



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

Москва, 2021 год



Содержание

01	Вступительное слово	3	08	Перспективы дальнейшего развития управления рисками в российских нефинансовых организациях	47
02	Основные выводы	4	09	Общий уровень зрелости управления рисками в российских нефинансовых организациях	50
03	Портрет современного подразделения по управлению рисками в российских нефинансовых организациях	6	10	Управление рисками в условиях COVID-19 в российских нефинансовых организациях	52
04	Оценка уровня зрелости управления рисками в российских нефинансовых организациях	13	11	О респондентах	61
05	Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками в российских нефинансовых организациях	32	12	Контакты	62
06	Оценка эффективности управления рисками российскими нефинансовыми организациями	40	13	Приложение	63
07	Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами в российских нефинансовых организациях	43			

01	Вступительное слово
02	Основные выводы
03	Портрет современного подразделения по управлению рисками
04	Оценка уровня зрелости управления рисками
05	Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
06	Оценка эффективности управления рисками
07	Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
08	Перспективы дальнейшего развития управления рисками
09	Общий уровень зрелости управления рисками
10	Управление рисками в условиях COVID-19
11	О респондентах
12	Контакты
13	Приложение



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 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Основные выводы

Портрет подразделения по управлению рисками

76% (2020 год)
75% (2019 год)

доля организаций, в которых есть отдельное подразделение, ответственное за сопровождение и методологическую поддержку процессов управления рисками

70% (2020 год)
73% (2019 год)

доля организаций, в которых сопровождением и методологической поддержкой процессов управления рисками занимаются один, два или три сотрудника

Генеральный или финансовый директор

чаще всего являются лицами, которым подотчетны подразделения, отвечающие за процессы управления рисками

54% (2020 год)
52% (2019 год)

организаций сформировали собственное подразделение по управлению рисками более года, но менее пяти лет назад

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

Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях

- Восприятие управления рисками как отвлекающего процесса
- Низкий уровень риск-культуры во многих организациях
- Отсутствие разработанных и регламентированных процессов в компании, что усложняет внедрение управления рисками в операционную деятельность
- Неполнота данных, разрозненность ИТ-систем

Перспективы дальнейшего развития управления рисками

- Развитие культуры управления рисками
- Внедрение управления рисками в процесс постановки целей и формирования КПЭ
- Внедрение управления рисками в процесс принятия инвестиционных решений

Управление рисками в условиях COVID-19

76%

доля организаций, которые не рассматривали риски пандемии как факторы, способные повлиять на деятельность организации

41%

актуализация бизнес-плана/плана продаж/производственной программы проводилась на регулярной основе во время активной фазы эпидемии

76%

оперативная группа/комитет/штаб по реагированию на COVID-18 был создан в марте 2020 года или ранее

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

- 01 Вступительное слово
- 02 **Основные выводы**
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Основные выводы

Оценка зрелости управления рисками

23% имеют утвержденную генеральным директором или Советом директоров политику по управлению рисками

35% организаций анализируют риски при годовом бюджетировании и при этом регламентируют порядок проведения анализа рисков в политике/регламенте, в то время как полный анализ рисков при стратегическом планировании проводят 21% организаций

65% хорошо знакомы с последними изменениями в стандартах ISO 31000 и концепции COSO ERM, которые произошли в 2017–2018 годах

59% актуализировали свою методологию управления рисками согласно последним изменениям в стандартах ISO 31000 и COSO ERM

24% сформировали Комитет по управлению рисками и Комитет по аудиту, которые рассматривают вопросы по управлению рисками

46% организаций проводят анализ рисков при принятии некоторых из наиболее важных стратегических или инвестиционных решений

50% (2020 год)
27% (2019 год) доля организаций, в которых информация о системном управлении рисками интегрирована в управленческую отчетность

22% (2020 год)
29% (2019 год) доля организаций, в которых анализ рисков не влияет на пересмотр стратегических целей и бюджетов организаций

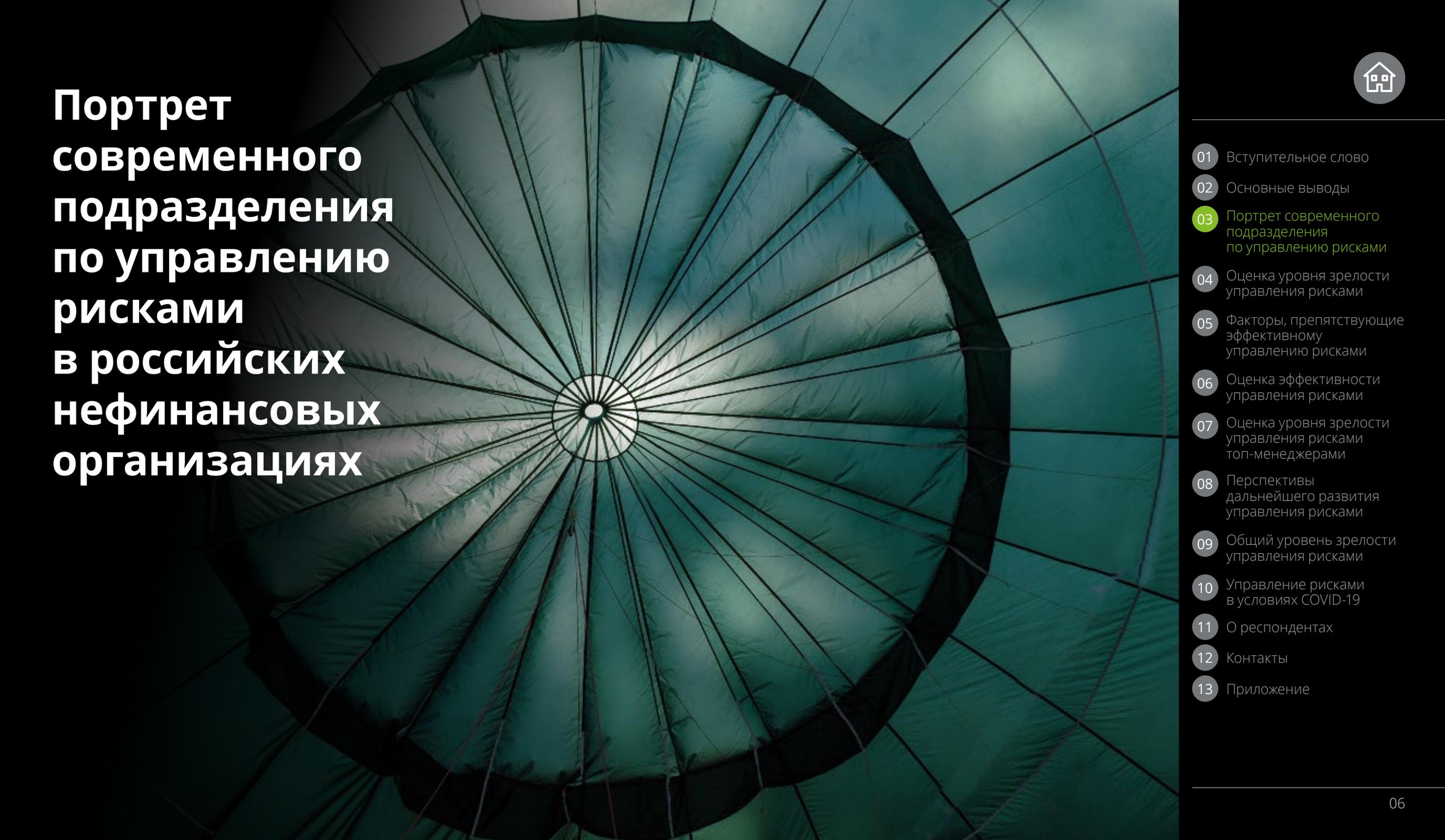
38% (2020 год)
20% (2019 год) доля организаций, у которых для менеджеров и некоторых сотрудников на основании результатов анализа рисков установлены и отслеживаются КПЭ

24% (2020 год)
17% (2019 год) доля организаций, которые привлекают риск-менеджеров к принятию высшим руководством стратегических и инвестиционных решений в течение года

41% (2020 год)
27% (2019 год) доля организаций, которые проводят обсуждения вопросов управления существенными рисками чаще, чем раз в квартал

38% (2020 год)
54% (2019 год) доля организаций, в которых независимая проверка качества оценки рисков не проводится

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы**
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Портрет современного подразделения по управлению рисками в российских нефинансовых организациях

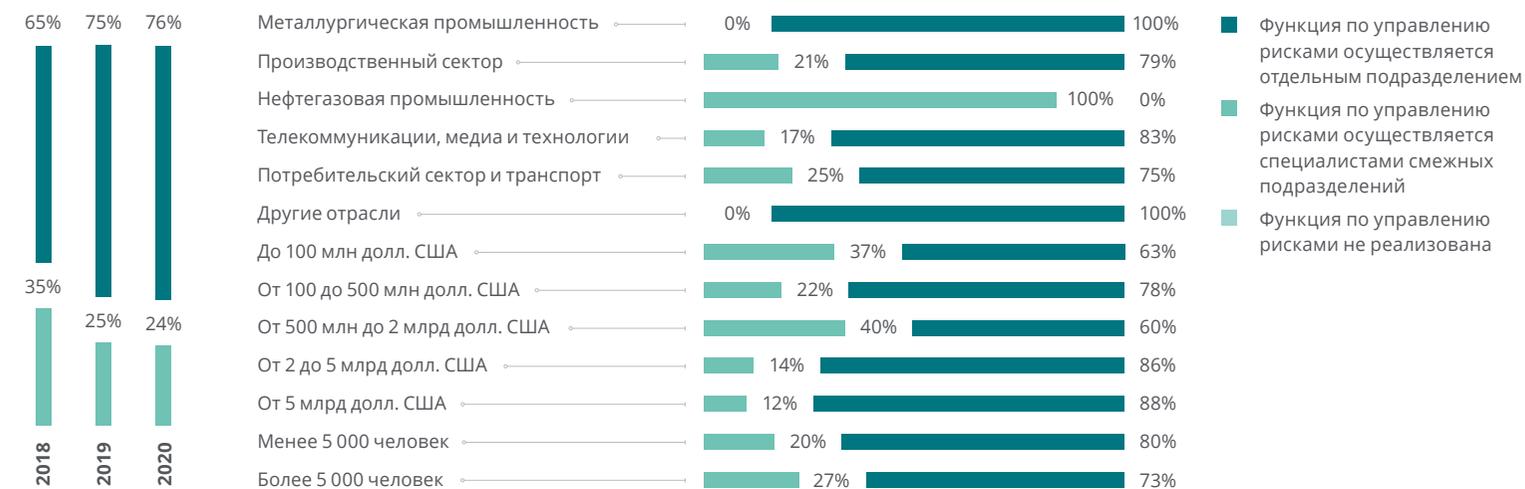


- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение

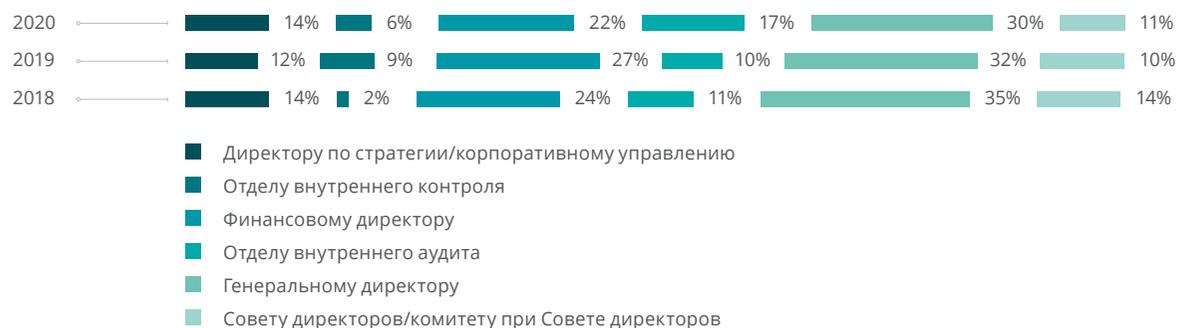


Наличие отдельного подразделения по управлению рисками в организации

Какое подразделение является ответственным за внедрение процессов управления рисками в Вашей организации?



Кому подчиняется подразделение, ответственное за внедрение процессов управления рисками?



Тренд

В 2020 году количество организаций, у которых функция по управлению рисками осуществляется отдельным подразделением, практически не изменилась относительно 2019 года. Доля организаций, в которых данная функция выведена в подчинение финансовому директору, сократилась на 5 п. п., а в подчинение отделу внутреннего аудита увеличилась на 7 п. п.

Особенности

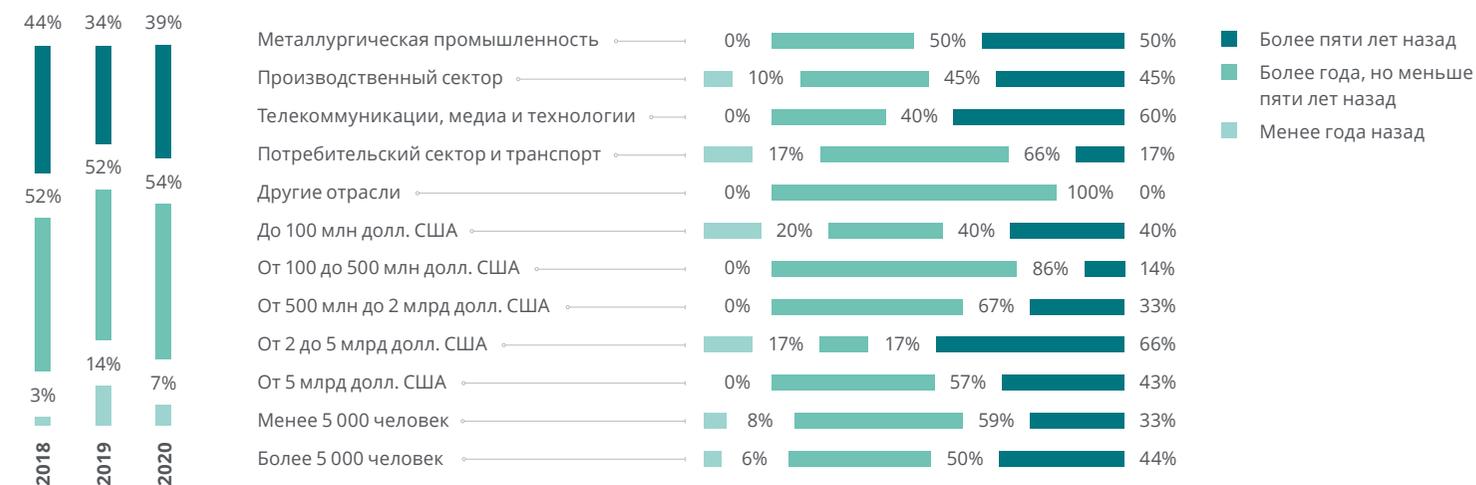
Все металлургические компании, принявшие участие в опросе, заявляют, что в их организациях функции по управлению рисками осуществляет отдельное подразделение. В 37% организаций с выручкой до 100 млн долл. США функции по управлению рисками осуществляются специалистами смежных подразделений (внутреннего аудита, финансов или других), среди организаций с выручкой от 100 до 500 млн долл. США таких 22%.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Время существования подразделения по управлению рисками в организации

Как давно в организации было сформировано подразделение, ответственное за внедрение процессов управления рисками?



Кто в организациях был инициатором создания отдельного подразделения, ответственного за процессы управления рисками?



Тренд

По сравнению с прошлым годом, в опросе 2020 года на 5 п. п. увеличилась доля организаций с подразделениями по управлению рисками созданными более пяти лет назад. Доля организаций с подразделениями, которые были созданы менее года назад, сократилась на 7 п. п.

Особенности

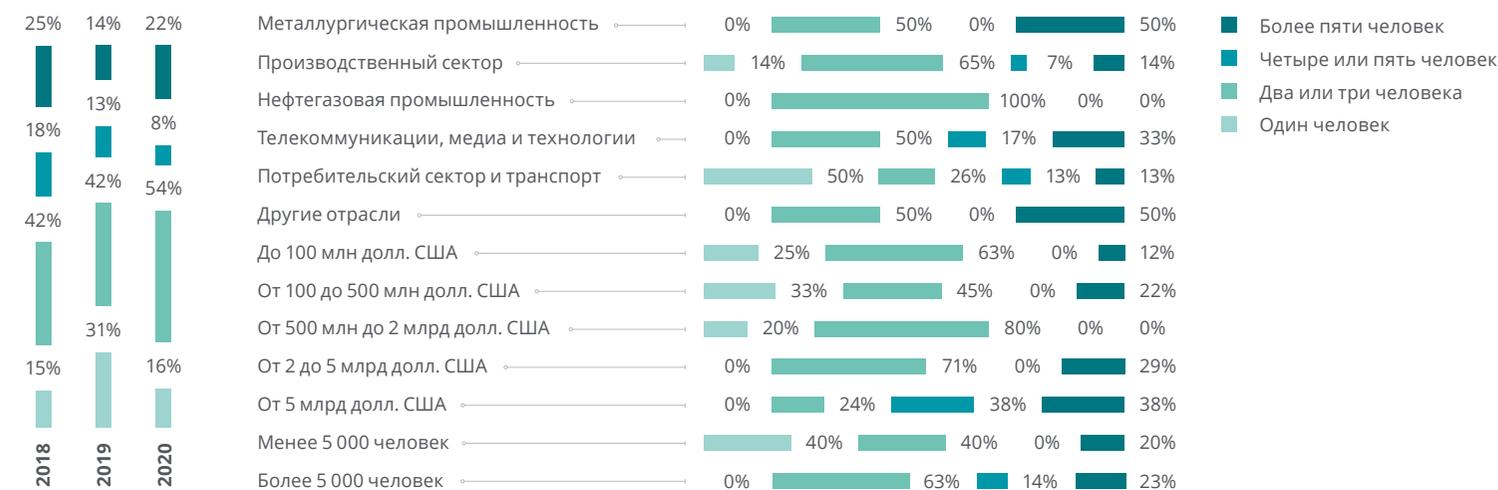
Компании из индустрии высоких технологий — лидеры в области продолжительности работы подразделений по управлению рисками: в этом секторе, 60% сформировали такое подразделение более пяти лет назад. Напротив, среди организаций потребительского сектора и транспорта подразделения, ответственные за сопровождение и методологическую поддержку процессов управления рисками, существуют наименьшую продолжительность времени. У организаций с выручкой от 5 млрд долл. США нет молодых подразделений, в то время как в 20% организаций с выручкой до 100 млн долл. США подразделение существует менее одного года.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Количество сотрудников, ответственных за процессы управления рисками

Укажите количество сотрудников, отвечающих за внедрение процессов управления рисками (включая руководителя).



Комментарий

«В 2020 году мы видим рост числа сотрудников, отвечающих за внедрение процессов управления рисками (16% относительно 31%). Но всегда ли это хорошо? Мы согласны, что большое количество времени данных специалистов нужно на этапе выстраивания подходов к управлению рисками и интеграции данных подходов в процессы принятия решений и основные бизнес-процессы компании. Но чем лучше данные подходы будут встроены в бизнес-процессы, тем меньше потребуются вовлечение риск-менеджера. Нужно стремиться к максимальной интеграции управления рисками в процессы компании, чтобы риск-менеджер оказывал методологическую экспертную поддержку бизнесу и направлял усилия на развитие риск культуры.»

Компания «Делойт», СНГ

Тренд

В 2020 году на 15 п. п. снизилась доля организаций, держащих в штате единственного сотрудника, ответственного за управления рисками, а доля организаций, у которых эту функцию выполняют два или три сотрудника, увеличилась на 12 п. п. Доля организаций, где четыре или пять сотрудников выполняют данную функцию, сократилась на 5 п. п., а доля компаний с более чем пятью сотрудниками увеличилась на 8 п. п. Данная тенденция обусловлена принятием участия в опросе организаций с более «взрослыми» подразделениями по управлению рисками, для которых характерен более крупный штат сотрудников.

Особенности

В 33% организаций сектора ТМТ за сопровождение и методологическую поддержку процессов управления рисками отвечают более пяти сотрудников (включая руководителя), в то время как половина из опрошенных компаний потребительского сектора и транспорта отметили, что за управление рисками отвечает один сотрудник. В 80% организаций с выручкой от 500 млн долл. США до 2 млрд долл. США за это отвечают два или три сотрудника.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Распределение ответственности за управление рисками

За кем в вашей организации закреплена ответственность за управление рисками?



Тренд

По сравнению с 2019 доля организаций, в которых ответственность за процессы управления рисками закреплена на каждом отдельном административном уровне, практически не изменилась. При этом число организаций, в которых за управление рисками отвечает только риск-менеджмент, сократилось на 6 п. п. до 6%.

Особенности

Во всех опрошенных организациях металлургической промышленности, а также среди всех организаций с выручкой от 500 млн до 2 млрд долл. США ответственность в рамках управления рисками закреплена за руководством, Советом директоров, комитетами при Совете директоров и за риск-менеджерами.

Комментарий

«Мы уже третий год наблюдаем устойчивый позитивный тренд по росту доли компаний, в которых ответственность за управление рисками распределена на все уровни организации. 01 октября 2020 года вышли рекомендации ЦБ по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в ПАО, являющиеся ориентиром при распределении ответственности по управлению рисками».

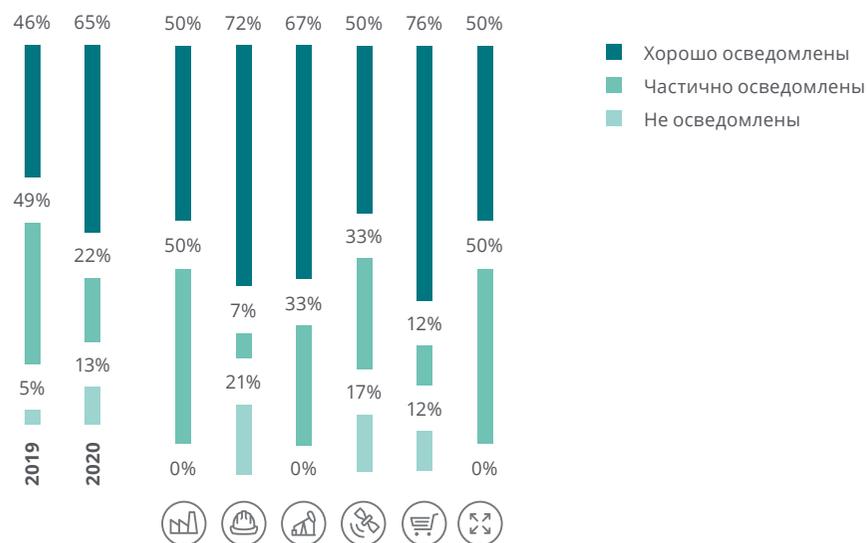
Компания «Делойт», СНГ

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Осведомленность о последних изменениях в стандартах ISO 31000 и концепции COSO ERM

Знаете ли вы о последних изменениях в стандартах ISO 31000 и концепции COSO ERM, которые произошли в 2017–2018 годах?



Тренд

Доля организаций, в которых хорошо осведомлены об изменениях в стандартах ISO 31000 и концепции COSO ERM сильно выросла на 19 п. п. до 65%. Доля компаний, где лишь частично осведомлены об актуальных версиях стандартов сократилась более чем вдвое. Однако, на 8 п. п. выросла доля организаций, в которых не осведомлены об изменениях в стандартах ISO 31000 и концепции COSO ERM. До 59% выросло количество компаний с актуализированной методологией согласно последним изменениям в стандартах ISO 31000 и COSO ERM.

Особенности

Во всех отраслях об изменениях хорошо осведомлены минимум 50% организаций. Наибольшая доля неосведомленных компаний в производственном секторе и в сфере TMT.

Актуализирована ли ваша методология управления рисками согласно последним изменениям в стандартах ISO 31000 и COSO ERM?

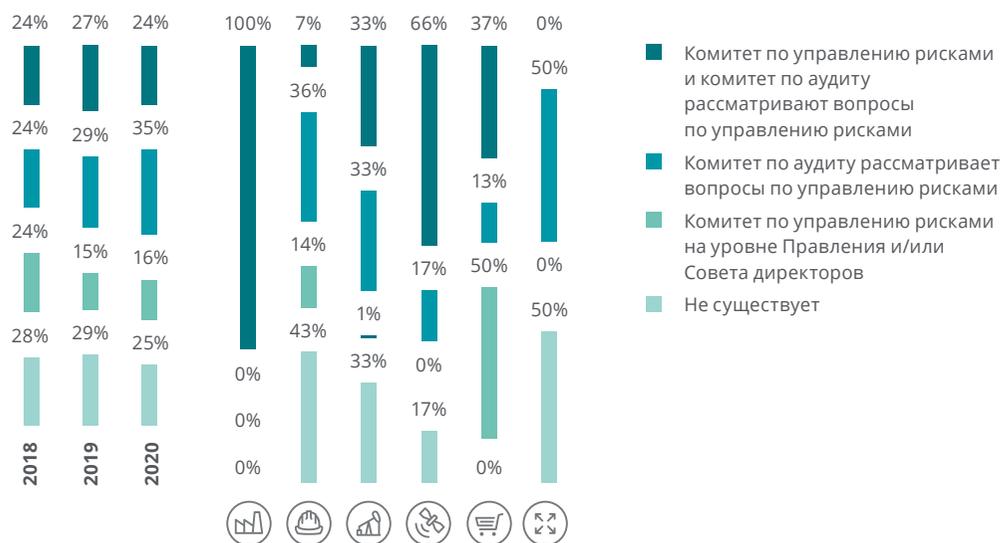


- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Практика рассмотрения вопросов по управлению рисками комитетами совета директоров

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



Комментарий

«Если руководствоваться рекомендациям ЦБ, то в целях содействия эффективному выполнению функций совета директоров в области управления рисками и внутреннего контроля в зависимости от масштаба и характера деятельности Общества из числа членов совета директоров может быть сформирован комитет по рискам, а в случае отсутствия такого комитета его функции может выполнять комитет по аудиту. Как мы видим, по результатам опроса, в большинстве компаний функцию комитета по рискам выполняет комитет по аудиту.»

Компания «Делойт», СНГ

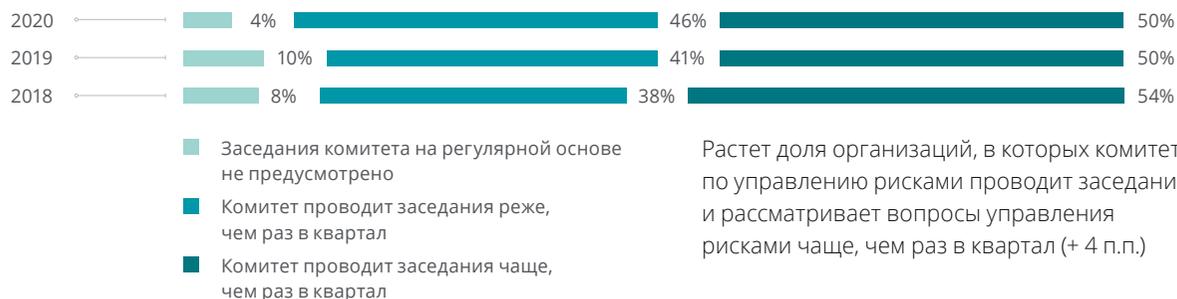
Тренд

С ростом на 6 п. п. до 35% компаний отмечает, что комитет по аудиту рассматривает вопросы по управлению рисками. В каждой четвертой компании и комитет по аудиту, и комитет по рискам рассматривают вопросы по управлению рисками. Несмотря на отрицательный рост на 4 п. п., в 25% компаний все еще не существует практики управления рисками комитетами.

Особенности

Во всех опрошенных компаниях металлургической отрасли оба комитета рассматривают вопросы по управлению рисками и только в 7% организаций производственного сектора. В 43% компаний производственного сектора и в 33% нефтегазовых компаний отсутствует практика рассмотрения вопросов по управлению рисками комитетом по рискам или комитетом по аудиту.

Как часто в организациях комитет по управлению рисками проводит заседания/рассматривает вопросы управления рисками?



Растет доля организаций, в которых комитет по управлению рисками проводит заседания и рассматривает вопросы управления рисками чаще, чем раз в квартал (+ 4 п.п.)

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение

Оценка уровня зрелости управления рисками в российских нефинансовых организациях

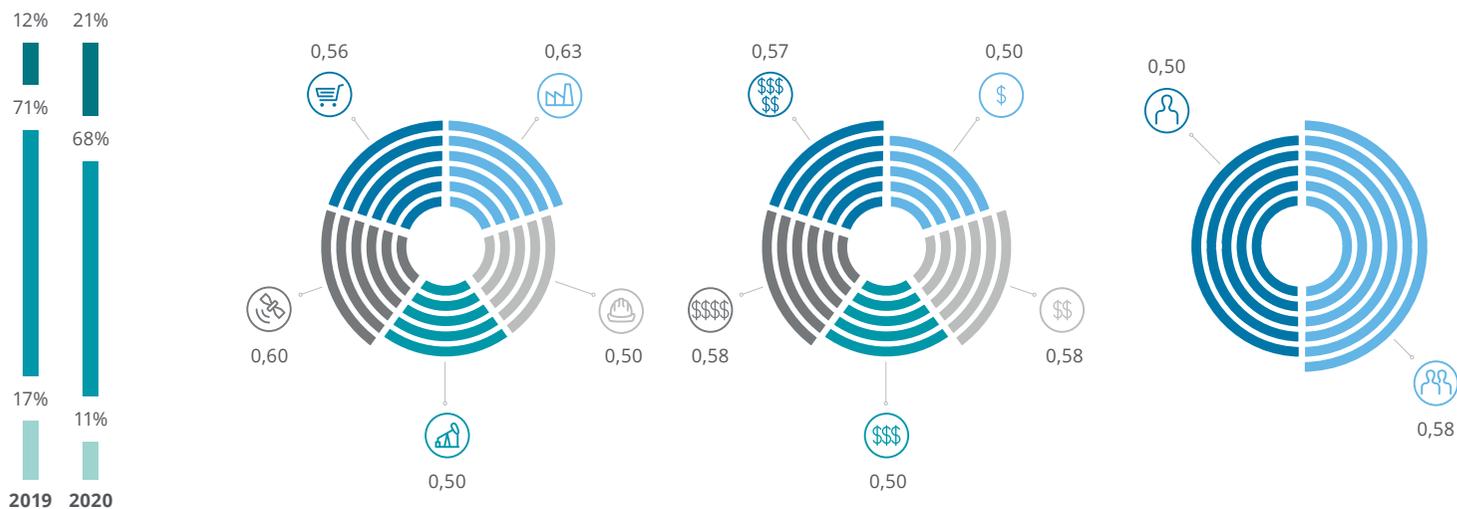


- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками**
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Уровень интеграции 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

Комментарий

«Мы наблюдаем положительный тренд в одном из самых важных видов применения инструментов анализа рисков — при планировании. Все больше компаний уделяют внимание рискам при системном планировании. У руководителей, принимающих решения, возникает необходимость проводить анализ рисков в рамках планирования».

А. Сидоренко

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

Тренд

В 2020 году мы видим позитивную динамику в вопросе анализа рисков при стратегическом планировании: на 9% увеличилась доля организаций, в которых риски анализируются при постановке целей, а порядок проведения анализа рисков регламентирован. В свою очередь, на 6 п. п. снизилась доля компаний, в которых не анализируются риски при стратегическом планировании или анализируются постфактум.

Особенности

В 2020 году все респонденты нефтегазового сектора отметили, что в их организациях риски анализируются при постановке стратегических целей, но порядок проведения анализа рисков не регламентирован. В свою очередь, лишь половина респондентов производственного сектора ответила так же, а четверть отметила, что риски, связанные с достижением стратегических целей, не анализируются или анализируются постфактум.

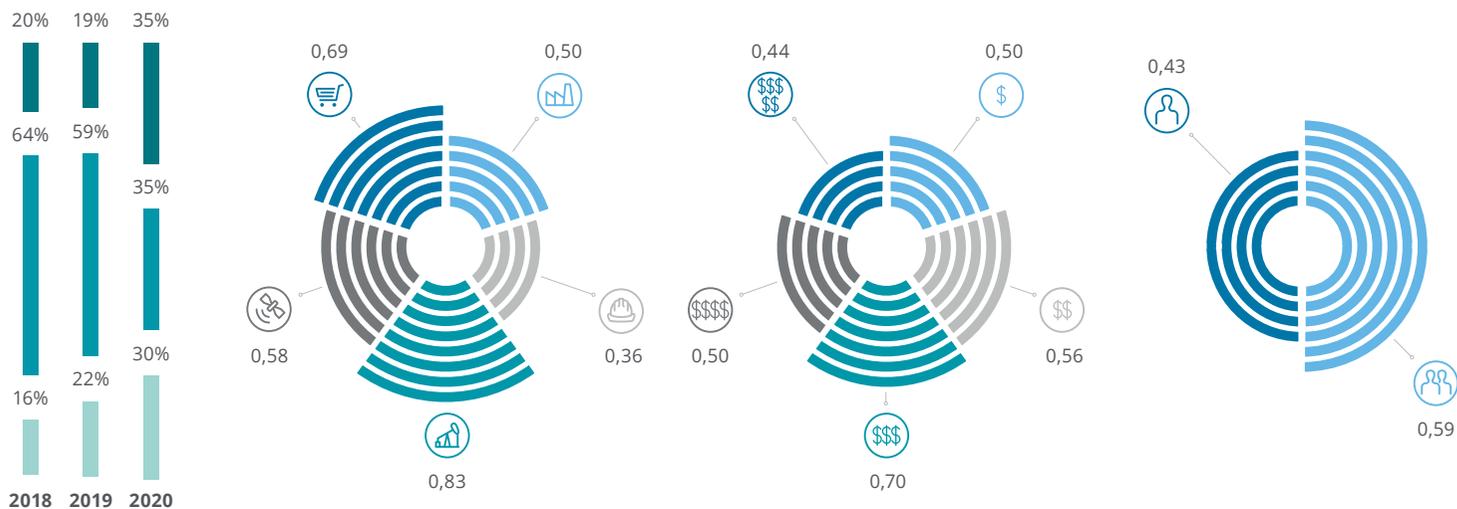
В компаниях с численностью штата более 5 000 человек доля организаций, в которых риски, связанные с достижением стратегических целей, не анализируются, на 17 п. п. меньше, чем среди организаций с численностью штата менее 5 000 человек.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Уровень интеграции в процессы стратегического планирования и бюджетирования

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

Комментарий

«Положительная динамика наблюдается также и в части внедрения управления рисками в бюджетирование. Оба процесса — планирование и бюджетирование — очень важны, потому что позволяют риск-менеджерам напрямую взаимодействовать с руководством организации и дают возможность снижать риски, а не только устранять их последствия».

А. Сидоренко

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

Тренд

В 2020 году в рамках процесса годового бюджетирования анализ рисков проводился более детально, чем в рамках стратегического планирования: 35% организаций анализируют риски при годовом бюджетировании и при этом регламентируют порядок проведения анализа рисков в политике/ регламенте, в то время как полный анализ рисков при стратегическом планировании проводят 21% организаций.

Особенности

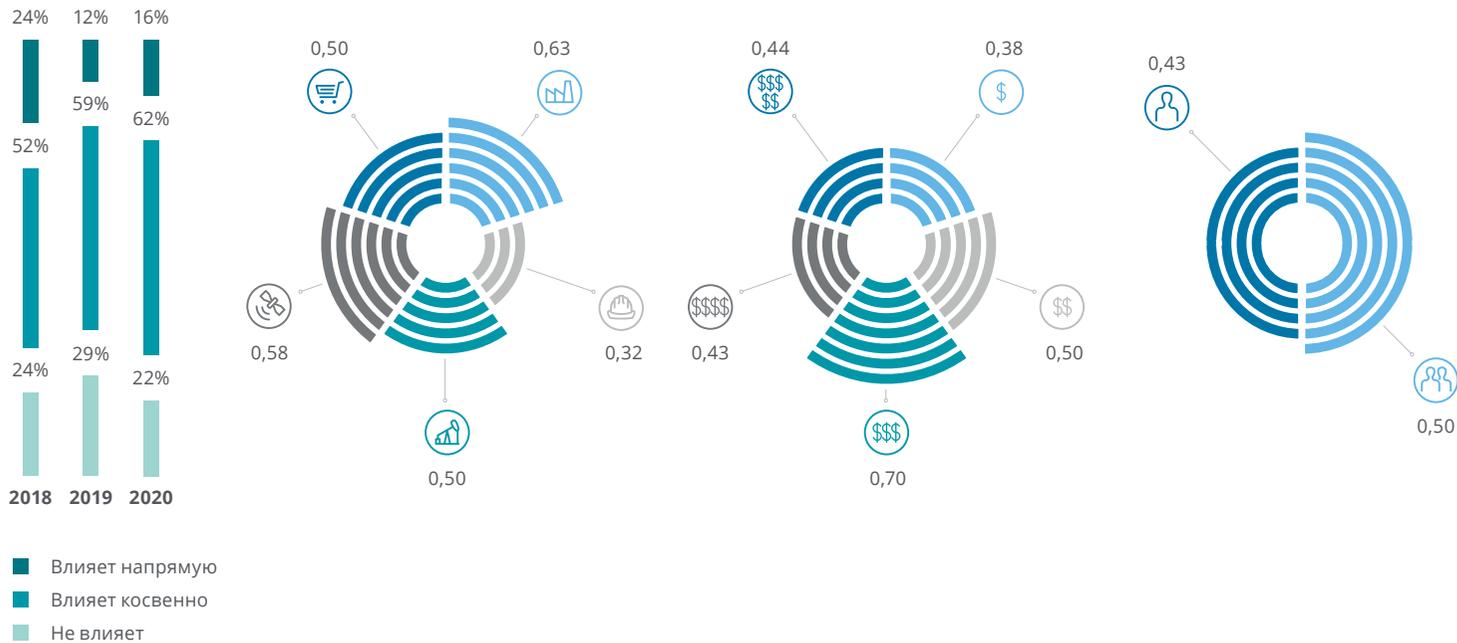
Две трети опрошенных нефтегазовых организаций анализируют риски при годовом бюджетировании, порядок проведения анализа рисков регламентирован в политике/ регламенте о бюджетировании. В свою очередь, лишь 29% организаций производственного сектора ответили так же, а 57% отметили, что риски, связанные с утверждением годового бюджета организации, не анализируются или анализируются постфактум.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Уровень интеграции в процессы планирования и бюджетирования

Каким образом анализ рисков влияет на изменение целей и пересмотр бюджета в вашей организации?



Тренд

В 2020 году на 7 п. п. сократилась доля организаций, в которых анализ рисков не влияет на пересмотр стратегических целей и бюджетов организации, а также увеличилась на 4 п. п. доля организаций, в которых анализ рисков имеет непосредственное влияние на данные аспекты. Доля организаций, в которых анализ влияния рисков оказывает косвенное влияние на изменение целей и пересмотр бюджета, увеличилась на 3 п. п.

Особенности

43% организаций производственного сектора не рассматривают анализ рисков как фактор, влияющий на изменение целей и пересмотр бюджета. Среди опрошенных нефтегазовых организаций нет тех, где анализ рисков напрямую влияет на пересмотр стратегических целей и бюджетов.

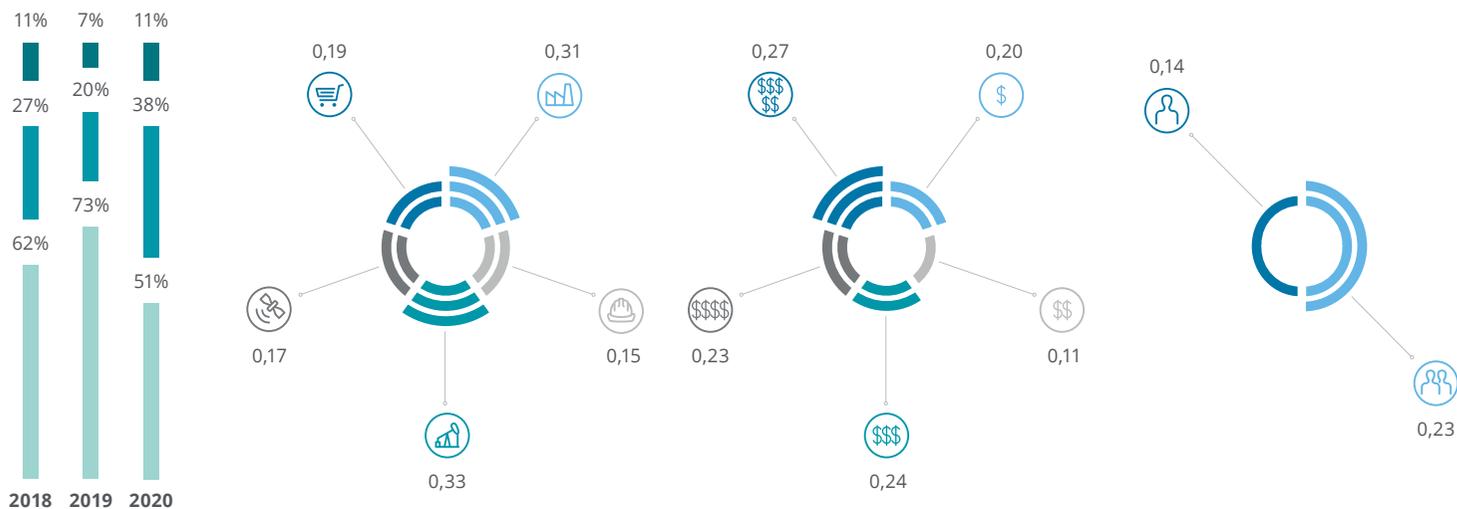
В организациях с выручкой до 100 млн долл. США среди 12%, а в организациях с численностью сотрудников от 5000 человек среди 18% опрошенных анализ рисков напрямую влияет на пересмотр стратегических целей и бюджетов.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 **Оценка уровня зрелости управления рисками**
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Уровень интеграции в процессы планирования и бюджетирования

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

Комментарий

«Успех внедрения риск-ориентированного управления во многом зависит от стремления сотрудников применять инструменты анализа рисков в рамках принятия решений. Сотрудники должны быть заинтересованы в том, чтобы думать, планировать и составлять бюджеты в рамках диапазонов, а внедрение управления рисками в процессы персонального целеполагания и постановки КПЭ является важным шагом в формировании культуры риск-ориентированного принятия решений».

К. Дождиков

К.э.н., директор по управлению рисками ООО «УК «РОСНАНО». Вице-президент Гильдии инвестиционных и финансовых аналитиков. Руководитель направления АНО ДПО «ИСАР»

Тренд

В 2020 году доля организаций, у которых для ключевых сотрудников на основании результатов анализа рисков установлены и отслеживаются КПЭ, увеличилась на 4 п. п. Одновременно на 22 п. п. снизилась доля организаций, в которых действующая система КПЭ напрямую не связана с деятельностью по управлению рисками. При этом на 18 п.п. увеличилась доля организаций, в которых КПЭ по управлению рисками установлены для менеджеров и некоторых сотрудников.

Особенности

25% металлургических организаций, принявшие участие в опросе, связывают действующую систему КПЭ с деятельностью по управлению рисками (целевые показатели для ключевых сотрудников устанавливаются на основании результатов анализа рисков и отслеживаются с учетом рисков).

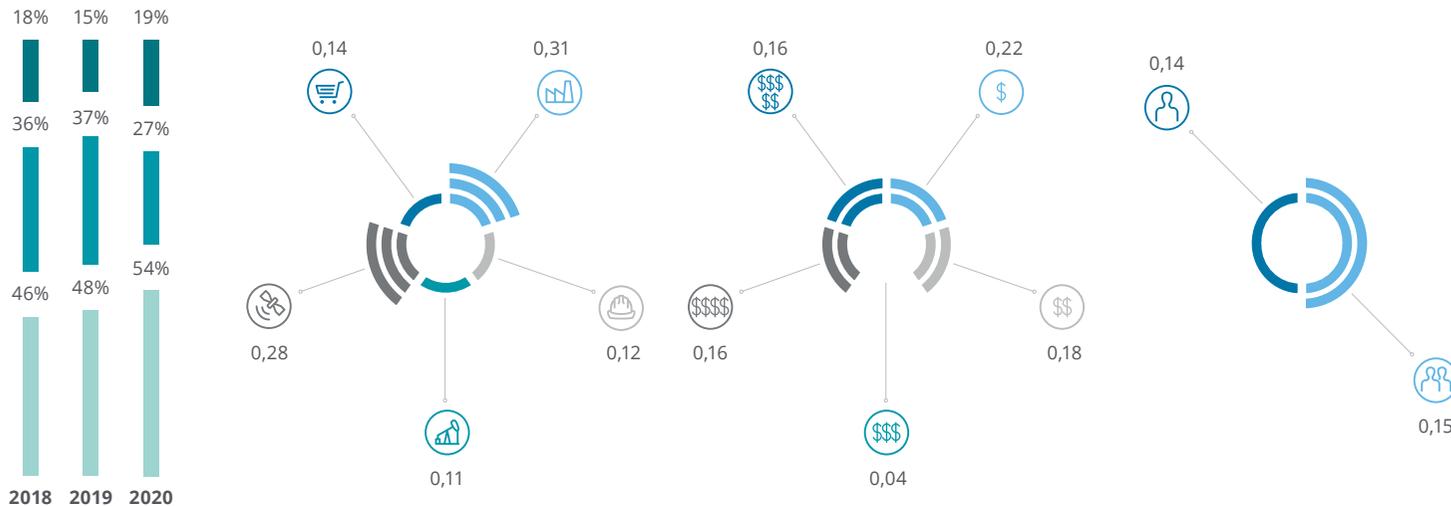
Среди организаций с выручкой от 500 млн долл. США до 2 млрд долл. США 40% устанавливают и отслеживают целевые показатели для ключевых сотрудников на основании результатов анализа рисков. Слабая взаимосвязь между системой КПЭ и управлением рисками наиболее часто встречается в организациях с выручкой до 100 млн долл. США, а также в организациях со штатом менее 5 000 сотрудников.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Уровень интеграции в процессы планирования и бюджетирования

Каким образом ваша организация определяет риск-аппетит*?



- Определен и учитывается при принятии решений
- Определен, но скорее не учитывается при принятии решений
- Не определен

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.

Особенности

33% опрошенных нефтегазовых компаний и четверть организаций металлургического сектора определяют/пересматривают риск-аппетит на периодической основе в рамках определения стратегии/годовых целей и видят в нем практический инструмент при принятии решений.

Формальный риск-аппетит не определяется у 80% организаций с выручкой от 500 млн долл. США до 2 млрд долл. США, а также у 60% организаций со штатом от менее 5 000 человек.

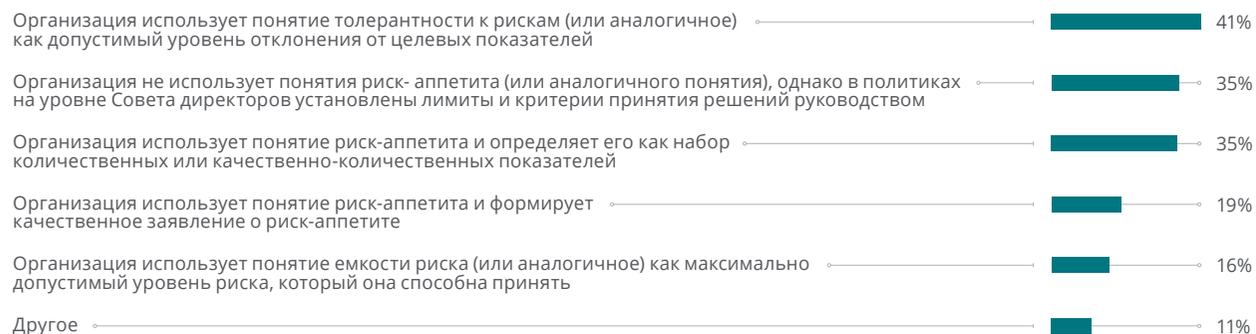
- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение

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



Уровень интеграции в процессы планирования и бюджетирования

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



Тренд

В 35% организаций не используется понятие риск-аппетита, однако лимиты и критерии принятия решения руководством установлены. При этом, 35% организаций использует данное понятие, понимая его, как набор количественных или качественно-количественных показателей.

Особенности

Качественное заявление о риск-аппетите формируют половина ТМТ организаций и многоотраслевых холдингов. Как набор количественных или качественно-количественных показателей риск-аппетит определяют половина организаций металлургической промышленности и ТМТ, а также 75% многоотраслевых холдингов. Наиболее часто понятие емкости риска используют многоотраслевые холдинги.

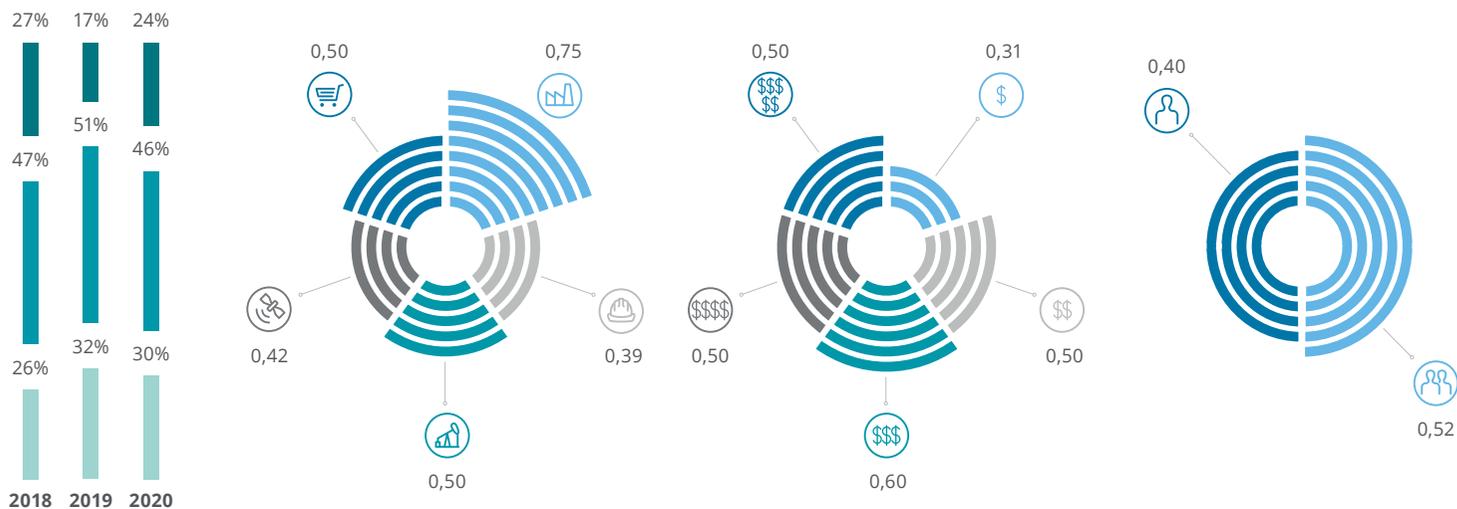


- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 **Оценка уровня зрелости управления рисками**
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Уровень интеграции управления рисками в процессы принятия решений

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

Комментарий

«От года к году в исследовании мы наблюдаем разную динамику уровня внедрения управления рисками в принятие решений. На мой взгляд, это заставляет риск-менеджеров серьезно задуматься — может быть, настало время переходить к более серьезным шагам для укрепления позиции риск-ориентированного принятия решений? Надеюсь, специфика «ковидного» 2020 года, скорость изменений и принятия управленческих решений подтолкнет риск-менеджеров и специалистов смежных профессий к тому, чтобы применять инструменты количественного анализа рисков, деревья решений, а также моделирование, чтобы предоставлять качественную информацию для принятия решений высшему руководству и иметь авторитетную позицию».

Л. Фролова

Директор АНО ДПО «ИСАР», Начальник отдела управления рисками АО «Технодинамика»

Тренд

Снизилась (на 2 п.п.) доля организаций, которые не привлекают риск-менеджеров к принятию высшим руководством стратегических и инвестиционных решений в течение года. Также увеличилась (на 7 п.п.) доля организаций, которые привлекают риск-менеджеров и проводят анализ рисков при принятии всех существенных решений.

Особенности

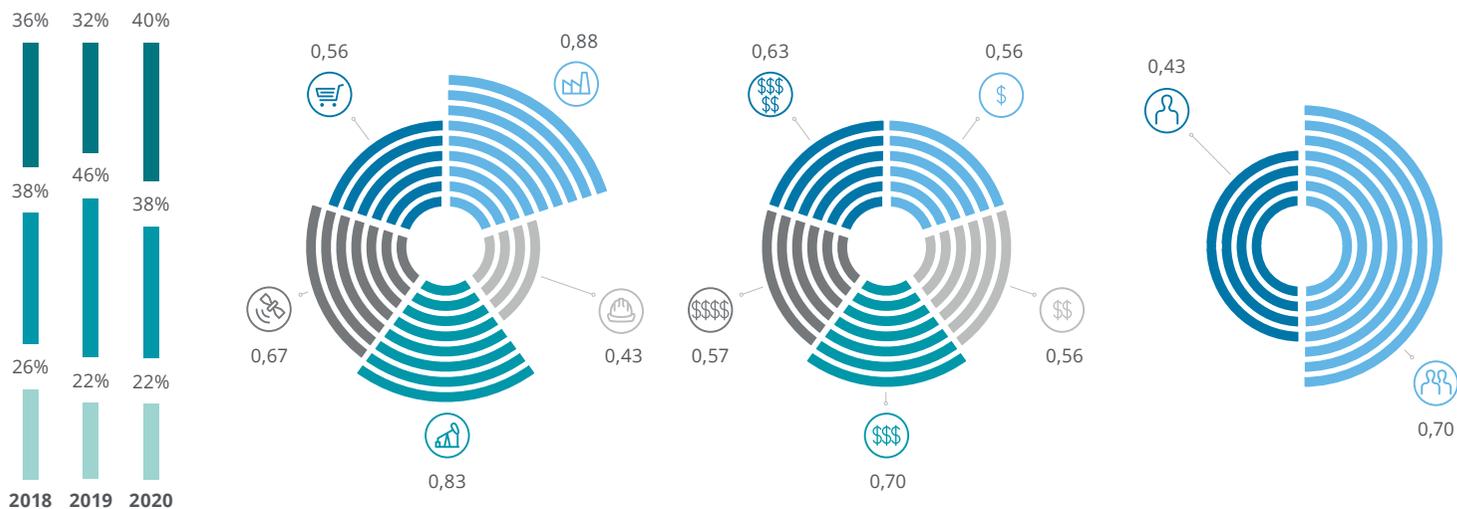
43% организаций потребительского сектора принимает стратегические и инвестиционные решения в течение года без привлечения риск-менеджеров, в то время как в 50% опрошенных металлургических компаниях риск-менеджеры привлекаются при принятии решений. Анализ рисков оказывает наибольшее влияние на принятие существенных стратегических, бюджетных и инвестиционных решений в организациях с количеством сотрудников более 5 000 человек (27%).

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Уровень интеграции управления рисками в процессы принятия решений

Имеются ли в вашей организации процедуры последующего мониторинга рисков, связанных с принимаемыми решениями?



- Процедуры есть, реализуются регулярно
- Процедуры есть, но реализуются нерегулярно
- Процедуры отсутствуют

Тренд

В 2020 году стало больше организаций, которые регулярно проводят последующий мониторинг рисков (увеличение на 8 п.п.). Также снизилась (на 8 п.п.) доля организаций, которые его реализуют нерегулярно.

Особенности

Наилучшим образом процедуры последующего мониторинга реализованы в металлургической отрасли: 75% этих организаций установили подобные процедуры и проводят их в соответствии с установленной периодичностью. С другой стороны, треть организаций с численностью сотрудников менее 5 000 человек не ввели процедуры последующего мониторинга рисков.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Уровень интеграции управления рисками 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

Комментарий

«Да, такая практика существует. Вопросы управления критическими корпоративными рисками регулярно рассматриваются на заседаниях Правления компании, а также Комитетом по аудиту при Наблюдательном совете и самим Наблюдательным советом компании. Кроме того, проектные риски выносятся на рассмотрение Инвестиционного комитета и ИТ-комитета. В части операционных (производственных) рисков у нас на постоянной основе работает Управляющий комитет по идентификации и оценке операционных (производственных) рисков под руководством первого заместителя генерального директора».

В. Желтухин

Начальник управления внутреннего аудита, АК «АЛРОСА»

Тренд

В 2020 году увеличилась доля организаций (на 14 п.п.), которые проводят обсуждения вопросов управления существенными рисками чаще, чем раз в квартал. На том же уровне осталась доля организаций, которые проводят обсуждение на заседаниях коллегиальных органов раз в квартал и реже. При этом, 14% организаций (снижение на 13 п.п.) не поднимают вопросы управления существенными рисками на заседаниях коллегиальных органов.

Особенности

Все опрошенные металлургические компании обсуждают вопросы управления существенными рисками на заседаниях коллегиальных органов раз в квартал и чаще, и среди организаций данной отрасли, принявших участие в опросе, нет организаций которые не обсуждают риски на заседаниях коллегиальных органов или делают это реже, чем один раз в квартал.

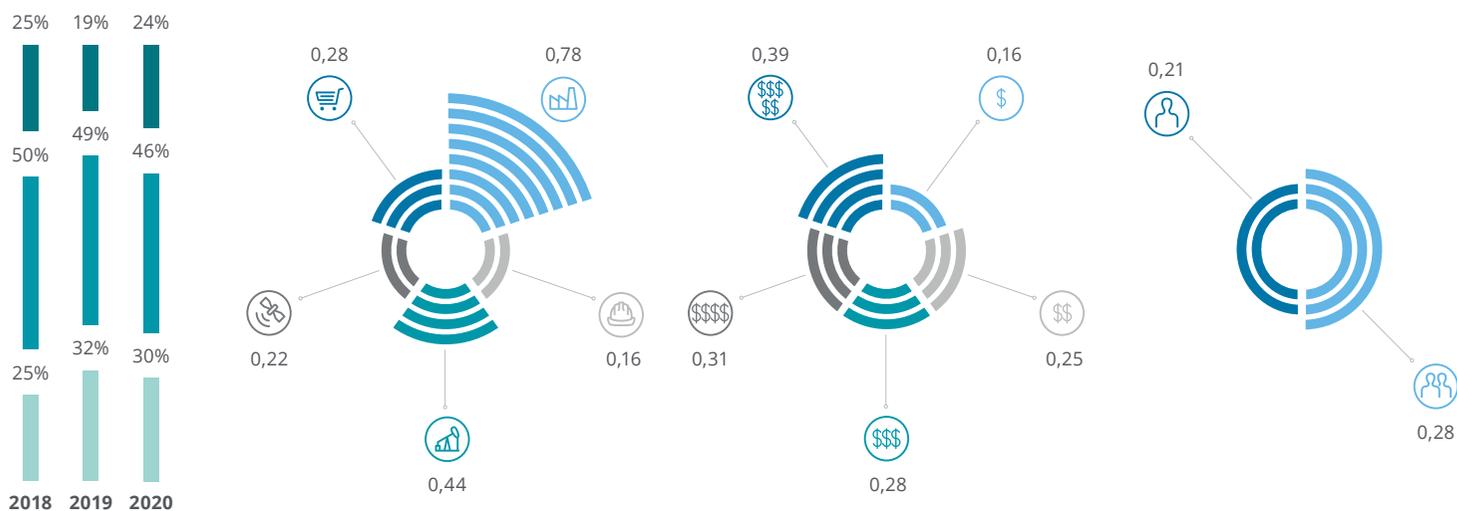
62% организаций с выручкой от 5 млрд долл. США обсуждают вопросы управления существенными рисками на заседаниях коллегиальных органов чаще, чем раз в квартал (в любых ситуациях с высокой неопределенностью к участию в процессе принятия решений привлекаются специалисты по управлению рисками).

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Уровень интеграции управления рисками в процессы принятия решений

Проводится ли в вашей организации анализ рисков, связанных с принимаемыми решениями, и каким образом оформляются полученные результаты?



- Анализ рисков проводится, а его результаты всегда документируются
- Анализ рисков проводится, но результаты не всегда документируются
- Анализ рисков проводится, но результаты не документируются

Комментарий

«Очень важно, чтобы при принятии решений подсвечивались ключевые риски, сопутствующие данному решению. Инструментарий риск-менеджмента помогает принимать решения в условиях неопределённости. Когда руководство понимает, в каких границах находится та или иная цель, насколько она достижима с учётом рисков — анализ рисков превращается в сильный инструмент для осознанного принятия решений».

Г. Саламатова

Директор по управлению рисками и внутреннему контролю
ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»

Тренд

В 2020 году в сравнении с прошлым годом больше организаций стали проводить анализ рисков при принятии решений: 24% организаций проводят анализ рисков при принятии решений, и документируют его результаты, 46% проводят анализ рисков, но результаты не всегда документируются, а 30% его не проводят или проводят неформально.

Особенности

75% металлургических компаний проводят анализ рисков при принятии решений и всегда документируют его результаты.

42% организаций с выручкой от 2 до 5 млрд долл. США не проводят этот анализ или проводят, но неформально.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Уровень интеграции управления рисками в процессы принятия решений

В какой форме риск-менеджер вашей организации принимает участие в работе коллегиальных органов?



- Риск-менеджер является полноправным членом ключевых коллегиальных органов организации
- Риск-менеджер принимает участие в работе коллегиальных органов при необходимости
- Риск-менеджер не входит в состав коллегиальных органов

Тренд

В 2020 году существенных изменений в участии риск-менеджера в работе коллегиальных органов не произошло: 49% (снижение на 5 п. п.) организаций задействуют риск-менеджера в работе коллегиальных органов при необходимости, 35% (увеличение на 3 п. п.) организаций не имеют риск-менеджера в составе коллегиальных органов, и только в 16% (увеличение на 2 п. п.) организаций риск-менеджер — постоянный член ключевых коллегиальных органов.

Особенности

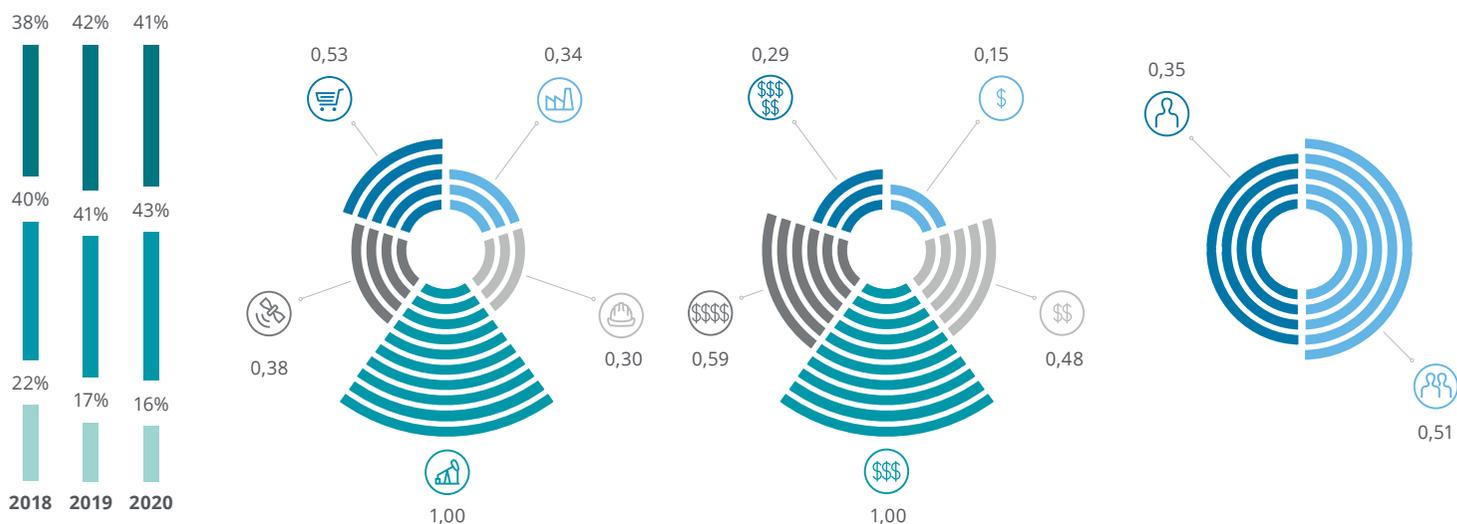
В половине организаций производственного сектора и сектора ТМТ риск-менеджер не входит в состав коллегиальных органов. Три четверти металлургических организаций заявили, что риск-менеджер является полноправным членом ключевых коллегиальных органов. Наиболее активно риск-менеджер принимает участие в работе коллегиальных органов в организациях с выручкой от 5 млрд долл. США.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Уровень интеграции управления рисками в процессы принятия решений

Какое утверждение лучше всего описывает реакцию руководства вашей организации на негативную/нежелательную информацию о рисках в процессе принятия решений?



- Такая информация открыто обсуждается во всех органах управления
- Такая информация доносится вовремя и в полном объеме
- Информация о рисках в процессе принятия решений замалчивается или обсуждается неохотно

Тренд

В 2020 году доля организаций, в которых существенная информация о рисках доводится до сведения руководства вовремя и в полном объеме и руководство поощряет полное и своевременное предоставление информации о рисках и открыто обсуждает такую информацию, составляет 41%. Доля организаций, в которых неохотно обсуждают информацию о рисках в процессе принятия решений или замалчивают ее, равна 16%.

Особенности

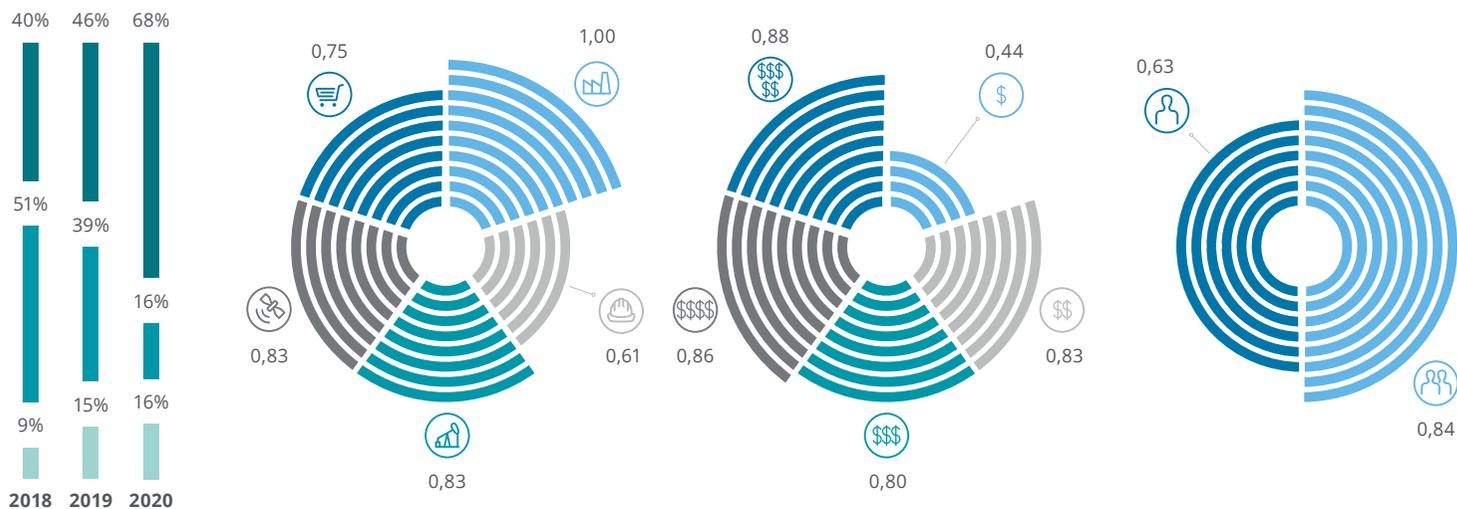
Все опрошенные нефтегазовые компании по большей части доводят существенную информацию о рисках до сведения руководства. Все опрошенные организации с выручкой от 500 млн до 2 млрд долл. США по большей части доводят существенную информацию о рисках до сведения руководства.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Интеграция управления рисками 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

Комментарий

«Собственные ресурсы риск-менеджера, как правило, достаточно ограничены, поэтому для внедрения риск-ориентированного управления крайне важно не замыкать все процессы и решения на риск-менеджера с его экспертным опытом, а перестроить ключевые процессы так, чтобы риски учитывались даже без присутствия риск-менеджера».

А. Сидоренко

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

Тренд

Значительно увеличилось число организаций, которые выявляют и оценивают риски, управление которыми выходит за рамки регламентированного законодательством, осуществляют процедуру на постоянной основе и интегрируют ее в операционные процессы (на 22 п. п.), при этом практически неизменной осталась доля организаций, выявляющих и оценивающих только те риски, управление которыми регламентировано законодательством, на нерегулярной основе, не интегрируя ее в операционные процессы.

Особенности

Все опрошенные компании металлургической отрасли отметили, что выявляются и оцениваются риски, управление которыми выходит за рамки процесса, регламентированного законодательством. Процедура регулярна, интегрирована в бизнес-процессы. В 87% организаций с выручкой от 5 млрд долл. США выявляются и оцениваются риски, управление которыми выходит за регламентированные законодательством рамки; данная процедура осуществляется на постоянной основе и интегрирована в операционные процессы; список рисков и их оценка обновляются каждый год.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Интеграция управления рисками в иные бизнес-процессы

Каким образом в вашей организации реализована методологическая взаимосвязь между управлением рисками и внутренним контролем?



Тренд

В 2020 году 35% организаций (увеличение на 3 п. п.) выстраивают свою деятельность в сфере внутреннего контроля на принципах риск-ориентированности, и информация о недостатках контроля используется менеджерами для осуществления количественной оценки рисков. Еще 43% (увеличение на 13 п. п.) опрошенных организаций обеспечивают предоставление информации о рисках для целей внутреннего контроля функцией. В 16% (снижение на 13 п. п.) организаций управление рисками слабо связано или совсем не связано с внутренним контролем.

Особенности

75% металлургических компаний основывают деятельность в сфере внутреннего контроля на принципах риск-ориентированности; информация о недостатках контроля используется риск-менеджерами для количественной оценки рисков.

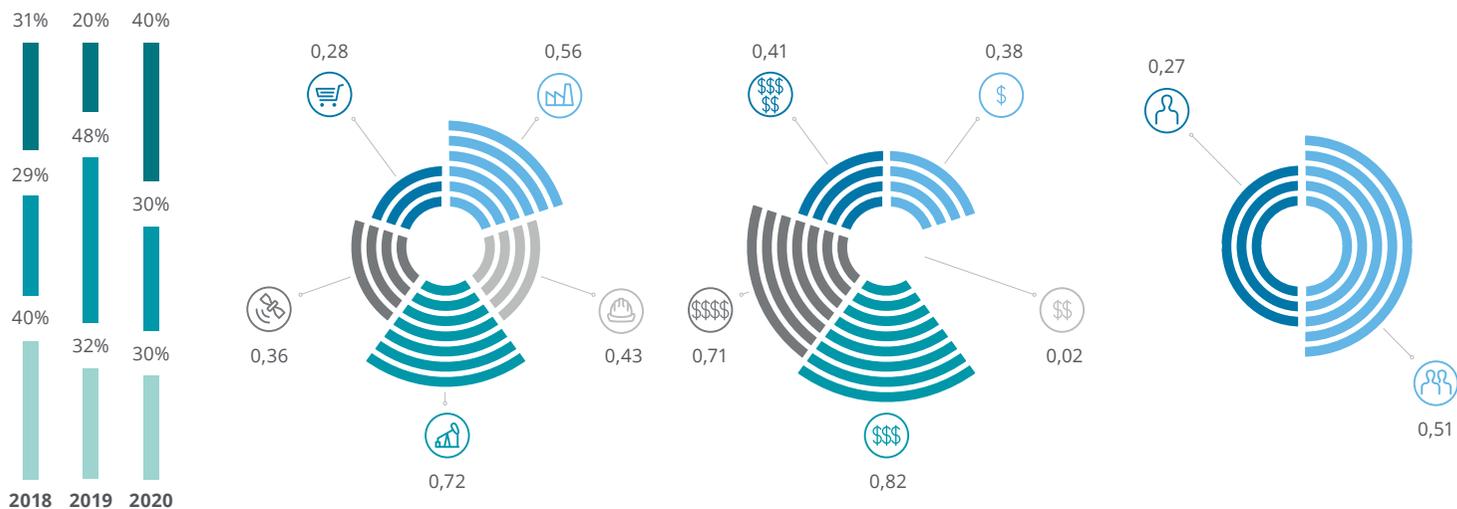
38% процентов организаций с выручкой до 100 млн долл. США и 27% организаций с численностью сотрудников менее 5000 человек не связывают или слабо связывают управление рисками с внутренним контролем.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Интеграция управления рисками в иные бизнес-процессы

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

Тренд

В 2020 году вдвое увеличилась доля организаций, в которых управление рисками проводится на уровне всех основных бизнес-процессов бэк-офиса и регламентировано в основных документах организации. На 2 п.п. сократилась доля организаций, где управление рисками проводится на уровне отдельно взятых бизнес-процессов бэк-офиса и не регламентировано в основных документах организации. При этом на 18 п.п. снизилась доля организаций, которые проводят управление рисками на уровне отдельно взятых бизнес-процессов и регламентируют его в основных документах организации.

Особенности

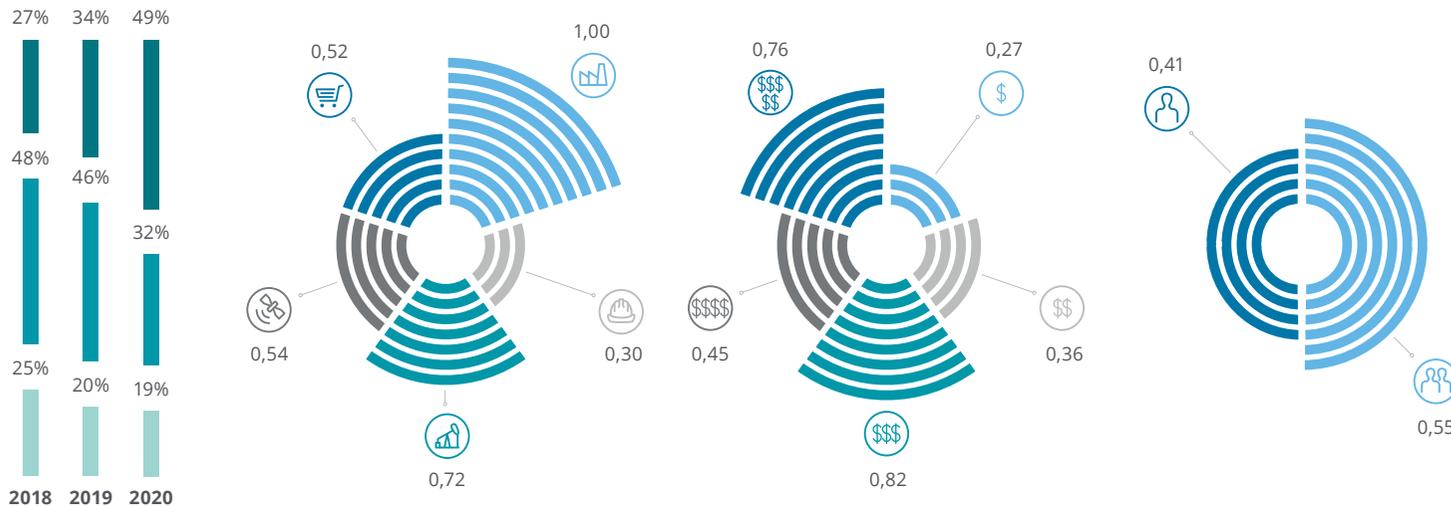
В половине опрошенных организаций металлургической отрасли и потребительского сектора и транспорта управление рисками проводится на уровне отдельно взятых бизнес-процессов бэк-офиса и не регламентировано в основных документах организации. В 80% организаций с выручкой от 500 млн до 2 млрд долл. США и в 50% организаций с численностью сотрудников более 5 000 человек управление рисками проводится на уровне всех основных бизнес-процессов бэк-офиса и регламентировано в основных документах организации.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Интеграция управления рисками в иные бизнес-процессы

Каким образом в организациях происходит взаимодействие между подразделениями по управлению рисками и внутреннего аудита?



- Деятельность отдела внутреннего аудита построена на принципах риск-ориентированности
- Риск-менеджеры предоставляют информацию в отдел внутреннего аудита
- Взаимодействие отсутствует

Комментарий

«Риск-ориентированный подход все больше используется в деятельности службы внутреннего аудита. Это актуально как с точки зрения соответствия международным стандартам внутреннего аудита, так и рационального планирования ресурсов. Внутренние аудиторы получают возможность правильно распределять свои ресурсы исходя из проведенной оценки рисков».

Компания «Делойт», СНГ

Тренд

На 15 п. п. выросла доля организаций, где вся деятельность отдела внутреннего аудита (план проведения проверок, структура отчетов) основана на принципах риск-ориентированности; информация о выявленных нарушениях используется риск-менеджерами для проведения количественной оценки рисков. На том же уровне осталась доля организаций, которые не связывают управление рисками с деятельностью отдела внутреннего аудита организации. В свою очередь, на 14 п. п. снизилась доля организаций, где риск-менеджеры предоставляют информацию в отдел внутреннего аудита.

Особенности

Все металлургические компании, 67% нефтегазового сектора и половина TMT и потребительского секторов строят деятельность отдела внутреннего аудита на принципах риск-ориентированности. В половине опрошенных организациях TMT сектора управление рисками предоставляет информацию о рисках в отдел внутреннего аудита для создания риск-ориентированного плана проведения проверок. В 27% организаций с численностью сотрудников менее 5000 человек и 48% организаций с выручкой до 100 млн долл. США управление рисками не связано с деятельностью отдела внутреннего аудита организации.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Интеграция управления рисками в иные бизнес-процессы

В каком формате информация о рисках представлена в отчетности организаций?



- Информация о системном управлении рисками представлена в отчетности в соответствии с ISO 31000:2018
- Организация отчитывается об управлении рисками в соответствии с минимальными методическими рекомендациями по подготовке годовых отчетов и финансовой отчетности
- Информация о рисках не отражена в отчетности организации

Тренд

Почти вдвое (на 23 п. п.) до 50% выросла доля организаций, в которых информация о системном управлении рисками интегрирована в управленческую отчетность. Снизилась доля организаций (на 16 п.п.), которые отчитываются об управлении рисками в соответствии с минимальными методическими рекомендациями по подготовке финансовой отчетности. Также на 7 п. п. сократилась доля организаций, которые не отражают в отчетности информацию о рисках.

Особенности

Все опрошенные металлургические компании интегрировали информацию о системном управлении рисками в управленческую отчетность.

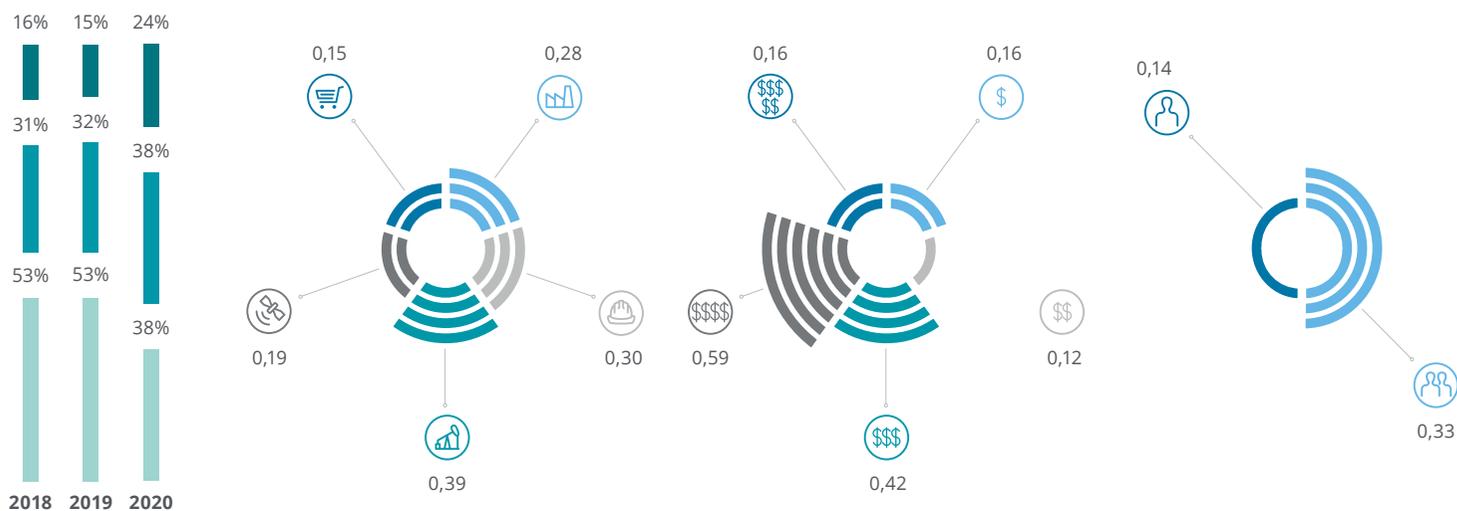
Среди организаций с выручкой от 500 млн до 2 млрд долл. США нет тех, кто не отражают информацию о рисках в отчетности, в то время как организации с выручкой менее 100 млн долл. США не предоставляют информацию о системном управлении рисками в отчетности в соответствии с ISO 31000:2018.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Интеграция управления рисками в иные бизнес-процессы

Как происходит раскрытие информации об управлении рисками на сайте вашей организации?



- На сайте опубликована информация о наличии системного подхода к управлению рисками, процедурах управления рисками и результатах анализа рисков
- На сайте организации опубликована ключевая внутренняя документация по управлению рисками
- Информация о рисках не опубликована на официальном сайте компании

Тренд

В 2020 году степень раскрытия на сайтах организаций информации об управлении рисками значительно изменилась: снизилась на 15 п. п. до 38% доля организаций, которые не публикуют ее на официальном сайте, а 38% организаций публикуют лишь ключевые внутренние документы по управлению рисками. Почти четверть компаний отражают на сайте информацию о наличии системного подхода к управлению рисками, процедурах управления рисками и о результатах анализа рисков.

Особенности

Треть опрошенных нефтегазовых компаний публикуют полную информацию об управлении рисками на сайте, 42% компаний производственного сектора публикуют лишь ключевую внутреннюю документацию по управлению рисками и половина компаний потребительского сектора и транспорта, сектора ТМТ и металлургической отрасли не публикуют информацию на официальном сайте компании. Наиболее полно информацию о рисках на сайте отражают крупные организации с выручкой от 2 до 5 млрд долл. США и с численностью сотрудников более 5 000 человек.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение

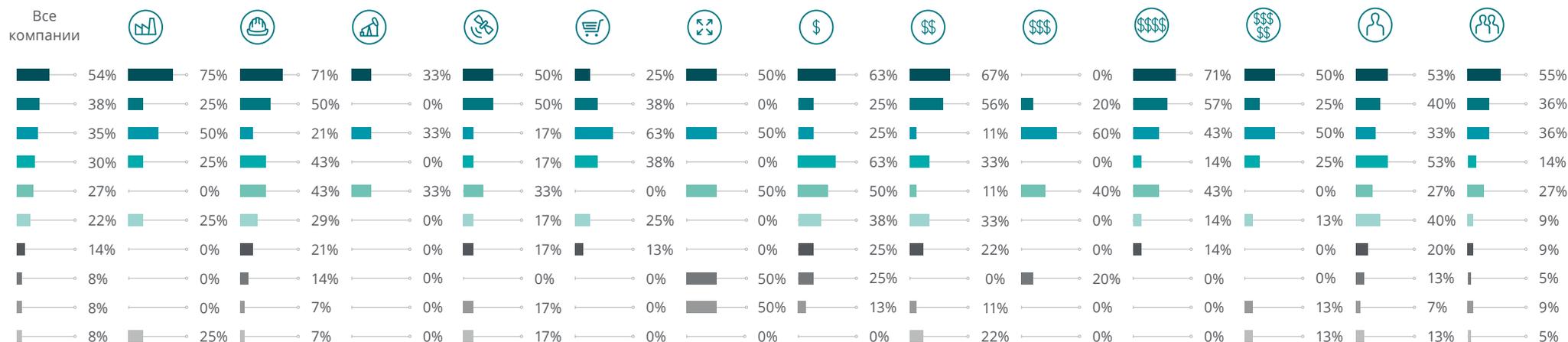
Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками в российских нефинансовых организациях



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками**
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Основные факторы, препятствующие эффективному управлению рисками в организациях



- Восприятие управления рисками, как отвлекающего процесса; низкий уровень культуры управления рисками
- Отсутствие выстроенных и регламентированных процессов в компании, что усложняет внедрение управления рисками в операционную деятельность
- Неполнота данных, разрозненные ИТ-системы
- Низкая заинтересованность руководства компании в анализе рисков и системном управлении рисками
- Отсутствие компетенций, необходимых для количественной оценки влияния рисков на цели и бюджет компании
- Низкое качество информации о рисках, предоставляемой руководству компании
- Отсутствие компетенций, необходимых для продажи и продвижения риск-менеджмента на заседаниях Правления или Совета директоров
- Отсутствие компетенций для создания способов нивелирования существенных рисков компании
- Обилие сложных политик и правил по управлению рисками, не связанных с внутренними нормативными документами отдельных бизнес-подразделений
- Другое

Тренд

В 2020 году наиболее значимыми факторами, препятствующими эффективному управлению рисками, стали восприятие управления рисками, как отвлекающего процесса (для 54% организаций), и отсутствие выстроенных и регламентирующих процессов (для 38% организаций). Неполноту данных и разрозненные ИТ-системы в качестве фактора выделили 35% организаций (в 2019 — 51% организаций).

Особенности

Восприятие управления рисками, как отвлекающего процесса, и низкий уровень культуры управления рисками является значимым фактором для больше чем половины организаций производственного (71% организаций) и металлургического сектора (75% организаций). Отсутствие выстроенных и регламентированных процессов в организации – препятствие для половины организаций производственного сектора (50%) и сектора высоких технологий (50%). Барьер в виде неполноты данных и разрозненных ИТ-систем актуален для большинства организаций металлургической промышленности (50%).

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Прочие факторы, упомянутые организациями



Факторы 2020 года:

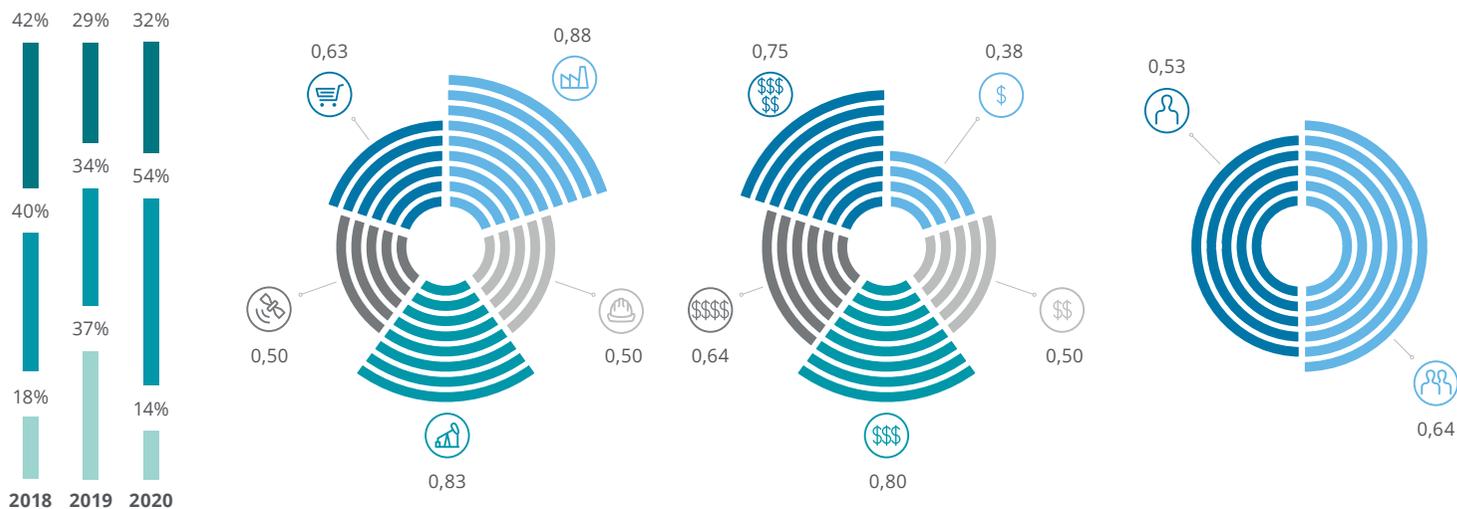
- Динамичность организации, аллергия на формализованные (бюрократические) описания и подходы.
- Нехватка персонала в подразделении по управлению рисками
- Процесс управления краткосрочными рисками хорошо организован на уровне регулярного управления бизнесом со стороны руководства. Добавленная стоимость от риск-менеджмента требуется для средне- и долгосрочных рисков.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 **Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками**
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Уровень компетенций

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

Комментарий

«Действительно, тренд 2020 года по качественному составу прошедших обучение и сертификацию по управлению рисками говорит от том, что около половины всех слушателей — не риск-менеджеры, а руководители процессов и топ-менеджеры. Важно, что уровень развития компетенций растет именно среди целевой группы не риск-менеджеров. Надеюсь, через некоторое время это отразится и на общем уровне внедрения инструментов управления рисками в принятие решений. А сейчас стоит не останавливаться на достигнутом и развивать компетенции ваших руководителей дальше. В 2021 году мы, например, проведем несколько новых тренингов для руководителей, топ-менеджеров, собственников, аудиторов и контроллеров».

Л. Фролова

Директор АНО ДПО «ИСАР», Начальник отдела управления рисками АО «Технодинамика»

Тренд

В 2020 году уровень развития компетенций по управлению рисками существенно увеличился: увеличилась доля организаций, где развитие компетенций осуществляется в рамках всей компании (рост на 3%), а также в рамках одного или нескольких подразделений (рост на 20%). Теперь только в 14% организаций развитие компетенций по управлению рисками целенаправленно не осуществляется.

Особенности

Две трети металлургических организаций развивают компетенции по управлению рисками в рамках всей компании. Аналогичная картина среди нефтегазовых (67%) и организаций с выручкой от 500 млн до 2 млрд долл. США (60%).

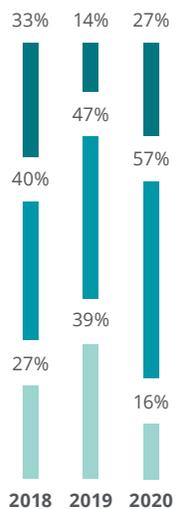
Развитие компетенций по управлению рисками целенаправленно не осуществляется лишь среди организаций производственного сектора (14%), ТМТ (33%), организаций с выручкой до 100 млн долл. США (38%), от 500 млн до 2 млрд долл. США (22%) и организаций с численностью сотрудников менее 5 000 человек (20%), а также более 5 000 человек (9%).

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение

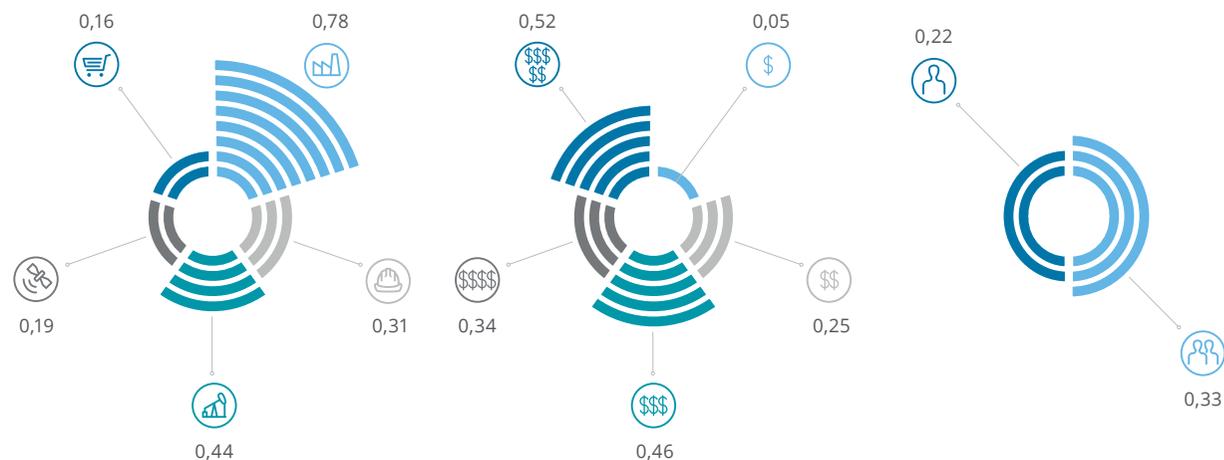


Уровень компетенций

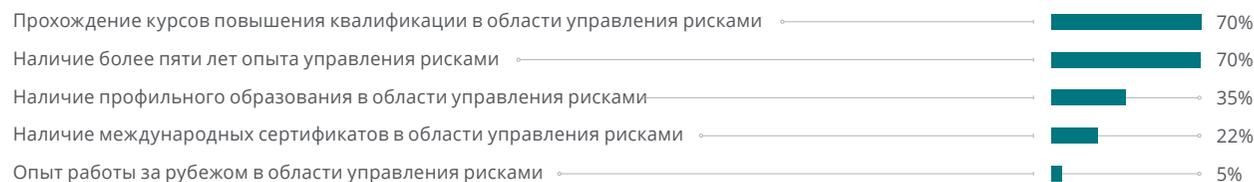
Существует ли в вашей организации практика обучения сотрудников управлению рисками?



- Обучение управлению рисками проводится для всех сотрудников
- Обучение управлению рисками проводится только для ключевых сотрудников
- Обучение управлению рисками для сотрудников организации не проводится



Наиболее распространенные компетенции сотрудников подразделения (включая руководителя), ответственного за сопровождение и методологическую поддержку процессов управления рисками:



Тренд

Существенно снизилась доля организаций, которые не проводят обучение управлению рисками для сотрудников (падение на 23%), а доли организаций, которые проводят обучение для ключевых сотрудников, выросла на 10%, которые проводят обучение для всех сотрудников, выросла на 13% — организации стали уделять больше внимания обучению управлению рисками.

Особенности

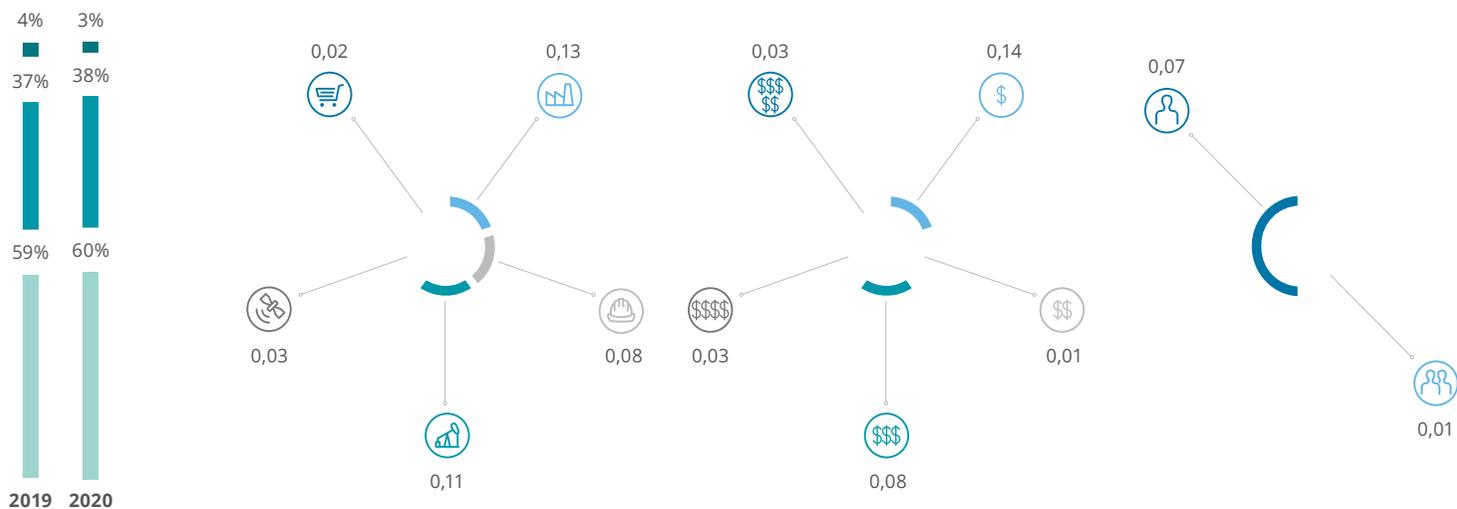
Больше всех внимание обучению сотрудников управлению рисками уделяют металлургические организации (75% проводят обучение управлению рисками для всех сотрудников), меньше всего — организации ТМТ (50% вовсе не проводят обучение).

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Уровень компетенций

Каким образом компетенции в сфере управления рисками учитываются в процессе найма сотрудников?



- Компетенции в сфере управления рисками являются важной составляющей при приеме на работу в любое подразделение
- Компетенции в сфере управления рисками являются важной составляющей при приеме на работу в организацию только для некоторых подразделений
- Компетенции в сфере управления рисками не являются важной составляющей при приеме на работу в организацию

Тренд

Лишь 3% организаций считают компетенции в сфере управления рисками важной составляющей при приеме на работу в любое подразделение. Более половины опрошенных организаций не рассматривают эти компетенции, как значимые при приеме на работу. В целом, кардинальные изменения не наблюдаются в 2020 году (на 1% выросла доля организаций которые не рассматривают компетенции в сфере управления рисками, как значимые при приеме на работу).

Особенности

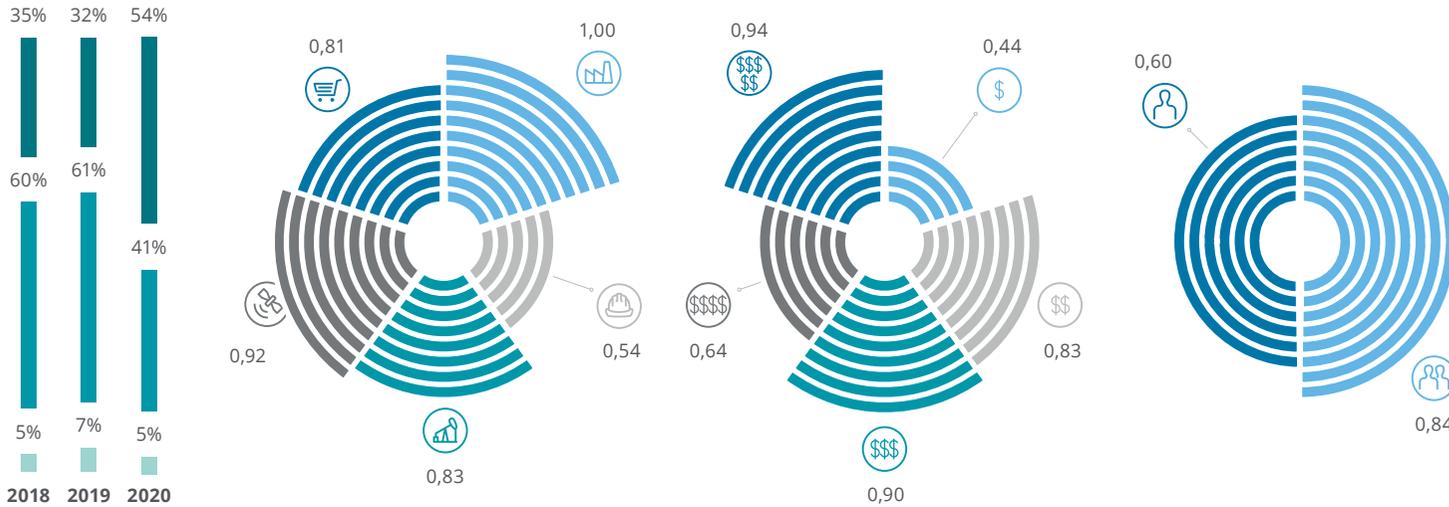
Из опрошенных только организации производственного сектора (7%), с выручкой до 100 млн долл. США (12%) и со штатом сотрудников менее 5000 человек (7%) считают важными компетенции в сфере управления рисками при приеме на работу в любое подразделение. Во всех металлургических организациях компетенции в сфере управления рисками являются важной составляющей при приеме на работу для некоторых подразделений.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



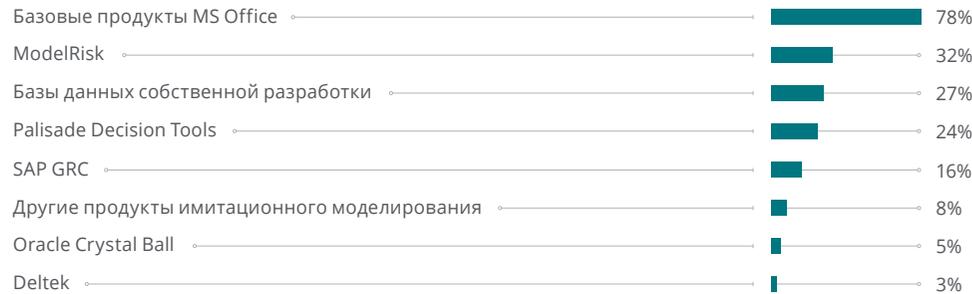
Низкое качество оценки рисков и информации, предоставляемой руководству

Какие инструменты используются в вашей организации для оценки рисков?



- Количественные методы
- Качественные методы
- Неформальные и интуитивные методы

Какие продукты внедрены в вашей организации для автоматизации процесса управления рисками?



Тренд

В 2020 году был существенный сдвиг в пользу количественных методов, которые организации используют для оценки рисков. Использование качественных методов упало на 20% в пользу количественных (рост на 22%).

Особенности

Все металлургические организации используют исключительно количественные методы для оценки рисков.

Неформальные и интуитивные методы используются преимущественно организациями с выручкой до 100 млн долл. США, четверть этих организаций применяют неформальные и интуитивные методы.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 **Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками**
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Низкое качество оценки рисков и информации, предоставляемой руководству

Как в вашей организации осуществляется независимая проверка качества оценки рисков?



- Независимая проверка качества оценки рисков проводится периодически, а также при принятии наиболее важных решений
- Независимая проверка качества оценки рисков проводится периодически (например, ежегодно)
- Независимая проверка качества оценки рисков не проводится

Комментарий

«Методы количественной оценки, хоть и более эффективны для принятия решений в ситуации неопределенности по сравнению с качественными, экспертными оценками, отнюдь не панацея. Модельный риск (ошибки в моделях) и качество допущений крайне важны. Поэтому в следующем году хотелось бы видеть, чтобы больше внимания уделялось бэкстестингу и валидации».

К. Дождиков

К.э.н., директор по управлению рисками ООО «УК «РОСНАНО». Вице-президент Гильдии инвестиционных и финансовых аналитиков. Руководитель направления АНО ДПО «ИСАР»

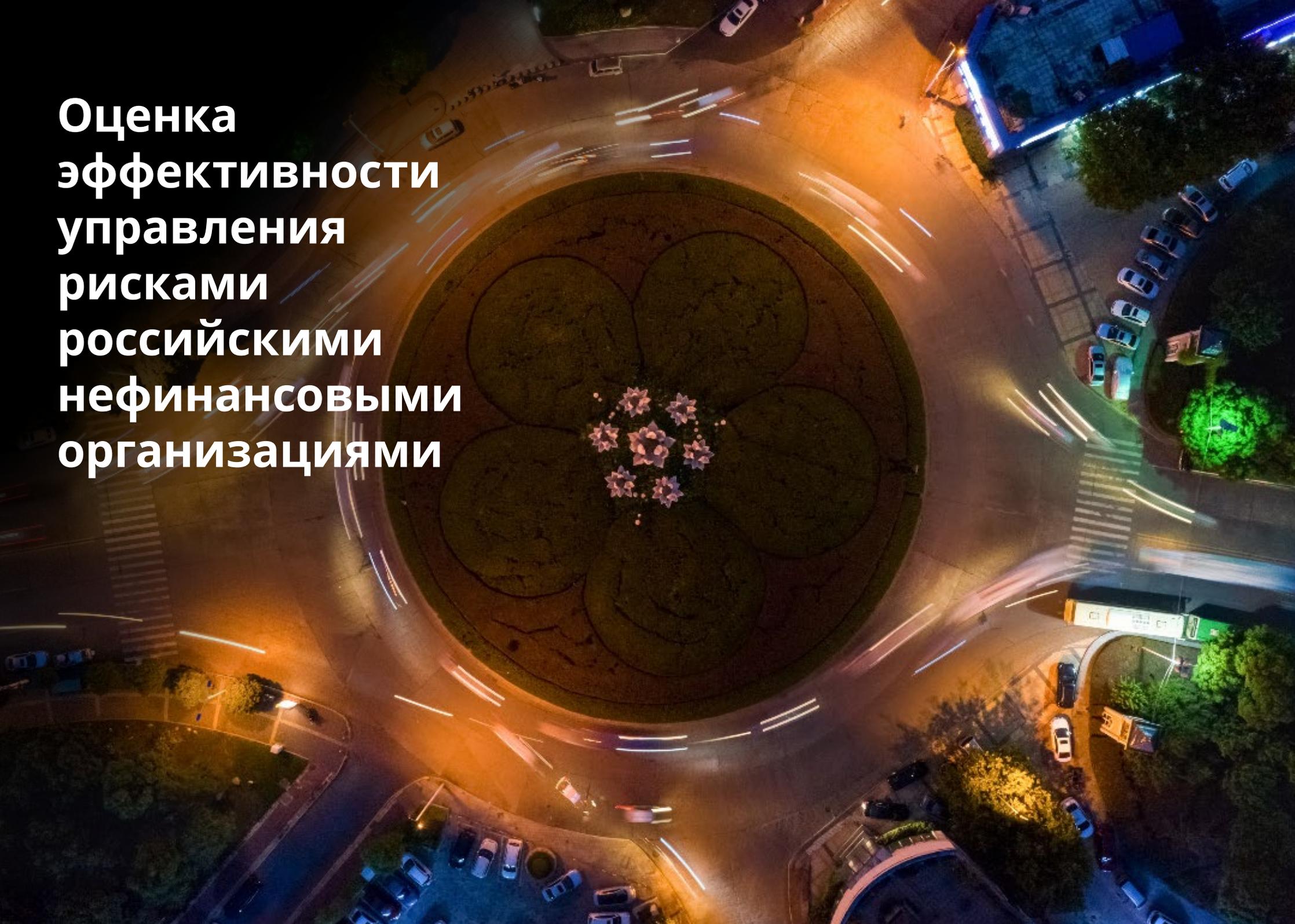
Тренд

В 2020 году снизилась доля организаций, которые не проводят независимую проверку качества оценки рисков (падение на 16%) и соответственно выросли доли организаций, которые проводят проверку качества периодически (увеличение на 9%) и которые проводят проверку периодически, а также при принятии наиболее важных решений (увеличение на 7%) — организации в целом стали больше проводить независимые проверки качества оценки рисков.

Особенности

Независимая проверка качества оценки рисков не проводится в половине организаций с выручкой до 100 млн долл. США, других отраслях, организаций со штатом сотрудников менее 5000 человек (47% не проводят) и производственного сектора (57% не проводят). Все металлургические организации проводят независимую проверку качества оценки рисков (50% периодически, 50% периодически, а также при принятии важных решений).

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Оценка эффективности управления рисками российскими нефинансовыми организациями



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Оценка эффективности управления рисками

С какой периодичностью осуществляется оценка эффективности управления рисками?



- Оценка эффективности управления рисками проводится чаще, чем раз в год
- Оценка эффективности управления рисками проводится раз в год или реже
- Оценка эффективности управления рисками не проводится

Тренд

В 2020 году всего 11% (снижение на 21 п. п.) не проводили оценку эффективности управления рисками. Большинство опрошенных утверждают, что оценка эффективности управления рисками проводится раз в год или реже и 22% организаций проводят оценку эффективности чаще, чем раз в год.

Особенности

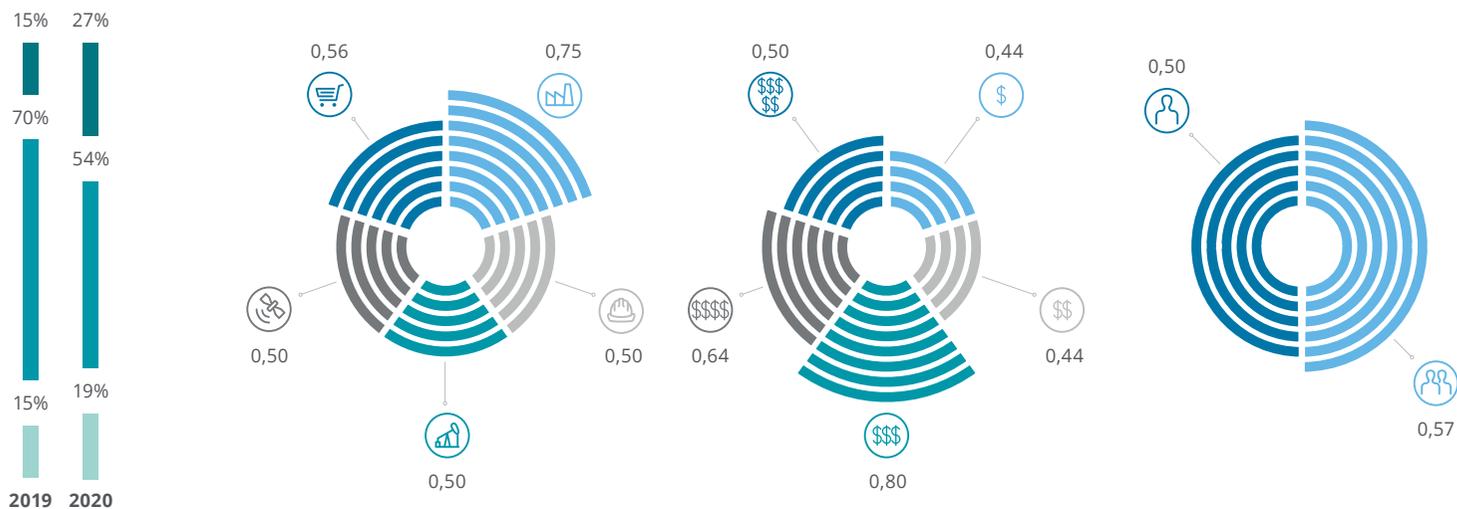
Четверть металлургических компаний проводит оценку эффективности управления рисками чаще, чем раз в год. Во всех отраслях большинство опрошенных отметили, что оценка эффективности управления рисками проводится раз в год или реже. Среди организаций с выручкой от 2 млрд до 5 млрд долл. США нет организаций, в которых проводилась оценка эффективности управления рисками.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Оценка эффективности управления рисками

Каким образом в вашей организации проводится анализ рисков при внедрении изменений?



- Анализ рисков при внедрении изменений проводится в обязательном порядке по всем существенным проектам
- Анализ рисков при внедрении изменений проводится по отдельным проектам
- Организация не проводит анализ рисков при внедрении изменений

Комментарий

«В «АЛРОСА» проводится идентификация, анализ и оценка рисков всех проектов до вынесения на обсуждение Инвестиционного комитета. Данный подход соответствует единой риск-культуре, в рамках которой решения с учетом рисков принимаются на всех уровнях организации и всеми руководителями. Эксперты отдела риск-менеджмента участвуют в согласовании материалов перед вынесением на рассмотрение Инвестиционного комитета и часто рекомендуют внести в план по управлению рисками проекта те или иные мероприятия, эффективные в каждом конкретном случае. Аналогичная процедура актуализации реестра рисков и оценок применяется при внесении изменений в проект».

Л. Карасева

Начальник отдела риск-менеджмента АК «АЛРОСА»

Тренд

В 2020 году 54% (снижение на 16 п. п.) организаций проводят анализ рисков при внедрении изменений по отдельным проектам. На 12 п. п. увеличилась доля компаний, которые осуществляют анализ рисков при внедрении изменений в обязательном порядке по всем существующим проектам. Практически пятая часть организаций не проводит анализ рисков при внедрении изменений.

Особенности

Половина металлургических организаций и треть компаний нефтегазовых и ТМТ секторов проводят анализ рисков в обязательном порядке по всем существенным проектам. Треть нефтегазовых организаций и компаний сектора ТМТ не проводят анализ рисков при внедрении изменений.

В крупных организациях с выручкой от 500 млн до 2 млрд долл. США 60% проводят анализ рисков в обязательном порядке по всем существенным проектам, а среди компаний с выручкой менее 100 млн долл. США лишь 12%.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение

Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами в российских организациях нефинансового сектора

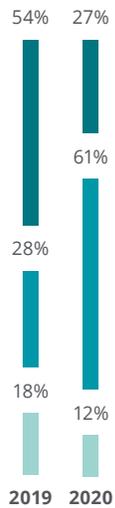


- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 **Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами**
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Ценность управления рисками

Какую роль в корпоративном управлении вашей организации играет управление рисками?



Тренд

Доля организаций в 2020 году, которые рассматривают управление рисками как важный элемент и проводят оценку эффективности на периодической основе упала в два раза. Организаций, которые не рассматривают управление рисками как важный элемент стало меньше (падение на 6%), а доля организаций, которые рассматривают управление рисками как важный элемент, но реализуют непостоянно существенно выросла (увеличение на 33%).

- 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

Комментарий

«К сожалению, агрегированные результаты исследования отношения российских компаний к процессам управления с учетом рисков в 2020 году не только не обрадовали меня, но даже огорчили, хотя в целом не стали такой уж неожиданностью — пока что нам еще тяжело дается данная сфера управления бизнесом, которую я образно определяю как метод «русской рулетки». А как еще можно интерпретировать цифры исследования в году, когда всевозможные риски просто зашкаливали, сам этот год по последствиям для мировой экономики фактически ставили в один ряд с годами Великой депрессии и Второй мировой войны, а ценность управления рисками упала вдвое? Остается надеяться, что это было краткосрочным эффектом и не станет долгосрочным трендом.»

В. Вербицкий

Первый заместитель директора,
Некоммерческое партнерство «Российский институт директоров»

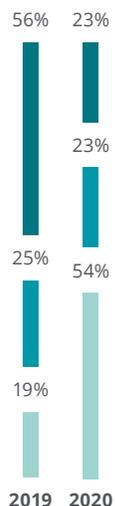
- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Политика по управлению рисками в соответствии с 209-ФЗ, ККУ и ГОСТ Р ИСО 31000.

Формирование стратегии с учетом рисков

Имеется ли в вашей организации утвержденная политика по управлению рисками?

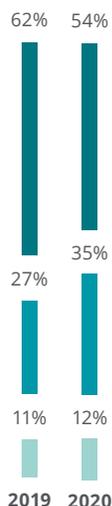


Тренд

В 2020 году доля организаций, в которых отсутствует утвержденная политика по управлению рисками существенно выросла (увеличение на 35%), соответственно доли организаций с разработанной политикой по управлению рисками и с политикой утвержденной Советом директоров упали. Основное падение было у доли организаций с политикой утвержденной Советом директоров (снижение на 33%), что говорит о том что организации стали меньше в целом уделять внимание политике по управлению рисками.

- Политика по управлению рисками, описывающая цели, задачи, основные принципы управления рисками, утверждена Советом директоров организации
- Политика по управлению рисками, описывающая цели, задачи, основные принципы управления рисками, разработана и утверждена в организации
- В организации отсутствует утвержденная политика по управлению рисками

Проводится ли в вашей организации анализ рисков при формировании стратегии?



Тренд

В 2020 году существенные изменения не наблюдаются. Однако, доля организаций, которые формируют стратегию на основании анализа рисков уменьшилась (снижение на 8%), а доля организаций, которые не проводят анализ рисков в процессе формирования стратегии выросла (увеличение на 8%).

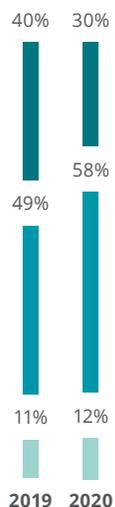
- Стратегия организации формируется на основании анализа рисков с использованием современных математических инструментов. При обсуждении стратегии на заседаниях Совета директоров информация о наиболее существенных рисках и управлении ими раскрывается
- В процессе формирования стратегии организации анализ рисков не проводится. При обсуждении стратегии на заседании Совета директоров информация о наиболее существенных рисках и управлении ими не раскрывается
- Стратегия организации не сформирована

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Оценка эффективности деятельности с учетом рисков. Культура принятия решений

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

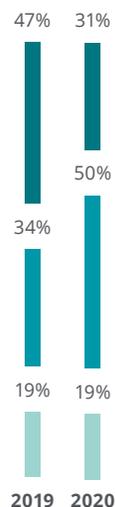


Тренд

Доля организаций с целевыми показателями по основным видам деятельности которые устанавливаются на основании результатов анализа рисков уменьшилась на 10% в 2020 году, так как доля организаций без связи между системой целеполагания и установкой КПЭ с деятельностью по управлению рисками выросла на 9%. Организаций без процедуры целеполагания и установки КПЭ стало на 1% больше в 2020 году.

- 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

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



Тренд

В 2020 году, доля организаций принимающих все существенные решения после анализа рисков уменьшилась на 16% в пользу организаций, которые учитывают риски при принятии некоторых из наиболее важных решений. Их доля пропорционально выросла на 16%.

- 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

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Перспективы дальнейшего развития управления рисками в российских нефинансовых организациях

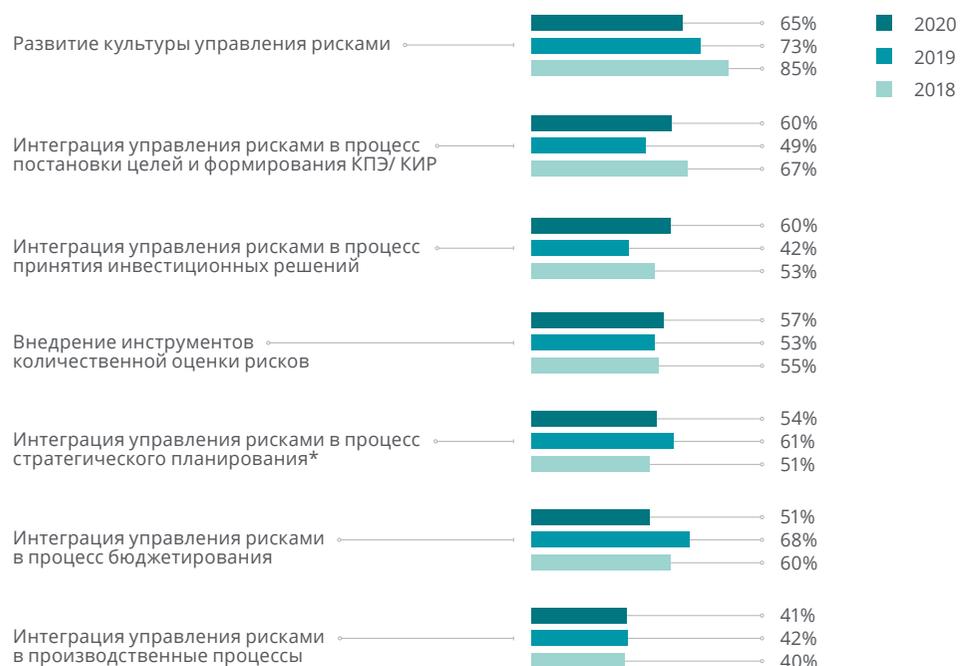


- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 **Перспективы дальнейшего развития управления рисками**
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Перспективы дальнейшего развития управления рисками

Ключевые направления дальнейшего развития управления рисками в организациях



Тренд

В 2020 году наиболее популярными направлениями дальнейшего развития управления рисками в организациях стали развитие культуры управления рисками (для 65% организаций), интеграция управления рисками в процесс постановки целей и формирования КПЭ/ КИР (для 60% организаций) и интеграция управления рисками в процесс принятия инвестиционных решений (для 60% организаций). В сравнении с прошлым годом, доля организаций с самым существенным падением в наиболее популярном направлении дальнейшего развития управления рисками стала интеграция управления рисками в процесс бюджетирования (снижение на 17%), а самый большой рост — интеграция управления рисками в процесс принятия инвестиционных решений (увеличение на 18%).

Особенности

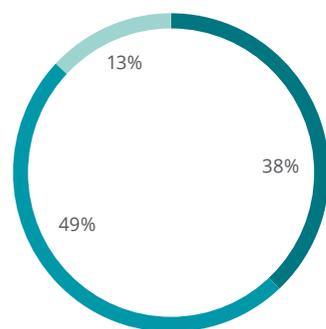
Развитие культуры управления рисками значимо для более чем 70% организаций металлургической промышленности, потребительского сектора и транспорта, многоотраслевых холдингов, а также для 90% организаций с выручкой от 100 до 500 млн долл. США. Интеграция управления рисками в процесс бюджетирования актуальна для 90% организаций организациях высоких технологий, телекоммуникаций, развлечений и СМИ, а также для всех организаций с выручкой от 5 млрд долл. США. Интеграция управления рисками в процесс стратегического планирования является ключевым направлением дальнейшего развития для 91% организаций с выручкой от 5 млрд долл. США.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 **Перспективы дальнейшего развития управления рисками**
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Перспективы дальнейшего развития управления рисками

Считаете ли вы, что управление рисками должно способствовать созданию стоимости и что в вашей организации такая задача реализуется?



- Да, управление рисками должно способствовать созданию стоимости, но в нашей организации такая задача перед риск-менеджментом не стоит
- Да, управление рисками должно способствовать созданию стоимости, и наша организация начала предпринимать шаги в данном направлении
- Да, управление рисками должно способствовать созданию стоимости, и наша организация активно использует инструменты управления рисками для этой цели

Тренд

Тридцать восемь процентов опрошенных организаций считают, что управление рисками должно способствовать созданию стоимости, но не ставят такую задачу перед риск-менеджментом.

Сорок девять процентов организаций начали предпринимать шаги в данном направлении, а 13% организаций активно используют инструменты управления рисками для этой цели.

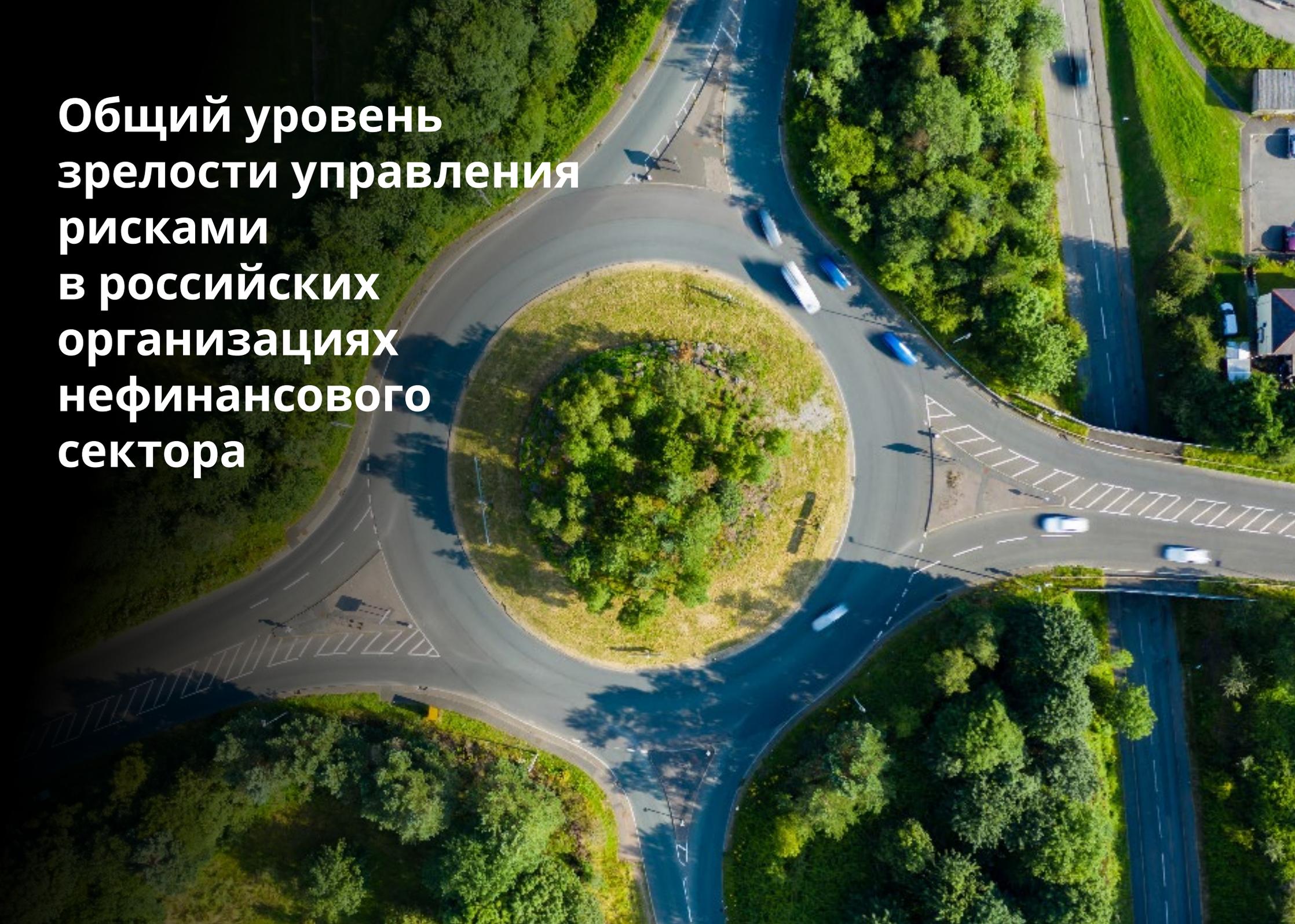
Особенности

В 2019 году об использовании инструментов управления рисками для создания стоимости преимущественно заявляли многоотраслевые холдинги (75%).

В каких областях, по вашему мнению, управление рисками способствует созданию стоимости в вашей организации сейчас и будет способствовать в ближайшие 2-3 года?



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



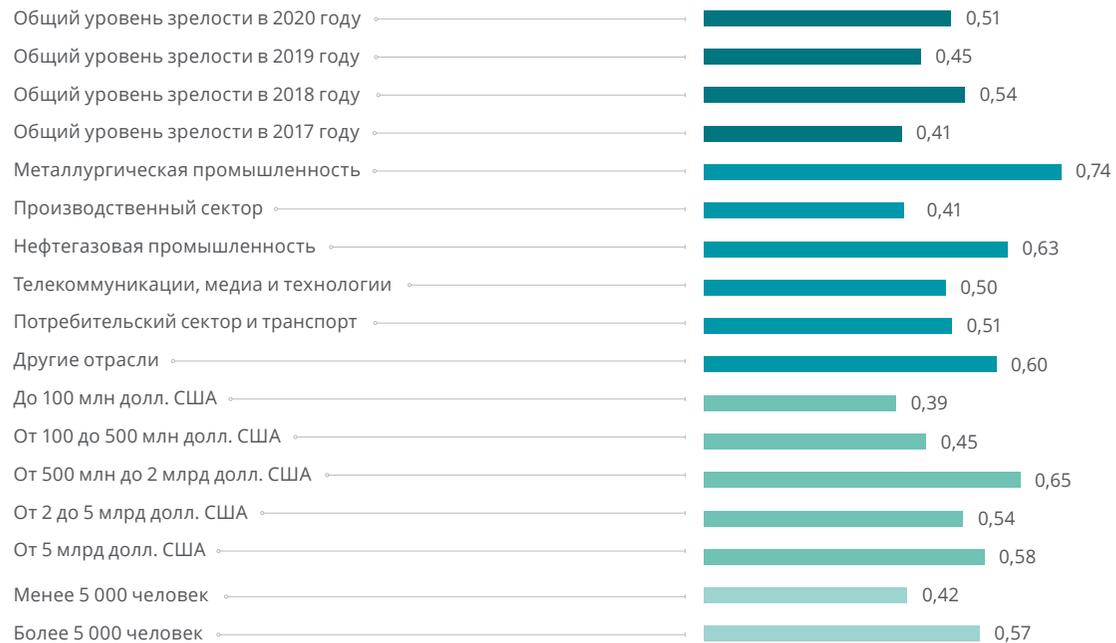
Общий уровень зрелости управления рисками в российских организациях нефинансового сектора



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками**
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Общий уровень зрелости управления рисками



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками**
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение

Управление рисками в условиях COVID-19 в российских нефинансовых организациях

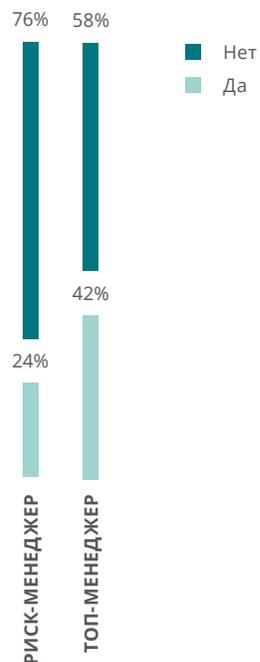


- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19**
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Управление рисками в условиях COVID-19

Рассматривала ли ваша организация риски эпидемии как факторы, способные повлиять на ее деятельность, до конца 2019 года?



Особенности

Среди топ-менеджеров 100% опрошенных нефтегазовых организаций и организаций с выручкой более 5 млрд ответили, что рассматривали риски эпидемии как факторы, способные повлиять на их деятельность до конца 2019 года.

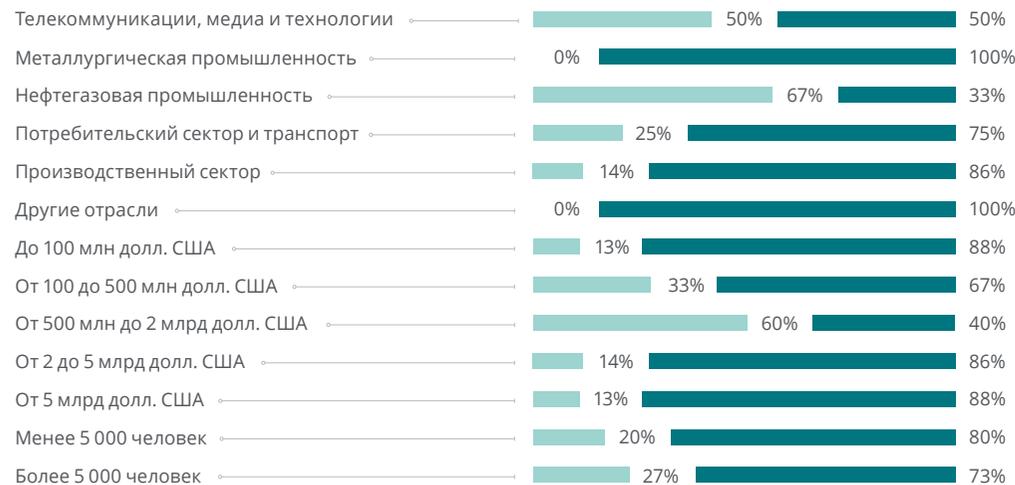
Среди риск-менеджеров 66,7% нефтегазовых организаций и 60% организаций с выручкой от 500 млн до 2 млрд ответили «да».

Комментарий

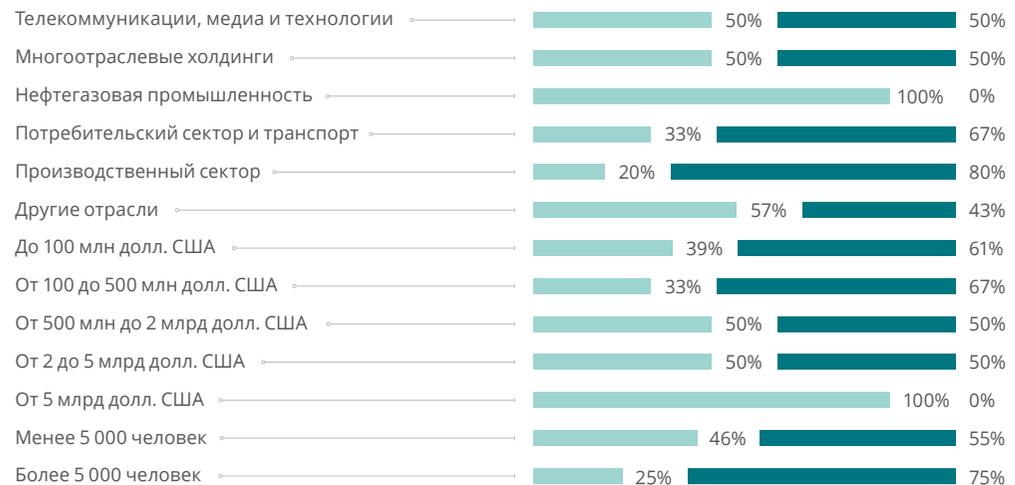
«Большинство организаций не рассматривали риск возникновения эпидемии. Тем не менее для обеспечения непрерывности деятельности им необходимо было разрабатывать планы и организовывать штабы».

Компания «Делойт», СНГ

РИСК-МЕНЕДЖЕР



ТОП-МЕНЕДЖЕР



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 **Управление рисками в условиях COVID-19**
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Управление рисками в условиях COVID-19

Как часто проводилась актуализация бизнес-плана/ плана продаж/ производственной программы по причине изменившихся предпосылок и допущений из-за COVID-19?



Проводила ли организация стресс-тестирование бизнес-плана/ плана продаж/ производственной программы с учетом рисков, связанных с COVID-19?



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 **Управление рисками в условиях COVID-19**
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Управление рисками в условиях COVID-19

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



Особенности

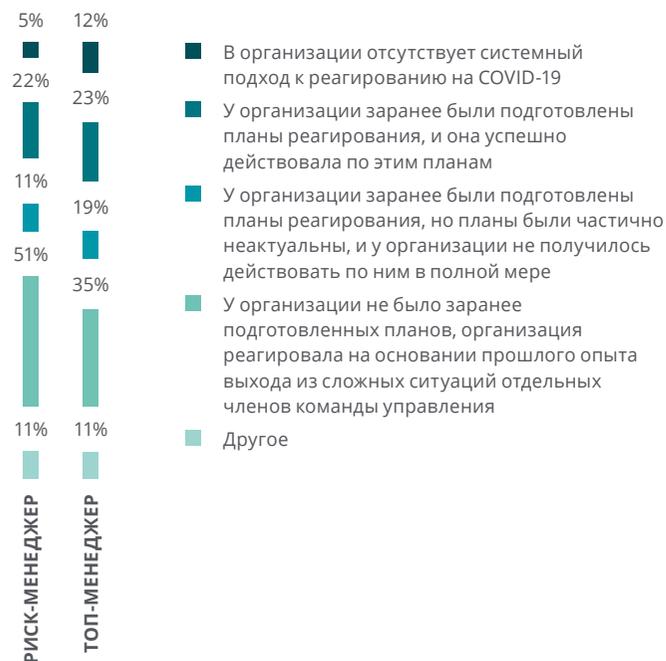
Риск, связанный со здоровьем персонала, оказал наибольшее влияние на цели организаций в период роста заболеваемости COVID-19. Так, в нефтегазовых организациях почти половина риск-менеджеров и одна пятая топ-менеджеров отметили риск, связанный со здоровьем персонала, как оказавший самое сильное влияние на постановку целей компании в период распространения вируса.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 **Управление рисками в условиях COVID-19**
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение

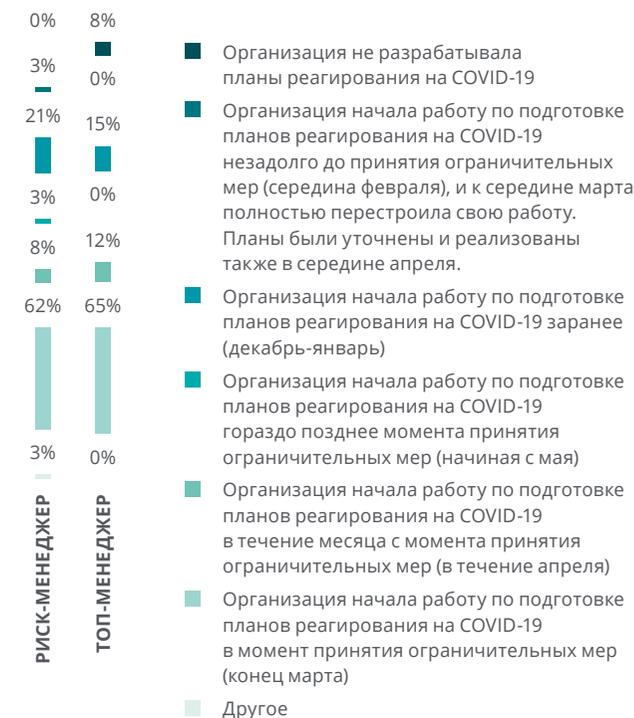


Управление рисками в условиях COVID-19

Укажите, пожалуйста, насколько оперативно организация смогла отреагировать на распространение вируса COVID-19?



Оцените, пожалуйста, скорость реагирования на COVID-19 вашей организации.



Особенности

У половины организаций не было разработанных заранее планов реагирования и их пришлось разрабатывать в момент принятия ограничительных мер, что не могло сказаться на скорости реакции.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 **Управление рисками в условиях COVID-19**
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение

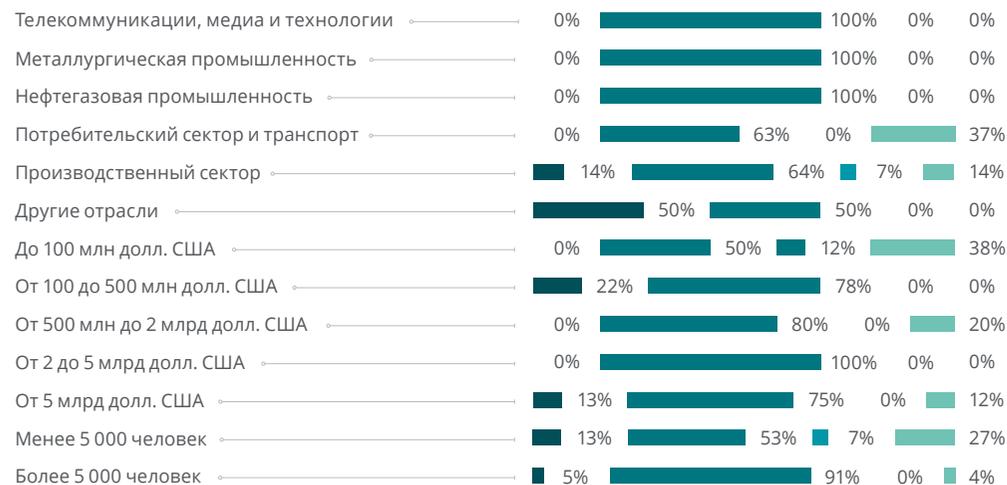


Управление рисками в условиях COVID-19

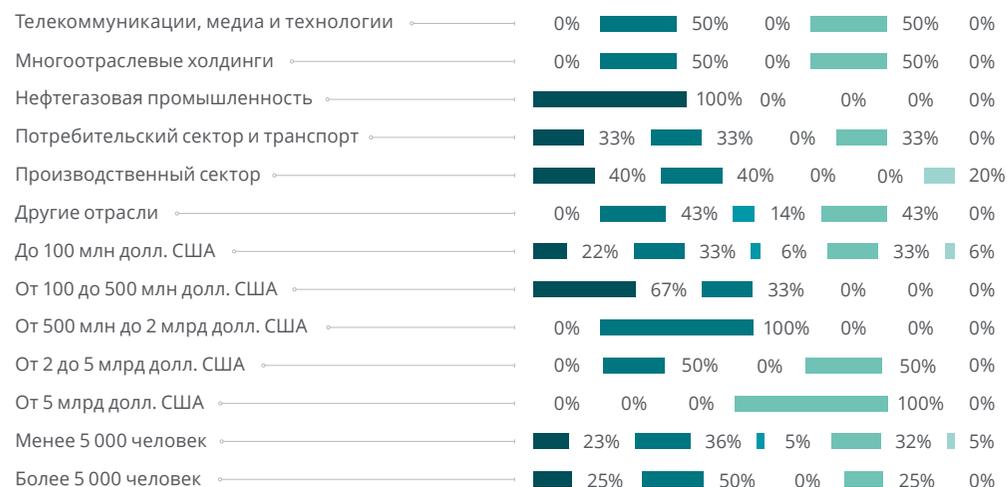
Каким образом было организовано реагирование на COVID-19?



РИСК-МЕНЕДЖЕР



ТОП-МЕНЕДЖЕР

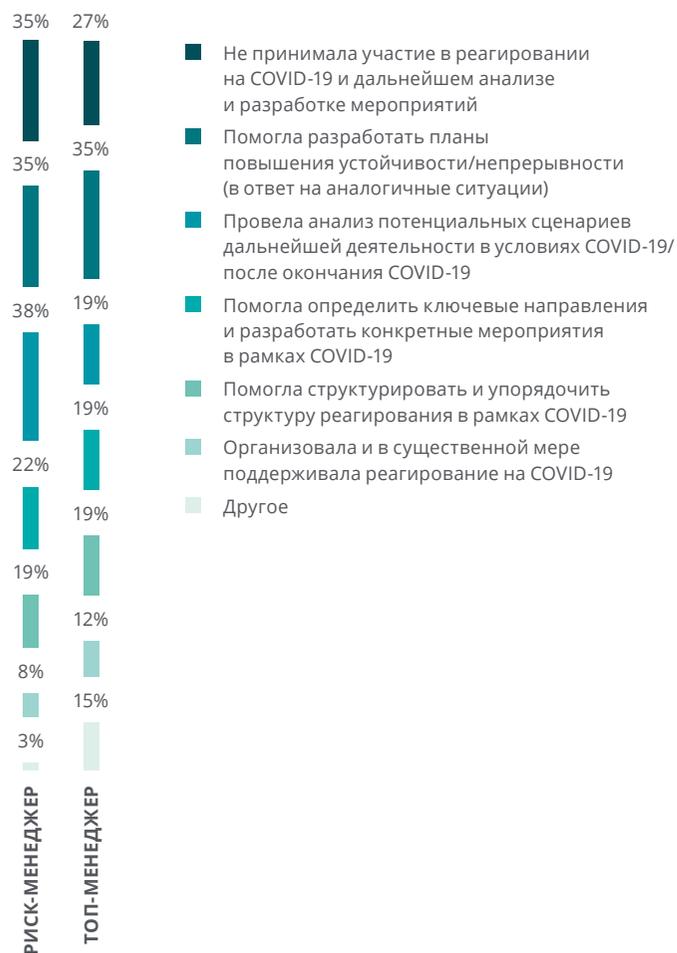


- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 **Управление рисками в условиях COVID-19**
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Управление рисками в условиях COVID-19

Как служба управления рисками участвовала в управлении организацией в период COVID-19?



99 Изменился ли функционал службы управления рисками после начала эпидемии COVID-19?

РИСК-МЕНЕДЖЕР

«С целью повышения оперативности реагирования на ситуацию с COVID-19 особое внимание уделяется превентивным мерам и развитию автоматизированных систем с индикаторами рисков»

«Выстраивание кросс-функционального сотрудничества внутри компании»

«Немного»

«Нет»

«Появились новые направления в части обеспечения непрерывности»

«В нашей организации нет отдельной структуры, занимающейся вопросами, связанными с распространением COVID-19, но у сотрудников, отвечающих в компании за управление рисками, прибавилось работы»

«Служба была создана во время эпидемии»

Комментарий

«Устойчивость компаний в период пандемии во многом зависела от того, насколько быстро они смогли мобилизовать ресурсы и перестроиться под изменившийся мир. При этом важной задачей риск-менеджеров было оценить масштаб угрозы для того, чтобы компания вовремя взяла ситуацию под контроль и перестроила свою деятельность в соответствии с новыми реалиями. В контексте пандемии COVID-19 ключевыми областями реагирования в горно-металлургическом секторе были такие направления, как организация рабочих мест и перемещения работников предприятий, усиленный контроль цепочек поставок, организация ИТ-сервисов для удалённой работы и обеспечение информационной безопасности, мониторинг непрерывности деятельности подрядных организаций, комплекс противоэпидемиологических мероприятий и многие другие».

Г. Саламатова

Директор по управлению рисками и внутреннему контролю, ООО УК «МЕТАЛЛОИНВЕСТ»

99 Изменились ли запрос/отношение/ требования со стороны высшего руководства к службе управления рисками после начала эпидемии COVID-19?

РИСК-МЕНЕДЖЕР

«Нет, не изменились»

«Запрос на разработку плана по обеспечению непрерывности деятельности»

«Рассматривается вопрос о выделенном подразделении»

«Руководство стало больше использовать и чаще обращаться к информации по индикаторам рисков, более внимательно рассматривать полноту мер реагирования»

«Акцент на антикризисном управлении»

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 **Управление рисками в условиях COVID-19**
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Управление рисками в условиях COVID-19

Какие инструменты управления рисками оказались наиболее полезны?



В чьи обязанности входит управление обеспечением непрерывности бизнеса?



Комментарий

«Обеспечение непрерывности бизнеса — чрезвычайно недооцененная функция, которая позволила бы лучше подготовить компании к COVID-19, но в подавляющем большинстве организаций она отсутствует. По итогам проведенного кризисного реагирования компании гораздо лучше стали понимать необходимость обеспечения непрерывности деятельности».

Компания «Делойт», СНГ

Что изменилось в организации в области обеспечения непрерывности бизнеса в связи с распространением COVID-19?



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 **Управление рисками в условиях COVID-19**
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Управление рисками в условиях COVID-19

Определяла ли организация до распространения COVID-19 пороговое значение потерь, которые могли привести к прекращению деятельности организации (отдельного направления бизнеса) и было ли это значение достигнуто в рамках COVID-19?



Комментарий

«У риск-менеджеров и руководителей компаний нет единства в том, были ли достигнуты предельно допустимые потери, что говорит, скорее всего, о том, что если они и были оценены, то были недостаточно четко определены, чтобы обеспечить единство мнений. Менее всего планами восстановления охватывались здания, которые как раз и попали под ограничения использования в связи с распространением COVID-19. Лишь небольшое число организаций уверено в том, что у них существует всеобъемлющая система управления непрерывностью деятельности».

Компания «Делойт», СНГ

Какие типы ресурсов организации были включены в планы восстановления?

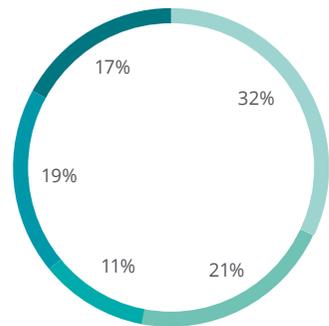


- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 **Управление рисками в условиях COVID-19**
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



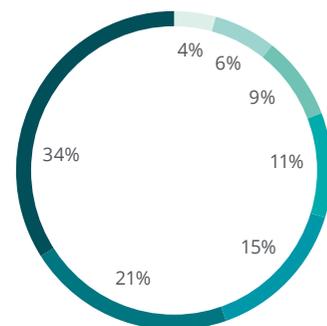
О респондентах

Выручка



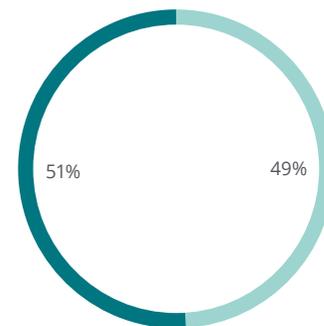
- До 100 млн долл. США
- От 100 до 500 млн долл. США
- От 500 млн до 2 млрд долл. США
- От 2 до 5 млрд долл. США
- От 5 млрд долл. США

Индустрия



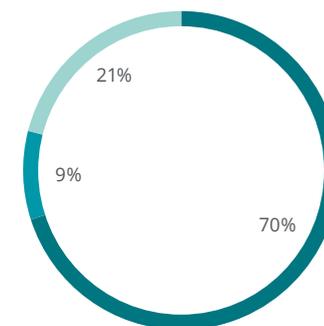
- Производственный сектор
- Потребительский сектор и транспорт
- Телекоммуникации, медиа и технологии
- Металлургическая промышленность
- Нефтегазовая промышленность
- Другое
- Многоотраслевые холдинги

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 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



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 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 **Контакты**
- 13 Приложение

Приложение

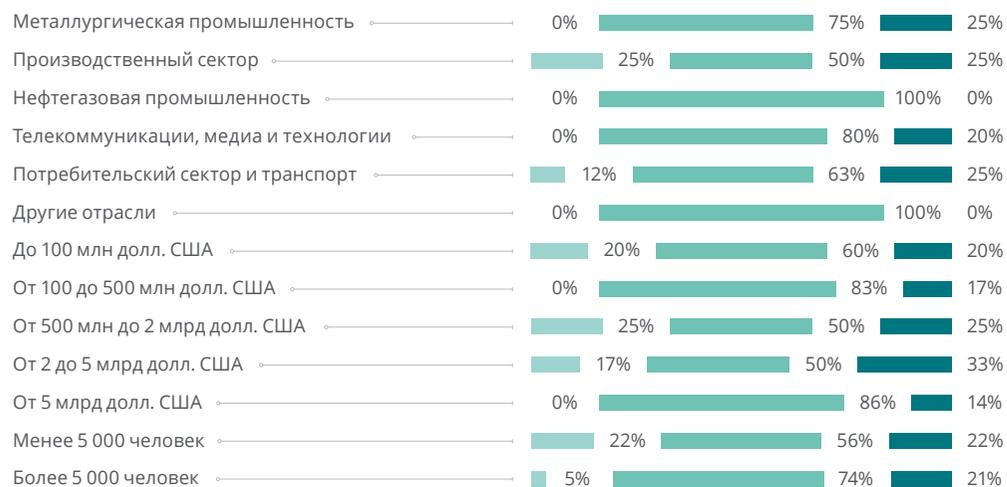


- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение**



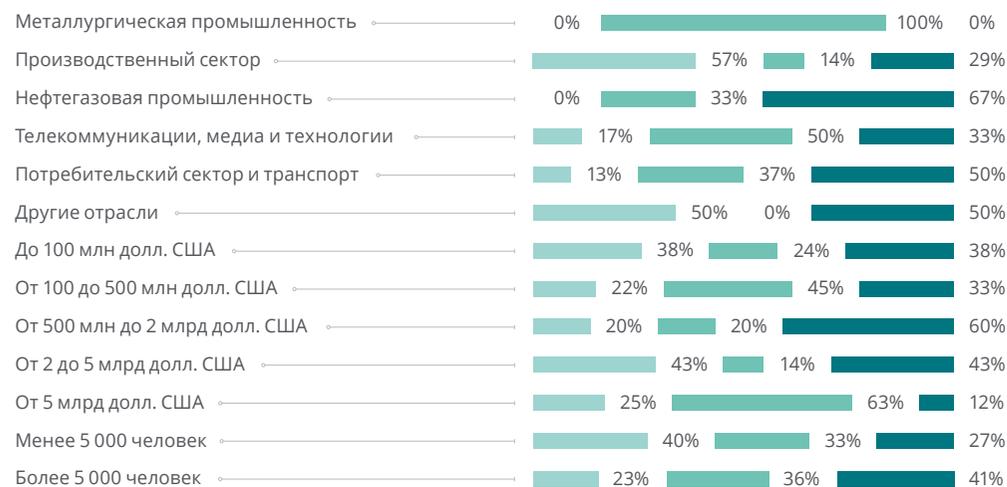
Приложение

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



- Риски, связанные с достижением стратегических целей, не анализируются или анализируются постфактум
- Риски анализируются при постановке стратегических целей, но порядок проведения анализа рисков не регламентирован
- Риски анализируются при постановке стратегических целей, порядок проведения анализа рисков регламентирован в положении или регламенте о стратегическом планировании

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

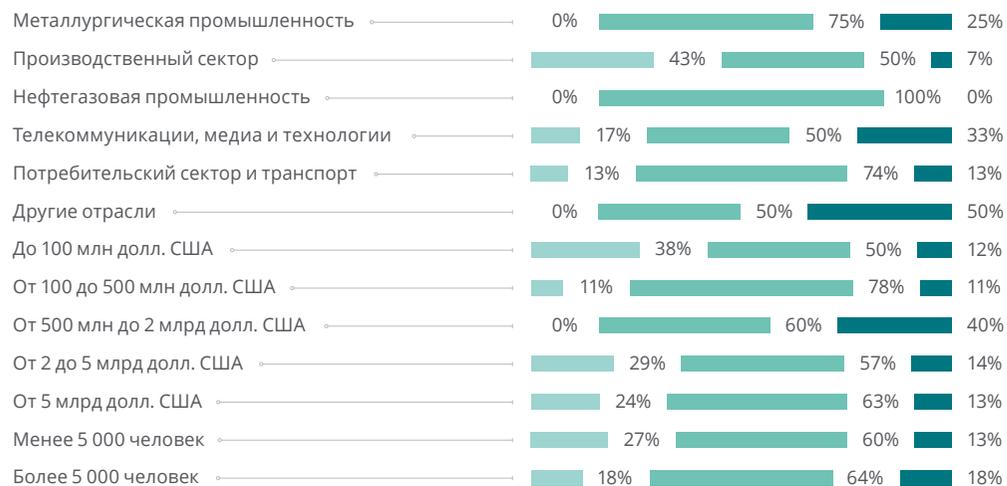


- Риски, связанные с утверждением годового бюджета организации, не анализируются или анализируются постфактум
- Риски анализируются при годовом бюджетировании, но порядок проведения анализа рисков не регламентирован
- Риски анализируются при годовом бюджетировании, порядок проведения анализа рисков регламентирован в политике/регламенте о бюджетировании

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение

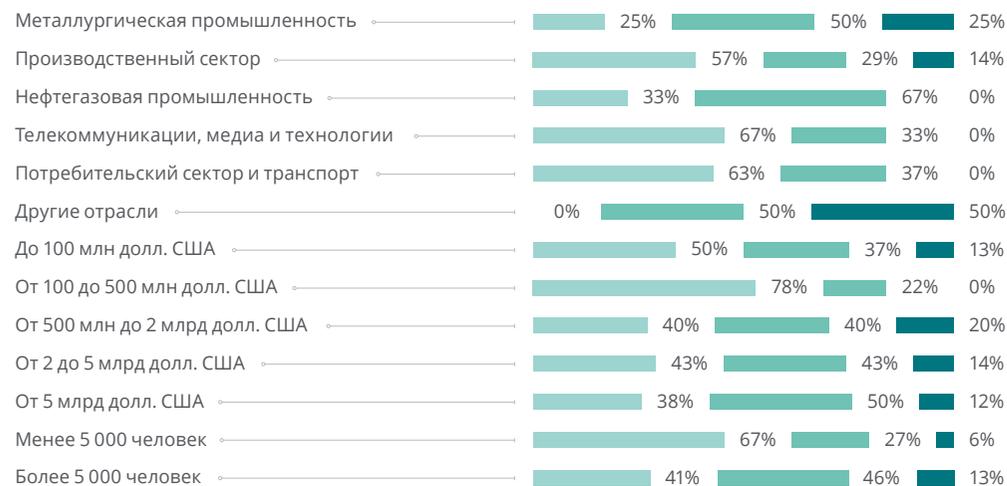


Каким образом анализ рисков влияет на изменение целей и пересмотр бюджета в вашей организации?



- Анализ рисков не влияет на изменение целей и пересмотр бюджета: изменение стратегических целей и пересмотр бюджета осуществляются после реализации рисков, а не заблаговременно
- Анализ рисков косвенно влияет на изменение целей и пересмотр бюджета: анализ рисков инициируется и проводится в установленные сроки, однако данная процедура напрямую не связана с актуализацией стратегических целей и бюджетов
- Анализ рисков напрямую влияет на пересмотр стратегических целей и бюджетов организации

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

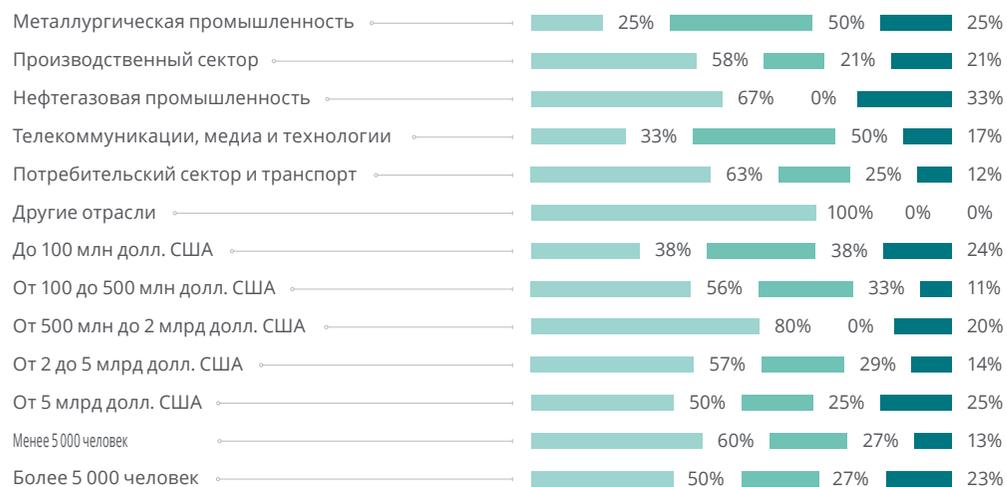


- Действующая в организации система КПЭ напрямую не связана с деятельностью по управлению рисками
- Для менеджеров и некоторых сотрудников установлены КПЭ по управлению рисками (участие в выявлении, оценке и управлении рисками)
- Целевые показатели для ключевых сотрудников устанавливаются на основании результатов анализа рисков и отслеживаются с учетом рисков

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение

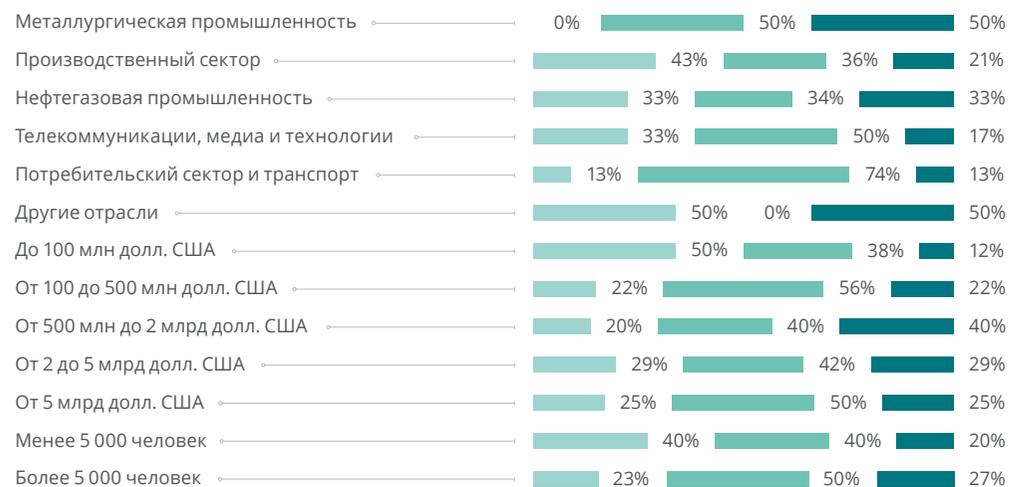


Каким образом ваша организация определяет риск-аппетит?



- Наша организация не определяет формальный риск-аппетит
- Риск-аппетит определяется/ пересматривается на периодической основе, но сложно сказать, каким образом он учитывается при принятии решений
- Риск-аппетит определяется/пересматривается на периодической основе в рамках определения стратегии/годовых целей и служит практическим инструментом при принятии решений

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

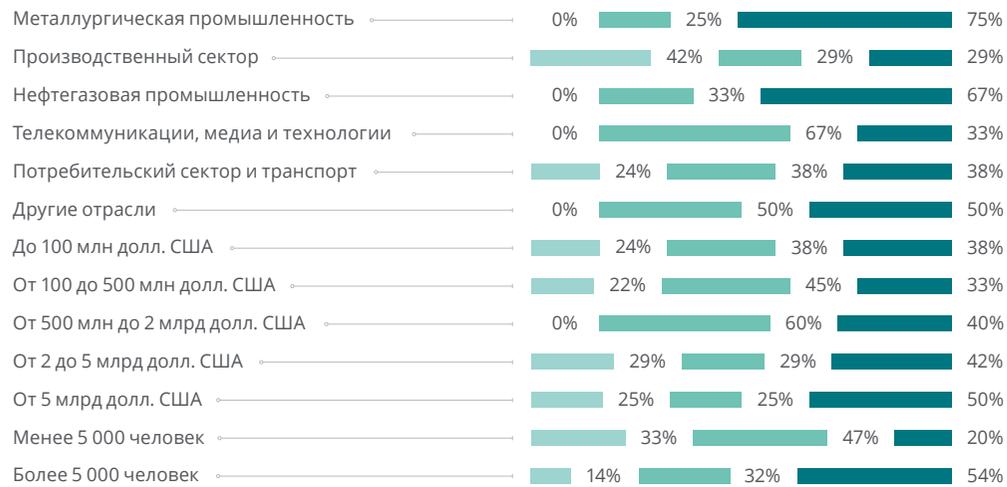


- Стратегические и инвестиционные решения принимаются высшим руководством в течение года без привлечения риск-менеджеров
- Анализ рисков проводится при принятии некоторых из наиболее важных стратегических или инвестиционных решений в течение года
- Все существенные стратегические, бюджетные и инвестиционные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

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение

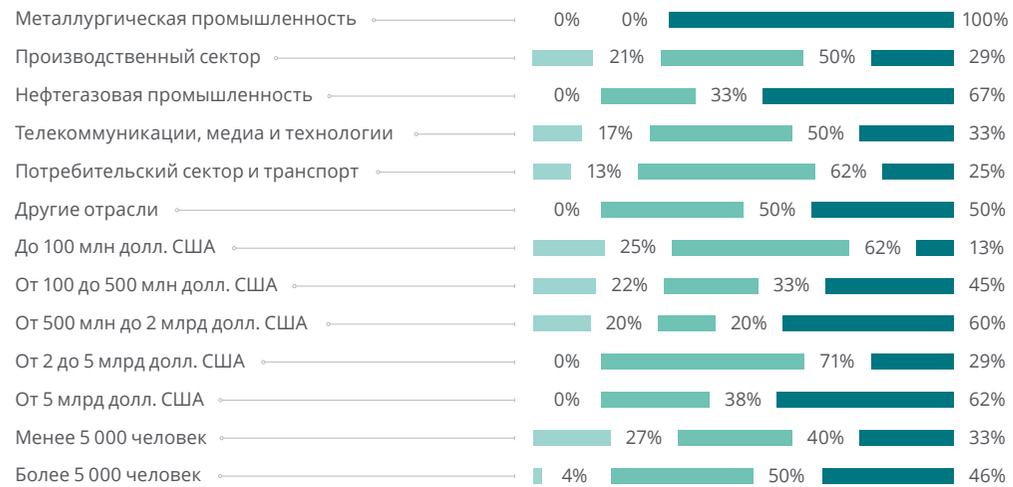


Имеются ли в вашей организации процедуры последующего мониторинга рисков, связанных с принимаемыми решениями?



- Нет, процедуры последующего мониторинга рисков отсутствуют
- Да, процедуры последующего мониторинга рисков есть, но они реализуются нерегулярно
- Да, процедуры последующего мониторинга рисков есть, и они проводятся регулярно/в соответствии с установленной периодичностью

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

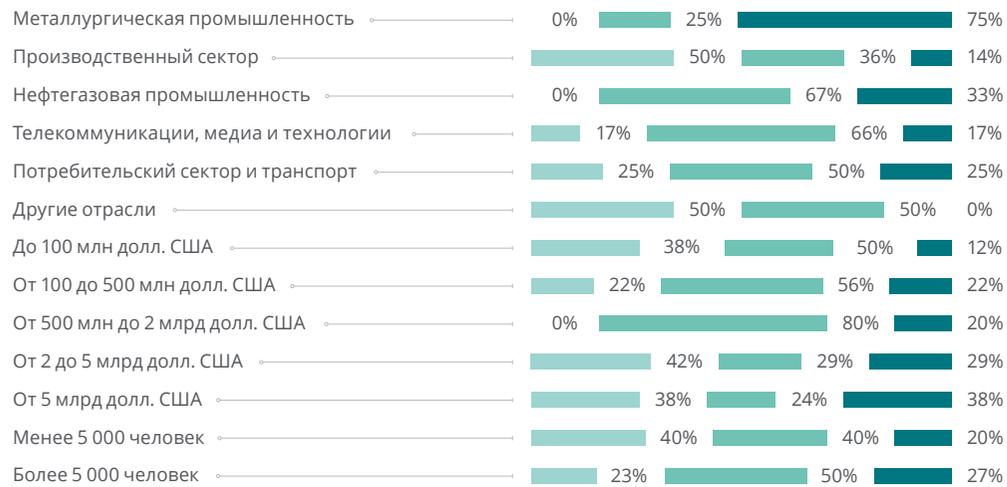


- Вопросы управления существенными рисками на заседаниях коллегиальных органов не обсуждаются
- Вопросы управления существенными рисками обсуждаются на заседаниях коллегиальных органов раз в квартал и реже
- Вопросы управления существенными рисками обсуждаются на заседаниях коллегиальных органов чаще,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

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение

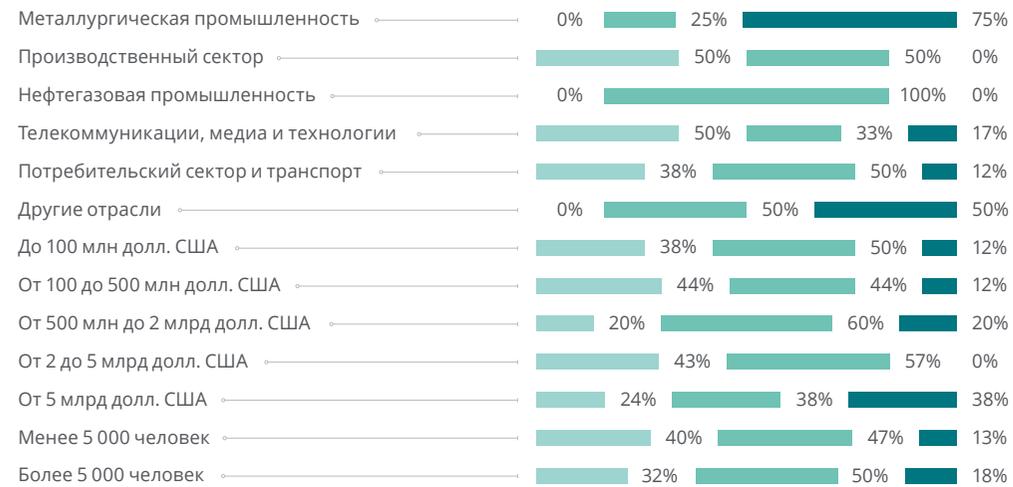


Проводится ли в вашей организации анализ рисков, связанных с принимаемыми решениями, и каким образом оформляются полученные результаты?



- Анализ рисков, связанных с принимаемыми решениями, не проводится/проводится неформально, а его результаты не документируются
- Анализ рисков, связанных с принимаемыми решениями, проводится, но его результаты не всегда документируются
- Анализ рисков принимаемых рисков проводится, а его результаты всегда документируются

В какой форме риск-менеджер вашей организации принимает участие в работе коллегиальных органов?

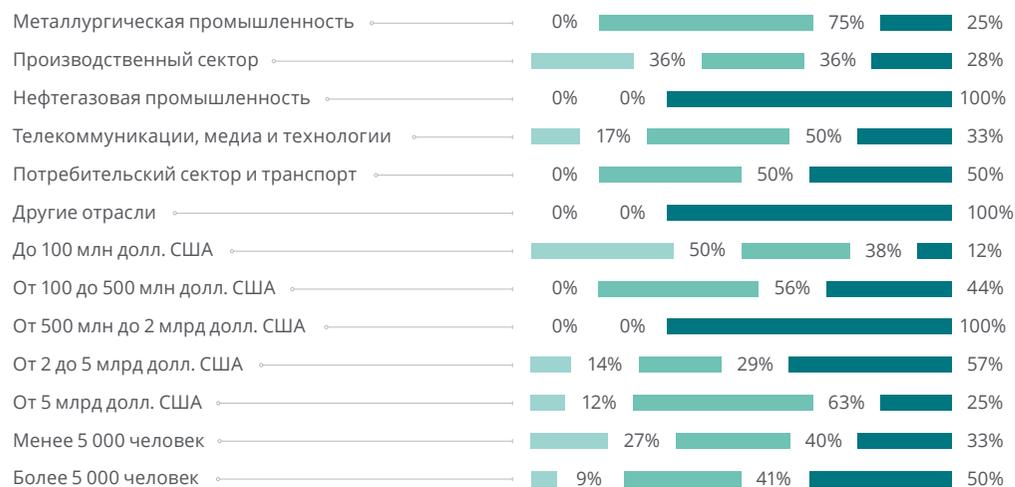


- Риск-менеджер не входит в состав коллегиальных органов
- Риск-менеджер принимает участие в работе коллегиальных органов при необходимости
- Риск-менеджер является полноправным членом ключевых коллегиальных органов организации

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение

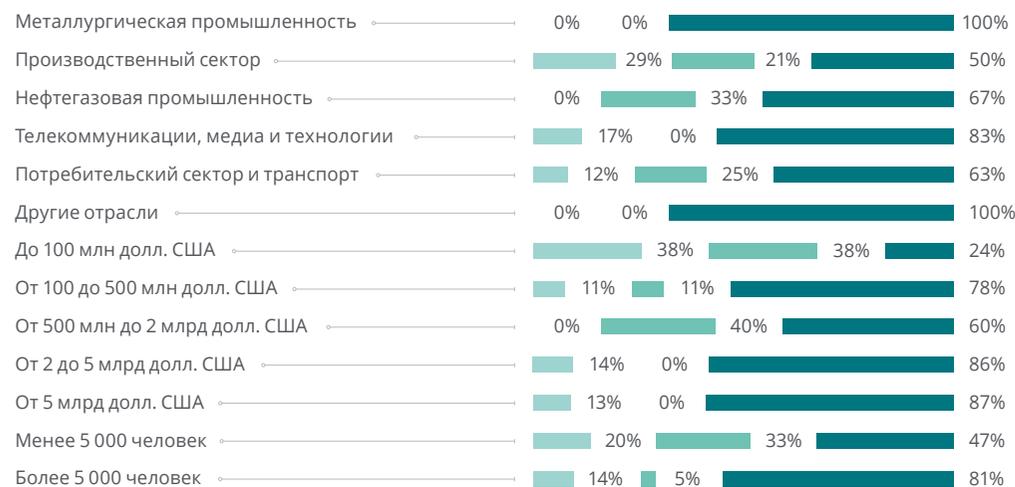


Какое утверждение лучше всего описывает реакцию руководства вашей организации на негативную/нежелательную информацию о рисках в процессе принятия решений?



- Информация о рисках в процессе принятия решений замалчивается или обсуждается неохотно
- Существенная информация о рисках по большей части доводится до сведения руководства
- Существенная информация о рисках доводится до сведения руководства вовремя и в полном объеме; руководство поощряет полное и своевременное предоставление информации о рисках и открыто обсуждает такую информацию

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

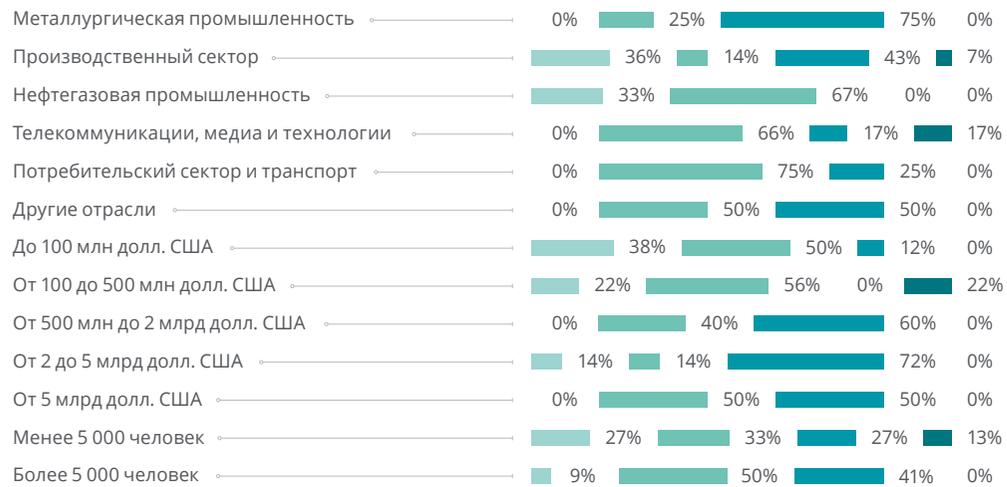


- В организации выявляются и оцениваются только те риски, управление которыми регламентировано законодательством; данная процедура осуществляется нерегулярно и не интегрирована в операционные процессы; список рисков и их оценка из года в год не меняется
- В организации выявляются и оцениваются риски, управление которыми выходит за рамки процесса, регламентированного законодательством; данная процедура осуществляется регулярно (например, раз в квартал), но она не интегрирована в операционные процессы; список рисков и их оценка из года в год не меняется
- В организации выявляются и оцениваются риски, управление которыми выходит за рамки регламентированного законодательством; данная процедура осуществляется на постоянной основе и интегрирована в операционные процессы; список рисков и их оценка обновляется каждый год

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение

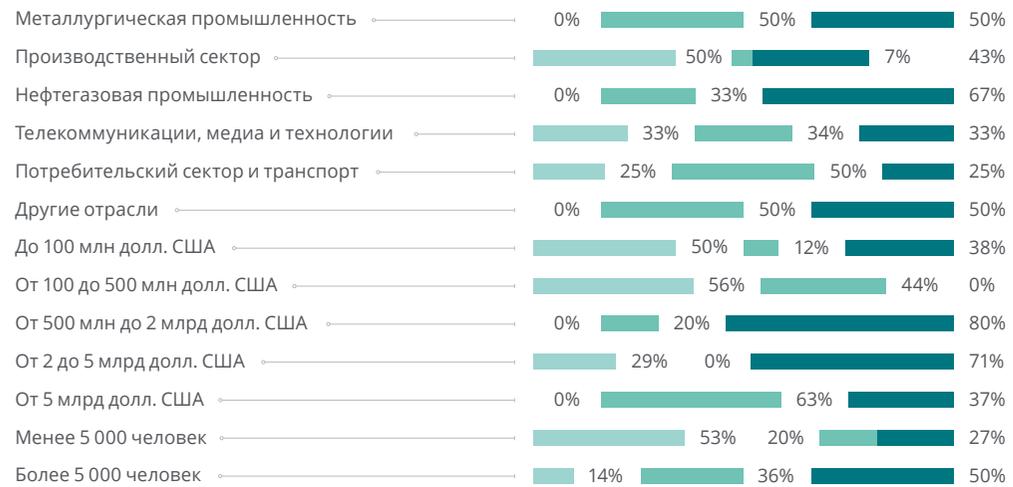


Каким образом в Вашей организации реализована методологическая взаимосвязь между управлением рисками и внутренним контролем?



- Управление рисками слабо связано или совсем не связано с внутренним контролем
- Функция управления рисками предоставляет информацию о рисках для целей внутреннего контроля
- Вся деятельность в сфере внутреннего контроля основана на принципах риск-ориентированности; информация о недостатках контроля используется риск-менеджерами для осуществления количественной оценки рисков
- В компании используются другие методы взаимодействия между подразделениями по управлению рисками и внутреннего контроля

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

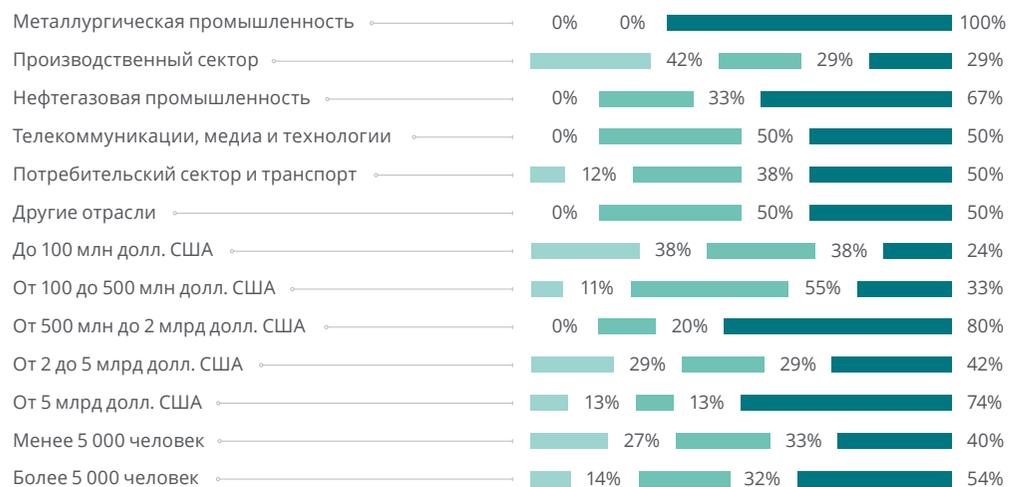


- Управление рисками проводится на уровне отдельно взятых бизнес-процессов бэк-офиса и не регламентировано в основных документах компании
- Управление рисками проводится на уровне отдельно взятых бизнес-процессов бэк-офиса и регламентировано в основных документах компании
- Управление рисками проводится на уровне всех основных бизнес-процессов бэк-офиса и регламентировано в основных документах компании

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение

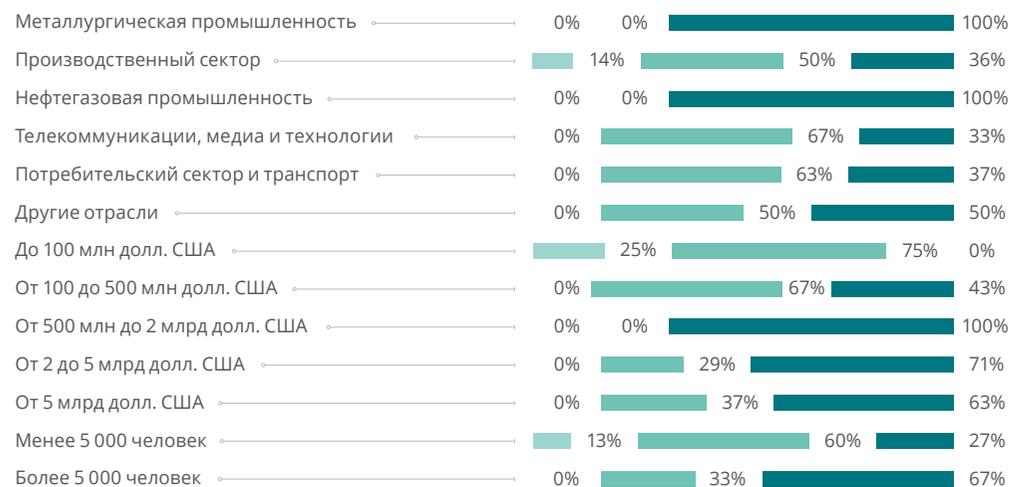


Каким образом в организациях происходит взаимодействие между подразделениями по управлению рисками и внутреннего аудита?



- Управление рисками не связано с деятельностью отдела внутреннего аудита организации
- Управление рисками предоставляет информацию о рисках в отдел внутреннего аудита для создания риск-ориентированного плана проведения проверок
- Вся деятельность отдела внутреннего аудита (план проведения проверок, структура отчетов) основан на принципах риск ориентированности; информация о выявленных нарушениях используется риск-менеджерами для проведения количественной оценки рисков

В каком формате информация о рисках представлена в отчетности организаций?

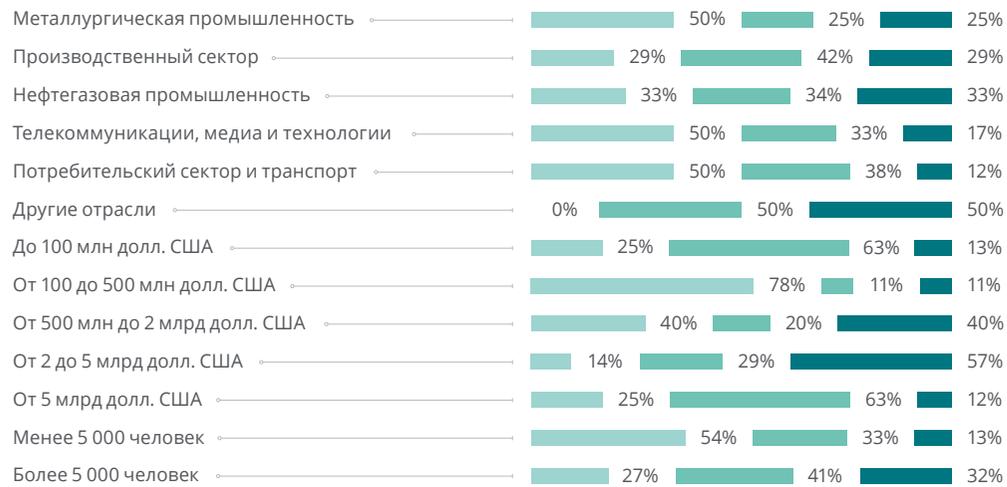


- Информация о рисках не отражена в отчетности организации
- Организация отчитывается об управлении рисками в соответствии с минимальными методическими рекомендациями по подготовке финансовой отчетности
- Информация о системном управлении рисками интегрирована в управленческую отчетность

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение

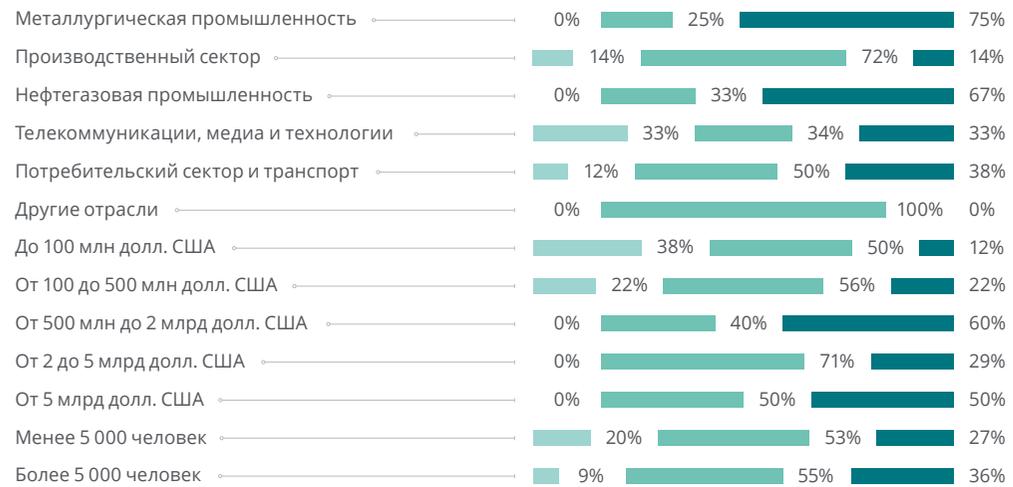


Как происходит раскрытие информации об управлении рисками на сайте вашей организации?



- Информация о рисках не опубликована на официальном сайте организации
- На сайте организации опубликованы ключевые внутренние документы по управлению рисками (например, политика по управлению рисками)
- Информация о наличии системного подхода к управлению рисками, процедурах управления рисками и о результатах анализа рисков опубликована на сайте организации

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

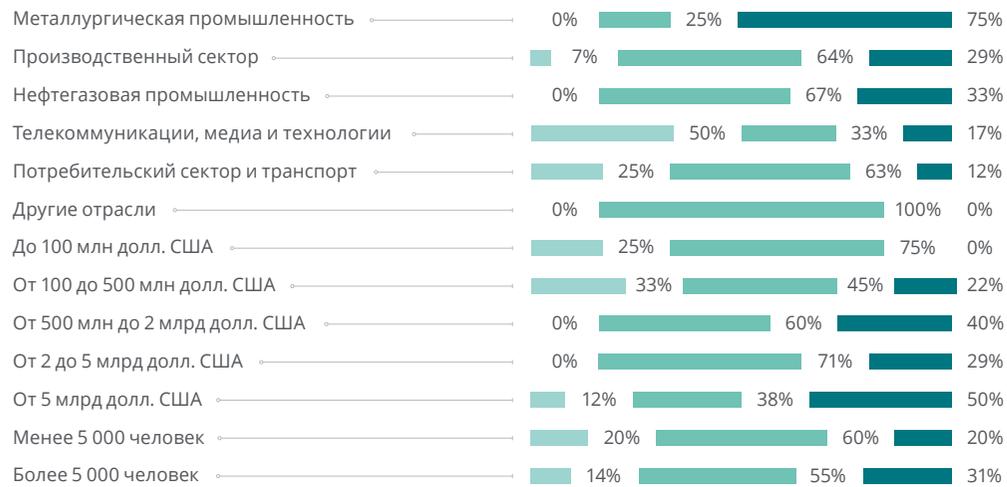


- Развитие компетенций по управлению рисками целенаправленно не осуществляется
- Развитие компетенций по управлению рисками осуществляется в рамках одного или нескольких подразделений, не связанных с основной операционной деятельностью организации
- Развитие компетенций по управлению рисками осуществляется в рамках всей организации от Совета директоров и топ-менеджмента до простых сотрудников

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение

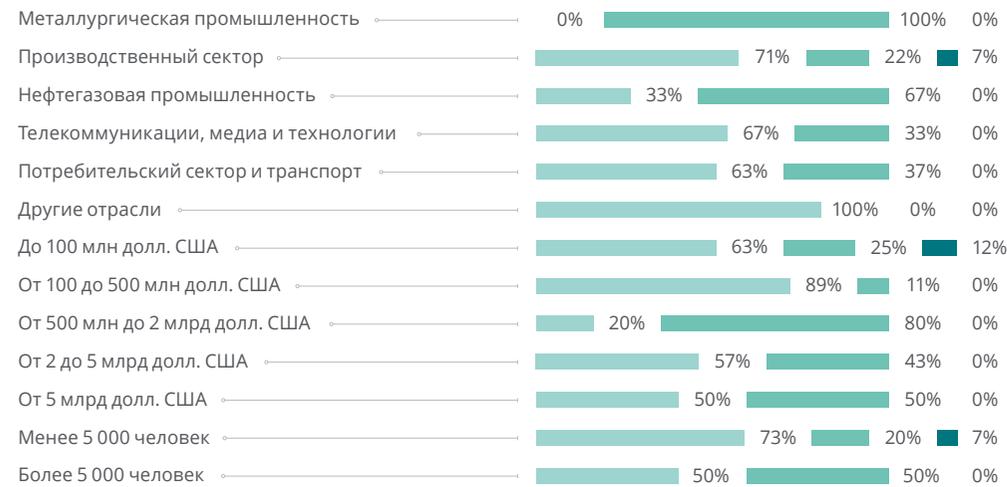


Существует ли в вашей организации практика обучения сотрудников управлению рисками?



- Обучение управлению рисками для сотрудников организации не проводится
- Обучение управлению рисками проводится только для ключевых сотрудников
- Обучение управлению рисками проводится для всех сотрудников

Каким образом компетенции в сфере управления рисками учитываются в процессе найма сотрудников?

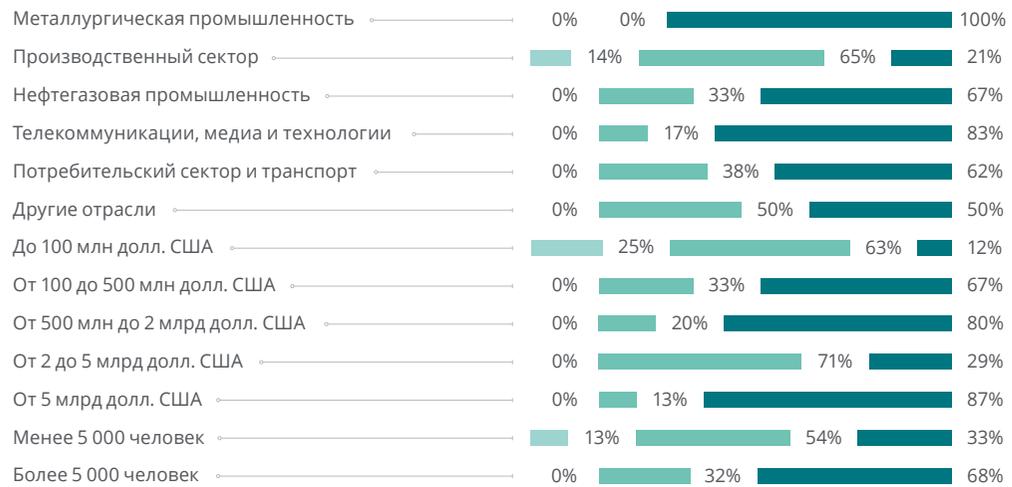


- Компетенции в сфере управления рисками не являются важной составляющей при приеме на работу в организацию
- Компетенции в сфере управления рисками являются важной составляющей при приеме на работу в организацию только для некоторых подразделений
- Компетенции в сфере управления рисками являются важной составляющей при приеме на работу в любое подразделение

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение

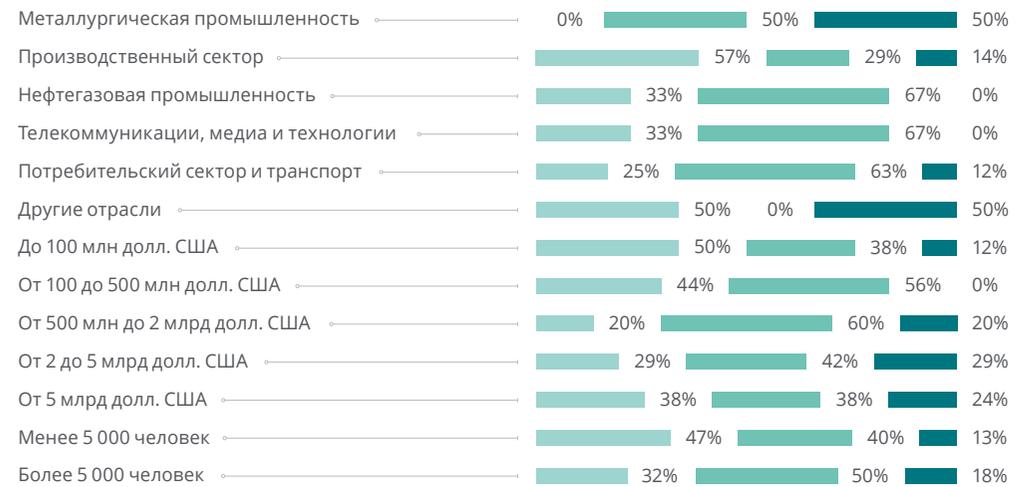


Какие инструменты используются в вашей организации для оценки рисков?



- Неформальные и интуитивные методы
- В организации используются преимущественно качественные инструменты оценки рисков, основанные на экспертном мнении
- В организации используются инструменты моделирования и количественной оценки рисков (имитационное моделирование, стресс-тестирование, сценарный анализ, деревья решений)

Как в вашей организации осуществляется независимая проверка качества оценки рисков?

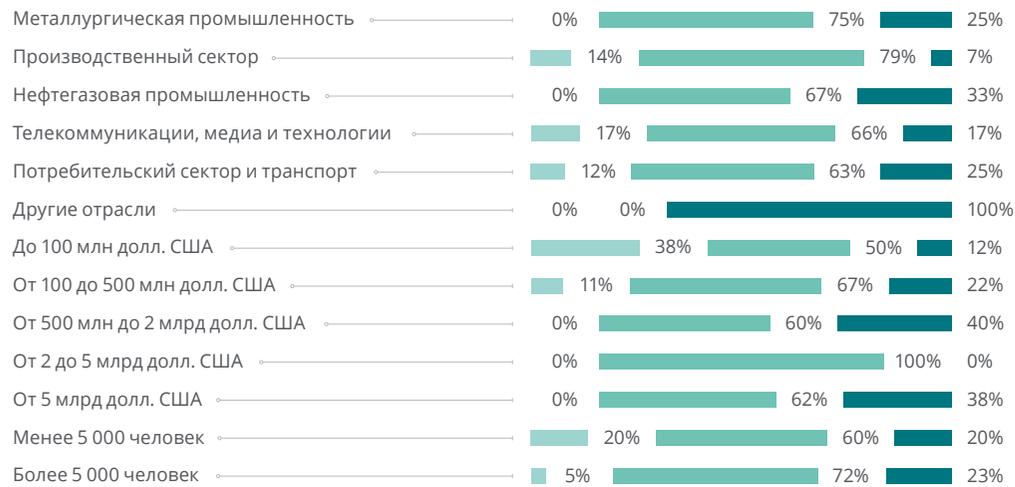


- Независимая проверка качества оценки рисков не проводится
- Независимая проверка качества оценки рисков проводится периодически (например, ежегодно)
- Независимая проверка качества оценки рисков проводится периодически, а также при принятии наиболее важных решений

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение

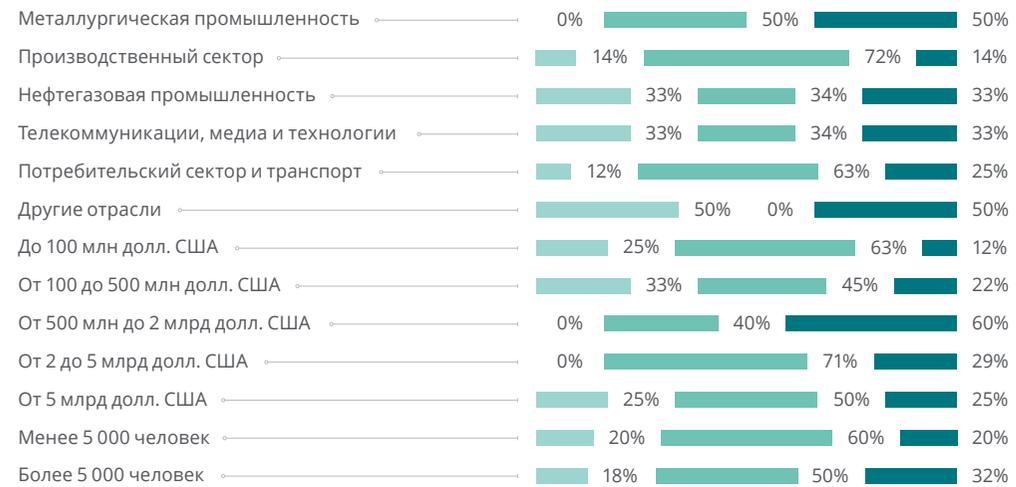


С какой периодичностью осуществляется оценка эффективности управления рисками?



- Оценка эффективности управления рисками не проводится
- Оценка эффективности управления рисками проводится раз в год или реже
- Оценка эффективности управления рисками проводится чаще, чем раз в год

Каким образом в вашей организации проводится анализ рисков при внедрении изменений?



- Организация не проводит анализ рисков при внедрении изменений
- Анализ рисков при внедрении изменений проводится по отдельным проектам
- Анализ рисков при внедрении изменений проводится в обязательном порядке по всем существенным проектам

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Укажите, пожалуйста, ключевые направления дальнейшего развития управления рисками в вашей организации?

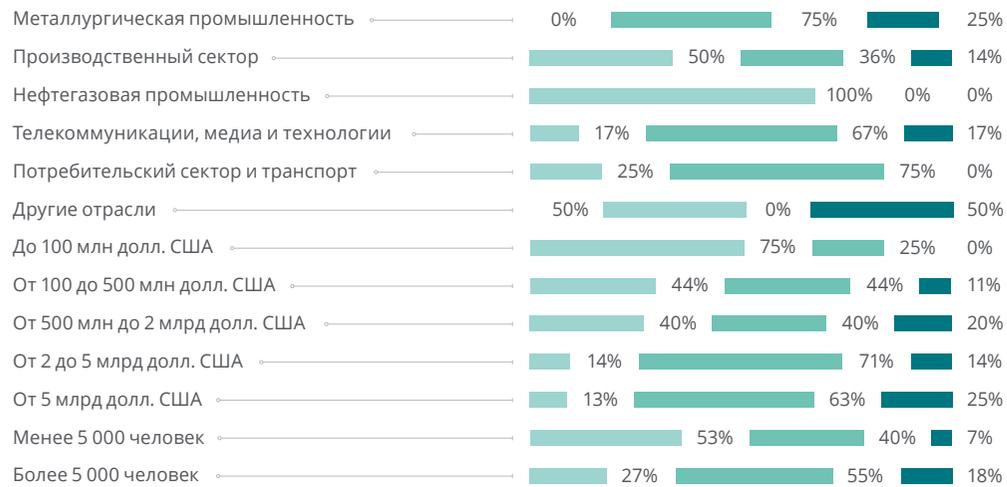
Направления дальнейшего развития управления рисками													
Развитие культуры управления рисками	75%	64%	33%	83%	63%	50%	50%	67%	60%	57%	88%	60%	68%
Интеграция управления рисками в процесс принятия инвестиционных решений	50%	57%	67%	83%	50%	50%	38%	78%	60%	57%	63%	53%	64%
Интеграция управления рисками в процесс постановки целей и формирования КПЭ/ КИР	75%	64%	67%	50%	63%	0%	50%	56%	60%	57%	75%	53%	64%
Внедрение инструментов количественной оценки рисков	50%	71%	67%	67%	25%	50%	50%	56%	60%	86%	38%	53%	59%
Интеграция управления рисками в процесс стратегического планирования	75%	50%	33%	67%	50%	50%	38%	56%	60%	71%	50%	47%	59%
Интеграция управления рисками в процесс бюджетирования	100%	43%	0%	67%	63%	0%	50%	44%	20%	57%	75%	53%	50%
Интеграция управления рисками в производственные процессы	50%	57%	33%	17%	25%	50%	25%	44%	20%	43%	63%	33%	45%
Другое	25%	7%	0%	17%	13%	0%	13%	11%	20%	0%	13%	20%	5%

- Телекоммуникации, медиа и технологии
- Нефтегазовая промышленность
- Metallургическая промышленность
- Производственный сектор
- Потребительский сектор и транспорт
- Другое
- 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

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



С какой периодичностью осуществляется оценка эффективности управления рисками?



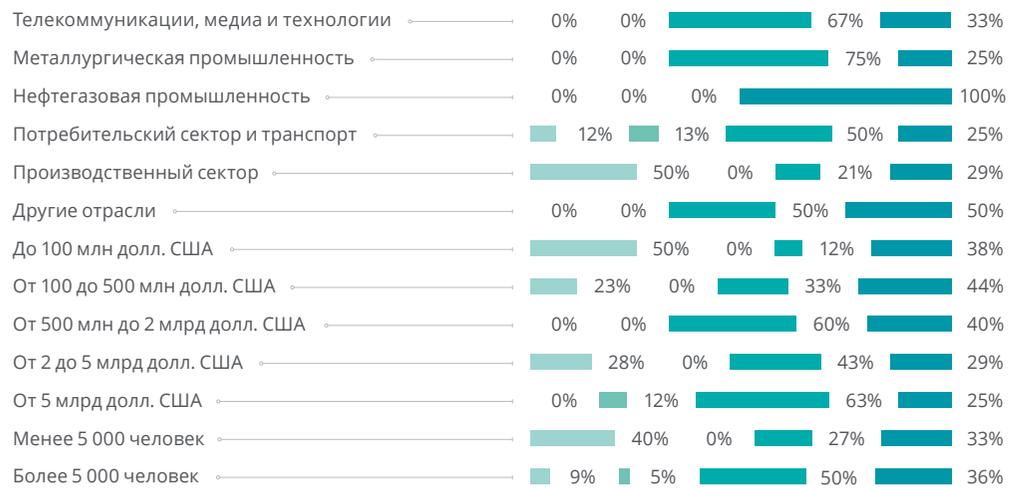
- Да, управление рисками должно способствовать созданию стоимости, но в нашей компании такая задача перед риск-менеджментом не стоит
- Да, управление рисками должно способствовать созданию стоимости, и наша компания начала предпринимать шаги в данном направлении
- Да, управление рисками должно способствовать созданию стоимости, и наша компания активно использует инструменты управления рисками для создания стоимости

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



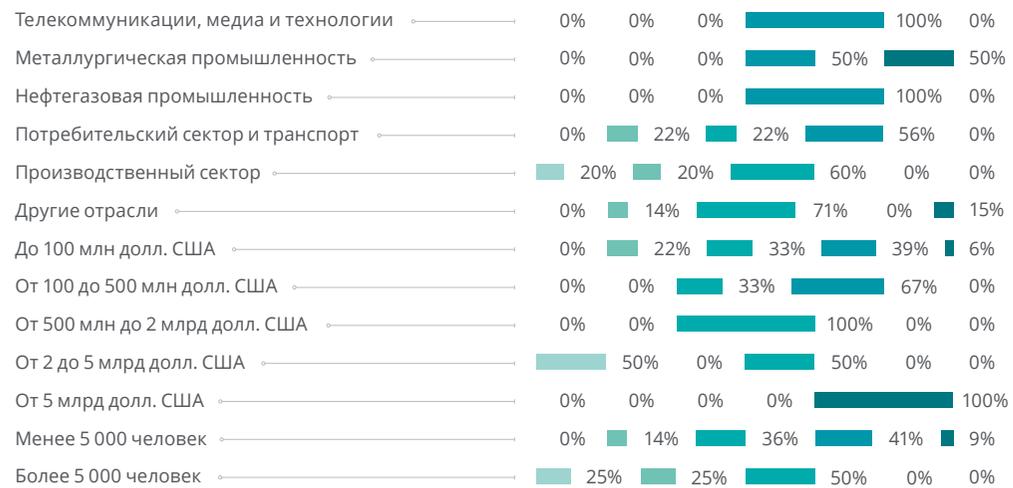
Как часто проводилась актуализация бизнес-плана/ плана продаж/ производственной программы по причине изменившихся предпосылок и допущений из-за COVID-19?

РИСК-МЕНЕДЖЕР



- Актуализация не планируется
- Актуализация не проводилась, но планируется
- Актуализация проводилась на регулярной основе во время активной фазы эпидемии (например, несколько раз в месяц)
- Актуализация проводилась один-два раза
- Другое

ТОП-МЕНЕДЖЕР

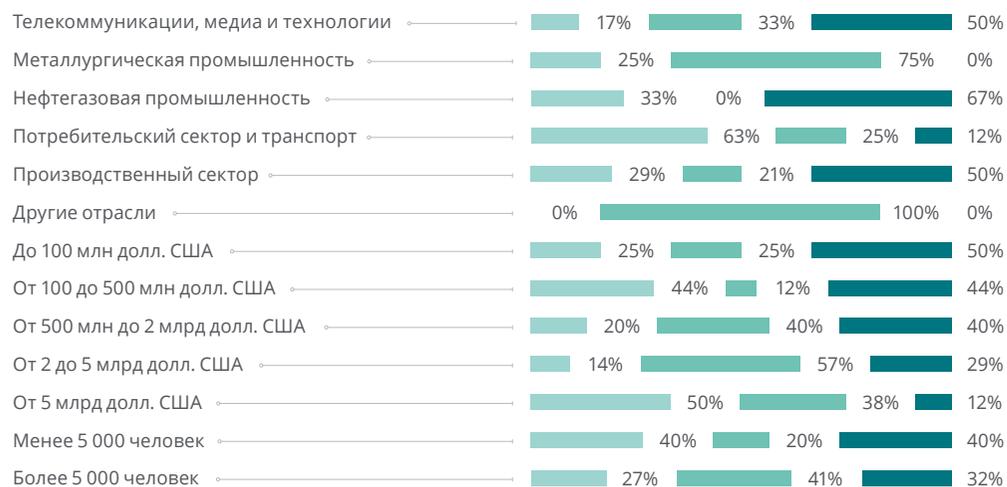


- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



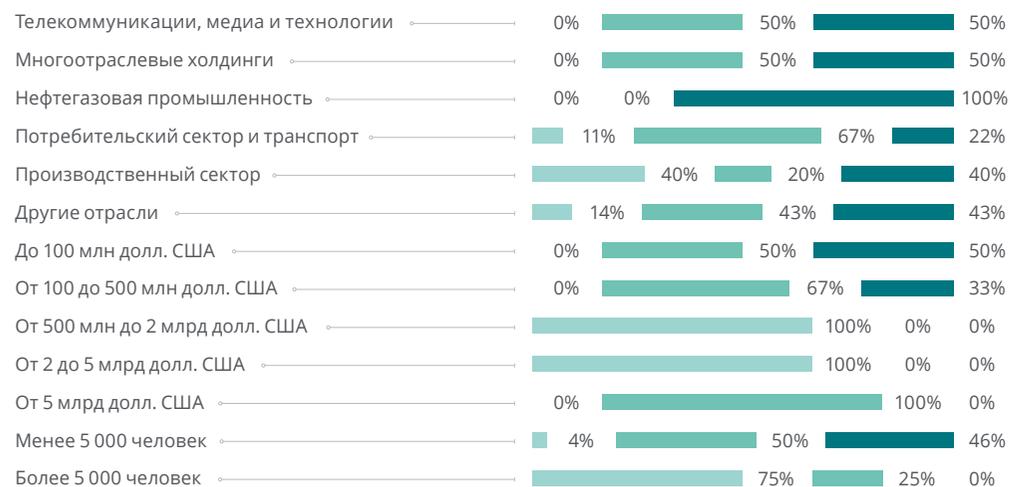
Проводила ли организация стресс-тестирование бизнес-плана/ плана продаж/ производственной программы с учетом рисков, связанных с COVID-19?

РИСК-МЕНЕДЖЕР



- Да, по всем направлениям/рискам
- Да, по отдельным направлениям деятельности (например, снабжение, взаимодействие с контрагентами, выручка, ликвидность, информационные технологии, персонал/ прочее)/отдельным рискам
- Нет, не проводила

ТОП-МЕНЕДЖЕР

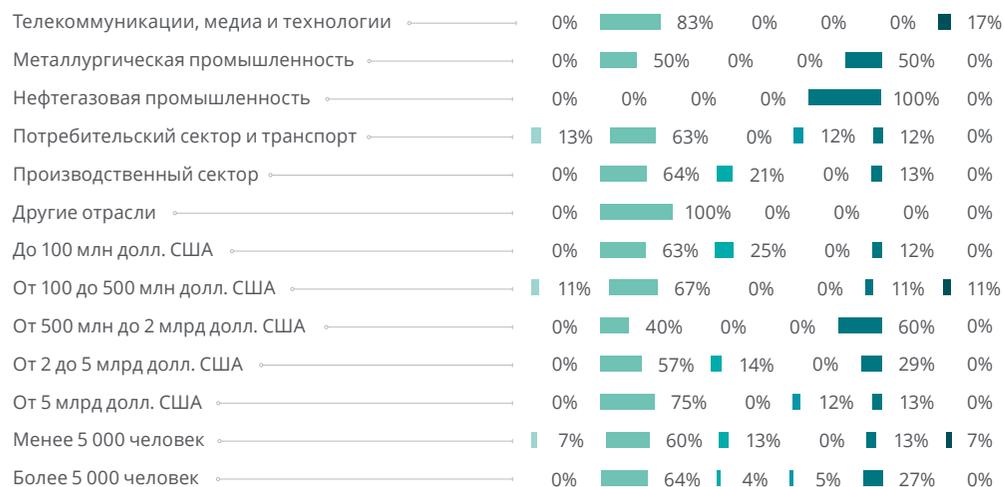


- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение**



Оцените, пожалуйста, скорость реагирования на COVID-19 Вашей организации.

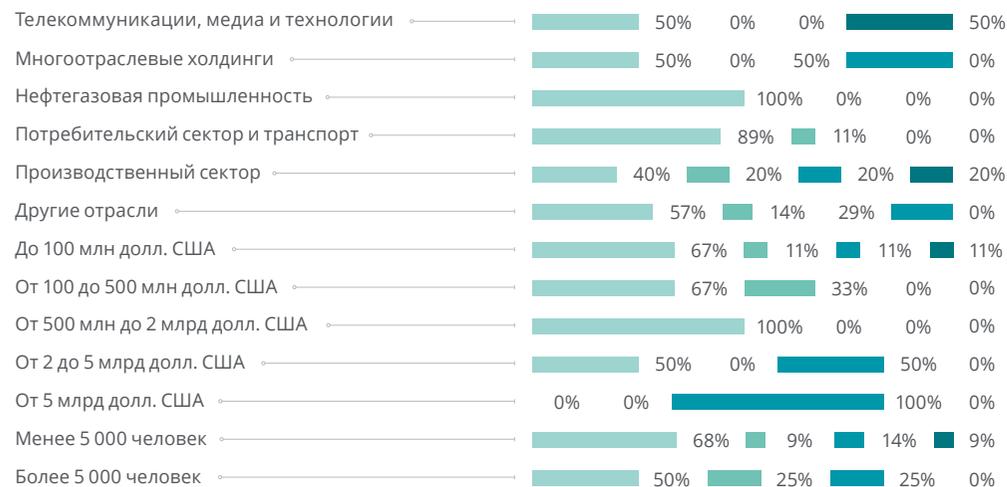
РИСК-МЕНЕДЖЕР



- Организация начала работу по подготовке планов реагирования на COVID-19 в момент принятия ограничительных мер (конец марта)
- Организация начала работу по подготовке планов реагирования на COVID-19 в течение месяца с момента принятия ограничительных мер (в течение апреля)
- Организация начала работу по подготовке планов реагирования на COVID-19 гораздо позднее момента принятия ограничительных мер (начиная с мая)

- Организация начала работу по подготовке планов реагирования на COVID-19 заранее (декабрь-январь)
- Организация начала работу по подготовке планов реагирования на COVID-19 незадолго до принятия ограничительных мер (середина февраля), и к середине марта полностью перестроила свою работу. Планы были уточнены и реализованы также в середине апреля.
- Другое

ТОП-МЕНЕДЖЕР



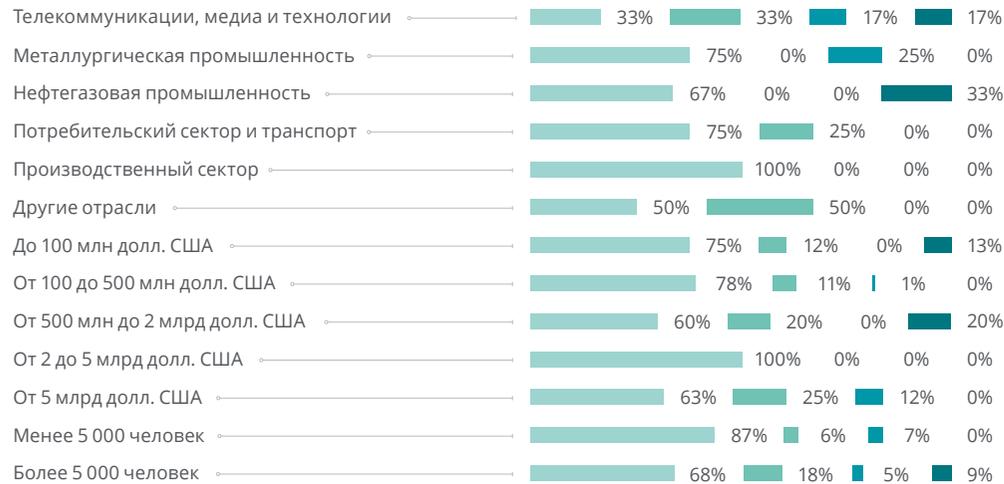
- Организация начала работу по подготовке планов реагирования на COVID-19 в момент принятия ограничительных мер (конец марта)
- Организация начала работу по подготовке планов реагирования на COVID-19 в течение месяца с момента принятия ограничительных мер (в течение апреля)
- Организация начала работу по подготовке планов реагирования на COVID-19 заранее (декабрь-январь)
- Организация не разрабатывала планы реагирования на COVID-19

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



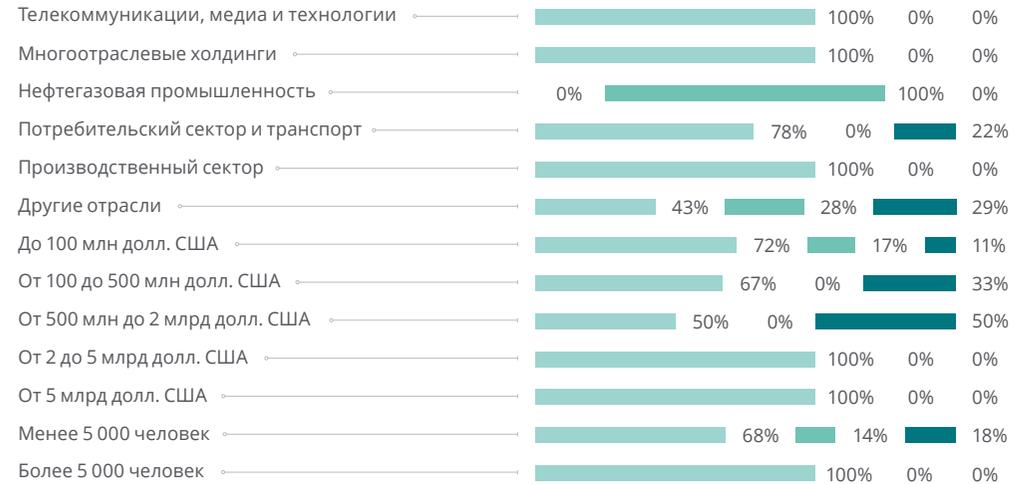
В чьи обязанности входит управление обеспечением непрерывности бизнеса?

РИСК-МЕНЕДЖЕР



- Нет отдельного подразделения
- Отдельно выделенного подразделения, отвечающего за обеспечение непрерывности бизнеса
- Службы управления рисками
- Другое

ТОП-МЕНЕДЖЕР

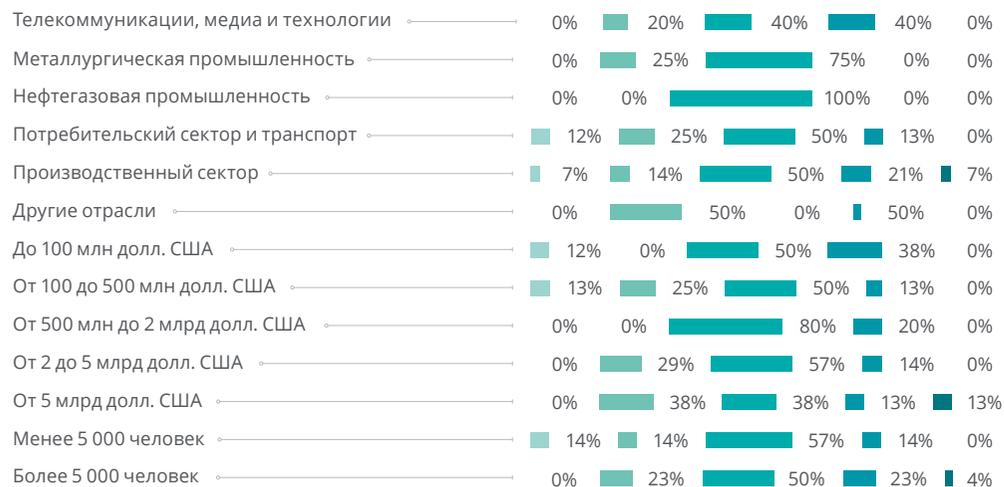


- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Определяла ли организация до распространения COVID-19 пороговое значение потерь, которые могли привести к прекращению деятельности организации (отдельного направления бизнеса) и было ли это значение достигнуто в рамках COVID-19?

РИСК-МЕНЕДЖЕР

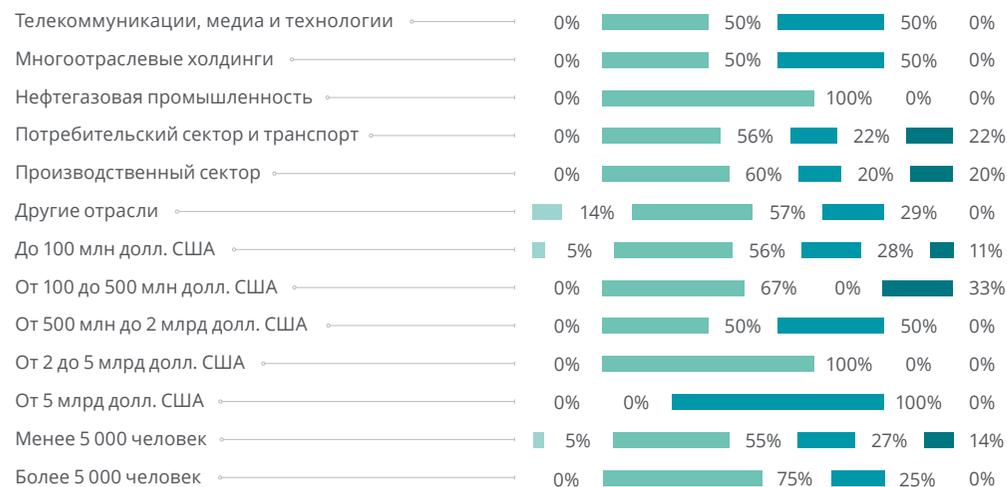


- Пороговое значение потерь, которые могли привести к прекращению деятельности организации (отдельного направления бизнеса) было заранее определено, и оно было достигнуто в рамках COVID-19
- Пороговое значение потерь, которые могли привести к прекращению деятельности организации (отдельного направления бизнеса) было заранее определено, и оно не было достигнуто в рамках COVID-19

- Пороговое значение потерь, которые могли привести к прекращению деятельности организации (отдельного направления бизнеса) не было заранее определено, и его определение не планируется
- Пороговое значение потерь, которые могли привести к прекращению деятельности организации (отдельного направления бизнеса) не было заранее определено, и его определение не планируется

■ Другое

ТОП-МЕНЕДЖЕР



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Управление рисками в условиях COVID-19
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



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..