



ИССЛЕДОВАНИЕ · АВГУСТ 2026

Устойчивость бизнеса и управление рисками

Индекс зрелости управления российских компаний

Для собственников и первых лиц

Главное

Опрос российских компаний, август 2026 года. Пять выводов, которые стоит знать до следующего решения о бюджете и численности.

63%

компаний сами относят крупнейшие потери года к внутренним причинам

Не было заранее подготовленных мер и бюджета либо проблему замалчивали до последнего. На непредсказуемый внешний форс-мажор ссылаются 13,2%.

71%

не проверяли планы восстановления бизнеса в деле

У 50% компаний таких планов нет вообще. В момент аварии непроверенный план работает так же, как его отсутствие.

47%

держат скорость перестройки на личной энергии первого лица

В целом первое лицо остается узким местом операционного управления в 63,2% компаний. Когда оно выключается, процессы встают.

77% и 8%

избежали убытков в верхней и в нижней группе по зрелости управления

Разница не в масштабе: средний индекс зрелости у компаний с выручкой свыше 50 млрд Р – 61,5, до 5 млрд Р – 57,2.

75 и 47

индекс зрелости у тех, кто готовит процессы к автоматизации, и у тех, кто сокращает штат

50% компаний, планирующих сокращение, не имеют карты критических процессов: решение о том, кого сокращать, принимается вслепую.

У большинства компаний резерв эффективности находится внутри: в том, как принимаются решения и насколько компания готова к сбою. Чтобы им воспользоваться, нужно знать, где в этом распределении находится ваша компания.

СЛЕДУЮЩИЙ ШАГ

Определите индекс зрелости своей компании

Чек-лист из 8 вопросов построен на признаках, которые сильнее всего различают компании в исследовании. Результат – индекс зрелости управления вашей компании и тип управления, к которому она ближе.

Пройти чек-лист: [ССЫЛКА](#)

Что еще в отчете

- Почему у компании с выручкой свыше 500 млрд ₽ индекс зрелости 25,6, а у компании с выручкой до 1 млрд ₽ – 94,0
- Почему компании, которые не считают ущерб, выглядят хуже тех, кто признал критические потери
- Восемь признаков, по которым различаются три типа управления
- Что проверить до решения о сокращении штата
- Три действия на два квартала с измеримым результатом

Как читать цифры

В опросе участвовали 38 российских компаний из 16 отраслей, с выручкой от менее 1 млрд ₽ до более 500 млрд ₽. Проценты рассчитаны от всей выборки, если не указано иное. Доли внутри подгрупп, например среди компаний, планирующих сокращение, посчитаны на небольшой базе и показывают направление, а не точную величину.

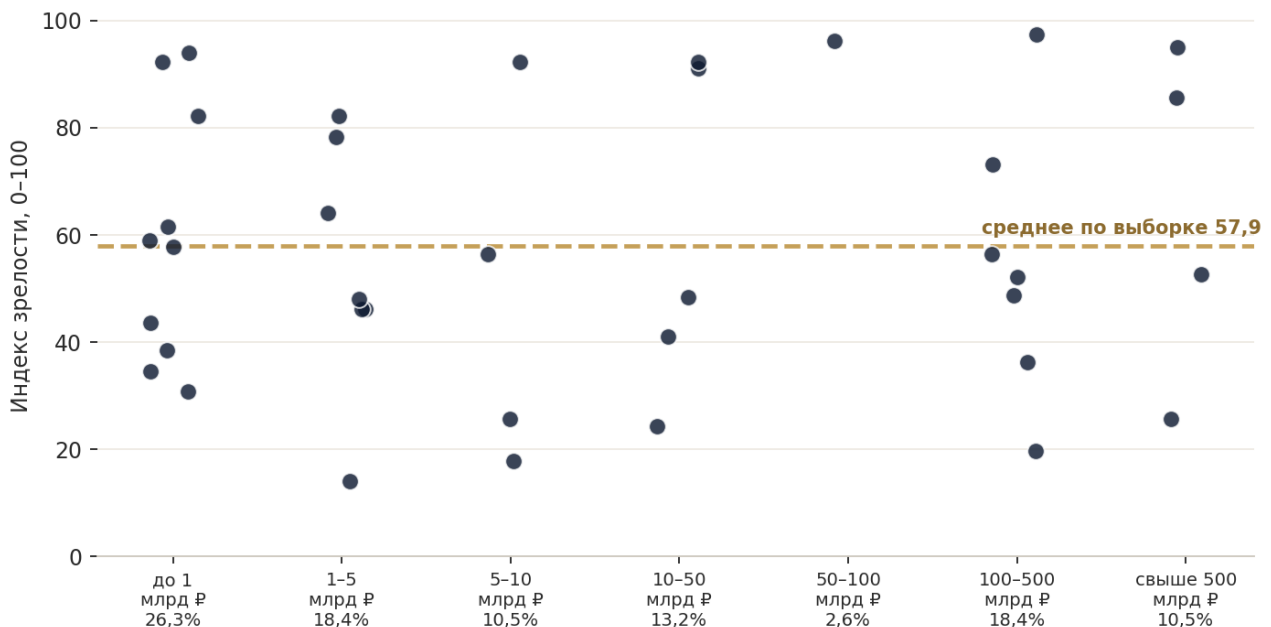
Компании оценивали себя сами, поэтому практики, о которых принято говорить хорошо, скорее завышены. Часть вопросов допускала несколько ответов, и сумма долей по вопросу может превышать 100%.

Индекс зрелости – расчетная шкала от 0 до 100 по тринадцати вопросам анкеты. Как он устроен, описано в конце отчета.

Размер компании не защищает

Выручка не объясняет качество управления

Каждая точка — компания. Под разрядом выручки — его доля в выборке



Средний индекс зрелости по выборке – 57,9. У компаний с выручкой до 5 млрд ₽ (44,7% выборки) он равен 57,2, от 5 до 50 млрд ₽ (23,7%) – 54,4, свыше 50 млрд ₽ (31,6%) – 61,5. Статистической связи между выручкой и индексом нет.

Значения расходятся от 14,1 до 97,4. В разряде свыше 500 млрд ₽ есть компании с индексом 94,9 и 25,6, в разряде до 1 млрд ₽ – компания с индексом 94,0. Сравнивать себя с рынком по обороту

бессмысленно: среди компаний любого размера есть и те, кто закрывает сбои заранее, и те, кто узнает о проблеме, когда деньги уже потеряны.

Что стоит проверить у себя

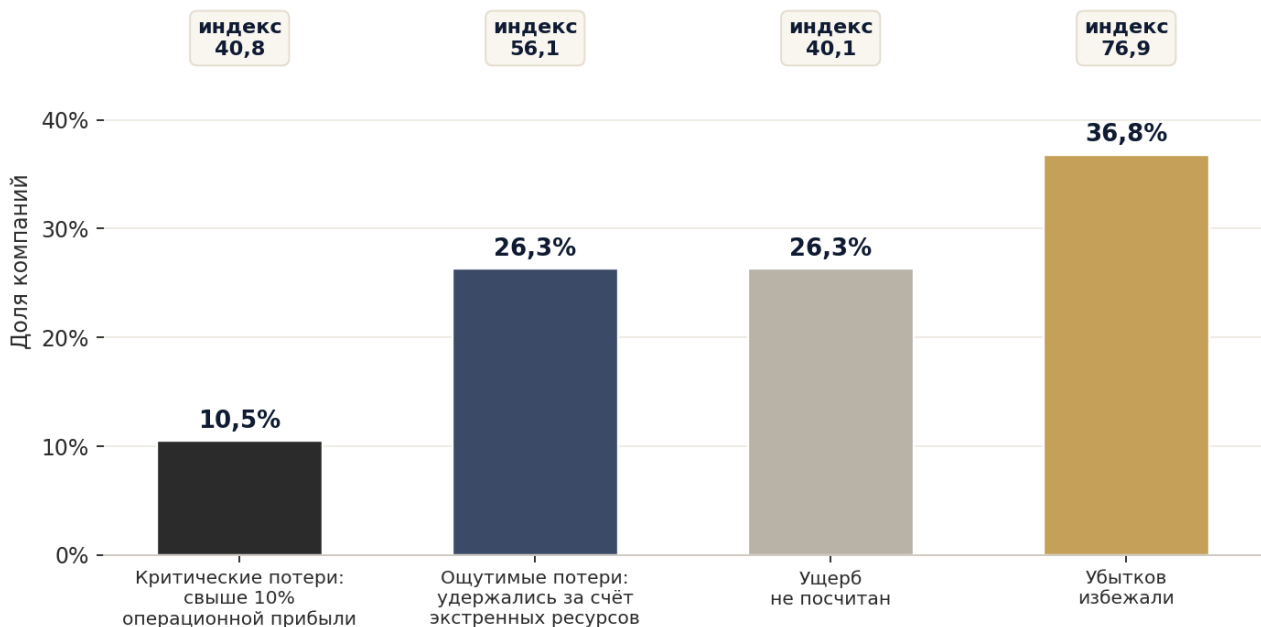
Первое: сколько денег компания потеряла за двенадцать месяцев на непредвиденных сбоях и известна ли эта сумма точно. Второе: сколько типов решений в неделю не принимаются без первого лица и сколько из них могло быть принято уровнем ниже.

На первый вопрос не могут ответить 26,3% компаний выборки. На второй 63,2% отвечают, что решения замыкаются на первом лице.

Что случилось за год и сколько это стоило

Исход крупнейшего сбоя года

Столбцы — доля компаний. Вверху — средний индекс зрелости компаний каждой группы



Компании вспоминали самый крупный реализовавшийся риск за год: срыв контракта, штрафы, простои, кассовый разрыв. У 10,5% потери оказались критическими, свыше 10% операционной прибыли. У 26,3% — ощутимыми, их удалось удержать только за счет экстренных ресурсов. 26,3% не знают, во сколько сбой обошелся. Убытков избежали 36,8%.

Кто не считает ущерб, выглядит хуже тех, кто признал потери

Средний индекс зрелости компаний, не измеряющих ущерб, — 40,1. Это ниже, чем у компаний с критическими потерями (40,8) и с ощутимыми (56,1). У избежавших убытков — 76,9.

Отсутствие цифры по ущербу не означает, что ущерба не было. Оно означает, что компания не отслеживает, куда уходят деньги при сбоях, и не может обосновать вложения в защиту. Пока сумма неизвестна, любое предложение по управлению рисками конкурирует с другими статьями бюджета без аргументов.

Та же связь видна на другом срезе: в верхней половине выборки по индексу зрелости убытков избежали 63,2% компаний, в нижней — 10,5%.

Менеджмент сам называет причины потерь внутренними

На вопрос, можно ли было предотвратить ущерб при системной работе с рисками, 63,2% компаний ответили утвердительно и назвали внутренние причины. 36,8% указали, что заранее не были разработаны меры, не выделен бюджет и не назначены ответственные. 34,2% – что сотрудники на местах замалчивали проблему. Непредсказуемым внешним событием сбой назвали 13,2%.

Большая часть потерь прошлого года находилась в зоне управляемого, и решения, которые могли их предотвратить, стоили дешевле последствий.

Отдельно о внешних угрозах

71,1% компаний считают, что внешними угрозами вроде санкций или высокой ключевой ставки можно управлять. При этом 23,7% выборки добавляют, что у них самих это не получилось. Средний индекс зрелости в этой группе – 37,5, у тех, кто приводит успешные примеры, – 66,3.

Уверенность в том, что внешней средой можно управлять, сама по себе результата не дает. Результат дают инструменты: заранее посчитанные сценарии, выделенный бюджет, назначенные ответственные.

Где чаще всего возникают проблемы



Непрерывность бизнеса не проверена – 71,1%

Планы восстановления критических процессов разработаны и регулярно проверяются у 28,9% компаний. У 50% их нет либо респондент не знает, что это такое. 21,1% держат планы на бумаге без проверки.

Непроверенный план создает у руководства ощущение готовности, которого нет. Показательно, что половина компаний, заявивших о полном отсутствии убытков за год, не имеет протестированных планов: часть таких ответов описывает не результат управления, а спокойный год.

Первое лицо в операционном управлении – 63,2%

39,5% компаний описывают тотальное ручное управление: руководитель включен в 80% совещаний и мелких согласований. 34,2% отмечают, что команда постоянно выносит

ответственность наверх. У 47,4% скорость перестройки процессов держится на личной энергии собственника или генерального директора.

В рамках делегированных полномочий автономно работают руководители в 36,8% компаний. Связь между автономностью руководителей и скоростью адаптации – самая сильная среди всех измеренных пар практик: компания быстро перестраивается, когда решения принимаются без первого лица.

Информация о рисках не доходит до руководства – 50%

Компании отмечали замалчивание проблем на местах (18,4%), замкнутость подразделений на своих интересах (26,3%) и обсуждение рисков только в кругу высшего руководства (23,7%). Обстановку, в которой сотрудники сообщают о проблемах без опасений, описывают 39,5%.

Цена этого разрыва измерима: 34,2% компаний прямо назвали замалчивание причиной ущерба от крупнейшего сбоя года.

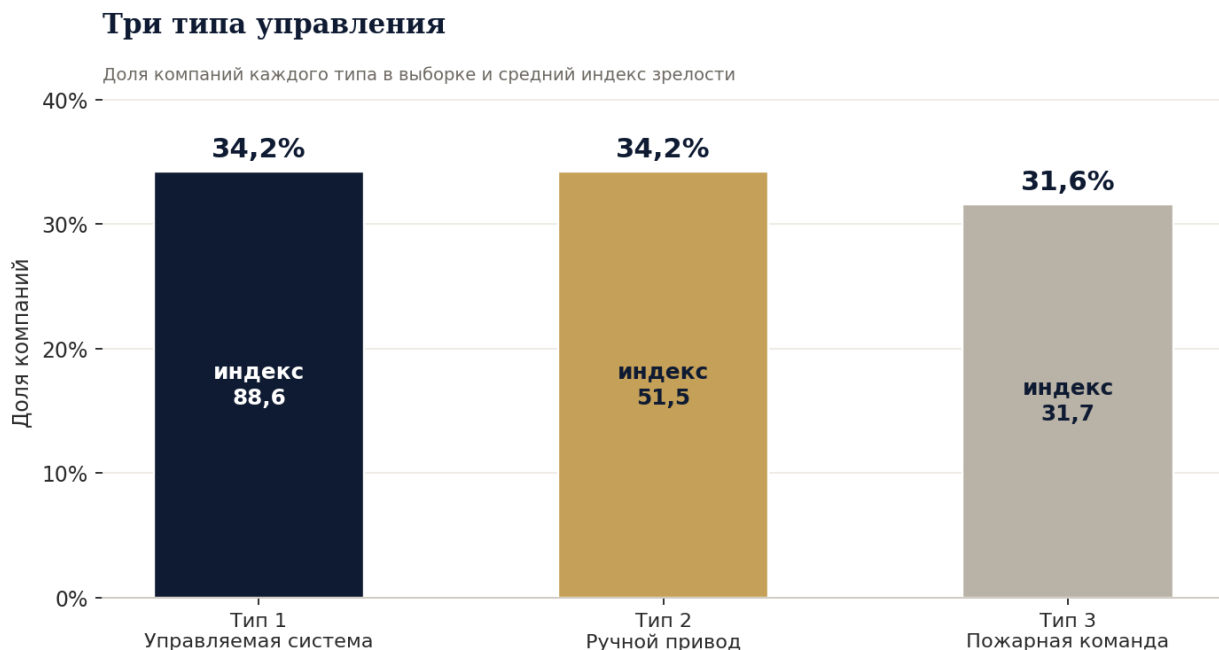
Стратегия не работает как инструмент – 55,3%

У 36,8% компаний стратегия существует в виде документа, к которому не возвращаются, у 18,4% она не сформулирована. Разложена до задач подразделений у 44,7%.

50% компаний направляют ресурсы на устранение уже случившегося или не выделяют их вовсе. Когда стратегия не определяет приоритеты, их определяют аварии.

Три типа управления

Компании выборки разделились на три группы по тому, как у них устроена работа с рисками и решениями. Деление получено расчетом на данных анкет, а не задано заранее.



Восемь признаков, которые различают типы

Доля компаний каждого типа, у которых признак присутствует. Эти же восемь признаков лежат в основе чек-листа.

Признак	Тип 1	Тип 2	Тип 3
Планы восстановления критических процессов проверялись в деле за последние 12 месяцев	69,2%	15,4%	0,0%
Руководители принимают решения в рамках лимитов, не вынося их на первое лицо	84,6%	7,7%	16,7%
Стратегия разложена до годовых задач подразделений	92,3%	23,1%	16,7%
У каждого существенного риска есть срок, бюджет и ответственный	92,3%	23,1%	0,0%
Бюджет считается по нескольким сценариям, включая неблагоприятный	84,6%	38,5%	0,0%
Сотрудники сообщают о проблемах до того, как те становятся дорогими	92,3%	15,4%	8,3%
Компания перестраивает процессы без личного участия первого лица в каждом шаге	76,9%	23,1%	0,0%
Ресурсы распределяются по приоритетам рисков, а не на устранение аварий	84,6%	38,5%	0,0%

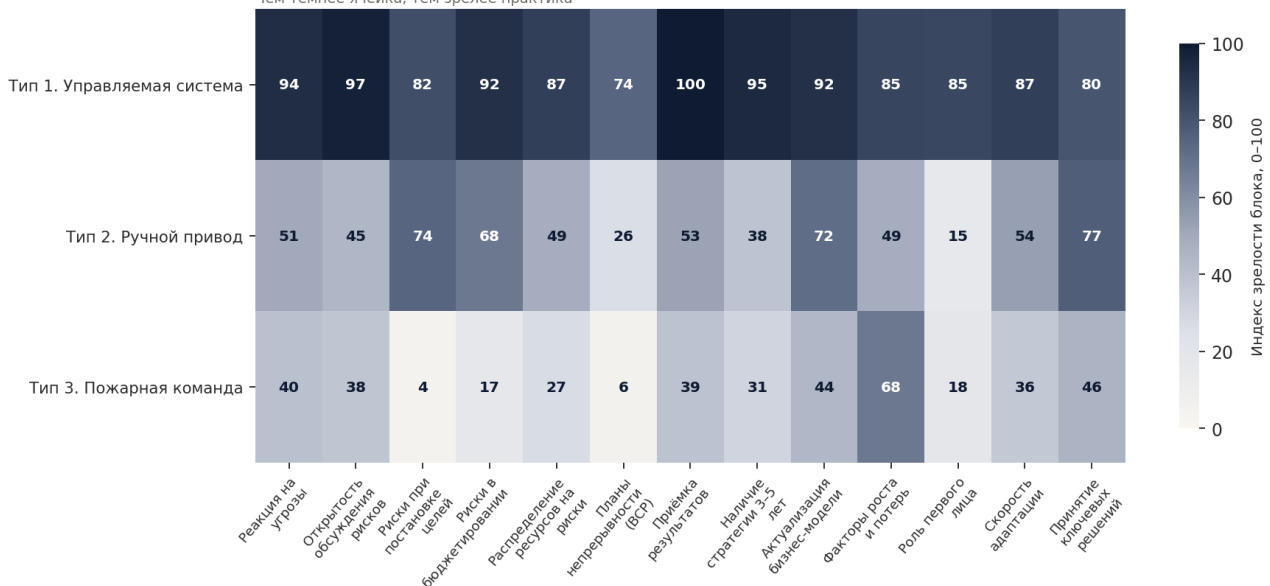
К КАКОМУ ТИПУ БЛИЖЕ ВАША КОМПАНИЯ

Ответьте на 8 вопросов чек-листа. Он покажет индекс зрелости управления вашей компании и тип, к которому она ближе.

Пройти чек-лист: [ССЫЛКА](#)

Профиль трёх типов по тринадцати блокам анкеты

Чем темнее ячейка, тем зрелее практика



Тип 1. Управляемая система – 34,2% компаний, индекс 88,6

Как устроено. Риски оцифрованы, у каждого есть срок и ответственный (92,3%). Стратегия разложена до задач подразделений (92,3%). Руководители работают в рамках делегированных полномочий (84,6%), первое лицо занято развитием. Приемку результатов ведет заказчик с проверкой фактов.

Результат. 76,9% избежали убытков от крупнейшего риска года. Критических потерь и неизмеренного ущерба в этой группе нет. Планы непрерывности регулярно проверяют 69,2%.

Куда движется. 53,8% главным кадровым приоритетом полугодия называют перестройку процессов под автоматизацию и ИИ, у типа 2 – 7,7%. Задача устойчивости для этих компаний закрыта, следующая – производительность.

Тип 2. Ручной привод – 34,2% компаний, индекс 51,5

Как устроено. Отдельные элементы работают: риски оценивают при постановке годовых целей (84,6%), решения обсуждают с опорой на цифры (69,2%), в бюджет закладывают резерв (53,8%). Но связывает все это первое лицо: 53,8% отмечают тотальное ручное управление, 53,8% – опору на его интуицию.

Характерный признак. 46,2% компаний типа одновременно отметили зрелую практику и ее противоположность. Обычно это значит, что регламент существует, а в ежедневной работе его обходят.

Уязвимость. Планов непрерывности нет у 53,8%, разрывы в передаче информации о рисках отмечают 84,6%. Критические потери за год здесь встречаются чаще, чем в других типах: 23,1% против 8,3% у типа 3 и нуля у типа 1.

Тип 3. Пожарная команда – 31,6% компаний, индекс 31,7

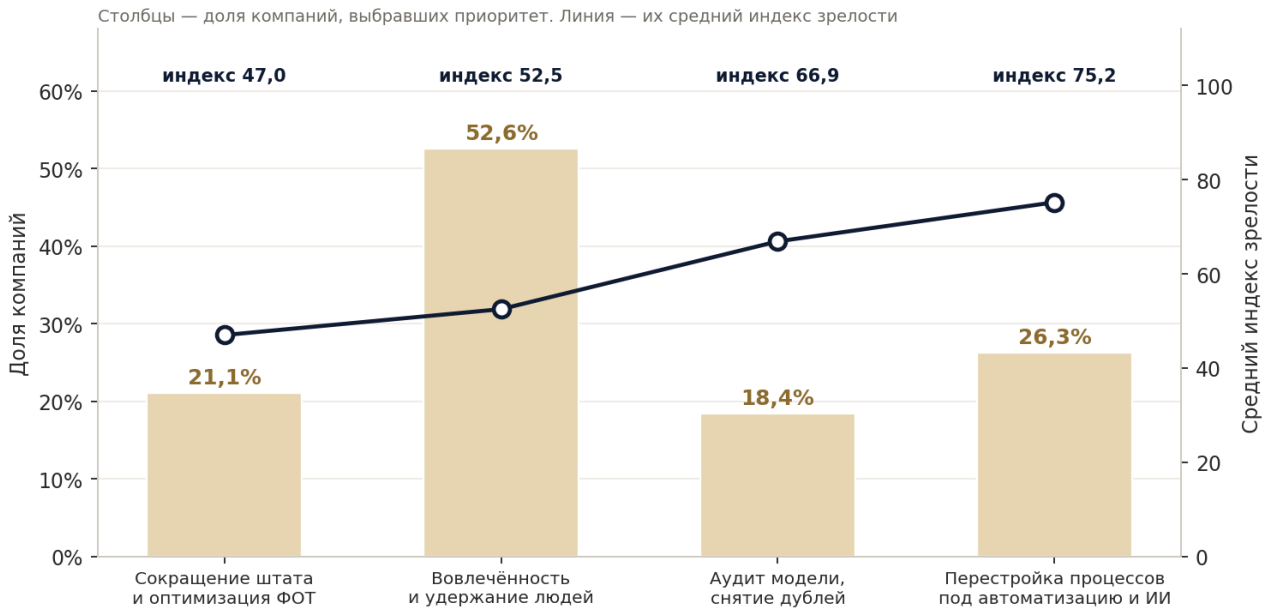
Как устроено. Управление идет после событий. 75% реагируют на угрозы, когда последствия уже наступили, 75% направляют ресурсы на устранение аварий. 75% планируют бюджет без учета рисков, 66,7% не оценивают риски при постановке целей.

Слепая зона. 58,3% не измеряют ущерб от сбоев. 33,3% не знают, что такое планы обеспечения непрерывности, – в двух других типах такого ответа нет. О высокой скорости перестройки процессов не заявила ни одна компания типа.

Важная деталь. 41,7% компаний этого типа считают, что внешними угрозами управлять можно, просто у них самих не получилось. Им не хватает инструментов, а не веры в результат.

Кадровые планы показывают состояние управления

Кадровые приоритеты на полугодие



21,1% компаний рассматривают вынужденное сокращение штата и оптимизацию фонда оплаты труда. Их средний индекс зрелости – 47,0. 26,3% готовят процессы и корпоративную культуру к автоматизации, у них – 75,2. Разрыв в 28,2 пункта – самый большой в исследовании.

Самый частый ответ – вовлеченность и удержание ключевых людей (52,6%). Его выбирают во всех типах, но неравномерно: 66,7% у типа 3 и 38,5% у типа 1. Когда работа держится на конкретных сотрудниках, их уход равносителен аварии, и удержание людей заменяет компании процессы.

Компания с описанными процессами может вкладываться в развитие, потому что не тратит ресурс на устранение аварий. Обратное тоже верно: ИТ-система, внедренная в неописанный процесс, закрепляет беспорядок.

Перед решением о сокращении

50% компаний, планирующих сокращение штата, не имеют планов непрерывности бизнеса. Решение о том, кого сокращать, у них принимается без карты критических процессов и без понимания, чей уход остановит производство или продажи.

Порядок, который снимает этот риск: перечень процессов, простой которых дороже всего; перечень людей, без которых эти процессы встают; решение по численности.

Три действия на ближайшие два квартала

Каждое действие закрывает разрыв, который есть больше чем у четверти компаний выборки, и дает результат, измеримый в течение полугода.

Действие 1. Посчитать деньги потерь

Зачем. 26,3% компаний не знают величины собственного ущерба, и их средний индекс зрелости (40,1) ниже, чем у компаний с критическими потерями (40,8). Без суммы потерь вложения в защиту невозможно обосновать.

Как. Единый реестр инцидентов с обязательной финансовой оценкой каждого случая выше порога существенности, например 0,5% месячной выручки. Оценка – в течение пяти рабочих дней после закрытия инцидента. Сводка – на квартальном управляющем комитете.

Результат. К концу второго квартала ущерб посчитан по 100% инцидентов. Сумма потерь в рублях появляется отдельной строкой управленческой отчетности. Повторяющиеся инциденты одной природы за год сокращаются на 30%.

Действие 2. Проверить непрерывность в деле

Зачем. 71,1% компаний не проверяли планы восстановления. Непроверенный план не работает в момент аварии, но снимает у руководства тревогу.

Как. Выбрать пять процессов, простой которых обходится дороже всего. Для каждого зафиксировать целевое время восстановления и владельца. Проводить две штабные тренировки в год с разбором того, что не сработало.

Результат. За 12 месяцев проверенный план есть у 100% критических процессов. Фактическое время восстановления на тренировке не превышает целевого. Не менее 80% выявленных дефектов закрыто в течение квартала. Для ориентира: сейчас регулярно тестируют планы 28,9% компаний.

Действие 3. Вывести первое лицо из операционных решений

Зачем. В 63,2% компаний первое лицо – узкое место, у 47,4% скорость перестройки зависит от его личного участия. Это прямо ограничивает способность компании реагировать на изменения.

Как. Выписать двадцать типов решений, которые чаще всего доходят до первого лица. Для каждого назначить уровень принятия и денежный лимит, закрепить право на ошибку в пределах лимита. Пересматривать матрицу раз в полгода.

Результат. За два квартала доля совещаний с обязательным участием первого лица снижается с 80% до 30%. Не менее 70% решений принимается без эскалации. Время прохождения типового согласования сокращается вдвое.

С чего начать. Типу 3 – с первого действия: без суммы потерь остальное не получит финансирования. Типу 2 – со второго и третьего, основа для них уже есть. Типу 1 – с проверки того, что процедуры не стали формальностью: взять три регламента и посмотреть, изменилось ли что-нибудь в работе после их введения.



Узнайте, с какого действия начинать вам

Чек-лист из 8 вопросов определит индекс зрелости управления вашей компании и тип, к которому она ближе. От типа зависит, какое из трех действий даст результат быстрее.

Пройти чек-лист: [ССЫЛКА](#)

Наши контакты: nm-consulting.ru
+7(921)932-93-98 Светлана, +7(903)760-08-17 Олег

Запись на бесплатную консультацию: [ССЫЛКА](#)

Приложение. Как отвечал рынок

Распределение ответов по двенадцати содержательным вопросам, доля компаний выборки. Где допускалось несколько ответов, сумма превышает 100%.

Реакция на угрозы · несколько ответов	Доля компаний
Тушим пожары постфактум	39,5%
Живая система риск-контроля	39,5%
Интуиция и опыт первого лица	34,2%
Регламенты есть, но формальны	26,3%
«Русский авось»	2,6%

Открытость обсуждения рисков · несколько ответов	Доля компаний
Культура доверия	39,5%
Информация остается в отделах	26,3%
Обсуждают, но нет учета и ответственности	23,7%
Только кулуарно у топов	23,7%
Замалчивание на местах	18,4%

Последствия крупнейшего сбоя	Доля компаний
Убытков избежали	36,8%
Ощутимые потери	26,3%
Ущерб не измеряется	26,3%
Критические потери (>10% ОП)	10,5%

Предотвратимость сбоя · несколько ответов	Доля компаний
Да – не было мер и бюджета	36,8%
Да – мешало замалчивание	34,2%
Система защиты уже работает	28,9%
Нет – форс-мажор	13,2%

Риски в бюджетировании · несколько ответов	Доля компаний
Сценарное планирование	42,1%
Резерв без сценарности	36,8%
Бюджет без учета рисков	26,3%
Затрудняюсь ответить	7,9%

Распределение ресурсов на риски · несколько ответов	Доля компаний
На тушение пожаров	44,7%
По приоритетам рисков	42,1%
По полномочиям	26,3%
Не выделяются	13,2%

Планы непрерывности (BCP)	Доля компаний
Планов нет	39,5%
Планы есть и тестируются	28,9%
Планы только на бумаге	21,1%
Не знают, что это	10,5%

Наличие стратегии 3–5 лет	Доля компаний
Декомпозирована до задач	44,7%
Есть, но «лежит на полке»	36,8%
Стратегии нет	18,4%
Затрудняюсь ответить	2,6%

Роль первого лица · несколько ответов	Доля компаний
Тотальное ручное управление	39,5%
Автономная система	36,8%
Ответственность перекладывают наверх	34,2%
Делегирование ответственности и саботаж	13,2%

Скорость адаптации · несколько ответов	Доля компаний
Держится на первом лице	47,4%
Высокая скорость	34,2%
Адаптация дорогой ценой	21,1%
Крайне медленно, саботаж	7,9%

Кадровые приоритеты · несколько ответов	Доля компаний
Вовлеченность и удержание	52,6%
Подготовка к автоматизации/ИИ	26,3%
Сокращение штата и ФОТ	21,1%
Аудит модели, снятие дублей	18,4%

Принятие ключевых решений · несколько ответов	Доля компаний
На цифрах и данных	50,0%
Коллегиально	50,0%
Авторитарно	34,2%
Интуитивно	10,5%

Приложение. Как устроен индекс зрелости

Индекс сводит ответы на тринадцать вопросов анкеты в одно число от 0 до 100. Он нужен для сравнения компаний между собой и для проверки того, связаны ли управленческие практики с фактическими потерями.

Варианты ответа в каждом вопросе упорядочены по четырем уровням:

- 0 – практики нет либо управление идет без правил;
- 1 – управление ручное и держится на конкретном человеке;
- 2 – практика формализована, но охватывает не весь контур;
- 3 – практика работает системно и без ручного вмешательства.

Балл компании по вопросу – среднее по всем выбранным ею вариантам. Индекс – среднее по тринадцати вопросам, приведенное к шкале 0–100.

В индекс вошли вопросы о реакции на угрозы, открытости обсуждения рисков, оценке рисков при постановке целей, учете рисков в бюджете, распределении ресурсов на управление рисками, тестировании планов непрерывности, приемке результатов, стратегии, актуализации бизнес-модели, понимании факторов роста и затрат, роли первого лица, скорости адаптации и порядке принятия ключевых решений.

Вопросы о последствиях сбоя, его предотвратимости и кадровых планах в индекс не входят. Они служат независимой проверкой: отличаются ли компании с высоким индексом по фактическому результату. Отличаются – в верхней половине выборки убытков избежали 63,2% компаний, в нижней – 10,5%.

Ограничения

Выборка из 38 компаний показывает направление и порядок величины, но не точные доли по рынку. Доли внутри небольших подгрупп следует читать как указание на направление связи.

Все ответы – самооценка без внешней проверки. Практики, о которых принято отвечать положительно, вероятнее завышены.

Разделение вариантов ответа по уровням выполнено аналитиками бюро. Порядок компаний от него зависит слабо, абсолютные значения индекса – заметнее.