

**Оценка уровня
зрелости управления
рисками в Республике
Казахстан**

Алматы, 2019 год



Содержание

01	Вступительное слово	3	08	Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды	46
02	Основные выводы	4	09	О респондентах	51
03	Портрет современного подразделения по управлению рисками в организации	6	10	Контакты	52
04	Оценка уровня зрелости управления рисками	13			
05	Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками	31			
06	Оценка эффективности управления рисками	40			
07	Перспективы дальнейшего развития управления рисками	43			



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



Вступительное слово

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

Данный исследовательский проект реализовывался в партнерстве с АНО ДПО «ИСАР», информационным порталом www.risk-academy.ru и Центром эффективных компетенций в области управления рисками и лидерства White Birds.

Нами была проведена оценка зрелости управления рисками и выявлены тенденции развития риск-менеджмента в организациях. Несмотря на ряд положительных моментов, связанных с управлением рисками в Казахстане, в целом результаты исследования указывают на наличие проблем с его практическим внедрением и интеграцией и требуют внимательного изучения лицами, заинтересованными в его эффективности.

Исследование основано на результатах опроса и включает портрет респондентов, анализ уровня зрелости, ключевых проблем и перспектив развития управления рисками в Казахстане. В рамках обзора ситуации с управлением отдельными видами рисков в 2019 году мы подготовили анализ подходов к управлению рисками в области охраны труда и окружающей среды, а также промышленной безопасности.

Мы благодарим экспертов, принявших участие в опросе, и надеемся, что результаты данного отчета будут интересны и полезны для вас.

Сауле Медетова

Директор, руководитель практики управления рисками организаций, АО «Делойт и Туш СНГ».

Центр White Birds благодарит компанию «Делойт», СНГ и респондентов за их участие в исследовании.

Текущие практики управления рисками во многих аспектах соответствуют международным стандартам, однако в большинстве случаев это соответствие носит формальный или фрагментарный характер:

- В 85% организаций ответственность за управление рисками закреплена за руководством, но только в 15% организаций поддерживается открытое обсуждение негативной/нежелательной информации о рисках, а в 44% организаций документируются результаты анализа;
- 85% организаций имеют отдельную функцию управления рисками, инициаторами создания которой являются Совет директоров, акционеры или генеральные директора;
- В 89% организаций утверждены критерии риск-аппетита, однако 70% их не используют в процессе принятия решений;
- В 78% организаций КПЭ устанавливаются без учета рисков, а в трети организаций процессы анализа рисков при бюджетировании и стратегическом планировании не регламентированы, то есть носят необязательный характер;
- Прослеживается низкая интеграция функций управления рисками с функциями внутреннего контроля и внутреннего аудита;
- Преобладает качественная оценка рисков, в то время как количественные методы оценки используют только в 22% компаний.

Вышеперечисленные особенности во многом снижают степень внедрения риск-менеджмента в бизнес-процессы организаций. Центр White Birds совместно с АНО ДПО «ИСАР» и АО «Делойт и Туш СНГ» приложат максимальные усилия для развития культуры управления рисками в организациях Республики Казахстан.

Алия Шаяхметова

Руководитель практики риск-менеджмента компании White Birds, Центр эффективных компетенций в области управления рисками и лидерства.

- 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 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 08 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 09 О респондентах
- 10 Контакты



Основные выводы

Портрет подразделения по управлению рисками

85% Доля организаций, в которых есть отдельное подразделение, осуществляющее функции по сопровождению и методологической поддержке процессов управления рисками

33% Доля организаций, в которых сопровождение и методологическую поддержку процессов управления рисками осуществляют 5 и более сотрудников

Совет Директоров Чаще всего является инициатором создания подразделения по управлению рисками

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

52% Организаций сформировало собственное подразделение по управлению рисками более пяти лет назад

Оценка зрелости управления рисками

85% Имеют утвержденную Советом директоров политику по управлению рисками

67% Закрепляют ответственность за выявление, анализ и управление рисками в уставе, регламентирующих документах, положениях о подразделениях и должностных инструкциях

85% Закрепляют ответственность в рамках управления рисками за руководством, Советом директоров, комитетами при Совете директоров и за риск-менеджерами

67% Слышали о последних изменениях в стандартах ISO31000 и концепции COSO ERM, которые произошли в 2017–2018 годах, частично знают о них

36% Актуализировали свою методологию управления рисками согласно последним изменениям в стандартах ISO31000 и COSO ERM

45% Утверждают, что сформировали Комитет по управлению рисками и имеют практику рассмотрения вопросов по управлению рисками Комитетом по аудиту

78% Заявляют, что Комитет по управлению рисками проводит заседания и Комитет по аудиту рассматривает вопросы по управлению рисками чаще, чем раз в квартал

Терминология

- Нефтегазовая промышленность
- Металлургия и производственный сектор
- Потребительский сектор и транспорт
- До 100 млн долл. США
- От 100 до 1 000 млн долл. США
- От 1 млрд долл. США
- Менее 1 000 сотрудников
- От 1 000 до 5 000 сотрудников
- 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 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 08 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 09 О респондентах
- 10 Контакты

Основные выводы

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

1. В большинстве организаций действующая система КПЭ напрямую не связана с деятельностью по управлению рисками.
2. Большинство организаций затрудняется ответить, каким образом риск-аппетит учитывается при принятии решений.
3. В большинстве организаций управление рисками не интегрировано с деятельностью отдела внутреннего аудита организации или ограничивается взаимодействием при создании риск-ориентированного плана проведения проверок.
4. В большинстве организаций компетенции в сфере управления рисками не являются важной составляющей при приеме на работу в организацию в целом.

Перспективы дальнейшего развития управления рисками

1. Управление рисками в организациях имеет тенденцию распространяться на все уровни бизнес-процессов бэк-офиса: в 44% организаций управление рисками проводится на уровне всех основных бизнес-процессов бэк-офиса.
2. В организациях развиваются процедуры последующего мониторинга рисков: в 48% организаций процедуры последующего мониторинга рисков есть, и они проводятся регулярно/в соответствии с установленной периодичностью.

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

86% Доля организаций, разработавших политику хотя бы в одной из областей безопасности (промышленной безопасности или охраны труда 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 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 08 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 09 О респондентах
- 10 Контакты

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 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 08 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 09 О респондентах
- 10 Контакты



Наличие отдельного подразделения по управлению рисками в организации

Существуют ли в вашей организации отдельные подразделения/выделенные сотрудники, которые осуществляют сопровождение и методологическую поддержку процессов управления рисками?



- Функции по сопровождению и методологической поддержке процессов управления рисками осуществляет отдельное подразделение
- Функции по сопровождению и методологической поддержке процессов управления рисками осуществляются специалистами смежных подразделений (внутреннего аудита, финансов или других)
- Функция по сопровождению и методологической поддержке процессов управления рисками не реализована

Тренд

В 2019 году 85% организаций сформировали полноценное подразделение, которое выполняет функции по сопровождению и методологической поддержке процессов управления рисками. Среди опрошенных организаций ни одна не заявила, что функция по сопровождению и методологической поддержке процессов управления рисками не реализована.

Особенности

В 37% опрошенных организациях нефтегазовой промышленности функции по сопровождению и методологической поддержке процессов управления рисками осуществляются специалистами смежных подразделений (внутреннего аудита, финансов или других). Во всех организациях с выручкой от 1 млрд долл. США функции по сопровождению и методологической поддержке процессов управления рисками осуществляет отдельное подразделение.

Кому подчиняется подразделение, ответственное за внедрение процессов управления рисками?



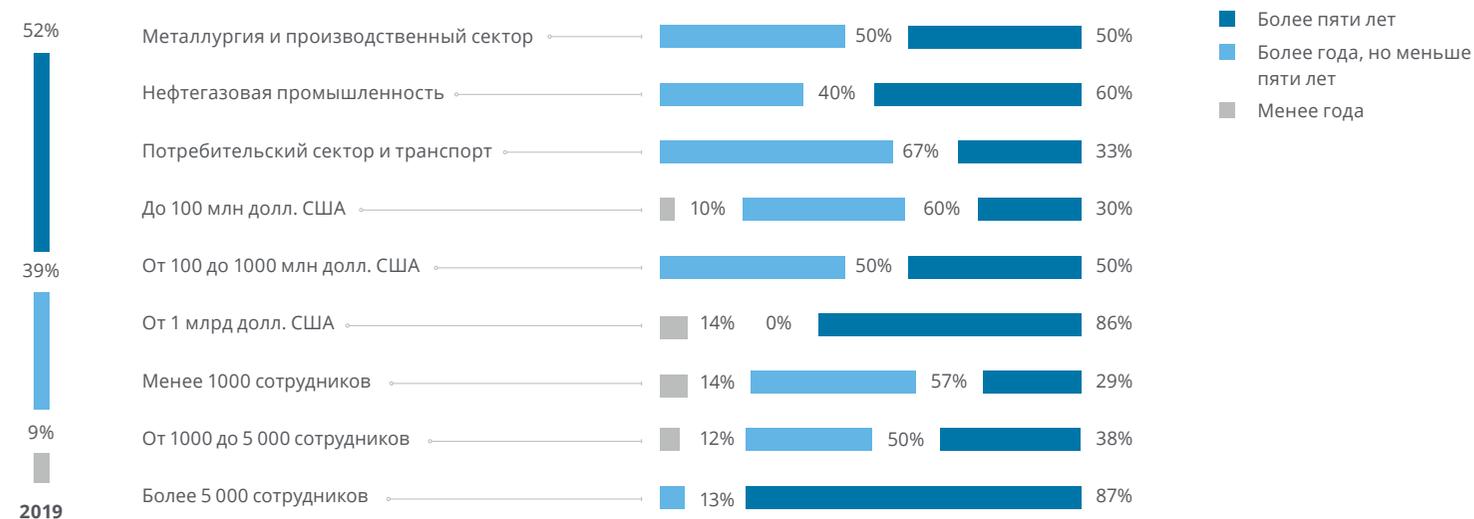
- Директору по стратегии/корпоративному управлению
- Отделу внутреннего контроля
- Финансовому директору
- Отделу внутреннего аудита
- Генеральному директору
- Совету директоров/комитету при Совете директоров

- 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 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 08 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 09 О респондентах
- 10 Контакты



Время существования подразделения по управлению рисками в организации

Укажите, пожалуйста, продолжительность работы подразделения, ответственного за сопровождение и методологическую поддержку процессов управления рисками



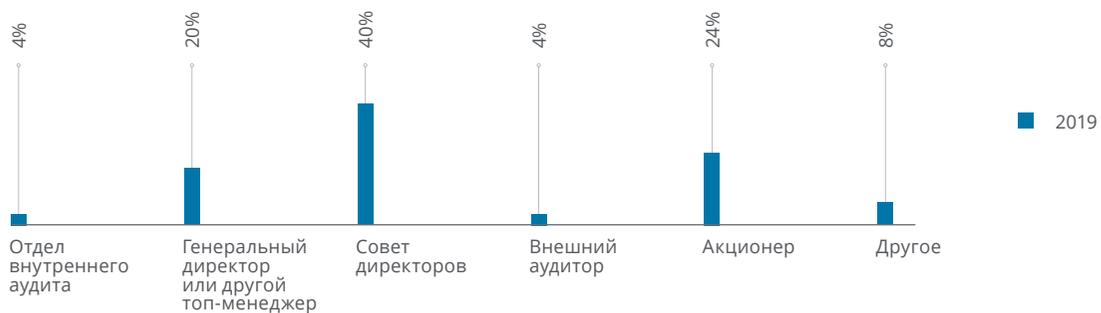
Тренд

Больше половины организаций (52%) сформировали подразделение по управлению рисками более 5 лет назад. Лишь 9% организаций сформировали это подразделение менее года назад.

Особенности

Чаще всего подразделения, ответственные за сопровождение и методологическую поддержку процессов управления рисками и сформированные более пяти лет назад, встречаются среди нефтегазовых организаций (60%). В крупных организациях таких подразделений большинство: в 86% организаций с выручкой от 1 млрд долл. США и в 87% организаций со штатом более 5 000 сотрудников.

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

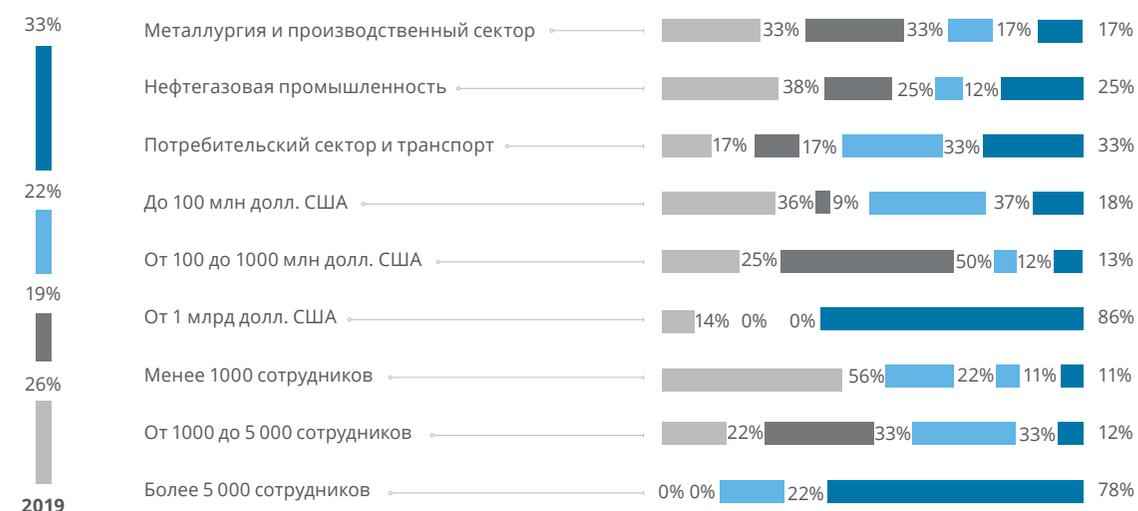


- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Перспективы дальнейшего развития управления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



Количество сотрудников, ответственных за процессы управления рисками

Укажите, пожалуйста, количество сотрудников, которые ответственны за управление рисками в организации (включая руководителя).



- Более пяти сотрудников
- Четыре или пять сотрудников
- Два или три сотрудника
- Один сотрудник

Тренд

В 2019 году в трети организаций ответственными за сопровождение и методологическую поддержку процессов управления рисками (включая руководителя) являются более 5 сотрудников. Почти в четверти организаций эту функцию выполняет только 1 сотрудник.

Особенности

В 33% организаций потребительского сектора и транспорта за управление рисками отвечают 5 и более сотрудников. Также подразделения по управлению рисками со штатом от 5 сотрудников сформированы у 78% организаций с численностью более 5 000 сотрудников и у 86% организаций с выручкой от 1 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 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 08 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 09 О респондентах
- 10 Контакты



Распределение ответственности за управление рисками

За кем в вашей организации закреплена ответственность в рамках управления рисками?



- За руководством, советом директоров, комитетами при совете директоров и за риск-менеджерами
- За руководством и риск-менеджментом (без участия совета директоров)
- За риск-менеджментом (без участия совета директоров)

Тренд

В 2019 году подавляющее большинство (85%) организаций закрепляют ответственность в рамках управления рисками за руководством, Советом директоров, комитетами при Совете директоров и за риск-менеджерами. Только 4% организаций передают эту функцию целиком и полностью риск-менеджменту.

Особенности

Все организации потребительского сектора и транспорта закрепляют ответственность в рамках управления рисками за руководством, Советом директоров, комитетами при Совете директоров и за риск-менеджерами. 37% нефтегазовых организаций не закрепляют эту ответственность за Советом директоров. Среди организаций с численностью менее 1 000 сотрудников 22% закрепляют ответственность только за руководством и риск-менеджментом (без участия Совета директоров).

Комментарий

«Данная тенденция соответствует международным стандартам и лучшим мировым практикам. Вовлечение Совета директоров повышает эффективность управления рисками в организации, поскольку именно этот орган задает тон сверху, ставит стратегические цели развития системы управления рисками и контролирует их достижение. Согласно последним тенденциям, во многих организациях ответственность за управление рисками распределяется между всеми уровнями управления. Во избежание формального подхода, мы рекомендуем не только формализовать ответственность, но и систематизировать подходы к управлению рисками на всех уровнях функционального управления в организациях.»

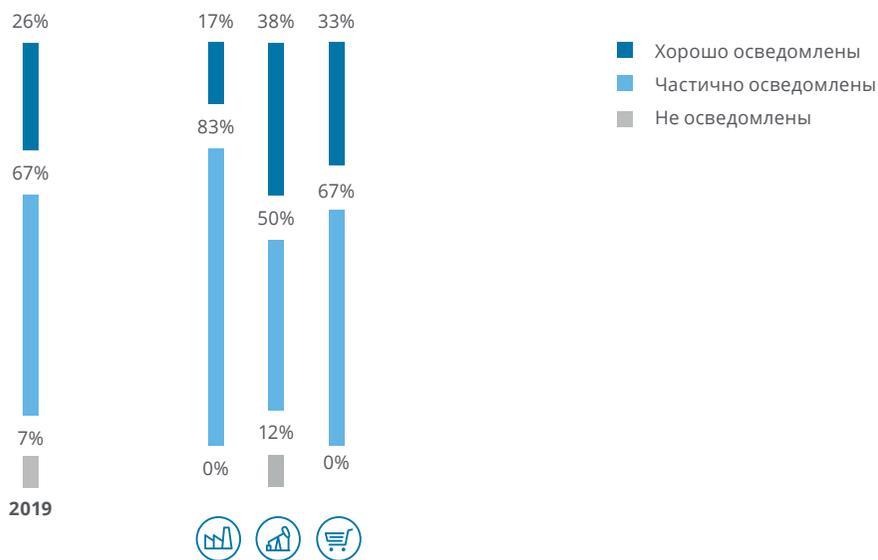
Компания «Делойт», СНГ

- 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 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 08 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 09 О респондентах
- 10 Контакты

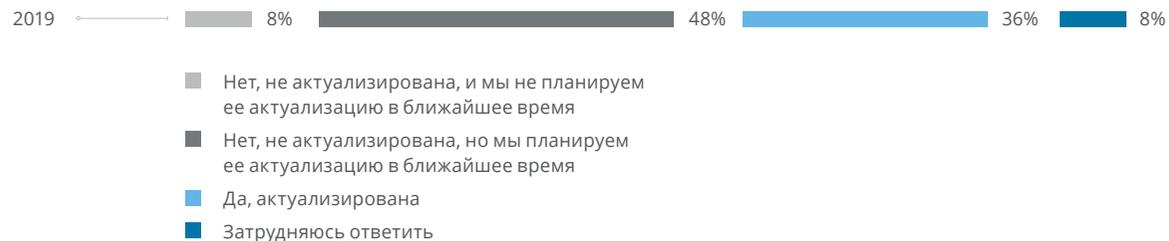


Осведомленность о последних изменениях в стандартах ISO 31000 и концепции COSO ERM

Знаете ли вы о последних изменениях в стандартах ISO31000 и концепции COSO ERM, которые произошли в 2017–2018 годах?



Актуализирована ли ваша методология управления рисками согласно последним изменениям в стандартах ISO31000 и COSO ERM?



Тренд

93% опрошенных знакомы с изменениями в стандартах ISO31000 и концепции COSO ERM, из них только 26% хорошо разбирается в этих изменениях. Лишь 7% респондентов не имеют представления об актуальной версии документов. Однако, несмотря на осведомленность, лишь 36% организаций актуализировали свою методологию управления рисками согласно последним изменениям в стандартах ISO31000 и COSO ERM. 48% организаций планируют актуализацию методологии в ближайшее время.

Особенности

Хорошо осведомлены о последних изменениях в стандартах ISO31000 и концепции COSO ERM, которые произошли в 2017–2018 годах, 38% организаций нефтегазового сектора и 33% 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 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 08 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 09 О респондентах
- 10 Контакты

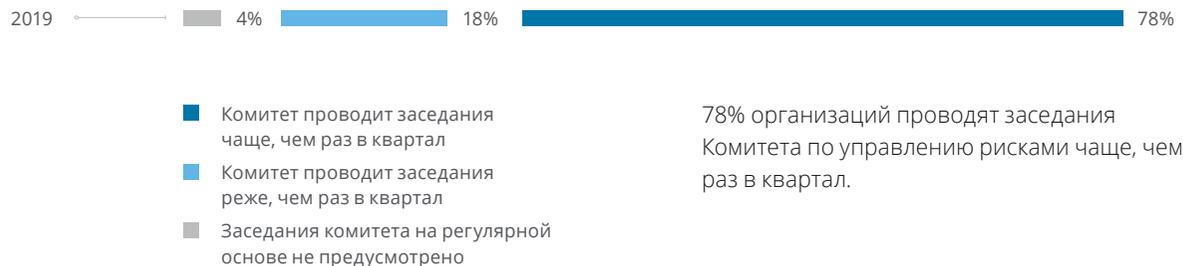


Практика рассмотрения вопросов по управлению рисками комитетами совета директоров

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



Как часто в вашей организации Комитет по управлению рисками проводит заседания/рассматривает вопросы по управлению рисками Комитетом по аудиту?



78% организаций проводят заседания Комитета по управлению рисками чаще, чем раз в квартал.

Тренд

15% организаций не сформировали Комитет по управлению рисками и не выполняют практику расширения повестки дня Комитета по аудиту. 45% организаций задействовали оба Комитета в процессе управления рисками, остальные организации привлекают лишь один из этих комитетов к участию.

Особенности

Практика рассмотрения вопросов по управлению рисками комитетами Совета директоров наименее полно реализована в нефтегазовых организациях: 20% этих организаций не сформировали Комитет по управлению рисками и не выполняют практику расширения повестки дня Комитета по аудиту (вопросы по управлению рисками не рассматриваются). В 44% организаций металлургии и производственного сектора существуют и Комитет по управлению рисками, и практика рассмотрения вопросов по управлению рисками Комитетом по аудиту.

- 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 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 08 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 09 О респондентах
- 10 Контакты

Оценка уровня зрелости управления рисками

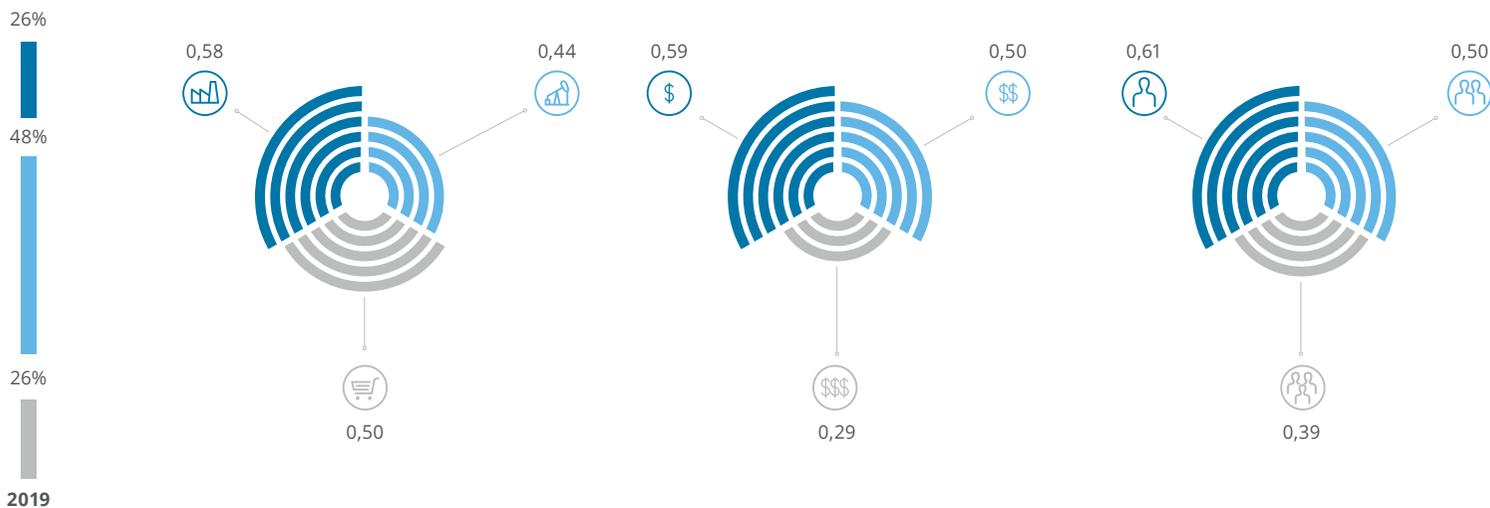


- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками**
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Перспективы дальнейшего развития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



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

Тренд

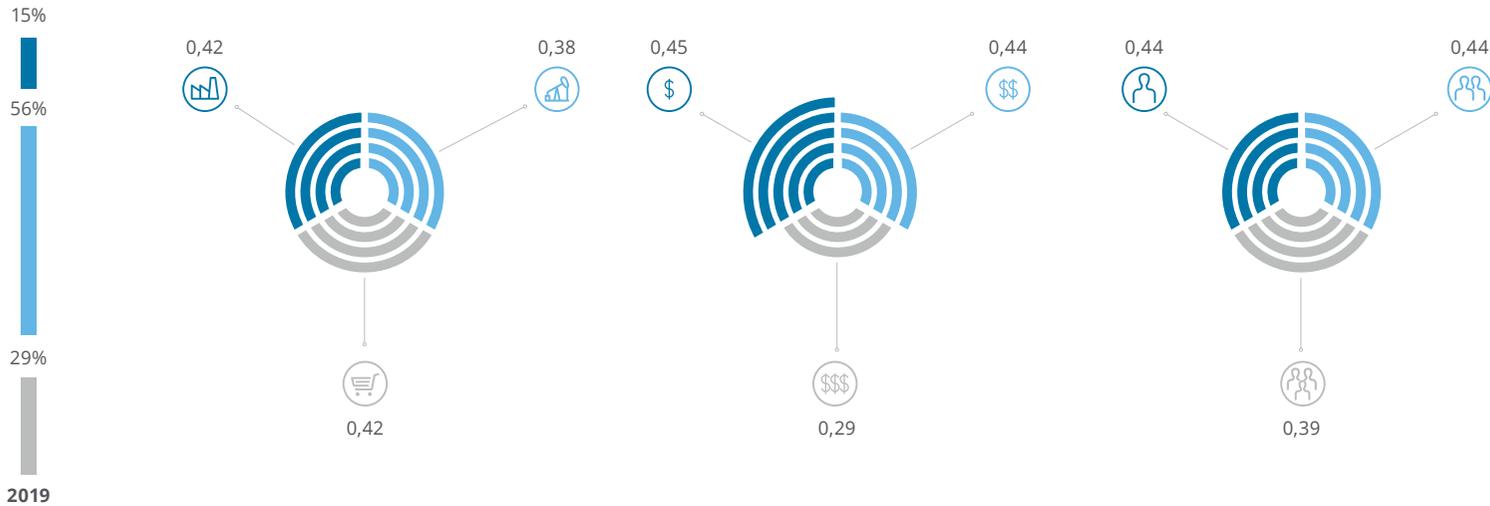
В 2019 году анализ рисков при стратегическом планировании проводится качественнее, чем при годовом бюджетировании. 15% организаций анализируют риски при годовом бюджетировании, регламентируют порядок проведения анализа рисков в политике/ регламенте о бюджетировании, в то время как полный анализ рисков при стратегическом планировании проводят 26% 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 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 08 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 09 О респондентах
- 10 Контакты



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

«Уровень интеграции в процессы стратегического и бюджетного планирования является одним из наиболее важных показателей эффективности системы управления рисками. Результаты исследования показывают, что значительная часть организаций понимает важность анализа рисков при постановке целей, однако отсутствие регламентированных подходов к проведению такого анализа является существенным недостатком, в результате которого может снизиться эффективность усилий по управлению рисками в организации. Современные организации применяют различные количественные и качественные методы в процессе анализа рисков при постановке целей.»

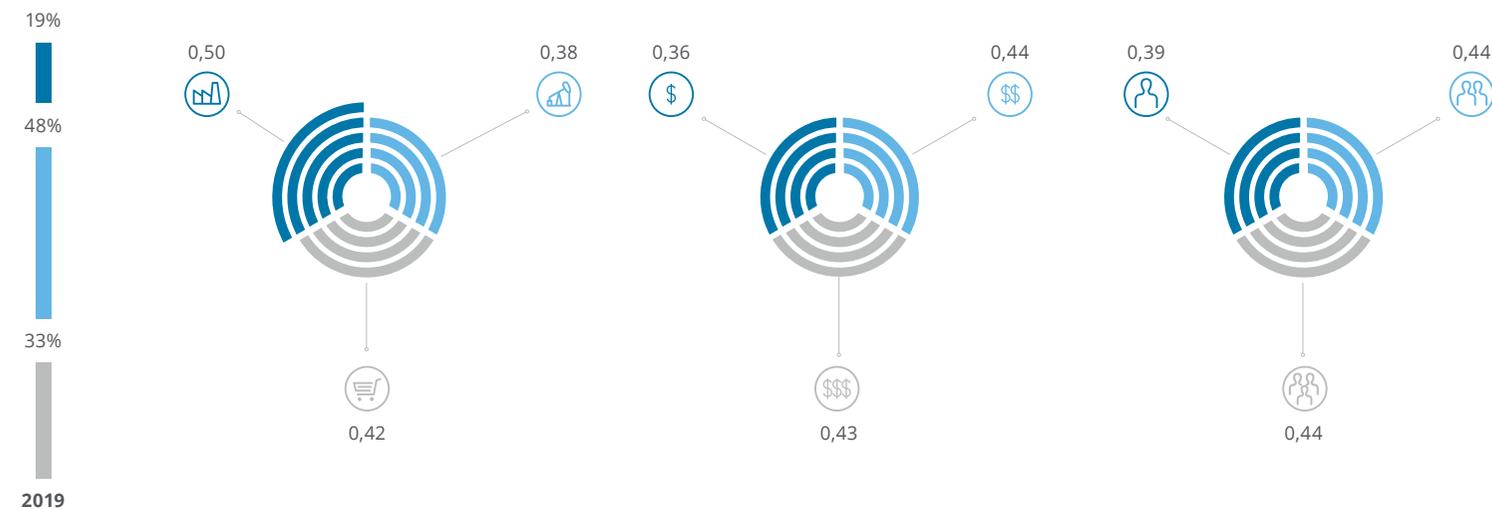
Компания «Делойт», СНГ

- 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 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 08 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 09 О респондентах
- 10 Контакты



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

«Результаты исследования показывают, что примерно в 4 из 5 организаций не выстроена обратная связь между процессом анализа рисков и пересмотром бюджета. Это свидетельствует о том, что на данном этапе зрелости управления рисками руководство организаций не готово принимать управленческие решения, полагаясь на результаты анализа, который проводится в рамках управления рисками, что может говорить о необходимости внедрения более практических подходов к анализу и оценке рисков.»

Компания «Делойт», СНГ

Тренд

Треть организаций не изменяет стратегические цели и не пересматривает бюджет под влиянием рисков. Почти половина организаций утверждает, что анализ рисков имеет косвенное влияние на изменение целей и пересмотр бюджета. Лишь 19% организаций пересматривают стратегические цели и бюджет под прямым влиянием рисков.

Особенности

Наиболее полное влияние на пересмотр стратегических целей и бюджетов организации анализ рисков имеет в потребительском секторе и транспорте.

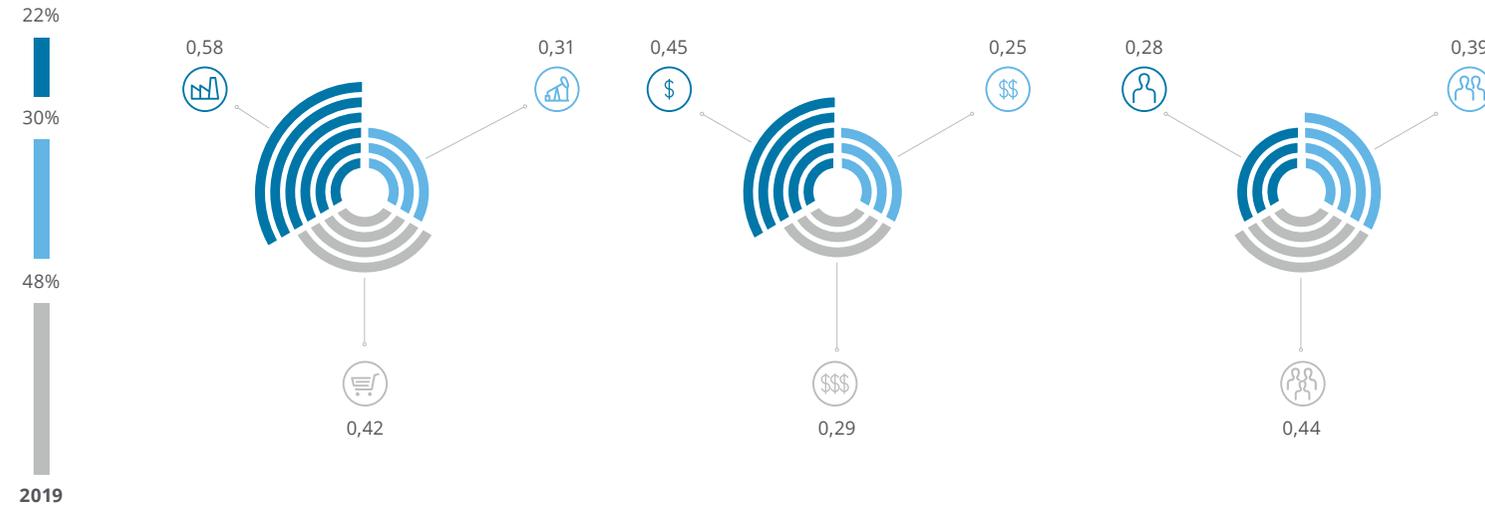
В организациях с выручкой от 1 млрд долл. 86% организаций изменяют цели и пересматривают бюджет под косвенным влиянием анализа рисков.

- 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 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 08 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 09 О респондентах
- 10 Контакты



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

«Данная тенденция свидетельствует о фрагментарности систем управления рисками — формально ответственность закреплена за руководством организации, но при этом оно лишено инструментов контроля за эффективностью данного процесса и не может каскадировать ответственность через систему риск-ориентированных КПЭ.»

Алия Шаяхметова

Руководитель практики риск-менеджмента компании White Birds, Центр эффективных компетенций в области управления рисками и лидерства.

Тренд

Почти половина организаций (48%) напрямую не связывают действующую в организации систему КПЭ с деятельностью по управлению рисками. 22% опрошенных организаций устанавливают данные показатели на основании результатов анализа рисков и отслеживают их с учетом риска.

Особенности

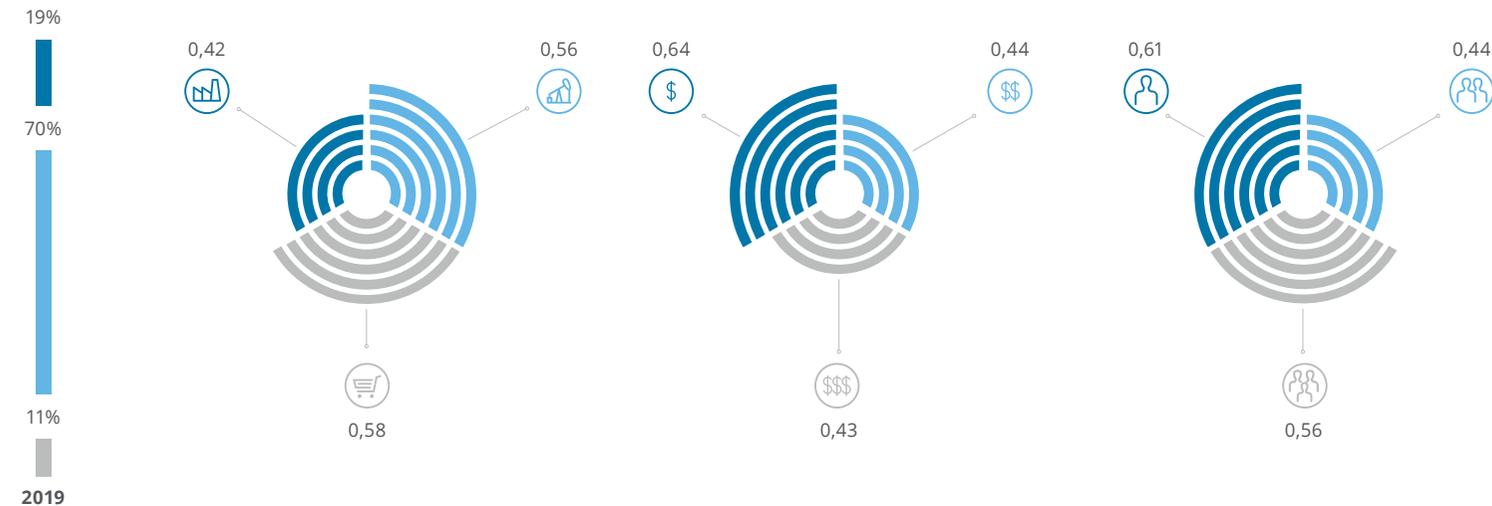
50% металлургических и производственных организаций и 50% организаций с выручкой от 100 до 1 000 млн долл. США устанавливают КПЭ по управлению рисками для менеджеров и некоторых сотрудников. Треть организаций с численностью более 5 000 сотрудников и 36% организаций с выручкой до 100 млн долл. США напрямую связывают действующую в организации систему КПЭ с деятельностью по управлению рисками, устанавливают целевые показатели для ключевых сотрудников на основании результатов анализа рисков и отслеживают их 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 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 08 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 09 О респондентах
- 10 Контакты



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

Комментарий

«Параметризованный риск-аппетит организации помогает повысить эффективность корпоративного управления через внедрение практики риск-ориентированного принятия решений. Ключевая задача риск-аппетита – помощь в приоритизации принимаемых решений на всех уровнях управления.»

Алия Шаяхметова

Руководитель практики риск-менеджмента компании White Birds, Центр эффективных компетенций в области управления рисками и лидерства.

Тренд

Почти каждая пятая организация определяет/пересматривает риск-аппетит на периодической основе в рамках определения стратегии/годовых целей и использует его как практический инструмент при принятии решений. 70% организаций затрудняются ответить, каким образом он учитывается при принятии решений.

Особенности

Треть организаций металлургии и производственного сектора определяет/пересматривает риск-аппетит на периодической основе в рамках определения стратегии/годовых целей и использует его как практический инструмент при принятии решений. С другой стороны, 50% металлургических и производственных организаций не определяют формальный риск-аппетит. Среди организаций с численностью менее 1 000 сотрудников ни одна не заявила, что не определяет формальный риск-аппетит.

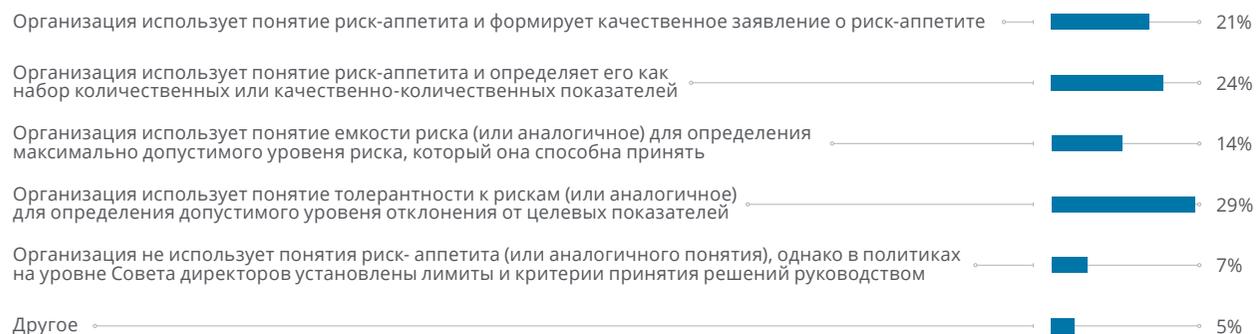
- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Перспективы дальнейшего развития управления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

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



Уровень интеграции в процессы планирования и бюджетирования

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



Тренд

Всего 7% организаций не используется понятие риск-аппетита, однако лимиты и критерии принятия решения руководством установлены. С другой стороны, 24% организаций используют данное понятие и определяют его как набор количественных или качественно-количественных показателей. Чаще всего (в 29% случаев) используется понятие толерантности к рискам.

Особенности

Половина организаций металлургии и производственного сектора, а также потребительского сектора и транспорта используют понятие толерантности к рискам. Почти треть всех отраслей использует понятие риск-аппетита и определяет его как набор количественных или качественно-количественных показателей.

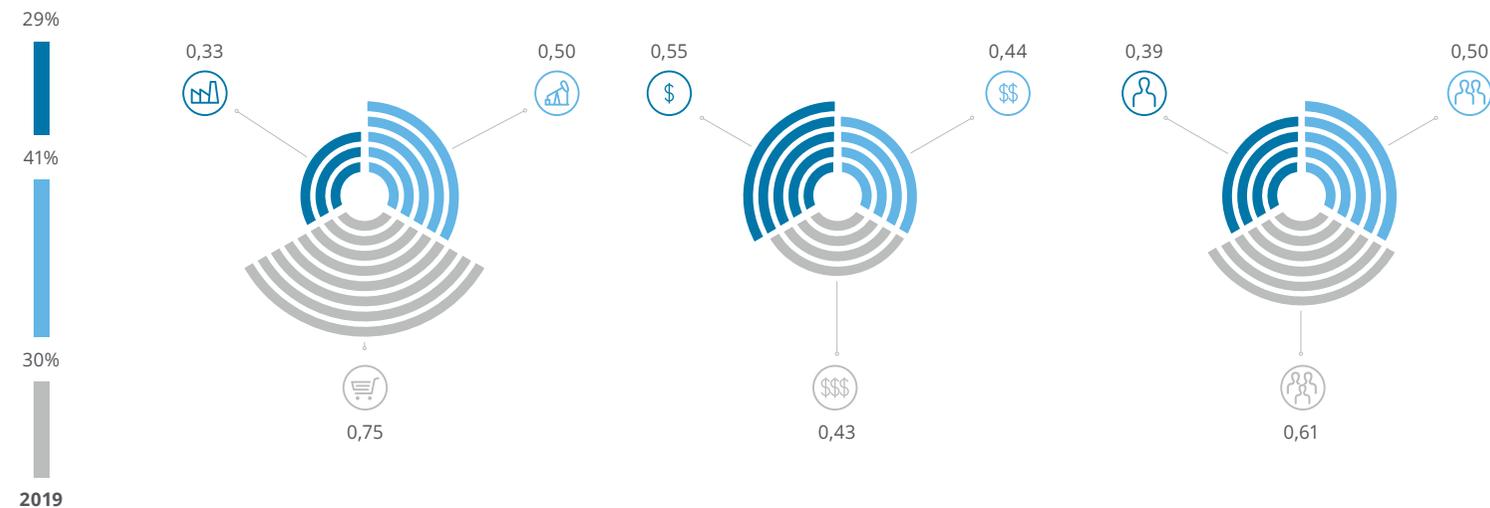


- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Перспективы дальнейшего развития управления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



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

«Анализ рисков критически важен при принятии решений, которые непосредственно связаны с достижением стратегических целей организации. Формирование, сохранение или разрушение ценности организации осуществляется через принятие управленческих решений, то есть риски существуют до момента принятия решения и именно до этого момента их важно оценить и проанализировать, чтобы то решение, которое мы приняли привело нас к тому результату, который мы ожидаем. Принимая по внимание концепцию управления рисками в целом — помощь организации в достижении стратегических целей, анализ рисков при принятии управленческих решений и есть управление рисками в самом его ярчайшем проявлении.»

Алия Шаяхметова

Руководитель практики риск-менеджмента компании White Birds, Центр эффективных компетенций в области управления рисками и лидерства.

Тренд

Большинство организаций Казахстана (41%) проводят анализ рисков при принятии некоторых из наиболее важных стратегических или инвестиционных решений. Между остальными организациями почти поровну распределились те, которые принимают все существенные стратегические, бюджетные и инвестиционные решения только после анализа рисков, рассмотрения альтернативных вариантов и утверждения плана мероприятий, способных нивелировать риски, и те, в которых стратегические и инвестиционные решения принимаются в течение года без привлечения риск-менеджеров.

Особенности

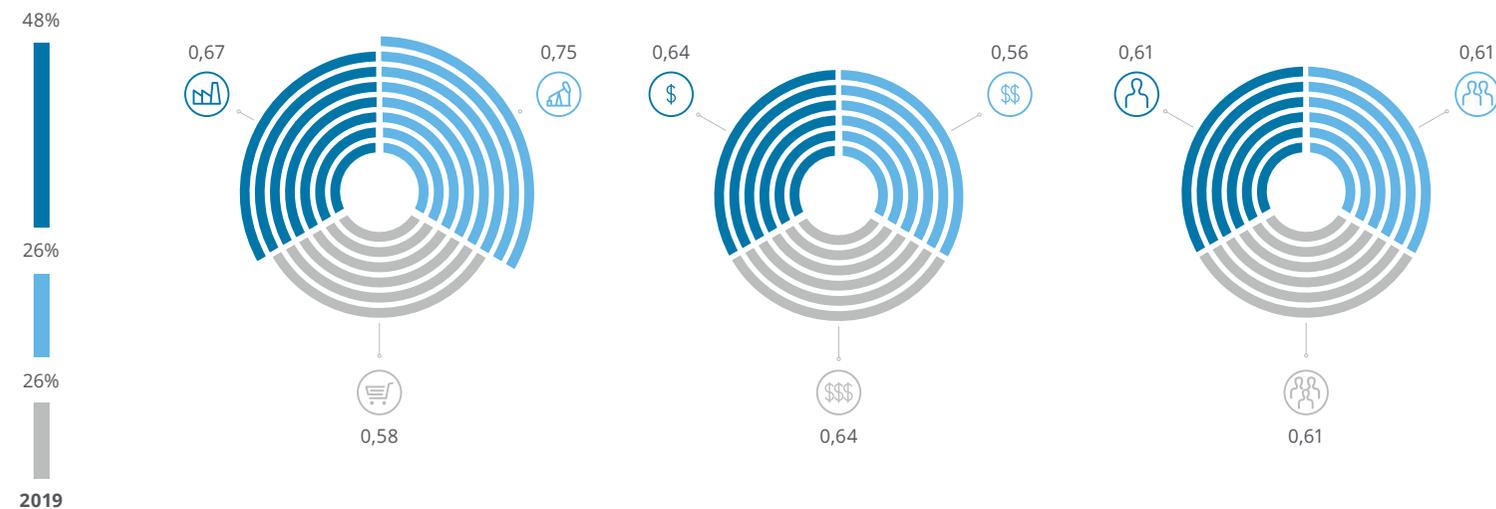
Наибольшее влияние на принятие решений риски имеют в организациях потребительского сектора и транспорта. Напротив, в 50% организаций металлургии и производственного сектора стратегические и инвестиционные решения принимаются высшим руководством в течение года без привлечения риск-менеджеров. 45% организаций со штатом более 5 000 сотрудников принимают все существенные стратегические, бюджетные и инвестиционные решения 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 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 08 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 09 О респондентах
- 10 Контакты



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

«Внешняя среда организации подвержена постоянным изменениям. Принятые решения по истечению времени могут оказаться неактуальными из-за значительного изменения внешней среды, устранившего какой-то риск или, наоборот, сделавшего его катастрофическим для организации (например, введение или снятие санкций).»

Алия Шаяхметова

Руководитель практики риск-менеджмента компании White Birds, Центр эффективных компетенций в области управления рисками и лидерства.

Тренд

Почти половина (48%) организаций Казахстана регулярно и в соответствии с установленной периодичностью проводят процедуры последующего мониторинга рисков. Остальная доля организаций поровну распределилась между теми, кто реализует процедуры мониторинга нерегулярно, и между теми, кто вообще их не реализует.

Особенности

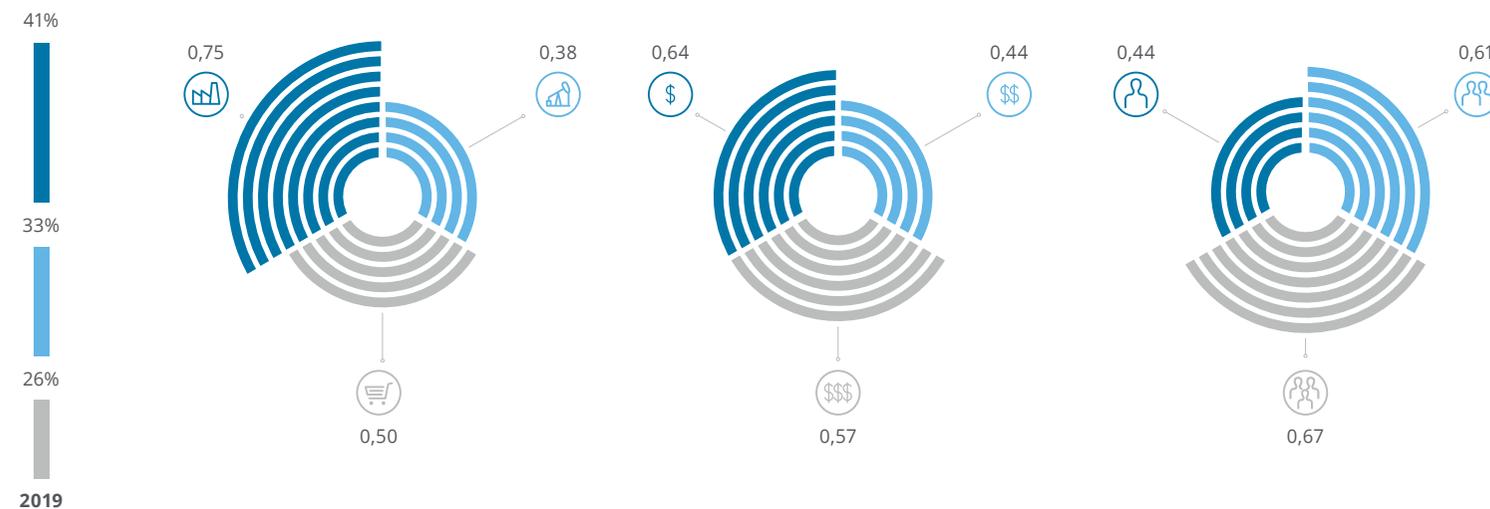
Наиболее регулярно процедуры последующего мониторинга рисков, связанных с принимаемыми решениями, реализуются в нефтегазовых организациях. Среди организаций со штатом менее 1 000 сотрудников у трети эти процедуры отсутствуют.

- 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 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 08 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 09 О респондентах
- 10 Контакты



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

«Существенные риски должны обсуждаться коллегиально и, более того, разъясняться каждому сотруднику его непосредственным руководителем. Коллегиальное обсуждение помогает не только обеспечить разностороннюю оценку рисков, но, самое главное, обеспечить единообразие понимания существующих угроз и возможностей для организации на всех уровнях управления.»

Алия Шаяхметова

Руководитель практики риск-менеджмента компании White Birds, Центр эффективных компетенций в области управления рисками и лидерства.

Тренд

В большинстве организаций Казахстана (41%) 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)

Особенности

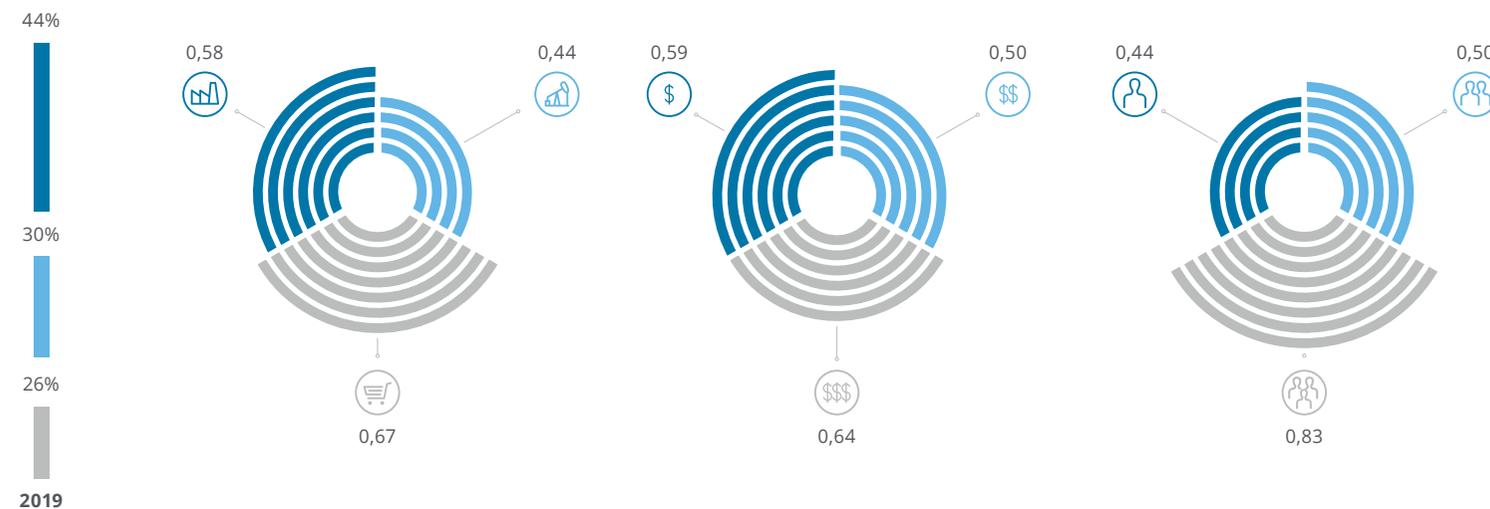
Половина нефтегазовых организаций не обсуждает вопросы управления существенными рисками на заседаниях коллегиальных органов. Также наиболее часто это встречается среди организация с выручкой от 100 до 1 000 млн долл. США (37%) и с численностью менее 1 000 сотрудников (33%).

- 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 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 08 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 09 О респондентах
- 10 Контакты



Уровень интеграции управления рисками в процессы принятия решений

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



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

Комментарий

«Учитывая, что управление рисками это ответственность руководителей, организация должна обеспечить последовательность обсуждения на всех уровнях существенных рисков для принятия решений, зафиксировать все допущения и ограничения, использованные при анализе рисков и внешнюю конъюнктуру, которая может существенно измениться с течением времени. Руководство должно принимать решения на основе максимально доступной и качественной информации.»

Алия Шаяхметова

Руководитель практики риск-менеджмента компании White Birds, Центр эффективных компетенций в области управления рисками и лидерства.

Тренд

Доля организаций, которые анализируют принимаемые риски и всегда документирует результаты этого анализа, в 2019 году составила 44%. Меньшая доля организаций Казахстана (26%) не проводит анализ или проводит его неформально, а также не документирует результаты.

Особенности

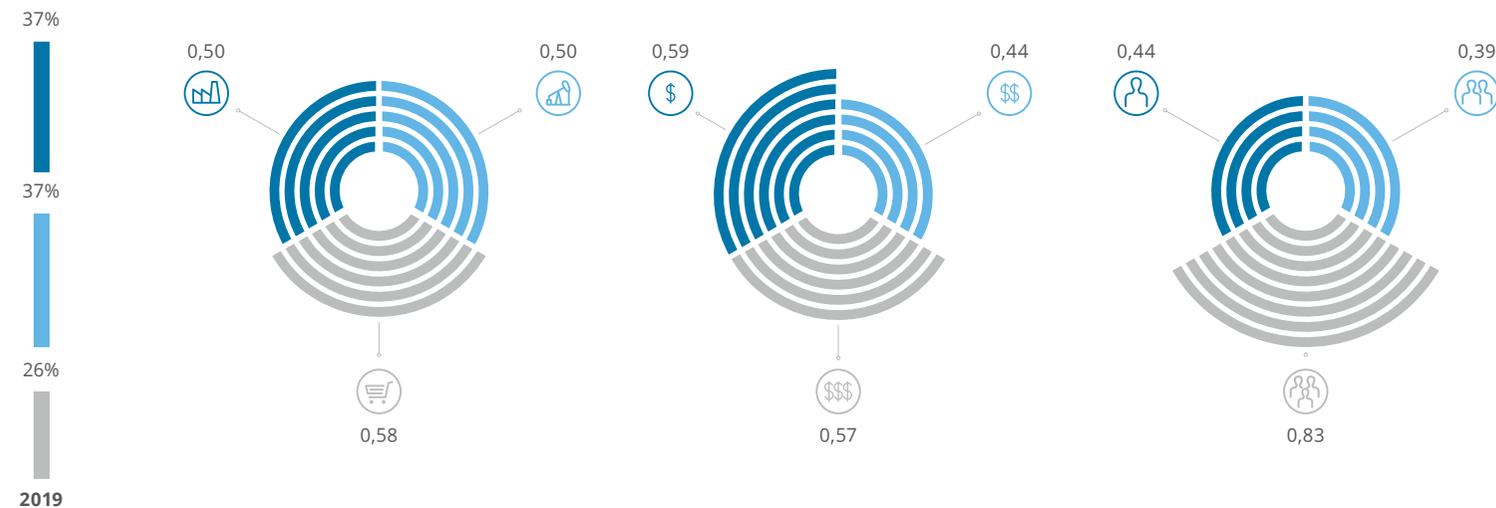
Реже анализ проводится среди нефтегазовых организаций (37% не проводят или проводят неформально). Среди организаций с большим штатом (от 5 000 сотрудников) анализ принимаемых рисков проводится и его результаты документируются в 78% случаев.

- 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 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 08 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 09 О респондентах
- 10 Контакты



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

Комментарий

«Ввиду того, что ответственность за управление рисками закреплена за бизнес-подразделениями, допустимо, чтобы риск-менеджер участвовал не во всех коллегиальных органах организации. При этом при принятии существенных решений, влияющих на цели организации, риск-менеджер должен быть полноправным членом коллегиальных органов, как минимум, для оценки взаимовлияния принимаемых решений и связанных с ними рисков.»

Алия Шаяхметова

Руководитель практики риск-менеджмента компании White Birds, Центр эффективных компетенций в области управления рисками и лидерства.

Тренд

Большинство организаций привлекается риск-менеджера к участию в работе коллегиальных органов (37% — риск-менеджер является постоянным членом, 37% — риск-менеджер привлекается при необходимости). Только 26% не включают риск-менеджера в состав коллегиальных органов.

Особенности

Наиболее активное участие в работе коллегиальных органов риск-менеджер принимает в организациях потребительского сектора и транспорта (50% организаций привлекают риск-менеджера при необходимости, 33% — риск-менеджер является полноправным членом коллегиальных органов).

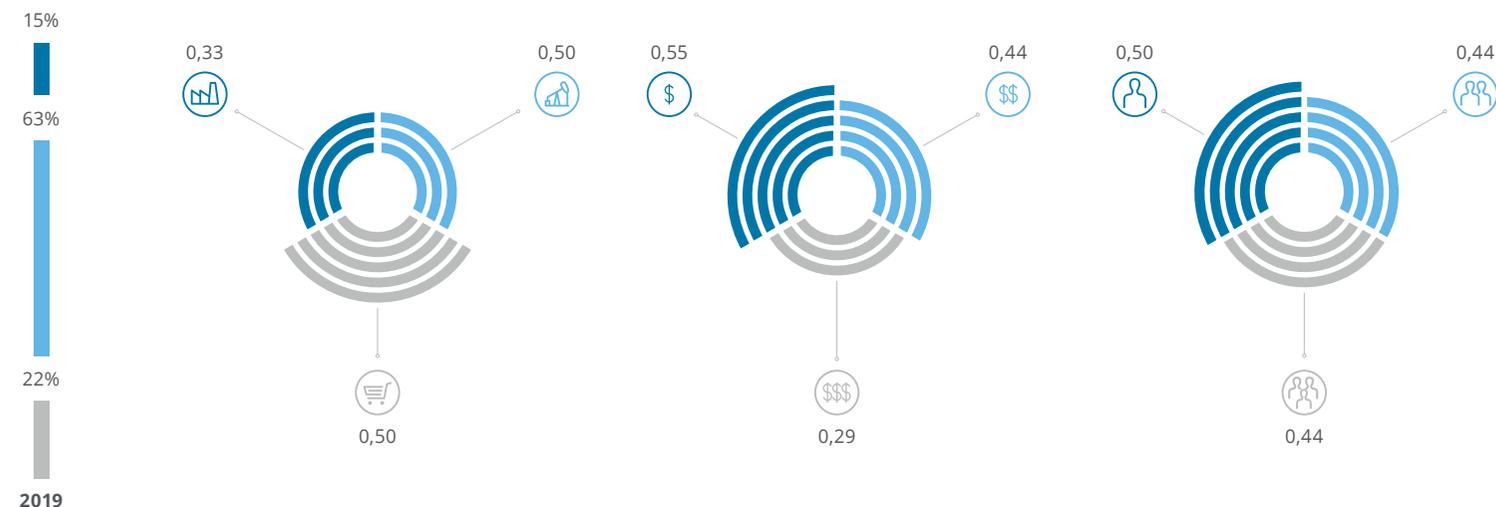
В крупных организациях с численностью от 5 000 сотрудников риск-менеджер является полноправным членом ключевых коллегиальных органов организации в 67% случаев.

- 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 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 08 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 09 О респондентах
- 10 Контакты



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

«Данное наблюдение подтверждает формальный и фрагментарный подход к управлению рисками. Существенные риски должны обсуждаться открыто на всех уровнях управления».

Алия Шаяхметова

Руководитель практики риск-менеджмента компании White Birds, Центр эффективных компетенций в области управления рисками и лидерства.

Тренд

Большинство организаций Казахстана по большей части доводят до сведения руководства существенную информацию о рисках (63%), только в 15% организаций 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.

Особенности

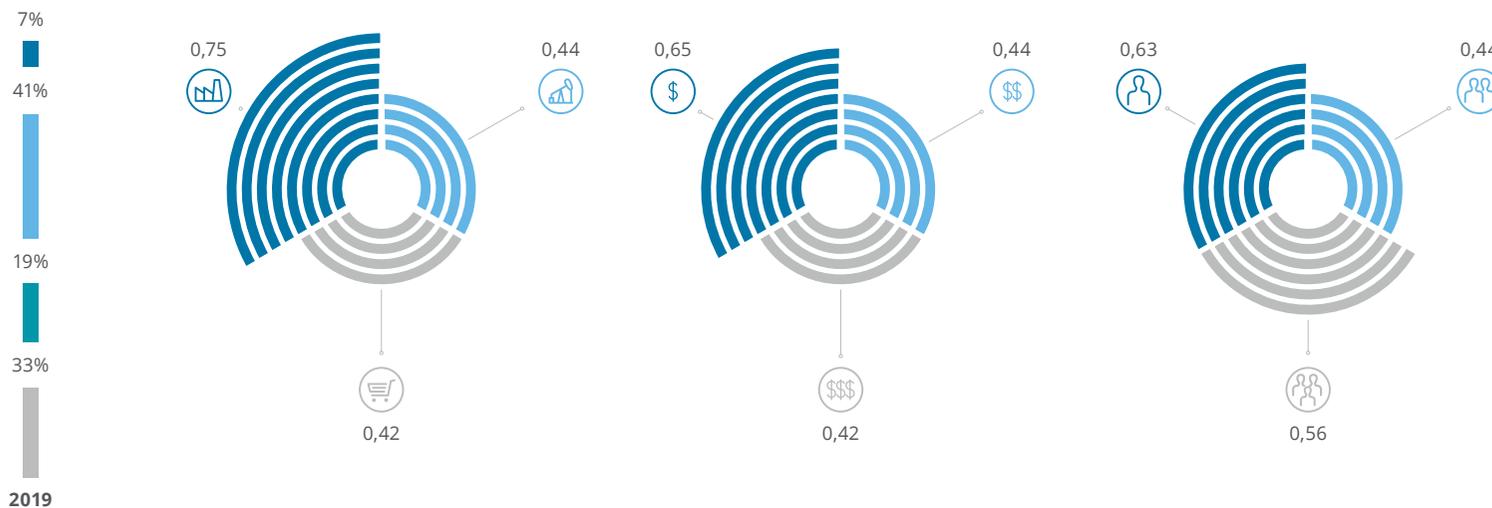
Лучшим образом информация о рисках в процессе принятия решений доводится до сведения руководства в нефтегазовых организациях. Также, чем больше организация, тем чаще информация о рисках замалчивается или обсуждается неохотно.

- 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 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 08 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 09 О респондентах
- 10 Контакты



Интеграция управления рисками в иные бизнес-процессы

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



- В организации 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

«Очевидно, что для многих организаций по-прежнему остается актуальным вопрос, каким образом должно быть выстроено взаимодействие между функциями внутреннего контроля и управления рисками. Вместе с тем, между данными функциями существует тесная взаимосвязь. Если внутренний контроль позволяет минимизировать риски организации посредством систематизации процессов и контролей и через распределение ответственностей и полномочий, то риск-менеджмент, в свою очередь, анализирует риски и определяет направления с высоким уровнем рисков, где требуется внедрение контролей.»

Компания «Делойт», СНГ

Тренд

Чаще всего (в 41% случаев) организации заявляли, что вся деятельность в сфере внутреннего контроля основана на принципах риск-ориентированности; информация о недостатках контроля используется риск-менеджерами для осуществления количественной оценки рисков.

Особенности

В половине организаций потребительского сектора и транспорта, а также нефтегазовой промышленности управление рисками слабо связано или совсем не связано с внутренним контролем.

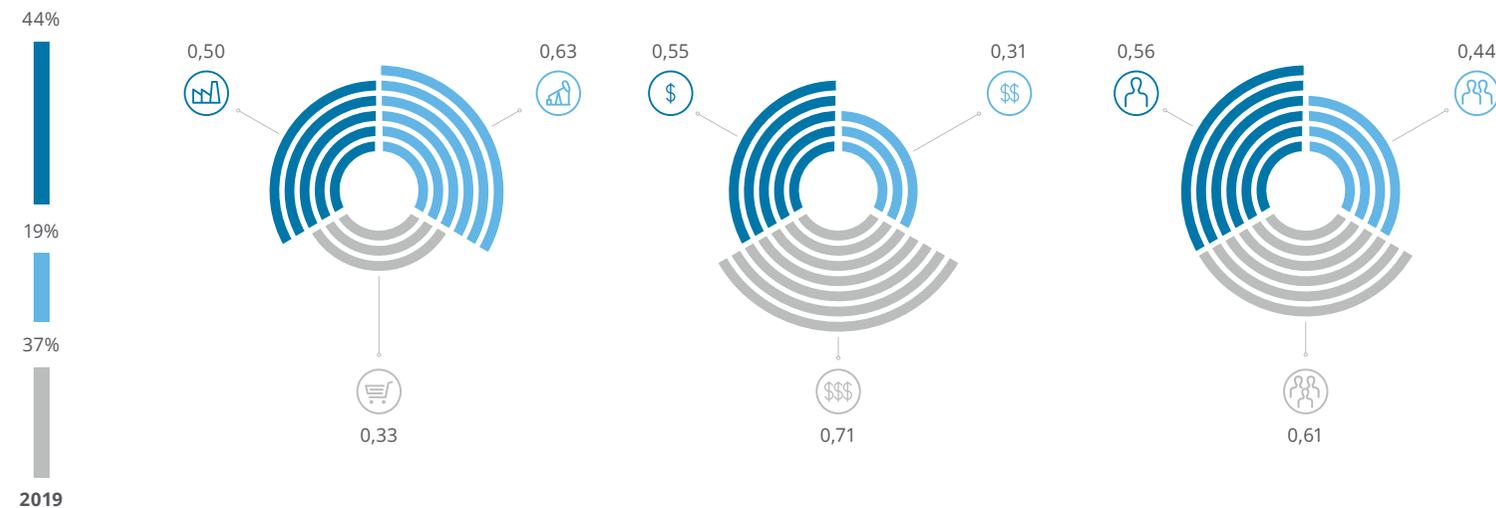
Организации со штатом менее 1 000 сотрудников (22%) и с выручкой до 100 млн долл. США (18%) реже всех заявляли, что управление рисками слабо связано или совсем не связано с внутренним контролем.

- 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 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 08 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 09 О респондентах
- 10 Контакты



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 административного подразделения и регламентировано в основных документах организации
- На уровне отдельно взятых бизнес-процессов административного подразделения и не регламентировано в основных документах организации

Тренд

44% организаций управляют рисками на уровне всех основных бизнес-процессов бэк-офиса и регламентируют его в основных документах организации. Другие 37% проводят управление рисками на уровне отдельно взятых бизнес-процессов бэк-офиса и не регламентируют в основных документах организации.

Особенности

Половина организаций металлургии и производственного сектора, нефтегазовой промышленности полностью реализует управление рисками на уровне всех бизнес-процессов бэк-офиса.

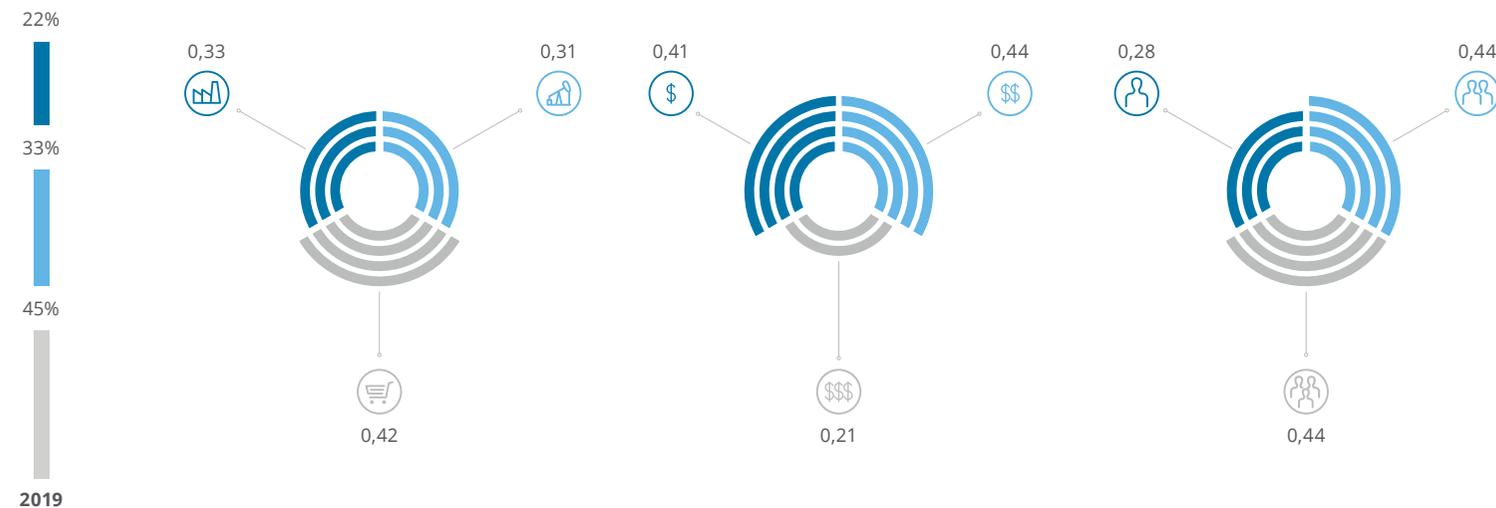
62% организаций с выручкой от 100 до 1 000 млн долл. США проводят управление рисками лишь на уровне отдельно взятых бизнес-процессов бэк-офиса и не регламентируют в основных документах организации.

- 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 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 08 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 09 О респондентах
- 10 Контакты



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
- Взаимодействие отсутствует

Комментарий

«Результаты исследования показывают, что во многих организациях не выстроена четкая взаимосвязь между функциями управления рисками и внутреннего аудита. Вместе с тем, правильно выстроенное взаимодействие между данными функциями в значительной степени позволяет повысить эффективность управления рисками. Функция внутреннего аудита может повысить свою эффективность посредством формирования риск-ориентированного подхода к работе, в т.ч. с использованием данных, получаемых при управлении рисками. В свою очередь, функция управления рисками на основе информации от внутреннего аудита может повысить эффективность выявления и оценки рисков.»

Компания «Делойт», СНГ

Тренд

Чаще всего (в 45% случаев) Управление рисками не связано с деятельностью отдела внутреннего аудита организации. Лишь в 22% организаций 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.

Особенности

Чаще всего отсутствие взаимодействия управления рисками и внутреннего аудита встречается у нефтегазовых организаций (62%).

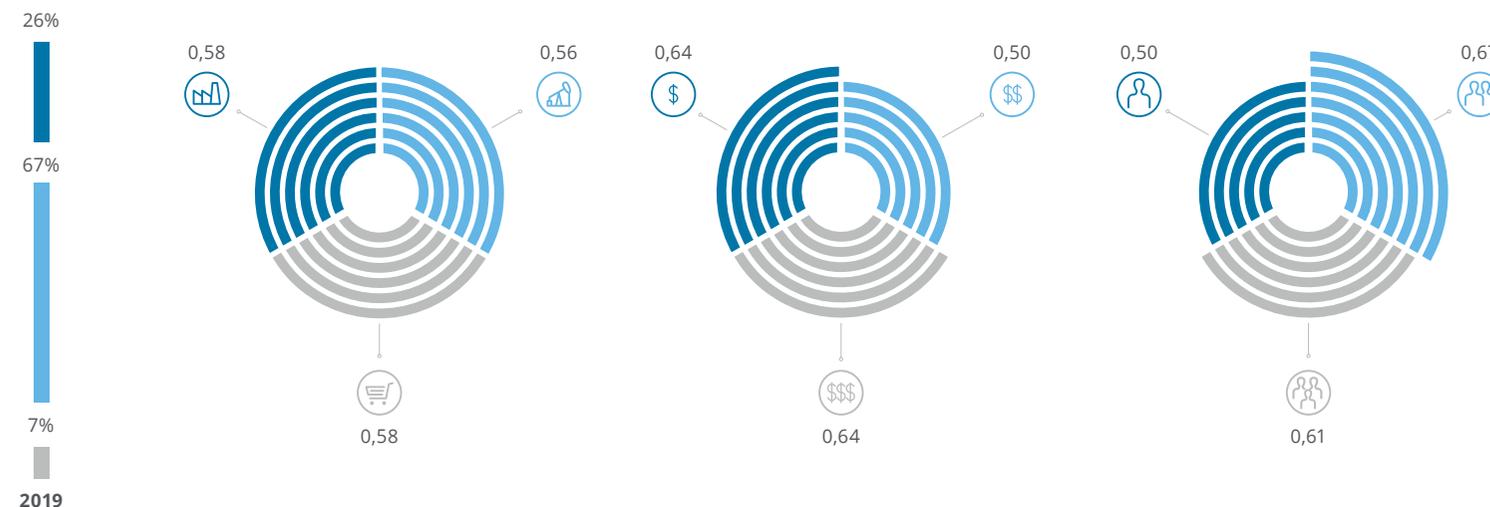
Также среди организаций с выручкой от 1 млрд долл. США ни одна не заявила, что деятельность отдела внутреннего аудита построена на принципах риск-ориентированности.

- 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 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 08 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 09 О респондентах
- 10 Контакты



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

Комментарий

«Риски, представленные в отчетности, должны соотноситься со стратегическими целями организации и помогать руководству в принятии решений.»

Алия Шаяхметова

Руководитель практики риск-менеджмента компании White Birds, Центр эффективных компетенций в области управления рисками и лидерства.

Тренд

Большинство организаций (67%) отчитываются об управлении рисками в соответствии с минимальными методическими рекомендациями по подготовке финансовой отчетности. Всего 7% организаций не отражают в отчетности информацию о рисках.

Особенности

Среди организаций потребительского сектора и транспорта нет таких, которые бы не отражали риски в отчетности.

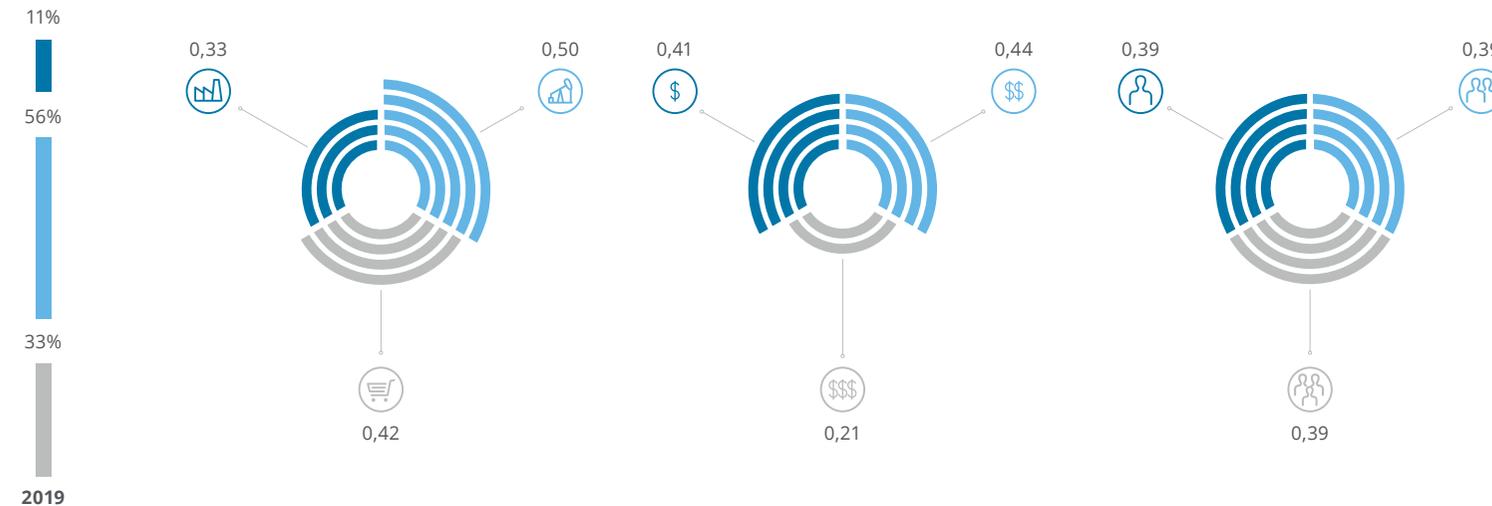
Наиболее часто информация о системном управлении рисками интегрирована в управленческую отчетность в организациях с выручкой до 100 млн долл. США (46%). Все организации с выручкой от 100 до 1 000 млн долл. США отчитываются об управлении рисками в соответствии с минимальными методическими рекомендациями по подготовке финансовой 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 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 08 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 09 О респондентах
- 10 Контакты



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 организации

Тренд

Треть организаций не публикует информацию о рисках на своем официальном сайте. Информацию о наличии системного подхода к управлению рисками, процедурах управления рисками и о результатах анализа рисков на сайте отражают только 11% организаций.

Особенности

Среди опрошенных организаций только нефтегазовые организации (25%) публикуют на сайте информацию о наличии системного подхода к управлению рисками, процедурах управления рисками и о результатах анализа рисков. Также среди организаций с выручкой от 1 млрд долл. США информация о рисках не опубликована на официальном сайте организации в 57% случаев.

- 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 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 08 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 09 О респондентах
- 10 Контакты

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 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 08 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 09 О респондентах
- 10 Контакты



Основные факторы, препятствующие эффективному управлению рисками в организациях



Тренд

В 2019 году наиболее значимыми факторами, препятствующими эффективному управлению рисками, стали восприятие управления рисками как отвлекающего процесса; низкий уровень культуры управления рисками (для 70% организаций), низкая заинтересованность руководства организации в анализе рисков и системном управлении рисками (для 48% организаций), отсутствие компетенций, необходимых для количественной оценки влияния рисков на цели и бюджет организации (для 41% организаций).

Особенности

Восприятие управления рисками как отвлекающего процесса; низкий уровень культуры управления рисками имеют значение для больше чем половины организаций всех отраслей и размеров, низкая заинтересованность руководства организации в анализе рисков и системном управлении рисками является важным препятствием для больше чем половины организаций нефтегазовой промышленности (50%), потребительского сектора (67%), с выручкой от 100 до 1 000 млн долл. США (63%), со штатом более 5 000 сотрудников (67%), отсутствие компетенций, необходимых для количественной оценки влияния рисков на цели и бюджет организации — существенный барьер для больше чем половины нефтегазовых организаций (50%), потребительского сектора и транспорта (67%), с выручкой от 100 до 1 000 млн долл. США (63%), со штатом более 5 000 сотрудников (56%).

Комментарий

«Полученные результаты достаточно объективно характеризуют текущее состояние управления рисками в организациях. Вследствие отсутствия достаточной степени интеграции в процессы планирования и принятия решений, управление рисками остается в стороне от основной деятельности. Восприятие данного рода деятельности как необязательного в т.ч. может быть вызвано тем, что при нынешнем уровне зрелости управления рисками, руководство не готово принимать управленческие решения полагаясь на результаты анализа, проводимого в его рамках. Это свидетельствует о необходимости повышения компетенций в данной области как у руководства и сотрудников организаций, так и у самих риск-менеджеров, а также о необходимости более эффективного построения процессов и подходов к управлению рисками.»

Компания «Делойт», СНГ

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



Прочие факторы, упомянутые организациями

- «Навязывание» акционерами своей методологии управления рисками.
- Отсутствие перспективы развития самой организации.
- Частая смена руководства Департамента управления рискам.

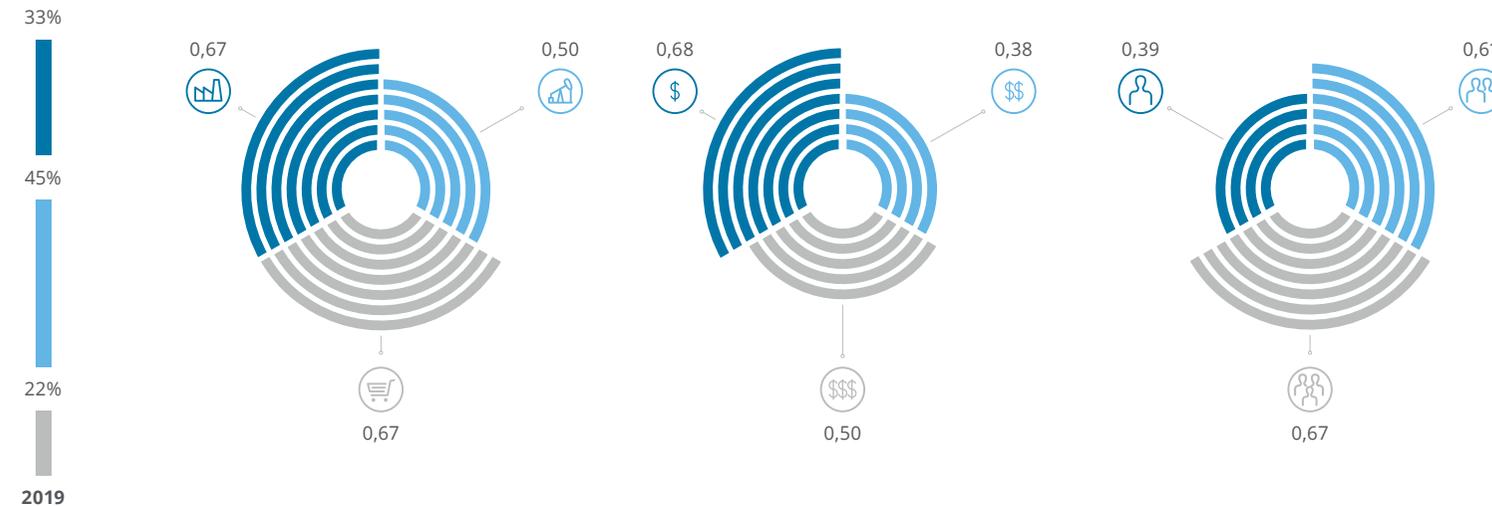


- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками**
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Перспективы дальнейшего развития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



Уровень компетенций

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



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

Комментарий

«Управление рисками — задача каждого работника. Для обеспечения эффективности процесса, организация должна предоставить возможность работникам развить эти компетенции или нанять сотрудника с богатым опытом в области управления рисками.»

Алия Шаяхметова

Руководитель практики риск-менеджмента компании White Birds, Центр эффективных компетенций в области управления рисками и лидерства.

Тренд

Почти треть организаций осуществляет развитие компетенций по управлению рисками в рамках всей организации от Совета директоров и топ-менеджмента до простых сотрудников. Однако 22% организаций целенаправленно развитие компетенций не осуществляет.

Особенности

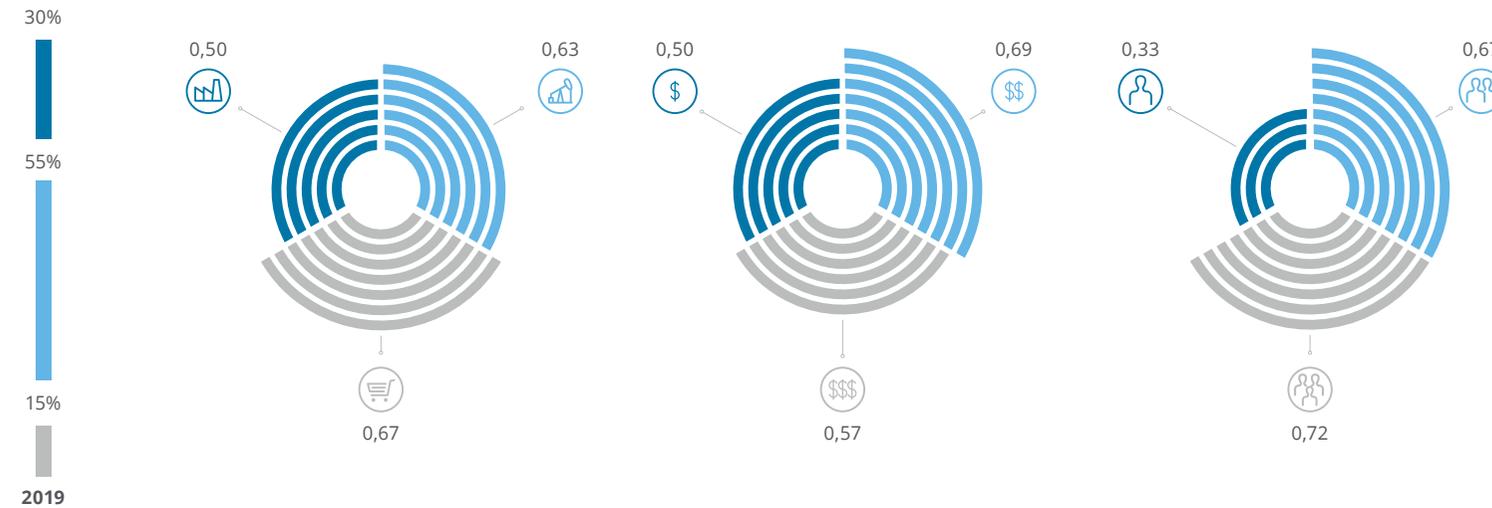
Четверть опрошенных нефтегазовых организаций целенаправленно не осуществляет развитие компетенций по управлению рисками. Среди организаций с численностью менее 1 000 сотрудников то же самое заявили 45%, среди организаций с выручкой от 100 до 1 000 млн долл. США — 37%.

- 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 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 08 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 09 О респондентах
- 10 Контакты



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

«Риски возникают на всех уровнях и, для достижения поставленных целей, обучение компетенциям по управлению рисками должно проводиться для всех сотрудников организации.»

Алия Шаяхметова

Руководитель практики риск-менеджмента компании White Birds, Центр эффективных компетенций в области управления рисками и лидерства.

Тренд

Большинство организаций (55%) проводят обучение управлению рисками только для ключевых сотрудников. 30% организаций обучают всех сотрудников управлению рисками.

Особенности

Наиболее распространена практика обучения всех сотрудников управлению рисками в половине организаций потребительского сектора и транспорта.

Среди организаций с численностью от 1 000 сотрудников нет таких, которые бы не проводили обучение управлению рисками для 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 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 08 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 09 О респондентах
- 10 Контакты



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 70% организаций
- Наличие более пяти лет опыта управления рисками — в 59% организаций
- Наличие профильного образования в сфере управления рисками — в 30% организаций
- Наличие международных сертификатов в области управления рисками — 26% организаций

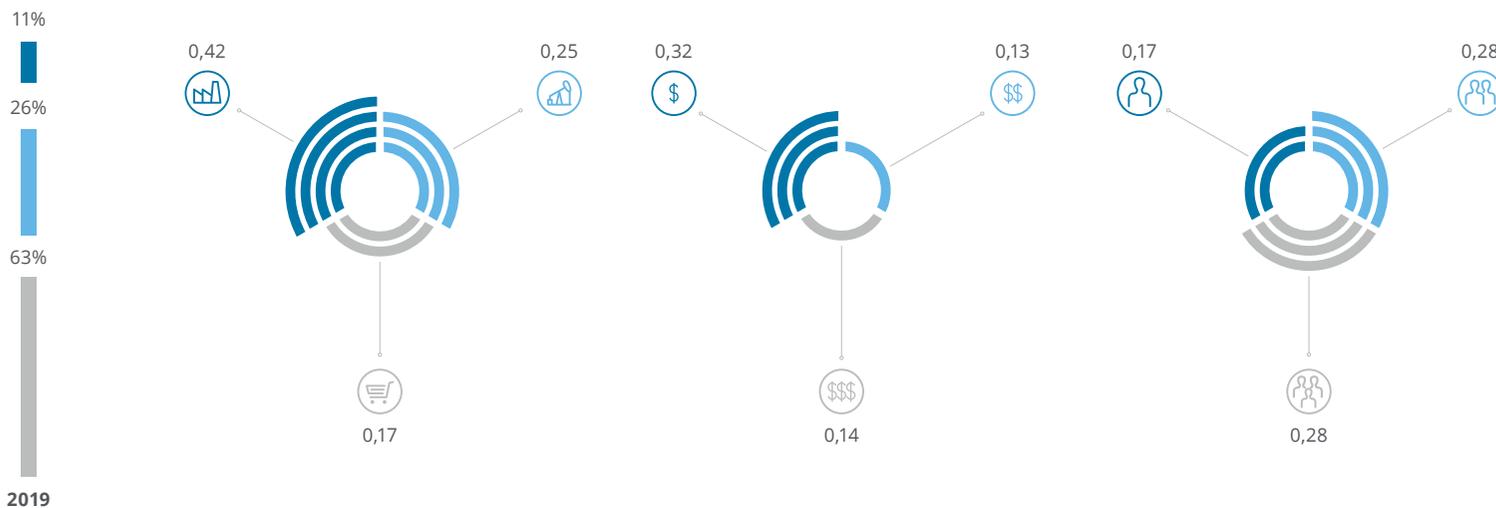


- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 **Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками**
- 06 Оценка эффективности управления рисками
- 07 Перспективы дальнейшего развития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



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

«Оценка компетенций по управлению рисками должна быть внедрена в процесс найма сотрудников или, как минимум, каждый новый сотрудник в обязательном порядке должен пройти обучение, направленное на развитие компетенций в данной области.»

Алия Шаяхметова

Руководитель практики риск-менеджмента компании White Birds, Центр эффективных компетенций в области управления рисками и лидерства.

Тренд

Большинство организаций (63%) не считают компетенции в сфере управления рисками важной составляющей при приеме на работу в организацию. Только 11% опрошенных организаций считают их важной составляющей при приеме на работу в любое подразделение.

Особенности

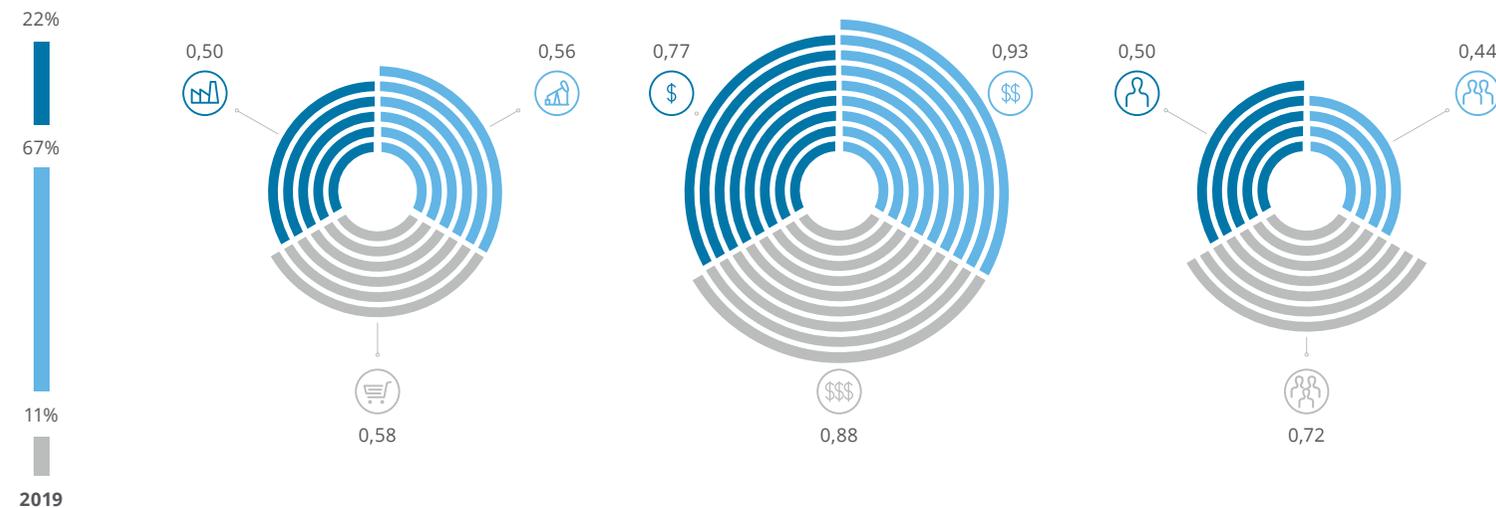
Металлургия и производственный сектор — организации, в которых чаще остальных (в 17% случаев) компетенции в сфере управления рисками являются важной составляющей при приеме на работу в любое подразделение. Только в организациях с выручкой до 100 млн долл. США есть те, которые считают риски важной составляющей при приеме на работу в любое подразделение.

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



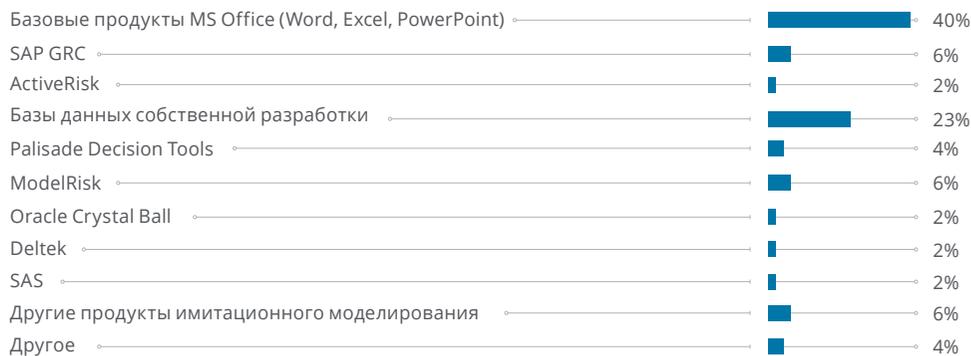
Низкое качество оценки рисков и информации, предоставляемой руководством

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

Большинство организаций (67%) используют преимущественно качественные инструменты оценки рисков, основанные на экспертном мнении. Только 11% организаций опираются на неформальные и интуитивные методы оценки рисков.

Особенности

Среди опрошенных металлургических и производственных организаций нет ни одной организации, в которой бы использовались инструменты моделирования и количественной оценки рисков (имитационное моделирование, стресс-тестирование, сценарный анализ, деревья решений).

В организациях с выручкой от 1 млрд долл. США в 43% случаев используются инструменты моделирования и количественной оценки рисков (имитационное моделирование, стресс-тестирование, сценарный анализ, деревья решений).

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



Низкое качество оценки рисков и информации, предоставляемой руководству

Как в вашей организации осуществляется независимая проверка качества оценки рисков?



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

Комментарий

«Очень важно осуществлять независимую оценку рисков при принятии важных решений. В частности, речь идет об оценке тех решений, которые ранее организации не осуществляли, ввиду того, что внутри организации могут отсутствовать необходимые компетенции для оценки рисков, существовать ментальные ловушки в виде якорения и смещения оценки рисков в узкую область.»

Алия Шаяхметова

Руководитель практики риск-менеджмента компании White Birds, Центр эффективных компетенций в области управления рисками и лидерства.

Тренд

Среди 59% организаций не проводится независимая проверка качества оценки рисков. Только в 4% случаев организации проводят независимую проверку качества оценки рисков периодически, а также при принятии наиболее важных решений.

Особенности

Только в нефтегазовых организациях (13%) независимая проверка качества оценки рисков проводится периодически, а также при принятии наиболее важных решений. Независимая проверка качества оценки рисков не проводится в 75% организаций с выручкой от 100 до 1 000 млн долл. США и в 67% организаций со штатом до 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 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 08 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 09 О респондентах
- 10 Контакты

Оценка эффективности управления рисками

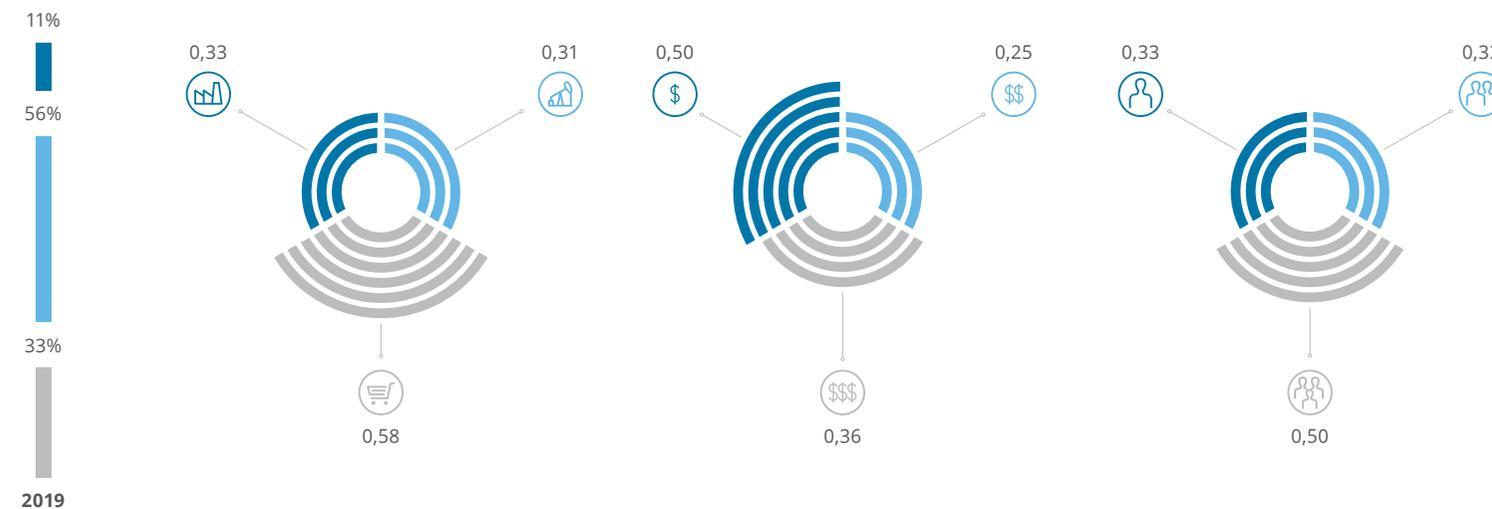


- 01 Вступительное слово
- 02 Основные выводы
- 03 Портрет современного подразделения по управлению рисками
- 04 Оценка уровня зрелости управления рисками
- 05 Факторы, препятствующие эффективному управлению рисками
- 06 Оценка эффективности управления рисками**
- 07 Перспективы дальнейшего развития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



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

«Внутренняя оценка эффективности управления рисками должна проводиться раз в год, независимая оценка управления рисками — раз в три года.»

Алия Шаяхметова

Руководитель практики риск-менеджмента компании White Birds, Центр эффективных компетенций в области управления рисками и лидерства.

Тренд

В 2019 году почти треть организаций не проводят оценку эффективности управления рисками. 56% опрошенных утверждают, что оценка эффективности управления рисками проводится раз в год и реже.

Особенности

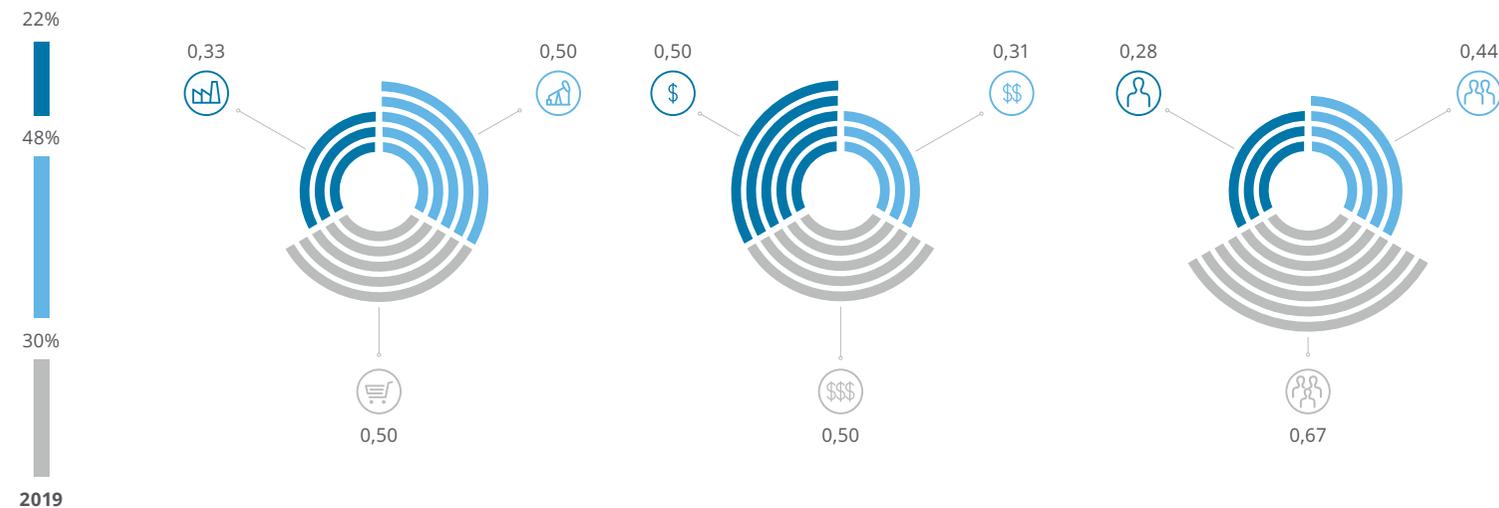
17% потребительского сектора и транспорта проводят оценку эффективности управления рисками чаще, чем раз в год. В половине нефтегазовых организаций и трети металлургии и производственного сектора оценка эффективности управления рисками не проводится. Среди организаций с выручкой от 1 млрд долл. США нет таких, которые бы проводили оценку эффективности чаще.

- 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 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 08 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 09 О респондентах
- 10 Контакты



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

«Задача любого проекта в той или иной степени – изменение привычного для организации распорядка или способов осуществления бизнес-процессов. Существует много интегрированных, взаимосвязанных областей, анализ которых необходимо предусмотреть для достижения поставленных целей.»

Алия Шаяхметова

Руководитель практики риск-менеджмента компании White Birds, Центр эффективных компетенций в области управления рисками и лидерства.

Тренд

Почти половина организаций проводит анализ рисков при внедрении изменений по отдельным проектам. В 22% организаций анализ рисков при внедрении изменений проводится в обязательном порядке по всем существенным проектам.

Особенности

Анализ рисков при внедрении изменений проводится в обязательном порядке по всем существенным проектам у четверти организаций нефтегазовой промышленности. В организациях со штатом менее 1 000 сотрудников анализ рисков при внедрении изменений не проводится у 56%.

- 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 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 08 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 09 О респондентах
- 10 Контакты

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 **Перспективы дальнейшего развития управления рисками**
- 08 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 09 О респондентах
- 10 Контакты



Перспективы дальнейшего развития управления рисками

Ключевые направления дальнейшего развития управления рисками в организациях



Тренд

Ключевыми направлениями дальнейшего развития управления рисками в организациях является развитие культуры управления рисками (для 74% организаций), интеграция управления рисками в процесс постановки целей и формирования КПЭ/ КИР (для 56% организаций), интеграция управления рисками в процесс бюджетирования (для 52% организаций).

Особенности:

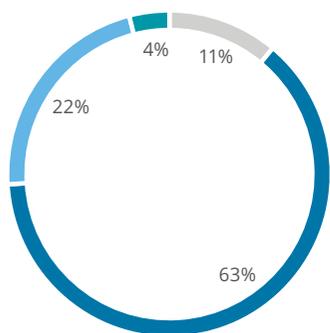
Развитие культуры управления рисками актуально для всех организаций потребительского сектора и транспорта, 83% металлургии и производственного сектора. Интеграция управления рисками в процесс постановки целей и формирования КПЭ/ КИР актуальна для половины организаций трех отраслей. Интеграция управления рисками в процесс бюджетирования имеет значение для 75% нефтегазовых организаций и для 67% 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 **Перспективы дальнейшего развития управления рисками**
- 08 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 09 О респондентах
- 10 Контакты



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

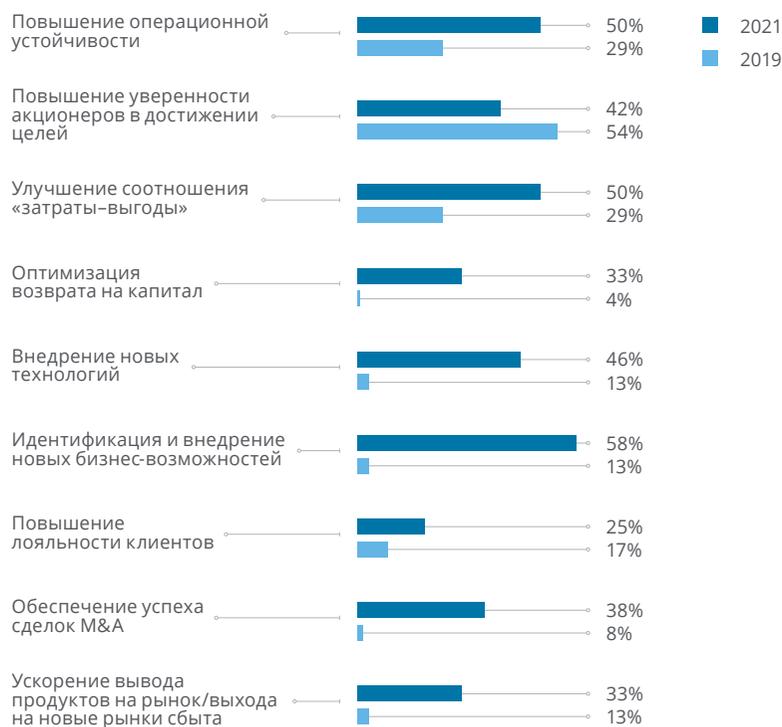
Тренд

63% опрошенных организаций считают, что управление рисками должно способствовать созданию стоимости, но в их организациях такая задача перед риск-менеджментом не стоит. Всего 4% активно используют инструменты управления рисками для этой цели. 54% организаций считают, что сейчас стоимости способствует повышение уверенности акционеров в достижении целей. 58% организаций уверены, что идентификация и внедрение новых бизнес-возможностей будет способствовать созданию стоимости в ближайшие 2-3 года.

Особенности

Только 13% нефтегазовых организаций активно используют инструменты управления рисками.

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 **Перспективы дальнейшего развития управления рисками**
- 08 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 09 О респондентах
- 10 Контакты

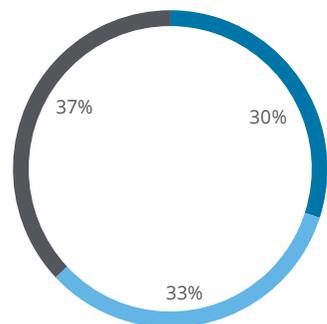
Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды



- 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 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 08 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды**
- 09 О респондентах
- 10 Контакты



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

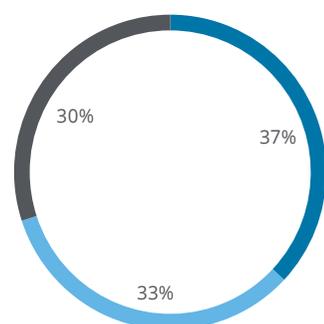
Тренд

Ответы опрошенных организаций распределились следующим образом: 37% организаций не основывают систему ПБОТ на риск-ориентированном подходе, 33% – не учитывают эти риски в решениях и процедурах, 30% – полностью основываются на риск-ориентированном подходе.

Особенности

67% организаций металлургии и производственного сектора 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 организации
- Аудит не проводится

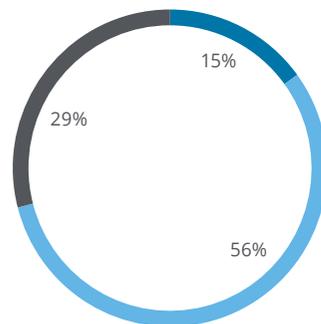
Тренд

30% опрошенных организаций не уделяет должного внимания процедуре поведенческого аудита безопасности (ПАБ). 37% опрошенных организаций выносят результаты аудита на Совет Директоров.

Особенности

Активнее всего процедуру ПАБ проводят организации потребительского сектора и транспорта (67% проводят и выносят на Совет директоров). Но также 33% организаций этой отрасли утверждают, что аудит не проводится.

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

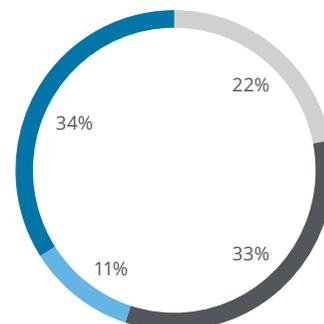
Тренд

Большинство организаций (56%) разработали политику в области промышленной безопасности или политику в области охраны труда и охраны окружающей среды.

Особенности

Металлургия и производственный сектор (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

Треть организаций, принявших участие в опросе, относится к IV классу опасности — то есть имеет опасные производственные объекты низкой опасности, и треть принадлежит ко II классу опасности — опасные производственные объекты высокой опасности

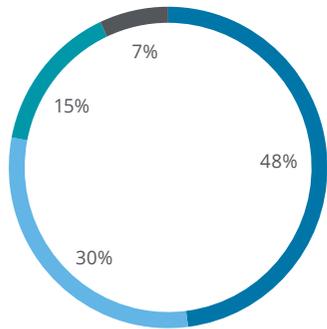
Особенности

67% металлургии и производственного сектора, 50% нефтегазовой промышленности принадлежит ко II классу опасности.

- 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 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 08 **Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды**
- 09 О респондентах
- 10 Контакты



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

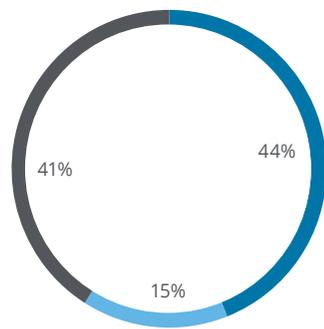
Тренд

48% организаций вносят информацию по мере возникновения травмы.

Особенности

67% металлургии и производственного сектора, 50% нефтегазовых организаций и 33% потребительского сектора и транспорта формируют статистику по мере получения травм.

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

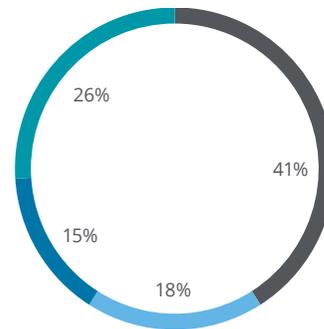
Тренд

41% опрошенных организаций не ведут статистику по травмам подрядчиков. Другие 44% ведут статистику и проводят расследование по результатам несчастных случаев.

Особенности

Активнее всего ведут статистику и проводят расследования по несчастным случаям нефтегазовые организации (63%).

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

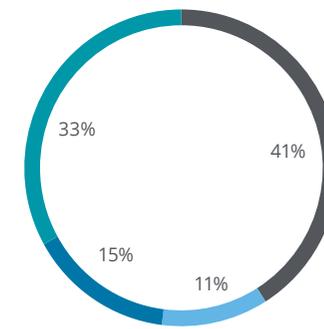
Тренд

41% организаций заявляют, что не фиксировали ни одного дня нетрудоспособности, связанного с несчастными случаями на производстве за прошлый

Особенности

Пять и более дней нетрудоспособности было зафиксировано у 33% металлургии и производственного сектора, 38% нефтегазовых организаций, 33% потребительского сектора и транспорта.

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

41% опрошенных организаций заявляют, что не фиксировали ни одного несчастного случая с потерей трудоспособности более чем 1 день за прошлый отчетный год.

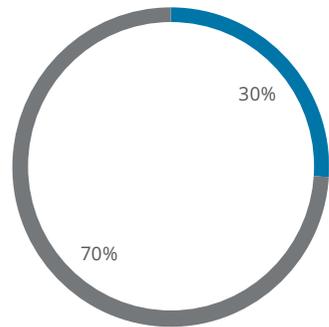
Особенности

Пять и более несчастных случаев было зафиксировано у 17% металлургии и производственного сектора, 13% нефтегазовых организаций и 33% 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 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 08 **Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды**
- 09 О респондентах
- 10 Контакты



Сертифицирована ли Ваша организация в соответствии со стандартом ISO 45001?



■ Да
■ Нет

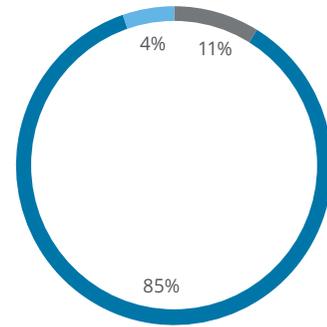
Тренд

70% опрошенных организаций не сертифицированы в соответствии со стандартом ISO 45001.

Особенности

50% потребительского сектора и транспорта 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

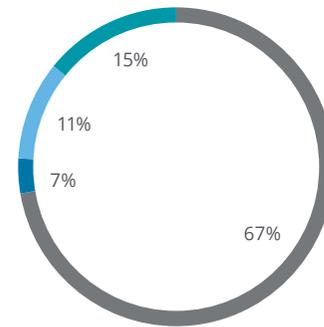
Тренд

85% организаций имеют локальный нормативный акт о создании системы управления охраной труда.

Особенности

Лидеры — потребительский сектор и транспорт, 100% 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

67% организаций не измеряют уровень зрелости культуры безопасности. 33% осуществляют это одним из возможных способов.

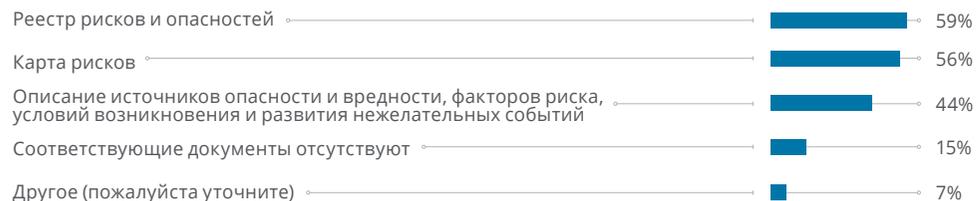
Особенности

Наиболее часто используемый метод из указанных — шкала Бредли: 17% металлургии и производственного сектора, 13% нефтегазовых организаций используют ее.

- 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 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 08 **Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды**
- 09 О респондентах
- 10 Контакты



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



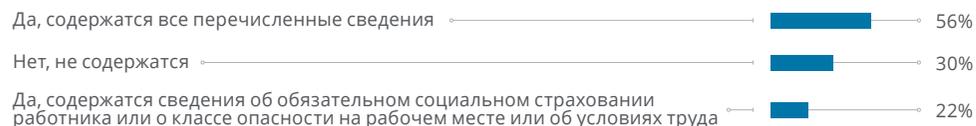
Тренд

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

Особенности

Большее количество металлургии и производственного сектора разработали реестр рисков и опасностей (83%) и карту рисков (50%), половина нефтегазовых организаций — реестр рисков и опасностей, в потребительском секторе и транспорте — реестр рисков и опасностей (83%), описание источников опасности и вредности (67%), карту рисков (67%).

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



Тренд

В 56% организаций имеются сведения о обязательном социальном страховании работника, об условиях труда, о классе опасности на рабочем месте в трудовых договорах с работниками.

Особенности

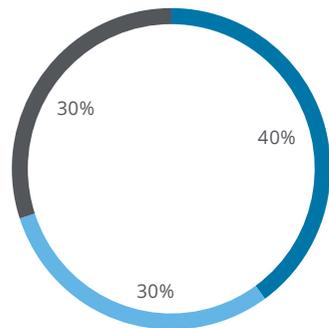
83% металлургии и производственного сектора и 50% потребительского сектора и транспорта имеют все перечисленные сведения.

- 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 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 08 **Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды**
- 09 О респондентах
- 10 Контакты



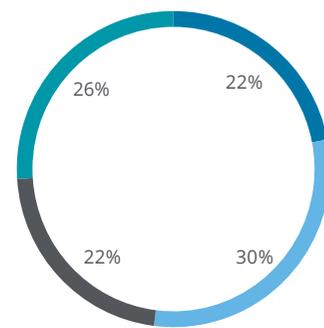
О респондентах

Выручка



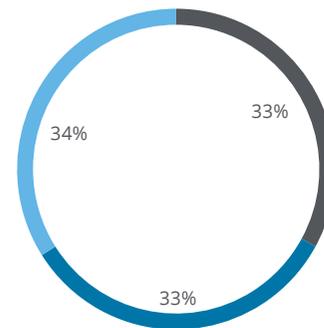
- До 100 млн долл. США
- От 100 до 1000 млн долл. США
- От 1 млрд долл. США

Индустрия



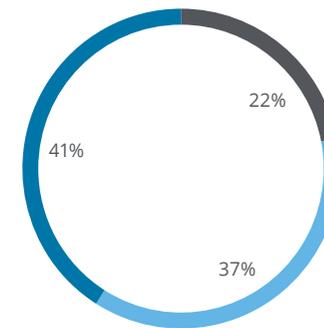
- Металлургическая промышленность
- Нефтегазовая промышленность
- Потребительский сектор и транспорт
- Другое

Сотрудники



- Менее 1000 сотрудников
- От 1000 до 5 000 сотрудников
- Более 5 000 сотрудников

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 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 08 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 09 **О респондентах**
- 10 Контакты



Контакты



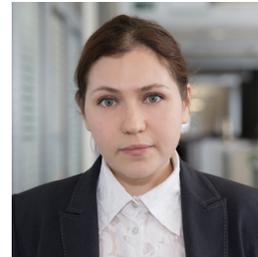
Наталья Капризина
Управляющий партнер
Группа по управлению
рисками организаций
nakaprizina@deloitte.ru



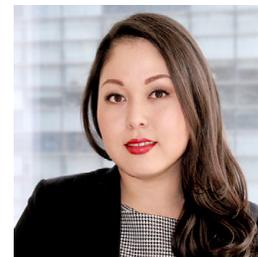
Иван Кухнин
Партнер
Группа по управлению
рисками организаций
ivkukhnin@deloitte.ru



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



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



Сауле Медетова
Директор
Группа по управлению
рисками организаций,
smedetova@deloitte.kz

Авторы

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



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



Сабит Баканбаев
Менеджер
Группа по управлению
рисками организаций
sbakanbayev@deloitte.kz

- 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 Перспективы дальнейшего развития управления рисками
- 08 Политика в области охраны труда, промышленной безопасности и охраны окружающей среды
- 09 О респондентах
- 10 **Контакты**



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 312 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.