

26. Rayzberg B. A., Lozovskiy L. Sh., Starodubtseva Ye. B. *Sovremennyy ekonomicheskiy slovar* [Modern economic dictionary], 6th ed., Moscow, INFRA-M Publ., 2011. 512 p.
27. Tanyushcheva N. Yu., Dyudikova Ye. I. Diskussionnye voprosy finansovoy sushchnosti elektronnykh deneg [Debatable questions of financial essence of electronic money]. *Ekonomicheskie nauki* [Economic Sciences], 2015, no. 8 (129), pp. 134–137.
28. *Khakery vnimatelnee bankirov* [Hackers are more attentive than bankers]. Available at: <https://news.mail.ru/economics/25154687/?frommail=102:11> (accessed 17.03.2016).
29. Sharov A. N. *Evolutsiya deneg pri kapitalizme* [Evolution of money under capitalism], Moscow, Finansy i statistika Publ., 1990. 139 p.
30. Shestakova K. *Ostorozhno: novyy Android-troyan kradet dannye iz ban-kovskikh prilozheniy* [Be carefully: the new Android-trojan steals data from banking applications]. Available at: <https://hi-tech.mail.ru/news/spy-agent-si-android-trojan/> (accessed 12.03.2016).
31. Yurkov N. K. Riski otkazov slozhnykh tekhnicheskikh sistem [Risks of complex technical systems refusals]. *Nadezhnost i kachestvo slozhnykh sistem* [Reliability and Quality of Complex Systems], 2014, no. 1, pp. 18–24.
32. Electronic money institutions current trends, regulatory issues and future prospects [Electronic money institutions current trends, regulatory issues and future prospects]. *Legal Working Paper Series European Central Bank* [Legal Working Paper Series European Central Bank], 2008, no. 7, pp. 48.
33. Yuzevych V. M., Klyuvak O. V. Economic analysis of the levels of efficiency and quality of Internet payment systems of enterprise. *Biznes-inform* [Business Inform], 2015, no. 1, pp. 160–164.

УДК 338.2+65

АНАЛИЗ ПОДХОДОВ К ВОПРОСАМ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В КОРПОРАТИВНОМ УПРАВЛЕНИИ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ РОССИИ

Статья поступила в редакцию 03.02.2016, в окончательном варианте 22.03.2016

Лозовая Ирина Сергеевна, начальник отдела по обеспечению управления имуществом комплексом, Астраханский государственный университет, 414056, Российская Федерация, г. Астрахань, ул. Татищева, 20а, e-mail: zlata_bully@inbox.ru

Рассмотрены международный и отечественный опыт использования организационных решений в системе риск-менеджмента (РМ) промышленных предприятий (ПП). Приведены определения риска с точки зрения международных и российских стандартов в области РМ. Выполнен анализ использования инструментов РМ в корпоративном управлении 23-х крупных российских ПП и 9 ПП Астраханской области. На основе проведенного анализа данных по ПП предложена оригинальная общая классификация рисков. Для процесса планирования и реализации системы РМ показан типичный вариант взаимодействия между советом директоров предприятия и «комитетом по рискам при совете директоров». Выявлены региональные особенности управления рисками на ПП Астраханской области. Показана целесообразность создания комитетов по рискам при советах директоров ПП.

Ключевые слова: риск-менеджмент, корпоративное управление, международный опыт, российские промышленные предприятия, совет директоров, комитет по рискам, акционерные общества, организация экономического сотрудничества и развития, Астраханская область

THE ANALYSIS OF THE MAIN DIRECTIONS AND THE EXISTING QUESTIONS OF RISK-MANAGEMENT AT THE LARGE INDUSTRIAL ENTERPRISES OF RUSSIA

Lozovaja Irina S., head of the Department of Ensure the Property Complex Management, Astrakhan State University, 20a Tatishchev St., Astrakhan, 414056, Russian Federation, e-mail: zlata_bully@inbox.ru

In article are considered international and domestic experience of organizational decisions usage in risk-management (RM) systems at industrial enterprises (IE). The paper proposes definitions of risk from the point of view of the International and Russian standards in the field of RM. The author dwells on the analysis of RM tools usage in corporate board of 23 large Russian IE and 9 IE of the Astrakhan region – on the basis of enterprises data analysis. According to this analysis in article is offered the original general classification of risks. Author is shown the typical variant of interaction between enterprises directors' board and «committee by risks at directors' board» – for planning and realization of

RM process. Also author draws regional features of RM at the IE of the Astrakhan region. In article is shown expediency of «committee by risks at directors' board» creation at IE.

Keywords: risk-management, corporate governance, Russian industrial enterprises, Directors Board, Risk Committee, joint stock companies, Organization for Economic Cooperation and Development, Astrakhan region

В настоящее время проблемы анализа и управления рисками деятельности крупных промышленных предприятий (ПП) актуальны на международном уровне, в России, в ее отдельных регионах. Несмотря на достаточно большое количество исследований и разработок в этой области отдельные направления риск-менеджмента (РМ) на ПП остаются исследованными недостаточно полно. Это касается, в частности, практики применения организационных решений по РМ. Поэтому целью настоящей статьи было исследование (по материалам зарубежного и российского опыта) особенностей существующих и потенциально возможных организационных решений по РМ в рамках корпоративного управления ПП.

Анализ трактовок понятия риск в научной литературе по экономике и корпоративных нормативных документах по управлению рисками. Типичное определение понятия «риск» в сфере экономики – «потенциальная, численно измеримая возможность неблагоприятных ситуаций и связанных с ними последствий в виде потерь, ущерба, убытков, например – ожидаемой прибыли, дохода или имущества, денежных средств в связи с неопределенностью, то есть со случайным изменением условий экономической деятельности, неблагоприятными, в том числе форс-мажорными обстоятельствами, общим падением цен на рынке; возможность получения непредсказуемого результата в зависимости от принятого хозяйственного решения, действия» [8, с. 126].

В стандарте управления рисками FERMA (Federation of European Risk Management Association – Европейская Федерация Ассоциаций риск-менеджмента), под риском понимается «комбинация вероятности события и его последствий» [8, с. 3]. Однако в мире до сих пор нет единого, четкого, общепризнанного понимания термина «риск» [6, с. 41].

Национальный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 31000-2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство», утверждённый Приказом Росстандарта от 21.12.2010 N 883-ст и идентичный международному стандарту ИСО 31000:2009 «Менеджмент риска. Принципы и руководство», определяет риск как «влияние неопределенности на цели организации». Такое определение носит качественный характер и является не конструктивным, т.к. фактически не предполагает возможностей количественной оценки рисков.

Стандарт управления рисками FERMA среди ключевых рисков организаций выделяет такие: финансовые, стратегические, операционные и опасности [10, с. 4]. Применительно к крупным промышленным предприятиям (ПП) обычно выделяют следующие виды рисков: технологические (включая риски аварий и катастроф, снижения качества продукции, увеличения доли брака); экологические (связанные с возможностью нанесения предприятиями ущерба окружающей среде); энергобезопасности; информационной безопасности, кадровой безопасности (включая нелояльность персонала работодателям); финансово-экономической безопасности и пр. При этом под управлением рисками или риск менеджментом (РМ) понимается процесс принятия и реализации управленческих решений, которые минимизируют неблагоприятное влияние на организацию или физическое лицо негативных событий, возможность возникновения которых носит вероятностный характер [1, 11]. Поэтому внедрение инструментов РМ в организациях, включая и ПП, призвано минимизировать потери и внести вклад в процесс максимизации их рыночной стоимости (для коммерческих организаций); снизить репутационные риски и пр. Деятельность по управлению рисками должна быть интегрирована в общий процесс принятия и реализации управленческих решений [1, 11].

Математическая модель задач РМ в общей постановке. В рамках РМ следует разделять существующие затраты, обеспечивающие текущие уровни рисков для предприятий (организаций) и дополнительные затраты (ДЗ), которые позволяют снизить уровни отдельных видов рисков и суммарный риск. Задачи оптимизации ДЗ и/или перераспределения существующих затрат в рамках РМ являются достаточно актуальными. Сложность их решения обуславливается следующими факторами: различной «чувствительностью» отдельных видов рисков к ДЗ; нечеткостью оценок этой «чувствительности» к ДЗ; запаздывания по времени положительных эффектов (снижения рисков) по отношению к моментам осуществления ДЗ в рамках РМ; взаимосвязями отдельных видов рисков [3]; влияния ДЗ на группы

рисков; ограничениями на предельно допустимые ДЗ – целом и по отдельным направлениям затрат [3]; в общем случае – ограниченностью по времени положительных эффектов от ДЗ.

В простейшем случае математическая модель оптимизации распределения имеющегося объема ДЗ может соответствовать максимизации целевой функции:

$$\Omega = \left| \sum_{i=1}^I (k_i D_i) \right|, \quad (1)$$

где D_i – величина i -ого вида ДЗ; k_i – коэффициент «чувствительности» суммарного риска к ДЗ i -го вида; I – учитываемое количество видов (направлений) затрат в рамках РМ. Знак модуля необходим потому, что положительные ДЗ должны снижать уровни рисков (следовательно, коэффициенты $\{k_i\}_{i=1 \dots I}$ должны быть отрицательными). Таким образом, условие (1) соответствует максимальному снижению суммарного риска для объекта РМ за счет всех видов (направлений) ДЗ.

При максимизации (1) в рамках РМ необходимо учитывать ограничение на сумму всех ДЗ (т.е. по всем видам ДЗ):

$$\left(\sum_{i=1}^I D_i \right) \leq D_{sum}^{(max)} \quad (2)$$

и на величины отдельных видов ДЗ:

$$\{D_i \leq D_i^{(max)}\}_{i=1 \dots I}. \quad (3)$$

Подчеркнем, что такая модель является упрощенной, т.к. не учитывается «взаимодействие» отдельных видов ДЗ, распределение их во времени и другие факторы.

Одним из видов (направлений) ДЗ является реализация организационных решений по РМ, включая формирование и использование адекватных управленческих (организационных) структур; применение информационных технологий для поддержки работы таких структур, обеспечения принятия ими в нечетких условиях своевременных управленческих решений; внедрение стандартов управления качеством деятельности. Этим вопросам в настоящей статье уделяется основное внимание.

Международный опыт использования организационных решений, относящихся к РМ в корпоративном управлении предприятиями. В научных публикациях указывается, что качественное управление рисками (УР) повышает шансы системы управления организацией (предприятием) добиться успеха в долгосрочной перспективе и значительно уменьшает опасность ее неэффективной реализации [8]. Исследование Accenture 2011 г., представленное в докладе «Global Risk Management Study», было проведено среди 397 компаний десяти отраслей промышленности. Результаты этого исследования показали, что почти для всех компаний УР является сегодня наиболее приоритетной задачей [11].

Специалистами Организации экономического сотрудничества и развития (далее – ОЭСР) утверждается, что одной из причин финансового кризиса 2008 г. стали распространенные провалы в сфере функционирования систем УР [4, с. 25]. Вместе с тем, исследования 2009–2010 гг. свидетельствуют о прямой зависимости между эффективностью системы УР и выручкой компании за долгосрочный период. Согласно результатам исследования Forbes Insights 2010 г. представители 527 компаний из выборки в 547 компаний полагают, что эффективное УР положительно влияет на потенциал доходности бизнеса в долгосрочной перспективе. Одновременно 91% респондентов отметили значительный вклад внутреннего аудита в систему инструментов РМ. В связи с этим респонденты, опрошенные в рамках этого исследования, намерены совершенствовать процедуры УР – в том числе, за счет более широкого учета различных видов рисков [9].

Согласно определению интегрированной модели УР, принятой Комитетом спонсорских организаций Комиссии Тредвея (модель COSO-ERM), УР – это процесс, осуществляемый советом директоров (СД) и менеджментом, который начинается при разработке стратегии и затрагивает всю деятельность компании. Данный процесс направлен на выявление потенциальных событий, оказывающих влияние на функционирование компании, на управление связанными с этим событиями рисками, а также на контроль за превышением «риск-аппетита» (допустимого риска). Под ним понимают приемлемую степень риска в процессе осуществления деятельности, предоставляющего относительную гарантию достижения поставленных целей организации. В свою очередь, основным инструментом РМ в системе корпоративного управления является оценка «аппетита к риску», в котором используются такие показате-

тели: ликвидность, волатильность доходов, кредитный рейтинг, репутация компании, привлекательность ее бренда, готовность к расширению, способность к инновациям, стремление к привлечению инвесторов, качество применяемых методик логистики, степень воздействия на окружающую среду, соответствие деятельности компании законодательным требованиям.

По мнению аналитиков ОЭСР, с точки зрения корпоративного управления акцент на УР должен быть связан не с технической стороной анализа моделей рисков, а с поведенческим фактором. Более конкретно – с проблемой использования информации о подверженности рискам компании и доведения данной информации до членов СД, на которых возложена ответственность за УР [4, с. 24]. Эффективная реализация УР требует общекорпоративного подхода, а не индивидуального – по отношению к каждому подразделению компании. Привлечение СД к созданию структуры, ответственной за УР, а также к надзору за ее деятельностью, следует считать хорошей практикой. При этом СД должен контролировать процесс адаптации корпоративной стратегии к уровню готовности предприятия принимать риски, а также обеспечивать руководство в этих вопросах. Для оказания содействия работе СД необходимо отделение функций компании в сфере УР и контроля над рисками от функций центров прибыли [4, с.27]. Поэтому в состав СД должен входить директор, который специализируется именно на вопросах РМ, либо риск-менеджер. Кроме того, в крупных компаниях может быть целесообразным создание специального комитета по рискам (КпР), подконтрольного непосредственно исполнительным органам компании и/или СД. По мнению зарубежных исследователей, лучшей практикой корпоративного управления является именно создание КпР, непосредственно осуществляющего надзор за различными аспектами УР и предоставляющего отчеты СД [2, с. 190]. Таким образом, КпР рассматривается как орган оперативного УР, а СД – как орган стратегического управления.

Основной задачей риск-менеджера (или КпР при СД) является формирование эффективных механизмов взаимодействия между корпоративным управлением и РМ – с целью выработки единой методологии, позволяющей сформировать полноценную инфраструктуру УР. Задача менеджмента компании состоит в трансформации «аппетита к риску», при которой цели компании превращаются на соответствующих уровнях в конкретные ключевые показатели эффективности деятельности отдельных структурных подразделений.

Типичный вариант взаимодействия между СД и «КпР при СД» в процессе реализации системы РМ представлен на рисунке 1.



Рис. 1. Схема организации РМ в системе корпоративного управления предприятием
 (в скобках указано, кто осуществляет соответствующие действия – КпР или СД)

Первый этап – анализ рисков в рамках существующей ситуации, а также прогноз их изменения в будущем (с учетом изменения характера угроз). Указанный этап соответствует левому верхнему

блоку схемы по рисунку 1. Такой анализ должен производиться периодически, причем промежуток между моментами проведения анализа существенно зависит от специфики деятельности организации, изменений рисков во времени и пр.

Указанный анализ включает в себя определение приемлемых показателей по каждой категории (виду) рисков на различных уровнях деятельности компании в заданных параметрах стратегии ее развития. Реализация первого этапа возможна как самими сотрудниками компании, так и с привлечением внешних специалистов.

В рамках реализации первого этапа информационные технологии (ИТ) могут быть использованы для сбора информации о рисках (в т.ч. на основании открытых данных по предприятиям-аналогам, по результатам «инцидентов информационной безопасности» и пр.); для систематизации этой информации – в т.ч. с использованием специальных баз данных; для получения прогнозов – в т.ч. с применением методов количественной обработки мнений экспертов; для расчета некоторых статистических показателей; для наглядного представления информации – в т.ч. в отношении вероятностей неблагоприятных событий и ущерба от них.

Второй этап – после проведения анализа рисков (текущих и прогнозных) составляется сводный отчет. Основу данного отчета должна составлять «карта рисков», позволяющая выявить зоны бизнеса, подверженные тем или иным видам рисков; дать объективную оценку рисков; определить зоны ответственности персонала компании в отношении управления рисками.

С учетом растущего применения ИТ в деятельности различных организаций (в т.ч. и ПП) при анализе рисков особое внимание должно быть уделено вопросам информационной безопасности организаций, связанной с применением ИТ - включая риски проникновения т.н. «промышленных вирусов», которые могут нарушить работу промышленного оборудования, изменить параметры технологических процессов, вызывать предаварийные и аварийные ситуации и пр.

По результатам «этапа 2» может быть сделан вывод о необходимости разработки / переработки системы мер РМ (или дополнения уже существующей системы таких мер). Если вывод в отношении необходимости первичной разработки, корректировки или дополнения таких мер положительный, то следует переход к «этапу 3». Иначе – возврат к «этапу 1».

Третий этап системы РМ в рамках корпоративного управления компанией – определение СД стратегии УР (или корректировка ранее утвержденной стратегии) по результатам анализа рисков на «этапе 1» – в рамках установленных целей и перспективного плана развития организации. При этом допустимый порог риска, определенный количественно, будет являться максимальным значением, принимаемым менеджментом предприятий в рамках деятельности, направленной на достижение поставленных целей. На данном этапе происходит разделение существующих в компании рисков на целевые уровни. В связи с возможностью осуществления контроля отклонений фактической подверженности риску от оптимальных значений, заданных СД и/или менеджментом компании, целевые уровни риска должны устанавливаться как по верхней, так и по нижней границам. Выход установленных параметров за границы этих целевых уровней будет означать необходимость выполнения оперативных действий в рамках РМ по «возвращению» этих параметров в заданный «коридор».

Четвертый этап – на основе стратегии РМ, «карты рисков» и имеющихся ресурсных ограничений (в т.ч. финансовых, кадровых и пр.) должна быть выработана система практических мер по УР. Комплекс таких мер может разрабатываться как работниками самой компании, так и специалистами, приглашенными со стороны. При этом ИТ могут использоваться для сбора и систематизации информации об аналогичных мерах, которые применяются в организациях-аналогах. На уровне корпоративного управления разработка системы практических мер по УР курируется КпР.

Пятый этап – разработанная система мер должна быть утверждена СД и оформлена в виде «программы УР» в организации. При наличии у СД замечаний к разработанной системе мер следует возврат к «этапу 4».

Шестой этап – на основе выработанной системы мер по УР составляется план-график их практической реализации (внедрения). При этом может быть использована методология «управления проектами» (УП) и соответствующее программное обеспечение, поддерживающее использование этой методологии. В рамках методологии УП при составлении планов проектов обычно оптимизируется (минимизируется) время достижения конечного результата при соблюдении ограничений на «доступность трудовых ресурсов» (фактически – ограничений на максимальные объемы их использования), а также

ограничений на затраты. Отметим, что при разовом планировании и реализации проектов может быть экономически эффективнее не приобретать устанавливаемые программные средства УП, а применять их по модели SaaS (дистанционное использование в порядке аренды на ограниченное время).

Разработанная система мер по УР и план-график ее реализации (возможно – в виде «плана проекта» в рамках использования методологии УП) являются внутренним (локальным) актом организации. План-график должен быть доведен до сведения всех необходимых структурных подразделений, а также конкретных исполнителей. При этом могут быть эффективно использованы средства ИТ, включая электронную почту.

Седьмой этап – фактическая реализации утвержденной системы мер РМ и мониторинг процесса ее реализации, включая следующее: контроль соответствия сроков исполнения отдельных работ тем срокам, которые предусмотрены план-графиком; соблюдение утвержденных ограничений на расходы; контроль качества выполнения отдельных работ, их взаимосвязанных групп и пр.

Для мониторинга процесса внедрения мер РМ также могут использоваться программные средства УП - в большинстве из них есть специальные «инструменты» для отслеживания хода выполнения отдельных работ, реализации проектов в целом, учета фактических объемов затрат.

При возникновении отклонений от утвержденного план-графика и объемов финансирования менеджментом организации могут приниматься следующие виды решений: корректировка сроков выполнения отдельных работ, сроков достижения промежуточных и конечных целей; изменение предельно допустимых уровней расходов; корректировка состава исполнителей; изменение мер морального и / или материального поощрения исполнителей.

Наиболее радикальным решением может быть принципиальная корректировка утвержденной системы мер РМ, что будет фактически означать возврат к «этапу 4». При этом на «этапе 4» целесообразно будет дополнительно учесть уже накопленный опыт (позитивный и негативный) внедрения мер РМ.

Восьмой этап – формальная фиксация окончания внедрения намеченной системы мер РМ; возможно – оценка (подведение итогов) эффективности управления процессами внедрения этих мер; формулировка «выводов на будущее». Такое «подведение итогов» целесообразно возложить на СД.

Далее необходим возврат на «этап 1» для анализа изменившейся ситуации, формализации результатов такого анализа (этап 2) и принятия решения о необходимости (целесообразности) перехода к «этапу 3».

Описанная выше общая схема РМ предполагает использование отдельных специалистов по УР, в т.ч. и на уровне СД.

Согласно глобальному исследованию УР, проведенному компанией Accenture в 2009 году, все больше компаний имеют должности директоров по УР. Исследование 2011 г. также показало, что численность директоров по УР увеличилась по сравнению с 2009 г. [11] (табл. 1).

Таблица 1

Статистические данные по видам исполнительных органов, осуществляющих УР в зарубежных компаниях

Наименование исполнительного органа	Доля компаний в	
	2009 г. (%)	2011 г. (%)
Директор по УР	33	45
Генеральный директор	13	23
Финансовый директор	34	14
Директор по согласительным и исполнительным процедурам	8	8
Исполнительный директор	3	5
Менеджер по рискам	6	3
Другие	3	2

Таким образом, в зарубежной практике РМ применяются исполнительные органы различных типов. Наиболее распространенным «органом» управления РМ является директор по УР, у которого в подчинении могут быть «выделенные» специалисты по этому направлению деятельности. Наличие таких специалистов и их количество зависят от размера организации и специфики ее деятельности, а также от понимания СД актуальности решения задач РМ.

Общая характеристика организационных структур, используемых для решения задач РМ на российских промышленных предприятиях. В большинстве случаев ПП имеют специфическую структуру рисков, включая связанные с возможностями поломок оборудования, нарушения параметров технологических процессов, возможностями сверхнормативного загрязнения окружающей среды и пр. В тоже время риски, связанные с угрозами информационной безопасности, для ПП в основном аналогичны другим типам организаций (это не относится к банковским структурам, у которых имеются специфические риски, относящиеся к обслуживанию счетов и операций по ним, работе с наличными денежными средствами).

Особую сложность при внедрении методов РМ на ПП вызывает решение организационных вопросов, связанных с построением схем УР.

Для исследования системы рисков российских ПП автором были использованы такие материалы: отчеты ПП о деятельности в области РМ; сведения, размещенные на официальных интернет-сайтах предприятий (ПАО «Газпром», ПАО «Лукойл», ПАО «СИБУР», ПАО «Татнефть», ПАО МРСК-Юга, ОАО НК «Роснефть», ПАО «СУЭК», РУСАЛ; научные статьи, находящиеся в открытом доступе. В результате анализа собранного материала автор считает целесообразным предложить оригинальную классификацию для структуры рисков деятельности крупных ПП (табл. 2).

Таблица 2

Общая характеристика структуры рисков на промышленных предприятиях России

Нефинансовые							Финансовые			
Производственные				Регуляторные (правовые)		Иные				
Технические	Технологические	Организационные	Экологические	Изменение законодательства	Изменение правоприменительной практики	Информационные	Валютный	Процентный	Инфляционный	Ограничение доступа к капиталам

В группе производственных рисков, особо следует выделить организационные риски – в т.ч. связанные с предотвращением коррупционной деятельности.

Регуляторные риски, связаны с возможностями изменения законодательства в области налогового права, корпоративного права, таможенного права, в области регулирования методов лицензирования основной деятельности предприятия; с ужесточением требований в области охраны окружающей среды; с изменением судебной (правоприменительной) практики по направлениям деятельности компании.

Среди финансовых рисков выделяется валютный риск, отражающий неблагоприятное изменение валютных курсов. Процентный риск отражает вероятность роста процентных ставок вследствие общего ухудшения конъюнктуры денежных рынков. Инфляционный риск отражает рост цен на товары и услуги, используемые организацией в своей хозяйственной деятельности. Риск ограничения доступа к капиталам связан с усилением нестабильности мировой финансовой системы, с вероятностью введения экономических санкций против страны и/или отдельных предприятий.

Вместе с тем, в каждой организации существуют специфические риски, характерные для отдельно взятого предприятия. Например, в ПАО «Газпром» это такие виды рисков: расширение получения газа конкурентами из нетрадиционных источников (сланцевый газ); совершенствование технологий получения энергии с применением возобновляемых источников (хотя произошедшее драматическое падение стоимости нефти оказывает значительное негативное влияние на развитие таких источников –

в силу дороговизны нетрадиционных источников); риски ошибок (неточностей) для оценок извлекаемых запасов углеводородов из месторождений [5]; риски аварийных выбросов из скважин; риски разрушения арматуры на скважинах, перекачивающего оборудования, трубопроводов и пр. – особенно в случае агрессивного состава газа и пр.; возможности отказов контрольно-измерительного оборудования, информационно-управляющих систем и пр.; политические риски – ухудшение взаимоотношений со странами, через которые проходят или могут пройти трубопроводы и пр.

С целью изучения российских организаций в отношении наличия в них комитетов по рискам, авторам была проведена выборка 23 российских промышленных компаний, в том числе включенных в индекс FTSE (Financial Times Stock Exchange Index) в 2011 г., и имеющих КнР, либо комитеты, в функции которых входит УР. Большинство компаний из этого списка отмечают организационные риски в своих итоговых отчетах, либо указывают их на официальных интернет-сайтах. На основании данных, взятых с таких сайтов по состоянию на март 2011 г. и февраль 2016 г., была составлена номенклатура структурных подразделений в российских промышленных компаниях – она отражена в таблице 3. В этой таблице использованы следующие условные обозначения комитетов при СД: П1 – по рискам (т. е. КнР); П2 – по аудиту; П3 – по стратегии и инвестициям; П4 – по корпоративному управлению; П5 – по стратегическому планированию; П6 – по стратегии; П7 – по инвестициям; П8 – по стратегии, развитию, инвестициям и реформированию; П9 – ревизионная комиссия.

Таблица 3

Структурные подразделения, осуществляющие УР в российских промышленных компаниях
 («+» - наличие комитета; «-» - отсутствие комитета; /п – число членов комитета если он есть)

Наименование предприятия	Наименование подразделения, осуществляющего РМ и количество сотрудников в нем								
	П1 (КнР)	П2	П3	П4	П5	П6	П7	П8	П9
ПАО «Газпром»	-	+/3	-	-	-	-	-	-	-
ПАО «Газпром нефть»	-	-	-	-	-	-	-	-	+/3
ПАО «Лукойл»	-	+/3	-	-	-	-	-	-	-
ПАО «Татнефть»	-	-	-	+/6	-	-	-	-	-
Концерн «РоялДатч Шелл»	-	+	-	-	-	-	-	-	-
ОАО «НК»Роснефть»	-	-	-	-	+	-	-	-	-
ПАО АНК «Башнефть»	-	+/3	-	-	-	-	-	-	-
ОАО «Новатэк»	-	-	-	-	-	+/5	-	-	-
ПАО «ОГК-1»	-	-	+/8	-	-	-	-	-	-
ПАО «ОГК-2»	-	-	+/10	-	-	-	-	-	-
АО «ТГК-13»	-	-	-	-	-	-	-	-	+/3
ПАО «МОЭСК»	-	+/8	-	-	-	-	-	-	-
ПАО «ФСК ЕЭС»	-	-	-	-	-	-	+/13	-	-
ПАО МРСК-Юга	-	-	-	-	-	-	-	+/14	-
ОАО «СИБУР»	-	+/3	-	-	-	-	-	-	-
АО «Минерально-химическая компания «Еврохим»	-	+/3	-	-	-	-	-	-	-
ПАО «Нижнекамскнефтехим»	-	+	-	-	-	-	-	-	-
ПАО СУЭК	+ (2016)	+ (2011)	-	-	-	-	-	-	-
РУСАЛ	-	+/5	-	-	-	-	-	-	-
ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат»	-	+	-	-	-	-	-	-	-

ОАО «Новолипецкий металлургический комбинат»	–	+5	–	–	–	–	–	–	–
ОАО «ГМК «Норильский никель»	–	+4	–	–	–	–	–	–	–
ПАО «Северсталь»	–	+3	–	–	–	–	–	–	–

В результате анализа представленных в таблице данных, можно прийти к следующим выводам: у более чем 50 % указанных ПП УР на уровне СД осуществляет комитет по аудиту; специализированный КпР в настоящее время имеет только СУЭК, иные компании пока не внедрили практику использования отдельного комитета по РМ.

Вместе с тем, можно утверждать, что на уровне наиболее крупных российских ПП компаний ведется работа по построению системы РМ в соответствии с рекомендациями мировой корпоративной практики.

Вопросы РМ на предприятиях Астраханского региона. В Астраханской области инструменты корпоративного управления на ПП только начинают внедряться в практику деятельности компаний. Промышленность региона представлена главным образом топливно-энергетическим, машиностроительным (судостроительным) комплексом, нефтегазоперерабатывающей отраслью. Присутствуют и получают региональную поддержку предприятия химической, металлургической и пищевой промышленности, сельскохозяйственного сектора. Рыбная отрасль (добыча и переработка) ранее играла очень значительную роль в производстве валового регионального продукта (ВРП). Однако сейчас доля этой отрасли – не более нескольких первых процентов (с учетом и «непромышленного вылова» рыбы).

По данным Минэкономразвития Астраханской области на 2014 г. к социально-значимым ПП региона относятся 12 предприятий различных отраслей промышленности. Среди градообразующих предприятий выделяются судостроительные предприятия, а также компании нефтегазовой отрасли [5].

Для исследования вопроса внедрения инструментов РМ в корпоративное управление ПП Астраханской области, была рассмотрена структура СД следующих социально-значимых и градообразующих предприятий промышленности: ОАО «Первомайский судоремонтный завод»; ОАО «Судостроительный завод «Красные Баррикады»; ОАО «Судостроительный завод «Лотос»; ЗАО «Судостроительно-судоремонтный завод им. Ленина»; ОАО «Астраханское стекловолокно»; ОАО «Астраханский станкостроительный завод»; ОАО «Астраханский ликеро-водочный завод»; ОАО «Астраханский продукт», ОАО ПСК «Строитель Астрахани».

Анализ материалов по этим ПП показал, что состав СД по количеству составляет минимум 5 человек. Деятельность СД регламентируется отдельным положением только на 4-х предприятиях из числа указанных выше. Общей особенностью структуры СД рассматриваемых астраханских ПП является отсутствие комитетов в советах. Возможность создания комитетов при СД находится на рассмотрении (согласно проработанным отчетам) только на одном предприятии – ОАО «Судостроительный завод «Лотос».

Кроме того, ни в одной компании не ведется целенаправленная работа по УР. Однако во всех отчетах присутствует общая трактовка рисков: отраслевые (изменение законодательства); страновые и региональные; финансовые риски (изменение курса валюты, кредиторская, дебиторская задолженность); правовые риски (изменение налогового законодательства); риски, связанные с деятельностью организации (увеличение количества конкурентов, утрата собственности, износ основных фондов и прочее).

Выводы. 1. В Астраханском регионе система РМ пока не внедрена в практику корпоративного управления предприятиями. По мнению автора, причиной такого положения является то, что акции компаний не размещены на фондовом рынке. Пока понимание необходимости внедрения системы РМ в корпоративное управление осознается только на уровне крупных национальных компаний, и в них лишь постепенно осуществляется реализация такого внедрения.

2. При создании отдельного органа управления системой РМ, на наш взгляд, необходимо выстроить четкую схему взаимодействия и отчетности органа УР, иных подразделений предприятия и СД. Автор считает, что задачей внутреннего аудита (как одного из основных источников информации для поддержки принятия решений), будет являться не только предоставление независимых оценок качества процессов корпоративного управления, но и анализ соответствующих гарантий, обеспечи-

вающих высокий уровень качества продукции. В связи с этим, постоянный мониторинг процессов УР в компании и периодический анализ эффективности корпоративного управления, рекомендуемый ОЭСР, является действительно необходимой задачей деятельности СД.

3. Финансовый кризис 2008 г. и современное экономическое состояние экономики страны показывают, что отсутствие выстроенных в единую управленческую систему инструментов корпоративного управления и, в том числе РМ, приводит к ухудшению показателей деятельности компаний различных отраслей экономики. В связи с появлением новых видов угроз для бизнеса (в т.ч. в области информационной и финансовой безопасности) построение и внедрение системы РМ должно быть одной из приоритетных задач развития ПП.

Список литературы

1. Ажмухамедов И. М. Введение метрических характеристик для решения задачи оценки и управления рисками / И. М. Ажмухамедов, О. Н. Выборнова // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. – 2015. – № 4. – С. 10–22.
2. Бингхэм К., МакКорд С. Советы директоров Великобритании после финансового кризиса / К. Бингхэм, С. МакКорд // Национальный доклад по корпоративному управлению. – 2012. – Вып. 5. – С. 189–191.
3. Брумштейн Ю. М. Анализ некоторых моделей группового управления рисками / Ю. М. Брумштейн, О. Н. Выборнова // Прикаспийский журнал: управление и высокие технологии. – 2015. – № 4. – С. 64–72.
4. Киркпатрик Г. Финансовый кризис: уроки корпоративного управления / Г. Киркпатрик, Г. Леюдэ, Д. Тайхманн // Национальный доклад по корпоративному управлению. – 2012. – Вып. 5. – С. 24–50.
5. Критерии отбора для включения в перечень социально значимых и градообразующих предприятий, имеющих определяющее значение для экономики Астраханской области в 2014 г. – Режим доступа: <http://minec.astrobl.ru/article/article/view/1248> (дата обращения 18.03.2016), свободный – Заглавие с экрана. – Яз. рус.
6. Москвин В. А. Управление рисками проектов будущего / В. А. Москвин // Управление рисками в России: 10 лет развития : сборник статей / под общ. ред. В. В. Верещагина, А. Н. Елохина, М. А. Рогова, Т. Ю. Шемякиной, И. Ю. Юргенса. – Москва : Деловой экспресс, 2013. – 224 с.
7. Основные факторы риска. – Режим доступа: <http://www.gazprom.ru/investors/corporate-governance/risk-factors/>, свободный. – Заглавие с экрана. – Яз. рус. (дата обращения 19.03.2016).
8. Садовников С. В. Управление проектными рисками в российских проектах / С. В. Садовников, Д. В. Скоробогатов, А. В. Цветков // Управление рисками в России: 10 лет развития : сборник статей / под общ. ред. В. В. Верещагина, А. Н. Елохина, М. А. Рогова, Т. Ю. Шемякиной, И. Ю. Юргенса. – Москва : Деловой экспресс, 2013. – 224 с.
9. Совместное исследование Института внутренних аудиторов и PwC. – Режим доступа: <http://www.iaa.ru.ru/files/documents.pdf> (дата обращения 19.03.2016), свободный. – Заглавие с экрана. – Яз. рус.
10. Стандарты управления рисками. – Режим доступа: <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-russian-version.pdf> (дата обращения 19.03.2016), свободный – Заглавие с экрана – Яз. рус.
11. Report on the Accenture 2011 Global Risk Management Study – Режим доступа: http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_Global_Report.pdf (дата обращения 19.03.2016), свободный. – Заглавие с экрана. – Яз. англ.

References

1. Azhmukhamedov I. M., Vybornova O. N. Vvedenie metriceskikh kharakteristik dlya resheniya zadachi otsenki i upravleniya riskami [Introduction of metric characteristics for the solution of a problem of an assessment and risk management]. *Prikaspiyskiy zhurnal: upravlenie i vysokie tekhnologii* [The Caspian Journal: Management and High Technologies], 2015, no. 4, pp. 10–22.
2. Bingkhem K., MakKord S. Sovety direktorov Velikobritanii posle finansovogo krizisa [Boards of directors of Great Britain after financial crisis]. *Natsionalnyy doklad po korporativnomu upravleniyu* [The National Report on Corporate Governance], 2012, issue 5, pp. 189–191.
3. Brumshteyn Yu. M., Vybornova O. N. Analiz nekotorykh modeley gruppovogo upravleniya riskami [Analysis of some models of group risk management]. *Prikaspiyskiy zhurnal: upravlenie i vysokie tekhnologii* [The Caspian Journal: Management and High Technologies], 2015, no. 4, pp. 64–72.
4. Kirkpatrick G., Leyude G., Taykhmann D. Finansovyy krizis: uroki korporativnogo upravleniya [Financial crisis: lessons of corporate governance]. *Natsionalnyy doklad po korporativnomu upravleniyu* [The National Report on Corporate Governance], 2012, issue 5, pp. 24–50.
5. *Kriterii otbora dlya vkluycheniya v perechen sotsialno znachimyykh i gradoobrazuyushchikh predpriyatiy, imeyushchikh opredelyayushchee znachenie dlya ekonomiki Astrakhanskoy oblasti v 2014 g.* [Selection criteria for inclusion in the list of the socially important and city-forming enterprises having the defining value for economy of the Astrakhan region in 2014]. Available at: <http://minec.astrobl.ru/article/article/view/1248> (accessed 18.03.2016).

6. Moskvina V. A. Upravleniya riskami projektov budushchego [Risk Management of the future projects]. *Upravlenie riskami v Rossii: 10 let razvitiya : sbornik statey* [Risk management in Russia: 10 years of progress. Proceedings], Moscow, Delovoy ekspres Publ., 2013. 224 p.
7. *Osnovnye faktory riska* [Major factors of risk]. Available at: <http://www.gazprom.ru/investors/corporate-governance/risk-factors/> (accessed 19.03.2016).
8. Sadovnikov S. V., Skorobogatov D. V., Tsvetkov A. V. Upravlenie proektnymi riskami v rossiyskikh proektakh [Project risk management in the Russian projects]. *Upravlenie riskami v Rossii: 10 let razvitiya : sbornik statey* [Risk management in Russia: 10 years of progress. Proceedings], Moscow, Delovoy ekspres Publ., 2013. 224 p.
9. *Sovmestnoe issledovanie Instituta vnutrennikh auditorov i Pwc* [Joint research of Institute of internal auditors and Pwc]. Available at: <http://www.ia.ru.ru/files/documents.pdf> (accessed 19.03.2016).
10. *Standarty upravleniya riskami* [Standards of risk management]. Available at: <http://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-russian-version.pdf> (accessed 19.03.2016).
11. *Report on the Accenture 2011 Global Risk Management Study*. Available at: http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/PDF/Accenture_Global_Report.pdf (accessed 19.03.2016).