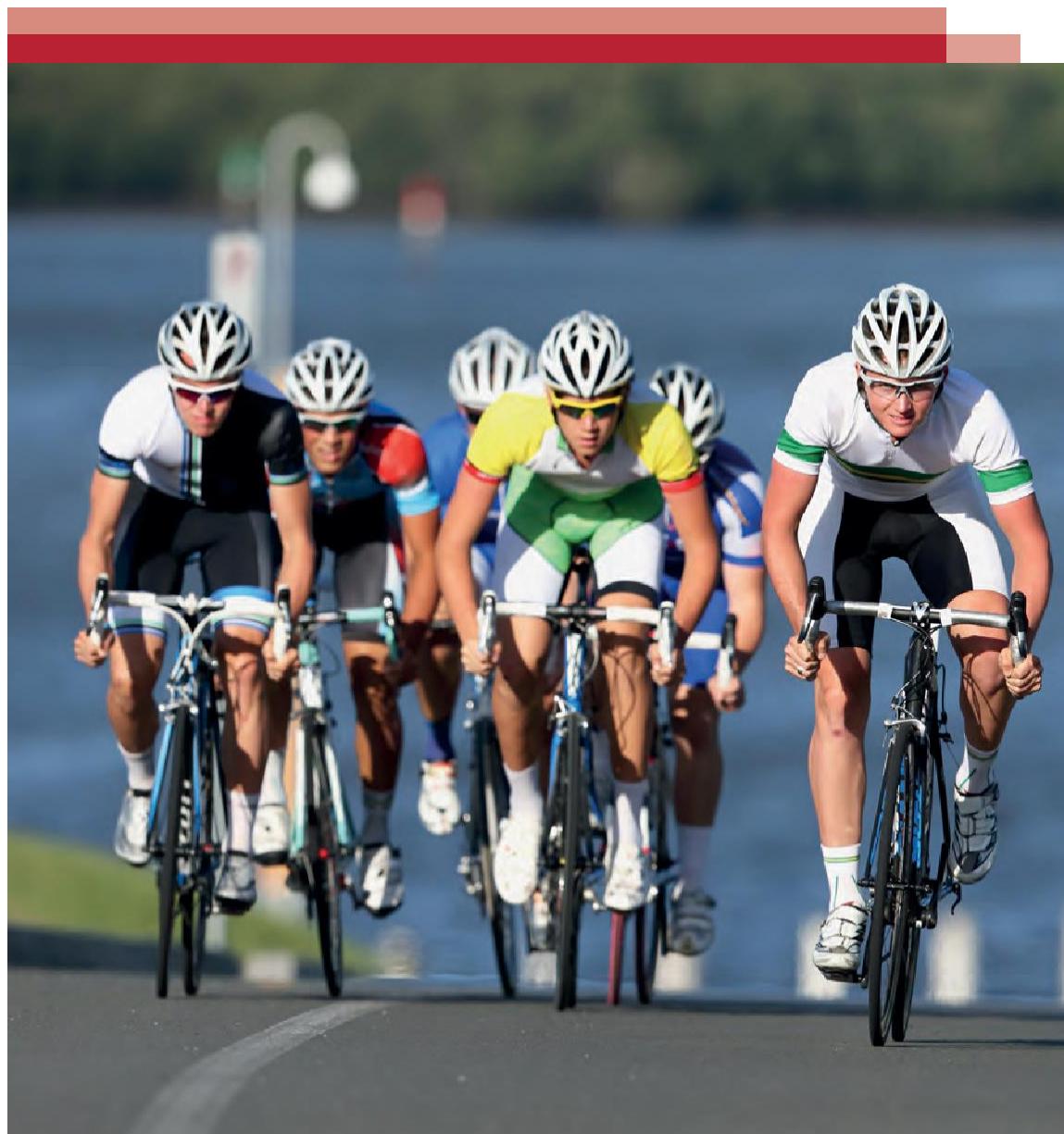


## ***Взгляд на риски***

### Доводим начатое до конца

Оптимальный баланс между реагированием на риски и устойчивостью к ним для обеспечения стабильного успеха организации

5 ежегодное  
исследование  
апрель 2016 г.





# Содержание

## *Суть вопроса*

**2**

### **Рискоустойчивость + реагирование на риски = стабильный успех**

- Ключевые определения: рискоустойчивость к рискам и реагирование на риски
- Исполнители и влиятельные лица: построение матрицы устойчивости к рискам/реагирование на риски
- Как отличаются методы управления рисками в разных отраслях экономики?

## *Подробное обсуждение темы*

**8**

### **Реагирование на риски имеет критическое значение для краткосрочного роста компании**

- Практический анализ «FannieMae»: усовершенствование реагирования на риски в компании, созданной 80 лет назад по инициативе правительства

### **Способность реагировать на риски без рискоустойчивости создает угрозу для развития бизнеса**

**12**

- Существенные различия между регионами по способности реагировать на риски и устойчивости к ним
- Какие компании сосредоточены на росте?

## *Последующие шаги*

**20**

### **Как руководители по управлению рисками и комплайенсу могут руководить процессом**

- Практический анализ «UnityPoint Health»: Использование рискоустойчивости для улучшения способности реагировать на риски и качество обслуживания пациентов

## *Заключение*

### **10 способов обеспечить устойчивый рост**

**24**

*Суть вопроса:*

Рискоустойчивость +  
реагирование на риски =  
стабильный успех

Мы живем в неспокойные времена. В последние годы повсеместная дестабилизация бизнеса привела к тому, что компании стали акцентировать внимание на развитии способности оперативно выявлять и использовать новые возможности. С другой стороны, в условиях нынешней экономической неопределенности, вызванной колебаниями цен на нефть, неустойчивым фондовым рынком, замедлившимися темпами роста экономики Китая, а также хаотичной кампанией по выборам президента США, неудивительно, что 66% участников 19 Ежегодного опроса руководителей, проведенного компанией PwC, видят больше угроз, чем возможностей для своего бизнеса. Чтобы сохранить свою конкурентоспособность в современной бизнес-среде, компании должны придерживаться двух параллельных стратегий:

- (1) построение динамичных и гибких систем управления рисками, способных предвидеть перемены, заключающие в себе долгосрочный успех, а также подготовить компанию к таким переменам и (2) формирование рискоустойчивости, которая позволит данным системам смягчать события риска и обеспечит продвижение бизнеса к поставленным целям.

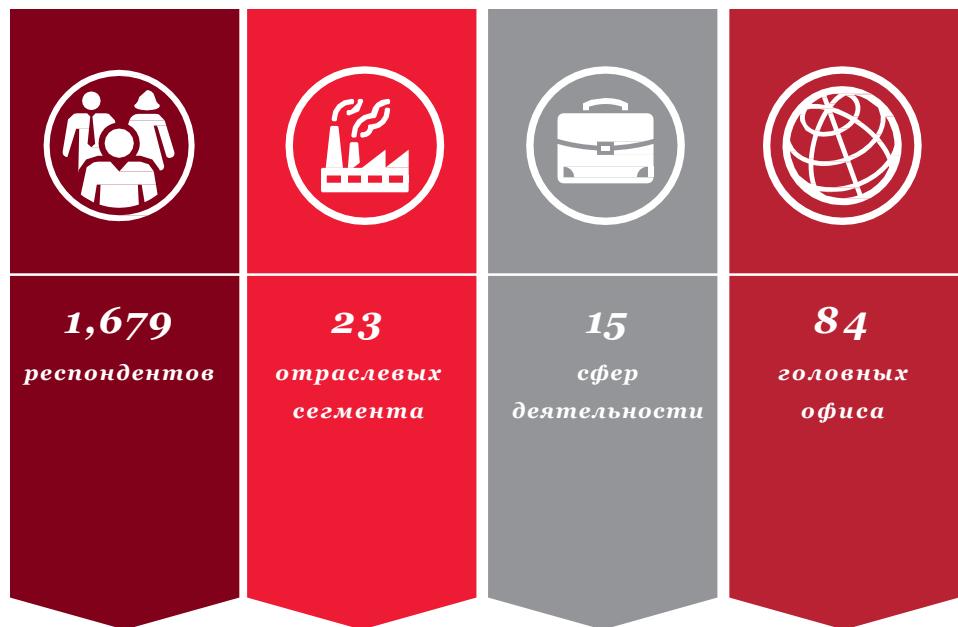
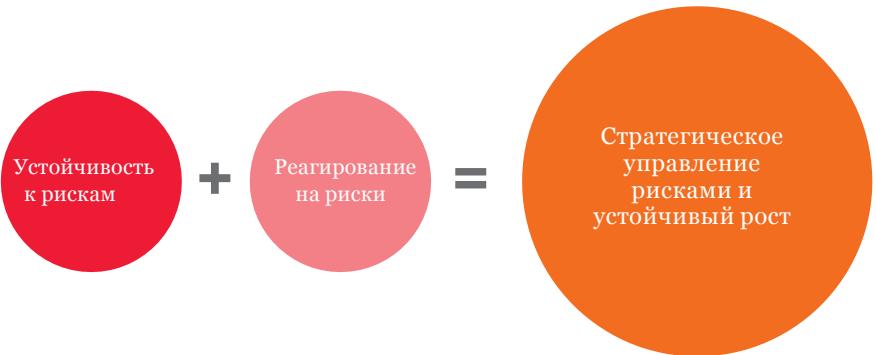


Рисунок 1  
Важность рискоустойчивости и реагирования на риски



**Реагирование на риски:** способность изменять и адаптировать инфраструктуру управления рисками для быстрого реагирования на меняющиеся рыночные условия, предпочтения потребителей и динамику рынка.

**Рискоустойчивость:** способность выдерживать дестабилизацию бизнеса благодаря устойчивым процессам, контролям, а также средствам и методам управления рисками, включая четкую корпоративную структуру и сильный бренд.

## Исполнители и влиятельные лица: Построение матрицы рискоустойчивости/реагирования на риски

Во время опроса компаниям были заданы вопросы об их потенциале рискоустойчивости и реагирования на риски, процессах и корпоративных показателях, после чего мы оценили их ответы по шкале от 0 до 100, чтобы построить матрицу рискоустойчивости/реагирования на риски. Респонденты условно поделены на четыре сектора.

### **Steady Performers**

Компании, попавшие в верхний левый квадрант, отличаются высокой устойчивостью к рискам и медленным реагированием на них

### **Slower Movers**

Компании, отнесенные в нижний левый сектор, характеризуются медленным реагированием на риски и низкой рискоустойчивостью

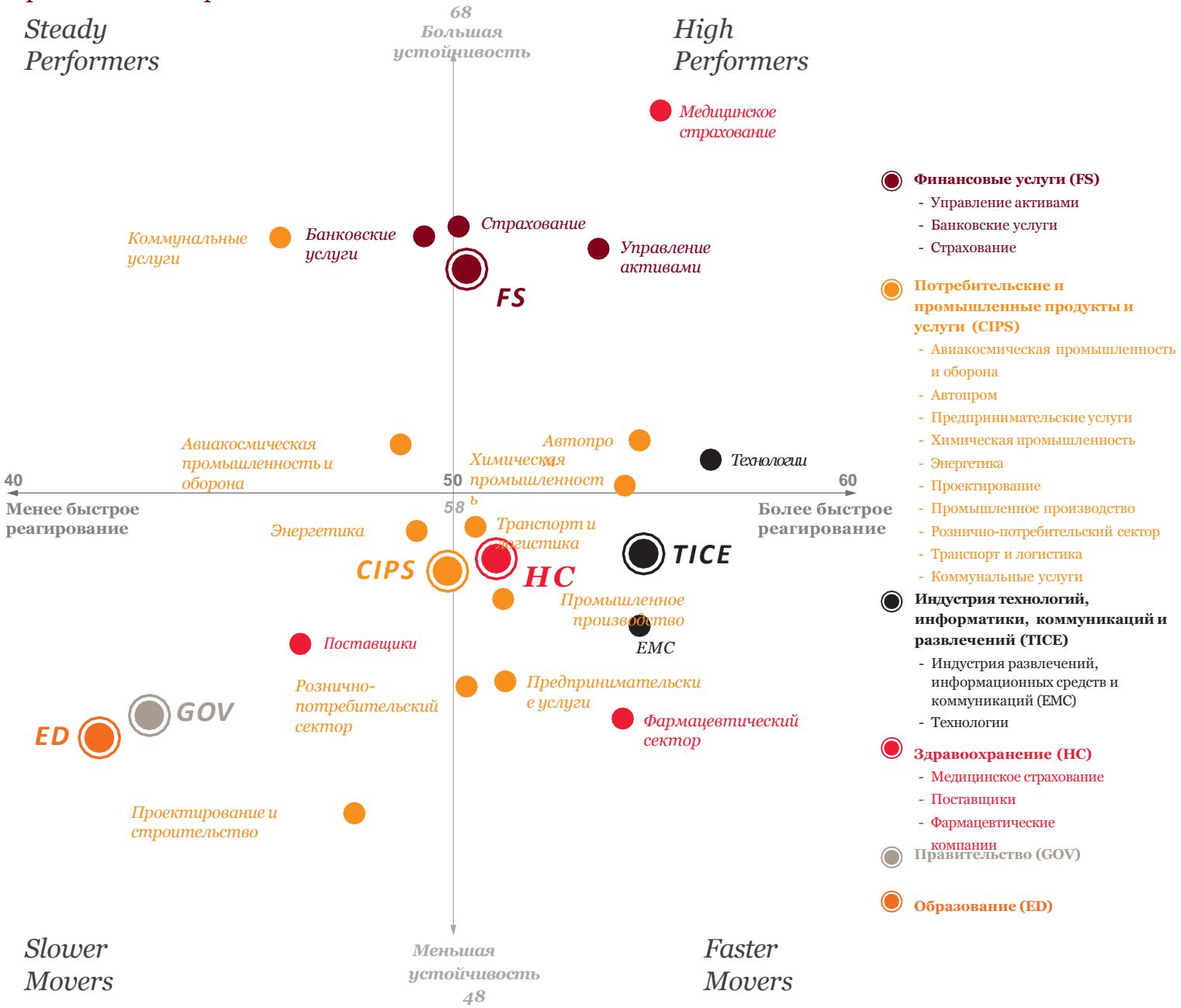


В этом году основой исследования «Взгляд на риски» послужила данная взаимосвязь между реагированием на риски и рискоустойчивостью. Наш анализ показывает, что компании, оперативно реагирующие на риски, с большей вероятностью ожидают получения значительной выручки и роста своей рентабельности, чем те, кто не обладает такой реакцией. Но одного реагирования недостаточно: компании, которым мы дали определение *Faster Movers*,

могут попробовать улучшить свою способность реагирования на риски за счет рискоустойчивости; в значительной степени полагаться на силу своих брендов, чтобы пережить события риска; и у них могут отсутствовать стратегии по обеспечению непрерывности бизнеса, планированию преемственности, согласованию стратегии, а также средства анализа данных, т.е. все критически важные факторы стимулирования устойчивого успеха.

Рисунок 2

Матрица реагирования на риски/рискоустойчивости  
в разбивке по отраслям



---

***Компании, оперативно реагирующие на риски, с большей вероятностью ожидают получения значительной выручки и роста своей рентабельности, чем те, кто не обладает такой реакцией. Однако, одного реагирования недостаточно: отсутствие устойчивости к рискам ставит под угрозу долгосрочную успешность компаний***

Как раз наоборот, High Performers—36% участников опроса, быстро реагирующие на риски и проявляющие высокую рискоустойчивость – создают сильную культуру управления рисками и соответствующие структуры, обеспечивающие способность компании переносить дестабилизирующие события риска, которая в свою очередь обуславливает быстрое и уверенное реагирование на изменения в профилях рисков. Примечательно, что эти компании даже быстрее реагируют на риски практически по каждому мероприятию, чем Faster Movers. А вот что действительно неожиданно: даже претендуя на большую рискоустойчивость, High Performers с чуть меньшей долей вероятности ожидают значительного роста своего бизнеса. Другими словами, создается впечатление, что они воспользовались преимуществом своей структуры и стратегий управления рисками, чтобы найти золотую середину между интенсивным ростом и устойчивым успехом.

Основная идея: хотя способность реагировать на риски уже сама по себе стимулирует рост компании, то при правильном сочетании с рискоустойчивостью она обеспечит повышение конкурентоспособности на длительный период времени. Как сказал Партнер PwC и руководитель практики анализа и контроля рисков Дин Симону : «Управление рисками следует использовать не только как защитную тактику, но и в качестве катализатора наступления. Всеводится к тому, как компания управляет своими преимуществами в сочетании с негативными аспектами каждого бизнес-риска».

В свете многочисленных грядущих изменений, вероятно следующий совет Джима Колинза, автора «От хорошего к великому» и «Построенные навечно», еще никогда не был так актуален: «Если и существует какой-то «секрет» постоянного успеха компаний, то это ее способность управлять преемственностью и изменениями – дисциплина, которую должны сознательно практиковать даже самые дальновидные из компаний».

## **Как отличаются методы управления рисками в разных отраслях экономики?**



**Фармацевтические компании** высоко оценивают свою оперативность реагирования на риски: 52% респондентов высоко оценили себя в сравнении с 41% от общего числа респондентов. При этом, только 23% используют официальные методы управления рисками, 21% понимает скорость риска, и меньше половины ответили, что способны эффективно урегулировать сложные вопросы.



**Поставщики медицинского страхования и обслуживания** гораздо чаще всех остальных респондентов отмечают свою способность выявлять возможности раньше своих конкурентов, однако в меньшей степени используют официальные инструменты и методики управления рисками, всего лишь 45%.



**Компании по предоставлению финансовых услуг** имеют наивысшие показатели по рискоустойчивости и значительно опережают остальных по использованию средств анализа данных. Например, 73% (против 53%) применяют ключевые индикаторы риска (КИР). Кроме того, с большей долей вероятности согласуют управление рисками со стратегическим планированием.



**Промышленные производители** в меньшей степени склонны адаптировать свои подходы с учётом возникающих рисков. Это отмечают всего 35% фирм в сравнении с 49% от общего числа респондентов.



**Фирмы технологического сектора** опережают своих конкурентов по выявлению возможностей: 56% против 45% от общего числа респондентов. На самом деле, когда дело касается реагирования на риски, компании TICE (индустрия технологий, информатики, коммуникаций и развлечений) лидируют практически по каждому мероприятию, при этом отстают по многим показателям рискоустойчивости. Например, только 23% компаний указали, что их сотрудники понимают корпоративные стратегии обеспечения непрерывности бизнеса.



**Производители розничных и потребительских товаров** ожидают значительного расширения ассортимента своей продукции и экспансии на новые географические рынки. Кроме того, 45% предприятий розничной торговли отметили трансформацию своих технологических платформ с целью реализации возможностей в сравнении с 33% общего числа опрошенных компаний CIPS (сектор потребительских и промышленных товаров и услуг).

## *Подробное обсуждение вопроса*

Реагирование на риски  
имеет критическое  
значение для  
краткосрочного роста  
бизнеса

## «Управление рисками следует использовать не только как защитную тактику, но и в качестве катализатора наступления»,

—Дин Симоун, Партнер и руководитель направления анализа и контроля рисков в PwC США

Невзирая на различные неопределенности в глобальной экономике, участники нашего опроса в целом весьма оптимистично настроены в отношении роста: 75% опрошенных компаний ожидают увеличение доходов в ближайшие пару лет. При этом, меньше половины (40%) респондентов прогнозируют существенный рост выручки (согласно расчету более 5%), и только четверть компаний ожидают значительного повышения показателей рентабельностей. Компании, оперативно реагирующие на риски, (High Performers и Faster Movers) больше, чем остальные респонденты, уверены в значительном росте своего бизнеса.

Исключительные способности реагирования на возникающие риски могли бы объяснить, почему High Performers и Faster Movers так уверены в дальнейшем росте. Уделяя больше внимания положительным аспектам риска, эти респонденты способны выявлять и реализовывать возможности раньше своих конкурентов, адаптировать изменения к своему бизнесу быстрее тех, кто не отличается высокой скоростью реагирования.

«Исторически сложилось так, что, управление рисками касалось предупреждения убытков, защиты слабых сторон», — говорит Кимберли Джонсон, Старший вице-президент

Рисунок 3

### Компании, быстро реагирующие на риски, с большей степенью вероятности ожидают значительного роста в будущем

Компании, ожидающие значительный рост бизнеса (свыше 5%) в течение следующих двух лет:

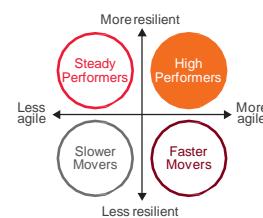
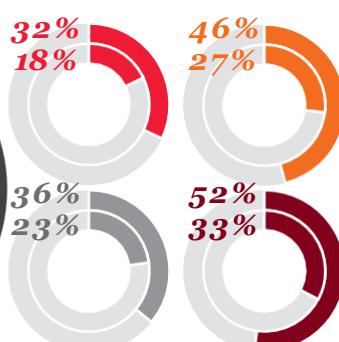
Рост выручки

40%

25%

Рост рентабельности

Итого



и Директор по управлению рисками «Fannie Mae». – «Но это все равно, что играть в защите. Мы же рассматриваем риск с точки зрения создания возможностей, поскольку вы ищите способы, чтобы создать нужную альтернативу риску, при которой можно получить доходы».

Жасмин Люсье, Руководитель отдела корпоративного регулирования и контроля в «PPGIndustries» поддерживает эту позицию: «Быстро реагирующая на риски организация имеет целостный и хорошо продуманный процесс в части понимания существующих и будущих рисков».

Посвоему определению, Steady Performers и Slower Movers в меньшей степени обладают способностью реагировать на риски, чем Faster Movers и High Performers, но поражает именно величина разрыва между ними, продемонстрированная на Рисунке 4.

В целом, результаты нашего опроса говорят о том, что для роста краткосрочных доходов и рентабельности способность реагировать на риски имеет даже большее значение, чем рискоустойчивость.

Рисунок 4

### Способность реагировать на риски - разительные контрасты

Респонденты отмечают, что их способность реагировать на риски обеспечивает следующее:



## ***Практический анализ: «Fannie Mae»***

### **Усовершенствование реагирования на риски в компании, созданной 80 лет назад по инициативе правительства**

С момента обвала рынка жилищного строительства в 2008–2009 годах «Fannie Mae», финансируемое государством предприятие, которое обеспечивает ипотечный рынок ликвидными средствами и играет важную роль в формировании критериев для получения займов, стандартов страхования и управления рисками, было вынуждено пересмотреть свой стратегический план и уточнить, как создавать положительное воздействие на жилищный рынок США. С самого начала управление рисками глубоко укоренилось в тематике обсуждений.

«Каждый стремится к более динамичному ведению бизнеса с оперативным реагированием на риски», - уверяет Старший вице-президент и Директор по управлению рисками «Fannie Mae» Кимберли Джонсон. - «Мы старая компания, - поясняет она и добавляет, что они используют много старых систем, - но все время работаем над тем, чтобы стать более гибкими». «Например, уверяет она, - у нас есть ключевые показатели эффективности и ключевые показатели риска, связанные последовательно между собой и включенные в наш новый стратегический план. Взаимодействие с бизнесом было потрясающим – уникальный метод, чтобы начать трансформацию».

«Fannie Mae» инвестирует в новые средства и методики для изменения своего подхода к управлению рисками. «Мы постоянно работаем над новыми, улучшенными, более динамичными, надежными данными и моделями, а также наложенными бизнес-процессами, - уверяет Джонсон, - а также стремимся снизить риски и расходы для нас самих, наших клиентов и всей системы финансирования жилищного строительства. Но, помимо этого, мы рассматриваем риски с позиции нападения. Теперь мы обдумываем инновации с точки зрения стратегических рисков».

Не менее важным, чем разработка новых средств, по ее словам, является изменение культуры внутри организации в части регулярного обсуждения рисков и своевременности представления данных вопросов вышестоящему руководству. Сейчас Джонсон проводит собрания со старшими сотрудниками три раза в неделю для оценки новых рисков. «Дело не только в методах, но и в людях, - говорит она. - Это действительно вопрос культуры. Занимаются ли люди в вашей организации выявлением рисков (независимо от масштаба) и их представлением руководству – на самом деле зависит от среды, которую вы создаете».

***«Мы рассматриваем риск с позиции «нападения»...обдумываем инновации с точки зрения стратегических рисков»,***  
***– Кимберли Джонсон, Старший вице-президент и Директор по управлению рисками «Fannie Mae»***

*Подробное обсуждение  
вопроса*

Способность реагировать  
на риски без  
рискоустойчивости  
создает угрозу для  
развития бизнеса

Способность реагировать на риски может иметь важное значение для кратко срочного роста. Вопрос в том, смогут ли компании, оперативно реагирующие на риски, сохранить свою эффективность в долгосрочной перспективе, не снижая при этом темпов роста.

Мы сопоставили ответы High Performers и Faster Movers относительно скорости реагирования на риски, и пришли к поразительным выводам. Faster Movers опережают High Performers только по двум направлениям: они чуть быстрее мобилизуются для новых возможностей роста и реализуют их. Однако, по другим показателям High Performers в действительности более оперативно реагируют на риски, чем Faster Movers. В целом, High Performers превосходят Faster Movers больше чем на 7 баллов по реагированию на риски (66 - High Performers, 59 - Faster Movers).

Это говорит о том, что High Performers обладают «повышенной скоростью реакции на риски» за счет высокой рискоустойчивости. Другими словами, их рискоустойчивые методы работы, помогают добиться быстрой реакции на риски. Мореник Майлз, заместитель генерального юрисконсультя по управлению внутренними рисками энергетической компании Вирджинии «Dominion Resources»,

## ***К сожалению, компании не учитывают взаимосвязь между способностью реагировать на риски и рискоустойчивостью***

признает эту важную взаимосвязь между способностью реагировать на риски и рискоустойчивостью: «Уделяя пристальное внимание ландшафту рисков, в действительности мы улучшаем свою способность оперативно реагировать на риски, утверждает она. – Мы готовы к изменениям в деловой и регуляторной сферах, а также в динамике развития рынка. И эта готовность делает нас более устойчивыми: мы можем заранее выявить риски и применить ответные меры, и благодаря этому пережить сложившуюся ситуацию и разработать контроли для смягчения последствий этих рисков».

High Performers идут дальше обычного реагирования на риски, чтобы пережить те события, которые могут нарушить их стратегии развития. Сразу после наступления таких событий они могут приступить к реализации планов по обеспечению непрерывности бизнеса, мобилизовать соответствующие внутренние ресурсы для эффективного реагирования, а также проинформировать заинтересованные стороны об ответных мероприятиях.

Кроме того, при необходимости они намного лучше других привлекают сторонние ресурсы. На этот счет Эндрю Рабинович, Главный операционный директор «Marathon Asset Management» высказал следующее: «Как гласит поговорка, я мудр, потому что знаю, что ничего не знаю. Это значит, что никто из нас не посвящен во все аспекты каждого направления, в особенности, рисков. Вы должны понимать, когда придет время проявить немного деликатности и внимания, поднять руку и спросить совету отраслевых экспертов».

Тодд Бьялик, партнер PwC и руководитель практики по формированию доверительных отношений и обеспечению прозрачности, соглашается с этим высказыванием: «У каждой компании свои конкурентные характеристики. Но если вы установили стратегические взаимоотношения с внешним партнером и добились необходимого уровня доверия, вы сможете выстроить процессы, которые не только сделают вашу компанию сильнее, но и помогут ей стать более динамичной».

## ***«Компании, которые добились согласованности между деятельностью по управлению рисками и стратегическим планированием и/или стратегическими задачами, переходят от управления внутренними рисками на новый уровень стратегического риск-менеджмента».***

– Брайан Шварц, руководитель практики PwC в области корпоративного управления, управления рисками и обеспечения нормативно-правового соответствия

Рисунок 5

### Faster Movers не имеют стратегий по обеспечению непрерывности бизнеса

Респонденты считают, что рискоустойчивость оказывает непосредственное влияние на следующие возможности их компаний:



Для High Performers характерно эффективное бюджетирование с учетом расходов, которые может понести компания при наступлении риска дестабилизации бизнеса (64% против 23% компаний из числа Faster Movers). На Рисунке 5 продемонстрирован значительный разрыв между Faster Movers и High Performers по ряду показателей рискоустойчивости.

В отличие от High Performers, Faster Movers при наступлении неблагоприятных условий больше полагаются на мощь своих брендов вместо того, чтобы инвестировать в методы и средства управления ключевыми рисками, которые обеспечат более эффективную подготовку к событиям риска. Например, тогда как 69% Faster Movers уверены в силе и признанности своих брендов, лишь 43% непрерывно совершенствуют подходы риск менеджмента с учетом возникающих

рисков, и лишь 35% отмечают наличие планов преемственности для членов высшего руководства.

Примечательно, что только у 42% Faster Movers имеются четко определенные автоматизированные процессы для обеспечения информационной (ИТ) безопасности. Грант Уотерфорд, партнер PwC и глобальный руководитель практики в области кибербезопасности и стратегий конфиденциальности, утверждает: «По сути всем компаниям необходимо совершенствовать свои подходы к обеспечению безопасности, чтобы добиться устойчивости к рискам и быть способными оперативно реагировать на них. Что касается рискоустойчивости, это подразумевает инвестирование в универсальную программу управления киберрискаами. Когда речь идет о способности реагировать на риски, это значит, что компании следуют сосредоточиться на оперативной



## *Существенные различия между регионами по способности реагировать на риски и устойчивости к ним*

Группа респондентов, головные офисы которых расположены в Северной Америке, отмечают самую быструю скорость реакции на риски и высочайшую рискоустойчивость. Они имеют проверенный опыт обеспечения защиты своих основных бизнес-направлений бизнеса, оставаясь при этом инновационными и гибкими: 55% по сравнению с 45% европейских респондентов и 39% респондентов из Азии. Североамериканские компании также намного выше остальных оценивают свою способность мобилизовать внутренние ресурсы: 70% отметили «хорошо» или «превосходно». При этом только 16% респондентов из Северной Америки указали, что планировали или планируют проведение независимой оценки своей способности реагировать на риски против 23% компаний Ближнего Востока/Африки, утверждающих то же самое. И только 45% североамериканских респондентов считают, что они выявляют возможности раньше своих конкурентов (против 61% южноамериканских компаний).

Участники опроса, **головные офисы которых находятся в Азии**, заняли второе место по рискоустойчивости (хотя намного ниже своих североамериканских коллег) и третье место по оперативности реагирования на риски. Они в меньшей степени (чем остальные) выявляют возможности раньше конкурентов и понимают скорость развития риска. Однако, что касается способность немедленно начать реализацию планов обеспечения непрерывности бизнеса после нарушения деятельности, респонденты из Азии (57%) превосходят компании из Европы (51%), Ближнего Востока/Африки (46%), а также из Латинской Америки (43%).

Участники опроса, **головные офисы которых расположены в Европе**, имеют почти самые высокие показатели, когда речь идет об использовании средств и методов управления рисками, - 57% респондентов утверждают, что это характерная особенность их организации — немного отстав от Азии (58%). Европейские компании также считают бренд-лидерство сильной стороной - 71% участников опроса (их опережает только Северная Америка с 77%). В целом, они занимают третье место по устойчивости к рискам, однако по скорости реагирования на риски они обходят только компании из Ближнего Востока /Африки.

Респонденты с **головными офисами на Ближнем Востоке /в Африке** чаще, чем все остальные участники опроса из других регионов, формируют бизнес-модели с задокументированными процессами риск-менеджмента (61% против 42% в Латинской Америке и 58% в Европе). Эти респонденты также отметили «согласны» или «полностью согласны» с утверждением, что их компании понимают скорость развития риска (43% против 29% в Азии). Тем не менее, в среднем, компании из этого региона имеют самые низкие показатели по оперативности реагирования на риски и занимают предпоследнее место по рискоустойчивости.

Способность быстро реагировать на риски значительно превышает рискоустойчивость респондентов, чьи головные офисы находятся в **Латинской Америке**. 61% участников опроса считают, что хорошо или превосходно выявляют возможности раньше своих конкурентов в сравнении с 40% респондентов из Азии и Ближнего Востока /Африки и 48% европейских компаний. Больше половины (52%) латиноамериканских респондентов согласны или полностью согласны с тем утверждением, что их компании стимулируют гибкость для усовершенствования эффективности против 39% компаний из Европы, Азии Ближнего Востока / Африки.

Рисунок 6

## Faster Movers чрезмерно полагаются на силу своих брендов

Респонденты считают, что данные признаки рискоустойчивости характеризуют их компании:



разработке клиентских цифровых технологий, обуславливающих получение доходов, и применении современных методик для лучшего прогнозирования, обнаружения, а также реагирования на динамичный ландшафт цифровых технологий и связанных с ними рисков». Деннис Чесли, руководитель международной практики PwC в области анализа и контроля рисков, поддерживает это мнение: «Многие руководители согласны с тем, что киберриски характеризуют все наше поколение».

Наш анализ показывает, что в то время как High Performers закладывают прочные фундаменты для долгосрочного роста, Faster Movers стремятся к оперативному реагированию на риски, не обладая при этом достаточной рискоустойчивостью — даже невзирая на тот факт, что прирост доходов и рентабельности при данном подходе будет весьма незначительным.

«Я наблюдал, как компании с амбициозными целями в части увеличения доходов отказывались делать требуемые вложения в свои программы управления рисками, — говорит Брайан Шварц, руководитель практики PwC в области корпоративного управления, управления рисками и обеспечения нормативно-правового соответствия. — Существует множество примеров вовсю отраслях экономики, когда бизнес-рост компаний опережал развитие их инфраструктуры. А в результате давление на слабые стороны этих компаний и события риска становились все более разрушительными для их брендов.

К сожалению, компании не учитывают взаимосвязь между способностью реагировать на риски и рискоустойчивостью. Кремниевая долина, к примеру, известна быстроразвивающимися фирмами и революционными бизнес-моделями, но

## Какие компании сосредоточены на росте?

За последние полтора года компании сосредоточились на различных стратегиях роста. 72% всех респондентов расширили ассортимент своей продукции, 69% преобразовали свои технологические платформы, а 60% диверсифицировали свои портфели.

High Performers значительно больше, чем Faster Movers, используют трансформированные технологические платформы в то время, как Faster movers отличаются более частой реорганизацией в отношении создания новых бизнес-моделей.

Если провести анализ по секторам экономики, участники опроса из TICE (индустрия технологий, информатики, коммуникаций и развлечений) увеличивают ассортимент выпускаемой продукции и предлагаемых услуг чаще, чем все остальные респонденты (84% против 72%). Сектор финансовых услуг и здравоохранение также уделяют большое внимание своим продуктам (78% и 79%, соответственно). Фармацевтические компании больше стремятся к стратегическим поглощениям. С точки зрения региональной разбивки, за последние 18 месяцев изменение стратегии выхода на рынок чаще всего отмечается среди латиноамериканских компаний: 64% против 42% от общего числа респондентов.

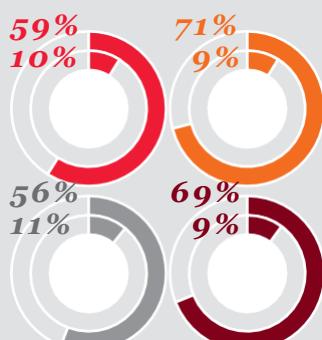
Чтобы компания добилась роста, необходимо сбалансированное сочетание ее умения контролировать свой риск-аппетит для охвата новых возможностей и устойчивости для защиты от неожиданных рисков. Один из способов обеспечения данного баланса – это согласование ключевых показателей эффективности с ключевыми показателями риска. Другой заключается в использовании средств анализа данных, чтобы интерпретировать предупредительные сигналы.

Рисунок 7

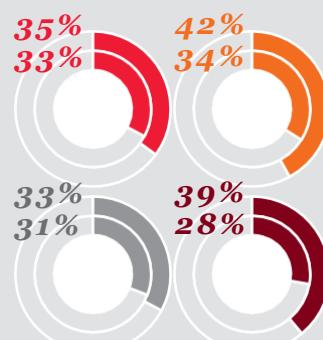
### Изменения для получения новых возможностей и снижения уровня риска

За последние полтора года респонденты отмечают следующие изменения в своем бизнесе:

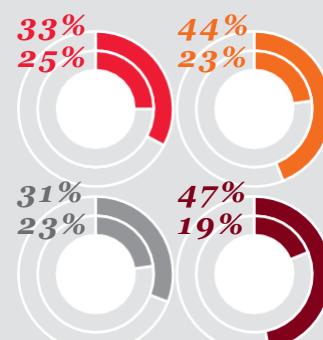
Расширение ассортимента товаров и услуг



Трансформация технологических платформ



Диверсификация портфелей



даже в этой среде вопросы комплайенса могут стать проблематичными. Не так давно опасения проблемы с ненадлежащим лицензированием страховых агентов привели к увольнению основателя и президента компании кадровой платформы Unicorn.

Но есть и другая сторона медали: инновационные компании зачастую демонстрируют свою способность эффективно управлять ростом без существенных угроз для рискоустойчивости.

К примеру, пять лет назад Microsoft внедрили стратегическое изменение: Осознав, что будущее поставок ПО находится «в облаке», компания разместила свой основной программный продукт «Office» (включающий Word, PowerPoint и Excel) онлайн в новом пакете под названием «Office 365». «Конечно, не обошлось без скептиков, которые не верили в наш успех в облачных технологиях», - вспоминает Мелвин Флауэрс, Корпоративный вице-президент Microsoft. Но время доказало обратное.

Для эффективного контроля таких масштабных трансформаций риск-менеджеры «должны по-настоящему понимать стратегию и бизнес-план компании. Наша задача помогать руководству выявлять ключевые риски и разрабатывать соответствующие планы по снижению их уровня», - говорит Флауэрс.

Необходимо привлекать риск-менеджеров как можно раньше, в начале стратегических деловых переговоров, подчеркивает он, при этом их неизменной целью должно быть увеличение стоимости бизнеса. Это означает, что риск-менеджеры должны определять, как можно усовершенствовать контроли или процессы до момента внедрения какого-либо изменения в компании. «Неважно, обернется все это прибылью или нет, вы все равно можете увеличить стоимость своего бизнеса», - уверяет Флауэрс.

«Каждый раз начиная диалог, вы берете на себя обязательство либо создавать ценность или убедиться в том, что все ваши действия приведут к процессу, который увеличит стоимость бизнеса. Ценность вашего последнего вклада определяет вашу значимость», - добавил он. - «Вы завоевываете свое признание каждый день».

---

## **«Конечно, не обошлось без скептиков, которые не верили в наш успех в облачных технологиях»**

*Мелвин Флауэрс, Корпоративный вице-президент, Microsoft*

---

**«Самые опытные компании используют инструменты для работы с видеоданными, чтобы отмечать тенденции и лучше прогнозировать события. Это одновременно обеспечивает их рискоустойчивость и способность реагировать на риски, а также повышает вероятность успеха».**

— Джон Сабатини, директор PwC и руководитель практики в области систем управления рисками, обеспечения нормативно-правового соответствия и аналитики

Эндрю Рабинович из Marathon Asset Management говорит, что усиливающийся глобальный характер инвестиций и повышенные ожидания, связанные с нормативно-правовым и комплайенс-контролем, фактически вынуждают компании ежедневно анализировать свои профили рисков. «Каждый в компании — будь то аналитик, сотрудник операционного отдела, член команды риск-менеджмента, первый руководитель, или руководитель по информационным технологиям — должен воспринимать риск как часть своей деятельности... поэтому ведутся постоянные дискуссии в конструктивной форме. Дело не в том, чтобы встречаться раз в неделю в 7 утра, а «До этого времени не беспокойте». Это весьма интерактивный процесс».

По словам Джейсона Петта, Партнера PwC, руководителя направления внутреннего аудита и направления контроля и анализа рисков в сфере финансовых услуг, согласованность критически важна для успеха. «В компании, где процедуры управления рисками действительно скординированы, вторая и третья линии защиты — управление рисками и внутренний аудит — функционируют бок о бок со структурными подразделениями

(поскольку последние принимают решения и подвергаются риску), тем самым помогая им понять этот риски отреагировать на них в оперативном порядке или в краткосрочном периоде

Джон Сабатини, директор PwC и руководитель практики в области систем управления рисками, обеспечения нормативно-правового соответствия и аналитики, заявляет: «Самые опытные компании используют инструменты для работы с видеоданными, чтобы отмечать тенденции и лучше прогнозировать события. Это одновременно обеспечивает их рискоустойчивость и способность реагировать на риски, а также повышает вероятность успеха».

По словам Брайана Шварца из PwC точки равновесия между устойчивостью к рискам и способностью оперативно на них реагировать в разных компаниях и отраслях экономики будут разными. «Весь секрет в том, чтобы найти правильный баланс для обеспечения нужного темпа роста, соответствующего уровню риск-аппетита и рискоустойчивости компании, которые устанавливаются руководством и утверждаются правлением».

Аналогичным образом, внедрение четких процессов принятия решений и определение ответственности могут действительно облегчить проведение оценки рисков в организации, как утверждает Джозеф Хой, Старший вице-президент по управлению внутренними рисками в Energy Future Holdings: «Это прозвучит немного парадоксально: эй, для большей гибкости я собираюсь внедрить новый процесс. Однако это работает в условиях повышенной прозрачности, — добавляет он, — важные решения о хеджировании можно принимать очень быстро».

## *Последующие шаги*

Как руководители по управлению рисками и комплайенсу могут руководить процессом

В компаниях руководители по управлению рисками (риск-менеджеры) и по корпоративному регулированию и контролю (комплайенс-менеджеры) несут ответственность за развитие рискоустойчивости и способности оперативно реагировать на риски. Благодаря своим ролям им определено место «на пересечении» рискоустойчивости и реагирования на риски, что создает платформу для реализации необходимых организационных изменений.

Риск-менеджеры уверены, что руководители компаний признают ценность, создаваемую для компаний: очевидное большинство (68%) отмечает, что их функция пользуется уважением у высшего руководства, а 59% указали, что

**В наиболее успешных компаниях 63% риск-менеджеров (CROs) отмечают, что их функции рассматриваются как катализаторы роста бизнеса (в сравнении с 36% всех риск-менеджеров)**

сотрудники других департаментов обращаются к ним за консультациями.

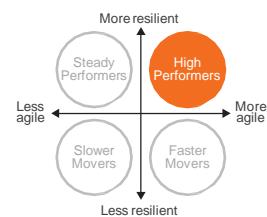
Если говорить о риск-менеджерах в компаниях, отнесенных к High Performer, эти показатели значительно выше: 91% и 88% соответственно. И только треть всех опрошенных CRO утверждают, что их стратегии управления рисками рассматриваются другими сотрудниками (кроме топ-менеджмента) в качестве катализаторов роста бизнеса,

а это указывает на наличие хорошей возможности изменить данное восприятие. В компаниях из группы High Performer результаты намного выше: 63% риск-менеджеров по мнению их коллег из других функций оказывают положительное влияние на рост бизнеса.

Рисунок 8

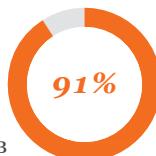
### Изменение восприятия управления рисками как движущий фактор роста

Риск-менеджеры сообщают, что программа по управлению рисками в их компаниях:



Пользуются уважением у высшего руководства

68%  
всех  
респондентов



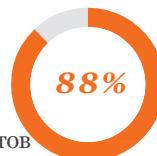
Обеспечивают дальневидные консультации и руководство для других бизнес-функций

65%  
всех  
респондентов



Активно пользуются консультациями других бизнес-функций

59%  
всех  
респондентов



Имеет сильную стратегию и план реализации

58%  
всех  
респондентов



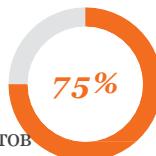
Является достаточно гибкой

45%  
всех  
респондентов



Является достаточно устойчивой

45%  
всех  
респондентов



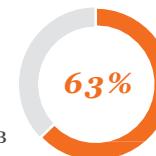
Стимулирует культуру принятия решений на основе данных

47%  
всех  
респондентов



Рассматривается другими руководителями как катализатор роста, а не как препятствие

36%  
всех  
респондентов



## ***Практический анализ «UnityPoint Health»***

---

### **Использование рискоустойчивости для улучшения способности реагировать на риски и качества обслуживания пациентов**

Экосистема здравоохранения в США подвержена динамическим изменениям, в особенности с момента вступления в силу Закона о доступном медицинском обслуживании. В больнице «Trinity Muscatine Hospital» (медицинская сеть «UnityPoint») в Мускатине, Айова, сотрудники «действительно оперативно реагируют на изменения, быстро и эффективно реализуют усовершенствования», - говорит Джейми Бостен, руководитель службы комплайенса, обеспечения конфиденциальности информации и управления рисками. Больница выстроила общесистемные процессы, способные преобразовать показатели надежности в технологические усовершенствования, которые способствуют повышению организационной гибкости.

«Мы должны были найти оптимальный способ для анализа своих проблем и их последующего решения», - поясняет Бостен. Таким образом, по всему больничному комплексу были расставлены специальные доски, на которых любой сотрудник мог оставить стикер с «парой комментариев». Каждый день оставленные замечания анализировались и классифицировались с учетом серьезности риска, вероятности повторения и прочих факторов. Простые вопросы решаются сразу. При более сложных вопросах «мы находим людей, которые знают свое дело, ищем экспертов, которые считаем подходящими именно для этой области, собираем всех в одном месте и следуем стандартному процессу для оценки ситуации. Наше совещание заканчивается только тогда, когда у нас на руках окажется план мероприятий и график его реализации».

На практике это означает, что «мы можем взяться за любую сложную ситуацию, даже с неблагоприятным исходом, и спустя час с начала совещания будет разработан план по предотвращению подобных случаев», - заявляет Бостен. Таким образом, больница создает круг рискоустойчивости и оперативности реагирования.

### ***«Мы должны были найти оптимальный способ для анализа своих проблем и их последующего решения»***

*— Джейми Бостен, руководитель службы комплайенса, обеспечения конфиденциальности информации и управления рисками, «UnityPoint Health»*

Жасмин Люсье из PPG отмечает, что хорошие риск-менеджеры помогают компаниям определить соответствующий момент для принятия более значительных рисков.

«Когда вы внедрите риск-менеджмент в свои ежедневные процессы и обсуждения, вы сможете лучше оценить свои возможности и вероятно примите на себя различные риски».

Марк Уэбб, Руководитель управления рисками Dominion, полагает, что в рамках практики управления рисками важно побороть самоуверенность. «Если люди привыкли проводить определенный вид оценки или анализа, этот процесс может стать шаблонным». Чтобы избежать этого, проводится не только регулярная внутренняя ротация менеджеров, каждый год «мы добавляем новые запросы или новые метрики, чтобы люди приступали к проведению оценок с новыми идеями».

Поскольку регуляторные требования усиливаются, явное большинство комплайенс-менеджеров (78%) согласны с тем, что высшее руководство компаний требует применения более прогнозирующего подхода, когда дело касается нормативно-правового соответствия; при этом только 35% указали, что применяли данный подход к метрикам, представляемым высшему руководству, и меньше половины отметили наличие возможностей для изменения своих профилей комплайенс-рисков. Больше всего вызывает беспокойство тот факт, что только 27% комплайенс-менеджеров указали наличие достаточного бюджета и ресурсов для защиты своих компаний от риска несоблюдения нормативно-правовых требований.

«Мы не так далеко продвинулись, как хотелось бы, в использовании прогнозирующего подхода к анализу в рамках своего управления рисками, -

Рисунок 9

### Риск-менеджеры ограничены в бюджетных средствах и ресурсах

Информация о мерах обеспечения нормативно-правового соответствия в компаниях...

**78%**

Большинство утверждает, что высшее руководство компаний требует применения более прогнозирующего подхода, когда дело касается нормативно-правового соответствия:

**49%**

Лишь 49% считают, что обладают возможностями для реализации изменений в своем профиле рисков комплайенса

**35%**

Только 35% применяют прогнозирующий подход в отношении количественных показателей, представляемых высшему руководству

**27%**

Только 27% считают свои ресурсы и бюджет достаточными для защиты компаний от риска комплайенса

говорит Мелвин Флауэрс из Microsoft. - Я все же считаю, что существуют какие-то уникальные способы использования средств анализа данных, что увеличить наш вклад в бизнес».

Эта способность прогнозирования существует там, где управление рисками становится стратегическим активом, - утверждает Джон Сабатини из PwC. - Если вы действительно понимаете бизнес и обладаете этой информацией, а это больше всего вынуждает вас предпринимать действия, тогда вы имеете полное представление о бизнесе и можете принимать важные, актуальные на сегодняшний день решения, и даже начать обдумывать грядущие риски и возможности».

Синди Хук, Старший вице-президент, Главный аудитор и Глобальный руководитель по управлению рисками Comcast, говорит, что пара направлений, в которые инвестировала компания, включает «разработку средств анализа данных и формирование проактивного мониторинга – мы предпочитаем называть аналитическими методами с расширенной сферой применения». Уже сейчас Comcast имеет представление о том, «как можно продвинуть эти методы во вторую линию защиты», чтобы разработать «более официальную контрольную программу типа самооценки» для повышения рискоустойчивости в условиях динамично меняющейся промышленности.

## *Заключение*

10 способов  
обеспечить  
устойчивый рост

В мире, полном непредсказуемых опасностей, компании должны выстроить гибкую и рискоустойчивую инфраструктуру для достижения постоянного успеха. В рамках нашего исследования High Performers справляются с этой задачей лучше всех остальных, хотя существует ряд мероприятий, которые можно реализовать всем компаниям для достижения оптимального баланса между рискоустойчивостью и способностью реагировать на риски. Вашему вниманию представлены 10 ведущих практик.

**1. Увязывание процессов управления рисками со стратегическим планированием.** Понимание стратегии компании с самой ранней стадии ее развития имеет критическое значение. Как говорит Брайан Шварц из PwC, «Компании, которые добились согласованности между деятельностью по управлению рисками и стратегическим планированием и/или стратегическими задачами, переходят от управления внутренними рисками на новый уровень стратегического риск-менеджмента».

**2. Возложение ответственности на структурные подразделения за управление и мониторинг их рисков.** Структурные подразделения должны быть первой линией защиты от рисков в вашей компании. Возложение данной ответственности исключительно на вторую линию (управление рисками) может привести к излишней сосредоточенности на защите.

**«Риск-менеджеры могут проявить себя намного активнее, устанавливая взаимосвязи между бизнесом и управлением киберрискаами... чтобы компания могла смело принимать решения и продвигаться вперед, превращая платформу безопасности в инструмент прогнозирования, благодаря которому компания будет на шаг впереди угроз и конкурентов»**

— Грант Уотерфорд, Партнер PwC и Глобальный руководитель практики в области кибербезопасности и стратегий конфиденциальности

Рисунок 10  
**High Performers**  
согласуют управление рисками со стратегическим планированием

Респонденты, указавшие, что на сегодняшний день их функция стратегического планирования согласуется с программой по управлению рисками

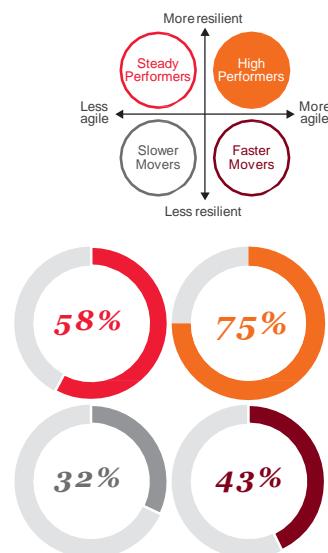
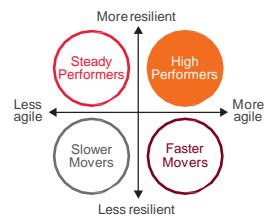
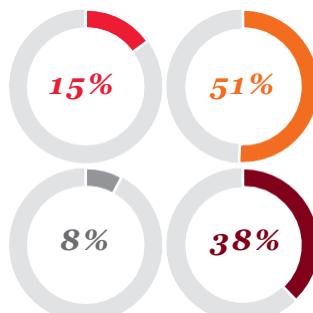


Рисунок 11

High Performers используют данные и средства анализа более эффективно



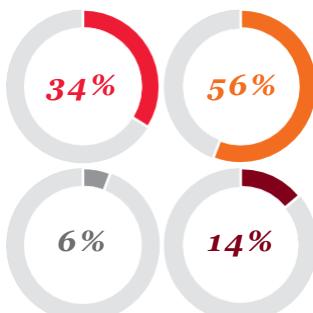
Мы используем средства анализа данных для выявления новых бизнес-возможностей



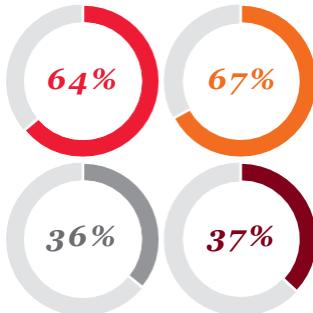
Мы используем ключевые показатели риска (КПР)



Мы эффективно применяем технику анализа для усовершенствования процессов рискоустойчивости



Мы используем корпоративные информационные панели /средства визуализации для представления рисков



---

**«Человек, контролирующий риски, обязательно должен участвовать в обсуждении стратегии и стимулировать согласованность по всей организации. Во многих крупных компаниях это особо важная роль высшего руководства».**

— Джейсон Петт, Партнер PwC и руководитель правления внутреннего аудита и направления контроля и анализа рисков в сфере финансовых услуг

### **3. Определение риск-аппетита.**

Понимание, в какой степени компания может переносить риски, и объединение рисков по всей организации помогают руководителям принимать решения о том, насколько устойчивой к рискам и гибкой может быть компания. Хотя определение риск-аппетита имеет большое значение, еще важнее распространить эту информацию в рамках компании, чтобы люди могли получить преимущества», - говорит Брайан Шварц PwC.

### **4. Инвестирование в средства анализа данных для получения представления о будущих рисках.**

Поскольку программные средства обладают широкими возможностями и эффектом прогнозирования и могут улучшать прозрачность по всем структурам организации, компания, интегрирующая новые методики, получает очевидные преимущества. «Мы постоянно рассматриваем способы эффективного управления нашими данными по всем направлениям бизнеса, - делится Жасмин Люсье из PPG. - Это помогает направить наши ресурсы на использование данных с целью прогнозирования событий».

### **5. Формирование КИР, соответствующих вашему бизнесу, и их увязывание с КПЭ вашей компании.**

«Многие компании отличаются хорошим мониторингом ключевых показателей эффективности (КПЭ), поскольку КПЭ связаны с данными прошлых периодов; они смотрят назад», - говорит Джон Сабатини из PwC. В отличие от этого, «мониторинг ключевых индикаторов риска (КИР) направлен на определение потенциальных будущих событий риска. Чтобы добиться успеха, необходимо отслеживать и те, и другие».

### **6. Назначение руководителя по управлению рисками или аналогичного сотрудника (в случае отсутствия).**

В некоторых компаниях это может означать совмещение должностей руководителя по управлению рисками и руководителя внутреннего аудита. Так или иначе, человек, контролирующий риски, обязательно должен участвовать в обсуждении стратегии и стимулировать согласованность по всей организации. «Во многих крупных компаниях это особо важная роль высшего руководства», - говорит Джейсон Петт из PwC.

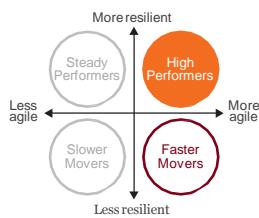
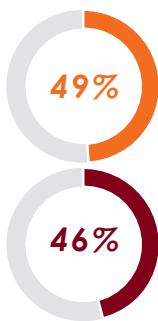


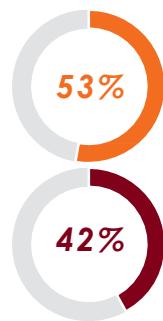
Рисунок 12

### Faster Movers уступают по ИТ и безопасности

Наличие технологических платформ/средств для эффективной работы сотрудников (на рабочих местах и вне рабочих мест)



Наличие четко определенных автоматизированных протоколов ИТ безопасности



### 7. Развитие гибких технологических платформ корпоративного управления, управления рисками и комплайенса, и автоматизированных процессов обеспечения безопасности по всей вашей ИТ инфраструктуре.

Поскольку потребности компании меняются и зона размещения активов и сотрудников подвергается постоянным проверкам, гибкие платформы могут сыграть важную роль в управлении быстро растущим бизнесом, не подвергая риску безопасность. Оперативно реагирующие компании нуждаются в гибкости для трансформации платформ и процессов по мере изменения требований. «Ведущие предприятия автоматизируют процессы обеспечения безопасности, используя современные методы анализа для более оперативного прогнозирования и обнаружения происшествий, а также автоматизируют процессы управления доступом, риск-менеджмента и управления комплайенсом, - сообщил Грант Уотерфорд из PwC. - Кроме того, они все больше и больше внедряют облачные решения в сфере безопасности».

### 8. Обучение методам эффективного сотрудничества с третьими сторонами и использования их возможностей.

Даже самые высоко интегрированные компании должны научиться тому, как отделять основные функции от вспомогательных. «Наличие прочных своевременных связей помогает компаниям найти нужные ресурсы по мере возникновения потребностей, тем самым развивая их способность реагировать на риски и повышая рискоустойчивость», - говорит Todd Blylik из PwC.

### 9. Обеспечение устойчивой триангуляции между стратегией, управлением рисками и непрерывностью бизнеса.

Все три фактора необходимы для формирования долгосрочной устойчивости, которая со временем поможет компании более оперативно реагировать на риски. «Когда компании повышают свою рискоустойчивость в целом, они обеспечивают себе возможность контролировать свою гибкость и динамичность», - говорит Брайан Шварц.

**«Наличие прочных своевременных связей помогает компаниям найти нужные ресурсы по мере возникновения потребностей, тем самым развивая их способность реагировать на риски и повышая рискоустойчивость».**

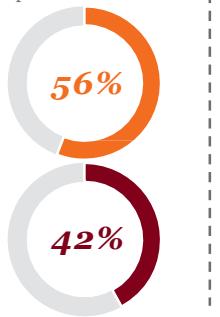
— Todd Blylik, Партнер PwC и руководитель практики по формированию доверительных отношений и обеспечению прозрачности



Рисунок 13

### Прочные связи делают High Performers более устойчивыми к рискам

Наша программа управления рисками согласовывается с внешними заинтересованными сторонами



Мы можем быстро привлечь внешние ресурсы для содействия в решении вопросов



### 10. Помните, что управлять рисками значит играть в защите и нападении одновременно

Измените свое восприятие управления рисками: это не просто следить за тем, чтобы компания не оказалась в трудной ситуации. «Функция управления рисками должна идти в ногу с бизнесом, чтобы выявлять препятствия и ориентироваться среди них, а также помогать компании двигаться вперед», - говорит Дин Симоун из PwC.

Поскольку рассматривается нынешний корпоративный ландшафт, немногие руководители скажут, что темп изменений замедляется или что глобальная конкуренция или оцифровывание быстро ослабевает.

Что касается обозримого будущего, компании должны будут сталкиваться с постоянными рыночными, демографическими и регуляторными изменениями в сочетании с непрерывной операционной и стратегической эволюцией. В таких условиях крайне необходимо, чтобы специалисты по рискам и нормативному контролю активно продвигались к повышению рискоустойчивости и оперативному реагированию на риски. Применяя некоторые из методик, описанные в этом отчете, и внедряя осведомленность о рисках глубже в своих корпоративные культуры, риск-менеджеры и специалисты по комплайенсу могут вывести процессы управления рисками на новый уровень и помочь своим компаниям достигнуть постоянных (и исключительных) показателей успеха.

**Если Вы хотите более детально обсудить возможное влияние темы исследования на ваш бизнес, пожалуйста, обращайтесь к следующим специалистам:**



**Азамат Конратбаев**

Партнер  
Тел.: +7 (727) 330 32 00  
azamat.konratbaev@kz.pwc.com



**Эльмира Стамкулова**

Директор  
Тел.: +7 (727) 330 32 00  
elmira.stamkulova@kz.pwc.com



**Лейла Ник-Заде**

Менеджер  
Тел.: +7 (727) 330 32 00  
leila.nik-zade@kz.pwc.com



**Борис Мазетс**

Менеджер  
Тел.: +7 (727) 330 32 00  
boris.mazets@kz.pwc.com



**Евгений Пахомов**

Менеджер  
Тел.: +7 (727) 330 32 00  
yevgeniy.pakhomov@kz.pwc.com



**Азиза Абисхева**

Менеджер  
Тел.: +7 (7172) 55 07 07  
aziza.abisheva@kz.pwc.com



**Айбек Саясат**

Менеджер  
Тел.: +7 (727) 330 32 00  
aibek.sayasat@kz.pwc.com



**Альмира Желамбаева**

Младший менеджер  
Тел.: +7 (7172) 55 07 07  
almira.zhelambayeva@kz.pwc.com