



Оценка уровня зрелости
управления рисками
в российских нефинансовых
организациях в 2020 году

Москва, 2021 год

Содержание

01	Вступительное слово	3	08	Оценка эффективности управления рисками и внутреннего контроля	11
02	Результаты исследования	4	09	Управление рисками в условиях COVID-19	12
03	Рекомендации Банка России для публичных акционерных обществ	5	10	О респондентах	14
04	Риск-аппетит	6	11	Контакты	15
05	Интеграция управления рисками и внутреннего контроля в деятельность Общества	7			
06	Система мотивации персонала	9			
07	Риск-культура и контрольная среда	10			



01	Вступительное слово
02	Результаты исследования
03	Рекомендации Банка России для публичных акционерных обществ
04	Риск-аппетит
05	Интеграция управления рисками в деятельность Общества
06	Система мотивации персонала
07	Риск-культура и контрольная среда
08	Оценка эффективности управления рисками и внутреннего контроля
09	Управление рисками в условиях COVID-19
10	О респондентах
11	Контакты



Вступительное слово



Наталья Капризина
Управляющий партнер,
руководитель департамента
управления рисками,
«Делойт», СНГ

Мы рады представить вашему вниманию результаты нового исследования «Делойт», СНГ посвященного оценке уровня зрелости управления рисками в России в 2020 году.

Данный проект реализован «Делойт», СНГ в партнерстве с АНО ДПО «ИСАР» и информационным порталом www.risk-academy.ru, а также при информационной поддержке Некоммерческого партнерства «РИД». Мы благодарим наших партнеров и экспертов, принявших участие в исследовании.

Объектом нашего исследования являются нефинансовые организации, процессы управления рисками которых, как и уровень зрелости, могут значительно отличаться даже внутри одного сектора.

В этом году ЦБ РФ опубликовал рекомендации по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, деятельности комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичном акционерном обществе, в связи с чем возрос интерес организаций к вопросу создания зрелого процесса управления рисками. Наше исследование показало, что 68% организаций выявляют и оценивают риски, управление которыми не регламентировано законодательством: данная процедура осуществляется на регулярной основе и внедрена в бизнес-процессы (перечень рисков и их оценка обновляются каждый год). Это может свидетельствовать о том, что организации заинтересованы в построении эффективной системы риск-менеджмента не только для соблюдения законодательных требований, но и для увеличения стоимости компаний.

В этом году мы также включили в исследование анализ того, как компании организовали управление рисками в условиях распространения коронавирусной инфекции COVID-19.

Мы надеемся, что результаты нашего отчета будут интересны и полезны для вас.



Алексей Сидоренко
Руководитель направления международного
сотрудничества АНО ДПО «Институт
стратегического анализа рисков»
и основатель портала www.risk-academy.ru

АНО ДПО «ИСАР» благодарит «Делойт», СНГ и респондентов за их участие в исследовании, которое мы проводим уже третий год подряд.

Читая данное исследование, я хочу, чтобы вы, с одной стороны, вместе с нами испытали гордость от того, что каждый год уровень зрелости управления рисками в стране и СНГ повышается. Все больше компаний наделяют риск-менеджеров мандатом на участие и поддержку принятия решений. С другой стороны, я хотел бы, чтобы мы вместе задумались о том, как в год пандемии нам необходимо изменить/обновить подходы к анализу рисков, чтобы совершить по-настоящему большой скачок в уровне зрелости в следующем году. 2020 год был, действительно, годом рефлексии и не хотелось бы упускать такую уникальную возможность.

- 01 Вступительное слово
- 02 Результаты исследования
- 03 Рекомендации Банка России для публичных акционерных обществ
- 04 Риск-аппетит
- 05 Интеграция управления рисками в деятельность Общества
- 06 Система мотивации персонала
- 07 Риск-культура и контрольная среда
- 08 Оценка эффективности управления рисками и внутреннего контроля
- 09 Управление рисками в условиях COVID-19
- 10 О респондентах
- 11 Контакты



Результаты исследования

Общий уровень зрелости управления рисками



Комментарий

«В текущем году мы можем отметить, что участниками исследования стали компании с более развитыми системами управления рисками».

Компания «Делойт», СНГ

Терминология

- Телекоммуникации, медиа и технологии
- Нефтегазовая промышленность
- Металлургическая промышленность
- Производственный сектор
- Потребительский сектор и транспорт
- Многоотраслевые холдинги
- До 100 млн долл. США
- От 100 до 500 млн долл. США
- От 500 млн до 2 млрд долл. США
- От 2 до 5 млрд долл. США
- От 5 млрд долл. США
- Менее 5 000 человек
- Более 5 000 человек

Металлургическая промышленность
Отрасль с наивысшим уровнем зрелости управления рисками

От 500 млн долл. до 2 млрд долл.
Объем выручки компаний с наивысшим уровнем зрелости управления рисками

Более 5 000 чел.
Численность штата компаний с наивысшим уровнем зрелости управления рисками

Портрет подразделения по управлению рисками

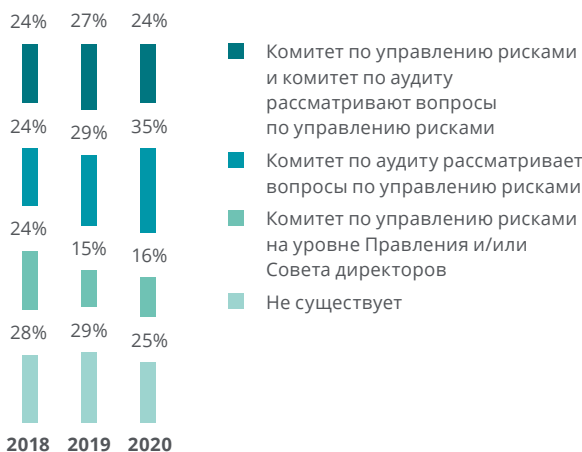
76%
организаций, принявших участие в нашем исследовании, имеют отдельное подразделение, ответственное за сопровождение и методологическую поддержку процессов управления рисками

Генеральный или финансовый директор
чаще всего являются лицами, которым подотчетны подразделения, отвечающие за процессы управления рисками

4 (2020 год)
3 (2019 год)
среднее количество сотрудников в компании, ответственных за процессы управления рисками

4 (2020 год)
3 (2019 год)
среднее количество лет существования в компании отдельного подразделения, отвечающего за процессы управления рисками

Существует ли в вашей организации Комитет по управлению рисками или практика рассмотрения вопросов по управлению рисками Комитетом по аудиту?



- 01 Вступительное слово
- 02 Результаты исследования
- 03 Рекомендации Банка России для публичных акционерных обществ
- 04 Риск-аппетит
- 05 Интеграция управления рисками в деятельность Общества
- 06 Система мотивации персонала
- 07 Риск-культура и контрольная среда
- 08 Оценка эффективности управления рисками и внутреннего контроля
- 09 Управление рисками в условиях COVID-19
- 10 О респондентах
- 11 Контакты



Рекомендации Банка России для публичных акционерных обществ

Информационное письмо от Банка России о рекомендациях по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных обществах



Интеграция управления рисками в деятельность Общества

«К ключевым направлениям интеграции управления рисками и внутреннего контроля в деятельность Общества можно отнести:

- Стратегическое планирование
- Бизнес-планирование и бюджетирование
- Принятие управленческих решений
- Инвестиционное планирование и проектное управление
- Система мотивации персонала
- Операционная деятельность».



Риск-культура и контрольная среда

«Уровень зрелости риск-культуры определяется общностью целей, ценностей, этических норм и терминологии; их единообразным пониманием и применением; ориентированностью на обучение; своевременной, открытой и честной коммуникацией; признанием ценности эффективного управления рисками; индивидуальной и коллективной ответственностью».



Риск-аппетит

«Обществу целесообразно применять риск-аппетит для:

- установления запретов и разрешений по величине риска, связанных с достижением бизнес-целей
- единого понимания приемлемых рисков на всех уровнях управления Обществом
- достижения стратегических и операционных целей за счет контроля риска в пределах допустимых границ».



Оценка эффективности управления рисками

«Совету директоров Общества рекомендуется предпринимать необходимые меры для того, чтобы убедиться, что действующая в Обществе СУРиВК соответствует определенным советом директоров принципам и подходам к организации управления рисками и внутреннего контроля, надежно и эффективно функционирует. В связи с этим совету директоров рекомендуется не реже одного раза в год рассматривать вопросы организации, функционирования, эффективности управления рисками и внутреннего контроля».



Система мотивации персонала

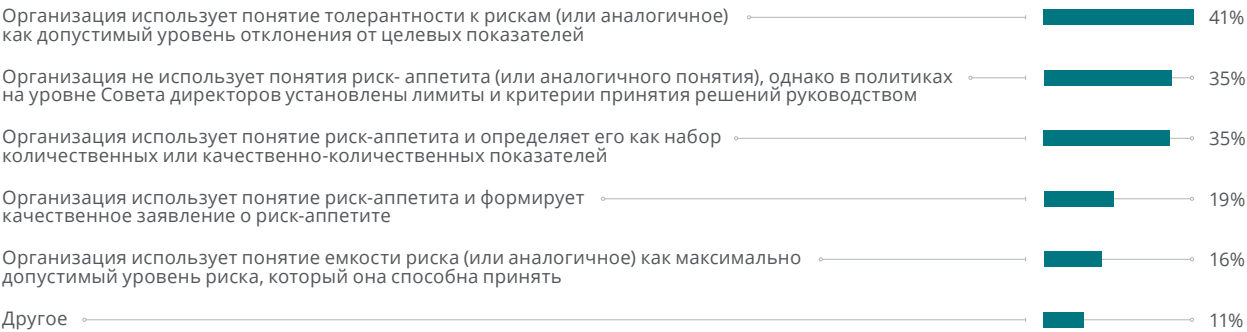
«Основной задачей риск-ориентированной системы мотивации является формирование как у работников, так и у руководителей подразделений, исполнительных органов персональной ответственности и понимания, в рамках которых они при принятии каких-либо решений или совершении действий оценивают последствия таких решений (действий) с точки зрения рисков, которым они могут подвергнуть Общество, и мотивированы поступать в соответствии с риск-культурой Общества и установленным риск-аппетитом для достижения поставленных бизнес-целей».

- 01 Вступительное слово
- 02 Результаты исследования
- 03 Рекомендации Банка России для публичных акционерных обществ
- 04 Риск-аппетит
- 05 Интеграция управления рисками в деятельность Общества
- 06 Система мотивации персонала
- 07 Риск-культура и контрольная среда
- 08 Оценка эффективности управления рисками и внутреннего контроля
- 09 Управление рисками в условиях COVID-19
- 10 О респондентах
- 11 Контакты



Риск-аппетит

Какие параметры, связанные с риск-аппетитом, используют организации?



Каким образом ваша организация определяет риск-аппетит*?



*Под риск-аппетитом подразумеваются требования, ограничения, допустимые отклонения и ожидания заинтересованных сторон, которые должны учитываться при принятии решений



Тренд

Доля организаций, где риск-аппетит определен, но скорее не учитывается при принятии решений, сократилось на 10 п. п. в сравнении с 2019 годом. Помимо этого, за последний год произошло смещение в сторону организаций, не определяющих формальный риск-аппетит (на 6 п. п.), а также увеличилась (на 4 п. п.) доля организаций, которые определяют и пересматривают риск-аппетит на регулярной основе, определяя стратегию и годовые цели, а также используют риск-аппетит в качестве инструмента при принятии решений.

- 01 Вступительное слово
- 02 Результаты исследования
- 03 Рекомендации Банка России для публичных акционерных обществ
- 04 Риск-аппетит**
- 05 Интеграция управления рисками в деятельность Общества
- 06 Система мотивации персонала
- 07 Риск-культура и контрольная среда
- 08 Оценка эффективности управления рисками и внутреннего контроля
- 09 Управление рисками в условиях COVID-19
- 10 О респондентах
- 11 Контакты

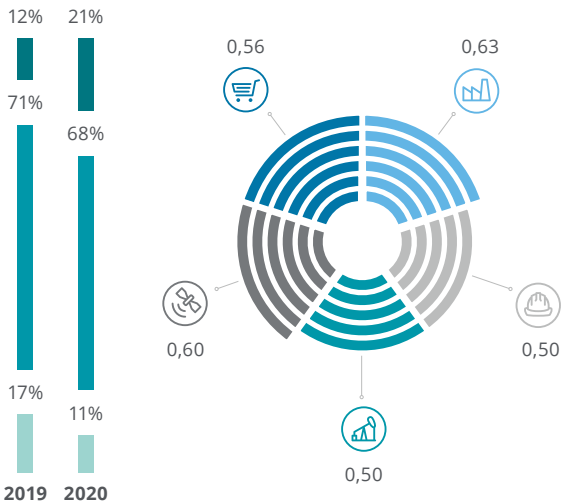


Интеграция управления рисками в деятельность Общества

Среди представленных типов интеграции наиболее популярным направлением развития является интеграция в процесс стратегического планирования (54%), в то время как интеграцию в процесс бюджетирования отметили 51%, а интеграцию в производственные процессы — 41%.

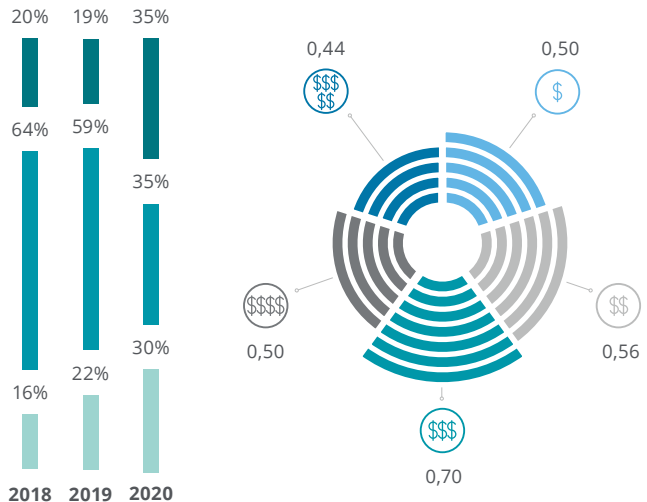
Интеграция в процессы стратегического планирования и бюджетирования

Каким образом в вашей организации проводится анализ рисков при стратегическом планировании?



- Риски анализируются при постановке целей, порядок проведения анализа рисков регламентирован
- Риски анализируются при постановке целей, но порядок проведения анализа рисков не регламентирован
- Не анализируются или анализируются постфактум

Каким образом в вашей организации проводится анализ рисков при годовом бюджетировании?



- Риски анализируются при постановке целей, порядок проведения анализа рисков регламентирован
- Риски анализируются при постановке целей, но порядок проведения анализа рисков не регламентирован
- Не анализируются или анализируются постфактум

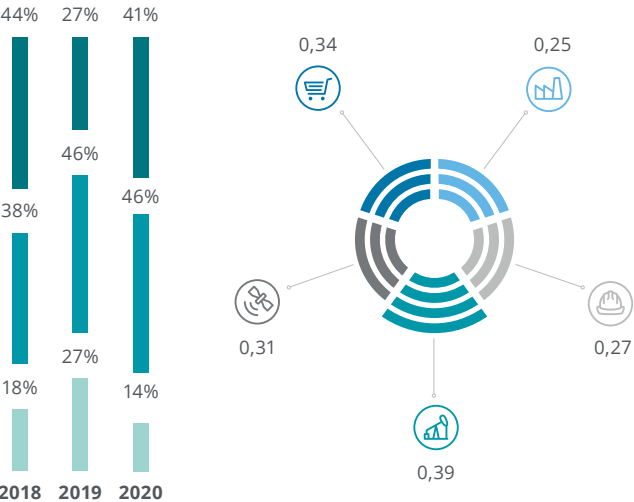
- 01 Вступительное слово
- 02 Результаты исследования
- 03 Рекомендации Банка России для публичных акционерных обществ
- 04 Риск-аппетит
- 05 Интеграция управления рисками в деятельность Общества
- 06 Система мотивации персонала
- 07 Риск-культура и контрольная среда
- 08 Оценка эффективности управления рисками и внутреннего контроля
- 09 Управление рисками в условиях COVID-19
- 10 О респондентах
- 11 Контакты



Интеграция управления рисками в деятельность Общества

Интеграция в процессы принятия решений

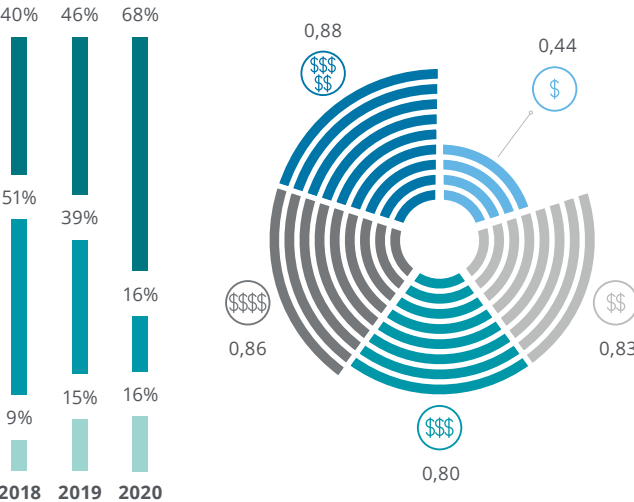
Существует ли в вашей организации практика рассмотрения вопросов, связанных с управлением рисками, на заседаниях коллегиальных органов?



- Вопросы управления существенными рисками обсуждаются на заседаниях коллегиальных органов чаще, чем раз в квартал (в любых ситуациях с высокой неопределенностью к участию в процессе принятия решений привлекаются специалисты по управлению рисками)
- Вопросы управления существенными рисками обсуждаются на заседаниях коллегиальных органов раз в квартал и реже
- Вопросы управления существенными рисками на заседаниях коллегиальных органов не обсуждаются

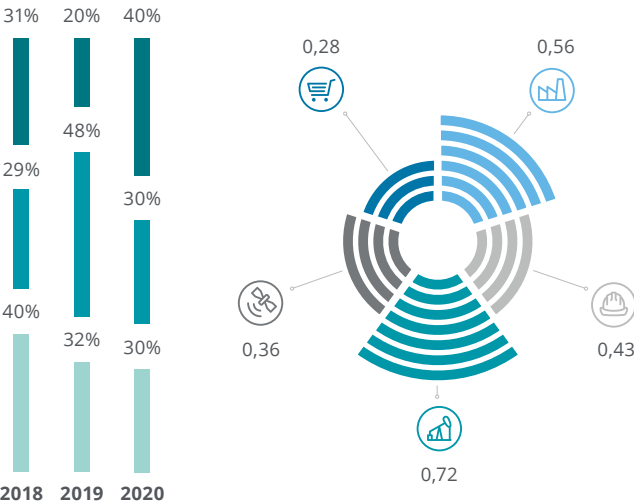
Интеграция в иные бизнес-процессы

Как в вашей организации построен процесс управления рисками, связанными с основными бизнес-процессами?



- Выявляются и оцениваются риски, управление которыми выходит за рамки процесса, регламентированного законодательством. Процедура регулярна, интегрирована в бизнес-процессы
- Выявляются и оцениваются риски, управление которыми выходит за рамки процесса, регламентированного законодательством. Процедура регулярна, но не интегрирована в бизнес-процессы
- Выявляются и оцениваются только те риски, управление которыми регламентировано законодательством

Как в вашей организации реализовано управление рисками на уровне отдельных бизнес-процессов бэк-офиса?



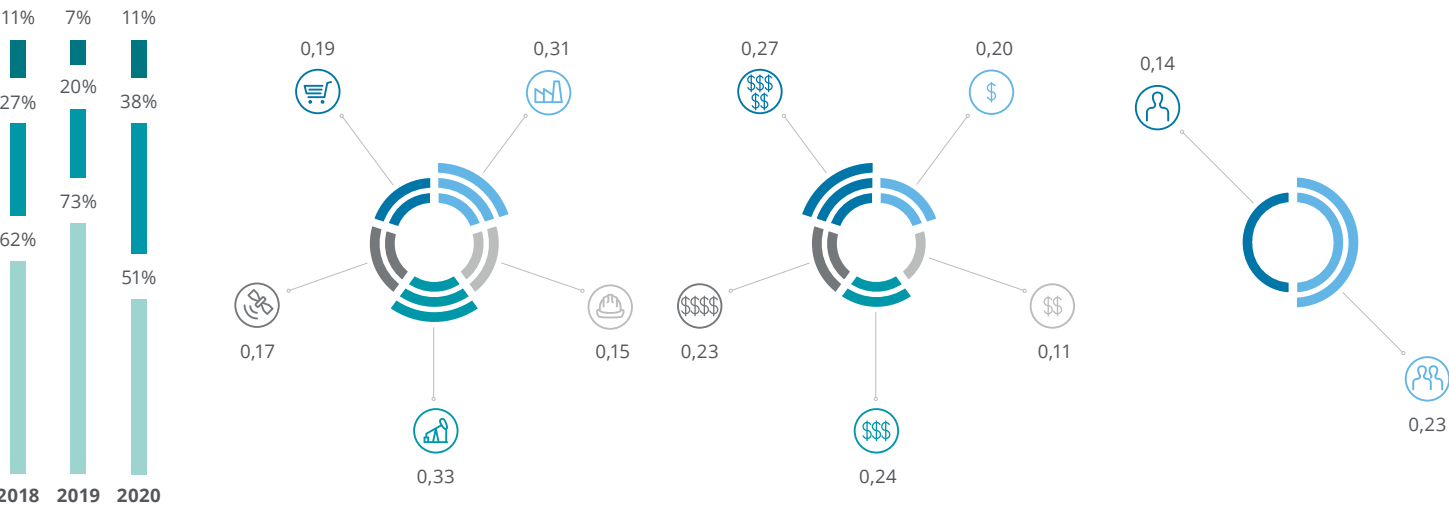
- На уровне всех основных бизнес-процессов бэк-офиса и регламентировано в основных документах организации
- На уровне отдельно взятых бизнес-процессов бэк-офиса и регламентировано в основных документах организации
- На уровне отдельно взятых бизнес-процессов бэк-офиса и не регламентировано в основных документах организации

- 01 Вступительное слово
- 02 Результаты исследования
- 03 Рекомендации Банка России для публичных акционерных обществ
- 04 Риск-аппетит
- 05 Интеграция управления рисками в деятельность Общества
- 06 Система мотивации персонала
- 07 Риск-культура и контрольная среда
- 08 Оценка эффективности управления рисками и внутреннего контроля
- 09 Управление рисками в условиях COVID-19
- 10 О респондентах
- 11 Контакты



Система мотивации персонала

Каким образом в вашей организации обеспечивается взаимосвязь системы КПЭ с деятельностью по управлению рисками?

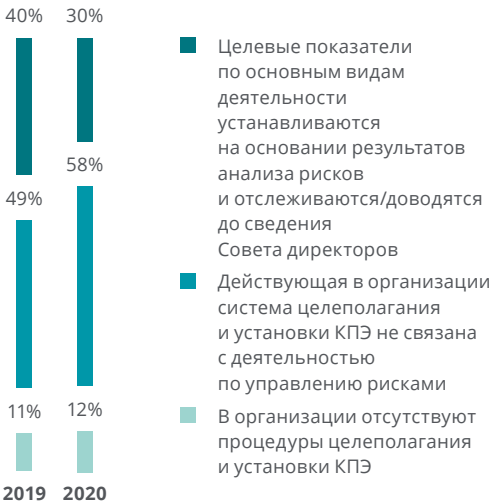


- Целевые показатели для ключевых сотрудников устанавливаются на основании результатов анализа рисков и отслеживаются с учетом рисков
- Для менеджеров и некоторых сотрудников установлены КПЭ
- Не связана

Интеграция управления рисками в процесс постановки целей и формирования КПЭ/КИР в течение последних 3-х лет отмечается дальнейшим направлением развития минимум 49% респондентов. В свою очередь, в 2020 году интеграцию в процесс постановки целей и формирования КПЭ/КИР отметили 60% опрошенных.

Что думают ТОП-менеджеры компаний?

Связана ли в вашей организации система целеполагания и установки КПЭ с деятельностью по управлению рисками?



- Целевые показатели по основным видам деятельности устанавливаются на основании результатов анализа рисков и отслеживаются/доводятся до сведения Совета директоров
- Действующая в организации система целеполагания и установки КПЭ не связана с деятельностью по управлению рисками
- В организации отсутствуют процедуры целеполагания и установки КПЭ

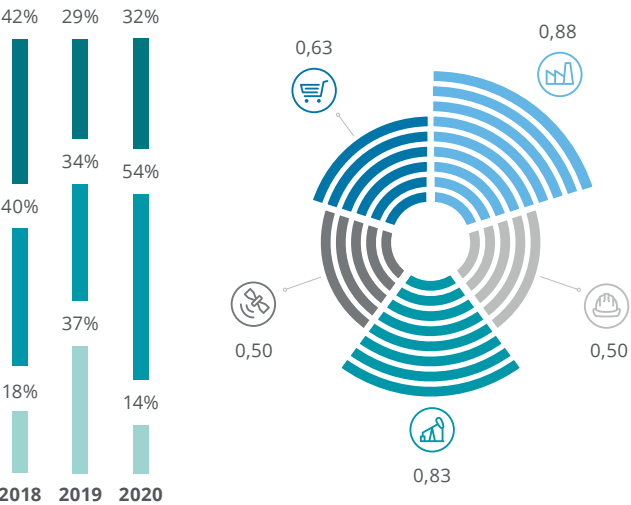
- 01 Вступительное слово
- 02 Результаты исследования
- 03 Рекомендации Банка России для публичных акционерных обществ
- 04 Риск-аппетит
- 05 Интеграция управления рисками в деятельность Общества
- 06 Система мотивации персонала
- 07 Риск-культура и контрольная среда
- 08 Оценка эффективности управления рисками и внутреннего контроля
- 09 Управление рисками в условиях COVID-19
- 10 О респондентах
- 11 Контакты



Риск-культура и контрольная среда

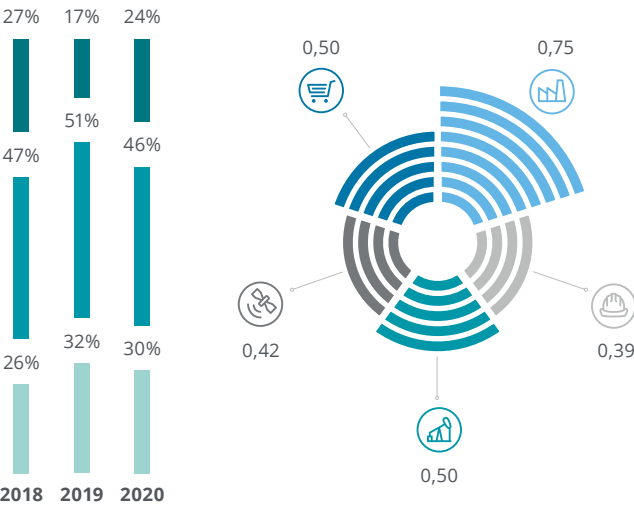
Каждый год минимум 65% респондентов отмечали риск-культуру, как один из важнейших шагов развития. В 2020 году наиболее значимым фактором, препятствующим эффективному управлению рисками, стало восприятие управления рисками, как отвлекающего процесса (54% опрошенных респондентов).

Каким образом в вашей организации осуществляется развитие компетенций по управлению рисками?



- Развитие компетенций по управлению рисками осуществляется в рамках всей компании
- Развитие компетенций по управлению рисками осуществляется в рамках одного или нескольких подразделений
- Развитие компетенций по управлению рисками целенаправленно не осуществляется

Каким образом в вашей организации происходит принятие решений с учетом рисков?



- Все существенные стратегические, бюджетные и инвестиционные решения принимаются только после анализа рисков, рассмотрения альтернативных вариантов и утверждения плана мероприятий, способных нивелировать риски
- Анализ рисков проводится при принятии некоторых из наиболее важных стратегических или инвестиционных решений
- Стратегические и инвестиционные решения принимаются высшим руководством в течение года без привлечения риск-менеджеров

Что думают ТОП-менеджеры компаний?

Какую роль в корпоративном управлению вашей организации играет управление рисками?



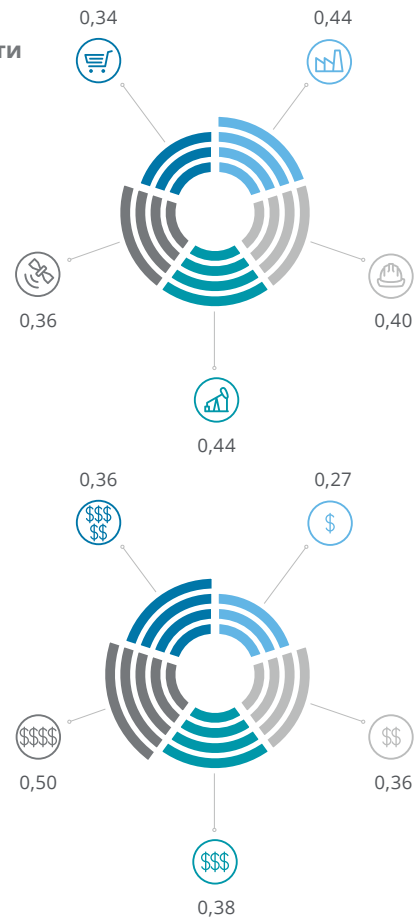
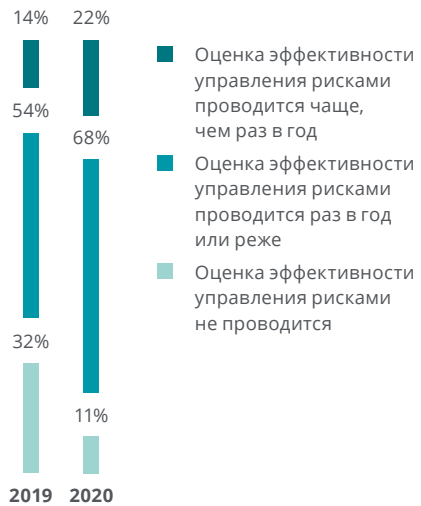
- Управление рисками рассматривается как важный элемент принятия всех существенных решений. В организации периодически проводится оценка эффективности управления рисками
- Управление рисками рассматривается как важный элемент корпоративного управления, но реализуется в организации непостоянно
- Управление рисками не рассматривается как важный элемент корпоративного управления и реализуется в организации непостоянно

- 01 Вступительное слово
- 02 Результаты исследования
- 03 Рекомендации Банка России для публичных акционерных обществ
- 04 Риск-аппетит
- 05 Интеграция управления рисками в деятельность Общества
- 06 Система мотивации персонала
- 07 Риск-культура и контрольная среда
- 08 Оценка эффективности управления рисками и внутреннего контроля
- 09 Управление рисками в условиях COVID-19
- 10 О респондентах
- 11 Контакты

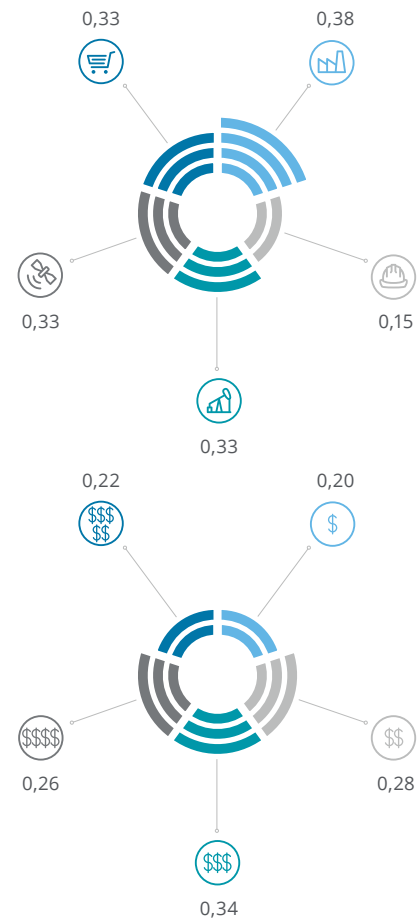
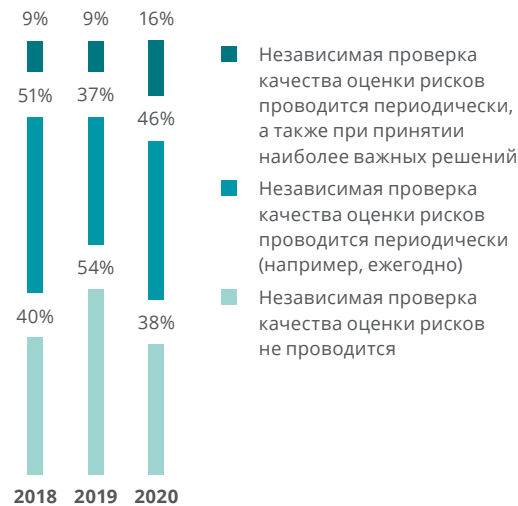


Оценка эффективности управления рисками и внутреннего контроля

С какой периодичностью осуществляется оценка эффективности управления рисками?



Как в вашей организации осуществляется независимая проверка качества оценки рисков?



- 01 Вступительное слово
- 02 Результаты исследования
- 03 Рекомендации Банка России для публичных акционерных обществ
- 04 Риск-аппетит
- 05 Интеграция управления рисками в деятельность Общества
- 06 Система мотивации персонала
- 07 Риск-культура и контрольная среда
- 08 **Оценка эффективности управления рисками и внутреннего контроля**
- 09 Управление рисками в условиях COVID-19
- 10 О респондентах
- 11 Контакты



Управление рисками в условиях COVID-19

76% и 58% опрошенных риск-менеджеров и топ менеджеров, соответственно, не рассматривали риски эпидемии как факторы, способные повлиять на ее деятельность до конца 2019 года.



- 01 Вступительное слово
- 02 Результаты исследования
- 03 Рекомендации Банка России для публичных акционерных обществ
- 04 Риск-аппетит
- 05 Интеграция управления рисками в деятельность Общества
- 06 Система мотивации персонала
- 07 Риск-культура и контрольная среда
- 08 Оценка эффективности управления рисками и внутреннего контроля
- 09 **Управление рисками в условиях COVID-19**
- 10 О респондентах
- 11 Контакты



Управление рисками в условиях COVID-19



Комментарий

«Большинство организаций не рассматривали риск возникновения эпидемии. Тем не менее для обеспечения непрерывности деятельности им необходимо было разрабатывать планы и организовывать штабы».

Компания «Делойт», СНГ

Какие риски оказали наибольшее влияние на цели организации в период роста заболеваемости COVID-19?

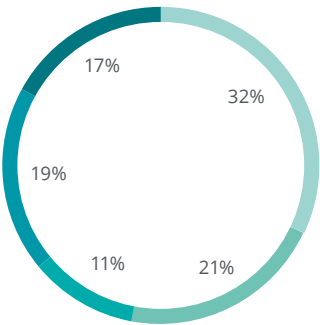


- 01 Вступительное слово
- 02 Результаты исследования
- 03 Рекомендации Банка России для публичных акционерных обществ
- 04 Риск-аппетит
- 05 Интеграция управления рисками в деятельность Общества
- 06 Система мотивации персонала
- 07 Риск-культура и контрольная среда
- 08 Оценка эффективности управления рисками и внутреннего контроля
- 09 **Управление рисками в условиях COVID-19**
- 10 О респондентах
- 11 Контакты



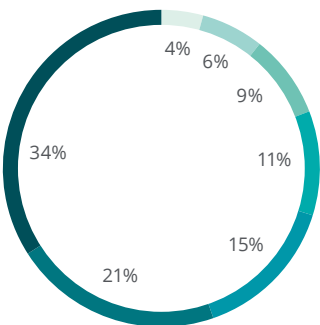
О респондентах

Выручка



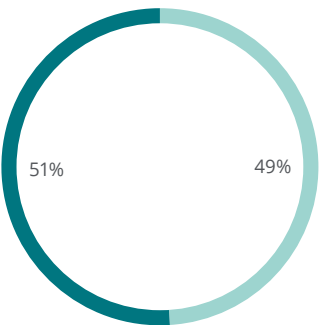
- До 100 млн долл. США
- От 100 до 500 млн долл. США
- От 500 млн до 2 млрд долл. США
- От 2 до 5 млрд долл. США
- От 5 млрд долл. США

Индустрия



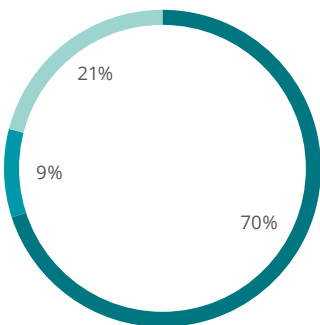
- Производственный сектор
- Потребительский сектор и транспорт
- Телекоммуникации, медиа и технологии
- Металлургическая промышленность
- Нефтегазовая промышленность
- Другое
- Многоотраслевые холдинги

Численность штата



- Менее 5 000 человек
- Более 5 000 человек

ДЗО*



- Нет, наша организация не является ДЗО
- Да, наша организация ДЗО, и при этом сама является головной организацией холдинга
- Да, наша организация является ДЗО

* Дочерние и зависимые организации

- 01 Вступительное слово
- 02 Результаты исследования
- 03 Рекомендации Банка России для публичных акционерных обществ
- 04 Риск-аппетит
- 05 Интеграция управления рисками в деятельность Общества
- 06 Система мотивации персонала
- 07 Риск-культура и контрольная среда
- 08 Оценка эффективности управления рисками и внутреннего контроля
- 09 Управление рисками в условиях COVID-19
- 10 О респондентах
- 11 Контакты



Контакты



Наталья Капризина
Управляющий партнер
Департамент
управления рисками
nakaprizina@deloitte.ru



Татьяна Будишевская
Директор
Департамент
управления рисками
tbudishevskaya@deloitte.ru



Сергей Кудряшов
Партнер
Департамент
управления рисками
Руководитель Группы
операционных рисков
и антикризисного управления
компании «Делойт», СНГ
skudryashov@deloitte.ru



Екатерина Трофимова
Партнер
Департамент управления рисками
Заместитель генерального директора
по исследованиям и вопросам
интеллектуального лидерства
Руководитель практики по работе с банками
и финансовыми компаниями в России и СНГ
ektrofimova@deloitte.ru

Авторы

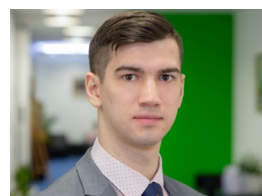
Если у вас возникнут вопросы, касающиеся проведения данного исследования, пожалуйста, обращайтесь к нам:



Анастасия Дашкова
Менеджер, PRM
Департамент
управления рисками
adashkova@deloitte.ru



Александра Егорова
Старший консультант
Департамент
управления рисками
alegorova@deloitte.ru



Михаил Соколов
Специалист
Исследовательского центра
компании «Делойт» в СНГ
msokolov@deloitte.ru



Кирилл Потапов
Бизнес-аналитик
Департамент
управления рисками
kpotapov@deloitte.ru

- 01 Вступительное слово
- 02 Результаты исследования
- 03 Рекомендации Банка России для публичных акционерных обществ
- 04 Риск-аппетит
- 05 Интеграция управления рисками в деятельность Общества
- 06 Система мотивации персонала
- 07 Риск-культура и контрольная среда
- 08 Оценка эффективности управления рисками и внутреннего контроля
- 09 Управление рисками в условиях COVID-19
- 10 О респондентах
- 11 Контакты



Deloitte.

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, в том числе аффилированных, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед» (далее — «ДТТЛ»). Каждое из этих юридических лиц является самостоятельным и независимым. Компания «ДТТЛ» (также именуемая как «международная сеть «Делойт»») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Более подробную информацию можно получить на сайте www.deloitte.com/about.

«Делойт» является ведущей международной сетью компаний по оказанию услуг в области аудита, консалтинга, финансового консультирования, управления рисками и налогообложения, а также сопутствующих услуг. «Делойт» ведет свою деятельность в 150 странах, в число клиентов которой входят около 400 из 500 крупнейших компаний мира по версии журнала Fortune. Около 330 тысяч специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения результатов, которыми мы можем гордиться. Более подробную информацию можно получить на сайте www.deloitte.com.

Настоящее сообщение содержит исключительно информацию общего характера. Ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица не предоставляют 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 международную сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящую публикацию..

© 2021 АО «Делойт и Туш СНГ». Все права защищены.