



Оценка уровня зрелости управления рисками в России

Исследовательский центр
компании «Делойт» в СНГ

Москва, 2018 год



Содержание

01	Вступительное слово	3	05	Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях	31
02	Основные выводы	4		Основные факторы, препятствующие эффективному управлению рисками	32
03	Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации	6		Прочие факторы, упомянутые компаниями	33
	Наличие отдельного подразделения по управлению рисками в организации	7		Ответственность за управление рисками	34
	Время существования подразделения по управлению рисками в организации	8		Уровень компетенций	35
	Количество сотрудников, которые отвечают за процессы управления рисками	9		Низкое качество оценки рисков и информации, предоставляемой руководству	37
	Распределение ответственности за управление рисками	10		Осведомленность и актуализация методологии	40
	Практика рассмотрения вопросов по управлению рисками комитетами совета директоров	11	06	Перспективы дальнейшего развития управления рисками	41
	Наличие политики в области управления рисками	12	07	Обзор ситуации в области управления киберрисками	44
04	Оценка уровня зрелости управления рисками	13		Управление киберрисками	45
	Уровень интеграции в процессы планирования и бюджетирования	14	08	Общий уровень зрелости управления рисками	46
	Уровень интеграции управления рисками в процессы принятия решений	19	09	О респондентах	48
	Интеграция управления рисками в иные бизнес-процессы	25	10	Контакты	49
			11	Приложение	50



01	Вступительное слово
02	Основные выводы
03	Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
04	Оценка уровня зрелости управления рисками
05	Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
06	Перспективы дальнейшего развития управления рисками
07	Обзор ситуации в области управления киберрисками
08	Общий уровень зрелости управления рисками
09	О респондентах
10	Контакты
11	Приложение



Вступительное слово

Мы рады представить вашему вниманию результаты нового исследования компании «Делойт» в СНГ, посвященного оценке уровня зрелости управления рисками в России в 2018 году.

Данный исследовательский проект реализовывался в партнерстве с АНО ДПО «ИСАР» и информационным порталом www.risk-academy.ru, а также с нашими информационными партнерами.

Мы благодарим экспертов, принявших участие в данном опросе, чьи мнения позволили провести комплексную оценку зрелости управления рисками и определить тенденции развития риск-менеджмента в российских компаниях. Мы рады отметить позитивное движение по многим вопросам, включенным в модель оценки уровня зрелости управления рисками. В то же время результаты исследования в целом показывают достаточно невысокий уровень зрелости и интеграции управления рисками в бизнес-процессы организаций в России.

Мы сохранили структуру исследования, представленную в аналогичном опросе предыдущего года, и представляем в рамках результатов опроса портрет участников, анализ уровня зрелости управления рисками, ключевые проблемы и перспективы развития управления рисками в России. В рамках обзора ситуации по управлению отдельными видами рисков в 2018 году мы представляем анализ подходов к управлению киберрисками.

Ключевые выводы нашего отчета опубликованы в ведущих российских СМИ.

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

Наталья Капризина

Партнер, руководитель практики управления рисками организаций «Делойт»

АНО ДПО «ИСАР» благодарит компанию «Делойт» в СНГ, и респондентов за их участие в исследовании.

Мы наблюдаем существенный позитивный сдвиг в уровне зрелости по сравнению с 2017 годом, однако, ряд проблем, связанных с внедрением управления рисками, остается неизменным и требует особого внимания руководителей:

- Управление рисками по-прежнему недостаточно интегрировано в процессы принятия решений и ключевые бизнес-процессы организации;
- Культура управления рисками все также остается одним из приоритетных направлений для развития;
- Многие риск-менеджеры продолжают использовать методики и инструменты, которые дают заведомо ложные и некоренные результаты, что делает их использование для принятия решений невозможным;

- Зачастую анализ рисков проводится не тогда, когда принимаются важные решения в организации, а по заранее определенному графику, что существенно снижает ценность от работы риск менеджеров.

Все это не способствует эффективному внедрению риск менеджмента в организациях и мы вместе с коллективом АНО ДПО «ИСАР» и компанией «Делойт» приложим все усилия для повышения компетенций по управлению рисками в стране и развитию культуры управления рисками.

Алексей Сидоренко

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

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение



Основные выводы

Портрет подразделения по управлению рисками

4 Среднее количество сотрудников в компании, ответственных за процессы управления рисками

4 Среднее количество лет существования в компании отдельного подразделения отвечающего за процессы управления рисками

Генеральный директор Чаще всего является инициатором и лицом которому подотчетны подразделения отвечающие за процессы управления рисками

80% Доля компаний, в которых есть утвержденная политика в области управления рисками

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

- Низкая заинтересованность руководства компании в анализе рисков и системном управлении рисками
- Отсутствие компетенций, необходимых для количественной оценки влияния рисков на цели и бюджет компании
- Отсутствие выстроенных и регламентированных процессов в компании, что усложняет внедрение управления рисками в операционную деятельность

Перспективы дальнейшего развития управления рисками

- Развитие культуры управления рисками
- Интеграция управления рисками в процесс постановки целей и формирования КПЭ/ КИР
- Интеграция управления рисками в процесс бюджетирования

Киберриски

85% Доля организаций, для которых киберриски являются существенными

Терминология

-  Телекоммуникации, медиа и технологии
-  Энергетическая промышленность
-  Metallургическая промышленность
-  Производственный сектор
-  Потребительский сектор и транспорт
-  Менее 2 млрд руб.
-  От 2 до 50 млрд руб.
-  От 50 до 500 млрд руб.
-  Более 500 млрд руб.
-  Менее 500 человек
-  От 500 до 5 000 человек
-  Более 5 000 человек

Уровень зрелости: взвешенное значение ответов респондентов, рассчитывается по шкале от 0 до 1

- 01 Вступительное слово
- 02 **Основные выводы**
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение



Основные выводы

Оценка зрелости управления рисками

20%	Считают, что управление рисками интегрировано в планирование и бюджетирование
24%	Заявляют о том, что анализ рисков влияет на изменение целей и пересмотр бюджета в организации
11%	Считают, что КПЭ (ключевые показатели эффективности) устанавливаются на основании результатов анализа рисков и отслеживаются с учетом рисков
18%	Считают, что риск-аппетит определяется/пересматривается на периодической основе в рамках определения стратегии/годовых целей
27%	Заявляют о том, что существенные стратегические, бюджетные и инвестиционные решения принимаются только после анализа рисков и результаты анализа рисков документируются
44%	Считают, что вопросы управления существенными рисками регулярно обсуждаются на заседаниях коллегиальных органов (чаще, чем раз в квартал)
13%	Заявляют о том, что риск-менеджер является полноправным членом ключевых коллегиальных органов компании
38%	Считают, что информация о рисках доводится до сведения руководства вовремя и в полном объеме
40%	Считают, что управление рисками полностью интегрировано в основные операционные процессы, риски анализируются на регулярной основе в рамках осуществления операционной деятельности

25%	Считают, что деятельность внутреннего контроля основана на принципах риск-ориентированности
31%	Заявляют то, что деятельность всех основных бизнес-процессов бэк-офиса осуществляется с учетом рисков
27%	Считают, что деятельность отдела внутреннего аудита (план проведения проверок, структура отчетов) основана на принципах риск-ориентированности
18%	Говорят о том, что информация об управлении рисками представлена в управленческой отчетности, а не в отдельном отчете о рисках
16%	Раскрывают информацию о наличии управления рисками, процедурах управления рисками и о результатах анализа рисков на сайте организации
35%	Используют современные инструменты моделирования и оценки рисков (имитационное моделирование, стресс-тестирование, сценарный анализ, деревья решений)
0,54*	Общий уровень зрелости управления рисками в 2018 году
TMT	Отрасль с наивысшим уровнем зрелости управления рисками
50-500 млрд руб.	Объем выручки компаний с наивысшим уровнем зрелости управления рисками
Более 5 000 чел.	Численность штата компаний с наивысшим уровнем зрелости управления рисками

* По шкале от 0 до 1

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение

Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации

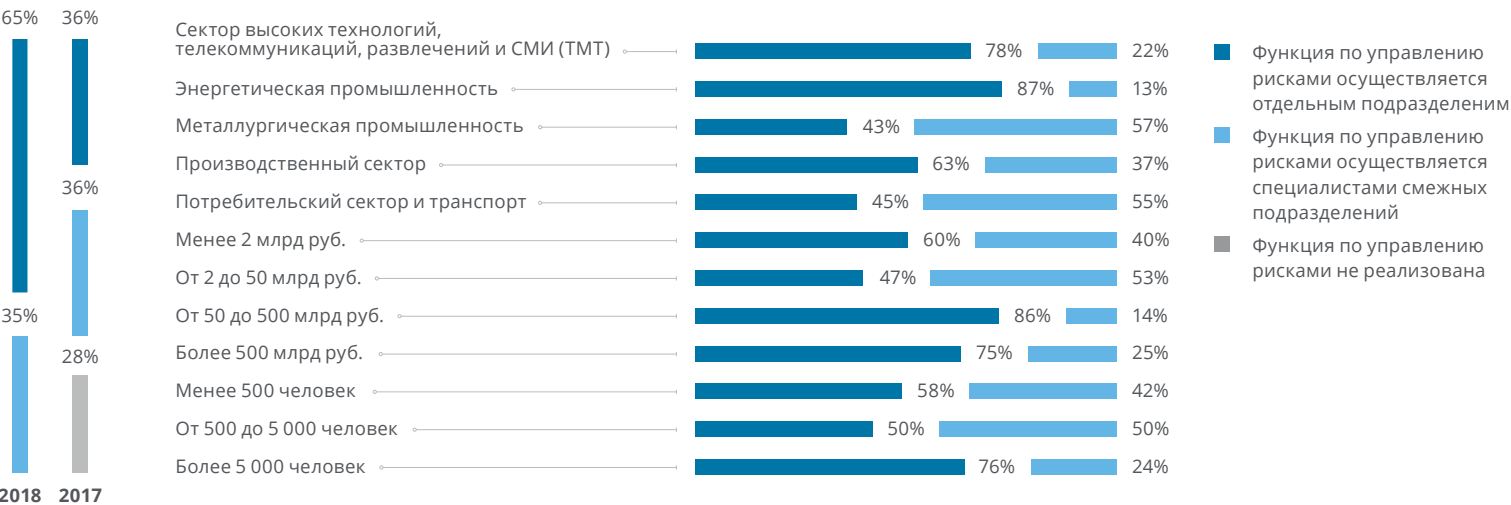


- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение

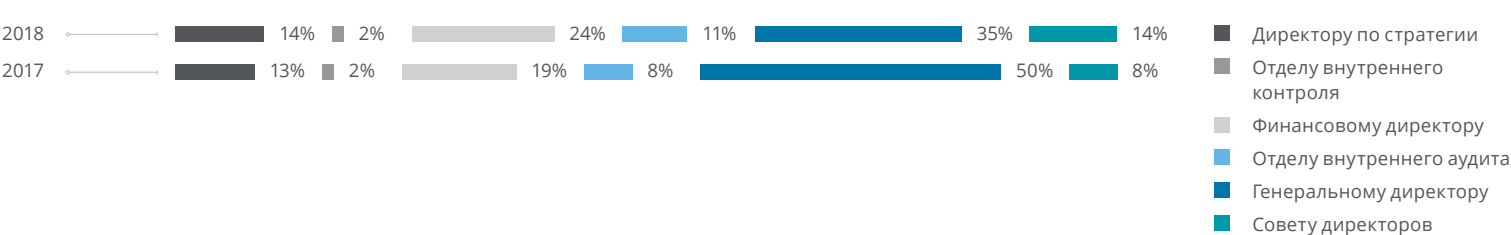


Наличие отдельного подразделения по управлению рисками в организации

Какое подразделение является ответственным за процессы управления рисками в компаниях?



Кому подчиняется подразделение, ответственное за процессы управления рисками?



Тренд

В 2018 году почти в два раза (или на 29 п. п.) выросло количество компаний у которых функция по управлению рисками осуществляется отдельным подразделением. Доля компаний, у которых функция по управлению рисками осуществляется специалистами смежных подразделений, незначительно снизилась (на 1 п. п.).

Особенности

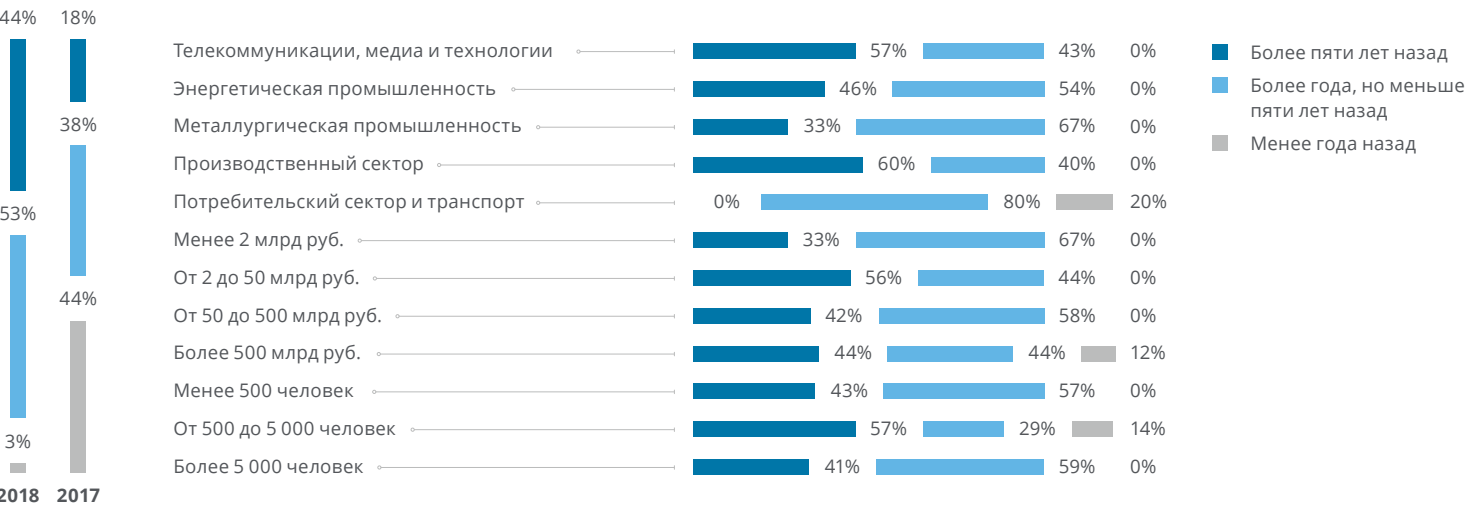
Результаты исследования 2018 года показали, что наиболее часто среди всех отраслей отдельное подразделение по управлению рисками встречается в секторах ТЭК (87% компаний) и TMT (78% компаний). С точки зрения оборота компании с выручкой от 50 до 500 млрд руб. чаще других имеют выделенное подразделение (86%). В компаниях с численностью штата от 5 000 человек также наиболее часто за управление рисками отвечает отдельное подразделение (76% компаний).

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение

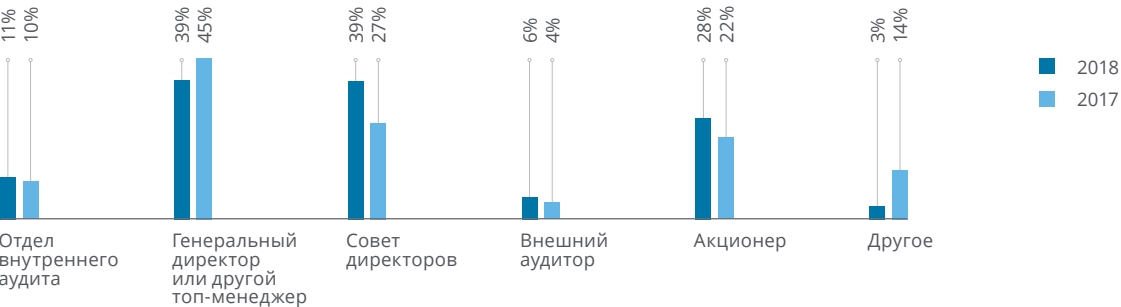


Время существования подразделения по управлению рисками в организации

Когда было сформировано подразделение, ответственное за процессы управления рисками?



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



Тренд

В 2018 году существенно сократилось количество компаний с «молодым» подразделением по управлению рисками по отношению к прошлому году – на 41 п. п. Увеличение доли компаний, в которых подразделение сформировано от года до пяти и более пяти лет назад, составило 15 и 26 п. п. соответственно.

Особенности

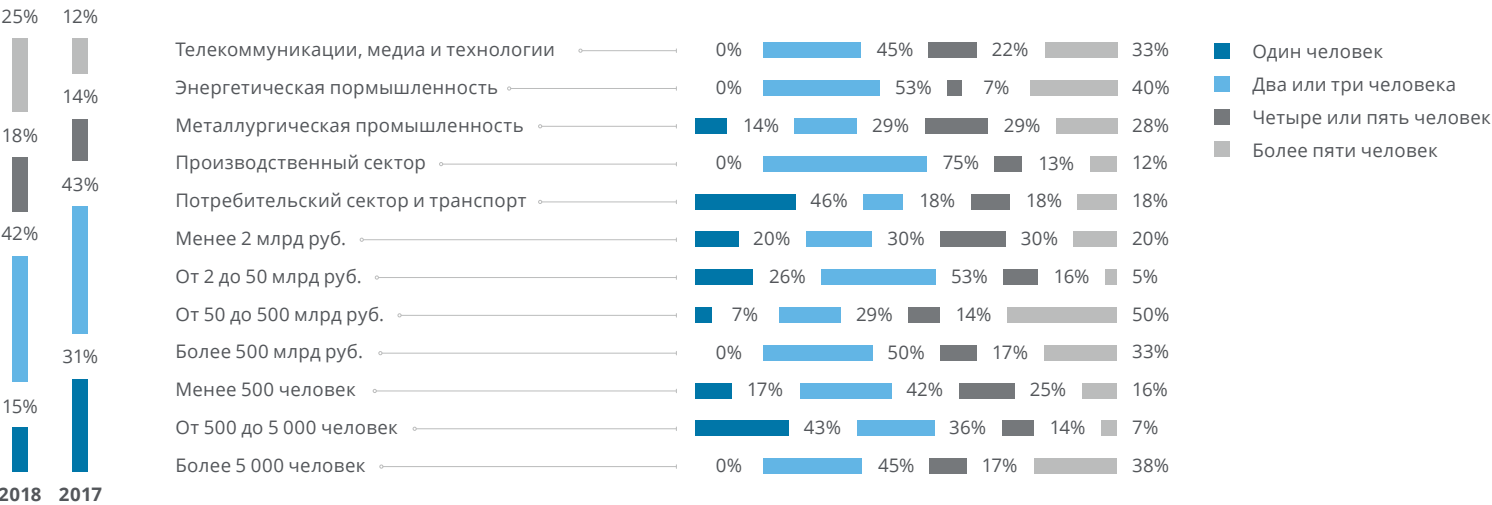
На 2018 год наиболее «молодыми» подразделениями по управлению рисками характеризуется потребительский сектор – каждая пятая компания (20%) создала такое подразделение менее года назад. 60% компаний производственного сектора создали отдельное подразделение более пяти лет назад. У 12% компаний с выручкой от 500 млрд руб. подразделение существует менее года; у 56% компаний с выручкой от 2 до 50 млрд руб. такому подразделению более пяти лет. Более половины (57%) компаний с численностью штата от 500 до 5 000 человек выделили управление рисками в отдельное подразделение более пяти лет назад.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение



Количество сотрудников, которые отвечают за процессы управления рисками

Какое количество сотрудников являются ответственными за процессы управления рисками в компаниях?



Тренд

С 2017 года значительно увеличилось количество сотрудников, ответственных за управление рисками: количество компаний, у которых эту функцию выполнял только один человек, сократилось более чем в два раза (на 16 п. п.), а число компаний с более чем пятью ответственными лицами, напротив, увеличилось более чем в два раза (на 13 п. п.).

Особенности

В 40% компаний, представляющих ТЭК, количество ответственных за процессы управления рисками – более пяти человек. Почти у половины (46%) компаний потребительского сектора одно ответственное лицо.

У каждой второй компании с годовой выручкой от 50 до 500 млрд руб. более пяти ответственных лиц.

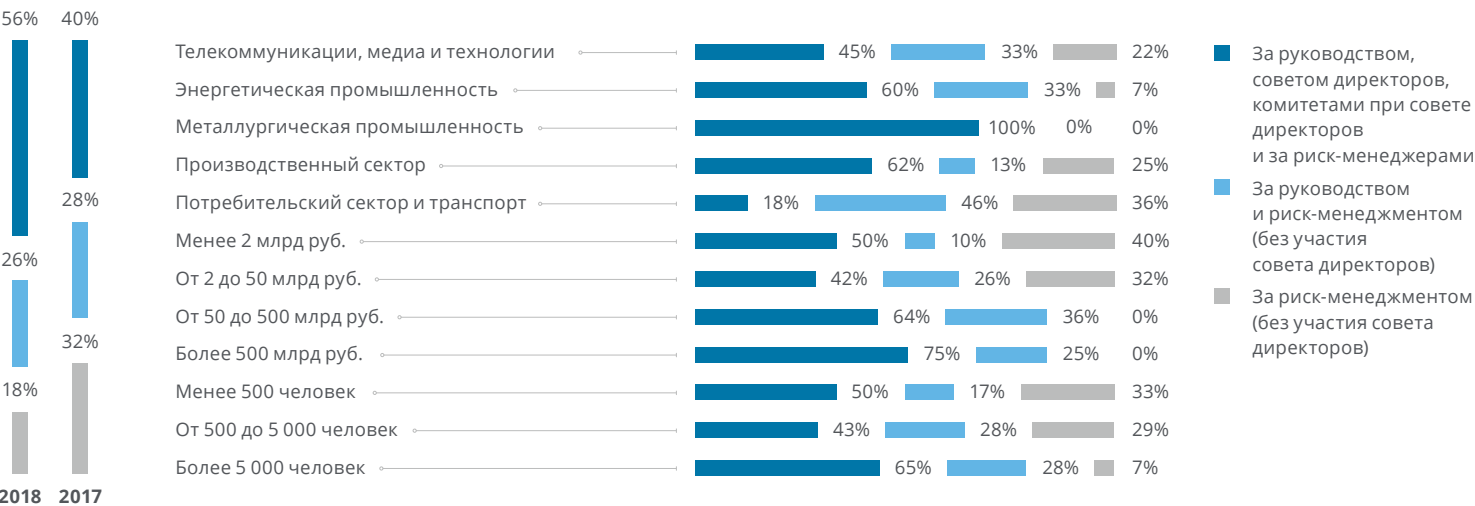
У всех компаний со штатом более 5 000 человек двое и более ответственных лиц. У 43% компаний с численностью штата от 500 до 5 000 человек за процессы управления рисками отвечает одно лицо.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение



Распределение ответственности за управление рисками

За кем в компаниях закреплена ответственность в рамках управления рисками?



Комментарий

«По сравнению с предыдущим годом мы наблюдаем позитивную тенденцию в распределении ответственности за управление рисками в организациях. Все реже встречаются компании, в рамках которых ответственность за риски закреплена только за риск-менеджером (18%). Руководство большинства компаний (56%) осознает, что ответственность за управление рисками должна быть закреплена на всех уровнях управления, включая Совет директоров, что также соответствует требованиям стандартов ГОСТ Р ИСО 31000 и ISO 31000:2018».

Компания «Делойт», СНГ

Тренд

По сравнению с 2017 годом значительно – на 16 п. п. – выросла доля компаний, в которых ответственность за процессы управления рисками закреплена на каждом отдельном административном уровне. Количество компаний, где за соответствующие процессы отвечает только риск-менеджмент, сократилась почти в два раза, с 32 до 18% (на 14 п. п.).

Особенности

Все участники опроса из металлургического сектора заявляют о том, что ответственность за управления рисками в их организациях определена на каждом административном уровне. Больше трети компаний (36%) потребительского сектора констатируют, что ответственность закреплена только на уровне риск-менеджмента.

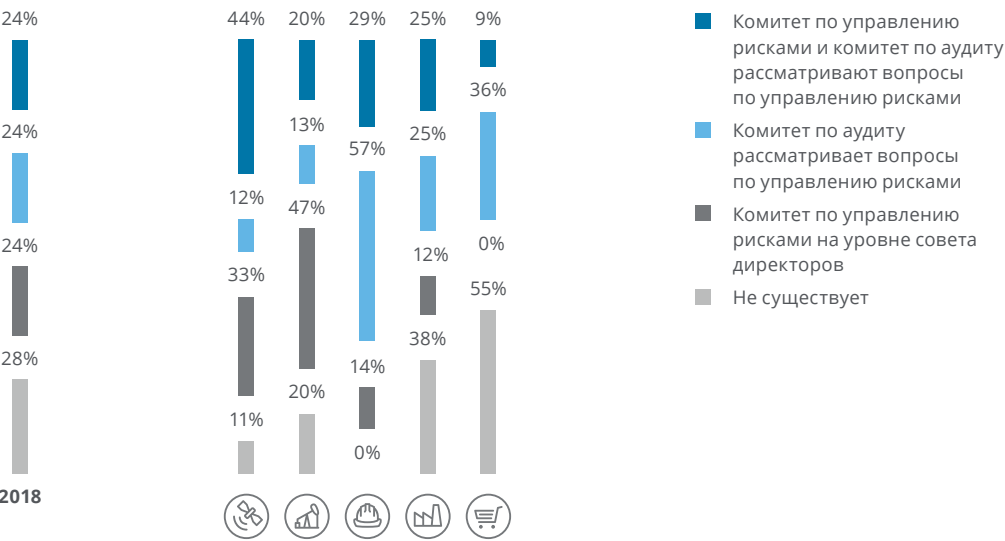
Наблюдается взаимосвязь объема выручки компаний и уровня закрепления ответственности: если в группе с выручкой до 2 млрд руб. 40% компаний закрепили ответственность только на уровне риск-менеджмента, то в группе с выручкой выше 50 млрд руб. таких компаний нет.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение

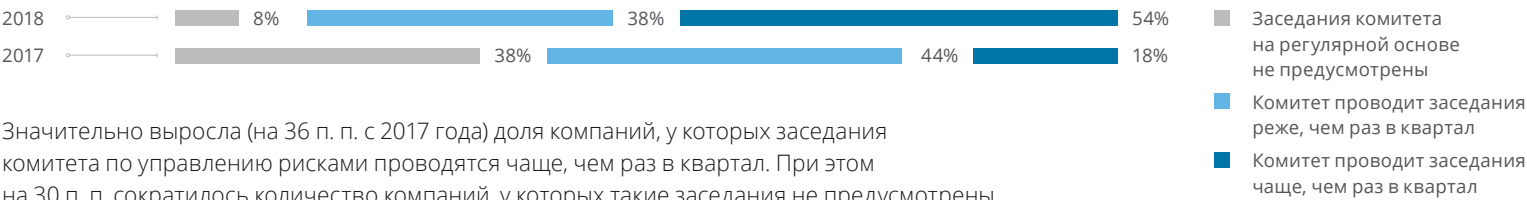


Практика рассмотрения вопросов по управлению рисками комитетами совета директоров

Существует ли в организациях комитет по управлению рисками или практика рассмотрения вопросов по управлению рисками комитетом по аудиту?



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



Значительно выросла (на 36 п. п. с 2017 года) доля компаний, у которых заседания комитета по управлению рисками проводятся чаще, чем раз в квартал. При этом на 30 п. п. сократилось количество компаний, у которых такие заседания не предусмотрены.

Тренд

Почти у трети (28%) компаний отсутствует практика рассмотрения вопросов в области управления рисками на уровне специальных комитетов.

Те компании, которые заявляют о существовании у них такой практики, распределились в пропорциональных долях: по 24% организаций на каждый из вариантов практики рассмотрения вопросов управления рисками.

Особенности

47% металлургических компаний заявили о том, что вопросы управления рисками обсуждаются на заседаниях комитета на уровне совета директоров. Более половины представителей потребительского сектора (55%) сообщили об отсутствии специальных комитетов.

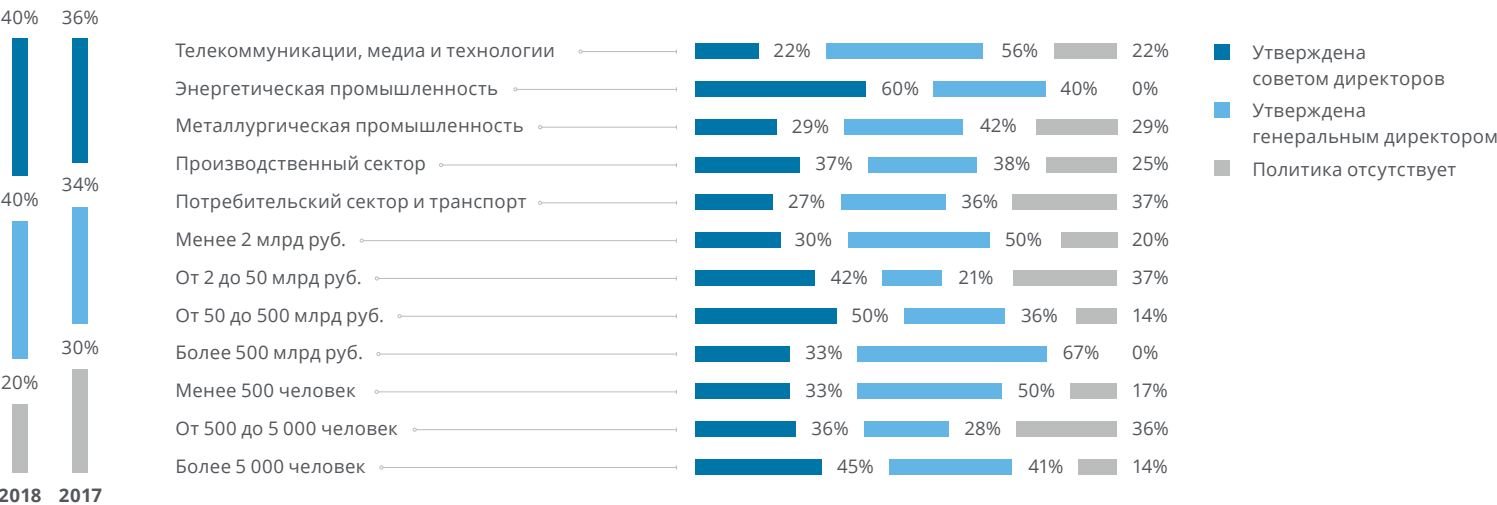
Если у половины компаний с выручкой до 2 млрд руб. специальные комитеты отсутствуют, то у половины компаний с выручкой более 500 млрд руб. вопросы управления рисками обсуждаются на уровне комитета по управлению рисками при совете директоров.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение



Наличие политики в области управления рисками

Кем в организациях утверждена политика по управлению рисками?



Комментарий

«Номинально, политика по управлению рисками является единственным документом, который упоминается в ГОСТ Р ИСО 31000. Позитивно наблюдать, что 80% опрошенных компаний уже разработали и внедрили у себя политику по управлению рисками. Мы рекомендуем при разработке политики максимально использовать принципы, инфраструктуру и процессы, описанные в ГОСТ Р ИСО 31000».

Любовь Фролова, АНО ДПО «ИСАР»

Тренд

Доля компаний, у которых отсутствует политика по управлению рисками, сократилась на 10 п. п. Компании, у которых такая политика утверждена на уровне совета директоров и на уровне генерального директора, распределились в равных долях – по 40%, – их доля увеличилась соответственно на 4 п. п. и 6 п. п.

Особенности

Наиболее часто политика утверждается советом директоров у компаний сектора ТЭК, об этом заявляют 60% компаний отрасли. Утверждение политики по управлению рисками на уровне генерального директора наиболее характерно для компаний сектора ТМТ (56%). Политика отсутствует или только планируется к утверждению более чем у трети (37%) компаний потребительского сектора. В крупных компаниях, со штатом более 5 000 человек, политику по управлению рисками чаще утверждает совет директоров (45% компаний).

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение

Оценка уровня зрелости управления рисками

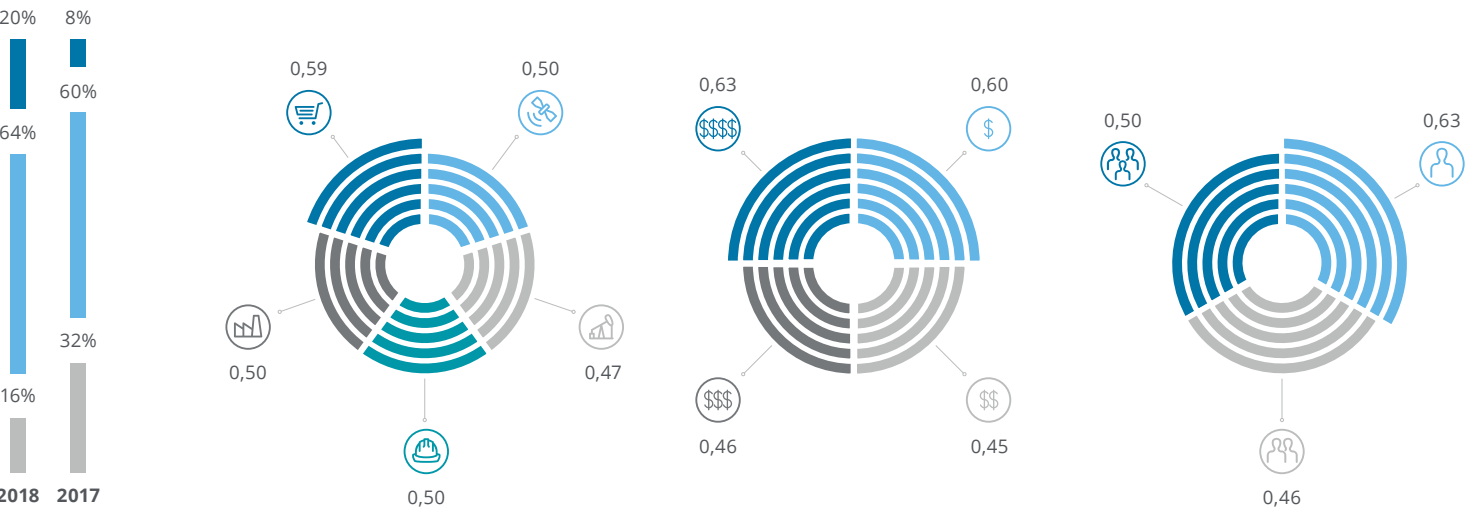


- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками**
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение



Уровень интеграции в процессы планирования и бюджетирования

Каким образом в организации проводится анализ рисков при планировании и 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

«Несмотря на то, что доля компаний, в которых анализ рисков при планировании и формировании бюджета регламентирован, увеличилась по сравнению с прошлым годом более чем в 2 раза, она составляет на текущий момент только 20%. То есть, только одна из пяти опрошенных компаний анализирует риски при постановке целей, при этом порядок проведения анализа регламентирован. При этом в 4 из 5 компаний анализ рисков формализован в отрыве от процесса целеполагания (или совсем не формализован), что, на наш взгляд, формирует одно из наиболее востребованных направлений развития управления рисками и исправления некорректно выстроенных процессов анализа рисков в российских организациях».

Компания «Делойт», СНГ

Тренд

В 2018 году количество компаний, у которых риски не анализируются или анализируются постфактум, сократилось в два раза, до 16%. Доля компаний, у которых анализ рисков регламентирован, увеличилась более чем в два раза, на 12 п. п. Несмотря на это, более чем у половины компаний порядок анализа рисков не регламентирован, об этом заявили 60% компаний в 2017 году и 64% в 2018 году соответственно.

Особенности

Все представители металлургического сектора подтверждают, что у них в организациях анализ рисков при планировании и бюджетировании проводится, но не регламентирован.

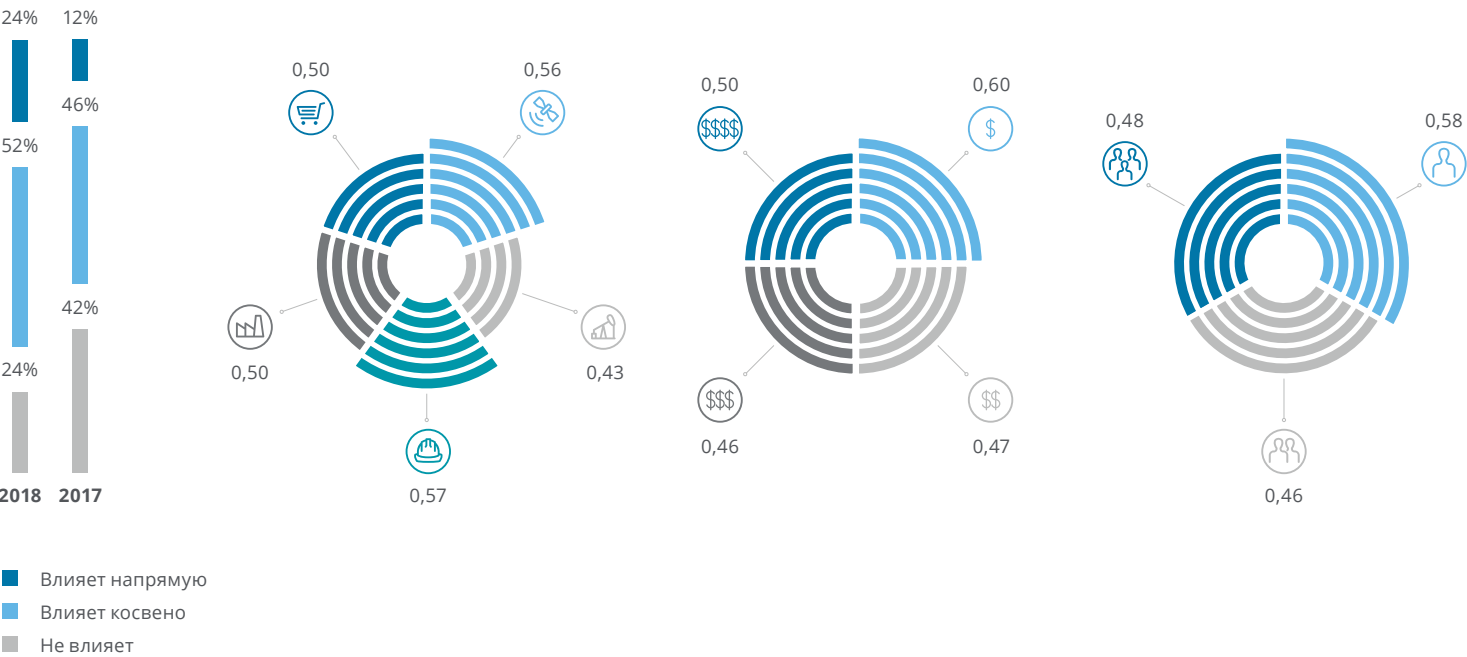
Более чем в каждой пятой организации (26%) с выручкой от 2 до 50 млрд руб. анализ рисков при постановке целей не проводится.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение



Уровень интеграции в процессы планирования и бюджетирования

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



Тренд

В 2018 году значительно – на 18 п. п. – сократилось количество организаций, в которых анализ рисков не влияет на изменение целей и пересмотр бюджета. Доля компаний, в которых анализ рисков приводит к изменению целей и пересмотру бюджета, оказывая прямое влияние, увеличилось на 12 п. п.

Особенности

Наиболее часто, по сравнению с другими отраслями, анализ рисков оказывает прямое влияние на пересмотр целей в производственном и потребительском секторах, об этом заявили 38% и 36% представителей этих отраслей соответственно. У 86% металлургических компаний анализ рисков косвенно влияет на пересмотр целей и бюджета.

У 40% компаний с выручкой до 2 млрд руб. от анализа рисков зависит пересмотр целей и бюджета.

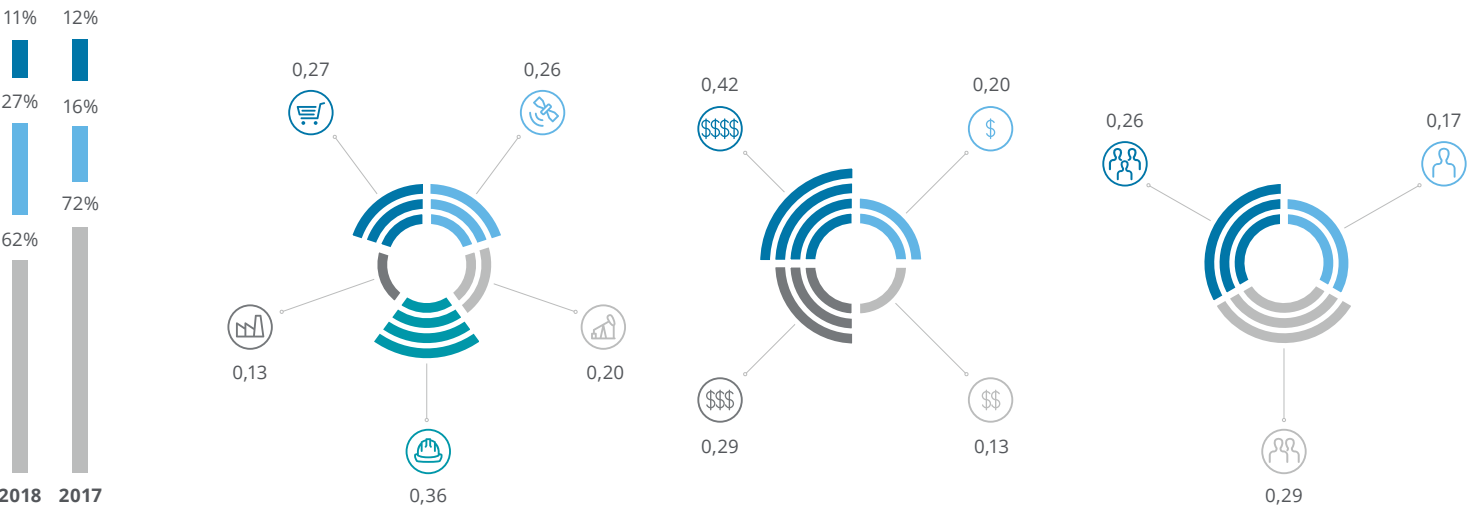
У 64% компаний с численностью штата от 500 до 5 000 человек анализ рисков косвенно влияет на пересмотр целей/бюджета.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение



Уровень интеграции в процессы планирования и бюджетирования

Как система КПЭ (ключевых показателей эффективности) связана 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

«В этом году, как и в предыдущем, высока доля компаний, в которых целевые показатели эффективности для ключевых сотрудников устанавливаются и отслеживаются без учета рисков. В ситуации, когда анализ рисков формализован в отрыве от процесса целеполагания или совсем не формализован (как было отмечено выше это характерно для 80% компаний), выстроить процесс эффективного риск-ориентированного управления, включая систему КПЭ, не представляет возможным».

Компания «Делойт», СНГ

Тренд

В 2018 году доля компаний, у которых для некоторых сотрудников установлены КПЭ, связанные с процессами управления рисками, увеличилась на 11 п. п.. Это произошло, в первую очередь, за счет сокращения доли компаний, у которых система КПЭ не связана с процессами управления рисками.

Особенности

В производственном секторе наиболее часто, чем в других отраслях, отсутствует связь между КПЭ сотрудников и деятельностью по управлению рисками, об этом заявляют 75% компаний. 74% представителей компаний с оборотом от 2 до 50 млрд руб. также указывают на отсутствие связи между КПЭ и деятельностью по управлению рисками.

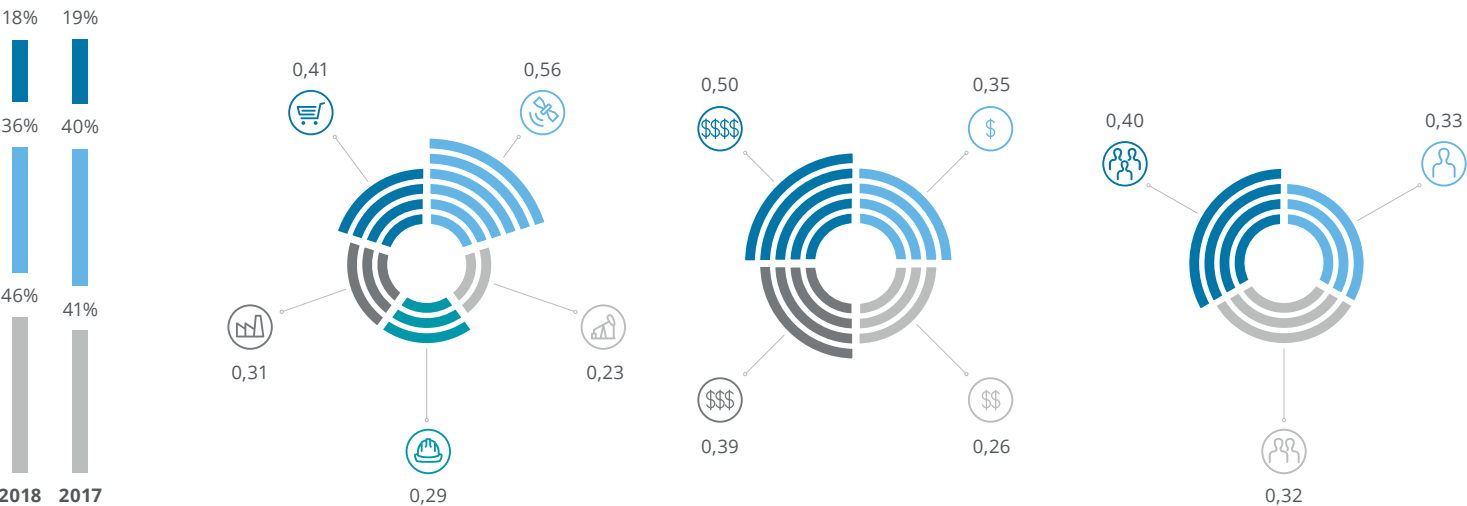
В каждой четвертой компании с годовой выручкой свыше 500 млрд руб. целевые показатели для ключевых сотрудников устанавливаются на основании результатов анализа и отслеживаются с учетом рисков.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение



Уровень интеграции в процессы планирования и бюджетирования

Определен ли в организациях риск-аппетит**?



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

Комментарий

«Интересно, что результаты по вопросам, связанных с риск-аппетитом не изменились по сравнению с прошлым годом. Честно, это вопрос с подвохом, мы его специально добавили, чтобы проверить бдительность риск-менеджеров. Результаты не очень позитивные, как минимум 82% респондентов заблуждаются в отношении риск аппетита своих компаний. Во всех без исключения компаниях уже давно установлены аппетиты к рискам и они учитываются при принятии решений. Где? В политике по охране труда написан аппетит к риску безопасности (нулевая толерантность), в финансовой политике аппетит к многим финансовым рискам, в инвестиционной политике аппетит к инвестиционным рискам (географическая, отраслевая, иная диверсификация это все примеры риск аппетита). Практически в каждом действующем документе уровня Совета директоров есть правила, ограничения или запреты, что и есть аппетит к риску».

Алексей Сидоренко, АНО ДПО «ИСАР»

Тренд

С 2017 года структура ответов компаний о том, определен ли у них риск-аппетит, не претерпела существенных изменений; незначительно сократилось число компаний, у которых риск-аппетит определен (на 5 п. п.)

Особенности

О том, что риск-аппетит не определен, заявляют прежде всего компании энергетического и металлургического секторов (по 60% и 57% соответственно).

Большинство (67%) компаний с выручкой от 500 млрд руб. заявляют о том, что риск-аппетит у них определен, причем у каждой третьей из таких компаний он учитывается при принятии решений.

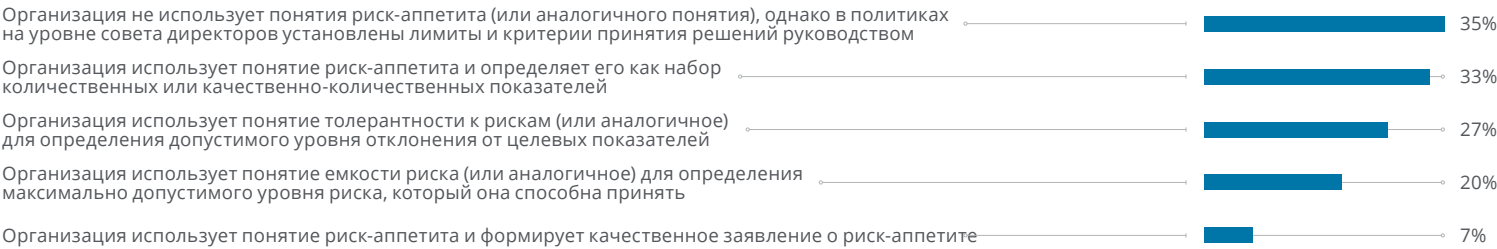
**Под риск-аппетитом подразумевается максимально допустимый уровень риска, который организация считает приемлемым

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение



Уровень интеграции в процессы планирования и бюджетирования

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



Тренд

Каждая третья компания использует понятие риск-аппетита и определяет его как набор показателей (количественных и количественно-качественных).

Особенности

22% компаний сектора ТМТ используют понятие риск-аппетита и формируют качественное заявление о риск аппетите; еще 56% компаний это сектора используют понятие риск-аппетита и определяют его как набор количественных и количественно-качественных показателей.

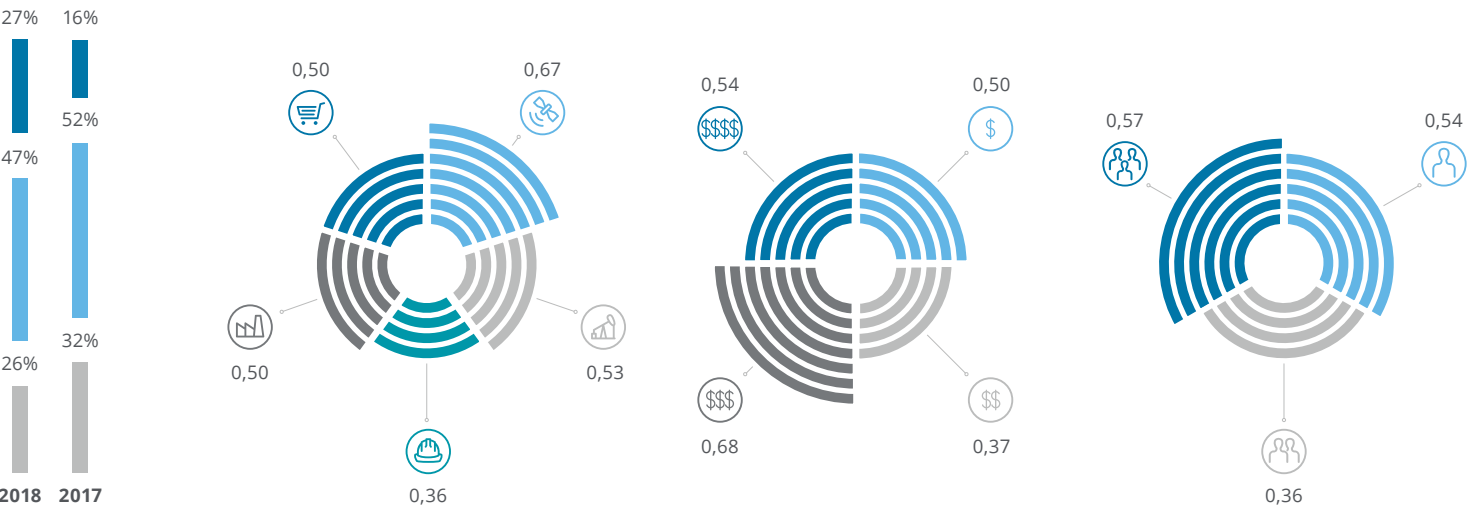
**Под риск-аппетитом подразумевается максимально допустимый уровень риска, который организация считает приемлемым

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение



Уровень интеграции управления рисками в процессы принятия решений

Привлекается ли риск-менеджер и выполняется ли анализ рисков при принятии существенных стратегических, инвестиционных и бюджетных решений?



- Привлекается/выполняется при принятии всех соответствующих решений
- Привлекается/выполняется при принятии некоторых решений
- Не привлекается/не выполняется

Комментарий

«Позитивная динамика в том, что риск-менеджеры чаще участвуют в процессе подготовки и принятия важных для организации решениях. То, насколько, интегрировано управление рисками в процессы принятия решений является, наверное, самым ярким индикатором уровня зрелости управления рисками в организации».

Алексей Сидоренко, АНО ДПО «ИСАР»

Тренд

Компании стали чаще привлекать риск-менеджеров и проводить анализ рисков при принятии существенных для них решений (на 4 п. п.). Доля компаний, которые заявляют о применении такой практики при принятии всех решений, выросла на 11 п. п.

Особенности

Наиболее часто привлекаются риск-менеджеры и проводится анализ рисков при принятии всех решений в компаниях сектора ТМТ, об этом заявляют 44% представителей отрасли.

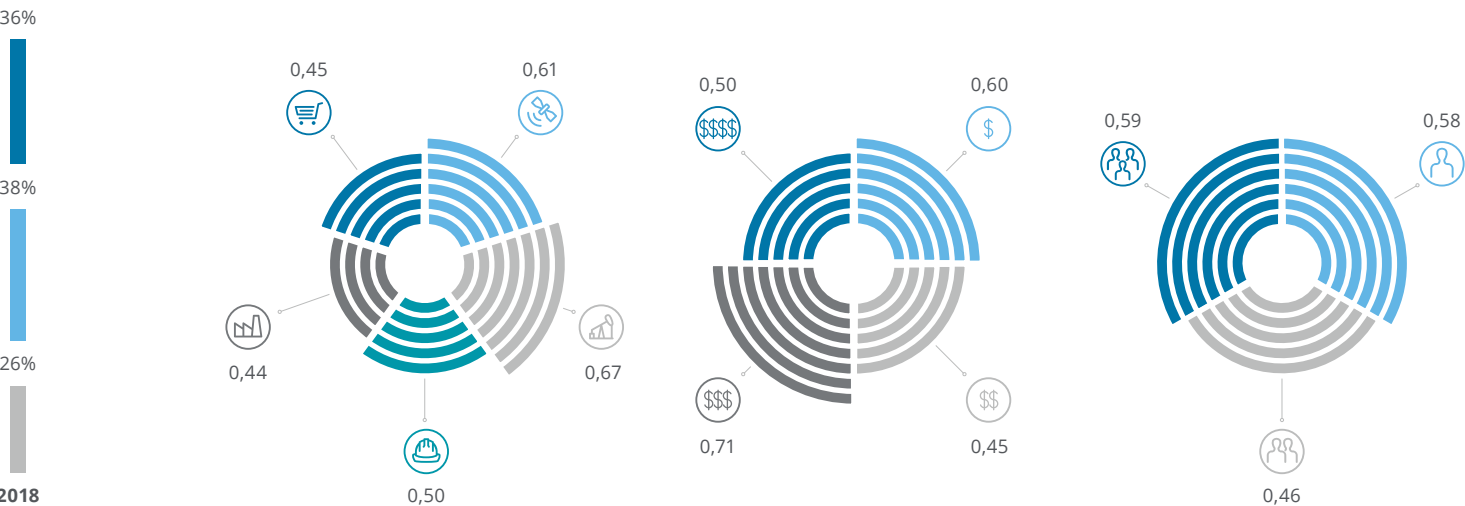
Реже всего такая практика применяется в компаниях металлургического сектора, ни одна компания не указала, что анализ рисков проводится при принятии всех решений. 36% представителей потребительского ответили, что анализ рисков при принятии стратегических решений не выполняется. 42% компаний с выручкой от 2 до 50 млрд руб. не привлекают профильных специалистов и не проводят анализ рисков при принятии существенных решений.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение



Уровень интеграции управления рисками в процессы принятия решений

Есть ли в компаниях процедуры последующего мониторинга рисков, связанных с принимаемыми решениями?



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

Комментарий
«Даже качественный анализ рисков может нивелироваться тем, что его результаты должным образом не документируются, и риски, однажды принятые в соответствии с решением руководства, более не отслеживаются. Мы рекомендуем определить компаниям, в каких случаях необходимо в обязательном порядке документировать результаты анализа рисков и устанавливать контрольные точки для мониторинга. По результатам опроса, в четверти опрошенных компаний анализ рисков при принятии решений не документируется, а также в четверти компаний не установлены процедуры последующего мониторинга рисков, связанных с принимаемыми решениями».

Компания «Делойт», СНГ

Тренд

Большинство компаний подтверждают, что у них предусмотрены процедуры последующего мониторинга рисков, связанных с принимаемыми решениями, но лишь 36% заявили о регулярности реализации данной процедуры.

Особенности

Наиболее часто об отсутствии специальных процедур по мониторингу рисков сообщают представители потребительского сектора (45%). Наличие таких процедур и проведение регулярного мониторинга подтвердили почти половина (47%) представителей ТЭК.

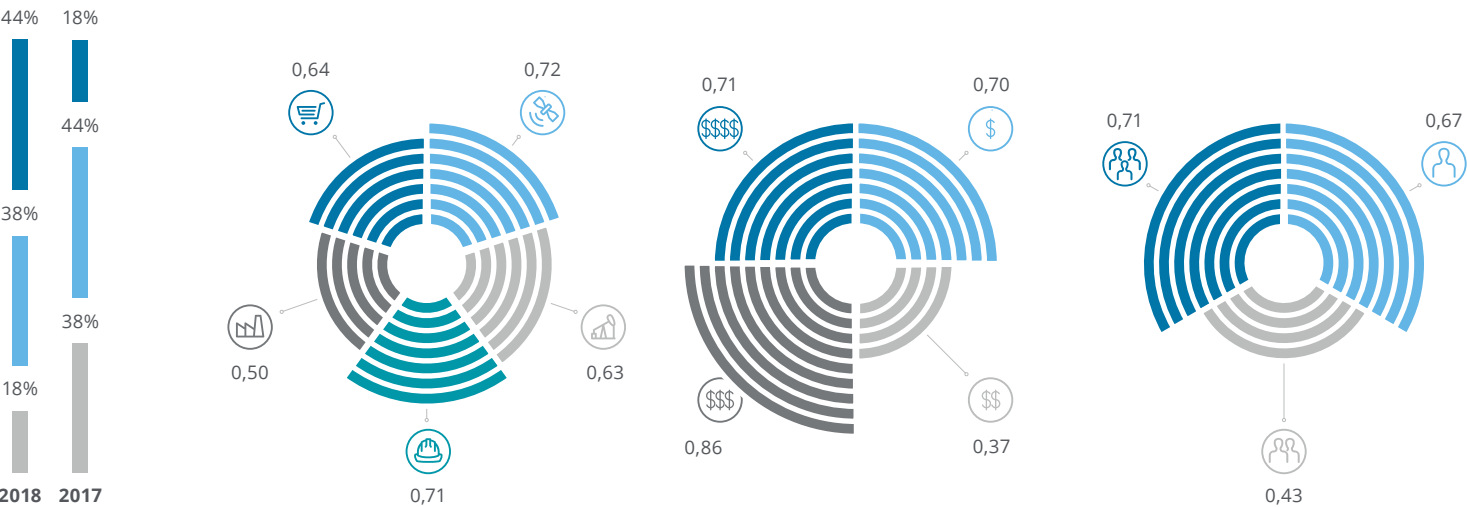
93% компаний с выручкой от 50 до 500 млрд руб. имеют специальные процедуры по мониторингу рисков. В то же время более чем в трети (36%) компаний с численностью штата от 500 до 5 000 такие процедуры отсутствуют.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение



Уровень интеграции управления рисками в процессы принятия решений

Существует ли в организациях 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

«Мы видим существенное увеличение доли компаний, в которых вопросы управления рисками выносятся на рассмотрение коллегиальных органов чаще, чем раз в квартал, по мере необходимости. Эта тенденция также поддерживается ростом доли компаний, в которых ответственность за управление рисками закреплена на всех уровнях управления, в том числе на уровне Совета директоров (56% в 2018 году). Своевременная эскалация вопросов управления рисками на нужный уровень является неотъемлемым условием эффективного принятия решений с учетом рисков и мы рекомендуем организациям, внедряющим риск-ориентированные подходы к управлению, поддерживать такую практику по широкому кругу вопросов».

Компания «Делойт», СНГ

Тренд

По сравнению с 2017-м в 2018 году существенно (почти в два раза) снизилось количество компаний, в которых вопросы управления существенными рисками не обсуждаются на заседаниях коллегиальных органов. Компании, в которых такие вопросы обсуждаются коллегиальными органами чаще, чем раз в квартал, выросло более чем в два раза (на 26 п. п.)

Особенности

Более чем в каждой четвертой (27%) энергетической компании вопросы управления существенными рисками на заседаниях коллегиальных органов не обсуждаются. О том, что коллегиальные органы обсуждают соответствующие вопросы чаще, чем раз в квартал, заявили 56% компаний сектора TMT.

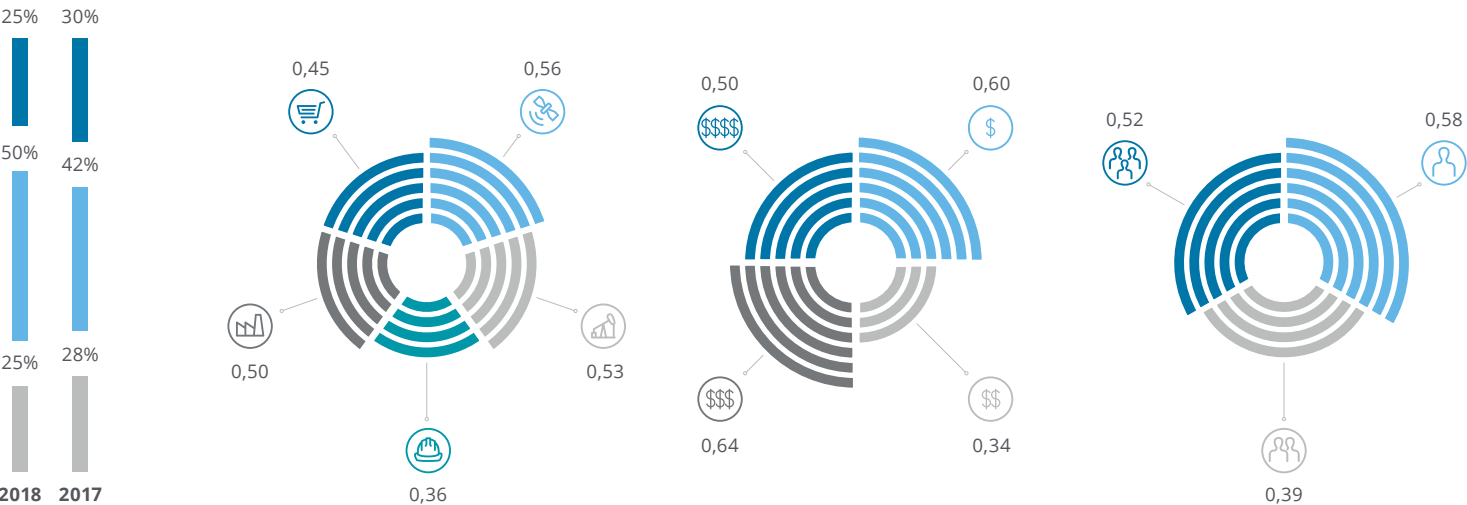
Почти в каждой третьей компании с выручкой от 5 до 50 млрд руб. вопросы управления существенными рисками не обсуждаются на заседаниях коллегиальных органов.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение



Уровень интеграции управления рисками в процессы принятия решений

Проводится ли в компаниях анализ рисков принимаемых решений и каким образом оформляются полученные результаты?



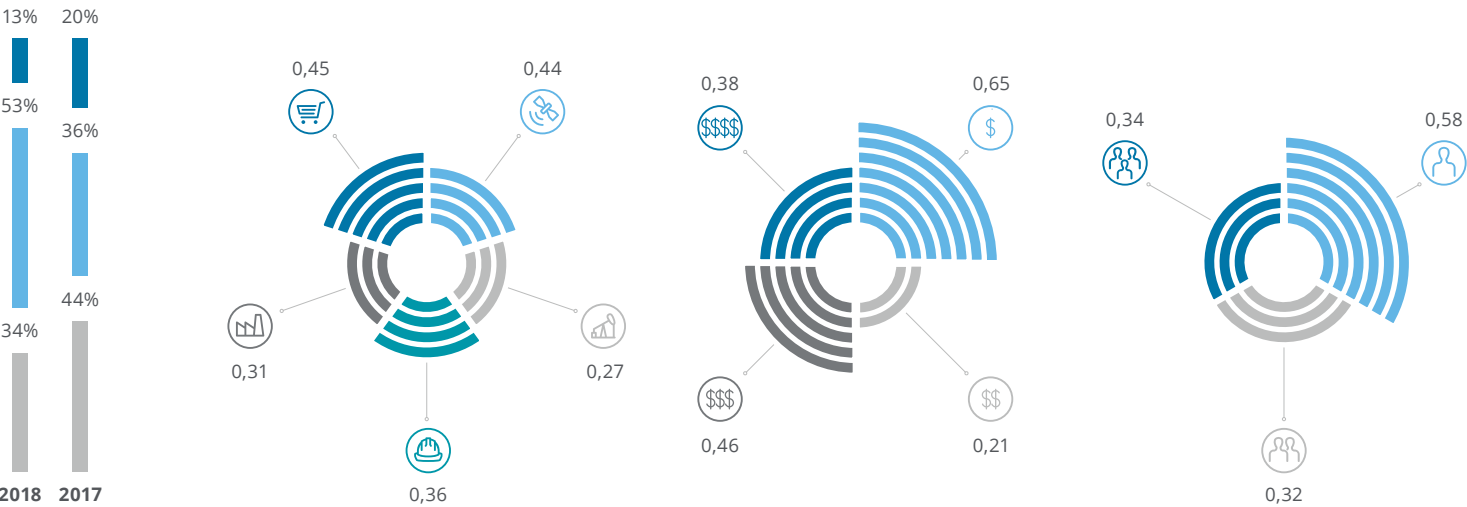
- Анализ рисков проводится, а его результаты всегда документируются
- Анализ рисков проводится, но результаты не всегда документируются
- Анализ рисков проводится, но результаты не документируются

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение



Уровень интеграции управления рисками в процессы принятия решений

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



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

Тренд

В 2018 году существенно увеличилась (на 17 п. п.) доля компаний, у которых риск-менеджер принимает участие в работе коллегиальных органов только при необходимости. Доля компаний, у которых риск-менеджер не входит в состав коллегиальных органов, сократилась на 10 п. п.

Особенности

Риск-менеджер не входит в состав коллегиальных органов почти в половине (47%) опрошенных компаний ТЭК. Риск-менеджер всегда присутствует на заседаниях коллегиальных органов почти у 27% компаний потребительского сектора.

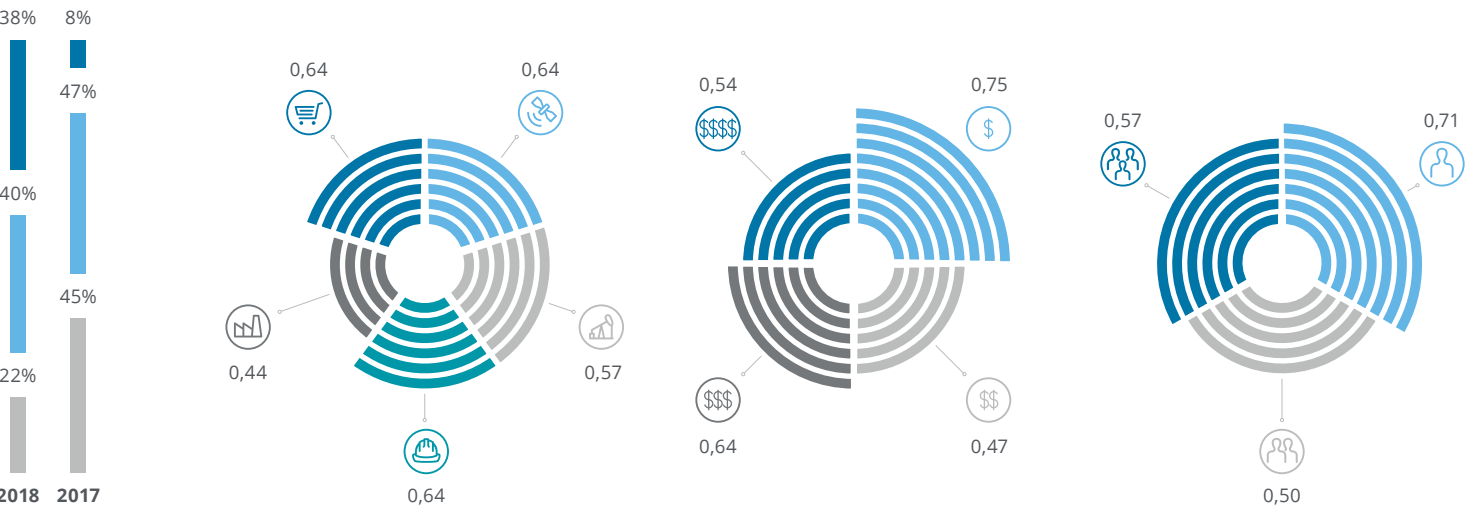
У половины компаний с выручкой менее 2 млрд руб. риск-менеджер является полноправным членом коллегиальных органов, в то время как в более крупных организациях риск-менеджер принимает участие в работе коллегиальных органов при необходимости (от 42% – в компаниях с выручкой от 2 до 50 млрд руб., до 75% – в компаниях с выручкой от 500 млрд руб.).

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение



Уровень интеграции управления рисками в процессы принятия решений

Какое утверждение лучше всего описывает реакцию руководства организаций 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

Комментарий
«Очень интересный результат по сравнению с прошлым годом: существенный сдвиг в лучшую сторону с точки зрения донесения до руководства негативной информации о рисках вовремя и в полном объеме. Мы видим что компании достигли в этом году значительных успехов с точки зрения информированности о рискам, что как правило, является первоочередной задачей на начальных уровнях зрелости управления рисками. При этом аналитика в разрезе отраслей или размерам компаний не имеет явно выраженных тенденций, то есть по этому вопросу в организациях все очень индивидуально, вне зависимости от отрасли и размера».

Компания «Делойт», СНГ

Тренд
Почти в пять раз (на 30 п. п.) увеличилась доля компаний, в которых существенная информация о рисках доводится до сведения руководства вовремя и в полном объеме.

Особенности
В 38% компаний производственного сектора информация о рисках в процессе принятия решений замалчивается или обсуждается неохотно. В 55% компаний потребительского сектора информация доводится до руководства вовремя и в полном объеме.

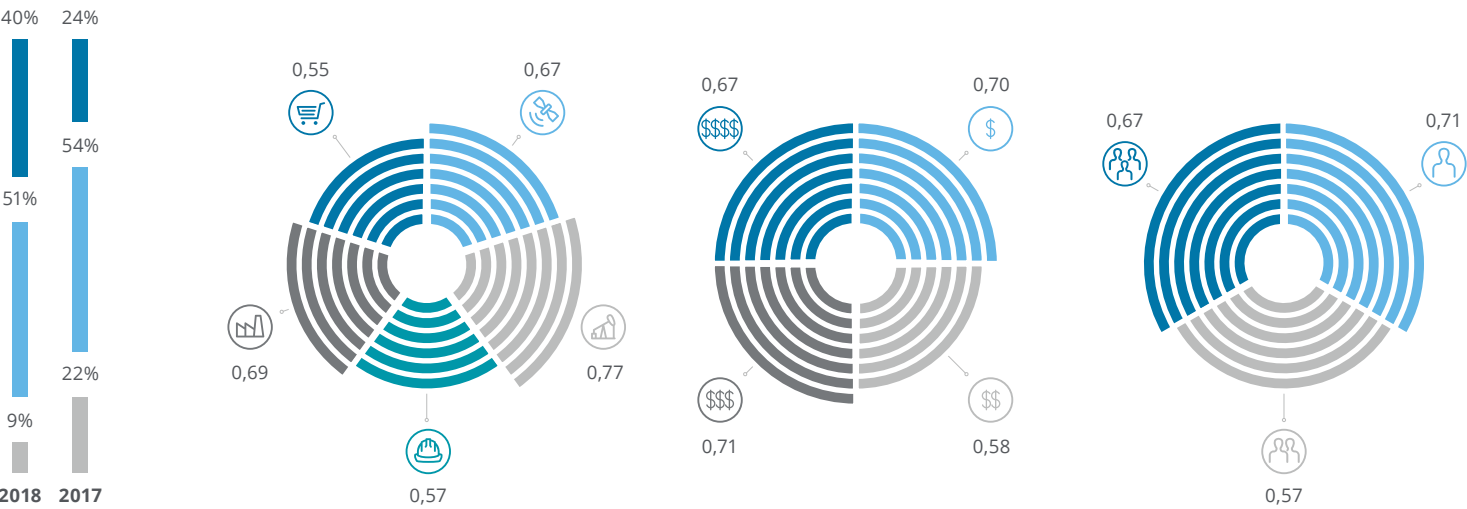
Для 60% компаний с годовым объемом выручки до 2 млрд руб. характерно полное своевременное информирование руководства о рисках в процессе принятия решений.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение



Интеграция управления рисками в иные бизнес-процессы

Как в организациях 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 основные бизнес-процессы
- Выявляются и оцениваются только те риски, управление которыми регламентировано законодательством

Комментарий

«Основным для РОСНАНО бизнес процессом является инвестиционная деятельность и нам удалось полноценно интегрировать анализ рисков в процесс подготовки и принятия инвестиционных решений. Мы также регулярно используем инструменты имитационного моделирования для анализа риска ликвидности и влияния рисков на денежные потоки по всему инвестиционному портфелю компании. Именно интеграция управления рисками в процессы, а не функционирования управления рисками, как отдельной системы, позволяет нам развивать культуру управления рисками и поддерживать высокий уровень зрелости».

Константин Дождиков, ООО «УК «РОСНАНО»

Тренд

В 2018 году почти в два раза выросло количество компаний, в которых выявляются и оцениваются риски, выходящие за рамки законодательства, процедура регулярна и интегрирована в бизнес-процессы. Также более чем в два раза (на 13 п. п.) сократилось количество компаний, выявляющих и оценивающих риски, регламентированные законодательно, у которых данная процедура нерегулярна и не интегрирована в основные бизнес-процессы.

Особенности

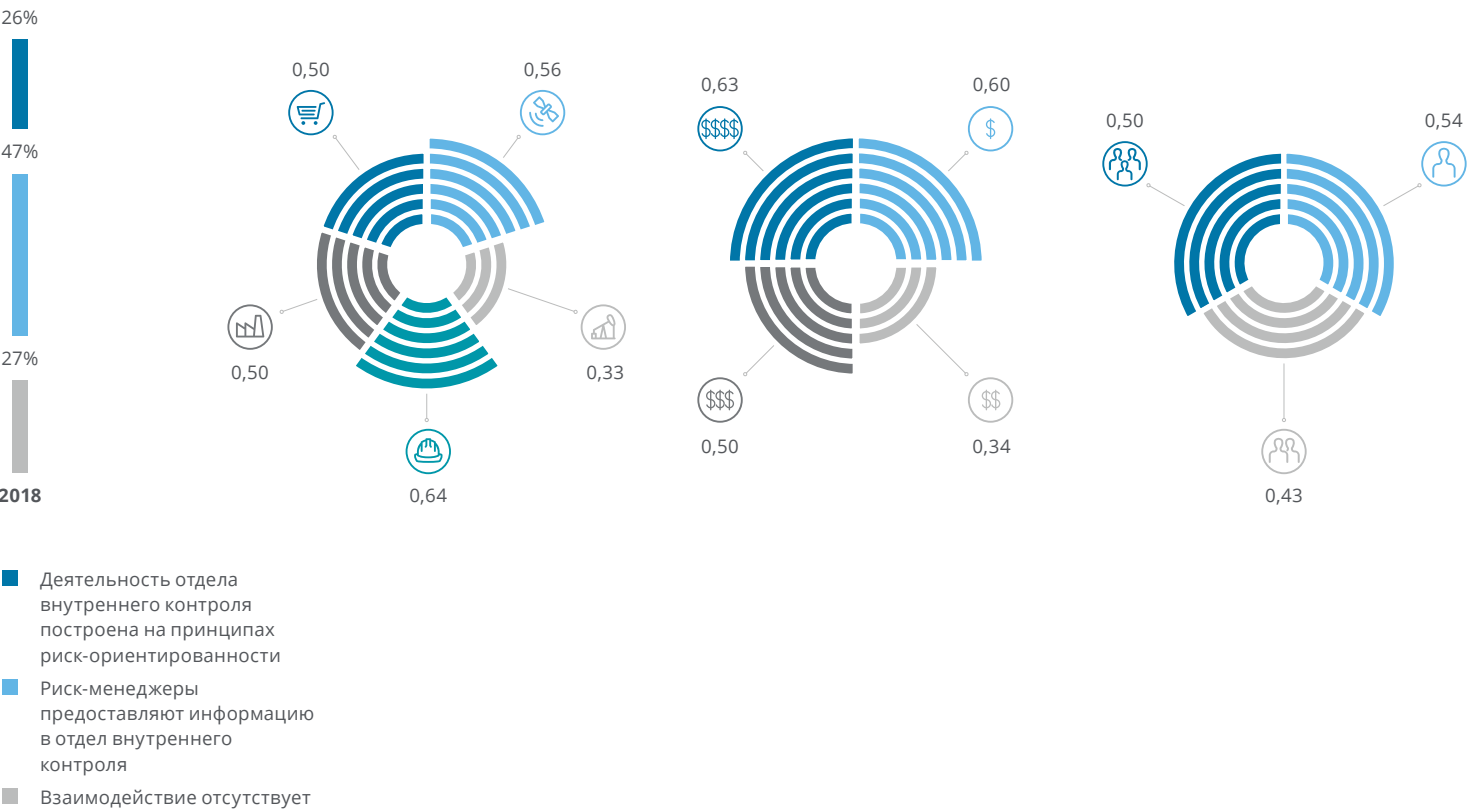
Наиболее структурирован процесс управления рисками в компаниях энергетического сектора – более половины (53%) его представителей отметили, что выявляются и оцениваются риски, управление которыми выходит за рамки процесса, регламентированного законодательством; эта процедура регулярна и интегрирована в бизнес-процессы. При этом по итогам исследования 2017 года об этом заявляли только 20% представителей ТЭК, а 70% ответили, что процедура регулярна, но не интегрирована в бизнес-процессы.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение



Интеграция управления рисками в иные бизнес-процессы

Каким образом в организациях происходит взаимодействие между подразделениями по управлению рисками и внутренним контролем?



Тренд

Почти в половине организаций (47%) информация, связанная с рисками предоставляется в отдел внутреннего контроля риск-менеджерами, при отсутствии двухстороннего обмена. При этом равное количество компаний заявило о том, что в их организациях подразделение, отвечающее за управлением рисками, не взаимодействует с отделом внутреннего контроля (27%) и том, что вся деятельность отдела внутреннего контроля построена на принципах риск-ориентированности (26%).

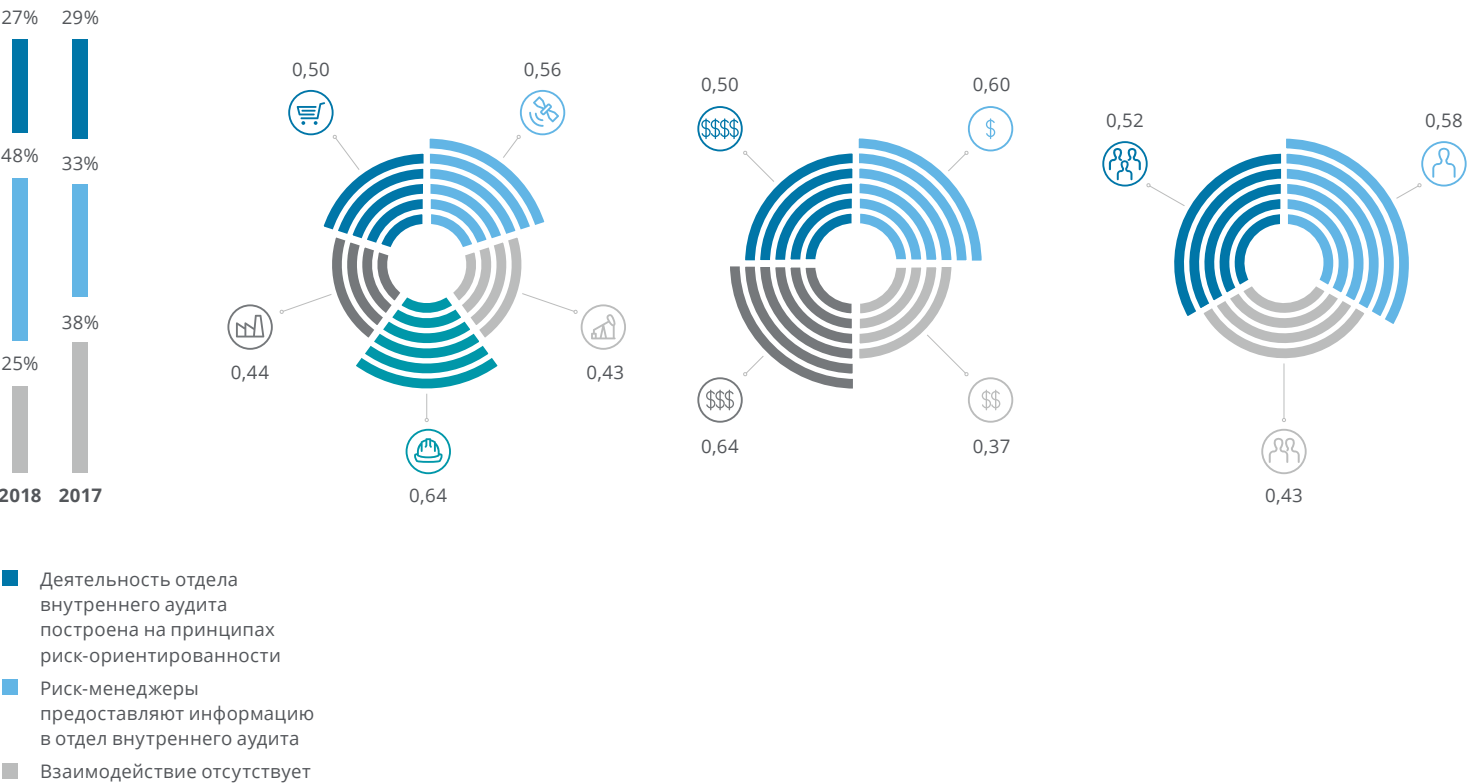
Особенности

Чаще остальных о взаимодействии подразделений по управлению рисками и внутреннего контроля говорят компании металлургического сектора (43%), в то время как компании энергетической промышленности напротив чаще остальных отмечают отсутствие взаимодействия между данными подразделениями (40%). 50% компаний с высоким уровнем выручки (свыше 500 млрд руб.) говорят о том, что вся деятельность в сфере внутреннего контроля в их компании основа на принципах риск-ориентированности. 58% компаний с небольшим количеством сотрудников до 500 человек заявили о том, что в их компаниях функция управления рисками предоставляет информацию для целей внутреннего контроля.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение

Интеграция управления рисками в иные бизнес-процессы

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



Тренд

Снижение доли компаний, в которых отсутствует эффективное взаимодействие между подразделениями по управлению рисками и внутреннего аудита в 2018 году стало значительным и составило 13 п. п.

Особенности

Отсутствие взаимодействия прежде всего отмечается в компаниях потребительского сектора, об этом заявили 45% представителей отрасли.

Все компании с выручкой от 50 до 500 млрд руб. отмечают, что взаимодействие так или иначе налажено.

42% компании с количеством штата менее 500 человек заявляют, что вся деятельность в сфере внутреннего аудита основана на принципах риск-ориентированности; информация о недостатках контроля используется риск-менеджерами для осуществления количественной оценки рисков.

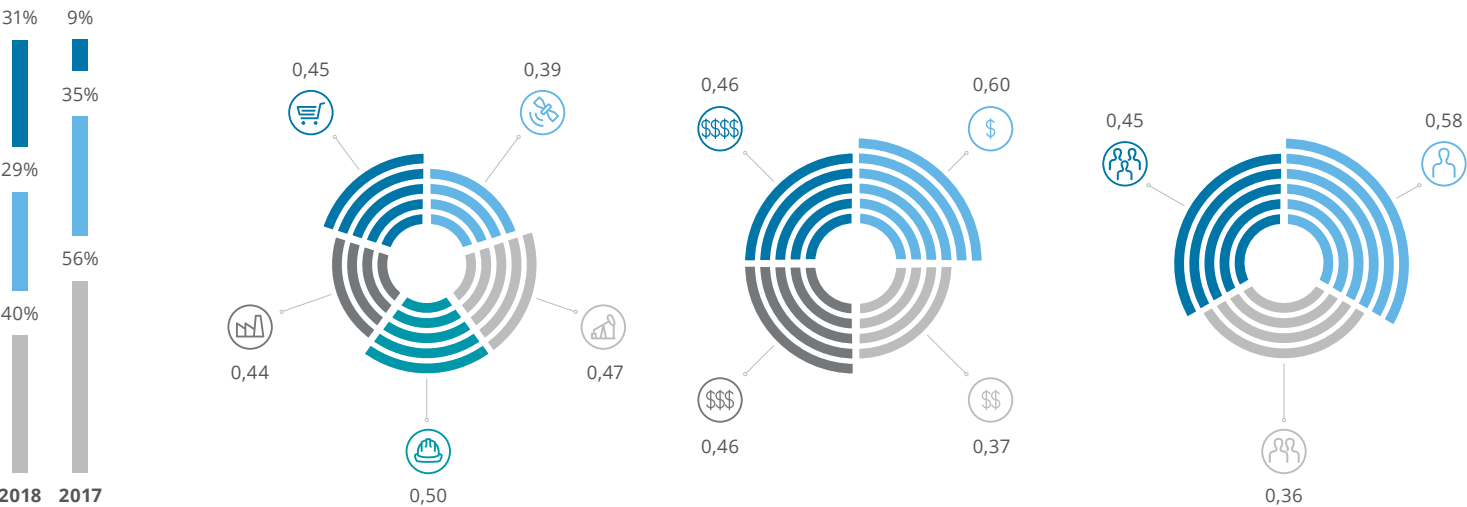


- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение



Интеграция управления рисками в иные бизнес-процессы

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



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

Тренд

В 2018 году более чем в три раза выросла доля компаний, у которых управление рисками интегрировано на уровне всех основных бизнес-процессов бэк-офиса и регламентировано в основных документах компании. Доля компаний, у которых управление рисками интегрировано только на уровне отдельно взятых процессов бэк-офиса и не регламентировано в основных документах, сократилась на 16 п. п.

Особенности

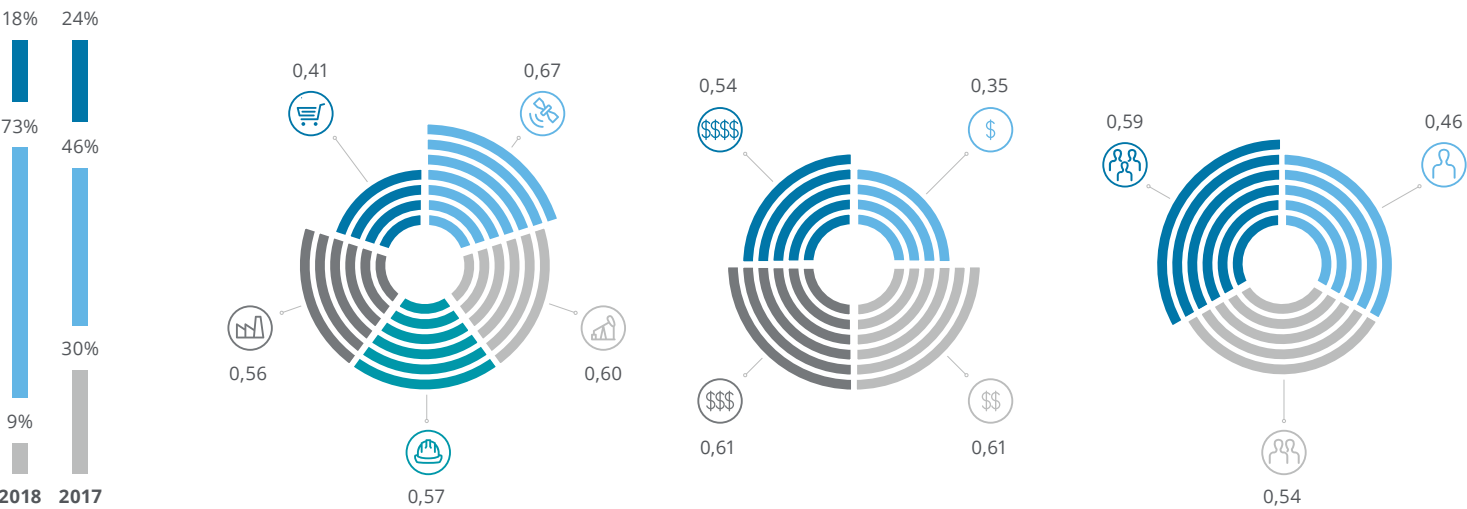
43% металлургических компаний заявляют о том, что у них управление рисками интегрировано на уровне всех основных бизнес-процессов бэк-офиса и регламентировано в основных документах компании. Половина компаний производственного сектора констатируют, что управление рисками интегрировано только на уровне отдельно взятых процессов бэк-офиса и не регламентировано в основных документах. Из компаний с годовым оборотом менее 2 млрд руб. половина заявляют о том, что у них управление рисками интегрировано на уровне всех основных бизнес-процессов бэк-офиса и регламентировано в основных документах.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение



Интеграция управления рисками в иные бизнес-процессы

В каком формате информация о рисках представлена в отчетности компаний?



- Информация о системном управлении рисками представлена в отчетности в соответствии с принципами 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

По сравнению с прошлым, 2017 годом значительно сократилась (более чем в три раза, на 21 п. п.) доля компаний, у которых информация о рисках не отражена в отчетности. Однако большинство (73%) компаний по-прежнему отчитываются об управлении рисками в соответствии с минимальными методическими рекомендациями по подготовке отчетности.

Особенности

Каждая третья компания сектора TMT представляет информацию о рисках в отчетности в соответствии с принципами ISO 31000:2018. 88% компаний производственного сектора отчитываются об управлении рисками в соответствии с минимальными методическими рекомендациями по подготовке отчетности.

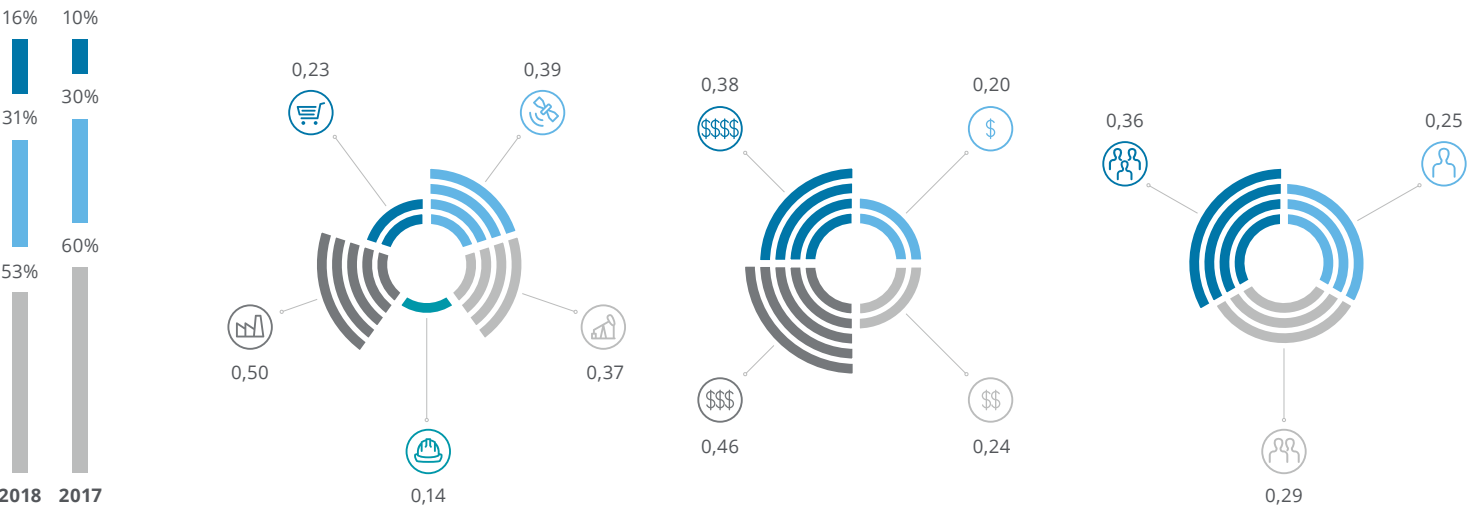
Треть компаний с количеством штата до 500 человек не отражает информацию о рисках в своей отчетности.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение



Интеграция управления рисками в иные бизнес-процессы

Как происходит раскрытие информации об управлении рисками на сайте организаций?



- 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 2018 году на 6 п. п. выросло количество компаний, публикующих на своих сайтах информацию о рисках. Более чем в полтора раза выросло число компаний, которые публикуют информацию о наличии системного подхода к управлению рисками, процедурах управления рисками и результаты анализа рисков.

Особенности

38% компаний производственного сектора публикуют наиболее полную информацию о рисках на своих интернет-ресурсах. Наиболее часто отсутствует информация о рисках на сайтах металлургических компаний, об этом заявили 71% представителей отрасли.

60% компаний с выручкой до 2 млрд руб. не публикуют информацию о рисках на своих сайтах.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение

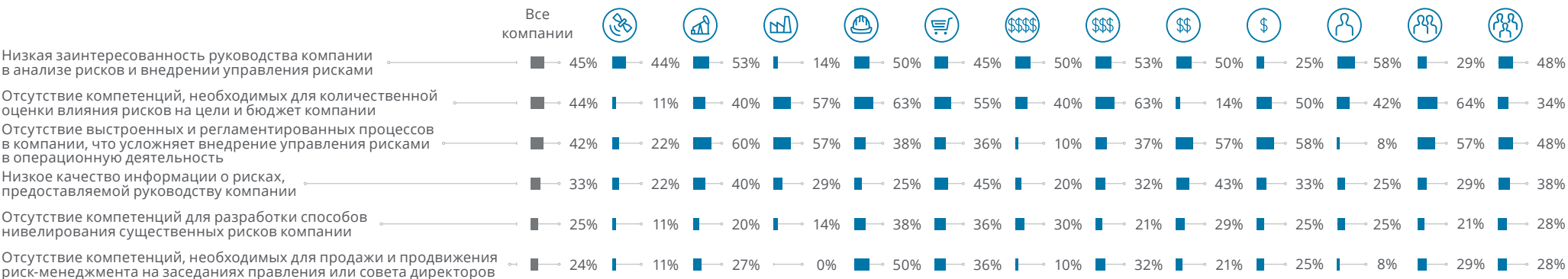
Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение



Основные факторы, препятствующие эффективному управлению рисками



- Телекоммуникации, медиа и технологии
- Энергетическая промышленность
- Металлургическая промышленность
- Производственный сектор
- Потребительский сектор и транспорт
- Менее 2 млрд руб.
- От 2 до 50 млрд руб.
- От 50 до 500 млрд руб.
- Более 500 млрд руб.
- Менее 500 человек
- От 500 до 5 000 человек
- Более 5 000 человек

Тренд

С 2017 года тройка самых значимых факторов незначительно изменилась: если первые две позиции (низкая заинтересованность руководства компании в анализе рисков и системном управлении рисками и отсутствие компетенций, необходимых для количественной оценки влияния рисков на цели и бюджет компании) сохранили свою актуальность, то в 2018 году третье место, по мнению 42% опрошенных компаний, занял такой фактор, как отсутствие выстроенных и регламентированных процессов в компании, что усложняет внедрение управления рисками в операционную деятельность

Особенности

Такие барьеры, как низкая заинтересованность руководства компании в анализе рисков и системном управлении рисками и отсутствие компетенций, прежде всего актуальны для представителей ТЭК (53%), а также для компаний со штатом до 500 человек (58% компаний).

Отсутствие компетенций, необходимых для количественной оценки влияния рисков на цели и бюджет компании, актуально для участников производственного сектора (63%), а так же для компаний с численностью штата от 500 до 5000 человек.

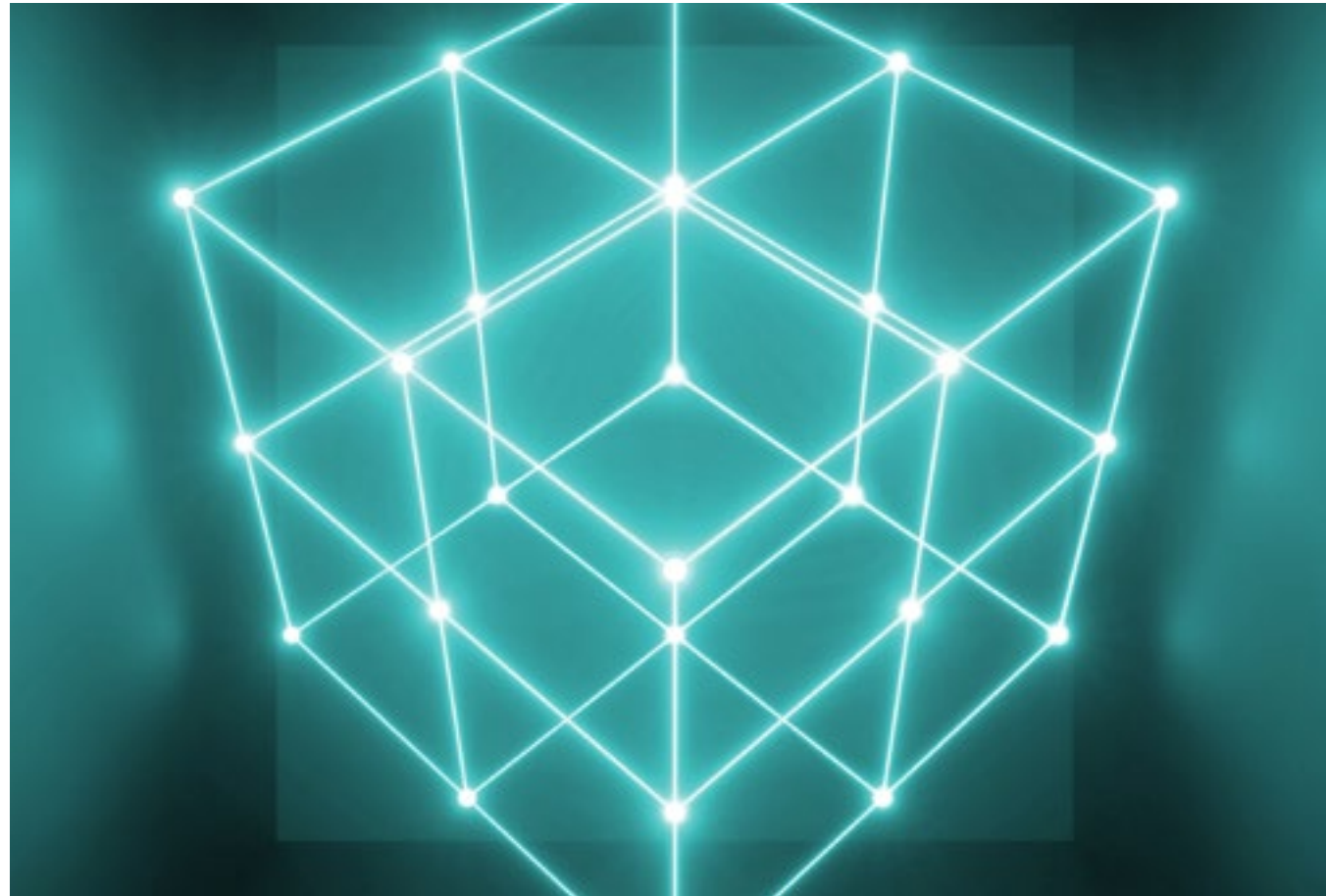
Такой фактор, как отсутствие выстроенных и регламентированных процессов в компании (что усложняет внедрение системы управления рисками в операционную деятельность), актуален для производственного (60%) и металлургического (57%) секторов, а также для компаний с оборотом выше 500 млрд руб. (58%).

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение



Прочие факторы, упомянутые компаниями

- Восприятие управления рисками, как отвлекающего процесса
- Противоречия между заинтересованными сторонами: для одних в приоритете управление финансовыми рисками, для других – стратегическими (исполнении миссии)
- Низкий уровень культуры управления рисками и недостаток квалифицированных менеджеров в данной области в отдельных (нескольких) компаниях Группы
- Нехватка времени и ресурсов
- Неполнота данных, разрозненные ИТ-системы
- Отсутствие информации о рисках по аналогичным масштабным проектам
- Отсутствие мотивации у сотрудников
- Сложность измерения результата от инвестиций в снижение рисков, особенно если прецеденты не возникают
- Большая разница в культуре разных направлений деятельности/ отдельных предприятий

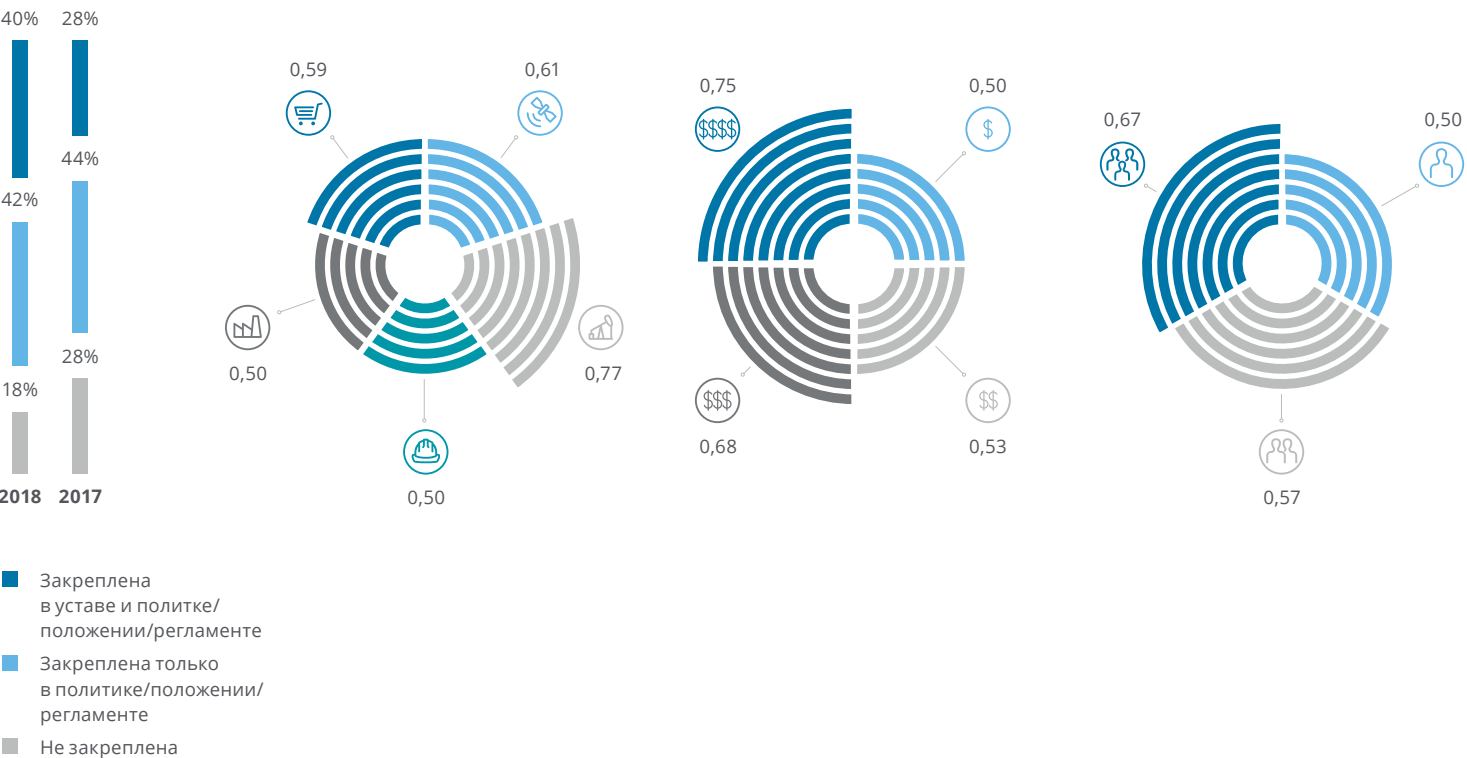


- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение



Ответственность за управление рисками

Каким образом в компаниях закреплена ответственность в рамках управления рисками?



Тренд

В 2018 году значительно (на 12 п. п.) выросла доля компаний, которые заявляют о том, что ответственность в рамках управления рисками закреплена в уставе и политике/положении/регламенте. На 10 п. п. сократилось количество компаний, в которых ответственность в рамках управления рисками не закреплена.

Особенности

Почти у трети (29%) компаний металлургического сектора ответственность в рамках управления рисками не закреплена. Более чем у половины (53%) представителей энергетического сектора ответственность закреплена и в уставе, и в политике/положении/регламенте.

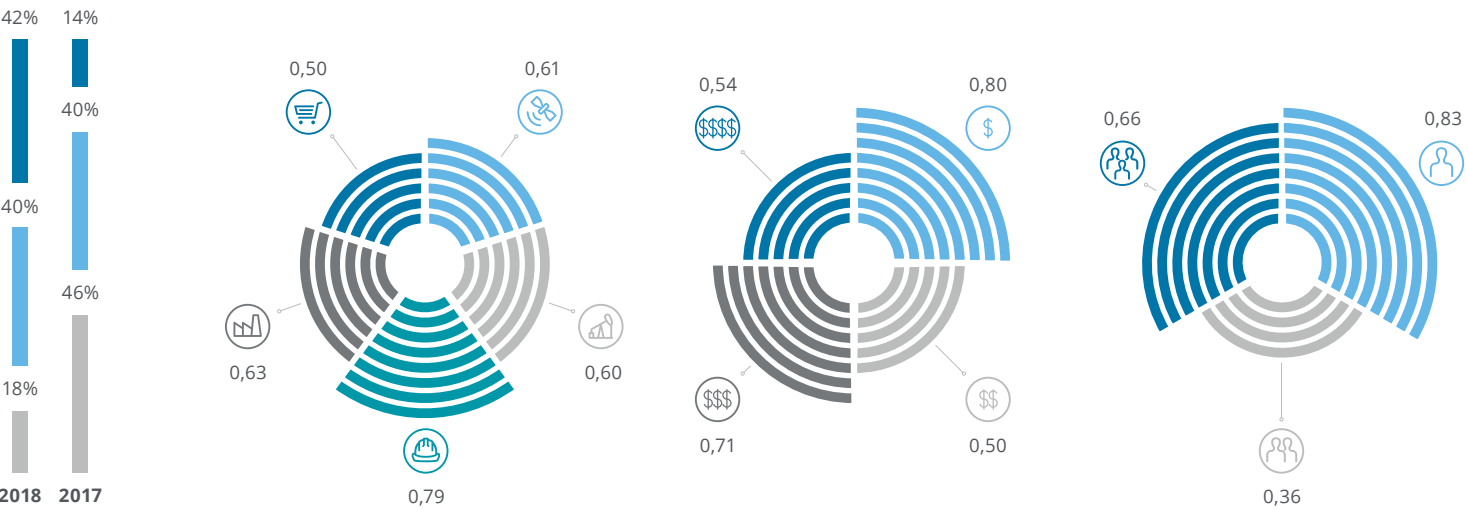
У половины компаний с годовым оборотом более 500 млрд руб. ответственность в рамках управления рисками закреплена и в уставе, и в политике/положении/регламенте. У 50% компаний со штатом менее 500 человек ответственность закреплена только в политике/положении/регламенте.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение



Уровень компетенций

Каким образом в организациях 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

«Компетенции по управлению рисками это не только и не столько знание международных стандартов по управлению, это скорее компетенции в области принятия решений в ситуации неопределенности, понимание работы мозга и влияния ментальных ловушек, а главное знание математических инструментов, которые позволяют оценивать влияние рисков на цели или принимаемые решения».

Любовь Фролова, АНО ДПО «ИСАР»

Тренд

Если в 2017 году почти половина (46%) компаний заявили, что развитие компетенций по управлению рисками целенаправленно не осуществляется, то в 2018 году об этом сообщили только 18% представителей бизнеса. Доля компаний, в которых развитие компетенций осуществляется в рамках одного или нескольких подразделений, осталась без изменений (40%). Наиболее значимый рост – почти в три раза (на 28 п. п.) – показала доля компаний, которые осуществляют развитие соответствующих компетенций в рамках всей компании.

Особенности

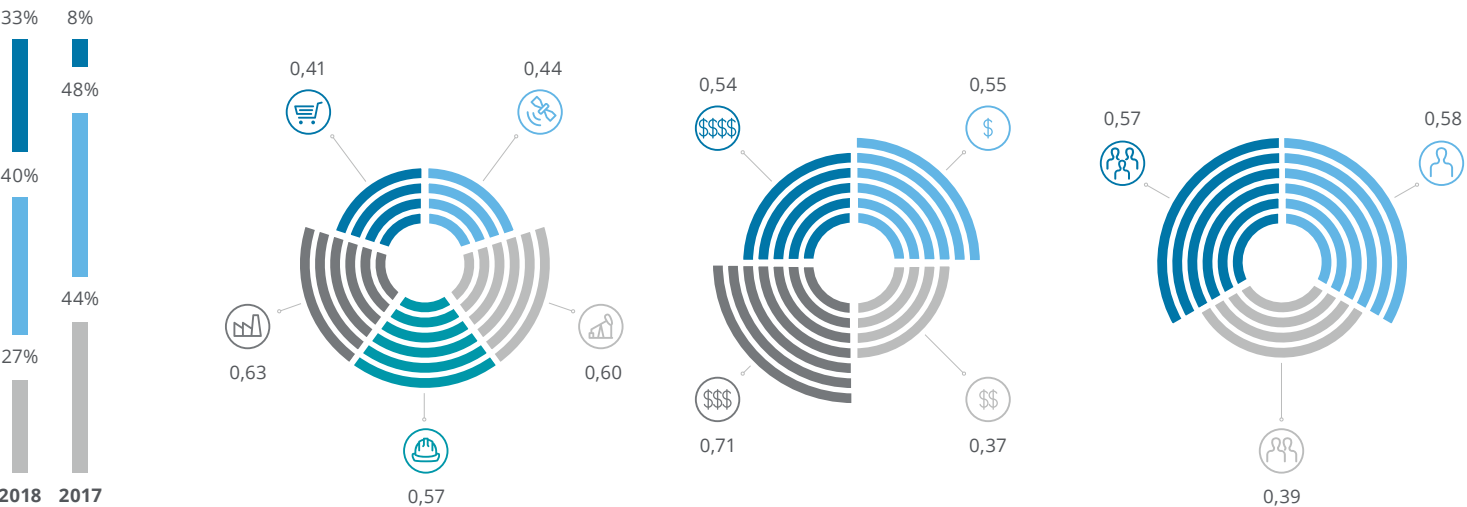
57% представителей металлургии отмечают, что у них развитие компетенций по управлению рисками осуществляется в рамках всей компании. Более чем в каждой третьей (36%) компании потребительского сектора развитие таких компетенций не осуществляется. 70% компаний с выручкой менее 2 млрд руб. развивают компетенции по управлению рисками в рамках всей организации; треть компаний с оборотом выше 500 млрд руб. не осуществляют развития таких компетенций у своих сотрудников.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение



Уровень компетенций

Существует ли в организациях практика обучения сотрудников в области управления рисками?



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

Комментарий

«Мы видим положительную тенденцию по обучению сотрудников в области управления рисками: на 25 п. п. выросла доля компаний, в которых обучение проводится для всех сотрудников. Мы считаем, что навыки по управлению рисками в ближайшем будущем должны стать обязательным элементом профессионального развития не только риск-менеджеров, но и руководителей по направлениям закупок, продаж, маркетинга, инвестиций и финансов».

Ольга Образцова, директор Академии «Делойта»

Тренд

На фоне сокращения на 17 п. п. доли компаний, в которых не проводится обучение управлению рисками, значительно выросла (на 25 п. п.) доля организаций, которые проводят обучение в области управления рисками для всех сотрудников.

Особенности

Обучение всех сотрудников наиболее часто проводят компании ТЭК (40%), обучение ключевых – представители металлургической отрасли (57%); не проводят обучение управлению рисками 45% компаний потребительского сектора.

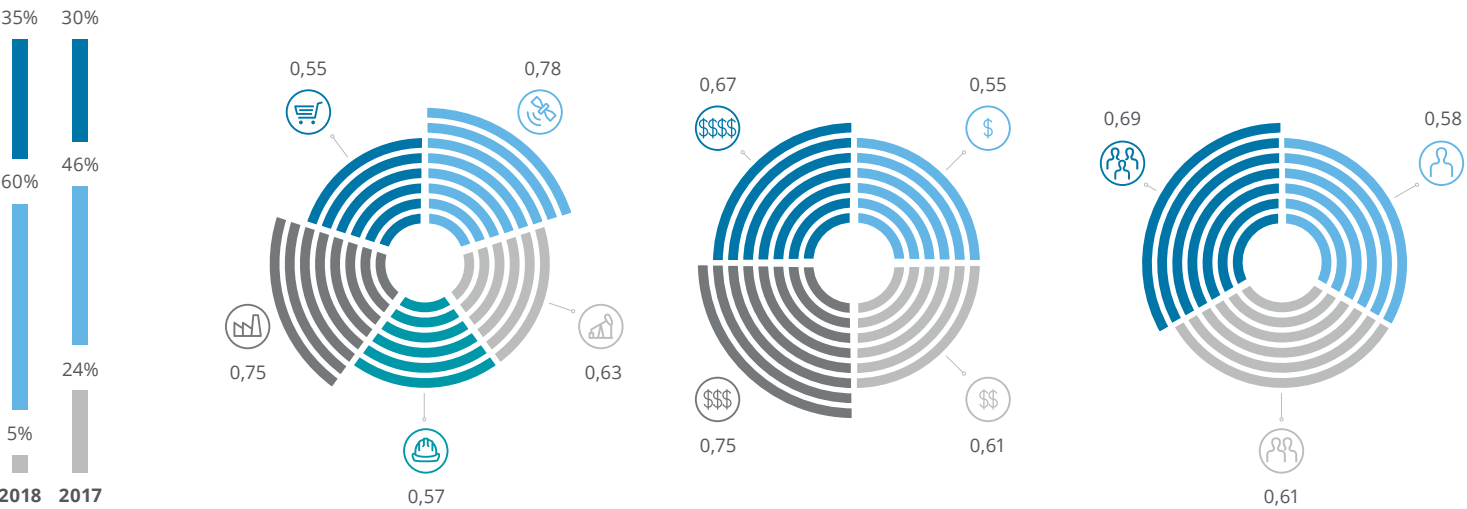
57% компаний с выручкой от 50 до 500 млрд руб. проводят обучение для всех сотрудников. Половина компаний с численностью штата от 500 до 5 000 человек не проводят обучение в области управления рисками для сотрудников.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение



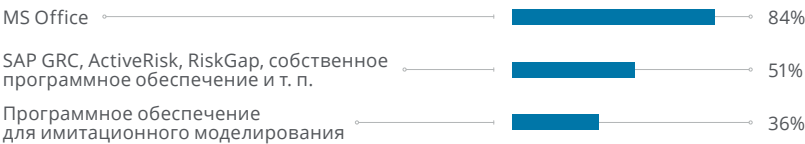
Низкое качество оценки рисков и информации, предоставляемой руководству

Какие инструменты используются в организациях для оценки рисков?



■ Количественные методы*
■ Качественные методы
■ Неформальные и интуитивные методы

Какие продукты внедрены в организациях для автоматизации процесса управления рисками?



Тренд

Согласно ответам компаний в 2018 году значительно сократилась доля организаций, использующих для оценки рисков неформальные и интуитивные методы (на 19 п. п.). Большой рост показала доля компаний, использующих качественные методы (на 14 п. п.).

Особенности

Неформальные и интуитивные методы используют только представители потребительского сектора (18%), качественные методы наиболее часто используются в металлургических компаниях (86% компаний), а количественные – в секторе TMT и производственном секторе (56% и 50% соответственно). В компаниях с численностью сотрудников от 5 000 человек неформальные инструменты не применяются, а количественные используются 38% компаний.

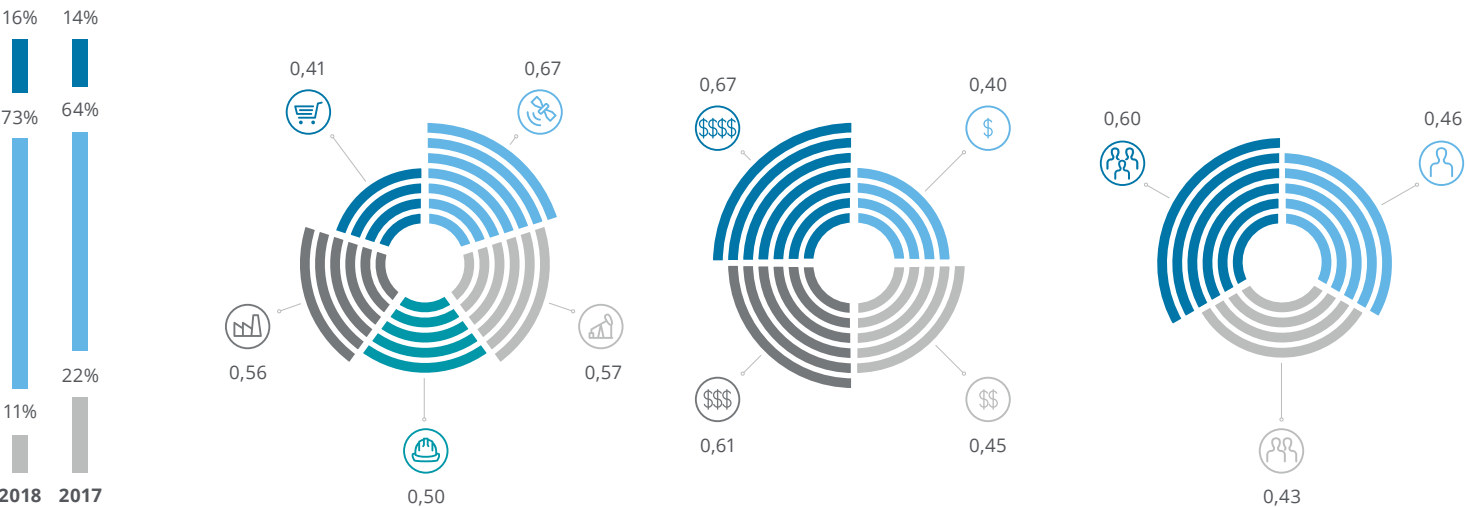
* организации используются современные инструменты моделирования и оценки рисков (имитационное моделирование, стресс-тестирование, сценарный анализ, деревья принятия решений).

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение



Низкое качество оценки рисков и информации, предоставляемой руководству

В какой форме документируются результаты анализа рисков в Вашей организации?



- Результаты анализа рисков документируются в виде бизнес-показателей или ключевых показателей эффективности, взвешенных на риск
- Результаты анализа рисков документируются в виде карт и/или реестров рисков
- Результаты анализа рисков не документируются

Комментарий

«Низкое качество информации, предоставляемой руководителям для принятия решения, нерегулярность и субъективный формат, который используют большинство респондентов (карты, реестры, паспорта рисков), – все это ключевые причины низкого уровня развития риск-менеджмента в России и СНГ. К сожалению использование качественных инструментов анализа рисков генерируют заведомо искаженные данные, которые не возможно использовать для принятия решений».

Алексей Сидоренко, АНО ДПО «ИСАР»

Тренд

Количество компаний, которые не документируют результаты анализа рисков, сократилось в 2018 году в два раза, при этом на 9 п. п. показала рост доля компаний, которые документируют результаты анализа в виде карт/реестров рисков.

Особенности

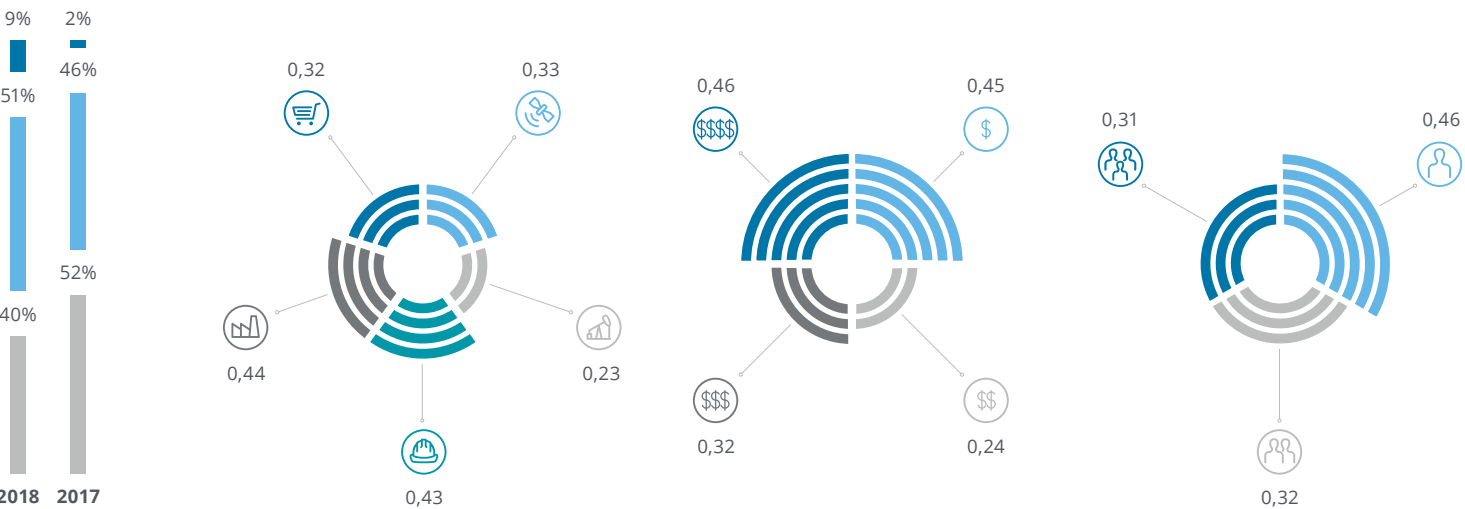
27% компаний потребительского сектора не документируют результаты анализа рисков. В виде реестров/карт наиболее часто осуществляют документирование компании энергетического и производственного секторов (87% и 88% соответственно). Треть компаний сектора ТМТ документируют результаты анализа рисков в виде бизнес-показателей или ключевых показателей эффективности, взвешенных на риск. В виде бизнес-показателей результаты анализа рисков документирует каждая третья компания с выручкой от 500 млрд руб. и выше.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение



Низкое качество оценки рисков и информации, предоставляемой руководству

Как в компаниях проводится верификация 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

«По мере того, как мы видим становление цифровой экономики, мы также наблюдаем возросшую волатильность экономических показателей. Это связано с тем, что в цифровой экономике конкурентное преимущество быстро приобретается и так же быстро утрачивается, вследствие чего волатильность финансовых показателей крайне высока. Высокая волатильность требует не только тщательной и динамичной оценки рисков, но также регулярной проверки качества работы самих риск-моделей в быстро меняющихся условиях».

Алексей Минин, директор Института прикладного анализа данных «Делойта»

Тренд

В 2018 году на 12 п. п. снизилось количество компаний, в которых независимая проверка качества оценки рисков не проводится. На 7 п. п. выросла доля компаний, в которых независимая проверка качества оценки рисков проводится периодически, а также при принятии наиболее важных решений.

Особенности

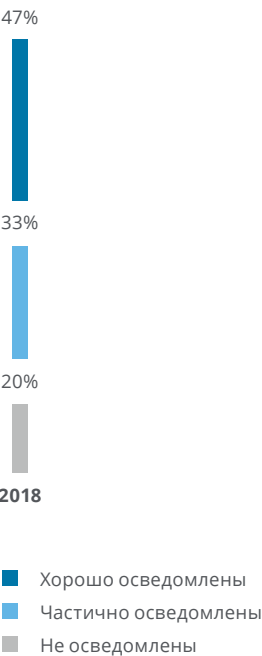
Независимая проверка качества оценки рисков не осуществляется у 60% представителей энергетического сектора, проводится периодически у 88% компаний производственного сектора, выполняется периодически и при принятии наиболее важных решений у 14% металлургических компаний. У каждой пятой компании с выручкой до 2 млрд руб. независимая проверка проводится периодически и при принятии наиболее важных решений.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение



Осведомленность и актуализация методологии

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

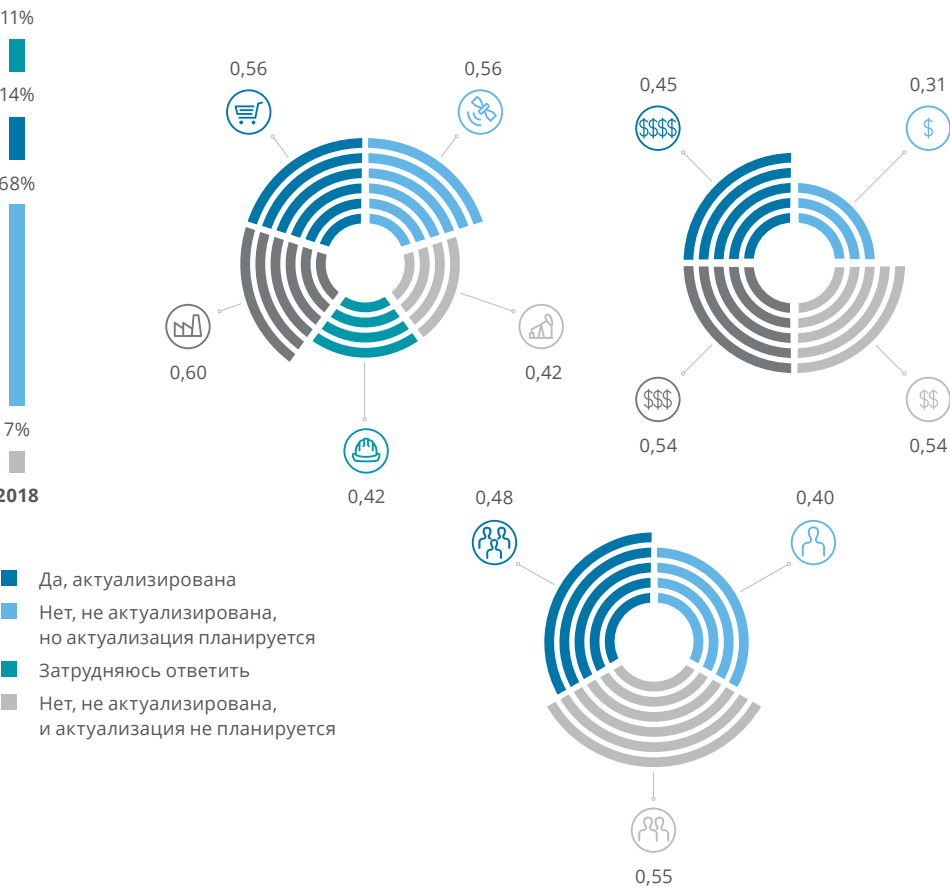


Тренд
Несмотря на то, что почти половина (47%) представителей опрошенных компаний хорошо осведомлены о последних изменениях в стандартах ISO:31000 и концепции COSO ERM, только у 14% организаций методология управления рисками актуализирована в соответствии с этими изменениями.

Особенности
У четверти компаний сектора TMT и потребительского сектора методология управления рисками актуализирована в соответствии с последними изменениями. 85% представителей энергетического сектора актуализируют методологию в ближайшее время.

Половина компаний с выручкой меньше 2 млрд руб. актуализировали методологию управления рисками.

Актуализирована ли у компаний 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 в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение

Перспективы дальнейшего развития управления рисками



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 **Перспективы дальнейшего развития управления рисками**
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение



Перспективы дальнейшего развития управления рисками

Ключевые направления дальнейшего развития управления рисками в организациях



Тренд

По сравнению с 2017 годом первая тройка ключевых направлений развития управления рисками, по мнению опрошенных компаний, незначительно изменилась.

Основное отмеченное экспертами направление – развитие культуры управления рисками – укрепило свои позиции на 11 п. п.

Второе место сохранилось за интеграцией управления рисками в процесс постановки целей и формирования КПЭ/КИР, прибавив в актуальности 9 п. п.

На третью позицию вышла интеграция управления рисками в процесс бюджетирования, прибавив 12 п. п., а вот интеграция управления рисками в производственные процессы утратила актуальность на 10 п. п. и переместилось с третьей строчки на последнюю.

Особенности

Развитие культуры управления рисками актуально для всех представителей металлургического и производственного сектора, а также для всех компаний с выручкой от 500 млрд руб.

Интеграция управления рисками в процесс постановки целей и формирования КПЭ/КИР наиболее значима для энергетических компаний, это отметили 87% представителей отрасли.

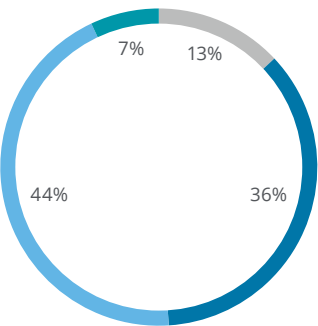
Интеграцию управления рисками в процесс бюджетирования прежде всего выделяют представители металлургии (86%) и потребительского сектора (82%).

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение



Перспективы дальнейшего развития управления рисками

Должно ли управление рисками способствовать созданию стоимости, и реализуется ли такая задача в компаниях?



- Нет, управление рисками должно быть направлено на защиту от потенциальных убытков, а не на создание стоимости
- 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 этой цели

Тренд

7% участников опроса отмечают, что в их компаниях активно используют инструменты управления рисками для создания стоимости.

Если на текущий момент управление рисками способствует созданию стоимости в основном в области повышения операционной устойчивости (по мнению 65% компаний) и в области повышения уверенности акционеров в достижении целей (56%), то через два года, как уверены в 71% организаций, этой областью станет внедрение новых технологий.

Особенности

В основном об использовании инструментов управления рисками для создания стоимости заявляют представители сектора TMT (22% компаний отрасли).

В каких областях управление рисками будет способствовать созданию стоимости в компаниях в ближайшие два-три года?



- 2018
- 2020

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение

Обзор ситуации в области управления киберрисками



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками**
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение

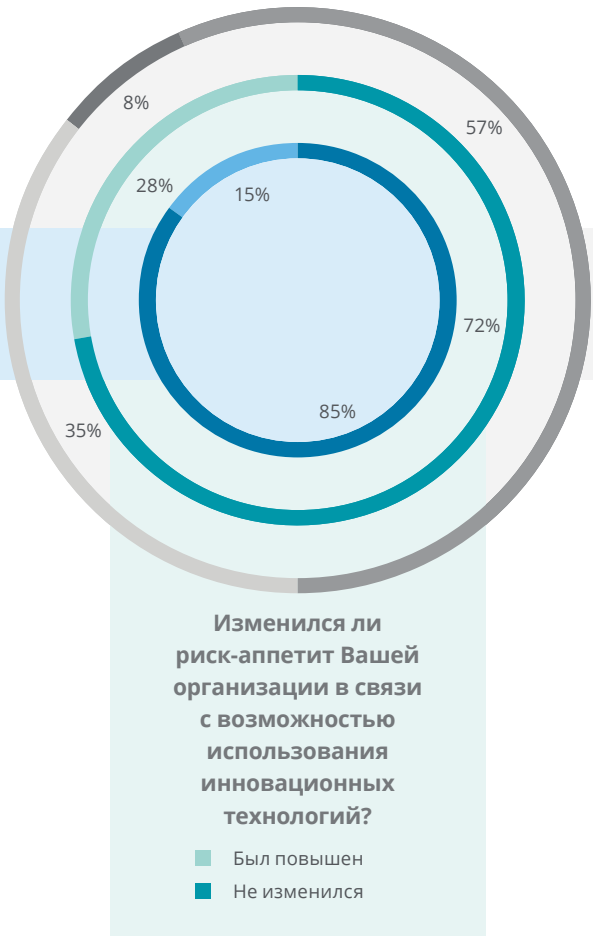


Управление киберрисками

Являются ли киберриски существенными для организации?

■ Да
■ Нет

100% респондентов из сектора TMT указали на то, что киберриски являются существенными в их организациях. Представители производственного и потребительского секторов чаще других говорят о том, что киберриски не являются существенными в их организациях (выше среднего на 10 и 12 п. п. соответственно). Киберриски более значимы для компаний с выручкой более 50 млрд руб. и с численностью сотрудников от 5 000 человек (92% и 93%).



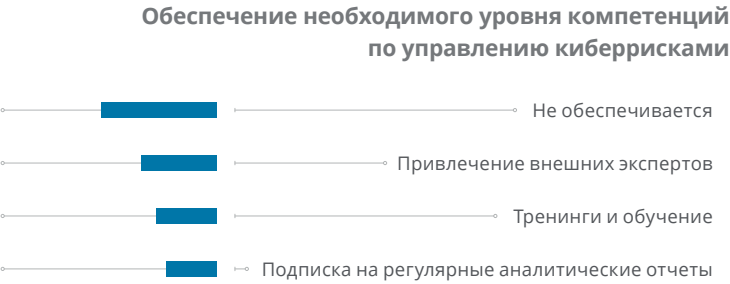
На каком этапе используются механизмы управления рисками характерные для инновационных технологий?

■ Внедрение
■ Проектирование
■ Формирование цен

Компании металлургического сектора чаще других используют такие механизмы на этапе внедрения (выше среднего на 14 п. п.). На этапе проектирования напротив ими чаще пользуются компании сектора TMT (56%) и компании производственного сектора (57%). Респонденты из компаний с выручкой более 500 млрд руб. и численностью сотрудников от 5 000 человек чаще среднего отмечают то, что используют механизмы управления рисками характерные для инновационных технологий на этапе проектирования (выше среднего на 14 п. п.).



Чаще чем в других риск-аппетит был повышен в компаниях сектора TMT и в металлургических компаниях (выше среднего на 16 и 15 п. п. соответственно). В производственном секторе 9 из 10 компаний отметили то, что риск-аппетит не изменился.



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение



Управление киберрисками

«Подавляющее большинство респондентов (85%) подтвердили, что киберриски существенны для деятельности их организаций. При этом возможность использования инновационных технологий, как правило (более 70% респондентов), не приводит к повышению риск-аппетита организации. Стремление сохранить уровень риск-аппетита при внедрении инновационных технологий в организации требует применения риск-ориентированного подхода уже на этапе формирования идеи. Участники опроса подтвердили, что их организации управляют рисками, присущими инновационным технологиям, уже на этапе формирования идеи (более 55%) или проектирования (35%). Вместе с тем почти 50% респондентов отметили недостаточный уровень компетенций в области управления киберрисками. Это может означать недостаточную эффективность механизмов управления рисками, присущими инновационным технологиям, несмотря на усилия, прилагаемые организациями.

Еще одной областью внимания является управление киберрисками бизнес-среды, в которой работает организация. Применяемые подходы, направленные на снижение таких рисков, в значительной степени являются единовременными (первичная проверка в рамках тендера – 34% респондентов) или применяемыми постфактум (штрафы – почти 60% респондентов и проверки по требованию – 36% респондентов). Регулярное независимое подтверждение уровня управления киберрисками отметили лишь 13% респондентов. В связи с повсеместным стремительным внедрением инновационных технологий реактивный подход к управлению киберрисками может не позволить своевременно выявлять угрозы, возникающие в бизнес-среде, в которой ведет свою деятельность организация. В таких условиях упреждающий подход к оценке киберрисков должен применяться более широко».

Денис Липов, руководитель практики управления киберрисками «Делойта»

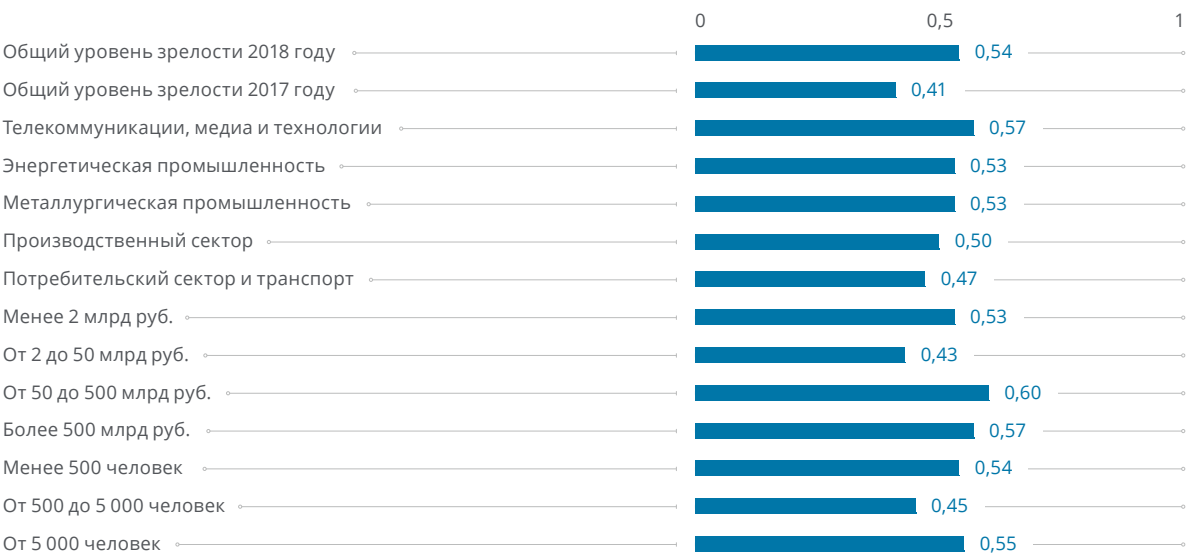
- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками**
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение

Общий уровень зрелости управления рисками



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками**
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение

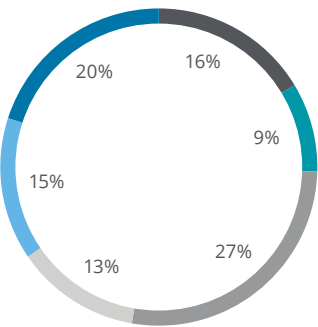
Общий уровень зрелости управления рисками



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 **Общий уровень зрелости управления рисками**
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение

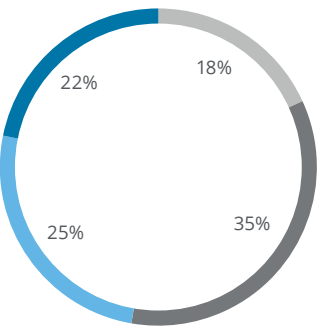
О респондентах

Индустрия



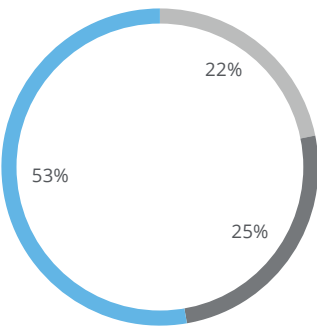
- Телекоммуникации, медиа и технологии
- Энергетическая промышленность
- Металлургическая промышленность
- Производственный сектор
- Потребительский сектор и транспорт
- Прочее

Выручка



- Менее 2 млрд руб.
- От 2 до 50 млрд руб.
- От 50 до 500 млрд руб.
- Более 500 млрд руб.

Численность штата



- Менее 500 человек
- От 500 до 5 000 человек
- Более 5 000 человек



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение

Контакты



Наталья Капризина
Партнер
Группа по управлению
рисками организаций
nakaprizina@deloitte.ru



Татьяна Будишевская
Старший менеджер
Группа по управлению
рисками организаций
tbudishevskaya@deloitte.ru



Анастасия Гончаренко
Ведущий специалист
Группа по управлению
рисками организаций
angoncharenko@deloitte.ru

Авторы:

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



Лора Накорякова
Руководитель
Исследовательского центра
компании «Делойт», СНГ
+ 7 (495) 787 06 00, доб. 1524
lzemlyanskaya@deloitte.ru



Дмитрий Касаткин
Ведущий специалист
Исследовательский центр
компании «Делойт», СНГ
+ 7 (495) 787 06 00, доб. 1605
dkasatkin@deloitte.ru



Юлия Афанасьева
Аналитик
Исследовательский центр
компании «Делойт», СНГ
+ 7 (495) 787 06 00, доб. 6253
yafanasyeva@deloitte.ru



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 **Контакты**
- 11 Приложение

Приложение



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение



Приложение

Вопрос	Варианты	Все	Отрасли					Выручка 2017 год				Численность сотрудников		
Каким образом в организации проводится анализ рисков при планировании и бюджетировании?	Риски анализируются при постановке целей, порядок проведения анализа рисков регламентирован	20%	22%	20%	0%	25%	27%	20%	16%	14%	33%	25%	14%	21%
	Риски анализируются при постановке целей, но порядок проведения анализа рисков не регламентирован	64%	56%	53%	100%	50%	64%	80%	58%	64%	58%	75%	64%	59%
	Не анализируются или анализируются постфактум	16%	22%	27%	0%	25%	9%	0%	26%	22%	9%	0%	22%	20%
Каким образом анализ рисков влияет на изменение целей и пересмотр бюджета в организациях?	Не влияет	24%	11%	27%	0%	38%	28%	20%	21%	29%	25%	17%	21%	28%
	Влияет косвенно	52%	67%	60%	86%	24%	36%	40%	63%	50%	50%	50%	64%	48%
	Влияет напрямую	24%	22%	13%	14%	38%	36%	40%	16%	21%	25%	33%	15%	24%
Как система КПЭ (ключевых показателей эффективности) связана с деятельностью по управлению рисками?	Целевые показатели для ключевых сотрудников устанавливаются на основании результатов анализа рисков и отслеживания с учетом рисков	11%	11%	0%	29%	0%	18%	10%	0%	14%	25%	8%	7%	14%
	Для менеджеров и некоторых сотрудников установлены КПЭ	27%	33%	40%	14%	25%	18%	20%	26%	29%	33%	17%	43%	24%
	Не связана	62%	56%	60%	57%	75%	64%	70%	74%	57%	42%	75%	50%	62%
Определен ли в организациях риск-аппетит?	Определен, и учитывается при принятии решений	18%	22%	7%	14%	12%	27%	20%	10%	14%	33%	17%	14%	21%
	Определен, но скорее не учитывается при принятии решений	36%	67%	33%	29%	38%	27%	30%	32%	50%	33%	33%	36%	38%
	Не определен	46%	11%	60%	57%	50%	46%	50%	58%	36%	34%	50%	50%	41%



Телекоммуникации, медиа и технологии



Энергетическая промышленность



Металлургическая промышленность



Производственный сектор



Потребительский сектор и транспорт



Менее 2 млрд руб.



От 2 до 50 млрд руб.



От 50 до 500 млрд руб.



Более 500 млрд руб.



Менее 500 человек



От 500 до 5 000 человек



Более 5 000 человек

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение



Вопрос	Варианты	Все	Отрасли					Выручка 2017 год				Численность сотрудников		
Какие параметры, связанные с риск-аппетитом, используют организации?	Организация не использует понятия риск-аппетита (или аналогичного понятия), однако в политиках на уровне Совета директоров установлены лимиты и критерии принятия решений руководством	35%	11%	47%	29%	13%	55%	40%	32%	36%	33%	42%	43%	28%
	Организация использует понятие риск-аппетита и определяет его как набор количественных или качественно-количественных показателей	33%	56%	13%	29%	50%	27%	20%	16%	43%	58%	25%	7%	48%
	Организация использует понятие толерантности к рискам (или аналогичное) как допустимый уровень отклонения от целевых показателей	27%	33%	27%	29%	25%	18%	30%	16%	50%	17%	25%	14%	34%
	Организация использует понятие емкости риска (или аналогичное) как максимально допустимый уровень риска, который она способна принять	20%	33%	13%	14%	38%	9%	30%	26%	7%	17%	25%	29%	14%
	Организация использует понятие риск-аппетита и формирует качественное заявление о риск-аппетите	7%	22%	0%	0%	13%	9%	0%	5%	14%	8%	0%	7%	10%
Привлекается ли риск менеджер и происходит ли анализ рисков при принятии существенных стратегических инвестиционных и бюджетных решений?	Привлекается/производится при принятии всех соответствующих решений	27%	44%	27%	0%	25%	36%	30%	16%	36%	33%	33%	14%	31%
	Привлекается/производится при принятии некоторых из соответствующих решений	47%	44%	53%	71%	50%	27%	40%	42%	64%	42%	42%	43%	52%
	Не привлекается/не производится	26%	12%	20%	29%	25%	37%	30%	42%	0%	25%	25%	43%	17%
Есть ли в компаниях процедуры последующего мониторинга рисков, связанных с принимаемыми решениями?	Процедуры есть, реализуются регулярно	36%	33%	47%	14%	25%	36%	50%	21%	50%	33%	42%	29%	38%
	Процедуры есть, но реализуются не регулярно	38%	56%	40%	72%	38%	19%	20%	47%	43%	33%	33%	36%	41%
	Процедуры отсутствуют	26%	11%	13%	14%	37%	45%	30%	32%	7%	34%	25%	35%	21%
Существует ли в организациях 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)	44%	56%	53%	43%	13%	45%	60%	5%	71%	58%	58%	14%	52%
	Вопросы управления существенными рисками обсуждаются на заседаниях коллегиальных органов раз в квартал и реже	38%	33%	20%	57%	75%	36%	20%	63%	29%	25%	17%	57%	38%
	Вопросы управления существенными рисками на заседаниях коллегиальных органов не обсуждаются	18%	11%	27%	0%	12%	19%	20%	32%	0%	17%	25%	29%	10%

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение



Вопрос	Варианты	Все	Отрасли					Выручка 2017 год				Численность сотрудников		
Проводится ли в компаниях анализ рисков принимаемых решений и каким образом оформляются полученные результаты?	Анализ рисков проводится, а его результаты всегда документируются	25%	22%	27%	0%	38%	26%	40%	21%	29%	17%	42%	21%	21%
	Анализ рисков проводится, но его результаты не всегда документируются	50%	67%	53%	71%	25%	37%	40%	26%	71%	66%	33%	36%	62%
	Анализ рисков не проводится/проводится неформально, а его результаты не документируются	25%	11%	20%	29%	37%	37%	20%	53%	0%	17%	25%	43%	17%
В какой форме риск-менеджер в организациях принимает участие в работе коллегиальных органов?	Риск-менеджер является полноправным членом ключевых коллегиальных органов компании	13%	11%	0%	0%	0%	27%	50%	0%	14%	0%	42%	0%	7%
	Риск-менеджер принимает участие в работе коллегиальных органов при необходимости	53%	67%	53%	71%	63%	36%	30%	42%	64%	75%	33%	64%	55%
	Риск-менеджер не входит в состав коллегиальных органов	34%	22%	47%	29%	37%	36%	20%	58%	22%	25%	25%	36%	38%
Какое утверждение лучше всего описывает реакцию руководства организаций на негативную/нежелательную информацию о рисках в процессе принятия решений?	Существенная информация о рисках доводится до сведения руководства вовремя и в полном объеме	38%	33%	33%	43%	25%	55%	60%	21%	43%	42%	50%	36%	34%
	Существенная информация о рисках по большей части доводится до сведения руководства	40%	56%	47%	43%	37%	18%	30%	53%	43%	25%	42%	28%	45%
	Информация о рисках в процессе принятия решений замалчивается или обсуждается неохотно	22%	11%	20%	14%	38%	27%	10%	26%	14%	33%	8%	36%	21%
Как в организациях построен процесс управления рисками, связанными с основными бизнес-процессами?	Выявляются и оцениваются только те риски, управление которыми регламентировано законодательством, процедура не регулярна, не интегрирована в основные бизнес процессы	9%	0%	0%	14%	0%	18%	20%	15%	0%	0%	17%	21%	0%
	Выявляются и оцениваются риски, управление которыми выходит за рамки процесса, регламентированного законодательством. Процедура регулярна, но не интегрирована в основные бизнес процессы	51%	67%	47%	57%	63%	55%	20%	53%	57%	67%	25%	43%	66%
	Выявляются и оцениваются риски, управление которыми выходит за рамки процесса, регламентированного законодательством. Процедура регулярна, интегрирована в бизнес процессы	40%	33%	53%	29%	37%	27%	60%	32%	43%	33%	58%	36%	34%

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение



Вопрос	Варианты	Все	Отрасли					Выручка 2017 год				Численность сотрудников		
Как в организациях реализовано управление рисками на уровне отдельных бизнес-процессов бэк-офиса?	На уровне отдельно взятых бизнес-процессов бэк-офиса и не регламентировано в основных документах компании	40%	44%	27%	43%	50%	45%	30%	47%	29%	50%	33%	50%	38%
	На уровне отдельно взятых бизнес-процессов бэк-офиса и регламентировано в основных документах компании	29%	33%	53%	14%	13%	18%	20%	32%	50%	8%	17%	29%	34%
	На уровне всех основных бизнес-процессов бэк-офиса и регламентировано в основных документах компании	31%	23%	20%	43%	37%	37%	50%	21%	21%	42%	50%	21%	28%
Каким образом в организациях происходит взаимодействие между подразделениями по управлению рисками и внутреннего аудита?	Взаимодействие отсутствует	25%	0%	33%	0%	38%	45%	20%	47%	0%	25%	25%	42%	17%
	Риск-менеджеры предоставляют информацию в отдел внутреннего аудита	48%	89%	47%	71%	38%	10%	40%	32%	71%	50%	33%	29%	62%
	Деятельность отдела внутреннего аудита построена на принципах риск-ориентированности	27%	11%	20%	29%	24%	45%	40%	21%	29%	25%	42%	29%	21%
В каком формате информация о рисках представлена в отчетности компаний?	Информация о рисках не отражена в отчетности организации	9%	0%	0%	14%	0%	18%	40%	5%	0%	0%	33%	7%	0%
	Организация отчитывается об управлении рисками в соответствии с минимальными методическими рекомендациями по подготовке годовых отчетов и финансовой отчетности	73%	67%	80%	57%	88%	82%	50%	68%	79%	92%	42%	79%	83%
	Информация о системном управлении рисками представлена в отчетности в соответствии с принципами ISO 31000:2018	18%	33%	20%	29%	12%	0%	10%	27%	21%	8%	25%	14%	17%
Как происходит раскрытие информации об управлении рисками на сайте организаций?	Информация о рисках не опубликована на официальном сайте компании	53%	56%	47%	71%	38%	55%	60%	58%	43%	50%	58%	50%	52%
	На сайте организации опубликованы ключевая внутренняя документация по управлению рисками	31%	11%	33%	29%	24%	45%	40%	37%	21%	25%	33%	43%	24%
	На сайте опубликована информация о наличии системного подхода к управлению рисками, процедурах управления рисками и результатах анализа рисков	16%	33%	20%	0%	38%	0%	0%	5%	36%	25%	9%	7%	24%

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение



Вопрос	Варианты	Все	Отрасли					Выручка 2017 год				Численность сотрудников		
														
Основные факторы, препятствующие эффективному управлению рисками в компании	Низкая заинтересованность руководства компании в анализе рисков и системном управлении рисками	45%	44%	53%	14%	50%	45%	50%	53%	50%	25%	58%	29%	48%
	Отсутствие компетенций, необходимых для количественной оценки влияния рисков на цели и бюджет компании	44%	11%	40%	57%	63%	55%	40%	63%	14%	50%	42%	64%	34%
	Отсутствие выстроенных и регламентированных процессов в компании, что усложняет внедрение управления рисками в операционную деятельность	42%	22%	60%	57%	38%	36%	10%	37%	57%	58%	8%	57%	48%
	Низкое качество информации о рисках, предоставляемой руководству компании	33%	22%	40%	29%	25%	45%	20%	32%	43%	33%	25%	29%	38%
	Отсутствие компетенций для создания способов нивелирования существенных рисков компании	25%	11%	20%	14%	38%	36%	30%	21%	29%	25%	25%	21%	28%
	Отсутствие компетенций, необходимых для продажи и продвижения риск-менеджмента на заседаниях Правления или Совета директоров	24%	11%	27%	0%	50%	36%	10%	32%	21%	25%	8%	29%	28%
Каким образом в компаниях закреплена ответственность в рамках управления рисками?	Не закреплена	18%	11%	0%	29%	25%	27%	30%	32%	7%	0%	25%	29%	10%
	Закреплена только в политике/положении/регламенте	42%	56%	47%	42%	50%	27%	40%	32%	50%	50%	50%	29%	45%
	Закреплена в уставе и политике/положении/регламенте	40%	33%	53%	29%	25%	46%	30%	36%	43%	50%	25%	42%	45%
Каким образом в организациях осуществляется развитие компетенций по управлению рисками?	Развитие компетенций по управлению рисками целенаправленно не осуществляется	18%	11%	20%	0%	12%	36%	10%	21%	7%	33%	8%	43%	10%
	Развитие компетенций по управлению рисками осуществляется в рамках одного или нескольких подразделений	40%	56%	40%	43%	50%	28%	20%	58%	43%	25%	17%	43%	48%
	Развитие компетенций по управлению рисками осуществляется в рамках всей компании	42%	33%	40%	57%	38%	36%	70%	21%	50%	42%	75%	14%	41%
Существует ли в организациях практика обучения сотрудников в области управления рисками?	Обучение управлению рисками для сотрудников компании не проводится	27%	33%	20%	14%	12%	46%	20%	47%	14%	17%	17%	50%	21%
	Обучение управлению рисками проводится только для ключевых сотрудников	40%	44%	40%	57%	50%	27%	50%	32%	29%	58%	50%	21%	45%
	Обучение управлению рисками проводится для всех сотрудников	33%	23%	40%	29%	38%	27%	30%	21%	57%	25%	33%	29%	34%
Какие инструменты используются в организациях для оценки рисков?	Количественные	35%	56%	27%	14%	50%	27%	20%	32%	50%	33%	25%	36%	38%
	Качественные	60%	44%	73%	86%	50%	55%	70%	58%	50%	67%	67%	50%	62%
	Неформальные и интуитивные	5%	0%	0%	0%	0%	18%	10%	11%	0%	0%	8%	14%	0%

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение



Вопрос	Варианты	Все	Отрасли					Выручка 2017 год				Численность сотрудников		
В какой форме документируются результаты анализа рисков в Вашей организации?	Результаты анализа рисков не документируются	11%	0%	0%	14%	0%	27%	30%	16%	0%	0%	25%	21%	0%
	Результаты анализа рисков документируются в виде карт и/или реестров рисков	73%	67%	87%	72%	88%	64%	60%	79%	79%	67%	58%	71%	79%
	Результаты анализа рисков документируются в виде бизнес-показателей или ключевых показателей эффективности, взвешенных на риск	16%	33%	13%	14%	12%	9%	10%	5%	21%	33%	17%	8%	21%
Как в компаниях проводится верификация качества оценки рисков?	Независимая проверка качества оценки рисков не проводится	40%	33%	60%	29%	12%	45%	30%	53%	43%	25%	25%	43%	45%
	Независимая проверка качества оценки рисков проводится периодически (например, ежегодно)	51%	67%	33%	57%	88%	45%	50%	47%	50%	58%	58%	50%	48%
	Независимая проверка качества оценки рисков проводится периодически, а также при принятии наиболее важных решений	9%	0%	7%	14%	0%	10%	20%	0%	7%	17%	17%	7%	7%
Знают ли компании о последних изменениях в стандартах ISO:31000 и концепции COSO ERM, которые произошли в 2017–2018 годах?	Не осведомлены	20%	11%	13%	14%	38%	27%	20%	37%	7%	9%	17%	28%	17%
	Частично осведомлены	33%	22%	47%	29%	12%	27%	60%	21%	29%	33%	50%	36%	24%
	Хорошо осведомлены	47%	67%	40%	57%	50%	46%	20%	42%	64%	58%	33%	36%	59%
Актуализирована ли у компаний методология управления рисками согласно последним изменениям в стандартах ISO:31000 и COSO ERM?	Нет, не актуализирована, и мы не планируем ее актуализацию в ближайшее время	7%	12%	8%	0%	0%	12%	0%	8%	8%	9%	0%	10%	8%
	Нет, не актуализирована, но мы планируем ее актуализацию в ближайшее время	68%	63%	84%	83%	80%	63%	38%	58%	77%	91%	40%	70%	80%
	Да, актуализирована	14%	25%	0%	0%	20%	25%	12%	26%	15%	0%	20%	20%	8%
	Затрудняюсь ответить	11%	0%	8%	17%	0%	0%	50%	8%	0%	0%	40%	0%	4%
Ключевые направления дальнейшего развития управления рисками в организациях	Развитие культуры управления рисками	85%	78%	87%	100%	100%	82%	70%	89%	79%	100%	75%	86%	90%
	Интеграция управления рисками в процесс постановки целей и формирования КПЭ/ КИР	67%	67%	87%	71%	50%	64%	50%	68%	79%	67%	58%	57%	76%
	Интеграция управления рисками в процесс бюджетирования	60%	33%	67%	86%	25%	82%	50%	58%	64%	67%	50%	64%	62%
	Внедрение инструментов количественной оценки рисков	55%	44%	67%	71%	38%	64%	50%	53%	57%	58%	58%	64%	48%
	Интеграция управления рисками в процесс принятия инвестиционных решений	53%	56%	60%	57%	25%	64%	50%	42%	64%	58%	58%	36%	59%
	Интеграция управления рисками в процесс стратегического планирования	51%	44%	67%	43%	25%	64%	50%	42%	71%	42%	50%	50%	52%
	Интеграция управления рисками в производственные процессы	40%	11%	47%	57%	38%	55%	40%	47%	29%	42%	42%	29%	45%

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение



Вопрос	Варианты	Все	Отрасли					Выручка 2017 год				Численность сотрудников		
Должно ли управление рисками способствовать созданию стоимости и реализуется ли такая задача в компаниях?	Нет, управление рисками должно быть направлено на защиту от потенциальных убытков, а не создание стоимости	13%	12%	7%	14%	25%	9%	20%	26%	0%	0%	17%	21%	7%
	Да, управление рисками должно способствовать созданию стоимости, но в нашей компании такая задача перед риск-менеджментом не стоит	36%	33%	46%	43%	50%	18%	20%	53%	36%	25%	33%	43%	35%
	Да, управление рисками должно способствовать созданию стоимости, и наша компания начала предпринимать шаги в данном направлении	44%	33%	40%	43%	25%	73%	50%	21%	50%	67%	42%	36%	48%
	Да, управление рисками должно способствовать созданию стоимости, и наша компания активно использует инструменты управления рисками для этой цели	7%	22%	7%	0%	0%	0%	10%	0%	14%	8%	8%	0%	10%
В каких областях управление рисками способствует созданию стоимости в компаниях сейчас?	Повышение операционной устойчивости	65%	63%	71%	67%	67%	60%	63%	64%	64%	67%	60%	55%	70%
	Повышение уверенности акционеров в достижении целей	56%	63%	79%	50%	50%	30%	38%	50%	71%	58%	50%	36%	67%
	Улучшение соотношения затраты-выгоды	42%	38%	50%	50%	33%	20%	63%	21%	57%	33%	50%	27%	44%
	Оптимизация возврата на капитал	38%	75%	7%	50%	33%	50%	25%	36%	50%	33%	20%	36%	44%
	Внедрение новых технологий	29%	25%	36%	50%	17%	20%	38%	57%	7%	17%	30%	45%	22%
	Повышение лояльности клиентов	25%	25%	29%	17%	0%	50%	25%	36%	21%	17%	20%	27%	26%
	Идентификация и внедрение новых бизнес-возможностей	25%	25%	36%	33%	0%	20%	38%	29%	21%	17%	30%	27%	22%
	Обеспечение успеха сделок M&A	23%	38%	7%	33%	17%	30%	13%	14%	36%	25%	10%	18%	30%
В каких областях управление рисками способствует созданию стоимости в компаниях в ближайшие два-три года	Ускорение вывода продуктов на рынок/ выхода на новые рынки сбыта	8%	13%	14%	0%	0%	10%	13%	0%	14%	8%	10%	9%	7%
	Внедрение новых технологий	71%	63%	64%	83%	83%	60%	75%	64%	57%	92%	60%	82%	70%
	Повышение операционной устойчивости	63%	75%	57%	67%	83%	70%	38%	79%	71%	50%	50%	55%	70%
	Идентификация и внедрение новых бизнес-возможностей	58%	88%	50%	67%	50%	60%	63%	50%	71%	50%	50%	64%	59%
	Повышение уверенности акционеров в достижении целей	54%	50%	57%	83%	67%	30%	38%	50%	57%	67%	50%	36%	63%
	Оптимизация возврата на капитал	46%	63%	36%	50%	17%	60%	38%	43%	50%	50%	30%	55%	48%
	Улучшение соотношения затраты-выгоды	42%	38%	29%	83%	33%	50%	38%	50%	36%	42%	30%	45%	44%
	Повышение лояльности клиентов	33%	63%	36%	17%	0%	40%	38%	36%	36%	25%	30%	36%	33%
	Ускорение вывода продуктов на рынок/ выхода на новые рынки сбыта	31%	25%	43%	17%	50%	20%	38%	29%	36%	25%	30%	27%	33%
	Обеспечение успеха сделок M&A	29%	50%	21%	17%	33%	20%	25%	29%	43%	17%	20%	36%	30%

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение



Вопрос	Варианты	Все	Отрасли					Выручка 2017 год				Численность сотрудников		
Являются ли кибер-риски существенными для организации?	Да	85%	100%	93%	86%	75%	73%	80%	78%	93%	92%	75%	79%	93%
	Нет	15%	0%	7%	14%	25%	27%	20%	22%	7%	8%	25%	21%	7%
Изменился ли риск-аппетит вашей организации в связи с возможностью использованию инновационных технологий	Не изменился / изменения не были связаны с возможностью использования инновационных технологий.	72%	56%	79%	57%	88%	82%	50%	67%	86%	83%	58%	71%	79%
	Риск-аппетит был повышен –организация готова к повышенным рискам использования новых инновационных технологий.	28%	44%	21%	43%	12%	18%	50%	33%	14%	17%	42%	29%	21%
	Риск-аппетит был понижен – организация не готова к использованию новых инновационных технологий	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
На каком этапе используются механизмы управления рисками характерные для инновационных технологий	Проектирование	35%	56%	43%	29%	57%	18%	20%	29%	43%	50%	17%	23%	50%
	Внедрение	8%	11%	7%	0%	0%	9%	10%	6%	7%	8%	8%	8%	7%
	Формирование идеи	57%	33%	50%	71%	43%	73%	70%	65%	50%	42%	75%	69%	43%
Управление кибер-рисками третьих лиц, влияющими на организации	Включение в договора с контрагентами штрафных санкций за нарушение требований организации	58%	56%	71%	57%	57%	64%	30%	59%	64%	75%	33%	77%	61%
	Возможность проведения аудитов и проверок контрагента по требованию	36%	33%	43%	14%	57%	36%	40%	29%	36%	42%	42%	15%	43%
	Оценка уровня киберриска потенциального контрагента на этапе тендерных процедур	34%	22%	21%	43%	43%	45%	20%	35%	29%	50%	17%	38%	39%
	Повышение уровня осведомленности о киберрисках среди заказчиков и клиентов	26%	33%	21%	43%	0%	18%	50%	18%	7%	42%	42%	8%	29%
	Требования к контрагентам в отношении регулярного независимого подтверждения высокого уровня управления киберрисками	13%	33%	7%	14%	0%	18%	0%	6%	21%	25%	0%	0%	25%
Обеспечение уровня компетенций по управлению кибер-рисками	Не обеспечивается	48%	33%	62%	43%	57%	55%	30%	56%	57%	42%	27%	54%	54%
	Привлечение внешних экспертов	31%	33%	31%	57%	14%	27%	30%	19%	29%	50%	36%	15%	36%
	Тренинги и обучения	25%	33%	31%	14%	43%	9%	30%	19%	21%	33%	36%	15%	25%
	Подписка на регулярные аналитические отчеты	21%	22%	15%	29%	14%	9%	40%	13%	14%	25%	45%	8%	18%

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Ключевые проблемы, связанные с повышением уровня зрелости управления рисками в нефинансовых организациях
- 06 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 07 Обзор ситуации в области управления киберрисками
- 08 Общий уровень зрелости управления рисками
- 09 О респондентах
- 10 Контакты
- 11 Приложение



deloitte.ru

О «Делойте»

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

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, консалтинга, финансового консультирования, управления рисками, налогообложения и иные услуги государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях экономики. «Делойт» — международная сеть компаний, в число клиентов которой входят около четырехсот из пятисот крупнейших компаний мира по версии журнала Fortune. «Делойт» имеет многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности более чем в 150 странах мира и использует свои обширные отраслевые знания и опыт оказания высококачественных услуг для решения самых сложных бизнес-задач клиентов. Около 286,000 специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения результатов, которыми мы можем гордиться. Для получения более подробной информации заходите на нашу страницу в Facebook, LinkedIn или Twitter.

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица (далее — «сеть «Делойт») не представляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Прежде чем принять какое-либо решение или предпринять какие-либо действия, которые могут отразиться на вашем финансовом положении или состоянии дел, проконсультируйтесь с квалифицированным специалистом. Ни одно из юридических лиц, входящих в сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.