

**Описание рисков, которые несут за собой выявленные факты неэффективности СУР в институтах развития и которые способны повлиять на достижение институтами развития стратегических целей и задач своего создания, а также рекомендации по управлению СУР**

**1. Риск некачественного планирования и риск того, что поставленные цели и задачи изначально недостижимы**

В результате того, что цели и задачи определяются без учета выявленных рисков, плановые показатели могут быть изначально недостижимы с учетом рисков или слабо достижимы при реализации рисков.

**Наблюдения:**

- При разработке стратегии развития АО «КРСК» на период 2015-2020 гг. анализируется исключительно внешняя среда и ключевые вызовы для развития региона. Анализ внутренней среды не проводится. По результатам анализа внешней среды не формируется перечень основных рисков (потенциальных ключевых вызовов для развития), которые учитывались бы при разработке стратегии и целей. Не прослеживается взаимосвязь между выводами по результатам анализа ключевых рисков внешней среды и целевыми показателями развития. Не проводится оценка влияния потенциальных рисков на целевые показатели деятельности. Потенциальные риски не приоритизируются между собой по уровню влияния на цели (степени опасности). Стратегические цели и показатели эффективности формируются без учета выявленных рисков (или такая взаимосвязь не прослеживается).

- При формировании стратегии развития АО «КСК» на период до 2025 года формируется перечень сильных и слабых сторон его деятельности, его рисков и возможностей. Выявленные риски систематизируются по типу риска. Выявленные риски не соотносятся со стратегией, целями и поставленными задачами, в результате чего невозможно провести

сопоставление, на какие цели и задачи приходится наибольшее влияние рисков. Не проводится оценка влияния потенциальных рисков на целевые показатели. Потенциальные риски не приоритизируются между собой по уровню влияния на цели.

- Стратегия социально-экономического развития Кабардино-Балкарской Республики до 2040 года и Стратегии социально-экономического развития Республики Ингушетия содержат перечень основных рисков с указанием оценок, однако выявленные риски систематизируются по типу риска. Стратегия социально-экономического развития Чеченской Республики и Стратегия социально-экономического развития Республики Северная Осетия - Алания до 2030 года не содержат в явном виде перечня рисков, которые могут оказать влияние на недостижение целей. Риски представлены предположениями о слабых сторонах инвестиционных проектов, сценариями развития. Выявленные риски и проблемные зоны не соотносятся с целями и поставленными задачами в явном виде, в результате чего невозможно провести сопоставление, на какие цели и задачи приходится наибольшее влияние рисков. Отмечено, что миссии не определены, цели представляют собой наборы задач, функций и (или) лозунгов. Не проводится оценка влияния потенциальных рисков на целевые показатели деятельности. Потенциальные риски не приоритизируются между собой по уровню влияния на цели (степени опасности)

#### **Рекомендации:**

- Проводить анализ как внешней, так и внутренней среды (операционных процессов) института развития при формировании стратегии его деятельности с целью определения потенциальных областей существования системных проблем.

- По результатам анализа внешней и внутренней среды идентифицировать и оценивать ключевые риски, которые могут повлиять на

недостижение целей института развития. Учитывать результаты оценки при постановке стратегических целей и задач института.

- Устанавливать стратегические цели и показатели эффективности деятельности институтов развития с учетом выявленных рисков и оценки их влияния. Формировать несколько сценариев развития и несколько сценариев плановых показателей с учетом влияния рисков. Оценивать вероятности реализации каждого и сценария.

- Производить оценку и привязывать выявленные ключевые риски к конкретным целям института развития, для того чтобы оценить их влияние на результаты достижения целей института развития в течение планового периода.

- Проводить оценку влияния и приоритизацию влияния выявленных ключевых рисков на поставленные цели института развития.

2. **Риск отсутствия должного контроля над достижением целей и задач проектов:** в результате того, что мониторинг и пересмотр рисков не проводится, снижается уровень контроля над достижением поставленных целей проектов и программ.

**Риск невозможности своевременного выявления опасностей и рисков:** в результате того, что процесс мониторинга и пересмотра рисков не регламентирован, анализ внешней и внутренней среды проводится только на этапе разработки стратегии, невозможно выявить новые потенциальные риски, которые могут появиться в ходе деятельности.

**Наблюдения:**

- В стратегии развития АО «КРСК» на период 2015-2020 гг. описано, что АО «КРСК» проводит анализ результатов деятельности посредством план-факт анализа результатов инвестиционной деятельности (в том числе рассматривая возможные причины недостижения целей инвестиционной деятельности). Анализ деятельности не включает анализ реализовавшихся рисков и мероприятий по минимизации влияния реализовавшихся рисков. Пересмотр и переоценка рисков на постоянной основе не проводится.

Пересмотр целей и плановых значений показателей эффективности производится не на основании анализа внешней и внутренней среды и изменения профиля рисков. Ввиду того что перечень потенциальных рисков изначально не формируется, невозможно оценить, какие из рисков были реализованы и их влияние на недостижение целей, какие из рисков были выявлены в ходе реализации проектов и программ, а какие из них стали незначимыми.

- В отчетах о значениях показателях эффективности функционирования туристско-рекреационной особой экономической зоны и в Годовом отчете АО "КСК" за 2018 год проводится анализ результатов деятельности посредством план-факт анализа показателей эффективности. Не рассматриваются возможные причины недостижения показателей, реализовавшиеся риски, предпринятые меры по управлению реализовавшимися рисками. Мониторинг рисков, выявленных в начале разработки программ и проектов, не проводится. Ключевые индикаторы рисков не сформированы. Анализ реализовавшихся рисков, переоценка и выявление новых рисков не проводится. База реализовавшихся рисков не ведется. Анализ деятельности не включает анализ реализовавшихся рисков и мероприятий по минимизации влияния реализовавшихся рисков. Пересмотр целей и плановых значений показателей эффективности производится не на основании анализа внешней и внутренней среды или на изменении профиля рисков.

- Стратегия социально-экономического развития Кабардино-Балкарской Республики до 2040 года, Стратегия социально-экономического развития Республики Ингушетия, Стратегия социально-экономического развития Чеченской Республики и Стратегия социально-экономического развития Республики Северная Осетия - Алания до 2030 года содержат сценарии развития и показатели для мониторинга достижения целей, однако процесс мониторинга и пересмотра рисков в ходе реализации стратегии не формализован и не регламентирован.

**Рекомендации:**

- На периодической основе проводить план-факт анализ показателей эффективности для оценки степени достижения стратегических целей. Помимо этого, необходимо разработать единый план мероприятий по управлению рисками с указанием сроков и ответственности за реализацию мер по снижению рисков.
- Устанавливать периодичность анализа таким образом, чтобы на наиболее ранней стадии выявлять результаты реализации рисков и возникновение системных проблем. При проведении такого анализа проводить факторный анализ отклонений показателей эффективности от плановых значений для определения рисков реализовавшихся и повлиявших на недостижение целей и задач института развития.
- Привязывать выявленные риски к конкретным целям, для того чтобы оценить их влияние на результаты достижения целей в течение периода планирования.
- Проводить план-факт анализ достижения целей и задач, в том числе в разрезе того, какие риски реализовались и повлияли на отклонение фактических показателей от запланированных.
- Проводить периодический мониторинг рисков, а для этого целей сформировать систему ключевых индикаторов рисков и периодичность мониторинга. По результатам мониторинга рекомендуется проводить периодическую переоценку рисков. Рекомендуется документировать (в виде реестра) результаты влияния реализовавшихся рисков для оценки влияния этих рисков на отклонение целевых показателей эффективности проектов.
- Принимать во внимание результаты план-факт анализа при разработке мероприятий по управлению рисками и преодолению системных проблем на следующий период планирования деятельности института.
- Установить стабильный состав ключевых показателей эффективности института и их плановые значения для дальнейшего контроля.

Изменения в составе и значениях ключевых показателей эффективности осуществлять только в случае существенных изменений в профиле рисков или изменений во внешней и внутренней среде программ и проектов. При этом пересмотр перечня показателей может производиться только в формализованном процессе пересмотра стратегических целей института.

- При вынужденном пересмотре целей, состава и плановых значений ключевых показателей эффективности документировать детальные обоснования для такого пересмотра в разрезе изменения профиля рисков, изменений во внешней и внутренней среде или существенных изменений целей деятельности института. Помимо этого, при планировании деятельности необходимо разрабатывать несколько сценариев развития с учетом потенциальных рисков. При изменении во внешней и внутренней среде пересмотр целей должен производиться в рамках сформированных ранее сценариев развития.

**3. Риск несвоевременного реагирования на изменения:** в результате того, что не формализован комплексный процесс управления рисками, механизмы реагирования на риски не сформированы и не применяются, ввиду чего реагирование на реализовавшиеся риски может быть несвоевременным.

**Риск упущенных возможностей:** в результате несвоевременного реагирования на реализовавшиеся риски могут быть упущены возможности дальнейшего развития региона и возможности повышения эффективности институтов развития.

**Наблюдения:**

- В Стратегии развития АО «КРСК» на период 2015-2020 гг. по результатам анализа внешней среды не формируется перечень мероприятий для снижения и учета потенциальных рисков, которые были выявлены. Не представлено описание процесса и не установлена периодичность внесения

изменений в стратегию развития в случае изменения макроэкономической ситуации.

- В Стратегии развития АО «КСК» на период до 2025 года для каждого выявленного риска представлены и описаны подходы к снижению рисков. Однако представленные подходы не структурированы и не представлены в единый перечень мероприятий, не имеют программы и сроков реализации, ответственных, показателей оценки эффективности мероприятий, ввиду чего затруднена их реализация и последующий контроль.

- Стратегия социально-экономического развития Кабардино-Балкарской Республики до 2040 года, Стратегия социально-экономического развития Республики Ингушетия, Стратегия социально-экономического развития Чеченской Республики и Стратегия социально-экономического развития Республики Северная Осетия - Алания до 2030 года не содержат перечень мероприятий для снижения и учета потенциальных рисков и проблем, которые были выявлены.

#### **Рекомендации:**

- Разрабатывать мероприятия по управлению и минимизации выявленных рисков.

- Формировать единый план управления рисками, которые будет включать перечень мероприятий, необходимых для управления конкретными рисками, с указанием сроков реализации мероприятия, ответственных, статуса реализации мероприятия и его эффективности.

- Разработать показатели эффективности мероприятий по управлению рисками для контроля за их реализацией и осуществлять периодический контроль над эффективностью реализации этих мероприятий.

- Проводить и документировать результаты текущего и постфактум контроля выполнения мероприятий по управлению рисками и вносить изменения в план управления рисками по результатам контроля. Использовать

результаты данного анализа при периодическом пересмотре стратегических целей институтов

**4. Риск недостижения целей, сдвиг сроков и увеличение затрат на реализацию инвестиционных проектов, курируемых институтами развития**

**Риск недостижения целей проектов:** в результате того, что при начале реализации инвестиционных проекта риски не анализируются, а в ходе реализации проектов контроль и мониторинг рисков не производится, цели инвестиционных проектов могут быть изначально недостижимы или недостижимы по результатам реализации рисков.

**Риск неэффективного распределения средств между проектами:** в результате того, что отбор инвестиционных проектов производится без учета профиля рисков проектов, могут быть выбраны к реализации проекты с высоким уровнем риска и уровнем доходности, не обеспечивающей должной компенсации за риски.

**Риск сдвига сроков реализации программ и проектов:** в результате того, что мониторинг и контроль за реализацией рисков в ходе выполнения проектов не проводится, сроки окончания проектов (или их существенных составных частей) могут быть существенно сдвинуты либо цели проектов становятся недостижимыми.

**Риск непредвиденного увеличения затрат проектов и программ:** в результате того, что мониторинг и разработка превентивных мероприятий по управлению рисками в ходе реализации проектов не проводится, в случае непредвиденной реализации рисков могут возникнуть дополнительные затраты на разработку мер по устранению этих рисков.

**Риск продолжения реализации неэффективных проектов:** при отсутствии должного контроля за рисками существует высокая вероятность реализации проектов, стратегические цели которых стали недостижимы из-за произошедших изменений во внутренней или внешней среде. Такие проекты



будут сдерживать экономическое развитие региона и приводить к неэффективной трате бюджетных средств.

#### **Наблюдения:**

- В Положении об Инвестиционной политике АО «КРСК» описанные требования к инвестиционным проектам не содержат информацию о допустимом уровне риска инвестиционного проекта, требований к оценке потенциальных рисков при выборе и приоритизации инвестиционных проектов.

При реализации инвестиционных проектов не сформированы требования к перечню потенциальных рисков, перечню мероприятий по управлению рисками. Требования к мониторингу реализации инвестиционных проектов не описаны с достаточной детализацией, в том числе не описаны требования к анализу и мониторингу потенциальных рисков проектов, которые могут возникнуть в ходе их реализации. Не описаны требования к проведению постинвестиционного анализа проектов с целью оценки его эффективности и с целью анализа реализовавшихся рисков, повлиявших на недостижение целей проектов по суммам и срокам. Следует отметить, что АО «КРСК» проводит анализ результатов инвестиционной деятельности предыдущих периодов, в том числе выявляет основные факторы недостижения целей. Однако по причине того, что изначально не формируется перечень основных рисков, невозможно отследить, какие из рисков реализовались и привели к недостижению, а какие не повлияли и остались незначимыми.

- В документе «Стратегия развития акционерного общества «Курорты Северного Кавказа» на период до 2025 года смоделированы сценарии реализации стратегии в зависимости от наличия возможности компенсировать слабые стороны, снижать негативное воздействие угроз, а также в соответствии со сложившимися внешними факторами. Однако прослеживается недостаточная взаимосвязь между выделенными рисками и сформированными сценариями. Отмечается недостаточная количественная оценка эффективности реализации проекта с учетом рисков. Реализация стратегии производится в

разрезе нескольких фаз. Потенциальные риски каждой фазы проекта не выявляются и не оцениваются.

- На региональном уровне конкурсный отбор инвестиционных проектов в 2017 – 2019 годах на уровне субъектов СКФО для последующего направления заявок в Минкавказ России не осуществлялся. Оценка потенциальных рисков при выборе и приоритизации инвестиционных проектов не проводится. Перечень рисков не формируется. При реализации инвестиционного проекта не осуществляется должный контроль и мониторинг за реализацией угроз и не формируется перечень потенциальных рисков.

#### **Рекомендации:**

- Проводить анализ потенциальных рисков инвестиционных проектов перед началом их реализации и учитывать ключевые риски при составлении планов реализации проектов.

- При анализе и утверждении инвестиционных проектов проводить выявление и оценку рисков проектов для последующей приоритизации проектов на основании оценки их уровня риска. Для этого разработать и использовать рейтинги (скоринговые модели) анализа рисков инвестиционных проектов. Цель этой оценки – определить способен ли каждый проект обеспечить необходимый уровень доходности (степени реализации стратегических целей), компенсирующей присущие проекту риски как во внешней, так и во внутренней среде.

- Определять допустимый уровень совокупного риска каждого инвестиционного проекта, а также предельные уровни риска (риск-аппетит) к отдельным видам рисков для различных типов инвестиционных проектов. При превышении совокупного риска инвестиционного проекта установленных границ риск-аппетита проект должен быть либо направлен на переработку для снижения рисков до приемлемого уровня, либо отвергнут.

- Формировать перечень мероприятий по управлению рисками инвестиционных проектов и ответственных за их реализацию. По возможности

связывать уровень компенсации ключевых руководителей с эффективностью выполнения ими этих мероприятий. Включать необходимые средства на реализацию таких мероприятий в бюджет проекта.

- Проводить периодический мониторинг эффективности реализации инвестиционного проекта, в том числе с учетом мониторинга рисков. На периодической основе оценивать эффективность произведенных мероприятий, направленных на управление рисками. Для мониторинга эффективности проектов формировать перечень показателей эффективности с учетом ключевых рисков. Перечень показателей должен быть стабилен в течение каждой фазы реализации проектов, изменения в перечне показателей должны производиться только в случае существенного пересмотра стратегических целей проектов.

- Пересматривать, выявлять и оценивать потенциальные риски инвестиционных проектов на каждой стадии их реализации. При переходе на новую стадию проекта проводить и документировать план-факт анализ достижения целей и анализ реализовавшихся рисков, а также эффективности мероприятий по их снижению.

- Проводить постинвестиционный анализ эффективности реализации проектов с учетом факторного анализа того, какие риски реализовались и повлияли на недостижение целей. Проводить анализ результативности и эффективности мероприятий по управлению рисками. В обязательном порядке учитывать результаты анализа эффективности завершенных инвестиционных проектов при планировании проектов на следующий плановый период.

**5. Риск методологических ошибок в управлении рисками:** в результате того, что отсутствует единый методологический центр по вопросам управления рисками, могут возникнуть методологические трудности в части внедрения риск-ориентированных подходов в процессы управления.

**Наблюдения:**

- В организационной структуре АО «КРСК» выделен департамент рисков и внутреннего контроля, ответственный за создание системы управления рисками.
- В организационной структуре АО «КСК» не выделен департамент/отдел/сотрудник, ответственный за реализацию управления рисками в организации. В Годовом отчете АО «КСК» за 2018 год содержится информация о том, что перечень ключевых мер, направленных на совершенствование системы управления рисками и внутреннего контроля, в обществе отсутствует, поскольку система управления рисками в обществе не вводилась.
- На региональном уровне не выделен департамент/отдел/сотрудник, ответственный за реализацию управления рисками в организации.
- Представляются малоэффективными и недостаточными предложения по минимизации последствий реализации рисков, которые ограничиваются мониторингом степени выполнения мероприятий и корректировкой направлений и показателей.
- При описании рисков, как правило, не определяется степень их влияния на недостижение целевых показателей, а также не приводится описание механизмов управления рисками и мер по их минимизации.
- Система целевых показателей не является стабильной, практикуется частая и бессистемная замена одного набора показателей другим.
- Не проводится полноценной качественной и количественной оценки факторов рисков, а также неблагоприятных последствий реализовавшихся рисков.
- У большинства институтов развития деятельность ответственного исполнителя по минимизации последствий реализовавшихся рисков представлена схематично.

**Рекомендации:**

- Определить ответственность в части процесса управления рисками (за департаментом/ отделом/сотрудниками). Включить в ответственность следующие функции:

1. Внедрение риск-ориентированного подхода в процессе организации и принятии решений.
2. Развитие риск-культуры организации.
3. Проведение выявления, анализа и оценки рисков при формировании стратегии, целей и ключевых показателей эффективности.
4. Осуществление методологической поддержки по вопросам управления рисками.
5. Интеграция риск-ориентированного подхода в основные направления деятельности организации.
6. Создание единой системы управления рисками.
7. Мониторинг и содействие мониторингу основных рисков, которые могут повлиять на достижение стратегических и операционных целей.
8. Разработка мероприятий и содействие в разработке мероприятий по управлению рисками.
9. Проведение и содействие в проведении анализа результатов деятельности на основании анализа реализовавшихся рисков.

- На периодической основе осуществлять надзор за эффективностью деятельности ответственного за управление рисками департамента/ отдела/ сотрудника.

- Возложить функцию контроля над эффективностью служб по управлению рисками на департамент внутреннего аудита (в случае его отсутствия создать такой департамент).