

УДК: 336.272.1 (470)

*Р. Т. Дейников*

Акционерное общество «Газпромбанк», Москва, e-mail: deinikov@yandex.ru

**ОСНОВАНИЯ ВНЕДРЕНИЯ В КОМПАНИЯХ  
С ПРЕВАЛИРУЮЩИМ ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ  
СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ.  
СТАНДАРТИЗАЦИЯ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ**

**Ключевые слова:** ГОСТ, ISO, риск, система управления рисками, компания с превалярующим государственным участием.

В условиях глубокой трансформации глобальной экономической системы, развивающиеся рынки (в том числе российский) становятся крайне волатильны, что существенно повышает риски деятельности всех субъектов экономических отношений. Высокая динамичность изменения факторов внешней и внутренней среды делает необходимым своевременность выявления и нейтрализации негативных последствий этих изменений с помощью современных инструментов риск-менеджмента. Статья посвящена теме систематизации, описания и краткого анализа оснований внедрения системы управления рисками в государственных компаниях, а также системы стандартов в сфере риск-менеджмента нефинансовых организаций. В исследовании рассмотрены официальные документы, а также международные и национальные стандарты, очерчен круг основных документов, которые должны быть использованы менеджерами при построении собственной системы управления рисками как в государственных, так и в частных компаниях нефинансового сектора. Актуальность статьи заключается в отсутствии на сегодняшний день систематизированных исследований, которые дали бы четкое описание тех основ и стандартов, на которые опираются отечественные компании нефинансового сектора с превалярующим государственным участием при внедрении системы управления рисками в свою деятельность. Кроме того, проведен анализ и выявлены слабые места современной системы регулирования риск-менеджмента в отечественных компаниях.

*R. T. Deinikov*

Gazprombank (Joint-Stock Company), Moscow, e-mail: deinikov@yandex.ru

**GROUNDS FOR IMPLEMENTATION OF RISK  
MANAGEMENT SYSTEM IN STATE COMPANIES.  
RISK-MANAGEMENT STANDARDS**

**Keywords:** GOST, ISO, risk, risk-management, state-owned company.

In the context of the transformation of the global economic system, emerging markets (including the Russian one) are becoming extremely volatile, which significantly increases the risks of the activities of all subjects of economic relations. The high dynamic change of factors of the external and internal environment makes it necessary to identify and neutralize the negative consequences of these changes in a timely manner with the help of modern risk management tools. The article is devoted to the topic of systematization, description and analysis of the basis for the introduction of risk management in state-owned companies, as well as a system of standards for non-financial companies. The study examined official documents, as well as international and national standards, outlined the range of basic documents that should be used by managers in building their own risk management system in both public and private companies. The relevance of the article lies in the absence of studies that describe the foundations and standards on which domestic state-owned companies rely when introducing risk management into their activities. In addition, an analysis was carried out and weaknesses in the modern system of risk management regulation in Russian companies were identified.

**Введение**

Глобальная экономическая система на наших глазах переживает период глубокой трансформации. Объективные и субъективные факторы приводят к повышенной волатильности рынков, что особенно сказывается на развивающихся экспортоориентированных экономиках, к которым относится и российская. Немалое значение

в общую турбулентность вносит также ускорение инновационных процессов в технологиях и в их использовании. Очевидно, что темп жизни и скорость принятия решений нарастают.

В этих условиях отечественные предприятия также вынуждены функционировать при высокой динамичности изменения факторов внешней и внутренней среды, не-

гативные последствия которых необходимо своевременно выявлять и нейтрализовывать с помощью в том числе и современных инструментов риск-менеджмента. При этом, государственный сектор сохраняет высокое значение в экономике России – доля выручки компаний государственного сектора в совокупной выручке топ-100 отечественных компаний в период с 2005 по 2017 год колебалась в районе 50% [1, с. 19]. Однако на сегодняшний день отсутствуют систематизированные исследования, которые дали бы четкое описание тех основ и стандартов, на которые опираются отечественные компании нефинансового сектора с преобладающим государственным участием при внедрении системы управления рисками в свою деятельность.

Отсюда, целью исследования является систематизация, описание и краткий анализ оснований внедрения системы риск-менеджмента в государственных компаниях, а также системы стандартов в сфере управления рисками. При этом, под управлением рисками организации понимаются «любые процессы, политики, устройства, практики или иные условия или действия, которые направлены на изменение риска» [2, с. 5].

### **Материал и методы исследования**

Теоретико-методологической базой исследования послужили официальные документы, международные и национальные стандарты, труды исследовательско-аналитических групп и отечественных авторов, посвященные стандартизации системы управления рисками в Российской Федерации и ее влияния на нефинансовый сектор экономики страны.

Применялись различные методы исследования: анализ и синтез, индукция и дедукция, аналогия и моделирование, обобщение и классификация. Информационно-эмпирическая база: поручение Президента Российской Федерации, нормативные документы министерств и ведомств, исследования Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации, международные и национальные стандарты, научные и учебно-практические исследования, материалы сети Интернет.

### **Результаты исследования и их обсуждение**

Нефинансовый сектор российской экономики, в отличие от финансово-кредитной

сферы, где Центробанк России смог выстроить в целом непротиворечивую систему риск-ориентированного планирования деятельности кредитных и финансовых учреждений и эффективный контроллинг этой системы, существенно отстает в плане внедрения системы управления рисками в деятельность организаций. Так, по данным PriceWaterHouseCoopers, в 2014 году в российских компаниях нефинансового сектора методы управления рисками отставали от современной практики, а подавляющее большинство компаний вообще не приступили к разработке стратегии управления рисками, позволяющей привязать систему управления рисками предприятия (ERP) к стратегическим приоритетам компании [3, с. 2]. Не были исключением и компании с государственным участием. Известно, что Правительство Российской Федерации уделяет особое внимание повышению качества корпоративного управления в государственных компаниях. При этом, очевидно, что важную роль в обеспечении финансовой устойчивости и долговременного развития компаний и корпораций, их инвестиционной привлекательности в нестабильных экономических условиях играет внутренний аудит, управление рисками и внутренний контроль [4, с. 8]. Естественно, что зачаточное состояние указанных систем менеджмента в госкомпаниях не могло оставить равнодушными регулирующие федеральные органы исполнительной власти.

Первым документом, заложившим основы систематизации и внедрения принципов риск-менеджмента в отечественных компаниях нефинансового сектора с преобладающим государственным участием можно считать утвержденный 21 марта 2014 года Советом директоров Банка России и одобренный на заседании Правительства Российской Федерации 13 февраля 2014 года Кодекс корпоративного управления [5]. Именно в Кодексе впервые было указано, что «в обществе должна быть создана эффективно функционирующая система управления рисками и внутреннего контроля, направленная на обеспечение разумной уверенности в достижении поставленных перед обществом целей», а при ее создании необходимо применить «общепринятые концепции и практики работы в области управления рисками и внутреннего контроля» [5, с. 47]. В развитие нормативной базы, в 2015 году появились Методические указания Росиму-

щества по подготовке положения о системе управления рисками в государственных корпорациях, государственных компаниях, а также открытых акционерных обществах с участием Российской Федерации [6]. Этот основополагающий документ был разработан в соответствии с требованиями российского законодательства, а также с учетом общепризнанных практик и стандартов деятельности, и распространяется на корпорации, компании, акционерные общества с преобладающим государственным участием в части, не противоречащей российскому законодательству [6, с. 2]. Методические указания определяют структуру и содержание положений о системе управления рисками компаний. Эти документы, в свою очередь, формируют основные цели, принципы и подходы в деятельности по управлению рисками и являются основой для разработки прочих организационно-распорядительных документов компаний, регламентирующих процесс организации системы управления рисками.

На этом документарное регулирование риск-менеджмента непосредственно в госкомпаниях прекращается. Но есть ряд документов универсального характера, важных для учета при построении системы управления рисками в том числе и компаниями с государственным участием. Важнейшим документом такого рода становятся изданные лишь в октябре 2020 года Банком России Рекомендации по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных обществах [2]. Банк России специально указывает, что «Рекомендации, в первую очередь, разработаны для использования в качестве методического материала публичными акционерными обществами, но могут быть использованы любыми организациями, заинтересованными в эффективной организации и осуществлении управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, а также в целях повышения эффективности реализации советом директоров (наблюдательным советом) стратегических и контрольных функций. Рекомендации содержат базовые принципы и подходы к организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров по аудиту, которые могут быть

использованы организациями с учетом масштаба и специфики деятельности, реализуемых корпоративных практик и бизнес-процессов» [2, с. 4]. В документе сделана попытка систематизировать лучшие имеющиеся практики по созданию и внедрению в нефинансовые компании систем управления рисками, внутреннего контроля и внутреннего аудита.

Есть и документы более узкого применения. Так, регулирование управления техническими и производственными рисками представлено в той или иной степени в федеральном законе «О техническом регулировании» [7]. Характеристика раскрытия информации по кредитному, рыночному риску, риску ликвидности и анализу чувствительности предприятия к каждому виду рыночных рисков дана путем введения Приказом Минфина России от 27 июня 2016 г. [8] на территории Российской Федерации Международного стандарта финансовой отчетности (IFRS). Кроме того, Минфин России еще в 2012 году дал достаточно подробное пояснение по необходимому минимуму в отношении раскрытия информации о рисках хозяйственной деятельности организации в годовой бухгалтерской отчетности [9].

Однако только нормативно-правовыми актами и ненормативной официальной правовой информацией регулирование системы управления рисками в нефинансовых организациях не ограничивается. Риск-менеджмент весьма динамичен. Эффективность его функционирования во многом зависит от скорости реакции на изменения условий риска, экономической ситуации, финансового состояния компании и т.д. Поэтому система управления рисками организации должна основываться на неких стандартных приемах идентификации, оценивания и управления риском, которые позволят менеджменту быстро найти оптимальный выход из ситуации риска.

В настоящее время в глобальном риск-менеджменте наиболее распространены стандарты FERMA, COSO и Международной организации по стандартизации (ISO), которые используются и в России [10].

Стандарт по управлению рисками FERMA был разработан в Британии Институтом риск-менеджмента (The Institute of Risk Management), Ассоциацией риск-менеджмента и страхования (The Association of Insurance and Risk Management) и На-

циональным форумом риск-менеджмента в общественном секторе (The National Forum for Risk Management in the Public Sector) и принят в 2002 г. [11]. Схема, заложенная в документе, служит основой для внедрения системы управления рисками. Этот стандарт содержит определение риска и риск-менеджмента, объяснение внутренних и внешних факторов риска, процессов риск-менеджмента, процедуры оценки рисков, методы и технологии анализа рисков, мероприятия по управлению рисками, а также обязанности риск-менеджера. Стандарт с 2002 года не претерпевал изменений.

COSO ERM создавался ведущими профессиональными бухгалтерскими ассоциациями и институтами США и компанией PriceWaterHouseCoopers по поручению Комитета спонсорских организаций Комиссии Тредуэя (COSO). В связи с появлением новых рисков и изменениях в методах управления рисками, в 2017 году документ был актуализирован [12]. Основной лейтмотив изменений направлен на переход с реактивного подхода, к проактивной деятельности при построении системы управления рисками. Подлежит обязательному использованию всеми публичными компаниями в США.

Однако наиболее распространенной методологией построения системы управления рисками в России является ISO 31000, созданная Международной организацией по стандартизации (ISO) и предлагающая универсальный инструмент разработки системы риск-менеджмента для любой компании. Этот стандарт включает в себя практики из стандартов COSO, PMI, AS/NZS 4360:2004. Основной концепцией стандарта является интегрированность риск-менеджмента в операционные процессы и процесс принятия решений. Именно этот документ лежит в основе системы национальных стандартов России по управлению рисками.

В России принято более двадцати национальных стандартов (ГОСТов), которые так или иначе имеют отношение к риск-менеджменту. Однако, на взгляд автора, группа национальных стандартов Российской Федерации, которые оказывают непосредственное влияние на построение именно системы управления рисками в нефинансовых компаниях относительно невелико. К ним можно отнести следующие документы:

1. ГОСТ Р 51897-2011/Руководство ИСО 73:2009 [13]. Этот стандарт содержит определения основных терминов в области менеджмента риска и идентичен международному документу ISO Guide 73:2009 «Risk management – Vocabulary – Guidelines for use in standards».

2. ГОСТ Р ИСО 31000-2019 [14]. Стандарт идентичен международному документу ISO 31000:2018 «Risk management – Guidelines» и устанавливает ряд принципов, структуру и процессы, которые целесообразно соблюдать, для того чтобы менеджмент риска был эффективным.

3. ГОСТ Р 58771-2019 [15]. Документ является руководством по выбору и применению технологий оценки риска, которые используются для оказания помощи и содействия в принятии решений в случаях неопределенности, предоставления информации о конкретных рисках и в рамках процесса управления рисками. Стандарт разработан с учетом основных нормативных положений международного документа IEC 31010:2019 «Risk management – Risk assessment techniques», дополненных с учетом российской практики управления рисками организаций.

Важным элементом во внедрении системы управления рисками организации является группа стандартов, формирующих представление об общих принципах, правилах построения и категорировании опасных событий и инцидентов для включения в реестр рисков организации [16, 17, 18]. Реестр рисков является одним из основных и общепринятых способов представления и хранения информации об опасных событиях и рисках.

Остальные стандарты Российской Федерации носят откровенно вспомогательный характер с точки зрения стратегического риск-менеджмента организации, носят относительно узкий, прикладной характер и могут быть использованы лишь локально для оценивания отдельных рисков и групп рисков.

По мнению специалистов российского Института стратегического анализа рисков (ИСАР), применение риск-менеджмента и поддержание его в соответствии со стандартами на базе ISO в российских условиях дает организации возможность [19, с. 35]:

- повышать вероятность достижения целей;

- поддерживать активный менеджмент;
- осознавать необходимость идентификации и воздействия на риски во всех структурах организации;
- улучшать идентификацию возможностей и угроз;
- отвечать соответствующим законодательным и другим обязательным требованиям, международным нормам;
- улучшать обязательную и управленческую отчетность;
- улучшать управление;
- укреплять доверие заинтересованных сторон;
- создавать надежный базис для принятия решений и планирования;
- совершенствовать управление;
- эффективно распределять и использовать ресурсы для воздействия на риск;
- повышать функциональную эффективность и результативность;
- повышать уровень обеспечения безопасности, здоровья, а также защиты окружающей среды;
- совершенствовать предотвращение потерь и менеджмент инцидентов;
- сводить к минимуму потери;
- улучшать обучение в организации;
- повышать устойчивость организации.

### Заключение

Анализируя систему стандартов, относящихся к отечественному риск-менеджменту, трудно не согласиться с мнением современного российского исследователя М.О. Габриеляна, который отмечал, что «в России нет собственных стандартов риск-менеджмента. Все стандарты, которые применяются в управлении рисками международные» [20, с. 171]. Конечно, в реальности, такие стандарты не полностью соответствуют потребностям управления рисками отечественной компании. В связи с этим, внедрение риск-менеджмента по международным стандартам сталкивается, зачастую, с определенным сопротивлением, которое связано прежде всего с различием между культурами, традициями операционного управления и управления капиталом.

Кроме того, касаясь нефинансовых компаний в госсекторе, отметим, что у нас полностью отсутствует регулирование риск-менеджмента, например, в системе госзакупок, не учтены риск-факторы в выстраивании системы стратегического планирования госкомпаний, все осталь-

ные элементы которой довольно жестко регламентированы регуляторными органами. Хотя, для акционерных обществ с преобладающим государственным участием, эффективность деятельности которых определяется системой ключевых показателей эффективности и достижения целей программных мероприятий, закрепленных в стратегиях и долгосрочных программах развития этих компаний, важным является специально отмеченный в Рекомендациях по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных обществах посыл о том, что «надлежащее функционирование каждого из компонентов управления рисками способствует повышению устойчивости организации, а именно, помогает выявлять не только факторы риска, но и изменения, которые могут оказать влияние на результаты деятельности организации, и определять необходимость внесения изменений в стратегию» [2, с. 8]. Отсюда, риск-менеджмент представлен в указанном документе в качестве одного из важнейших инструментов управления, влияющего на стратегическое развитие компании. Надеюсь, что усиление важности управления рисками в системе современного менеджмента получит дальнейшее развитие в регулировании.

Также общей проблемой всего нефинансового сектора можно считать отсутствие стандартов в сфере определения риск-аппетита компании и его использования в менеджменте. Надо отметить, что оригинальная методика расчета риск-аппетита компании с государственным участием с учетом показателей ее долгосрочной программы развития как в части достижения ключевых показателей эффективности, так и в части исполнения программных мероприятий была разработана и успешно внедрена автором [21].

В любом случае, необходимо отметить, что регулирование и стандартизация построения риск-менеджмента в отечественных компаниях нефинансового сектора далеко от идеала и требует не только доработки недостающих элементов регулирования, но и, зачастую, пересмотра некоторых принципов этого регулирования (например, в ряде случаев ГОСТы могли бы иметь не рекомендательный, а обязательный к исполнению характер).

*Библиографический список*

1. Госсектор в российской экономике // Бюллетень о развитии конкуренции Аналитического центра при Правительстве Российской Федерации. Вып. № 25. март 2019. 24 с.
2. Информационное письмо Банка России от 01.10.2020 № ИН-06-28/143 «О рекомендациях по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в публичных акционерных обществах» [Электронный ресурс]. URL: [https://cbr.ru/statichhtml/file/59420/20201001\\_in\\_06\\_28-143.pdf](https://cbr.ru/statichhtml/file/59420/20201001_in_06_28-143.pdf) (дата обращения: 05.10.2020).
3. Взгляд на риски. Обеспечение конкурентного преимущества в условиях нестабильности. РвС в России. 2015. 24 с.
4. Иванов О.Б., Егорова Е.А. Состояние и направления развития систем внутреннего аудита, внутреннего контроля и управления рисками в компаниях с государственным участием // ЭТАП: Экономическая Теория, Анализ, Практика. 2015. № 6. С. 7-28.
5. Кодекс корпоративного управления // Вестник Банка России. Нормативные акты и оперативная информация Центрального банка Российской Федерации. № 40 (1518) от 18 апреля 2014 года. 63 с.
6. Методические указания по подготовке положения о системе управления рисками в государственных корпорациях, государственных компаниях, а также открытых акционерных обществах с участием Российской Федерации (одобрены поручением Правительства Российской Федерации от 24 июня 2015 года № ИШ-П13-4148) [Электронный ресурс]. URL: [http://www.rosim.ru/activities/corp/methodology/documents/metod\\_ukaz\\_norm\\_dok](http://www.rosim.ru/activities/corp/methodology/documents/metod_ukaz_norm_dok) (дата обращения: 04.10.2020).
7. Федеральный закон «О техническом регулировании» от 27.12.2002 № 184-ФЗ [Электронный ресурс]. URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_40241/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_40241/) (дата обращения: 04.10.2020).
8. Приказ Министерства финансов Российской Федерации от 27 июня 2016 г. № 98н «О введении документов Международных стандартов финансовой отчетности в действие на территории Российской Федерации и о признании утратившими силу некоторых приказов Министерства финансов Российской Федерации» [Электронный ресурс]. URL: [https://base.garant.ru/71446738/#block\\_43](https://base.garant.ru/71446738/#block_43) (дата обращения: 04.10.2020).
9. Информационное письмо Министерства финансов Российской Федерации от 14 сентября 2012 № 9/2012 «О раскрытии информации о рисках хозяйственной деятельности организации в годовой бухгалтерской отчетности» [Электронный ресурс]. URL: [https://minfin.gov.ru/ru/document/?id\\_4=17304-pz\\_-92012\\_o\\_raskrytii\\_informatsii\\_o\\_riskakh\\_khozyaistvennoi\\_dyeyatelnosti\\_organizatsii\\_v\\_godovoi\\_bukhgalterskoi\\_otchetnosti](https://minfin.gov.ru/ru/document/?id_4=17304-pz_-92012_o_raskrytii_informatsii_o_riskakh_khozyaistvennoi_dyeyatelnosti_organizatsii_v_godovoi_bukhgalterskoi_otchetnosti) (дата обращения: 04.10.2020).
10. Палунин Д.Н., Чурсин А.А., Юдин А.В. Аналитический обзор стандартов управления рисками // Экономика и предпринимательство. 2019. № 1. С. 1165-1171.
11. Стандарты управления рисками (Risk Management Standard): перевод на русский яз. Русское общество управления рисками (РусРиск). FERMA, 2002 [Электронный ресурс]. URL: [http://rtms.ru/upload/common/doc/Дос-pdf\\_RU\\_2005.pdf](http://rtms.ru/upload/common/doc/Дос-pdf_RU_2005.pdf) (дата обращения: 04.10.2020).
12. Управление рисками организации. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности / Майлс И. Эй Эверсон, Деннис Л. Чесли, Френк Джей Мартенс и др. Перевод на русский язык при поддержке компании «Делойт», СНГ; Комитет спонсорских организаций Комиссии Трудюэ (COSO), 2017. 150 с.
13. ГОСТ Р 51897-2011/Руководство ИСО 73:2009. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент риска. Термины и определения (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 16.11.2011 № 548-ст). М.: Стандартинформ, 2012. 12 с.
14. ГОСТ Р ИСО 31000-2019. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент риска. Принципы и руководство (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 10.12.2019 № 1379-ст). М.: Стандартинформ, 2020. 20 с.
15. ГОСТ Р 58771-2019. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент риска. Технологии оценки риска (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 17.12.2019 № 1405-ст). М.: Стандартинформ, 2020. 85 с.
16. ГОСТ Р 51901.21-2012. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент риска. Реестр риска. Общие положения (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 29.11.2012 г. № 1285-ст). М.: Стандартинформ, 2014. 12 с.
17. ГОСТ Р 51901.22-2012. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент риска. Реестр риска. Правила построения (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 29.11.2012 г. № 1285-ст). М.: Стандартинформ, 2014. 16 с.
18. ГОСТ Р 51901.23-2012. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент риска. Реестр риска. Руководство по оценке риска опасных событий для включения в реестр риска (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 29.11.2012 г. № 1285-ст). М.: Стандартинформ, 2014. 31 с.
19. Сидоренко А.И., Дождиков К.В., Шевченко Д.А., Фролов Л.В. Риск-ориентированное управление организацией: практическое пособие по управлению рисками для нефинансовых компаний. М.: Эдитус, 2016. 284 с.
20. Габриелян М.О. Международные и российские стандарты риск-менеджмента // Вестник Университета. 2015. № 10. С. 167-171.
21. Дейников Р.Т., Потапова Ю.Е. О формировании целевых показателей риск-аппетита нефинансовой компании (на примере АО «Росгеология») // Международный научно-исследовательский журнал. 2020. № 8 (98). Ч. 2. С. 105-111. DOI: <https://doi.org/10.23670/IRJ.2020.98.8.053>.