

**Оценка уровня
зрелости управления
рисками в России**

Москва, 2019 год



Содержание

01	Вступительное слово	3	08	Перспективы дальнейшего развития управления рисками	50
02	Основные выводы	4	09	Общий уровень зрелости управления рисками	53
03	Портрет современного подразделения по управлению рисками	6	10	Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды	55
04	Оценка уровня зрелости управления рисками	13	11	О респондентах	60
05	Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками	32	12	Контакты	61
06	Оценка эффективности управления рисками	41	13	Приложение	62
07	Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами	44			



01	Вступительное слово
02	Основные выводы
03	Портрет современного подразделения по управлению рисками
04	Оценка уровня зрелости управления рисками
05	Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
06	Оценка эффективности управления рисками
07	Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
08	Перспективы дальнейшего развития управления рисками
09	Общий уровень зрелости управления рисками
10	Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
11	О респондентах
12	Контакты
13	Приложение



Вступительное слово

Мы рады представить вашему вниманию результаты нового исследования «Делойт», СНГ посвященного оценке уровня зрелости управления рисками в России в 2019 году.

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

В 2019 году существенно возросла доля организаций-участников исследования, в которых подразделение по управлению рисками было создано менее года назад, что вероятно, является ответом на появление новых требований федерального законодательства по управлению рисками и внутреннему контролю для публичных обществ. В этом году также впервые на вопросы исследования отвечали не только риск-менеджеры, но и ключевые руководители и члены советов директоров.

Наше исследование показало, что у «молодых» подразделений по управлению рисками не получается оперативно встраиваться в процессы управления и принятия решений, многие из соответствующих показателей значительно снизились к прошлому году. В частности, в 2019 году в два раза (до 12%) сократилась доля организаций, в которых анализ рисков влияет на пересмотр стратегических целей и бюджетов организации, и на 10 п.п. (до 17%) снизилась доля организаций, которые принимают все существенные управленческие решения с учетом рисков. Внедрение риск-ориентированного подхода и развитие риск-культуры во многих российских организациях является длительным и сложным процессом, нередко требующим «команды сверху». При этом, как мы видим по ответам представителей топ-менеджмента, их понимание эффективности управления рисками существенно обгоняет аналогичную оценку риск-менеджеров. Так, 47% опрошенных руководителей считают, что в их организациях все существенные управленческие решения принимаются с учетом рисков, в то время как доля ответивших аналогично риск-менеджеров составляет 17%.

По традиции в рамках исследования мы провели углубленный обзор ситуации с управлением отдельными видами рисков, в 2019 году это подходы к управлению рисками в области охраны труда, промышленной безопасности и защиты окружающей среды.

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

Наталья Капризина

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

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

Мы наблюдаем, что ряд проблем, связанных с внедрением управлением рисками, остается неизменным и требует особого внимания. Вопреки мнению ряда респондентов, я твердо уверен, что для изменений не нужно ждать поручения от топ-менеджмента. Риск-менеджеры должны сами стремиться доказать полезность риск-менеджмента, как инструмента принятия решений. Так как подразделения по управлению рисками являются поддерживающими функциями, формирующими спрос на собственные услуги, риск-менеджеры должны сами стремиться доказать полезность риск-менеджмента, как инструмента принятия решений.

По итогам опроса 2019 года, мы все еще не можем говорить о том, что полезность и востребованность риск-менеджмента полностью осознается руководителями, принимающими решения:

- Управление рисками по-прежнему недостаточно интегрировано в процессы принятия решений и ключевые бизнес-процессы организации;
- Многие риск-менеджеры продолжают применять методики и инструменты, которые дают заведомо ложные или некорректные результаты, что делает невозможным их использование при принятии решений;
- Зачастую анализ рисков проводится не тогда, когда в организации принимаются важные решения, а по заранее определенному графику, что существенно снижает ценность от работы риск менеджеров.

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
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Основные выводы

Портрет подразделения по управлению рисками

75% (2019 год)
65% (2018 год)

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

73% (2019 год)
57% (2018 год)

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

Финансовый директор или генеральный директор

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

50% (2019 год)
53% (2018 год)

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

3 (2019 год)
4 (2018 год)

среднее количество сотрудников в компании, ответственных за процессы управления рисками

Риски в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды

91% доля организаций, разработавших политику хотя бы в одной из областей безопасности (промышленной безопасности, охране труда или охране окружающей среды). Однако половина опрошенных организаций не уделяет должного внимания процедуре поведенческого аудита безопасности (ПАБ). Только четверть опрошенных организаций выносят результаты аудита на Совет Директоров.

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

- В большинстве организаций действующая система КПЭ напрямую не связана с деятельностью по управлению рисками.
- Организации не всегда определяют формальный риск-аппетит, а также не формируют качественное и количественное заявление о нем.
- Риск-менеджер редко участвует в принятии стратегических и инвестиционных решений высшим руководством.
- Управление рисками не является унифицированным процессом и осуществляется фрагментарно на уровне отдельных бизнес-процессов и без применения единых подходов.

Перспективы дальнейшего развития управления рисками

- Обучение: 71% организаций поддерживает прохождение сотрудниками курсов повышения квалификации в области управления рисками.
- Следование не только минимальным требованиям: 46% организаций выявляют и оценивают риски, управление которыми не регламентировано законодательством; данная процедура осуществляется на постоянной основе и интегрирована в операционные процессы; список рисков и их оценка обновляются каждый год.
- Руководство организаций поощряет полное и своевременное предоставление информации о рисках и ее открытое обсуждение: в 43% организаций информация о рисках доводится до сведения руководства вовремя и в полном объеме.

Терминология

- Телекоммуникации, медиа и технологии
- Нефтегазовая промышленность
- Металлургическая промышленность
- Производственный сектор
- Потребительский сектор и транспорт
- Многоотраслевые холдинги
- До 100 млн долл. США
- От 100 до 500 млн долл. США
- От 500 млн до 2 млрд долл. США
- От 2 до 5 млрд долл. США
- От 5 млрд долл. США
- Менее 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
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Основные выводы

Оценка зрелости управления рисками

88% имеют утвержденную генеральным директором или Советом директоров политику по управлению рисками

31% закрепили ответственность за выявление, анализ и управление рисками в уставе, регламентирующих документах, положениях о подразделениях и должностных инструкциях

19% организаций анализируют риски при годовом бюджетировании и при этом регламентируют порядок проведения анализа рисков в политике/регламенте, в то время как полный анализ рисков при стратегическом планировании проводят 12% организаций

46% хорошо знакомы с последними изменениями в стандартах ISO 31000 и концепции COSO ERM, которые произошли в 2017–2018 годах

31% актуализировали свою методологию управления рисками согласно последним изменениям в стандартах ISO 31000 и COSO ERM

27% сформировали Комитет по управлению рисками и имеют практику рассмотрения вопросов по управлению рисками Комитетом по аудиту

19% организаций проводят анализ рисков при принятии решений, и документируют его результаты

9 п.п. рост доли организаций, в которых информация о системном управлении рисками интегрирована в управленческую отчетность

12 п.п. сокращение доли организаций (в два раза), в которых анализ рисков непосредственно влияет на пересмотр стратегических целей и бюджетов организации

4 п.п. снижение доли организаций, у которых для ключевых сотрудников на основании результатов анализа рисков установлены и отслеживаются КПЭ

6 п.п. рост доли организаций, которые не привлекают риск-менеджеров к принятию высшим руководством стратегических и инвестиционных решений в течение года

17 п.п. снижение доли организаций, которые проводят обсуждения вопросов управления существенными рисками чаще, чем раз в квартал

14 п.п. снижение доли организаций, которые проводят проверку качества оценки рисков периодически

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы**
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение

Портрет современного подразделения по управлению рисками

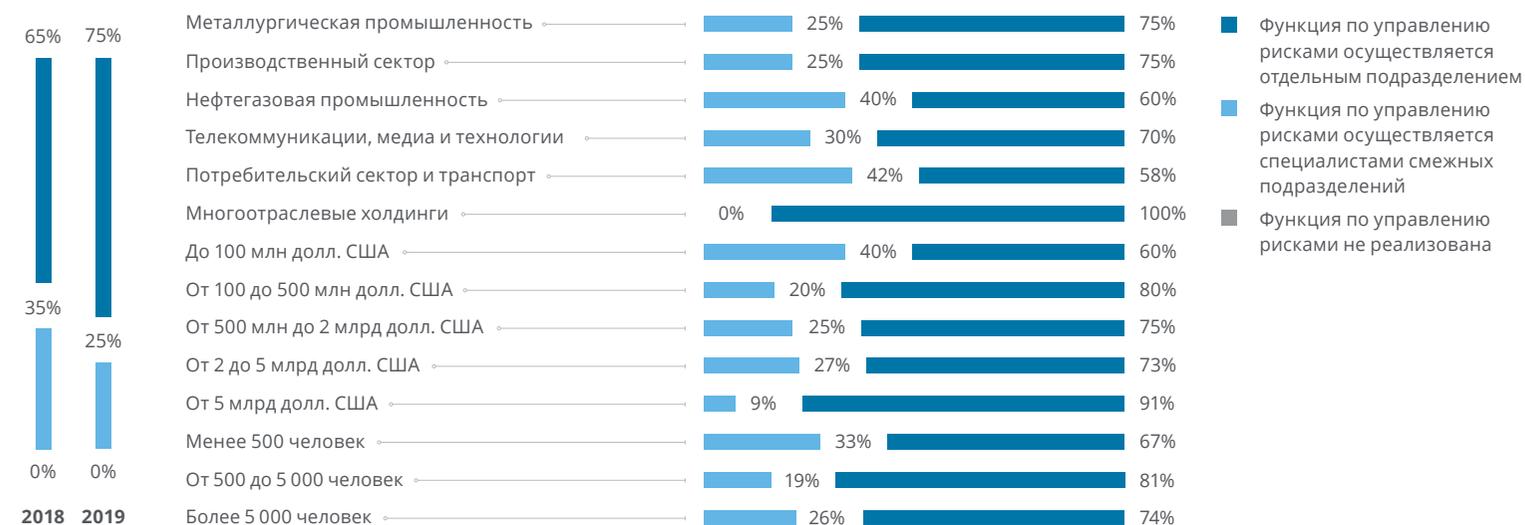


- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Наличие отдельного подразделения по управлению рисками в организации

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



- Функция по управлению рисками осуществляется отдельным подразделением
- Функция по управлению рисками осуществляется специалистами смежных подразделений
- Функция по управлению рисками не реализована

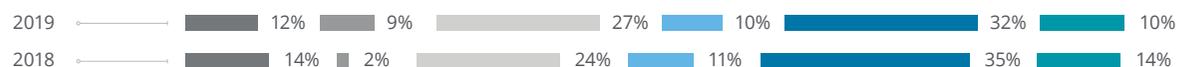
Тренд

В 2019 году на 10 п.п. выросло количество организаций, у которых функция по управлению рисками осуществляется отдельным подразделением. Доля организаций, у которых данная функция выведена в подчинение финансовому директору, выросла на 3 п.п.

Особенности

Все многоотраслевые холдинги, принявшие участие в опросе, заявляют, что в их организациях функции по управлению рисками осуществляет отдельное подразделение. В 40% организаций с выручкой до 100 млн долл. США функции по управлению рисками осуществляются специалистами смежных подразделений (внутреннего аудита, финансов или других), среди организаций с численностью сотрудников до 500 человек таких 33%.

Кому подчиняется подразделение, ответственное за внедрение процессов управления рисками?



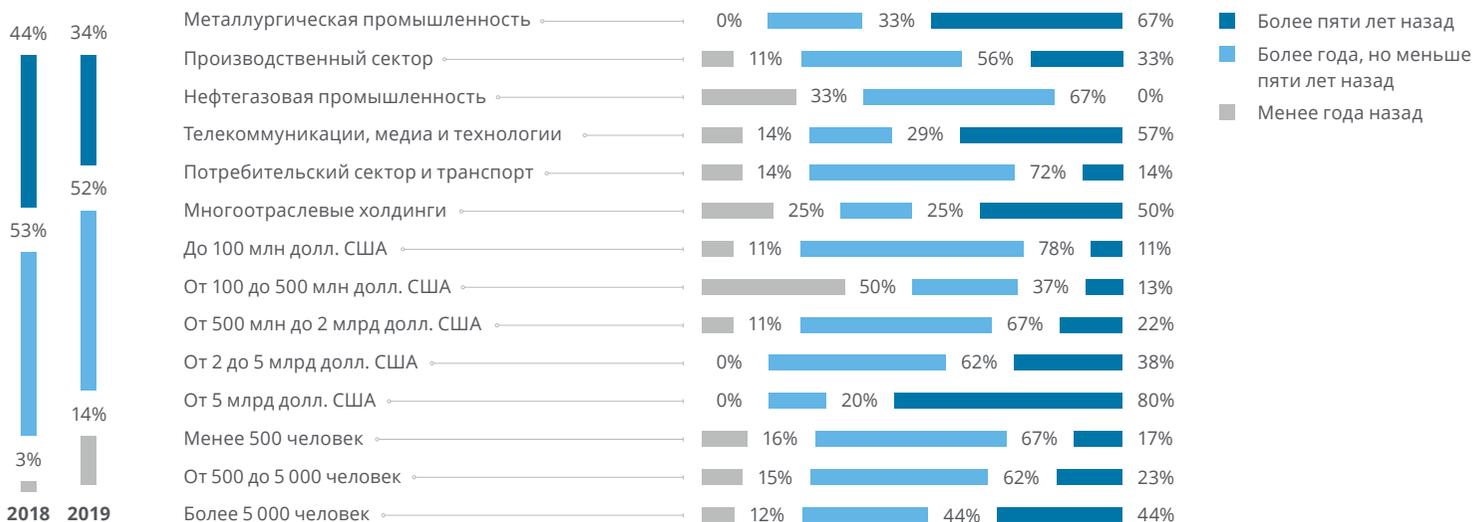
- Директору по стратегии/корпоративному управлению
- Отделу внутреннего контроля
- Финансовому директору
- Отделу внутреннего аудита
- Генеральному директору
- Совету директоров/комитету при Совете директоров

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами организаций
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение

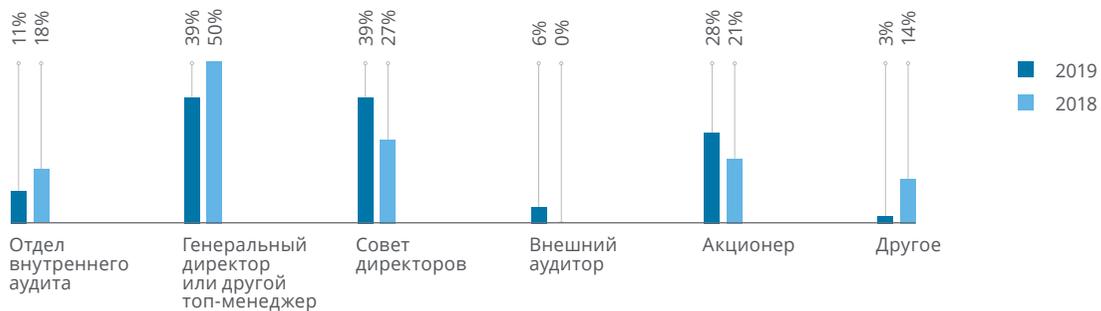


Время существования подразделения по управлению рисками в организации

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



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



Тренд

По сравнению с прошлым годом, в опросе 2019 года на 11 п.п. увеличилась доля организаций с «молодыми» подразделениями по управлению рисками (созданными менее года назад). Это означает, что организации активно создают собственные подразделения, ответственные за сопровождение и методологическую поддержку процессов управления рисками.

Особенности

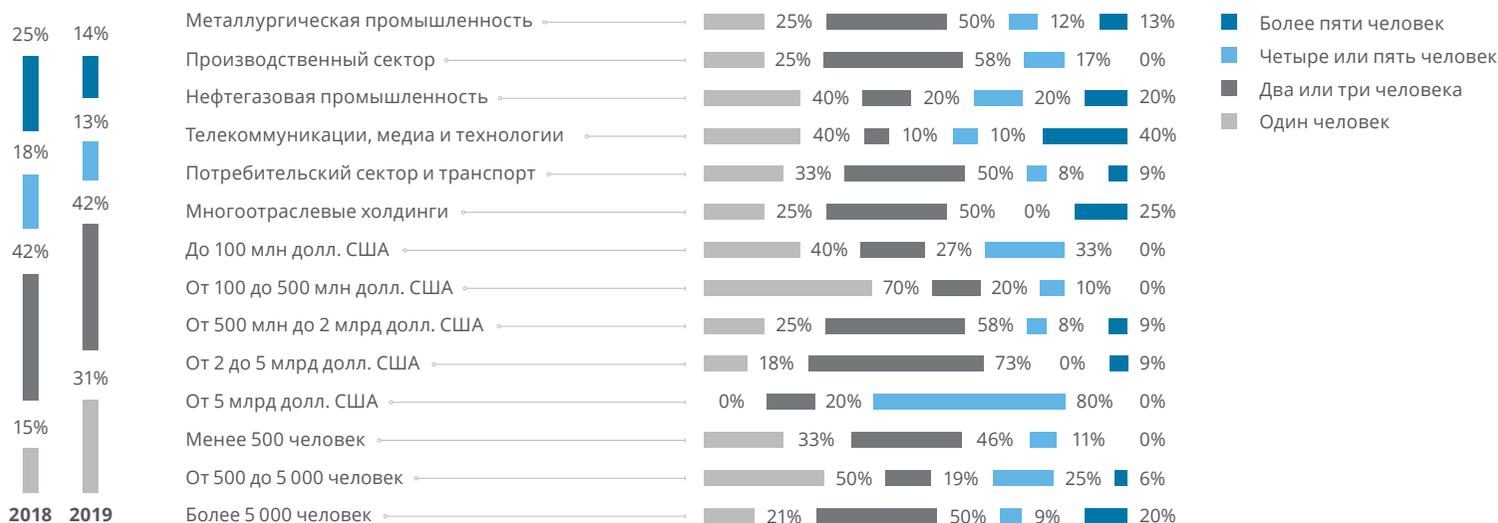
Металлургические организации — лидеры в области продолжительности работы подразделений по управлению рисками: в этом секторе, 67% сформировали такое подразделение более пяти лет назад. Напротив, во всех опрошенных нефтегазовых организациях подразделения, ответственные за сопровождение и методологическую поддержку процессов управления рисками, существуют менее пяти лет. У организаций с выручкой от 5 млрд долл. США нет молодых подразделений и лишь 20% создали собственные подразделения менее пяти лет назад.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Количество сотрудников, ответственных за процессы управления рисками

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



Тренд

С 2018 года на 11 п.п. снизилась доля организаций, держащих в штате более пяти сотрудников, ответственных за управление рисками, а доля организаций, у которых эту функцию выполнял только один человек, увеличилось в два раза (на 16 п.п.). Доля организаций, где за сопровождение и методологическую поддержку процессов управления рисками ответственны два или три человека осталась на уровне 42%. Данная тенденция обусловлена принятием участия в опросе организаций с «молодым» подразделением по управлению рисками, для которых характерен небольшой штат сотрудников.

Особенности

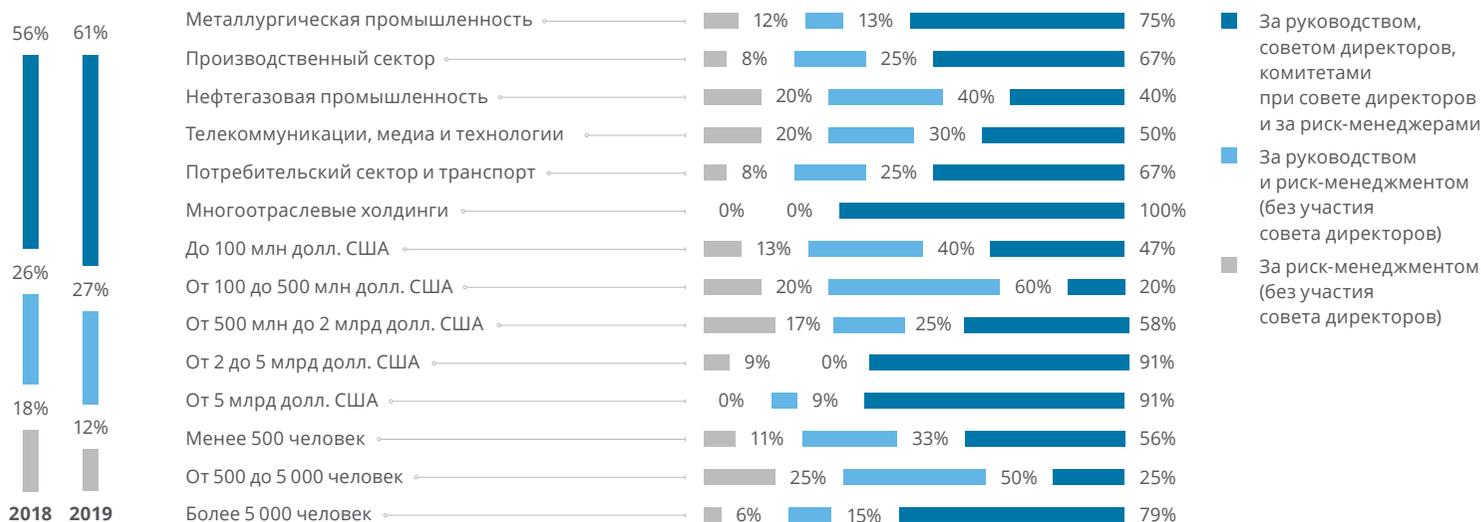
В 40% организаций сектора ТМТ и нефтегазовой промышленности за сопровождение и методологическую поддержку процессов управления рисками отвечают более пяти сотрудников (включая руководителя). В 80% организаций с выручкой от 5 млрд долл. США за это отвечают четыре или пять сотрудников.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Распределение ответственности за управление рисками

За кем в вашей организации закреплена ответственность за управление рисками?



Комментарий

«Мы уже второй год наблюдаем устойчивую тенденцию к росту доли компаний, в которых ответственность за управление рисками распределена среди всех уровней организации. Мы рекомендуем закрепить данный принцип работы в политике, в том числе организациям, где формальная функция управления рисками только формируется, чтобы внедрить риск-ориентированный подход с вовлечением руководителей и сотрудников всех организационных уровней».

Компания «Делойт», СНГ

Тренд

По сравнению с 2018 годом на 5 п.п. увеличилась доля организаций, в которых ответственность за процессы управления рисками закреплена на каждом отдельном административном уровне. При этом, число организаций, в которых за управление рисками отвечает только риск-менеджмент, сократилось на 6 п.п. до 12%.

Особенности

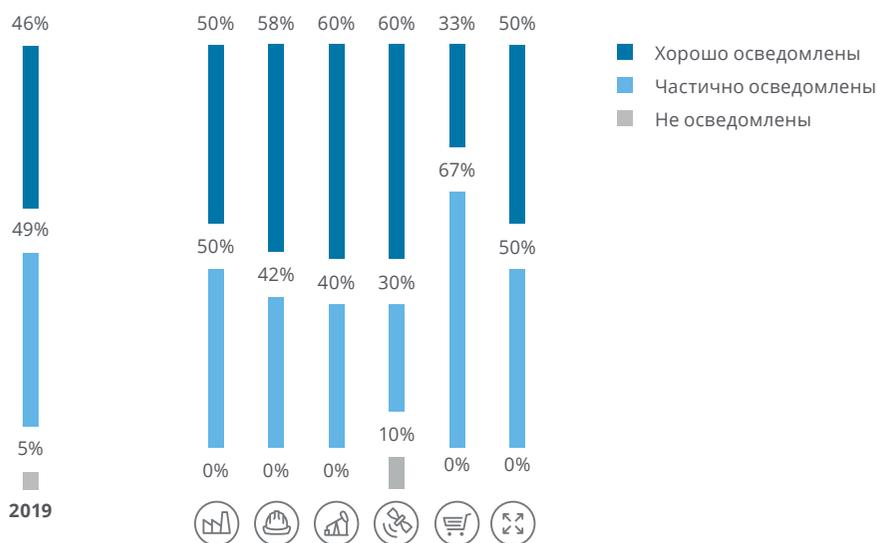
Во всех опрошенных многоотраслевых холдингах, а также среди организаций с выручкой от 2 млрд долл. США 91% ответственность в рамках управления рисками закреплена за руководством, Советом директоров, комитетами при Совете директоров и за риск-менеджерами.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение

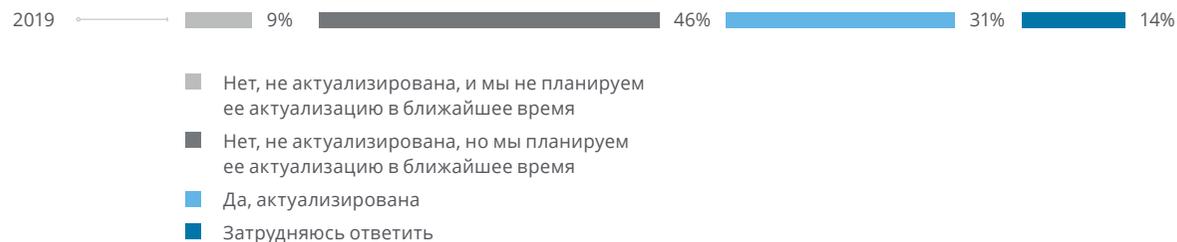


Осведомленность о последних изменениях в стандартах ISO 31000 и концепции COSO ERM

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



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



Тренд

Сорок девять процентов организаций, принявших участие в опросе, слышали об изменениях в стандартах ISO 31000 и концепции COSO ERM и частично знают о них, а 46% хорошо с ними знакомы. Лишь 5% респондентов не имеют представления об актуальной версии документов. Однако 31% организаций уже актуализировали свою методологию управления рисками согласно последним изменениям в стандартах, а 46% организаций планируют сделать это в ближайшее время.

Особенности

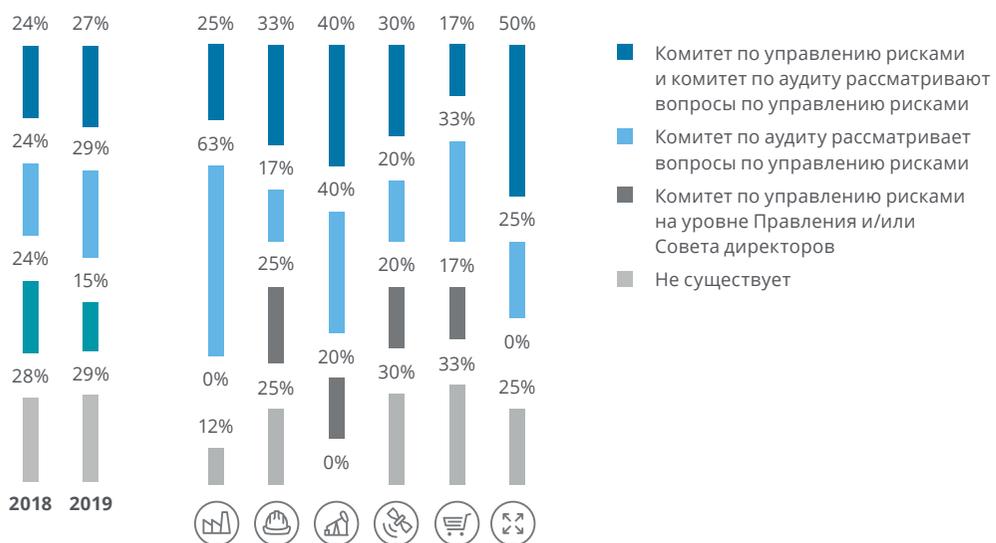
В отличие от остальных отраслей, где об изменениях хорошо осведомлены более половины организаций, в потребительском секторе и транспорте эта доля составляет лишь 33%. В секторе ТМТ не знают про изменения в стандартах 10% опрошенных.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение

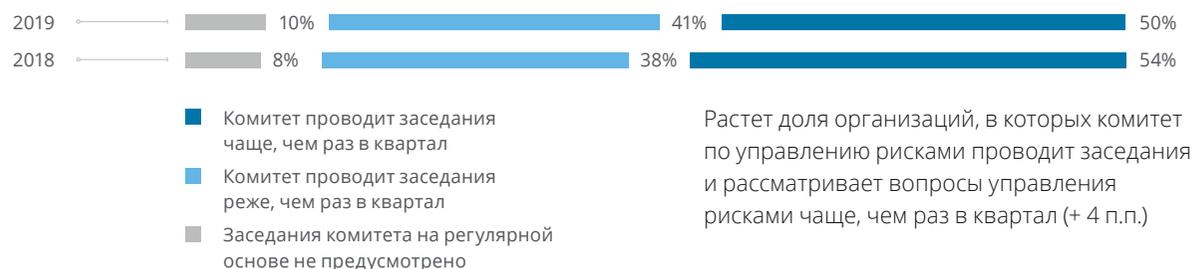


Практика рассмотрения вопросов по управлению рисками комитетами совета директоров

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



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



Тренд

Почти треть организаций (29%) не сформировали Комитет по управлению рисками и не выносят на рассмотрение вопросы в части управления рисками на Комитет по аудиту. Лишь 27% организаций для управления рисками задействуют оба Комитета, остальные организации привлекают лишь один из них.

Особенности

В 50% многоотраслевых холдингов существуют и Комитет по управлению рисками, и Комитет по аудиту не привлекается к рассмотрению вопросов в части управления рисками. В трети организаций потребительского сектора и транспорта нет Комитета по управлению рисками и нет практики расширения повестки дня Комитета по аудиту (вопросы по управлению рисками не рассматриваются).

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение

Оценка уровня зрелости управления рисками



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 **Оценка уровня зрелости управления рисками**
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Уровень интеграции в процессы стратегического планирования и бюджетирования

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



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

Комментарий

«Это, пожалуй, один из самых важных трендов исследования. По сравнению с 2018 не наблюдается роста числа компаний, где управление рисками по праву рассматривается как важный элемент планирования и бюджетирования. Это является существенным недостатком и сигналом к тому, что, возможно, подход к внедрению управления рисками нужно менять. Мы, например, для внедрения анализа рисков в планирование и бюджетирование используем такие инструменты, как «проверка допущений» и имитационное моделирование, которые активно применяются аналитиками спецслужб».

А. Сидоренко

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

Тренд

В 2019 году в рамках процесса годового бюджетирования анализ рисков проводился более детально, чем в рамках стратегического планирования: 19% организаций анализируют риски при годовом бюджетировании и при этом регламентируют порядок проведения анализа рисков в политике/регламенте, в то время как полный анализ рисков при стратегическом планировании проводят 12% организаций.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Уровень интеграции в процессы стратегического планирования и бюджетирования

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



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

Комментарий

«Это, пожалуй, один из самых важных трендов исследования. По сравнению с 2018 не наблюдается роста числа компаний, где управление рисками по праву рассматривается как важный элемент планирования и бюджетирования. Это является существенным недостатком и сигналом к тому, что, возможно, подход к внедрению управления рисками нужно менять. Мы, например, для внедрения анализа рисков в планирование и бюджетирование используем такие инструменты, как «проверка допущений» и имитационное моделирование, которые активно применяются аналитиками спецслужб».

А. 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
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Уровень интеграции в процессы планирования и бюджетирования

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



- Влияет напрямую
- Влияет косвенно
- Не влияет

Комментарий

«Когда мы говорим о риске, мы всегда подразумеваем неопределенность его влияния именно на цели нашей компании, а не какое-то абстрактное событие. Если мы не даем обратную связь по рискам и не корректируем цели, тем самым мы ограничиваем управление рисками операционным уровнем и не используем риск-менеджмент «на полную мощность».

Компания «Делойт», СНГ

Тренд

В 2019 году в два раза (на 12 п.п.) сократилась доля организаций, в которых анализ рисков непосредственно влияет на пересмотр стратегических целей и бюджетов организации, а также увеличилась (на 5 п.п.) доля организаций, в которых анализ рисков не имеет влияния на данные аспекты. Доля организаций, в которых анализ влияния рисков оказывает косвенное влияние на изменение целей и пересмотр бюджета, увеличилась (на 7 п.п.).

Особенности

Более половины организаций потребительского сектора и транспорта не рассматривают анализ рисков как фактор, влияющий на изменение целей и пересмотр бюджета. Среди опрошенных металлургических организаций нет тех, где анализ рисков напрямую влияет на пересмотр стратегических целей и бюджетов.

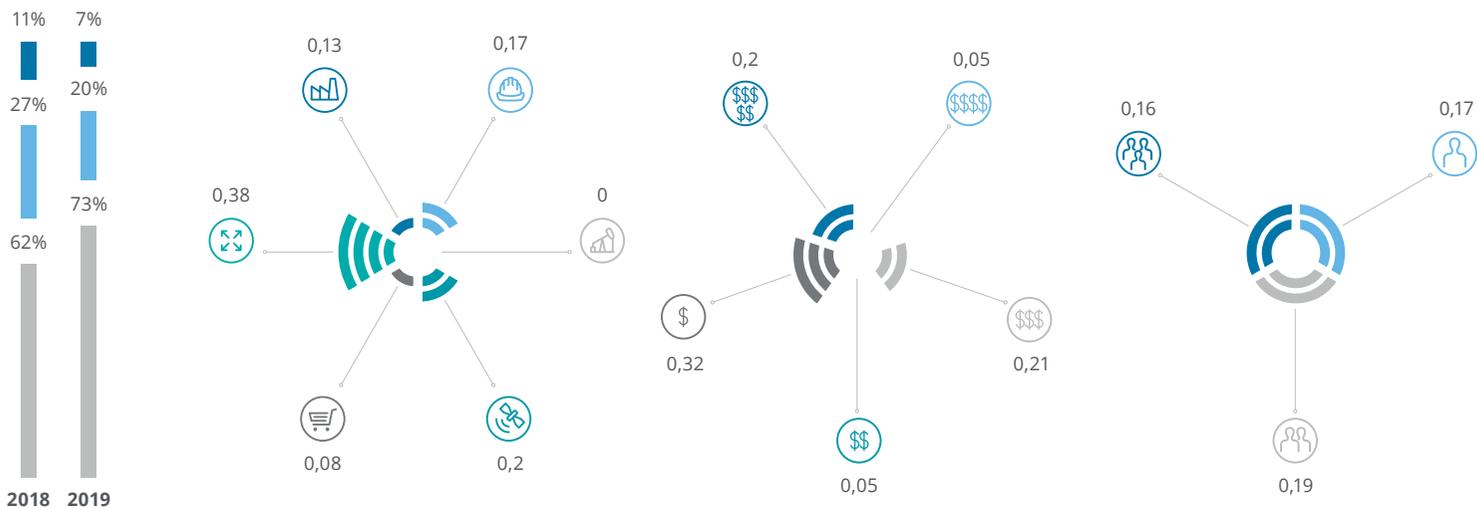
В организациях с выручкой до 100 млн долл. США среди 20%, и в организациях с численностью сотрудников от 500 до 5 000 человек среди 19% опрошенных анализ рисков напрямую влияет на пересмотр стратегических целей и бюджетов.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Уровень интеграции в процессы планирования и бюджетирования

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



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

Комментарий

«Успех внедрения риск-ориентированного управления во многом зависит от культуры в организации и желания сотрудников принимать решения с помощью системы 2, а не системы 1 (см. работы Д. Канемана). Также важно, чтобы прогноз деятельности компании производился на основе расчета диапазона возможных значений целевых показателей с учетом рисков и возможностей, а также последующего сравнения лучших и худших значений в полученных диапазонах. Иначе, при принятии решений — например, о запуске проекта или утверждении бизнес-плана — не всегда очевидны возможности и негативные последствия. Помимо этого, интеграция управления рисками в процессы персонального целеполагания и постановки КПЭ является важным шагом в формировании культуры риск-ориентированного принятия решений, например, за счет использования подхода к установке КПЭ в виде диапазонов значений с учетом рисков».

К. Дождиков

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

Тренд

В 2019 году доля организаций, у которых для ключевых сотрудников на основании результатов анализа рисков установлены и отслеживаются КПЭ, снизилась на 4 п.п. Одновременно на 11 п.п. увеличилась доля организаций, в которых действующая система КПЭ напрямую не связана с деятельностью по управлению рисками. При этом на 7 п.п. снизилась доля организаций, в которых КПЭ по управлению рисками установлены для менеджеров и некоторых сотрудников.

Особенности

Все нефтегазовые организации, принявшие участие в опросе, не связывают действующую систему КПЭ с деятельностью по управлению рисками.

Среди организаций с выручкой от 5 млрд долл. США 18% устанавливают и отслеживают целевые показатели для ключевых сотрудников на основании результатов анализа рисков. Слабая взаимосвязь между системой КПЭ и деятельностью по управлению рисками наиболее часто встречается в организациях с выручкой от 2 до 5 млрд долл. США, а также в организациях со штатом более 5 000 сотрудников.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Уровень интеграции в процессы планирования и бюджетирования

Каким образом ваша организация определяет риск-аппетит*?



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

Тренд

Изменения, произошедшие за год, незначительны: произошло небольшое смещение в сторону организаций, не определяющих формальный риск-аппетит (на 2 п.п.), а также снизилась (на 3 п.п.) доля организаций, которые определяют и пересматривают риск-аппетит на регулярной основе, определяя стратегию и годовые цели, а также используют риск-аппетит в качестве инструмента при принятии решений.

Особенности

Половина опрошенных многоотраслевых холдингов и четверть организаций производственного сектора определяют/пересматривают риск-аппетит на периодической основе в рамках определения стратегии/годовых целей и видят в нем практический инструмент при принятии решений.

Формальный риск-аппетит не определяется у 80% организаций с выручкой от 100 до 500 млн долл. США, а также у 62% организаций со штатом от 500 до 5 000 человек.

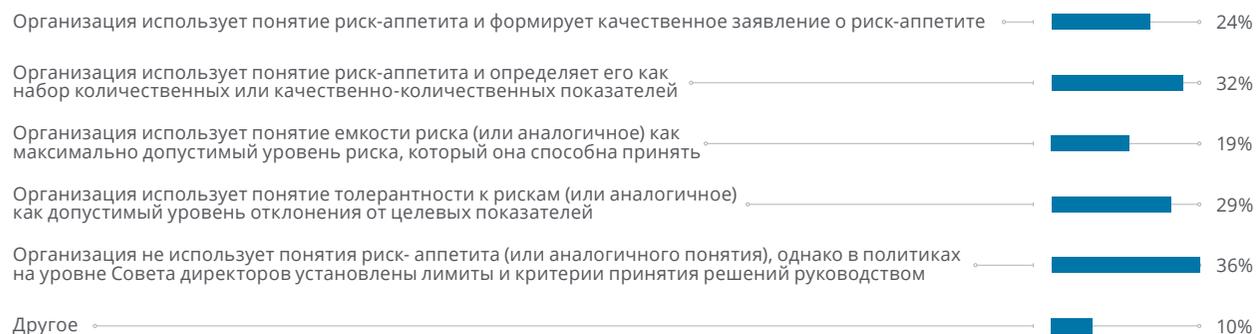
- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение

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



Уровень интеграции в процессы планирования и бюджетирования

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



Тренд

В 36% организаций не используется понятие риск-аппетита, однако лимиты и критерии принятия решения руководством установлены. При этом, почти каждая третья организация использует данное понятие, понимая его, как набор количественных или качественно-количественных показателей.

Особенности

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



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Уровень интеграции управления рисками в процессы принятия решений

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



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

Комментарий

«К сожалению, большинству риск-менеджеров по-прежнему приходится прилагать очень много усилий, прежде чем анализ рисков становится одним из критериев принятия управленческих решений. Особенно тяжело это дается компаниям, которые только начинают внедрение риск-ориентированного управления. Совет, который помог мне, это использовать различные методики анализа рисков для разных типов решений — например, скоринг при выборе поставщиков или взаимодействию с клиентами и сценарный анализ для расчета сроков и стоимости инвестиционных проектов»

Л. Фролова

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

Тренд

Выросла (на 6 п.п.) доля организаций, которые не привлекают риск-менеджеров к принятию высшим руководством стратегических и инвестиционных решений в течение года. Также снизилось (на 10 п.п.) доля организаций, которые привлекают риск-менеджеров и проводят анализ рисков при принятии всех существенных решений.

Особенности

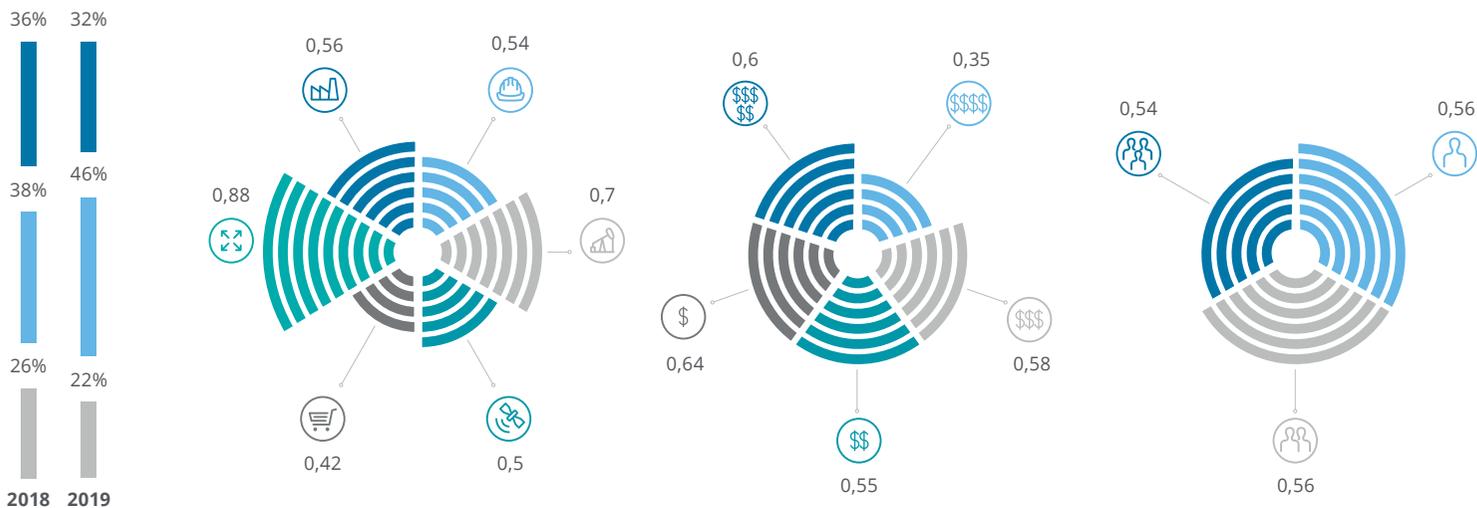
Половина организаций потребительского сектора принимает стратегические и инвестиционные решения в течение года без привлечения риск-менеджеров. Анализ рисков оказывает наибольшее влияние на принятие существенных стратегических, бюджетных и инвестиционных решений в организациях с выручкой от 5 млрд долл. США (27%).

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Уровень интеграции управления рисками в процессы принятия решений

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



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

Комментарий

«Доля компаний, которые внедрили эффективные процедуры мониторинга рисков, связанных с принимаемыми решениями, по-прежнему невысока — только около трети опрошенных выполняют такой мониторинг регулярно. При этом только каждая пятая компания проводит анализ рисков при принятии решений и документирует его результаты. В случае существенного изменения уровня риска, отсутствие мониторинга (желательно на непрерывной основе) не позволит своевременно отреагировать инциденты, а отсутствие задокументированных результатов проведённого анализа риска при расследовании инцидентов может снизить доверие к имеющимся процедурам риск-менеджмента. В целом это снижает риск-культуру и формирует отношение сотрудников к анализу рисков, как к чему-то необязательному и неэффективному».

Компания «Делойт», СНГ

Тренд

В 2019 году стало меньше организаций, которые не проводят последующий мониторинг рисков (падение на 4 п.п.). Также выросла (на 8 п.п.) доля организаций, которые его реализуют нерегулярно.

Особенности

Наилучшим образом процедуры последующего мониторинга реализованы в многоотраслевых холдингах: 75% этих организаций установили подобные процедуры и проводят их в соответствии с установленной периодичностью. С другой стороны, 40% организаций с выручкой от 100 до 500 млн долл. США не ввели процедуры последующего мониторинга рисков.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Уровень интеграции управления рисками в процессы принятия решений

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



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

Комментарий

«Увеличение доли организаций, в которых вопросы управления существенными рисками не рассматриваются коллегиальными органами, мы связываем с достаточно высокой долей участников опроса (14%), которые создали подразделение по управлению рисками менее года назад. Очевидно, что, несмотря на формальную декларацию ответственности за риски на всех организационных уровнях, часть компаний, в том числе с «молодым» риск-менеджментом, не используют механизмы обсуждения и коммуникации рисков в рамках заседаний коллегиальных органов на уровне высшего руководства/совета директоров».

Компания «Делойт», СНГ

Тренд

В 2019 году снизилась доля организаций (падение на 17 п.п.), которые проводят обсуждение вопросов управления существенными рисками чаще, чем раз в квартал. До 46% выросла доля организаций, которые проводят обсуждение на заседаниях коллегиальных органов раз в квартал и реже. При этом, 27% организаций (рост на 9 п.п.) не поднимают вопросы управления существенными рисками на заседаниях коллегиальных органов.

Особенности

Восемьдесят процентов нефтегазовых организаций обсуждают вопросы управления существенными рисками на заседаниях коллегиальных органов раз в квартал и реже, и среди организаций данной отрасли, принявших участие в опросе, нет организаций которые не обсуждают риски на заседаниях коллегиальных органов.

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

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Уровень интеграции управления рисками в процессы принятия решений

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



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

Тренд

В 2019 году меньшее число организаций стали проводить анализ рисков при принятии решений: лишь 19% организаций проводят анализ рисков при принятии решений, и документируют его результаты, а 32% его не проводят или проводят неформально.

Особенности

Семьдесят пять процентов многоотраслевых холдингов проводят анализ рисков при принятии решений и всегда документируют его результаты.

Половина организаций с выручкой от 100 до 500 млн долл. США не проводят этот анализ или проводят, но неформально.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Уровень интеграции управления рисками в процессы принятия решений

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



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

Тренд

В 2019 году существенных изменений в участии риск-менеджера в работе коллегиальных органов не произошло: более половины организаций задействуют риск-менеджера в работе коллегиальных органов при необходимости, почти треть организаций не имеют риск-менеджера в составе коллегиальных органов, и только в 14% организаций риск-менеджер — постоянный член ключевых коллегиальных органов.

Особенности

В 58% организаций потребительского сектора и транспорта риск-менеджер не входит в состав коллегиальных органов. Представители четверти металлургических организаций и многоотраслевых холдингов заявили, что риск-менеджер является полноправным членом ключевых коллегиальных органов.

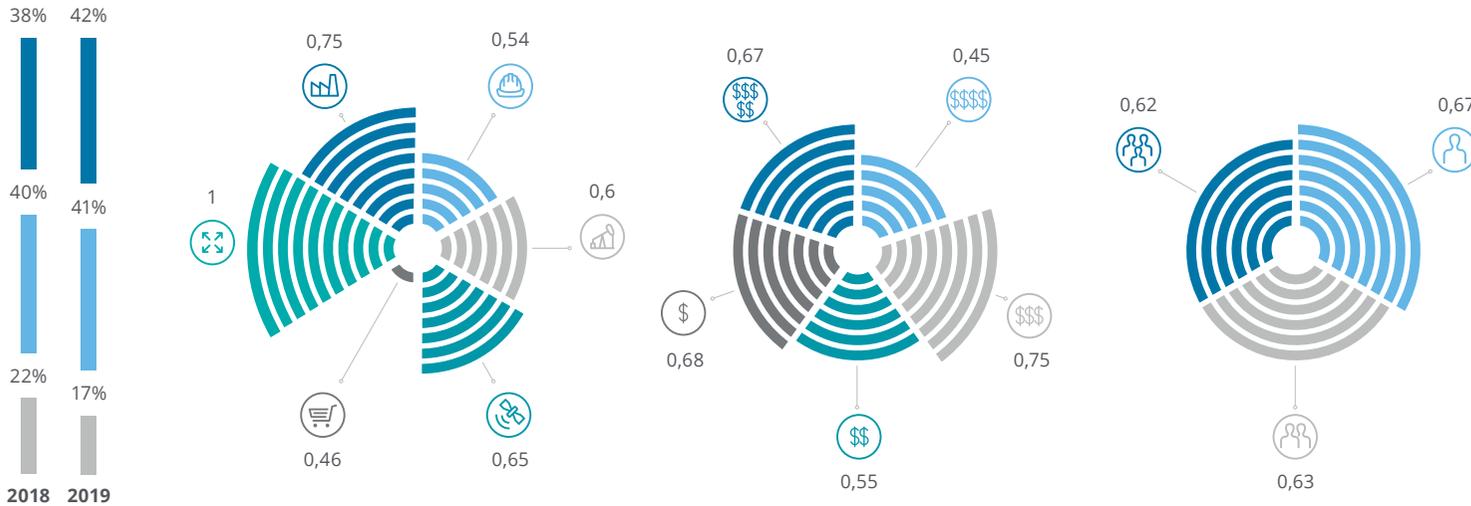
Наиболее активно риск-менеджер принимает участие в работе коллегиальных органов в организациях с выручкой от 5 млрд долл. США и в организациях с численностью сотрудников менее 500 человек.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Уровень интеграции управления рисками в процессы принятия решений

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



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

Комментарий

«Сохраняется позитивный тренд к увеличению доли компаний (доля увеличилась на 4 п.п. до 42%), в которых руководство открыто обсуждает нежелательную информацию о рисках во всех органах управления, при этом всего 17% респондентов признают (доля снизилась на 5 п.п.), что информация замалчивается или обсуждается неохотно. Данный тренд несколько противоречит отмеченной выше статистике по увеличению доли организаций (на 9 п.п. до 27%), в которых постоянная практика обсуждения вопросов управления рисками на коллегиальных органах управления отсутствует».

Компания «Делойт», СНГ

Тренд

В 2019 году повысилась информированность руководства: доля организаций, в которых существенная информация о рисках доводится до сведения руководства вовремя и в полном объеме и руководство поощряет полное и своевременное предоставление информации о рисках и открыто обсуждает такую информацию, стало больше на 4 п.п. Доля организаций, в которых неохотно обсуждают информацию о рисках в процессе принятия решений или замалчивают ее, стала меньше на 5 п.п.

Особенности

Все опрошенные многоотраслевые холдинги доводят существенную информацию до сведения руководства вовремя и в полном объеме; в них руководство поощряет полное и своевременное предоставление информации о рисках и открыто обсуждает такую информацию.

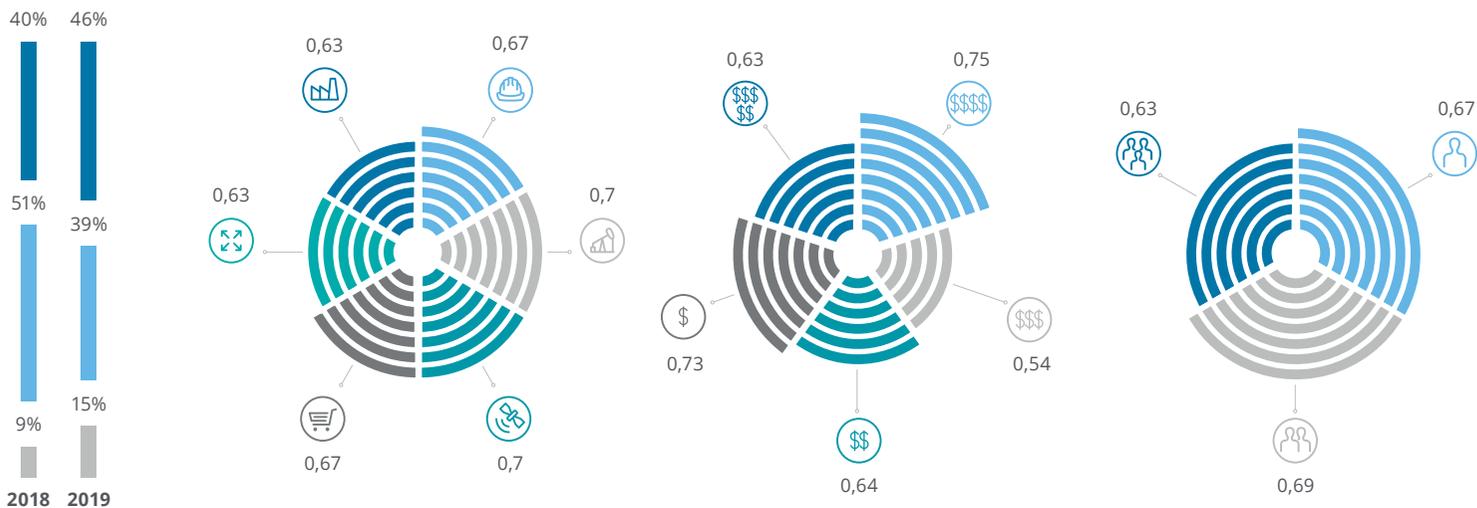
Семьдесят процентов организаций с выручкой от 100 до 500 млн долл. США по большей части доводят существенную информацию о рисках до сведения руководства.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Интеграция управления рисками в иные бизнес-процессы

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



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

Комментарий

«Анализ рисков может существенно повысить эффективность компании и качество принимаемых решений. Позитивная динамика говорит о том, что компании все чаще задумываются о том, как использовать инструменты анализа рисков для ценообразования, а также производственных показателей, таких как CAPEX и OPEX».

А. Сидоренко

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

Тренд

Увеличилось число организаций, которые выявляют и оценивают риски, управление которыми выходит за рамки регламентированного законодательством, осуществляют процедуру на постоянной основе и интегрируют ее в операционные процессы (на 6 п.п.), но также выросла и доля организаций, выявляющих и оценивающих только те риски, управление которыми регламентировано законодательством, на нерегулярной основе, не интегрируя ее в операционные процессы.

Особенности

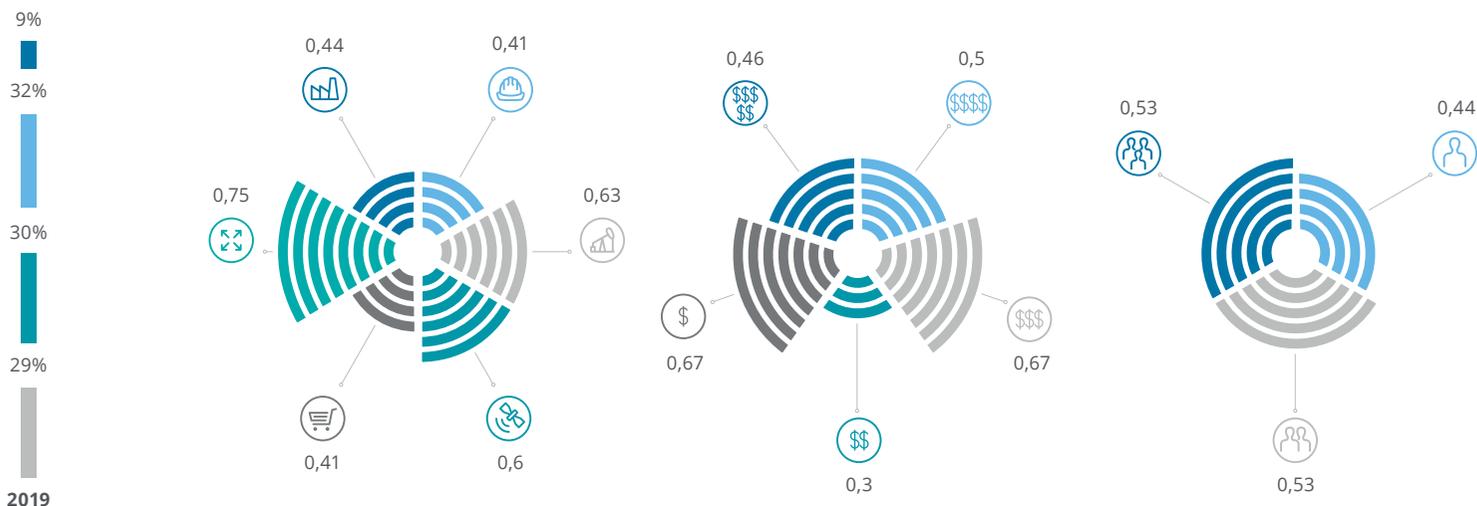
В 60% организаций с выручкой от 100 млн до 500 млн долл. США выявляются и оцениваются риски, управление которыми выходит за регламентированные законодательством рамки; данная процедура осуществляется на постоянной основе и интегрирована в операционные процессы; список рисков и их оценка обновляются каждый год.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Интеграция управления рисками в иные бизнес-процессы

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



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

Комментарий

«С одной стороны, мы видим значительное снижение доли компаний, которые качественно используют методологическую взаимосвязь между управлением рисками и внутренним контролем, с другой стороны, можно отметить интерес к реализации потенциала этой взаимосвязи. Одним из практических примеров риск-ориентированного внутреннего контроля является детальный анализ риск-факторов на корпоративном уровне, их каскадирование на уровень бизнес-процессов для понимания областей потенциально высокого уровня рисков, и дальнейший поиск и устранение недостатков системы внутреннего контроля именно в этих областях».

Компания «Делойт», СНГ

Тренд

Треть опрошенных организаций выстраивают свою деятельность в сфере внутреннего контроля на принципах риск-ориентированности, и информация о недостатках контроля используется менеджерами для осуществления количественной оценки рисков. Еще 30% опрошенных организаций обеспечивают предоставление информации о рисках для целей внутреннего контроля функцией. В 29% организаций управление рисками слабо связано или совсем не связано с внутренним контролем.

Особенности

Половина организаций TMT и 75% многоотраслевых холдингов основывают деятельность в сфере внутреннего контроля на принципах риск-ориентированности; информация о недостатках контроля используется риск-менеджерами для количественной оценки рисков.

Сорок шесть процентов организаций с выручкой от 2 до 5 млрд долл. США и 44% организаций с численностью сотрудников менее 500 человек не связывают или слабо связывают управление рисками с внутренним контролем.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Интеграция управления рисками в иные бизнес-процессы

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



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

Тренд

В 2019 году на 11 п.п. снизилась доля организаций, в которых управление рисками проводится на уровне всех основных бизнес-процессов бэк-офиса и регламентировано в основных документах организации. На 8 п.п. сократилась доля организаций, где управление рисками проводится на уровне отдельно взятых бизнес-процессов бэк-офиса и не регламентировано в основных документах организации. При этом на 19 п.п. увеличилась доля организаций, которые проводят управление рисками на уровне отдельно взятых бизнес-процессов и регламентируют его в основных документах организации.

Особенности

Управление рисками на уровне бизнес-процессов бэк-офиса в основном реализуется в металлургических организациях. В 60% организаций TMT управление рисками проводится на уровне отдельно взятых бизнес-процессов бэк-офиса и не регламентировано в основных документах организации. В 36% организаций с выручкой от 5 млрд долл. США и в 26% организаций с численностью сотрудников более 5 000 человек управление рисками проводится на уровне всех основных бизнес-процессов бэк-офиса и регламентировано в основных документах организации.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Интеграция управления рисками в иные бизнес-процессы

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



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

Тренд

На 7 п.п. выросла доля организаций, где вся деятельность отдела внутреннего аудита (план проведения проверок, структура отчетов) основана на принципах риск-ориентированности; информация о выявленных нарушениях используется риск-менеджерами для проведения количественной оценки рисков. На 5 п.п. снизилась доля организаций, которые не связывают управление рисками с деятельностью отдела внутреннего аудита организации.

Особенности

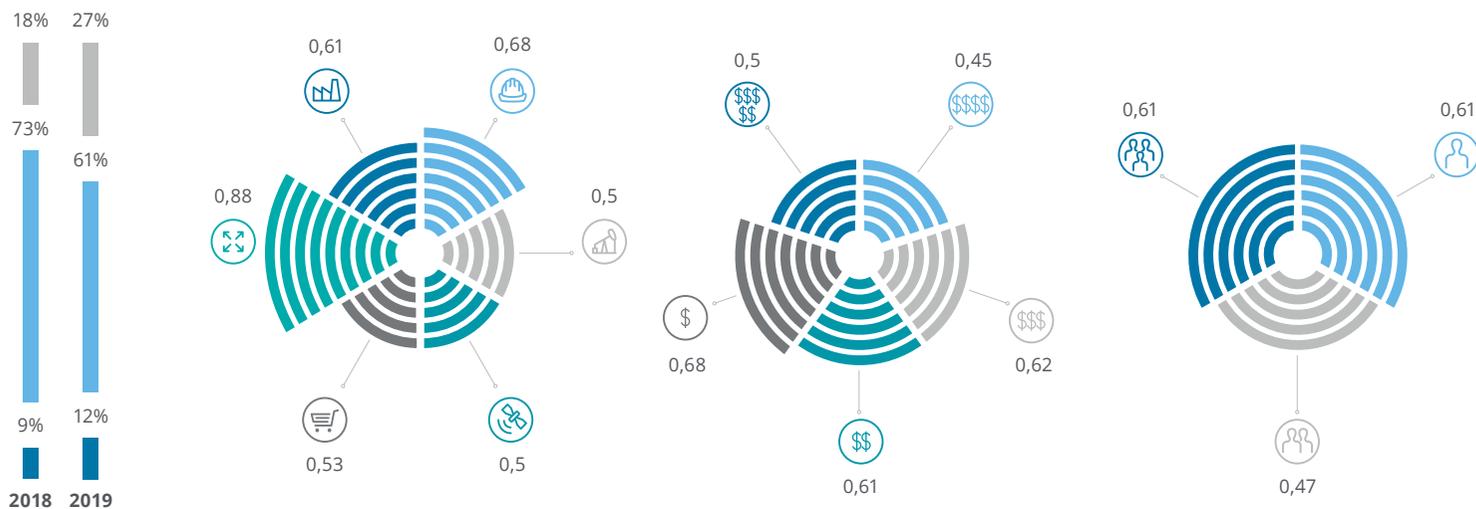
Все многоотраслевые холдинги, половина организаций потребительского сектора и транспорта и треть производственного сектора строят деятельность отдела внутреннего аудита на принципах риск-ориентированности. Во всех опрошенных организациях нефтегазовой промышленности управление рисками предоставляет информацию о рисках в отдел внутреннего аудита для создания риск-ориентированного плана проведения проверок. В 45% организаций с численностью сотрудников менее 500 человек и 40% организаций с выручкой до 100 млн долл. США управление рисками не связано с деятельностью отдела внутреннего аудита организации.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Интеграция управления рисками в иные бизнес-процессы

В каком формате информация о рисках представлена в отчетности организаций?



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

Тренд

На 9 п.п. выросла доля организаций, в которых информация о системном управлении рисками интегрирована в управленческую отчетность. Снизилась доля организаций (на 12 п.п.), которые отчитываются об управлении рисками в соответствии с минимальными методическими рекомендациями по подготовке финансовой отчетности.

Особенности

Семьдесят пять процентов многоотраслевых холдингов интегрировали информацию о системном управлении рисками в управленческую отчетность.

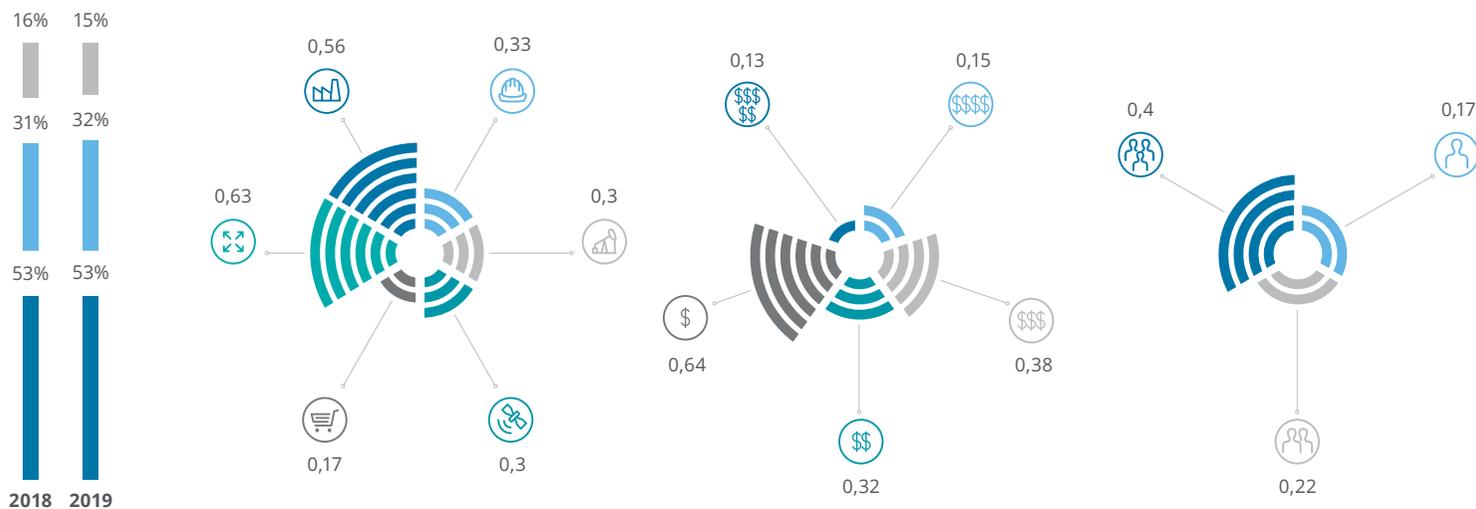
Среди организаций с выручкой от 500 млн до 2 млрд долл. США нет тех, кто не отражают информацию о рисках в отчетности.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Интеграция управления рисками в иные бизнес-процессы

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



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

Тренд

В 2019 году степень раскрытия на сайтах организаций информации об управлении рисками почти не изменилась: по-прежнему больше половины организаций не публикуют ее на официальном сайте, а около трети публикуют лишь ключевые внутренние документы по управлению рисками. Только 15% организаций отражают на сайте информацию о наличии системного подхода к управлению рисками, процедурах управления рисками и о результатах анализа рисков.

Особенности

Пятьдесят процентов металлургических организаций и многоотраслевых холдингов публикуют полную информацию об управлении рисками на сайте. Меньшее внимание к раскрытию информации о рисках на сайте уделяют организации потребительского сектора и транспорта.

Наиболее полно информацию о рисках на сайте отражают крупные организации с выручкой от 5 млрд долл. США и с численностью сотрудников более 5 000 человек.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение

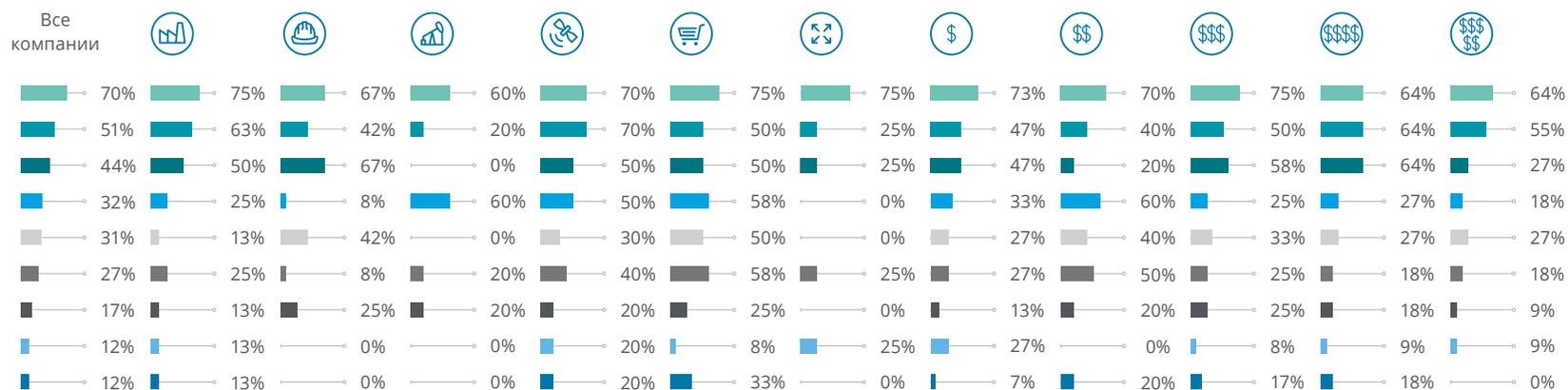
Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками**
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Основные факторы, препятствующие эффективному управлению рисками в организациях



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

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

Тренд

В 2019 году наиболее значимыми факторами, препятствующими эффективному управлению рисками, стали восприятие управления рисками, как отвлекающего процесса, и низкий уровень культуры управления рисками (для 70% организаций). Неполноту данных и разрозненные ИТ-системы в качестве фактора выделили 51% организаций, отсутствие выстроенных и регламентированных процессов в организации, что усложняет внедрение управления рисками в операционную деятельность выделили 44% организаций.

Особенности

Восприятие управления рисками, как отвлекающего процесса, и низкий уровень культуры управления рисками является значимым фактором для больше чем половины организаций всех отраслей и размеров.

Барьер в виде неполноты данных и разрозненных ИТ-систем актуален для большинства организаций потребительского сектора (50%), металлургических организаций (63%), ТМТ (70%), а также организаций с выручкой от 500 млн долл. США и организаций с числом сотрудников от 500 человек.

Отсутствие выстроенных и регламентированных процессов в организации – препятствие для больше чем половины организаций металлургической промышленности, потребительского сектора и транспорта и ТМТ (50%) и для организаций производственного сектора (67%), а также для организаций с выручкой от 500 млн до 5 млрд долл. США и организаций с численностью сотрудников более 5 000 человек.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 **Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками**
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Прочие факторы, упомянутые организациями

- Боязнь руководства раскрывать информацию о существенных рисках и открыто ее обсуждать
- Недостаточное вовлечение топ-менеджмента и наличие лишь формального подхода к управлению рисками
- Низкая грамотность сотрудников в области управления рисками, незаинтересованность руководства и сотрудников в повышении такой грамотности
- Очень быстрое изменение бизнес-процессов в организации



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками**
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Уровень компетенций

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



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

Комментарий

«Использование инструментов анализа рисков при принятии решений является важным управленческим навыком. Компетенции по управлению рисками необходимы не только самим риск менеджерам, но и сотрудникам, принимающим решения. Мы в 2020 году запускаем целый ряд мероприятий, направленных на повышение риск-грамотности среди руководителей».

Л. Фролова

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

Тренд

В 2019 году уровень развития компетенций по управлению рисками существенно снизился: увеличилась доля организаций, где не осуществляется их целенаправленное развитие (рост на 19 п.п.). Теперь только 29% организаций повышают уровень компетенций в рамках всей организации от Совета директоров и топ-менеджмента до простых сотрудников.

Особенности

Половина металлургических организаций, организаций производственного сектора и ТМТ целенаправленно не развивают у сотрудников компетенции по управлению рисками.

Аналогичная картина среди организаций с численностью менее 500 человек (компетенции не развивают 56%), и в организациях с выручкой до 100 млн долл. США, где этот показатель составляет 60%.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Уровень компетенций

Существует ли в вашей организации практика обучения сотрудников управлению рисками?



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

Комментарий

«Рост доли организаций, которые не проводят обучение в области управления рисками, во многом связан с тем, что в исследовании выросла доля участия организаций, где управление рисками находится на этапе внедрения или на базовом уровне развития. При этом увеличение доли организаций, которые обучают управлению рисками только ключевых сотрудников, может свидетельствовать о более тщательном выборе целевой аудитории и тематики обучения».

Компания «Делойт», СНГ

Тренд

Снизилась доля организаций, которые проводят обучение управлению рисками для всех сотрудников (падение на 19 п.п.), а доля организаций, которые обучение не проводят, выросла на 12 п.п. – организации стали уделять меньше внимания обучению управлению рисками.

Особенности

Больше всех внимание обучению сотрудников управлению рисками уделяют многоотраслевые холдинги (25% проводят обучение управлению рисками для всех сотрудников), меньше всего — организации производственного сектора (67% вовсе не проводят обучение).

Треть организаций с численностью сотрудников до 500 человек проводят обучение для всех сотрудников.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Уровень компетенций

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

- Прохождение курсов повышения квалификации в области управления рисками — в 71% организаций;
- Наличие более пяти лет опыта управления рисками — в 56% организаций;
- Наличие профильного образования в сфере управления рисками — в 34% организаций;
- Наличие международных сертификатов в области управления рисками — 34% организаций.

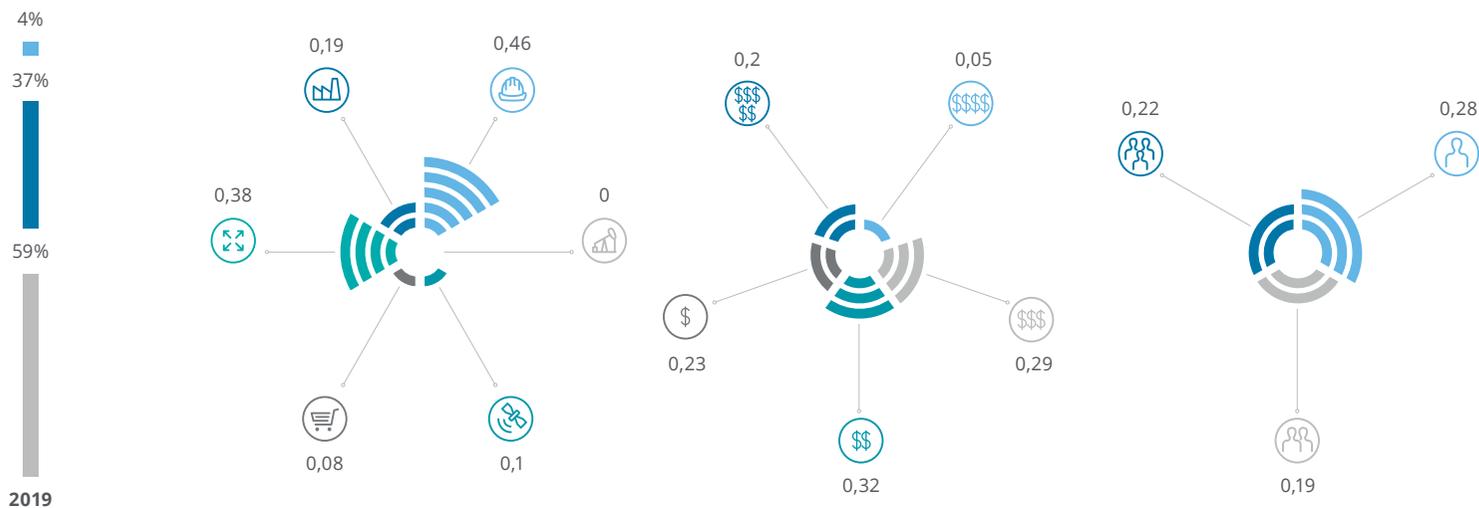


- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Уровень компетенций

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



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

Комментарий

«Многие компании используют традиционные методы и критерии отбора персонала, не всегда учитывая новые требования к компетенциям руководителей и профильных специалистов. Это может быть связано как с низкой осведомленностью о важности управления рисками среди специалистов по работе с персоналом, так и недостаточной формализацией обязанностей в сфере управления рисками во внутренних нормативных документах».

Компания «Делойт», СНГ

Тренд

Лишь 4% организаций считают компетенции в сфере управления рисками важной составляющей при приеме на работу в любое подразделение. Более половины опрошенных организаций не рассматривают эти компетенции, как значимые при приеме на работу.

Особенности

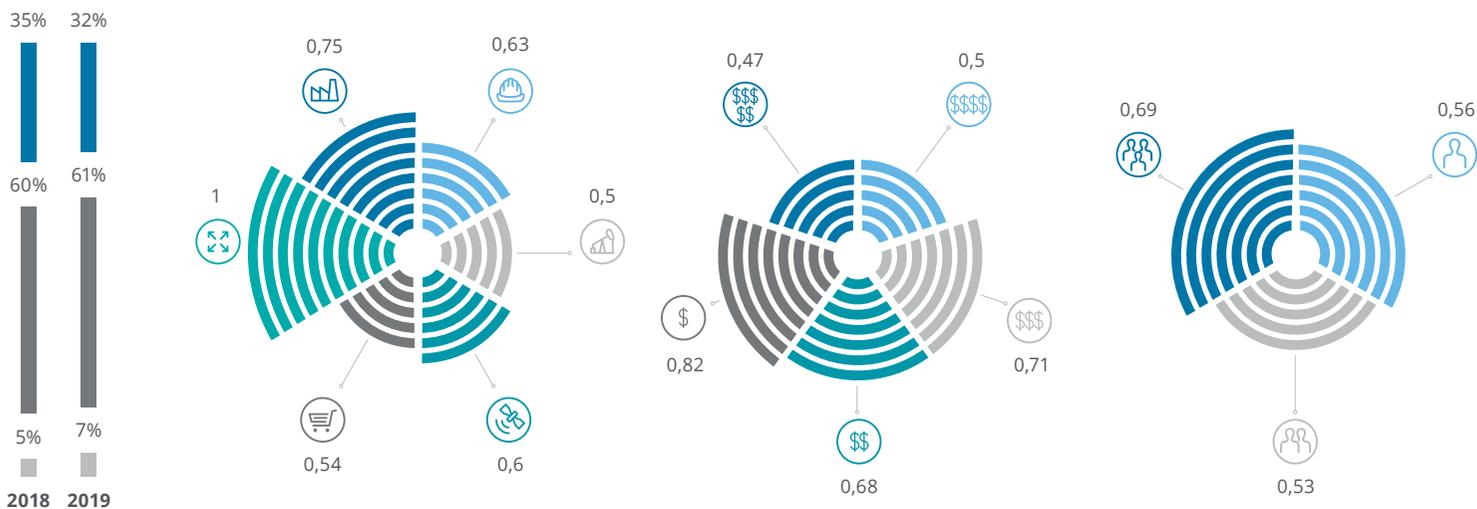
Из опрошенных только организации производственного сектора (17%) считают важными компетенции в сфере управления рисками при приеме на работу в любое подразделение. Во всех нефтегазовых организациях компетенции в сфере управления рисками не являются важной составляющей при приеме на работу.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



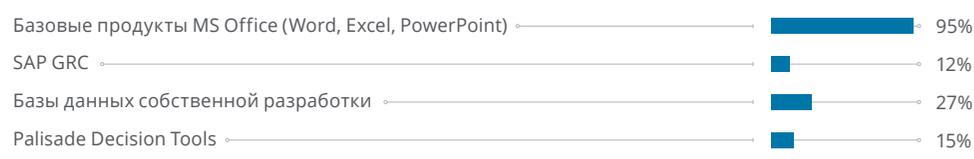
Низкое качество оценки рисков и информации, предоставляемой руководством

Какие инструменты используются в вашей организации для оценки рисков?



- Количественные методы
- Качественные методы
- Неформальные и интуитивные методы

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



Тренд

В 2019 году не было существенных изменений в инструментах, которые организации используют для оценки рисков. Почти треть организаций используют инструменты моделирования и количественной оценки рисков.

Особенности

Неформальные и интуитивные методы практически не применяются в организациях всех отраслей. Многоотраслевые холдинги — лидеры в использовании инструментов моделирования и количественной оценки рисков.

Шестьдесят четыре процента организаций с выручкой от 5 млрд долл. США используют инструменты моделирования и количественной оценки рисков.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 **Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками**
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Низкое качество оценки рисков и информации, предоставляемой руководством

Как в вашей организации осуществляется независимая проверка качества оценки рисков?



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

Комментарий

«Со временем роль количественных методов оценки рисков при принятии решений будет только расти. Распространение количественных методов оценки рисков в процессе принятия решений приведет к увеличению модельного риска. Постоянное тестирование моделей, методологий и подходов, их бэк-тестинг — это ключевые элементы эффективного управления рисками. К сожалению, среди компаний это делают на постоянной основе лишь единицы».

А. Белков

Участник международного сообщества риск-менеджеров, сертифицированный специалист в области управления проектами и управления рисками

Тренд

В 2019 году на 14 п.п. снизилась доля организаций, которые проводят проверку качества оценки рисков периодически, и, одновременно, симметрично выросла доля организаций, которые эту оценку не проводят.

Особенности

Независимая проверка качества оценки рисков не проводится в 75% организаций потребительского сектора и транспорта, периодически проводится в 75% многоотраслевых холдингов и проводится периодически и при принятии наиболее важных решений в 25% организаций производственного сектора. Среди организаций с численностью менее 500 человек полную независимую проверку качества оценки рисков проводят 22%, среди организаций с выручкой до 100 млн долл. США — 20%.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение

Оценка эффективности управления рисками



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками**
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Оценка эффективности управления рисками

С какой периодичностью осуществляется оценка эффективности управления рисками?



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

Комментарий

«Мы прогнозируем рост доли компаний, которые регулярно проводят анализ эффективности управления рисками, в связи с вступлением в силу обязательного требования Федерального закона № 209-ФЗ о необходимости подобной оценки. Данное требование вступает в силу для ПАО с 1 июля 2020 года.»

Компания «Делойт», СНГ

Тренд

В 2019 году почти треть организаций не проводили оценку эффективности управления рисками. Больше половины опрошенных утверждают, что оценка эффективности управления рисками проводится раз в год или реже.

Особенности

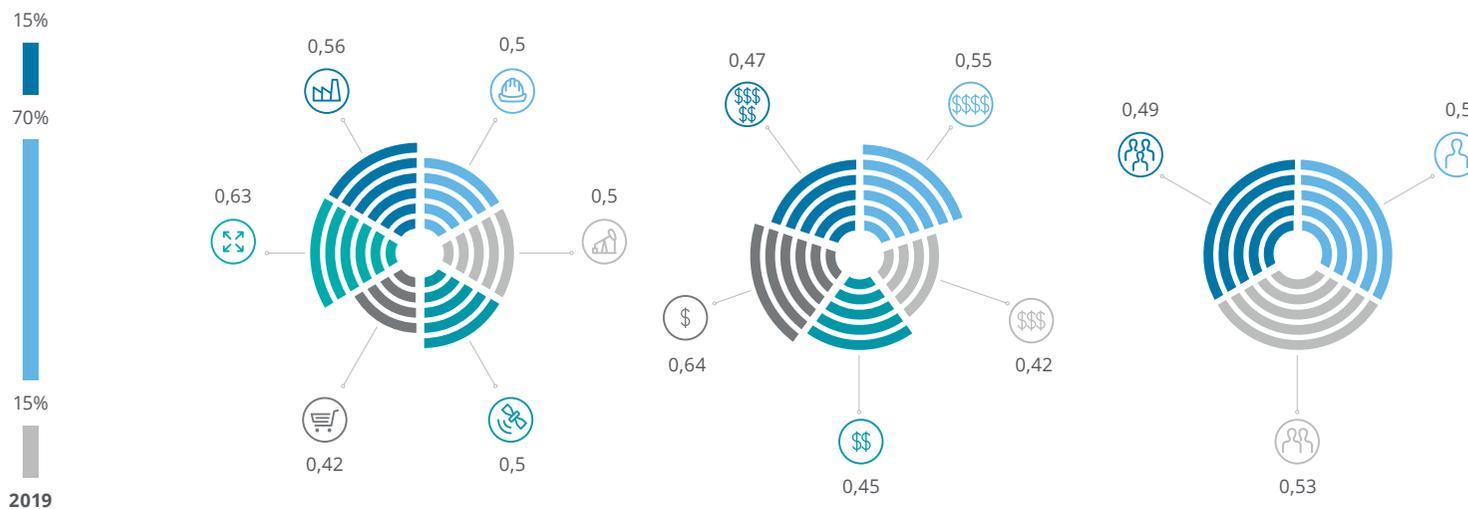
Половина многоотраслевых холдингов проводит оценку эффективности управления рисками чаще, чем раз в год. В металлургических и нефтегазовых организациях, а также в организациях высоких технологий, телекоммуникаций, развлечений и СМИ оценка эффективности управления рисками не проводится. Среди организаций со штатом менее 500 человек нет организаций, в которых оценка эффективности проводилась бы чаще, чем раз в год.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Оценка эффективности управления рисками

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



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

Комментарий

«Хаотичный подход к внедрению изменений является одним из недостатков, постоянно выявляемых в компаниях в рамках проектов. Подходы к проведению и коммуникации изменений зачастую не определены, управление кросс-функциональными задачами осуществляется посредством неформальных договоренностей, анализ рисков не проводится, или проводится на начальном этапе без дальнейшего мониторинга, а результаты анализа рисков не учитываются в ходе изменений. Это обуславливает повышенную трудоемкость и сложность изменений, необоснованное увеличение затрат, особенно связанных с кросс-функциональным взаимодействием. Между тем, трансформационные процессы затрагивают все большее количество организаций, и скорость изменений растет. Мы рекомендуем компаниям внедрять системный подход к управлению изменениями, включая средства контроля, снижающие риск недостижения целей».

Компания «Делойт», СНГ

Тренд

В 2019 году 70% организаций проводят анализ рисков при внедрении изменений по отдельным проектам. Остальные организации поровну распределились на тех, кто проводит анализ рисков в обязательном порядке по всем существенным проектам, и тех, кто не проводит анализ рисков при внедрении изменений.

Особенности

Двадцать пять процентов металлургических организаций и многоотраслевых холдингов проводят анализ рисков в обязательном порядке по всем существенным проектам. Треть потребительского сектора и транспорта не проводит анализ рисков при внедрении изменений.

В крупных организациях с выручкой от 5 млрд долл. США 36% проводят анализ рисков в обязательном порядке по всем существенным проектам.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение

Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами

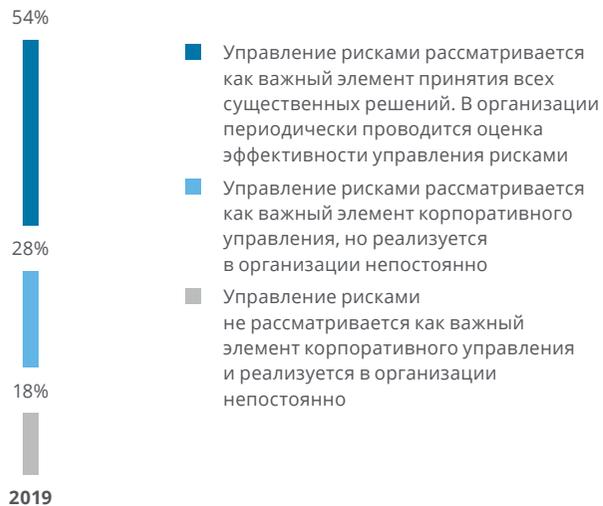


- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами**
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Ценность управления рисками

Какую роль в корпоративном управлении
вашей организации играет управление рисками?



Тренд

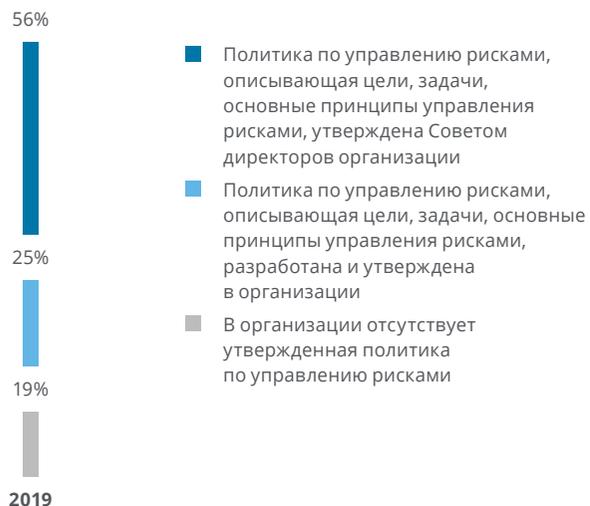
Более половины опрошенных топ-менеджеров (54%) утверждают, что управление рисками является важным элементом принятия всех существенных решений и оценка его эффективности в организации проводится периодически. Двадцать восемь процентов топ-менеджеров рассматривают управление рисками в качестве важного элемента корпоративного управления, однако не реализуют его в организации на регулярной основе. Почти каждый пятый топ-менеджер (18%) не считает риск-менеджмент важным элементом корпоративного управления и не реализует его в организации на постоянной основе.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



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

Имеется ли в вашей организации утвержденная политика по управлению рисками?



Тренд

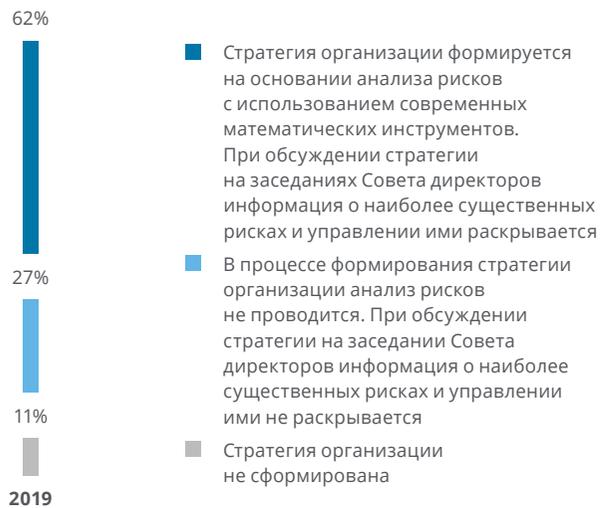
Пятьдесят шесть процентов топ-менеджеров, принявших участие в опросе, заявляют о том, что в их организации политика по управлению рисками, описывающая их цели, задачи и основные принципы, утверждена советом директоров. Каждый четвертый топ-менеджер утверждает, что данная политика разработана и утверждена в организации. Доля организаций, которые не утвердили политику по управлению рисками, согласно опросу, составляет 19%

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Формирование стратегии с учетом рисков

Проводится ли в вашей организации анализ рисков при формировании стратегии?



Тренд

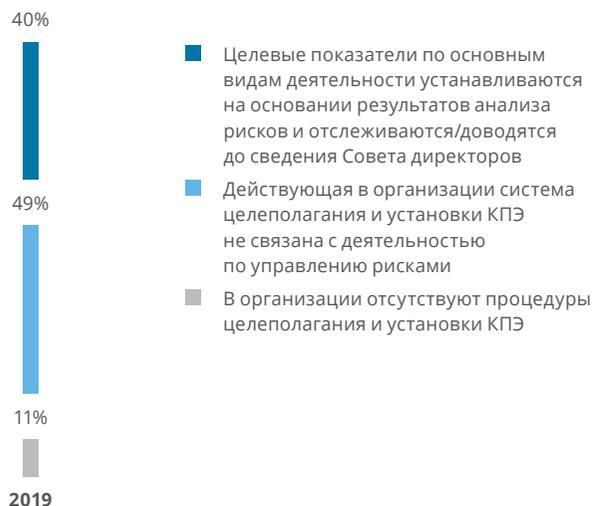
Шестьдесят два процента топ-менеджеров, принявших участие в опросе, заявляют о формировании стратегии организации на основании анализа рисков, о раскрытии информации о наиболее существенных рисках и способах управления ими на заседаниях совета директоров, а также об использовании современных математических инструментов. Двадцать семь процентов опрошенных организаций, согласно их топ-менеджерам, не анализируют риски при формировании стратегии, а также не доводят информацию о наиболее существенных рисках и управлении ими до сведения совета директоров. Одиннадцать процентов топ-менеджеров утверждают, что стратегия их организации пока не разработана.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Оценка эффективности деятельности с учетом рисков

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



Тренд

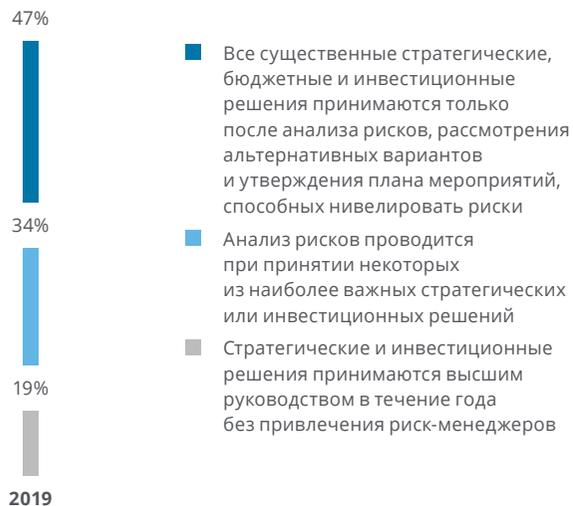
Сорок процентов опрошенных топ-менеджеров утверждают, что в их организациях на основании результатов анализа рисков установлены целевые показатели по основным видам деятельности, которые отслеживаются и доводятся до сведения совета директоров. Почти половина (49%) организаций, согласно их топ-менеджерам, не связывают систему целеполагания и установки КПЭ с деятельностью по управлению рисками. В 11% организаций, как заявляют топ-менеджеры, процедуры целеполагания и установки КПЭ отсутствуют.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Культура принятия решений

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



Тренд

Сорок семь процентов опрошенных топ-менеджеров утверждают, что все существенные решения в организации принимаются только после анализа рисков, рассмотрения альтернативных вариантов и утверждения плана мероприятий, способных их нивелировать, а результаты анализа наиболее существенных рисков и управления ими доводятся до сведения совета директоров. Тридцать четыре процента топ-менеджеров указывают, что в их организациях проводится анализ рисков только при принятии наиболее важных решений, а его результаты доводятся до сведения совета директоров в неполном объеме. Почти каждый пятый топ-менеджер (19%) заявляет, что риск-менеджер не участвует в принятии важных решений в организации.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение

Перспективы дальнейшего развития управления рисками

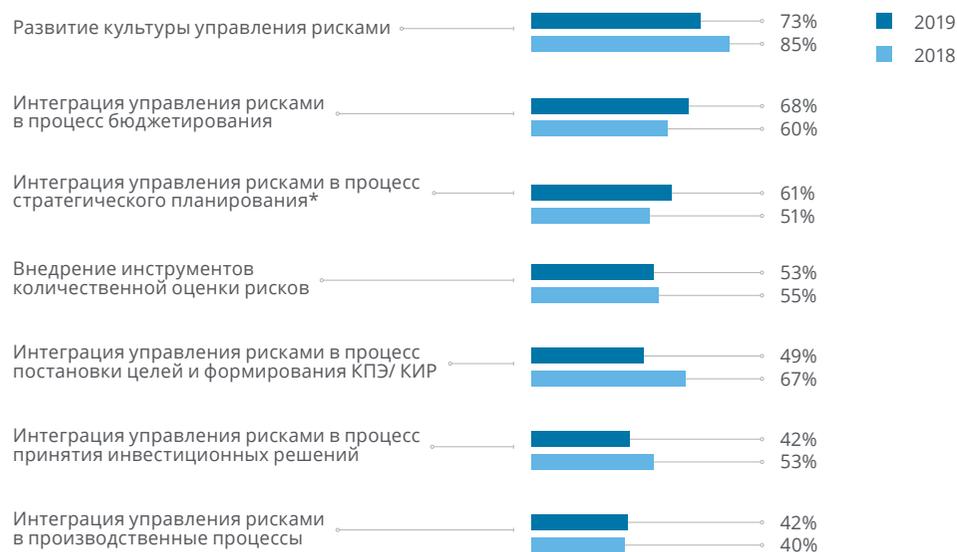


- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 **Перспективы дальнейшего развития управления рисками**
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Перспективы дальнейшего развития управления рисками

Ключевые направления дальнейшего развития управления рисками в организациях



Тренд

В 2019 году наиболее популярными направлениями дальнейшего развития управления рисками в организациях стали развитие культуры управления рисками (для 73% организаций), интеграция управления рисками в процесс бюджетирования (для 68% организаций) и интеграция управления рисками в процесс стратегического планирования (для 61% организаций).

Комментарий

«Мы уже не первый год видим высокий интерес к вопросам риск-культуры. Несмотря на это, российские компании в полной мере не используют ее возможности и инструментарий развития, такие, например, как проведение замеров риск-культуры, формирование и внедрение плана мероприятий по ее повышению по отстающим направлениям. В этом вопросе мы пока отстаем от лучших мировых практик, где активно применяются подходы к оценке риск-культуры (в том числе в виде автоматизированных инструментов) с возможностью сравнения ее уровня с бенчмарками».

Компания «Делойт», СНГ

Особенности

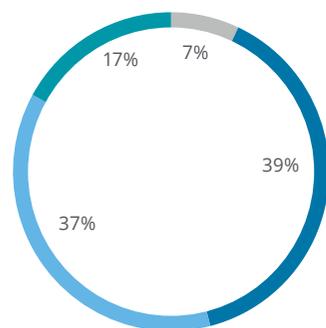
Развитие культуры управления рисками значимо для более чем 70% организаций металлургической промышленности, потребительского сектора и транспорта, многоотраслевых холдингов, а также для 90% организаций с выручкой от 100 до 500 млн долл. США. Интеграция управления рисками в процесс бюджетирования актуальна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

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 **Перспективы дальнейшего развития управления рисками**
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Перспективы дальнейшего развития управления рисками

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



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

Тренд

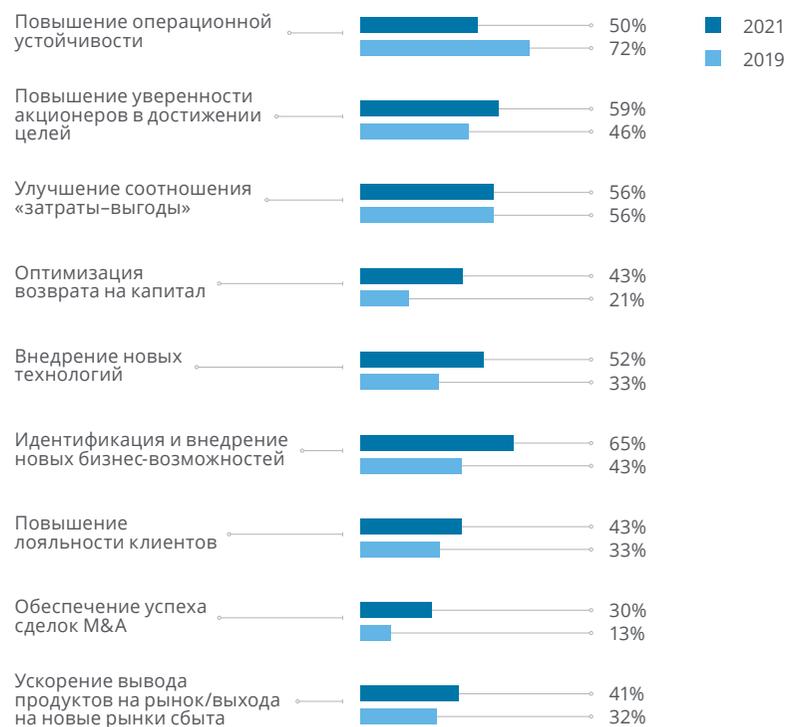
Семнадцать процентов опрошенных организаций активно используют инструменты управления рисками для создания стоимости.

Тридцать семь процентов организаций начали предпринимать шаги в данном направлении, а 65% организаций полагают, что в ближайшие 2-3 года идентификация и внедрение новых бизнес-возможностей будут способствовать созданию стоимости.

Особенности

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

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



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение

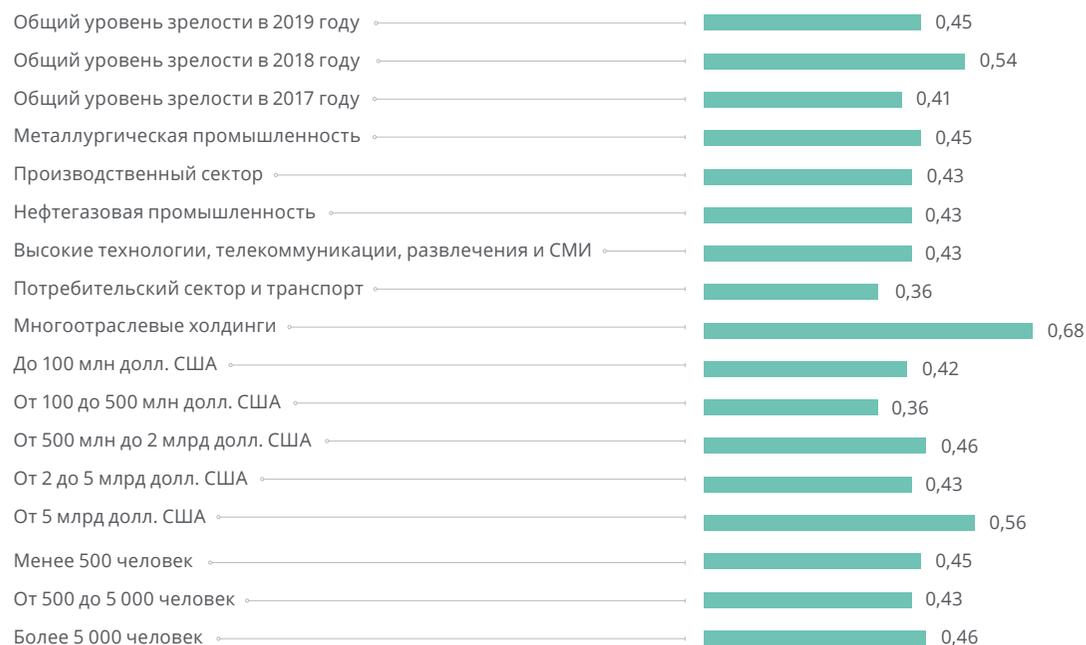
Общий уровень зрелости управления рисками



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками**
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Общий уровень зрелости управления рисками



Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами организаций



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками**
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение

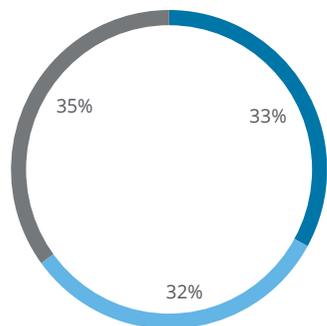
Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды**
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Основана ли система управления ПБОТ на риск-ориентированном подходе?



- Да, полностью основана на риск-ориентированном подходе, риски выявляются и учет рисков влияет на решения и процедуры
- Риски выявляются, но не влияют на решения и процедуры
- Нет, не основана на риск-ориентированном подходе, ПБОТ не связана с анализом рисков

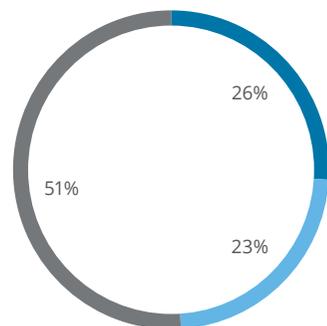
Тренд

Ответы опрошенных организаций распределились поровну: в трети организаций система ПБОТ не основана на риск-ориентированном подходе, треть организаций не учитывают эти риски в решениях и процедурах, и в трети организаций она полностью основана на риск-ориентированном подходе.

Особенности

40% организаций ТМТ не используют риск-ориентированный подход в системе ПБОТ.

Регламентирована ли в Вашей организации процедура поведенческого аудита безопасности (ПАБ)? Выносятся ли результаты ПАБ на Высшее руководство организации?



- Аудит проводится. Результаты аудита выносятся на Совет Директоров
- Аудит проводится. Результаты аудита не выносятся на Высшее руководство компании
- Аудит не проводится

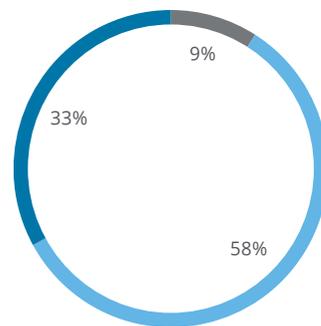
Тренд

Половина опрошенных организаций не уделяет должного внимания процедуре поведенческого аудита безопасности (ПАБ). Только четверть опрошенных организаций выносят результаты аудита на Совет Директоров.

Особенности

Активнее всего процедуру ПАБ проводят нефтегазовые организации (60% проводят и выносят на Совет директоров). Реже всех аудит проводят организации ТМТ (80% не проводят).

Имеется ли в Вашей организации Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды?



- Нет
- Да, имеется политика в области промышленной безопасности или политика в области охраны труда и охраны окружающей среды
- Да, имеется политика, которая покрывает все области безопасности

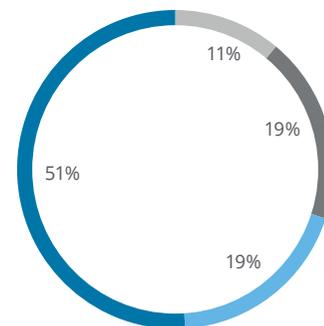
Тренд

Большинство организаций (58%) разработали политику в области промышленной безопасности или политику в области охраны труда и охраны окружающей среды.

Особенности

Металлургические организации (50%) чаще других разрабатывают политику, которая покрывает все области безопасности.

К какому классу опасности относится Ваша организация в зависимости от уровня потенциальной опасности аварий ваших производственных объектов (ОПО) относительно жизненно важных интересов личности и общества?



- I класс опасности — производственные объекты чрезвычайно высокой опасности
- II класс опасности — производственные объекты высокой опасности
- III класс опасности — производственные объекты средней опасности
- IV класс опасности — производственные объекты низкой опасности

Тренд

Половина организаций, принявших участие в опросе, относится к IV классу опасности, то есть имеет производственные объекты низкой опасности.

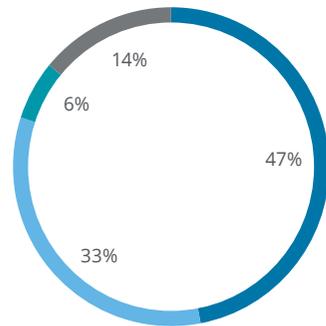
Особенности

Организации IV класса опасности составляют 100% организаций ТМТ.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 **Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды**
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Каким образом формируется статистика о травматизме?



- Как только возник случай, информация вносится в базу данных
- Информация вносится в базу данных только после проведения всех необходимых процедур и вынесения заключения
- Информация вносится в базу данных только при предъявлении работником претензий и возникновении необходимости выплаты компенсации
- Другое

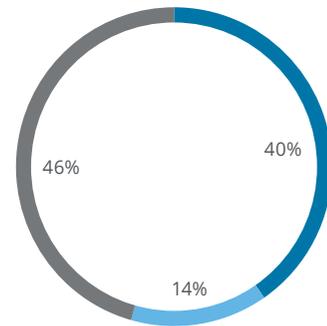
Тренд

47% организаций вносят информацию по мере возникновения травмы.

Особенности

63% металлургических организаций и 60% нефтегазовых организаций формируют статистику по мере возникновения инцидентов.

Включаются ли травмы подрядчиков, произошедших на территории Вашей организации, в статистику несчастных случаев?



- Да, статистика ведется, по результатам несчастных случаев проводится расследование
- Да, статистика ведется, но дальнейших действий не предпринимается
- Нет, статистика по травмам подрядчиков не ведется

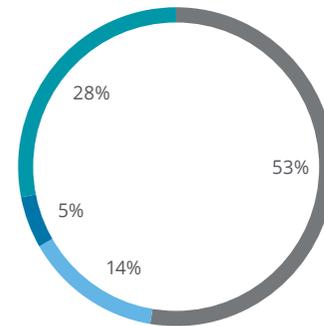
Тренд

46% опрошенных организаций не ведут статистику по травмам подрядчиков, а 40% ведут статистику и проводят расследование по результатам несчастных случаев.

Особенности

Активнее всего ведут статистику и проводят расследования по несчастным случаям нефтегазовые организации (80%).

Каково общее количество дней нетрудоспособности, связанных по причине несчастных случаев на производстве за прошлый отчетный год в Вашей организации?



- 0
- 1-3
- 3-5
- 5 и более

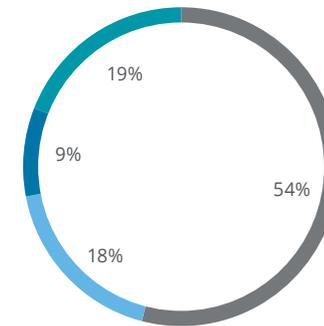
Тренд

53% организаций заявляют, что не фиксировали ни одного дня нетрудоспособности, связанного с несчастными случаями на производстве за прошлый год

Особенности

Пять и более дней нетрудоспособности было зафиксировано у 75% металлургических организаций, 60% нефтегазовых организаций, 33% потребительского сектора и транспорта и 25% организаций производственного сектора.

Какое количество несчастных случаев с потерей трудоспособности более чем 1 день было зафиксировано за прошлый отчетный год



- 0
- 1-3
- 3-5
- 5 и более

Тренд

54% опрошенных организаций заявляют, что не зафиксировали ни одного несчастного случая потери нетрудоспособности более чем на один день за прошлый отчетный год.

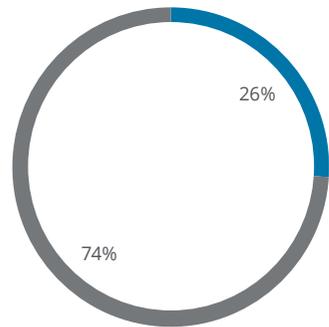
Особенности

Пять и более несчастных случаев были зафиксированы у 63% металлургических организаций и 60% нефтегазовых организаций.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 **Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды**
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Сертифицирована ли Ваша организация в соответствии со стандартом ISO 45001?



■ Да
■ Нет

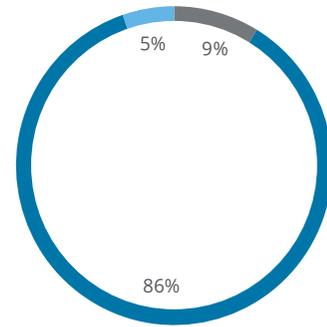
Тренд

Почти три четверти опрошенных организаций не сертифицированы в соответствии со стандартом ISO 45001.

Особенности

80% нефтегазовых организаций сертифицированы в соответствии со стандартом.

Имеется ли в Вашей организации, локальный нормативный акт о создании системы управления охраной труда (например, положение, приказ)?



■ Да, такой документ есть
■ Нет, действующего документа нет, но он в процессе разработки/утверждения
■ Нет, такого документа нет

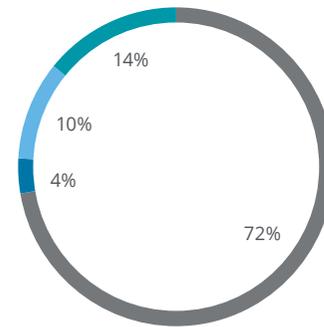
Тренд

86% организаций имеют локальный нормативный акт о создании системы управления охраной труда.

Особенности

Лидеры — ТМТ организации (90% разработали такой документ).

Измеряется ли в Вашей организации уровень зрелости культуры безопасности?



■ Нет, не измеряется
■ Да, измеряем по методу П. Хадсона
■ Да, измеряем по шкале Бредли
■ Да, измеряем другим способом (пожалуйста уточните каким)

Тренд

72% организаций не измеряют уровень зрелости культуры безопасности. Лишь 28% измеряют его одним из возможных способов.

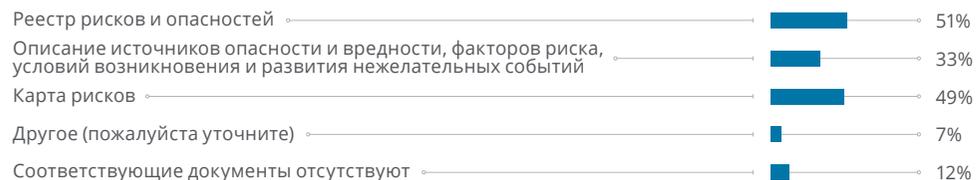
Особенности

Наиболее часто используемый метод из указанных — шкала Бредли. Ее используют 25% металлургических организаций, 17% организаций производственного сектора, 20% нефтегазовых организаций и 8% организаций потребительского сектора и транспорта.

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 **Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды**
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Какие из перечисленных документов разработаны в Вашей организации по результатам идентификации, анализа и оценки опасностей и рисков?



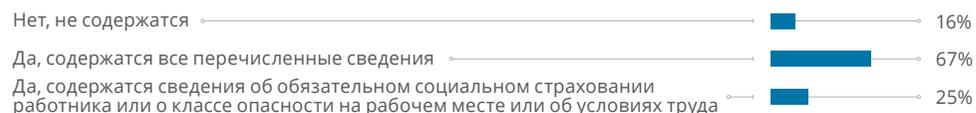
Тренд

Карта рисков и реестр рисков и опасностей — наиболее популярные документы, разработанные по результатам идентификации, анализа и оценки опасностей и рисков.

Особенности

60% нефтегазовых организаций имеют и реестр рисков, и описание источников опасности и вредности, факторов риска, условий возникновения и развития нежелательных событий, 67% организаций потребительского сектора и транспорта — реестр рисков и опасностей и 59% организаций данной отрасли также имеют карту рисков.

Содержатся ли сведения о обязательном социальном страховании работника, об условиях труда, о классе опасности на рабочем месте в трудовых договорах с работниками?



Тренд

В трудовых договорах в 67% организаций имеются сведения об обязательном социальном страховании работника, условиях труда, и классе опасности на рабочем месте.

Особенности

70% организаций ТМТ и 75% многоотраслевых холдингов имеют все перечисленные сведения.

Комментарий

«При подготовке этого исследования, мы хотели понять, насколько широко применяется международная практика охраны труда, уделяет ли руководство компаний достаточное внимание безопасности и каков уровень культуры безопасности в целом.»

Подавляющее большинство респондентов (88%) подтвердили, что используют риск-ориентированный подход. При этом применение такого подхода в России не приводит к снижению числа производственных травм и не обеспечивает достижения компанией цели «нулевого травматизма». Снова и снова мы узнаем о техногенных катастрофах, экологических авариях и несчастных случаях на производстве. Возможно, это происходит потому, что компании не уделяют должного внимания надлежащему внедрению подходов в данной области, либо не следуют им в полной мере.

Половина опрошенных организаций не уделяют должного внимания процедуре поведенческого аудита безопасности. Только четверть опрошенных организаций обсуждают результаты аудита на заседаниях совета директоров.»

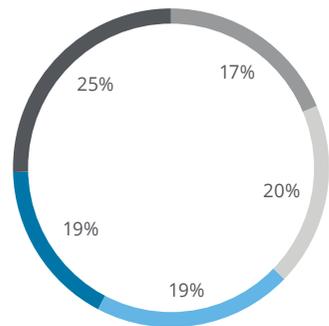
Залевская Оксана
Компания «Делойт», СНГ

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 **Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды**
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



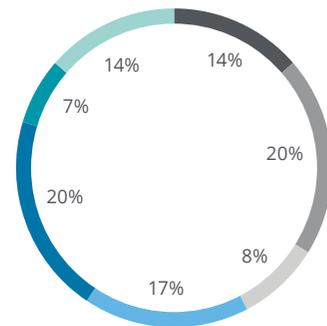
О респондентах

Выручка



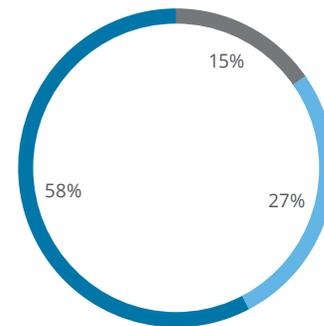
- До 100 млн долл. США
- От 100 до 500 млн долл. США
- От 500 млн до 2 млрд долл. США
- От 2 до 5 млрд долл. США
- От 5 млрд долл. США

Индустрия



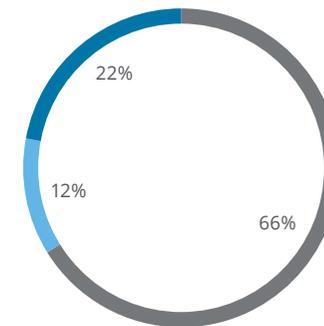
- Metallургическая промышленность
- Производственный сектор
- Нефтегазовая промышленность
- Телекоммуникации, медиа и технологии
- Потребительский сектор и транспорт
- Многоотраслевые холдинги
- Другое

Сотрудники



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

ДЗО



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

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Контакты



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



Иван Кухнин
Партнер
Группа по управлению
рисками организаций
ivkukhnin@deloitte.ru



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



Оксана Залевская
Старший менеджер
Группа по управлению
рисками организаций
ozalevskaya@deloitte.ru

Авторы

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



Анастасия Дашкова
Менеджер, PRM
Группа по управлению
рисками организаций
adashkova@deloitte.ru



Полина Демченко
Младший менеджер
Группа по управлению
рисками организаций
pdemchenko@deloitte.ru



Александра Егорова
Старший консультант
Группа по управлению
рисками организаций
alegorova@deloitte.ru



Александра Барбашина
Бизнес-аналитик
Группа по управлению
рисками организаций
abarbashina@deloitte.ru

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 **Контакты**
- 13 Приложение

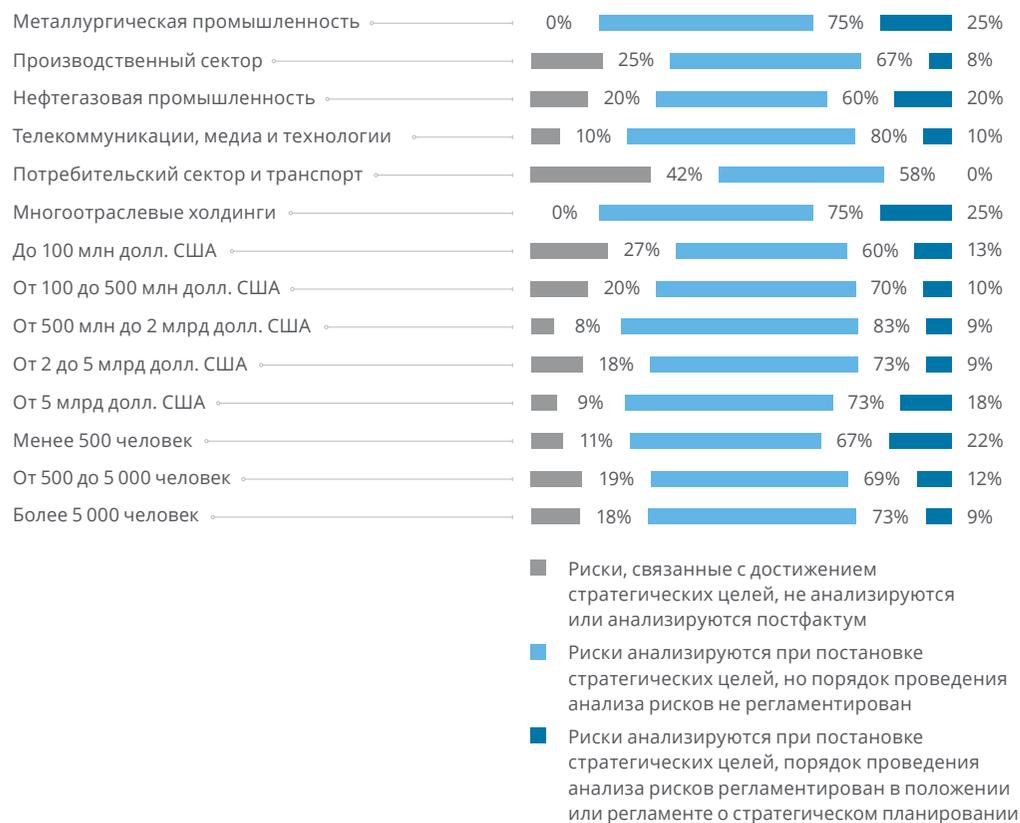
Приложение



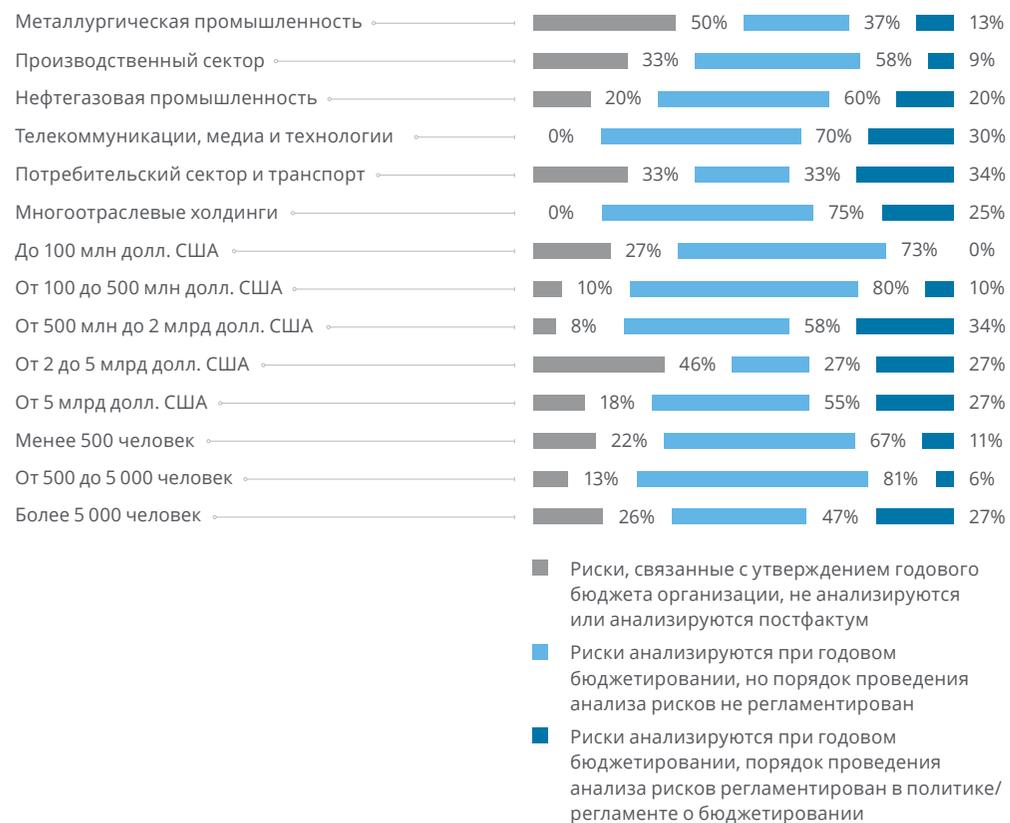
- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение

Приложение

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



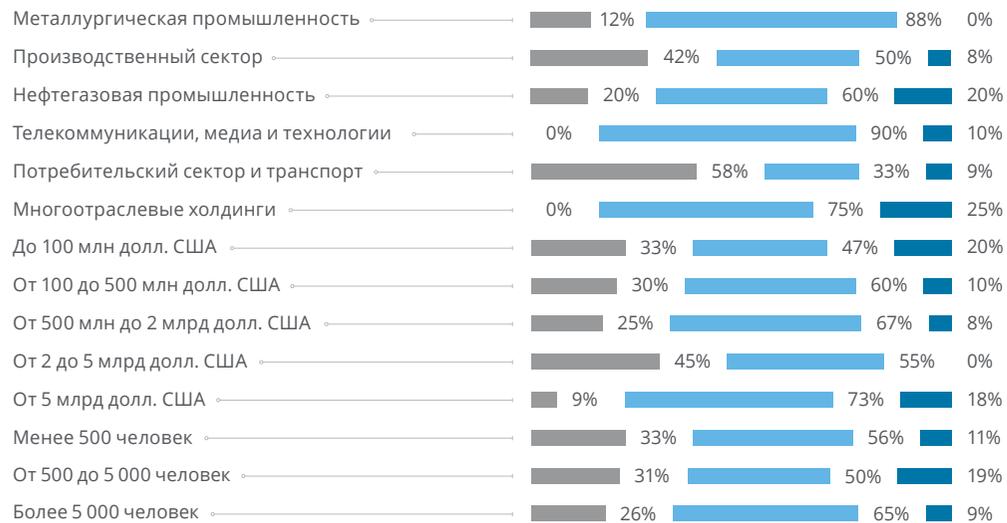
Каким образом в вашей организации проводится анализ рисков при годовом бюджетировании?



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение

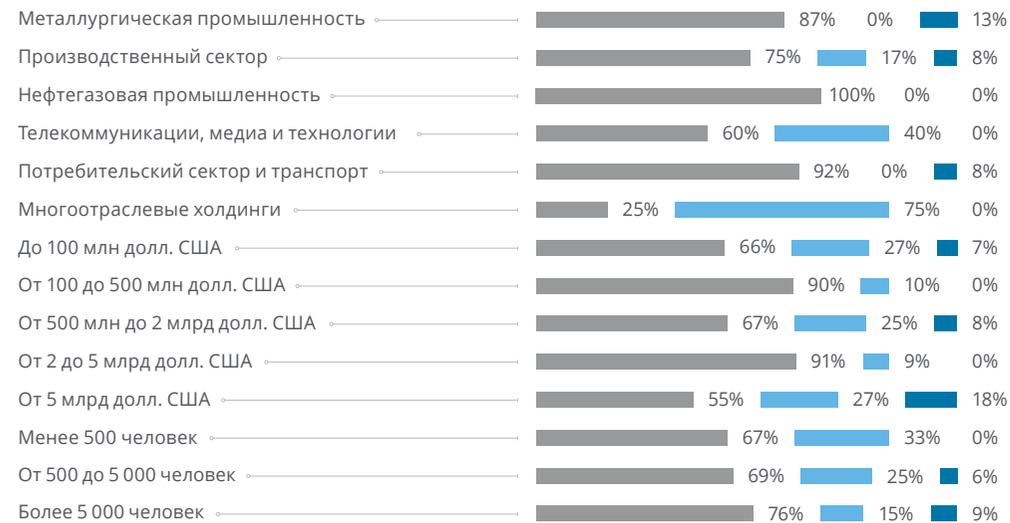


Каким образом анализ рисков влияет на изменение целей и пересмотр бюджета в вашей организации?



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

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

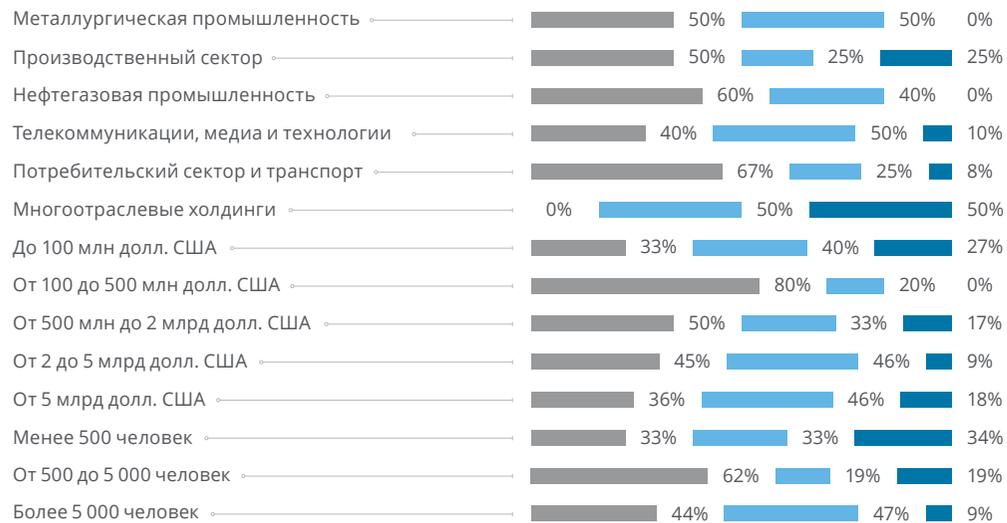


- Действующая в организации система КПЭ напрямую не связана с деятельностью по управлению рисками
- Для менеджеров и некоторых сотрудников установлены КПЭ по управлению рисками (участие в выявлении, оценке и управлении рисками)
- Целевые показатели для ключевых сотрудников устанавливаются на основании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

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение

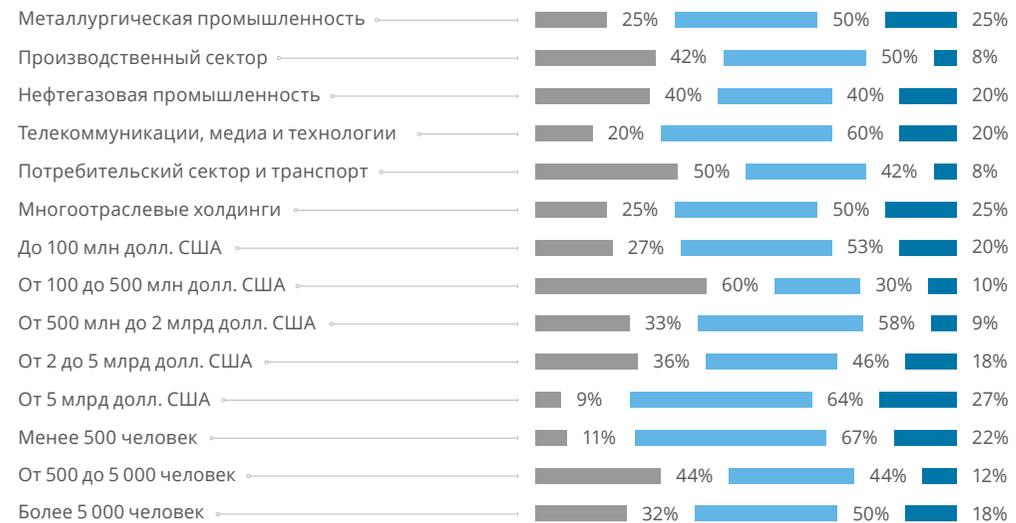


Каким образом ваша организация определяет риск-аппетит?



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

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

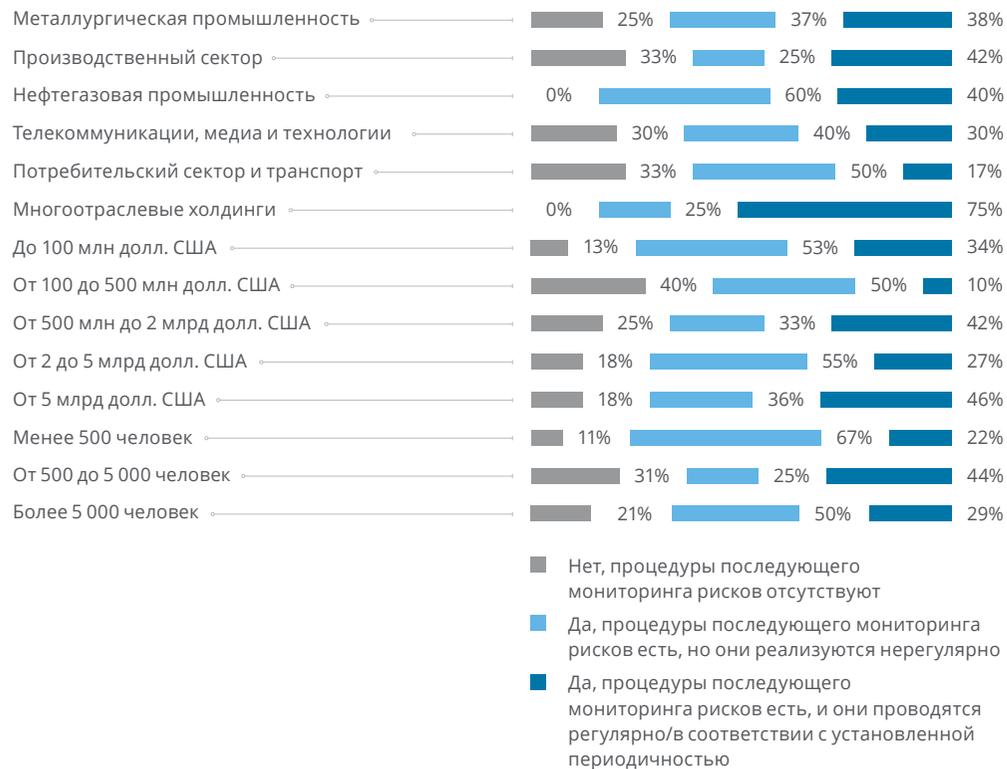


- Стратегические и инвестиционные решения принимаются высшим руководством в течение года без привлечения риск-менеджеров
- Анализ рисков проводится при принятии некоторых из наиболее важных стратегических или инвестиционных решений в течение года
- Все существенные стратегические, бюджетные и инвестиционные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

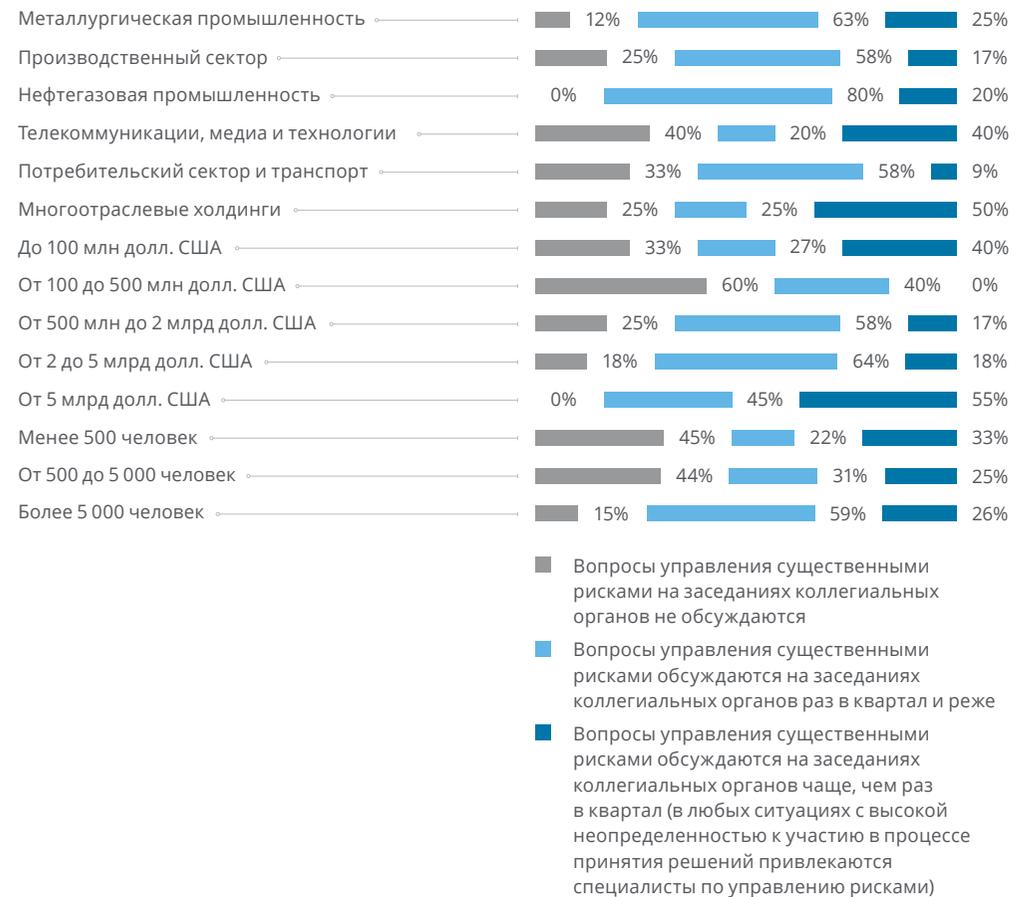
- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



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



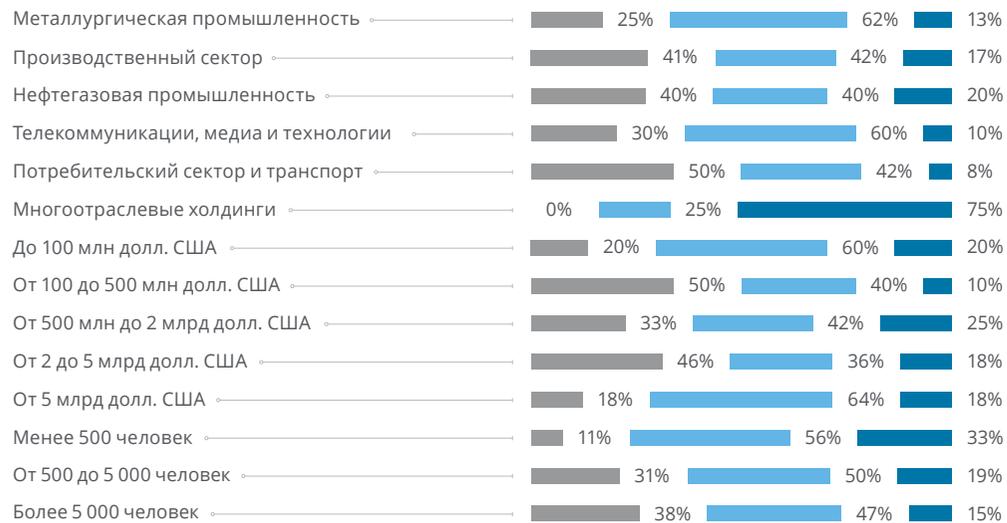
Существует ли в вашей организации практика рассмотрения вопросов, связанных с управлением рисками, на заседаниях коллегиальных органов?



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение

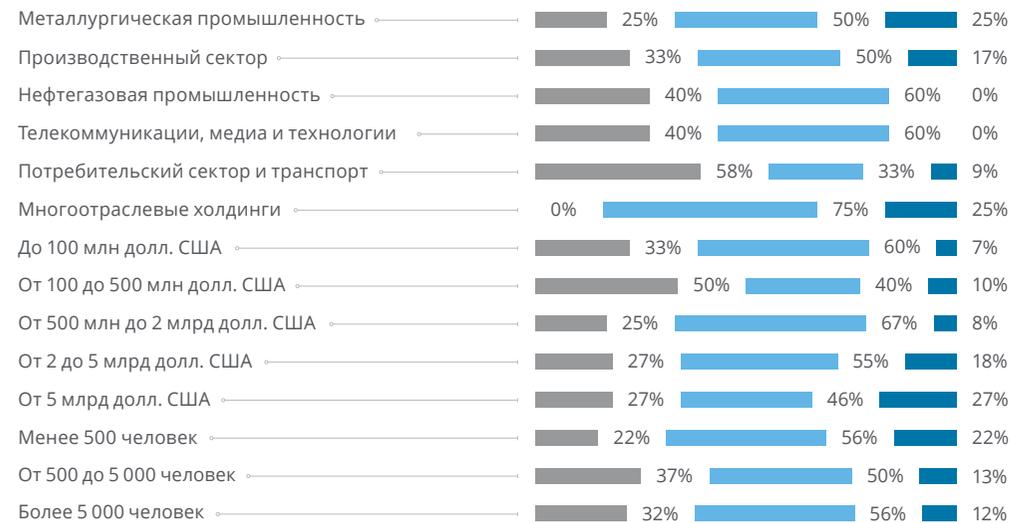


Проводится ли в вашей организации анализ рисков, связанных с принимаемыми решениями, и каким образом оформляются полученные результаты?



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

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

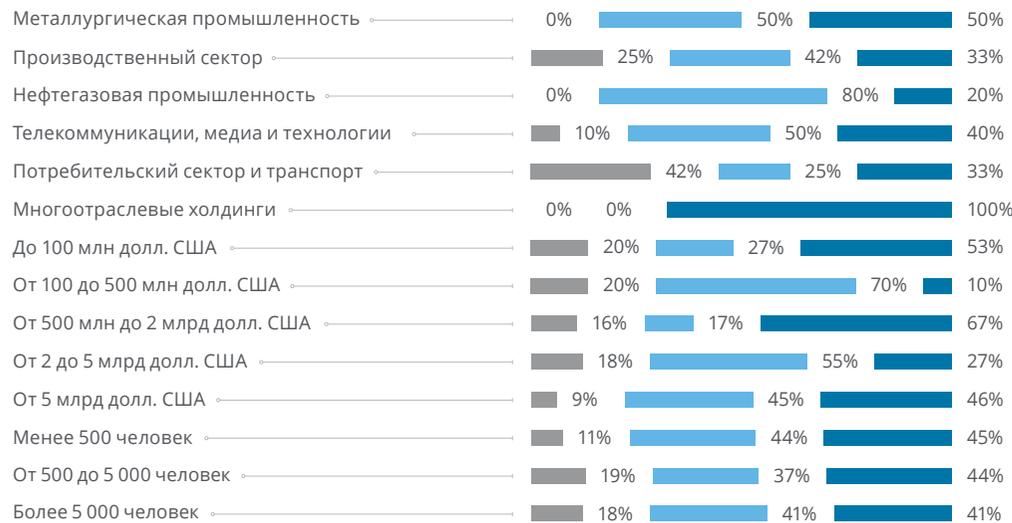


- Риск-менеджер не входит в состав коллегиальных органов
- Риск-менеджер принимает участие в работе коллегиальных органов при необходимости
- Риск-менеджер является полноправным членом ключевых коллегиальных органов организации

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение

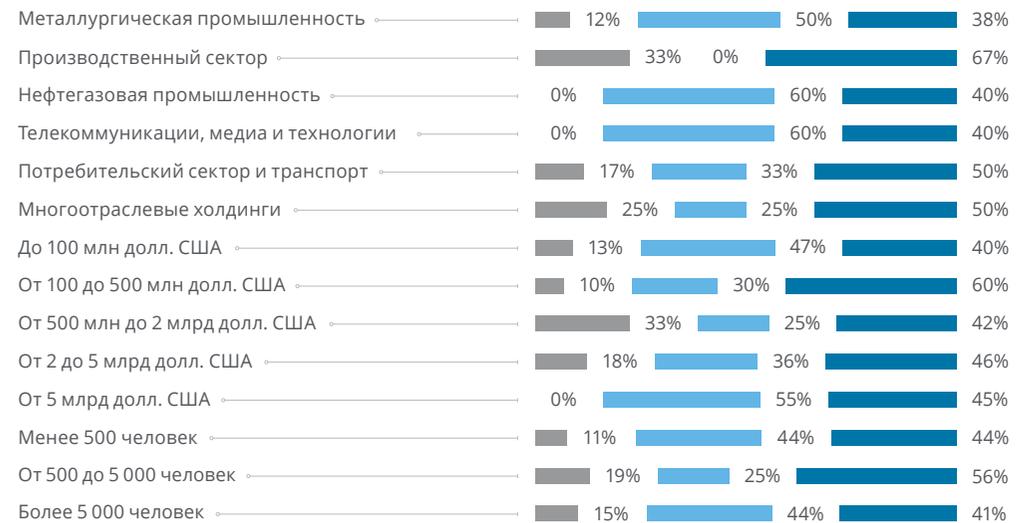


Какое утверждение лучше всего описывает реакцию руководства вашей организации на негативную/нежелательную информацию о рисках в процессе принятия решений?



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

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

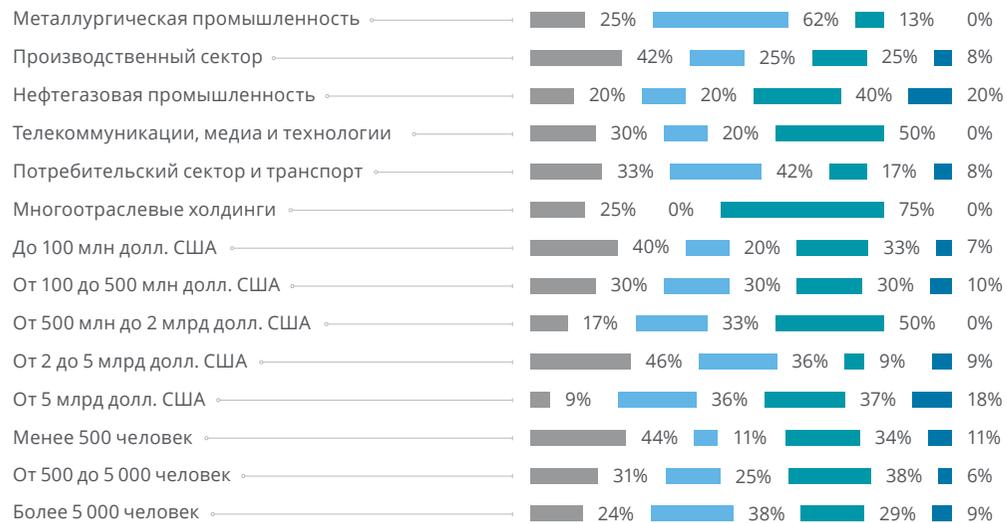


- В организации выявляются и оцениваются только те риски, управление которыми регламентировано законодательством; данная процедура осуществляется нерегулярно и не интегрирована в операционные процессы; список рисков и их оценка из года в год не меняется
- В организации выявляются и оцениваются риски,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

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение

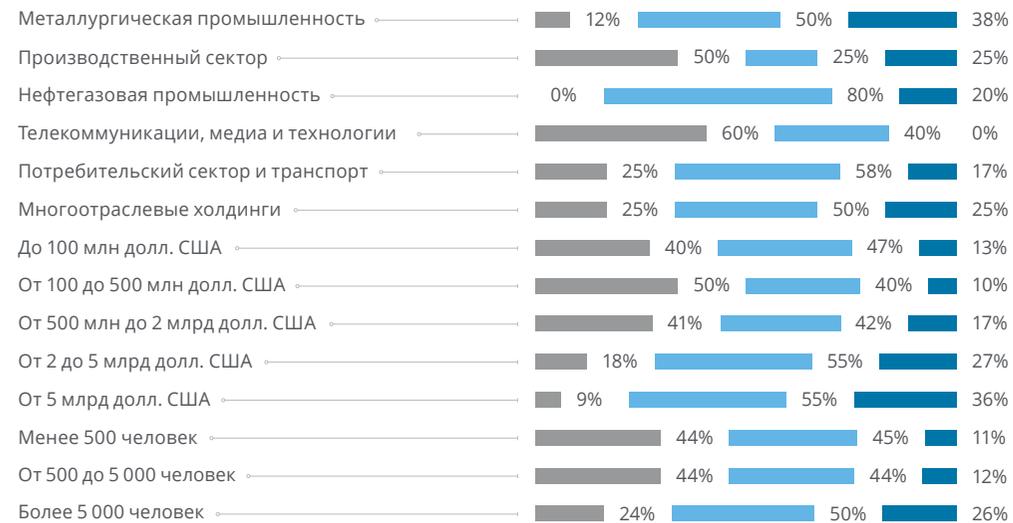


Каким образом в Вашей организации реализована методологическая взаимосвязь между управлением рисками и внутренним контролем?



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

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

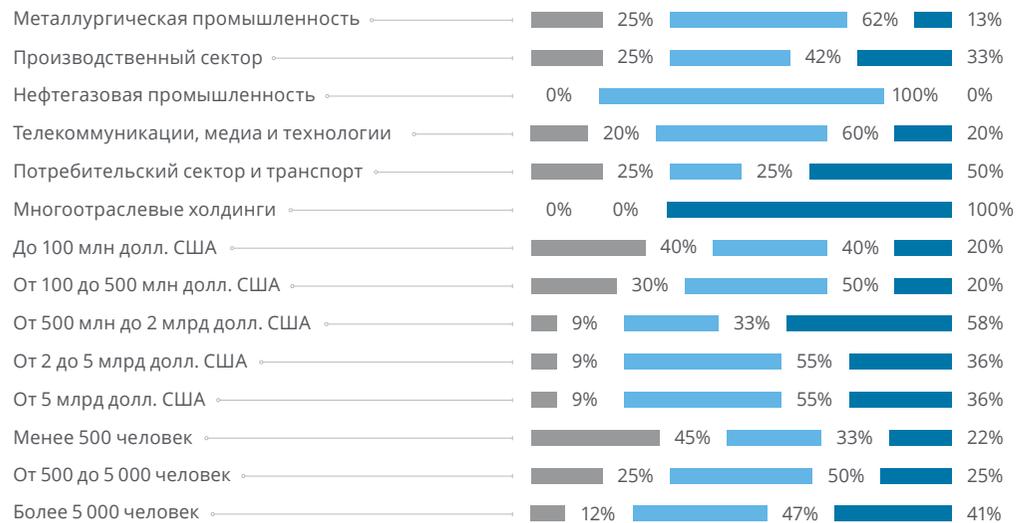


- Управление рисками проводится на уровне отдельно взятых бизнес-процессов бэк-офиса и не регламентировано в основных документах компании
- Управление рисками проводится на уровне отдельно взятых бизнес-процессов бэк-офиса и регламентировано в основных документах компании
- Управление рисками проводится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

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение

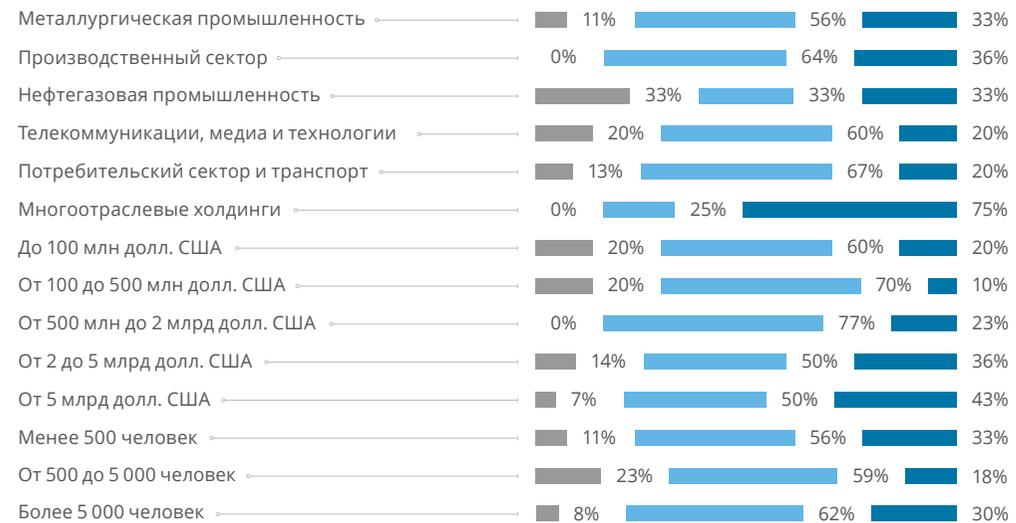


Каким образом в организациях происходит взаимодействие между подразделениями по управлению рисками и внутреннего аудита?



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

В каком формате информация о рисках представлена в отчетности организаций?

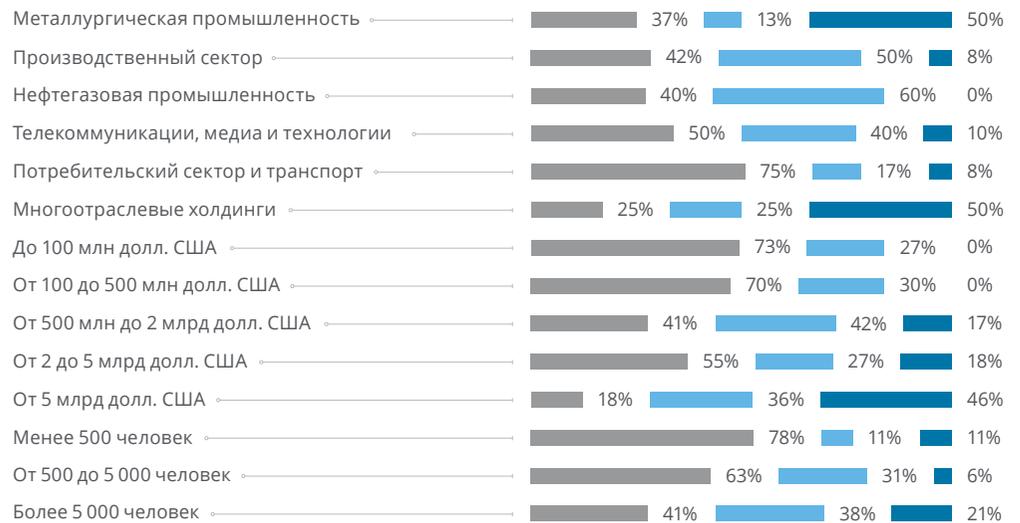


- Информация о рисках не отражена в отчетности организации
- Организация отчитывается об управлении рисками в соответствии с минимальными методическими рекомендациями по подготовке финансовой отчетности
- Информация о системном управлении рисками интегрирована в управленческую отчетность

- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение

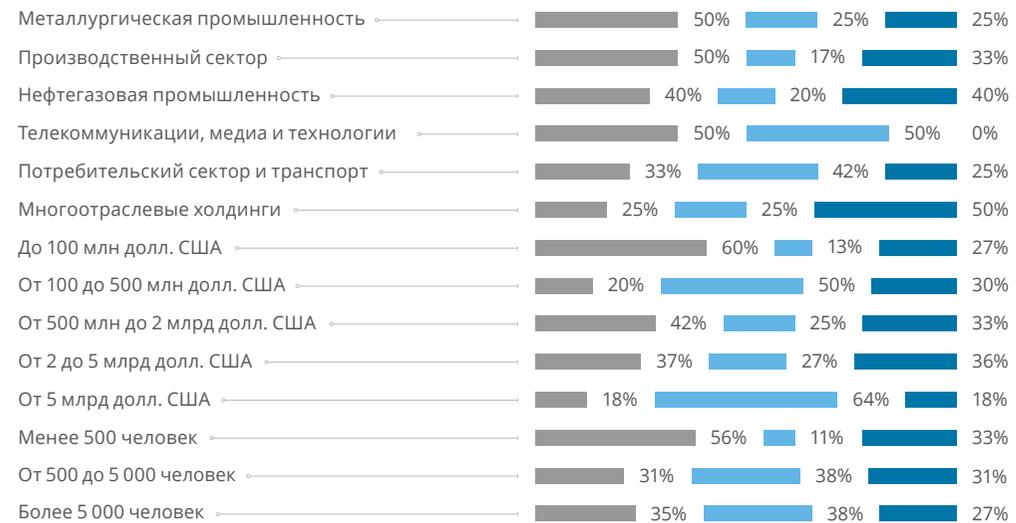


Как происходит раскрытие информации об управлении рисками на сайте вашей организации?



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

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

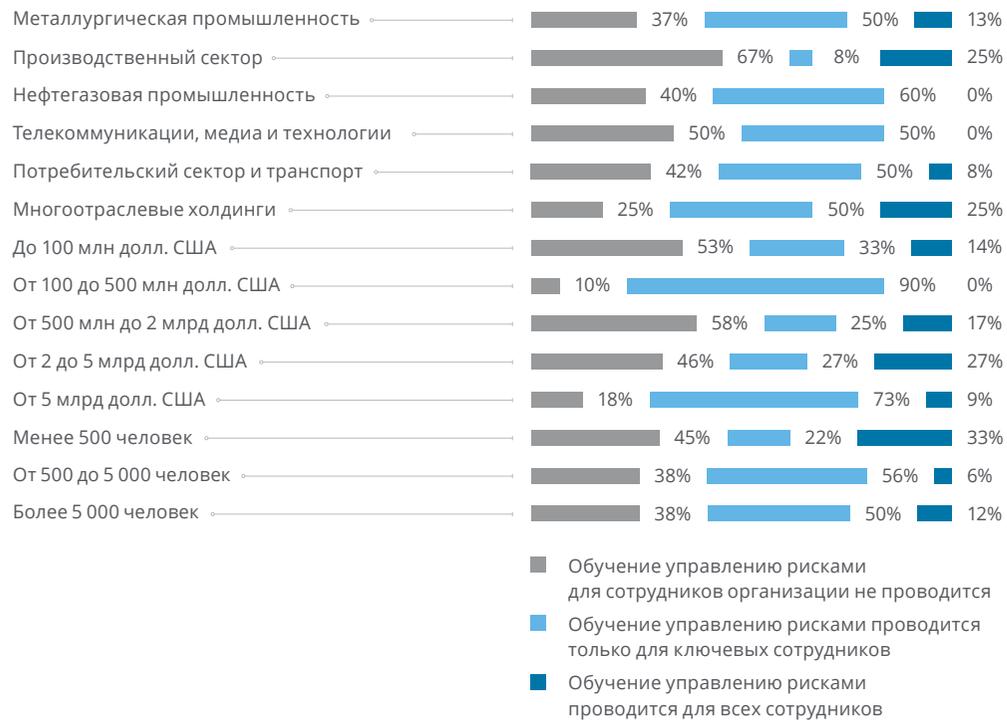


- Развитие компетенций по управлению рисками целенаправленно не осуществляется
- Развитие компетенций по управлению рисками осуществляется в рамках одного или нескольких подразделений, не связанных с основной операционной деятельностью организации
- Развитие компетенций по управлению рисками осуществляется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

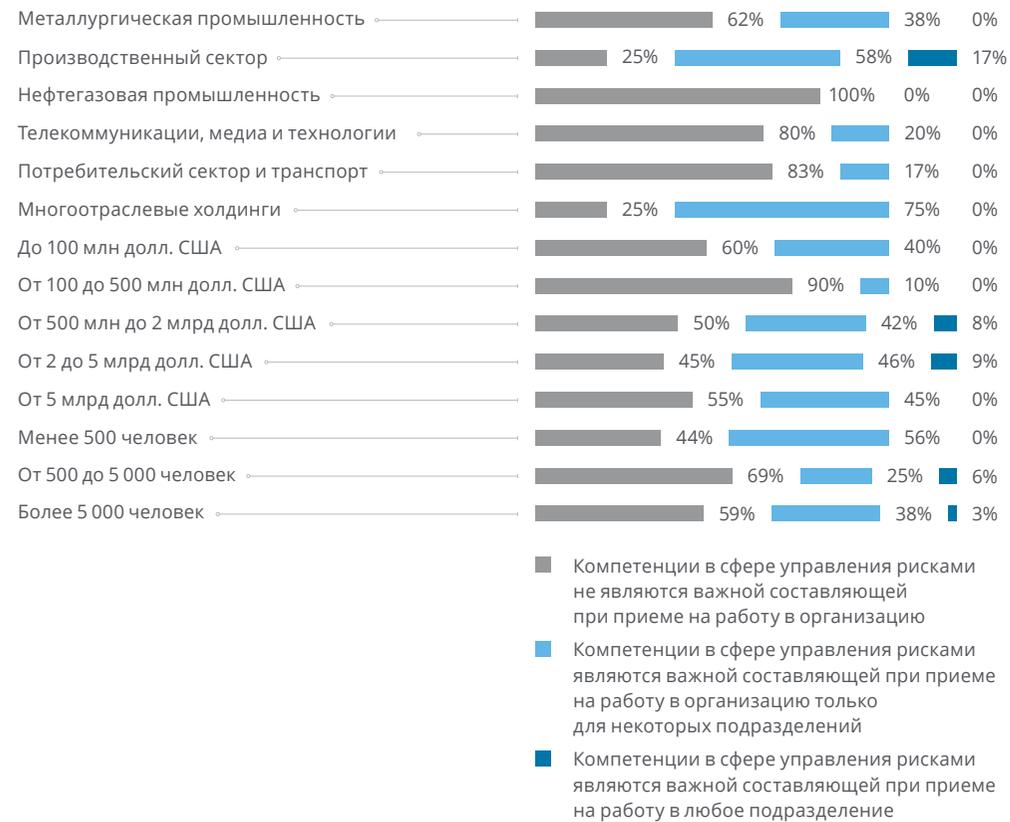
- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Существует ли в вашей организации практика обучения сотрудников управлению рисками?



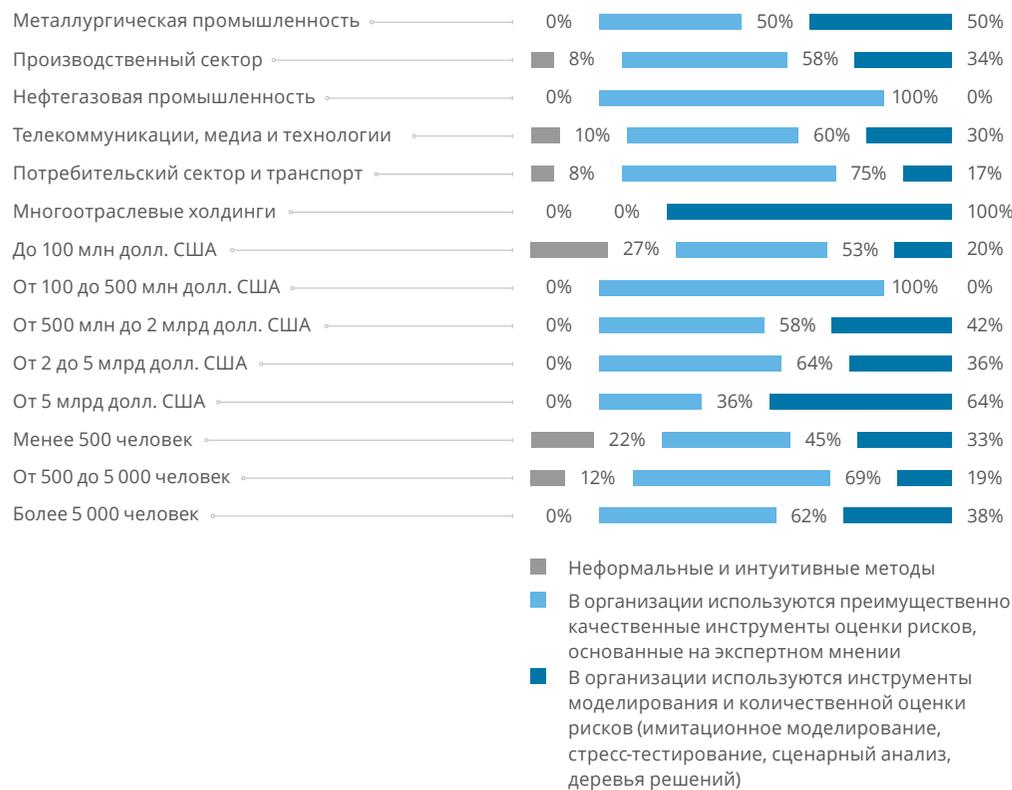
Каким образом компетенции в сфере управления рисками учитываются в процессе найма сотрудников?



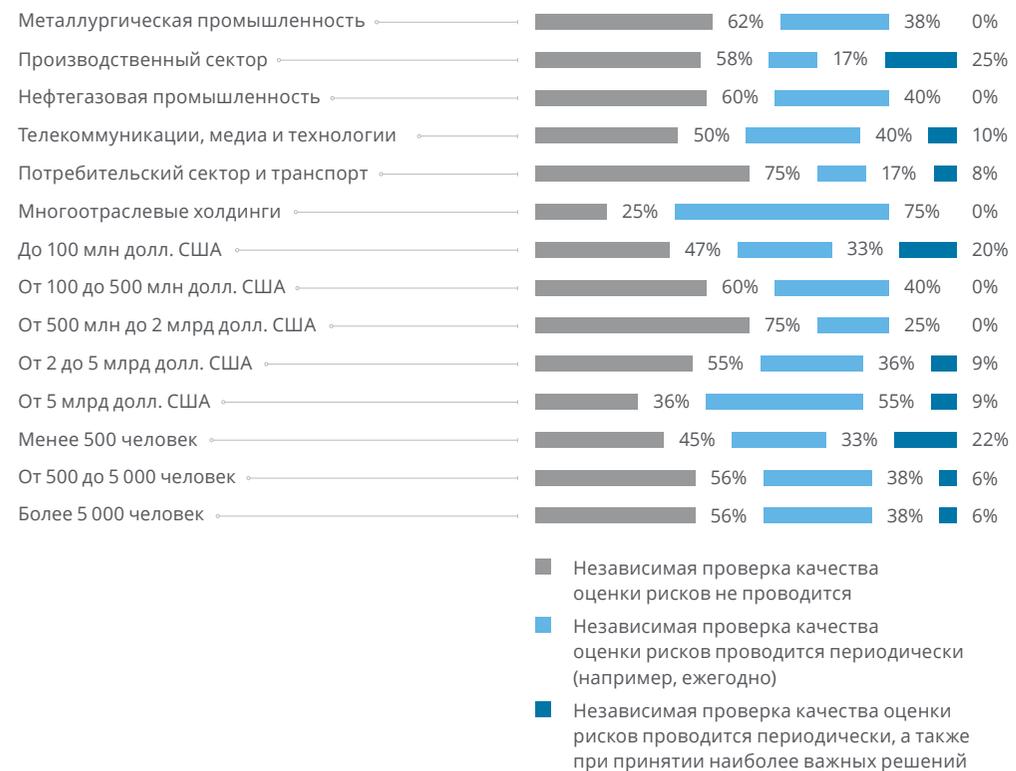
- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Какие инструменты используются в вашей организации для оценки рисков?



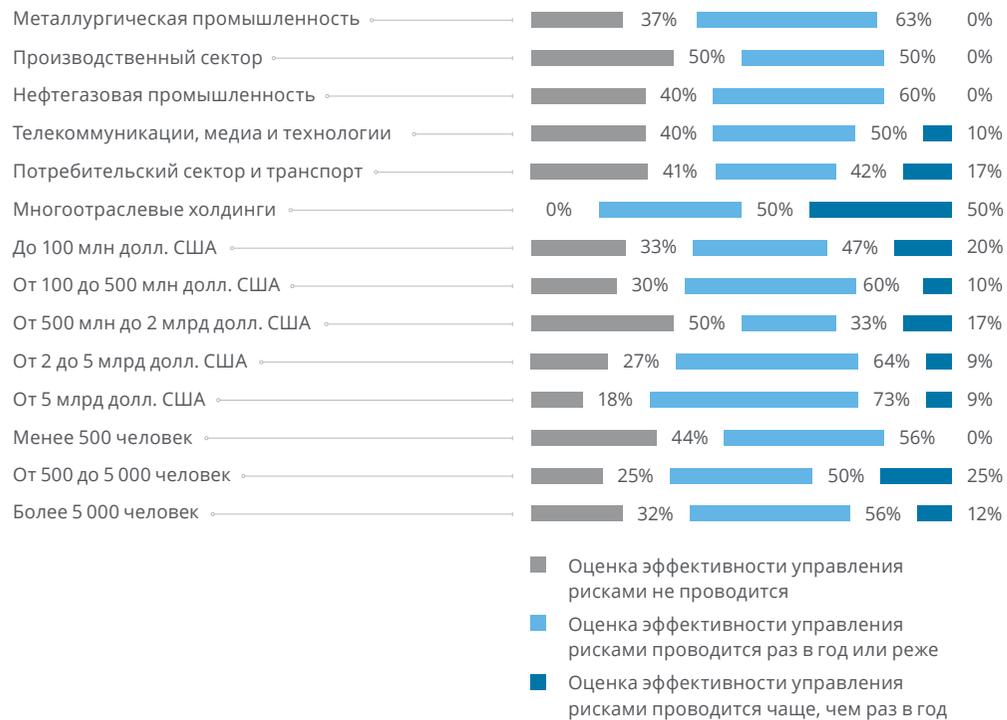
Как в вашей организации осуществляется независимая проверка качества оценки рисков?



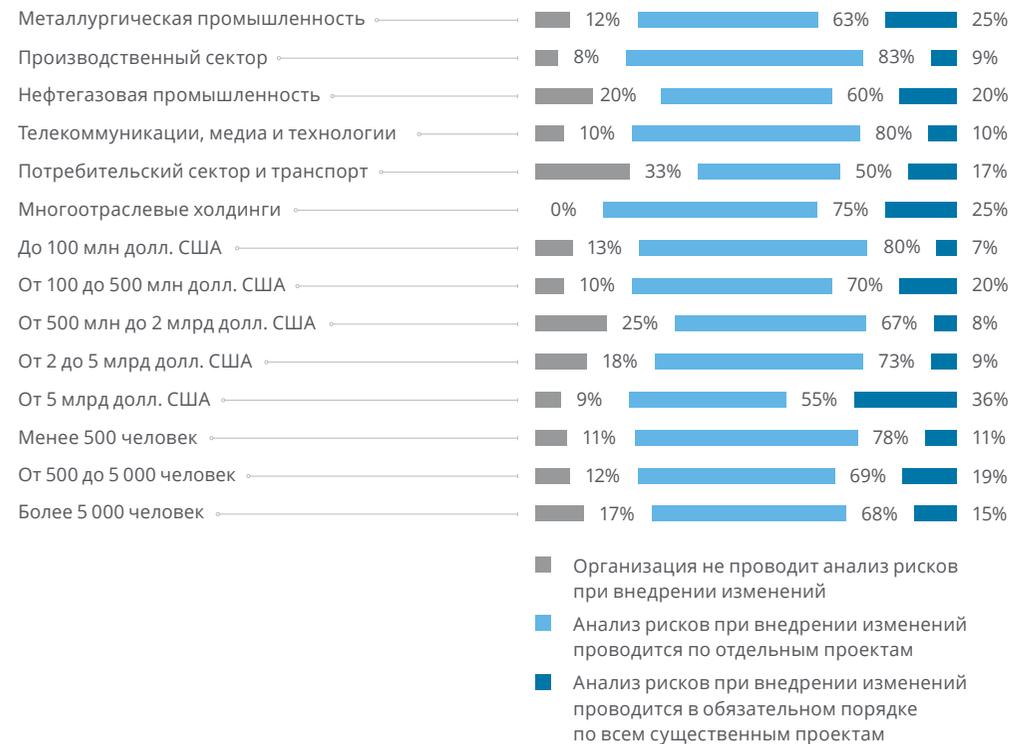
- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



С какой периодичностью осуществляется оценка эффективности управления рисками?



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



- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Оценка уровня зрелости управления рисками топ-менеджерами
- 08 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 09 Общий уровень зрелости управления рисками
- 10 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 11 О респондентах
- 12 Контакты
- 13 Приложение



Deloitte.

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

«Делойт» является ведущей международной сетью компаний по оказанию услуг в области аудита, консалтинга, финансового консультирования, управления рисками и налогообложения, а также сопутствующих услуг. «Делойт» ведет свою деятельность в 150 странах, в число клиентов которой входят около 400 из 500 крупнейших компаний мира по версии журнала Fortune. Около 132 тысяч специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения результатов, которыми мы можем гордиться. Более подробную информацию можно получить на сайте www.deloitte.com.

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