реагировании на риски в режиме реального времени

Наращивайте компетенции для глубокого анализа рисков и предоставления гарантий в нужном месте и в нужное время

Цифровым инициативам, конечно же, присущи риски, связанные с технологиями, защитой данных, безопасностью, а также проектные риски и риски бизнес-процессов. Этот перечень дополняют все новые типы рисков, такие как систематические ошибки искусственного интеллекта. Поэтому лидерам наиболее прогрессивных цифровых инициатив часто приходится принимать решения, в которых возможности оцениваются в сопоставлении с рисками. Это означает, что для обеспечения таких решений функции управления рисками должны оперативнее предоставлять аналитику в режиме реального времени.

**Новаторы используют инструменты работы с данными и цифровые решения, чтобы внедрить совершенно новые методы работы, повысить гибкость функции управления рисками и создать условия для подготовки содержательной аналитики для заинтересованных сторон.**

Сюда можно отнести разработку аналитических моделей или информационных панелей («дэшбордов») для целей аудита. Модели или информационные панели предоставляются бизнесу для мониторинга (см. Рис. 7). Также возможно перестроение текущих услуг, например при помощи интеллектуальной автоматизации или машинного обучения, для более своевременной и актуальной оценки рисков. Кроме того, можно изменить подход к оценке рисков, чтобы учесть, как быстро риск отражается в результатах.

Высока вероятность, что возникающие сегодня проблемы будут нарастать как снежный ком. Например, если неправительственная организация выявит проблему, связанную с использованием детского труда в расширенной цепочке поставок компании, то через социальные сети ущерб бренду компании может быть нанесен еще до того, как компания сможет проверить связи своих поставщиков. В результате формальной оценки рисков на основе данных с учетом вероятности, последствий и динамики рисков можно более четко приоритизировать риски, чем при учете только вероятности и последствий рисков.

«Функции управления рисками недостаточно быстро развивают свои компетенции в области мониторинга, чтобы сосредотачиваться на том, что важно для будущего компании, а не ее прошлого. Уделяйте больше времени работе с прогнозом по тому продукту, на который будет приходиться 80 % выручки через три года, а не который составляет 80 % выручки сегодня. Сместите фокус внимания на то, куда вы направляетесь, и двигайтесь в ногу с руководством или сразу за ним».

– Мелвин Флауэрс, корпоративный вице-президент по внутреннему аудиту, Microsoft Corporation

## «Новаторы» активно используют новые способы управления рисками, связанными с цифровыми инновациями

### Отличительные модели поведения



### Базовые модели поведения



■ Новаторы ■ Последователи ■ Наблюдатели

Вопрос: Ваша функция предпринимает или планирует предпринимать следующие действия, связанные с услугами, исходя из доступных цифровых технологий?

Ответ: Предпринимает эти действия сейчас.

База респондентов: 252 Новатора; 249 Последователей; 500 Наблюдателей.

## Для выявления, мониторинга и моделирования рисков в режиме реального времени также используются «озера данных».

Озеро данных – это центральное хранилище, в котором содержатся структурированные и неструктурированные данные любого масштаба. Построение озер данных становится все более реалистичной задачей, учитывая увеличение вычислительных мощностей и снижение их стоимости. Когда функция управления рисками использует озеро данных в сочетании с искусственным интеллектом, то это может стать мощным инструментом для глубокого анализа данных. Растущее озеро данных компании DXC Technology служит основой для получения аналитики по рискам и операционным вопросам, что полезно для всех трех линий защиты (См. раздел [«Озеро данных DXC Technology для внутреннего аудита – мощная основа для функционирования компании»](#)).

В каждом из приведенных ниже примеров цель одна и та же: подготовить самую актуальную и своевременную информацию и аналитику, чтобы организация могла реагировать на риски в режиме реального времени. Залог успеха в достижении этой цели – данные.

## Доступные и достоверные данные крайне важны для цифровой трансформации.

Функции управления рисками, которые раньше не принимали активного участия в управлении данными, теперь должны включиться в этот процесс. В случае отсутствия структуры управления данными, функция управления рисками должна внести свои предложения и рекомендации в сфере возможного охвата такой структуры. Или же функция управления рисками может понадобиться для выполнения оценки структуры и процессов управления данными в организации. Так как сегодня углубленная аналитика используется во многих организациях, функция управления рисками должна самостоятельно выстроить процессы управления аналитическими моделями. К примеру, в одном финансовом учреждении была сформирована отдельная группа по модельному управлению. Эта группа служила связующим звеном между первой и второй линией защиты и занималась независимым тестированием, валидацией и проверкой аналитических моделей, сопряженных с высоким уровнем риска и используемых финансовым директором и казначейской функцией. Принимая все более активное участие в управлении данными для своих организаций, функциям управления рисками также нужно повышать качество управления своими собственными данными, чтобы гарантировать своевременное предоставление совету директоров достоверной критически важной информации.

«Корпоративное управление – центральная тема при рассмотрении нами вопросов, связанных с рисками и контролем, в контексте новых технологий. Например: кто контролирует данные? Кто следит за структурой управления? Кто обеспечивает наличие лицензий у наших партнеров и поставщиков, использующих ботов? Кто руководит вопросами комплаенс и конфиденциальности данных при использовании чат-ботов и голосовой аналитики? Мы используем интегрированную модель, при которой бизнес руководствуется инструкциями в вопросах корпоративного управления. Мы хотим добиться единообразия с точки зрения разработки продукта, использования инструментов и ведения документации».

– Грег Джордан, старший вице-президент и руководитель функции аудита, Nationwide Mutual Insurance Company

# Озеро данных DXC Technology для внутреннего аудита – мощная основа для функционирования компании

Будучи одним из крупнейших независимых поставщиков комплексных ИТ-услуг, DXC играет ключевую роль в оказании помощи клиентам, приступившим к цифровой трансформации. DXC Biopix – это основанная на данных методология интеллектуальной автоматизации с целью масштабной цифровой трансформации предприятия. Предлагаемые DXC услуги в области обеспечения безопасности позволяют выявлять угрозы, реагировать на атаки, защищать конфиденциальность данных и управлять идентификационной информацией в ходе масштабных цифровых изменений. Облачные сервисы, решения на базе интернета вещей и другие услуги DXC также помогают компаниям получать выгоду за счет новых бизнес-моделей, улучшенного клиентского опыта, ускоренного выхода на рынок и повышенной производительности.

В условиях такого активного инновационного развития специалисты департамента внутреннего аудита DXC понимали, насколько важно идти в ногу с цифровой трансформацией организации и использовать ее цифровые ресурсы и возможности работы с данными. Департамент пошел по пути инноваций для того, чтобы создать озеро данных с использованием роботизации для повышения эффективности. Проект, который начался с агрегирования данных в записях журнала аудита, быстро увеличился в масштабах и охватил такие направления, как управление ресурсами, управление временными и финансовыми затратами, контроль безопасности и непрерывно растущая совокупность объектов аудита. Озеро данных помогает лучше анализировать информацию и повышает эффективность аудиторских проверок. Кроме того, с его помощью можно получать сведения, которые представляют большую ценность для операционной деятельности. Например, при помощи инструментов углубленного анализа данных, функция внутреннего аудита подготавливает аналитику, которую бизнес может использовать для улучшения контроля за наймом и качеством кадровых решений.

Джон Ньюстед, бывший руководитель департамента аудита, а ныне руководитель международного единого центра обслуживания и директор по управлению рисками, считает, что применение данных и аналитики функцией внутреннего аудита укрепляет уверенность совета директоров в качестве систем контроля. В то же время это позволяет заложить основу для более тесного сотрудничества с бизнес-функциями, которые постоянно стремятся повысить эффективность своей работы. «Именно с операционной стороны (содействие в повышении эффективности бизнес-деятельности) аналитика может в корне изменить ситуацию, – утверждает Ньюстед. – Подготовка аналитической информации для бизнеса, проходящего через изменения, может иметь мощный эффект».

Инновации также способствовали формированию подхода, охватывающего несколько линий защиты. «Создание озера данных, качество данных, проводимый нами анализ и подготавливаемая нами аналитика стали мощными инструментами управления рисками предприятия, – рассказывает Ньюстед. – Управление рисками предприятия как отдельная функция может еще глубже анализировать данные, полученные как внутри, так и за пределами организации. Это укрепляет уверенность руководства и совета директоров и служит источником информации для оценки рисков предприятия и разработки плана внутреннего аудита. Эффект может быть самым разнообразным».

## Обеспечение возможности реагировать на возникающие риски в режиме реального времени

### Дальнейшие шаги

- Пересмотрите процесс оценки рисков и планирования мероприятий по УР, уделяя особое внимание показателю «динамика риска». Такой подход позволит лучше приоритизировать риски и идти в ногу с цифровыми инициативами.
- Обеспечьте непрерывный мониторинг критически важных средств контроля при помощи новых инструментов на основе данных и технологий, чтобы следить за областями повышенного риска в режиме реального времени и расширить охват рисков, добавив области рисков, которые раньше не контролировались.
- Пересмотрите регламенты и программы управления данными и сформулируйте единую систему управления данными, обеспечивающую работу всех трех линий защиты.
- Рассмотрите возможность использования озера данных в управлении рисками и комплаенс для создания новых связей между данными и подготовки аналитики с целью более динамичного выявления, оценки и мониторинга рисков.



# Активное вовлечение управляющих руководителей в ключевые цифровые инициативы

Оставайтесь на связи, чтобы всегда  
находиться в центре цифровых инициатив

Даже при наличии новых инструментов и компетенций функция управления рисками должна активно взаимодействовать и общаться с лицами, принимающими решения, чтобы участвовать во всех этапах развертывания цифровых инициатив. Активное взаимодействие также помогает функции управления рисками своевременно анализировать риски организации для более эффективного использования ресурсов и трудозатрат.

Для одних руководителей функций управления рисками регулярное участие в цифровых инициативах включает в себя посещение встреч, посвященных каждому конкретному этапу. Для других – предоставление консультаций по рискам конкретной инициативы. Но тем не менее участие многих руководителей в цифровых инициативах остается ограниченным, либо отсутствует вовсе. Функции, приносящие максимальную пользу для цифровой трансформации своей организации, взаимодействуют и общаются с лицами, принимающими решения и курирующими трансформацию, даже если они еще больше рассредоточены и разнородны, чем традиционные заинтересованные стороны функции управления рисками.

## **«Новаторы» непрерывно взаимодействуют с заинтересованными сторонами по вопросу рисков, возникающих в результате внедрения инноваций.**

Они активно участвуют в работе основных команд по цифровизации при разработке стратегий или планов. На протяжении всего периода реализации цифровых инициатив они дают рекомендации в отношении средств контроля, оценивают риски и обсуждают регламенты. При помощи дашбордов они дают консолидированное и понятное представление о рисках. Они своевременно делятся своим мнением, чтобы руководители могли принимать более обоснованные решения (см. Рис. 8).

Хотя во многих организациях есть неформальные или формальные дорожные карты цифровизации, им недостает эффективных способов оценки достижений, это касается и оценки рисков. При общении с заинтересованными сторонами функция управления рисками должна располагать нужными ключевыми индикаторами риска, чтобы у лиц, принимающих решения, было достаточно информации. Это может оказаться трудной задачей. По данным исследования PwC, посвященного доверию к цифровым технологиям (Digital Trust Insights), в том, что совету директоров их компании предоставляется необходимая отчетность с показателями по управлению киберриском и риском нарушения конфиденциальности данных, полностью уверены только 27 % респондентов. Выбор конкретных доступных и полезных показателей зависит от многих факторов, в том числе от того, на каком этапе цифровизации находится организация. Начинать следует с того, что можно измерить прямо сейчас. Необходимо также разработать план, который позволит вам со временем начать использовать более сложные критерии оценки.

## «Новаторы» держат совет директоров и руководство в курсе возможных рисков

### Отличительные модели поведения



### Базовые модели поведения



Вопрос: Оцените, насколько вы согласны с правильностью следующих утверждений о вашей функции.  
Ответ: «Согласен» или «Полностью согласен».  
База респондентов: 252 Новатора; 249 Последователей; 500 Наблюдателей.

Активное взаимодействие с лицами, принимающими решения об основных цифровых инициативах

## Дальнейшие шаги

- Принимайте участие в обсуждениях совета директоров и высшего руководства, посвященных цифровой стратегии и инициативам. Определите роль функции управления рисками в таких обсуждениях.
- Участвуйте с самого начала в проектах, предусматривающих внедрение новых технологий в организации, чтобы наладить систему корпоративного управления и контроля, которую можно будет распространить по мере расширения использования технологии, а также проводите оценку пилотных проектов в рамках функции управления рисками.
- Используйте инструменты визуализации, например дэшборды, и подходящие ключевые индикаторы рисков, чтобы держать заинтересованные стороны в курсе ситуации по рискам.
- Открыто включайте риски цифровой трансформации в повестки ключевых встреч, например ежеквартальных обзоров деятельности компании, заседания управляющего комитета, совещания совета директоров.



# Сотрудничество и объединение усилий для выработки единого взгляда на риски

Найдите способы интеграции  
использования данных в свои  
действия по всем линиям защиты

Настало время для слаженной работы функции управления рисками по всем линиям защиты, чтобы помочь организации пройти весь путь цифровой трансформации. Благодаря параметрическим кривым стоимости, технологическим возможностям и высококачественным данным объединение некоторых видов работ становится более доступным, целесообразным и более эффективным. Используя один источник данных на единой платформе с единым набором технологий, функции управления рисками могут подготавливать для руководства консолидированную информацию о рисках, которую ожидают советы директоров, руководители компаний и другие заинтересованные стороны для того, чтобы принимать более обоснованные и гибкие решения.

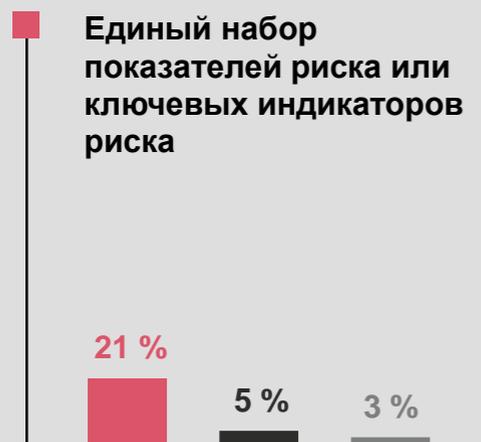
Новаторы обгоняют остальных с точки зрения использования (1) единого набора показателей риска или ключевых индикаторов риска, привязанных к ключевым показателям эффективности организации; (2) единой классификации рисков в рамках компании; (3) единой нормативной базы (все необходимые шаги для формирования единого представления о рисках) (см. Рис. 9). Новаторов также отличает то, что они используют единые GRC-инструменты в различных подразделениях, что ведет к созданию единого источника информации и платформы для координации процессов управления рисками и составления консолидированной отчетности. Многие функции управления рисками совместно занимаются развитием цифровых навыков и инвестируют в подбор, обучение и повышение квалификации специалистов.

«Способность эффективно использовать данные разными способами неизбежно приносит пользу. Мы создали озеро данных, и это мощный инструмент. Более глубокая аналитика данных как внутри, так и за пределами организации служит источником информации для оценки рисков предприятия и разработки плана мероприятий по управлению рисками, что повышает уверенность руководства и совета директоров. Получаемые преимущества могут быть самыми разнообразными».

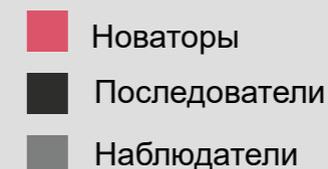
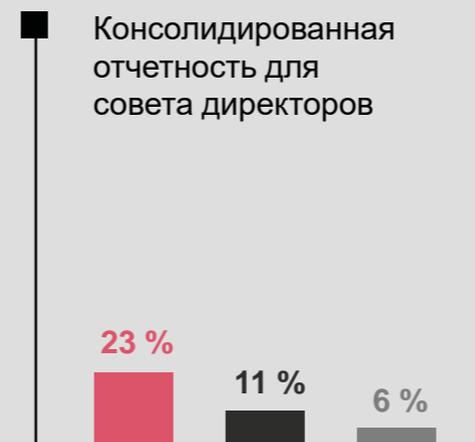
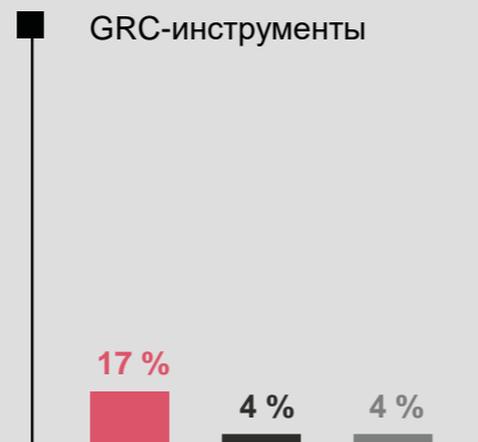
– Джон Ньюстед, руководитель международного единого центра обслуживания и директор по управлению рисками, DXC Technology

## «Новаторы» стремятся к единому взгляду на риски

### Отличительные модели поведения



### Базовые модели поведения



Вопрос: Ваша функция объединена или планирует объединиться с другими линиями защиты в следующих направлениях:  
 Ответ: Полностью объединена.  
 База респондентов: 252 Новатора; 249 Последователей; 500 Наблюдателей.

**Возможность совместного использования данных в существующих и новых источниках данных позволит усилить взаимодействие между линиями защиты и повысить динамичность выявления, мониторинга и моделирования рисков.**

Так как совокупность рисков приобретает все более динамичный характер, все функции управления рисками должны двигаться в сторону использования единой информации о рисках и формирования единого представления о рисках для заинтересованных сторон и совета директоров. Благодаря технологиям эти задачи можно выполнять более своевременно, более точно и более эффективно. Однако сегодня появилась возможность также реализовать новую концепцию взаимодействия линий защиты. Функции управления рисками, сотрудничающие между собой для объединения данных и технологий новым образом, смогут составить полную картину стратегических рисков, недостижимую ранее.

Загружая структурированные и неструктурированные данные из внутренних и внешних источников в озеро данных, функции управления рисками могут лучше прогнозировать, выявлять и устранять стратегические риски. Функции управления рисками будут располагать полезными данными, на базе которых можно будет проводить сравнительный анализ для получения представления о рисках и оперативного реагирования на изменения в структуре рисков, который раньше не был доступен. Платформы данных о стратегических рисках используются для таких целей, как динамичный мониторинг рисков, связанных с расширенной цепочкой поставок организации, выявлением контрафактной продукции, конфликтами интересов и этичным использованием данных. Такие корреляционные связи можно использовать для различных групп риска с целью большей синхронизации со стратегическими рисками организации и управления рисками в режиме, приближенном к реальному времени. Способность пользоваться преимуществами этих прогнозных корреляционных связей не только позволяет функциям управления рисками совместно управлять рисками, но и обеспечивает уверенность в достижении стратегических целей. Простыми словами, такой анализ повышает ценность функции управления рисками в организации и улучшает качество аналитики, которую могут подготовить эти функции. С его помощью функции управления рисками могут совместно управлять рисками и контролировать их более эффективно.

## Дальнейшие шаги

- Возглавьте работу по созданию единой классификации рисков, их параметров и нормативной базы, сотрудничая с другими функциями управления рисками по вопросам методологии.
- Создайте единую техническую архитектуру управления рисками, включая слои данных, интеграции, приложения и визуализации.
- Разработайте платформы данных о стратегических рисках (включая внутренние и внешние данные), чтобы расширить представление функций о рисках и создать условия для совместного управления рисками и контроля за ними более эффективным и результативным образом.

# Разумный подход к управлению рисками

Организации будут более разумно управлять рисками, когда отвечающие за это направление функции будут действовать в соответствии с цифровой стратегией организации, принимать меры реагирования с необходимой степенью гибкости и непрерывно предоставлять лицам, принимающим решения, информацию и аналитику, необходимую для принятия обоснованных решений с учетом рисков. Чем выше уровень развития цифровых компетенций в организации, тем больше она нуждается в функции управления рисками, которая будет идти в ногу со временем и демонстрировать способность к изменениям.

Пример Новаторов показывает, что функции управления рисками, которые не отстают от темпов цифровой трансформации организации, существенно увеличивают шансы на успешную и устойчивую цифровизацию, что просто необходимо в условиях, когда выживание компании зависит от общественного доверия. В организациях, в которых функция управления рисками относится к категории Новаторов, управление рисками осуществляется более эффективно, что способствует более разумному управлению рисками, более безопасной и ускоренной цифровизации, а также большей эффективности инвестиций в цифровые технологии.

Новаторы повышают свой уровень готовности к цифровой трансформации, одновременно активно участвуя в цифровых инициативах и в то же время шире используя цифровые решения и данные в рамках функции. Благодаря этому они могут эффективнее информировать и консультировать заинтересованные стороны, которые внедряют цифровые инициативы в организации. Таким образом, функция управления рисками становится не просто полезной, но и жизненно важной для успешной цифровой трансформации организации.



## Методология

Глобальное исследование PwC «Управление рисками, внутренний аудит и комплаенс» за 2019 год проводилось с октября по ноябрь 2018 года. Всего в опросе приняли участие 2 073 руководителя компаний, члена советов директоров и специалиста в области управления рисками, внутреннего аудита и комплаенс. В ходе исследования были опрошены руководители из 99 стран мира и 27 отраслей. Еще 385 руководителей начали, но не закончили заполнение опросника, так как в их организациях не реализуются цифровые инициативы или не внедряются дорожные карты цифровизации. Мы изучили различия между функциями управления рисками, которые свидетельствуют о более разумном подходе в условиях реализации цифровых инициатив в организациях.

В ходе исследования мы оценили уровень цифровой готовности функций управления рисками, комплаенс и внутреннего аудита по пяти измерениям (см. Рис. 1). Индекс цифровой готовности для каждого респондента, представляющего функцию управления рисками, комплаенс и внутреннего аудита, создавался на базе средневзвешенных ответов на различные вопросы исследования по каждому направлению. Максимальное количество баллов по каждому измерению – 100. Баллы по каждому измерению складывались, максимальная сумма баллов – 500. После этого был составлен рейтинг всех респондентов, представляющих функцию управления рисками, комплаенс и внутреннего аудита. Все участники исследования были поделены на квартили в зависимости от полученной общей оценки. В верхний квартиль («Новаторы») вошли респонденты с оценкой 348 баллов и выше; во второй квартиль («Последователи») – с оценкой от 281 до 347 баллов; в третий квартиль – с оценкой от 204 до 280 баллов; в нижний квартиль – с оценкой ниже 204 баллов. В основе полученных выводов лежит оценка различий между четырьмя квартилями респондентов. Особое внимание уделялось серьезным различиям в поведении Последователей и Новаторов. Другими словами, тем отличиям Новаторов, которые способствуют повышению уровня цифровой готовности с хорошего до превосходного.

В ходе нашего исследования было проведено свыше 30 интервью с руководителями компаний по всему миру, которые помогли нам получить более глубокое представление о цифровой трансформации функции управления рисками в их организациях. Мы благодарим всех участников за сотрудничество и готовность поделиться своими знаниями в рамках нашего исследования за 2019 год.

## Контакты:



**Алексей Окишев**

*Партнер*

Руководитель отдела анализа  
и контроля рисков

[alexei.okishev@pwc.com](mailto:alexei.okishev@pwc.com)

+7 (495) 967 6343



**Анна Городова**

*Директор*

Руководитель практики по  
оказанию услуг в области  
управления рисками

[anna.gorodova@pwc.com](mailto:anna.gorodova@pwc.com)

+7 (495) 232 5403