

УДК 338

DOI: 10.34670/AR.2020.92.10.020

Особенности внедрения системы управления рисками в государственном геологическом холдинге

Дейников Равиль Тагирович

Заместитель директора департамента,
АО «Росгеология»,
117246, Российская Федерация, Москва, ул. Херсонская, 43/3;
e-mail: deinikov@yandex.ru

Аннотация

Внедрение риск-менеджмента в российском нефинансовом секторе существенно отстает от финансово-банковской отрасли. В связи с этим на самом высоком уровне было принято решение о повышении эффективности систем управления и контроля в компаниях с преобладающим госучастием в Российской Федерации (в том числе путем внедрения системы управления рисками). Во исполнение указанного решения государственный геологический холдинг «Росгеология» разработал и внедрил систему риск-менеджмента, которая характеризуется распределенной моделью управления и двухуровневой схемой риск-менеджмента, включающей как управление по каждому виду риска, так и управление совокупным риском организации в зависимости от ее целей. В данной статье предпринимается попытка описания в общих чертах схемы системы управления рисками в АО «Росгеология».

Для цитирования в научных исследованиях

Дейников Р.Т. Особенности внедрения системы управления рисками в государственном геологическом холдинге // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 10А. С. 172-179. DOI: 10.34670/AR.2020.92.10.020

Ключевые слова

АО «Росгеология», риск, управление рисками, система управления рисками, формализация системы управления рисками.

Введение

Современный экономический уклад характеризуется господством неопределенности. Любое предприятие или организация сталкивается с рисками независимо от того, какую продукцию оно производит и какие услуги предоставляет. К особенностям проявления риска в предпринимательской деятельности можно отнести то, что риск сопутствует всем процессам, идущим в компании вне зависимости от того, являются ли они активными или пассивными, и что риск не существует вне деятельности [Касьяненко, Маховникова, 2016, 21-22].

Основная часть

Сама природа рисков в бизнесе ведет к их регулирующим (катализатор при принятии финансово-экономических решений) и защитным (создание средств защиты от негативных явлений и правомерность обоснованного экономического риска) функциям. Наиболее ярко указанные функции нашли свое отражение в финансово-кредитной деятельности, где мегарегулятор в лице Банка России смог выстроить в целом непротиворечивую систему риск-ориентированного планирования деятельности кредитных и финансовых учреждений и эффективный контроллинг этой системы.

Нефинансовый сектор российской экономики, к сожалению, существенно отстает в плане внедрения системы управления рисками как отдельных предприятий, так и отраслей народного хозяйства. Связано это как с наследием планового социалистического прошлого, в котором понятие «риск» считалось буржуазным и чуждым существующему социально-экономическому строю [Там же, 20], так и с практической невозможностью достоверной оценки целого ряда стратегических и финансовых рисков в условиях крайне высокой турбулентности переходного этапа российской экономики.

Ситуация начала меняться с середины 2000-х гг., когда стала формироваться современная отечественная научно-практическая школа риск-менеджмента, появились национальные стандарты риск-менеджмента (ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011, ГОСТ Р ИСО 31000-2010, ГОСТ Р 51901.21-2012, ГОСТ Р 51901.22-2012, ГОСТ Р 51901.23-2012, ГОСТ Р ИСО/МЭК 51897-2011 и др.), правда, зачастую в виде слабо адаптированных к российским реалиям переводов с североамериканских и западноевропейских стандартов.

В ходе совещания у Президента РФ по вопросу повышения эффективности деятельности госкомпаний Правительству РФ было дано поручение от 9 декабря 2014 г. № Пр-3013 о необходимости разработки целого ряда внутренних нормативных документов, регламентирующих деятельность государственных компаний и акционерных обществ, в том числе и документов по системе управления рисками.

Целенаправленная работа в АО «Росгеология» над разработкой и внедрением системы управления рисками была начата на основании Письма Минприроды от 29 января 2015 г. № 02-09-47/1636. Одновременно, Росимуществом России были подготовлены Методические указания по подготовке Положения о системе управления рисками для государственных корпораций, государственных компаний и акционерных обществ с государственным участием, включенных в специальный перечень, утвержденный Распоряжением Правительства РФ от 23 января 2003 г. № 91-р.

Особенности разработки и внедрения системы управления рисками в АО «Росгеология» заключаются в следующем.

- 1) Деятельность геологоразведочного предприятия носит преимущественно обеспечивающий характер. В связи с этим на достижение поставленных стратегических целей в этой области оказывают существенное влияние как риски заказчиков-недропользователей, так и инфраструктурные риски.
- 2) По своей организационной форме АО «Росгеология» – холдинг, который характеризуется высокой степенью территориальной диверсификации при неравномерном региональном распределении основных ресурсов. Это несет в себе новые риски и дополнительные издержки.
- 3) АО «Росгеология» – молодой холдинг, окончательно сформированный лишь в 2017 г. путем объединения ряда государственных активов в сфере геологоразведки. Отсюда возникают значительные риски, связанные как с отсутствием у ряда предприятий опыта взаимодействия в рамках единой хозяйственной системы, так и с неравномерностью их финансового состояния и уровня организационно-управленческой культуры.

Все указанные особенности предопределили основные принципы и организационную структуру выстраиваемой в геологическом холдинге системы риск-менеджмента.

Модель управления рисками АО «Росгеология»

В настоящее время в Российской Федерации сложилось четыре основных модели управления рисками в бизнес-структурах.

- 1) Так называемая «концентрированная» модель, в которой все вопросы управления рисками концентрируются в рамках одного структурного подразделения. Это подразделение осуществляет полный цикл по постановке целей, выявлению и оценке рисков, обработке, реагированию и мониторингу. Эта модель наиболее распространена в финансовом (прежде всего в банковском) секторе и связана с наличием мегарегулятора (Банк России), который осуществляет жесткий риск-ориентированный пруденциальный надзор над всеми участниками финансового рынка, а также требованиями, связанными с «антиотмывочным» законодательством (речь идет прежде всего о положениях Федерального закона от 7 августа 2001 г. № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма»). Таким образом, фактически риск-подразделения банков и других финансовых организаций выполняют роль «канала связи» и контролера за установленными Банком России нормативами в рамках единой политики по управлению рисками.
- 2) Так называемая «распределенная» модель, при которой ответственный сотрудник/подразделение (координатор системы управления рисками) осуществляет мониторинг рисков, а функции по непосредственному управлению рисками передаются в другие структурные подразделения. При таком подходе координатор системы управления рисками разрабатывает корпоративную политику и методики управления рисками, осуществляет мониторинг всего процесса управления рисками компании и передает функции по оперативному управлению в структурные подразделения компании, которые на основании разработанных методик управляют характерными для своего направления деятельности рисками (владельцы риска). Эта модель является наиболее распространенной среди крупных компаний нефинансового сектора.
- 3) Смешанная модель, которая сочетает в себе как элементы «концентрированной» модели, так и элементы «распределенной». Эта модель характерна для крупных отраслеобразующих структур, в которых есть жесткие законодательные нормативы и

требования. Наиболее ярко представленная модель реализуется в ГК «Росатом», ПАО «РЖД» и ФГУП «Почта России».

- 4) Передача функций риск-менеджмента на аутсорсинг. Это редкое явление, так как должно присутствовать единство системы управления риском и общего менеджмента компании, которое проявляется не только на уровне согласования целей, но и на уровне увязки соответствующих процедур принятия решений. Из крупных российских компаний наиболее известный пример использования такой модели – ПАО «Газпром». Но в случае с Газпромом PricewaterhouseCoopers (PwC) занимается не только разработкой и сопровождением системы управления рисками, но и всем спектром политик, связанных с управлением эффективностью деятельности газового холдинга: единой методологией стратегического, среднесрочного планирования и бюджетирования; расчетом КПЭ; единой методологией консолидации плановых и фактических данных; контролем качества внедрения систем управления эффективностью деятельности и т. д.

В АО «Росгеология» была внедрена «распределенная» система управления рисками, которая предполагает пять основных групп участников процесса.

- 1) Совет директоров АО «Росгеология», который определяет основные принципы и подходы к организации в акционерном обществе системы управления рисками.
- 2) Генеральный директор – Председатель Правления АО «Росгеология», который отвечает за организацию эффективной системы управления рисками, позволяющей выявлять, оценивать и управлять рисками акционерного общества.
- 3) Координатор системы управления рисками, который осуществляет: подготовку и актуализацию внутренней нормативной базы системы управления рисками; координацию деятельности структурных подразделений акционерного общества в рамках системы управления рисками и методическую поддержку такой деятельности; контроль за исполнением структурными подразделениями акционерного общества внутренних документов по управлению рисками; оценку риск-ориентированности владельцев рисков.
- 4) Владельцы рисков (руководители структурных подразделений и функциональных блоков), которые организуют в рамках своей компетенции процесс идентификации, оценки, обработки и мониторинга рисков, а также оптимизируют бизнес-процессы с целью уменьшения уровня рисков или последствий их реализации.
- 5) Структурное подразделение, в функционал которого входит проведение внутреннего аудита и контроля, которое анализирует информацию и проводит мониторинг надежности процедур в системе управления рисками.

Такая система позволяет создать двухуровневую схему риск-менеджмента, включающую как управление по каждому виду риска с учетом его особенности, так и управление совокупным риском организации в зависимости от ее целей. Кроме того, внедренная система обеспечивает независимый аудит со стороны подразделения, не вовлеченного напрямую в операционную деятельность холдинга.

Формализация системы управления рисками в АО «Росгеология»

С целью повышения эффективности системы управления рисками была создана совокупность принципов, моделей, методов, алгоритмов и организационно-технологических регламентов, которые должны обеспечить достижение стратегической цели управления рисками АО «Росгеология» – оптимального баланса между ростом стоимости акционерного общества, прибыльностью и рисками для обеспечения финансовой устойчивости холдинга в

целом и отдельных его предприятий в частности, эффективного ведения хозяйственной деятельности, сохранности активов, соблюдения законодательства и внутренних нормативных документов АО «Росгеология». Для этого были разработаны и внедрены:

- 1) Положение о системе управления рисками АО «Росгеология», которое определяет основные цели, принципы и подходы в деятельности холдинга по управлению рисками и является основой для разработки организационно-распорядительных документов АО «Росгеология», регламентирующих процесс организации системы управления рисками;
 - 2) Декларация о принятии системы целевых показателей предпочтительного риска АО «Росгеология», которая определяет суммарный уровень риска (возможных потерь), который акционерное общество готово принять в процессе достижения установленных стратегических целей, в том числе целевого уровня доходности и извлечения прибыли;
 - 3) Регламент процесса по управлению рисками АО «Росгеология», который устанавливает:
 - классификатор рисков в виде описания областей рисков и реестр разграничений полномочий и ответственности в виде формы записи информации о распределении рисков с указанием их владельцев;
 - общие правила и процедуры процесса по управлению рисками холдинга, а также взаимодействие участников системы управления рисками АО «Росгеология»;
 - общие формы отчетности (шаблоны) по системе управления рисками;
- 1) Методические рекомендации по управлению рисками АО «Росгеология», которые описывают:
 - подходы и методики проведения процедур идентификации, оценки рисков, разработки мероприятий по управлению рисками;
 - критерии анализа и оценивания рисков, определения риск-аппетита и установления системы лимитов для бизнес-процессов и отдельных структурных подразделений, первичного анализа эффективности управления рисками;
 - 2) внутренние нормативные документы, находящиеся в общем контуре политики управления рисками АО «Росгеология» и регламентирующие отдельные сферы деятельности акционерного общества (Регламент по управлению финансовыми рисками, Политика в области охраны труда и промышленной безопасности АО «Росгеология» и т. д.).

В рамках формализации введена единая система внутренней отчетности, включающая:

- элементы стратегического планирования с горизонтом в один год, представляющие собой действия по идентификации и оцениванию причин и источников опасных событий, а также мероприятий по обработке рисков;
- мероприятия по консолидации и анализу совокупного риска, определению наиболее опасных направлений деятельности АО «Росгеология»;
- элементы внутреннего контроля, заключающиеся в контроле за исполнением мероприятий по управлению риском и оценке как риск-ориентированности владельцев риска, так и всей системы управления рисками.

Встраивание системы риск-менеджмента в общую систему управления АО «Росгеология»

Один из основных принципов риск-менеджмента заключается в том, что он не является обособленной деятельностью, которая отделена от основной деятельности и процессов в организации. Риск-менеджмент – это часть обязательств руководства и неотъемлемая часть всех

организационных процессов, включая стратегическое планирование и все процессы управления проектами и изменениями (см. ГОСТ Р ИСО 31000-2010). Отсюда эффективной система управления рисками может быть только в том случае, если она встроена в общую систему управления.

В АО «Росгеология» для реализации этого принципа использован целый ряд подходов.

- 1) Многоуровневость участников системы управления рисками, которые охватывают все элементы организационно-управленческой структуры АО «Росгеология» и выполняют строго очерченный функционал: Совет директоров АО «Росгеология»; единоличный исполнительный орган; координатор системы управления рисками; функциональные руководители как владельцы конкретных рисков (групп рисков); структурное подразделение, в функционал которого входит проведение внутреннего аудита и контроля.
- 2) Определение количественных показателей предпочтительного риска (риск-аппетита) в том числе и исходя из влияния установленного в Долгосрочной программе развития Общества показателя рентабельности по EBITDA. Это совершенно определенно связывает систему управления рисками с системой стратегического планирования холдинга.
- 3) Определение предпочтительного риска (риск-аппетита), устанавливающее уровень риска, который является приемлемым в процессе достижения общих стратегических целей и закрепляет за исполнительными органами АО «Росгеология» обязанность по осуществлению мероприятий по снижению выходящего за рамки предпочтительного риска.
- 4) Встраивание системы управления рисками в организационно-управленческую структуру АО «Росгеология». Классификация рисков построена исходя из организационной структуры и основных сфер деятельности холдинга. При этом значительная часть рисков требует взаимодействия владельцев рисков при его идентификации, оценивании и обработке.
- 5) Разработка и включение КПЭ «Риск-ориентированность владельца риска» в карты оценки ключевых показателей эффективности деятельности всех руководителей функциональных блоков и структурных подразделений, которые берутся за основу ежегодной оценки эффективности работы менеджмента.

Заключение

В АО «Росгеология» разработана и внедрена система управления рисками, которая базируется на опыте мировых практик и соответствует требованиям действующего законодательства Российской Федерации, Устава данного акционерного общества и его организационно-распорядительных документов. При этом деятельность по управлению рисками является для акционерного общества систематической, интегрированной в стратегическое и оперативное управление на всех уровнях, охватывающей все структурные подразделения и работников при осуществлении ими своих функций в рамках любых бизнес-процессов. Эта система, наряду с прочими элементами стратегического планирования и внутреннего контроля, способна обеспечить как построение четкой и жизнеспособной модели устойчивого развития акционерного общества, так и контроль за эффективностью всей производственно-хозяйственной системы и ее отдельных бизнес-процессов.

Библиография

1. ГОСТ Р 51901.21-2012. Менеджмент риска. Реестр риска. Общие положения. URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200100074>
2. ГОСТ Р 51901.22-2012. Менеджмент риска. Реестр риска. Правила построения. URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200100075>
3. ГОСТ Р 51901.23-2012. Менеджмент риска. Реестр риска. Руководство по оценке риска опасных событий для включения в реестр риска. URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200100076>
4. ГОСТ Р ИСО 31000-2010. Менеджмент риска. Принципы и руководство. URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200089640>
5. ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011. Менеджмент риска. Методы оценки риска. URL: <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-iso-mek-31010-2011>
6. ГОСТ Р ИСО/МЭК 51897-2011. Менеджмент риска. Термины и определения. URL: <http://docs.cntd.ru/document/1200088035>
7. Касьяненко Т.Г., Маховникова Г.А. Анализ и оценка рисков в бизнесе. М.: Юрайт, 2016. 464 с.
8. Методические указания по подготовке Положения о системе управления рисками: утв. поручением Правительства РФ от 24.06.2015 № ИШ-П13-4148.
9. О перечне акционерных обществ, в отношении которых определение позиции акционера – Российской Федерации осуществляется Правительством Российской Федерации, Председателем Правительства Российской Федерации или по его поручению Заместителем Председателя Правительства Российской Федерации: Распоряжение Правительства РФ от 23.01.2003 № 91-р. URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_166702/
10. О разработке внутренних документов: письмо Минприроды России от 29.01.2015 № 02-09-47/1636.

The features of the introduction of a risk management system in the state-owned geological holding company “Rosgeo”

Ravil' T. Deinikov

Deputy Department Director,
Joint-Stock Company “Rosgeo”,
117246, 43/3 Khersonskaya st., Moscow, Russian Federation;
e-mail: deinikov@yandex.ru

Abstract

The article is devoted to the risk management system of the JSC “Rosgeo”, a Russian state-owned geological holding company. It pays attention to the fact that the introduction of risk management into the Russian non-financial sector is significantly behind the financial and banking industry. In this regard, at the highest level, it was decided to improve the effectiveness of management and control systems in companies with prevailing state participation in the Russian Federation (including through the introduction of a risk management system). In pursuance of this decision, the state-owned geological holding "Rosgeo" has developed and introduced a risk management system, which is featured by the distributed management model, which provides for the increased risk appetite of all elements of the organisational structure, and the two-tier risk-management scheme. The latter includes both management of an individual risk and management of aggregate risks of the company, depending on the purposes. Thus, the control over the effectiveness of the entire company's production and economic system and over its individual business processes is ensured, which ultimately enhances the adequacy of the managerial decision-making. The author of the article makes an attempt to describe the scheme of the risk management

system in the JSC "Rosgeo".

For citation

Deinikov R.T. (2019) Osobennosti vnedreniya sistemy upravleniya riskami v gosudarstvennom geologicheskom kholdinge [The features of the introduction of a risk management system in the state-owned geological holding company "Rosgeo"]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (10A), pp. 172-179. DOI: 10.34670/AR.2020.92.10.020

Keywords

JSC "Rosgeo", risk, risk management, risk management system, formalisation of a risk management system.

References

1. *GOST R 51901.21-2012. Menedzhment riska. Reestr riska. Obshchie polozheniya* [State Standard R 51901.21-2012. Risk management. Risk register. General provisions]. Available at: <http://docs.cntd.ru/document/1200100074> [Accessed 15/11/19].
2. *GOST R 51901.22-2012. Menedzhment riska. Reestr riska. Pravila postroeniya* [State Standard R 51901.22-2012. Risk management. Risk register. Principles of development]. Available at: <http://docs.cntd.ru/document/1200100075> [Accessed 15/11/19].
3. *GOST R 51901.23-2012. Menedzhment riska. Reestr riska. Rukovodstvo po otsenke riska opasnykh sobytii dlya vklucheniya v reestr riska* [State Standard R 51901.23-2012. Risk management. Risk register. Guide to assessment of the risk of hazards for inclusion in the risk register]. Available at: <http://docs.cntd.ru/document/1200100076> [Accessed 15/11/19].
4. *GOST R ISO 31000-2010. Menedzhment riska. Printsipy i rukovodstvo* [State Standard R ISO 31000-2010. Risk management. Principles and guidelines]. Available at: <http://docs.cntd.ru/document/1200089640> [Accessed 15/11/19].
5. *GOST R ISO/MEK 31010-2011. Menedzhment riska. Metody otsenki riska* [State Standard R ISO/IEC 31010-2011. Risk management. Risk assessment methods]. Available at: <http://docs.cntd.ru/document/gost-r-iso-mek-31010-2011> [Accessed 15/11/19].
6. *GOST R ISO/MEK 51897-2011. Menedzhment riska. Terminy i opredeleniya* [State Standard R ISO/IEC 51897-2011. Risk management. Terms and definitions]. Available at: <http://docs.cntd.ru/document/1200088035> [Accessed 15/11/19].
7. Kas'yanenko T.G., Makhovnikova G.A. (2016) *Analiz i otsenka riskov v biznese* [Business risk analysis and assessment]. Moscow: Yurait Publ.
8. *Metodicheskie ukazaniya po podgotovke Polozheniya o sisteme upravleniya riskami: utv. porucheniem Pravitel'stva RF ot 24.06.2015 № Ish-P13-4148* [Methodical guidelines on the preparation of the Regulations on the risk management system: approved by Instruction of the Russian Government No. Ish-P13-4148 of June 24, 2015].
9. *O perechne aktsionerneykh obshchestv, v otnoshenii kotorykh opredelenie pozitsii aktsionera – Rossiiskoi Federatsii osushchestvlyatsya Pravitel'stvom Rossiiskoi Federatsii, Predsedatelem Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii ili po ego porucheniyu Zamestitelem Predsedatelya Pravitel'stva Rossiiskoi Federatsii: Rasporyazhenie Pravitel'stva RF ot 23.01.2003 № 91-r* [On the list of joint-stock companies in respect of which the determination of the position of the shareholder – the Russian Federation is carried out by the Russian Government, the Chairman of the Russian Government or on his/her instructions by the Deputy Chairman of the Russian Government: Order of the Russian Government of No. 91-r January 23, 2003]. Available at: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_166702/ [Accessed 15/11/19].
10. *O razrabotke vnutrennikh dokumentov: pis'mo Minprirody Rossii ot 29.01.2015 № 02-09-47/1636* [On drawing up internal documents: Letter of the Ministry of Natural Resources and Environment of the Russian Federation No. 02-09-47/1636 of January 29, 2015].