

Научная статья

УДК 338.24.01

doi: 10.22394/2079-1690-2022-1-1-144-150

ОСОБАЯ РОЛЬ КОМИТЕТА ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Григорий Георгиевич Сидоренко¹, Дмитрий Сергеевич Термосесов²

^{1,2}Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

¹ggsidorenko@fa.ru, <https://orcid.org/0000-0002-5174-1234>

²dtermosesov@gmail.com

Аннотация. Данное исследование посвящено изучению аспектов создания и функционирования комитета по управлению рисками в организациях топливно-энергетического комплекса Российской Федерации на основе анализа их функций и фундаментальных принципов. Целью исследования является установление роли комитета по управлению рисками в российских компаниях и выявление существующих факторов, влияющих на их эффективность.

Ключевые слова: риск, управление рисками, система управления рисками, комитет по управлению рисками, деятельность организации

Для цитирования: Сидоренко Г. Г., Термосесов Д. С. Особая роль комитета по управлению рисками в организациях // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2022. № 1. С. 144–150. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2022-1-1-144-150>.

Problems of Economics

Original article

THE SPECIAL ROLE OF THE RISK COMMITTEE IN ORGANIZATIONS

Grigory G. Sidorenko¹, Dmitriy S. Termosesov²

^{1,2}Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

¹ggsidorenko@fa.ru, <https://orcid.org/0000-0002-5174-1234>

²dtermosesov@gmail.com

Abstract. This study is devoted to the study of aspects of the creation and functioning of the risk committee in organizations of the fuel and energy complex of the Russian Federation based on an analysis of their functions and fundamental principles. The purpose of the study is to establish the role of the risk management committee in Russian companies and to identify existing factors that affect their effectiveness.

Keywords: risk, risk management, risk management system, risk committee, organization activity

For citation: Sidorenko G. G., Termosesov D. S. The special role of the risk committee in organizations. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2022;(1):144–150. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2022-1-1-144-150>.

В настоящее время в мире сложилась ситуация полной неопределенности: финансовые рынки стали вести себя непредсказуемо, различные государства вводят новые локдауны, появляются новые штаммы коронавируса, постоянно напряженные отношения на мировой политической арене, цены на нефть в апреле 2020 года пересекли нулевой порог в первые в истории и другое.

Все эти события характеризуют сильную неопределенность в мире, в такой ситуации возникает множество новых рисков, которые компаниям нельзя не учитывать при принятии управленческих решений. Поэтому компаниям необходима эффективная система управления рисками, которая построена в соответствии с международными стандартами: ISO¹, COSO², FERMA³ и другими.

© Сидоренко Г. Г., Термосесов Д. С., 2022

¹ ГОСТ Р ИСО 31000-2019. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент риска. Принципы и руководство

² Управление рисками: Правила игры меняются // Deloitte URL:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/risk/russian/rules-of-game-changing.pdf> (дата обращения: 26.11.2021)

³ Стандарты управления рисками // Federation of European Risk Management Associations URL: <https://www.ferma.eu/app/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-russian-version.pdf> (дата обращения: 26.11.2021)

Одной из ключевых функций системы управления рисками организации является информационное сопровождение принятия решений в компании, а в публичных акционерных обществах комитет по управлению рисками является связующим звеном между Советом директоров и системой управления рисками, поэтому данный комитет является необходимым для эффективной работы системы управления рисками.¹

Международная консалтинговая и аудиторская компания Deloitte в своем документе Risk Committee Resource Guide, разработанным в связи с повышенным интересом компаний США к созданию комитетов по управлению рисками при Совете директоров, представляет компоненты системы управления рисками, представленные на рис. 1.



Рис. 1. Компоненты системы управления рисками. Источник: составлено авторами
Fig. 1. Components of the risk management system. Source: compiled by the authors

Опираясь на схему, изображенную на рисунке, можно сделать вывод, что за всей системой управления рисками должен наблюдать надзорный орган. В компаниях им должен выступать комитет по управлению рисками.

Согласно данному документу, функции комитета по управлению рисками не ограничиваются лишь мониторингом, в его ведение должно быть утверждение общей структуры системы управления рисками, соизмеримой со структурной сложностью и направлением деятельности компании. Очень важно понимать факт того, что комитет по управлению рисками действует от имени Совета директоров, который в свою очередь является ответственным органом за утверждение политики управления рисками, а также окончательной структуры системы управления рисками.²

К функциям комитета по управлению рисками следует относить:

1. Мониторинг системы управления рисками: совет директоров может сам заниматься мониторингом систем управления рисками, но также может делегировать это комитету по управлению рисками или комитету по аудиту, которому обычно делегировалась данная функция. Например, Йоханнесбургская фондовая биржа предъявляет к эмитентам акций требования о делегировании данной функции именно комитету по управлению рисками, а не комитету по аудиту [0].

2. Обращение к риску и стратегии одновременно: оценка рисков является основополагающим фактором при разработке и утверждении стратегий, планов и управленческих решений в компании. Также принятие на себя риска и управление им вместо полного отказа от него для достижения целей по доходности компании.

¹ Информационное письмо Банка России от 01.10.2020 N 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"

² Risk Committee Resource Guide // Deloitte URL:

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKewiZ87CZitD0AhULCRAIHeRuDyIQFnoECAU-QAQ&url=https%3A%2F%2Fwww2.deloitte.com%2Fcontent%2Fdam%2FDeloitte%2Fza%2FDocuments%2Fgovernance-risk-compliance%2FZA_RiskCommitteeResourceGuideOnline2014_22052014.pdf&usg=AOvVaw1V-4kXovG3R04hCU1_NREC (дата обращения: 27.11.2021)

3. Утверждение политики и планов управления рисками: комитет по управлению рисками должен показывать, что он работает с рисками всесторонне. Это должно проявляться в разработке и применении политики и планов для систематического и дисциплинированного подхода к оценке и повышению эффективности деятельности системы по управлению рисками. Политика управления рисками должна быть разработана менеджментом хозяйствующего субъекта и утверждена комитетом по управлению рисками, так как данный документ является основным локальным нормативным актом в компании по управлению рисками.

4. Утверждение процесса выявления рисков: план по управлению рисками должен включать все подходы, применяемые в компании, для выявления рисков, а комитет по управлению рисками должен осуществлять мониторинг данного процесса.

5. Поддержание риск-аппетита и толерантности к риску: комитет по управлению рисками должен создавать, поддерживать и наблюдать за риск-культурой организации, риск-аппетитом, толерантностью к риску и использованием рисков на всех уровнях управления.

6. Мониторинг рисков: комитет по управлению рисками должен помогать с оценкой и мониторингом соответствия деятельности организации с установленными лимитами риска (риск-аппетитом).

7. Наблюдение за критическими рисками: комитет должен сам оценивать ключевые риски и уязвимости организации, а также стратегию менеджмента по управлению ими.

8. Оказание помощи Совету директоров со стратегией по рискам: комитет служит репозитарием информации и экспертов по вопросам, связанным с управлением рисками, в связи с чем в его функции должна входить помощь Совету директоров.

9. Создание риск-культуры в организации: комитет по управлению рисками должен выстраивать риск-культуру в организации на каждом уровне управления организацией.

10. Утверждение создания комитетов по управлению рисками в структурных подразделениях организации: иногда в некоторых структурных подразделениях необходимы собственные комитеты по управлению рисками, в таких случаях комитет при Совете директоров утверждает их создание, а также контролирует их деятельность.

11. Оказание помощи CEO (Chief Executive Officer – генеральный директор): в некоторых случаях CRO (Chief Risk Officer – риск-менеджер) оказывает содействие CEO в процессе управления рисками, однако вся ответственность за принятые управленческие решения лежит на CEO, а не CRO.

12. Консультирование с внешними экспертами: у комитета должен быть доступ к внешним экспертам в области риск-менеджмента в форме встреч, брифингов и тому подобное.

13. Мониторинг рисков информационных систем: комитету по управлению рисками может быть делегирована функция мониторинга рисков информационных систем. В этом случае именно комитет занимается оценкой соответствия информационных систем с целями и сложностью структуры организации.

14. Другие функции: в зависимости от специфики отрасли комитету могут быть делегированы дополнительные функции.

Помимо перечисленных выше функций комитет по управлению рисками может также заниматься некоторыми иными функциями, такими как:

1. Выявление недостатков системы управления рисками: так как комитет обладает возможностью всеобщего наблюдения за деятельностью системы управления рисками, у него больше возможности мониторинга, в рамках которого выявляются недостатки системы управления рисками, при выявлении которых разрабатываются мероприятия по их устранению и направляются нижестоящему менеджменту.

2. Требование отчетности по менеджменту рисков перед Советом директоров: комитет запрашивает у системы управления рисками отчетность в установленном комитетом порядке и предоставляет ее Совету директоров по их требованию.

3. Обеспечение системы управления рисками адекватным финансированием: комитет является единственным структурным подразделением, которое вправе влиять на финансирование системы управления рисками [2].

4. Рассмотрение планов антикризисного управления: комитет должен держать актуализированными планы по управлению кризисными ситуациями или рисками с высоким ущербом (черные лебеди) [3].

Комитет по управлению рисками должен обладать перечисленными выше функциями для эффективного построения взаимодействия между Советом директоров и системой управления рисками. Однако, помимо этого в организации должны реализоваться девять фундаментальных принципов.

Рассмотрим данные принципы более подробно:

1. установление единого определения понятия риска, которое включает как сохранение текущей стоимости бизнеса, так и создание новой стоимости;
2. создание единой системы управления рисками, которая построена в соответствии с международными стандартами и действует во всей организации;
3. четкое распределение как ответственности, так и полномочий по управлению рисками;
4. методологическая поддержка структурных подразделений при выполнении своих функций по управлению рисками;
5. объективная и полная оценка работы системы управления рисками для полной реализации их функций в этой сфере;
6. проектирование, создание и поддержание эффективной системы управления рисками топ-менеджментом;
7. ответственность за результаты своей деятельности, а также за риски, которые они берут на себя в соответствии с системой управления рисками, лежит на структурных подразделениях;
8. некоторые структурные подразделения, такие как финансовый отдел, бухгалтерия, IT-отдел, HR отдел и другие, влияют на деятельность всей организации в целом, поэтому они должны помогать другим подразделениям, для эффективной реализации программы по управлению рисками;
9. предоставление высшему менеджменту объективной оценки эффективности реализации программы по управлению рисками в организации компетентными подразделениями (риск-менеджмент, внутренний контроль и аудит, комплаенс).

Считается, что только при реализации данных девяти принципов в организации, а также при передаче перечисленных выше функций комитету по управлению рисками, может быть выстроена эффективная система управления рисками.

Рассмотрим функционирование комитетов по управлению рисками в организациях нефтегазовой отрасли Российской Федерации.

На практике, как было отмечено выше, зачастую функции комитета по управлению рисками передаются комитету по аудиту, что допускается, но не рекомендуется. Рассмотрим, как реализованы функции комитетов по управлению рисками в организациях нефтегазовой отрасли Российской Федерации.

Для начала рассмотрим компанию НОВАТЭК. Она является второй в России по добыче природного газа. Основную часть выручки (48%) получает именно от реализации природного газа. Ключевой особенностью данной компании является наличие огромного потенциала в производстве сниженного природного газа (СПГ).

Так как деятельность компании напрямую подвержена совершенно различным рискам (начиная техногенными, заканчивая санкционными), она выстроила систему управления рисками. Положение о системе управления рисками и внутреннем контроле (СУРиВК) содержит ссылки на многие международные стандарты, включая ГОСТ Р ИСО 31000-2019 Национальный стандарт Российской Федерации «Менеджмент риска. Принципы и руководство» и ГОСТ Р 58771-2019 Национальный стандарт Российской Федерации «Менеджмент риска. Технологии оценки риска»¹.

Однако, комитет по управлению рисками в организации отсутствует, его функции переданы комитету по аудиту. Согласно пункту 2.2 Положения о Комитете по аудиту, в области управления рисками комитет обладает следующими функциями:

1. контроль за надежностью и эффективностью системы управления рисками, включая оценку эффективности процедур управления рисками и подготовку предложений по их улучшению;
2. анализ и оценка исполнения политики в области управления рисками².

Данные функции хоть и являются верными, однако их недостаточно. Стоит отметить, что в компании создано управление контроля рисков, которое выполняет некоторые функции комитета по управлению рисками, в частности методологическое обеспечение деятельности по управлению рисками и формирование риск-культуры у сотрудников организации с помощью их обучения. Управление подотчетно комитету по аудиту.

¹ Положение о системе управления рисками и внутреннего контроля // Официальный сайт ПАО «НОВАТЭК» URL: https://www.novatek.ru/common/upload/doc/SUR_ru.pdf (дата обращения: 28.11.2021).

² Положение о Комитете по аудиту // Официальный сайт ПАО «НОВАТЭК» URL: [https://www.novatek.ru/common/upload/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%82%20%D0%BF%D0%BE%20%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82%D1%83\(4\).pdf](https://www.novatek.ru/common/upload/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%82%20%D0%BF%D0%BE%20%D0%B0%D1%83%D0%B4%D0%B8%D1%82%D1%83(4).pdf) (дата обращения: 28.11.2021)

Компания выполняет большую часть рекомендаций по построению эффективной системы управления рисками, однако сама ее структура может быть изменена, что сделает систему более эффективной. На данный момент некоторые функции комитета по управлению рисками возложены на управление, а не комитет, что не дает возможности в полной мере реализовывать эффективную программу по управлению рисками.

Далее рассмотрим компанию Транснефть, основным видом деятельности которой является оказание услуг по транспортировке нефти и нефтепродуктов по системе магистральных трубопроводов.

Транснефть активно занимается управлением рисками, на сайте компания ссылается на Положение о Системе управления рисками, Регламент по управлению рисками, также говорится, что Совет директоров утверждает ключевые параметры системы управления рисками – риск-аппетит, толерантность к риску, шкалы оценки рисков и матрицу отнесения рисков к критическим¹.

Помимо этого, в компании создан Совет по управлению рисками при Правлении, который координирует деятельность системы управления рисками. Подразделением, обеспечивающим функционирование системы управления рисками, является отдел оценки рисков управления финансового обеспечения и оценки рисков департамента экономики.

Сравнивая построение системы управления рисками и распределение в ней полномочий, можно прийти к выводу, что они совсем не совпадают с теоретической структурой. Функции комитета по управлению рисками разбросаны между комитетом по аудиту, Советом директоров и Советом по управлению рисками. Причем комитет по аудиту, исходя из Положения о комитете по аудиту, является консультативно-совещательным органом и не действует на постоянной основе, что важно для комитета по управлению рисками, так как процесс управления рисками должен быть непрерывным для эффективного управления рисками [0].

К функциям комитета по аудиту в области управления рисками относятся:

1. рассмотрение внутренних нормативных документов, определяющих основные принципы организации деятельности компании в области управления рисками;
2. рассмотрение ключевых параметров системы управления рисками (риск-аппетит, толерантность к риску, шкалы оценки рисков и матрицу отнесения рисков к критическим);
3. рассмотрение критических рисков;
4. рассмотрение стратегии управления валютными и процентными рисками;
5. рассмотрение годовой отчетности по управлению рисками;
6. контроль надежности и эффективности системы управления рисками, включая контроль процедур управления рисками;
7. анализ и оценка исполнения внутренних нормативных документов, определяющих основные принципы организации деятельности компании в области управления рисками.

Компания основательно подошла к процессу управления рисками, но стоит отметить, что распределение полномочий по управлению рисками между структурными подразделениями, входящими в систему управления рисками, требует некоторой доработки для достижения более высокой эффективности ее деятельности.

Последней компанией, рассмотренной в данной работе, является НК Роснефть, являющейся лидером российской нефтяной отрасли и одной из крупнейших публичных нефтегазовых компаний мира. Доля в мировой добыче нефти за 2020 год составила 6%.

Так как компания является одним из лидеров отрасли, она активно управляет рисками, возникающими в процессе своей деятельности. В ней единственной из рассмотренных в данной работе существует комитет по управлению рисками, однако при Главном исполнительном директоре, а не при Совете директоров. Комитетом при Совете директоров регулирующим систему управления рисками относится комитет по аудиту².

Основными функциями комитета по аудиту в сфере управления рисками являются:

1. контролирование эффективности функционирования и надежности системы управления рисками;
2. рассмотрение предложений по совершенствованию системы управления рисками;

¹ Положение о Комитете по аудиту при Совете директоров ПАО «Транснефть» // Официальный сайт ПАО «Транснефть» URL:

https://www.transneft.ru/u/section_file/27724/1_polojenie_o_komitete_po_aydity_11.01.2017.pdf (дата обращения: 28.11.2021)

² Политика Компании «Система управления рисками и внутреннего контроля» // Официальный сайт ПАО «НК Роснефть» URL: https://www.rosneft.ru/upload/site1/document_file/P4-01_P-01_V-2-00.pdf (дата обращения: 28.11.2021)

3. предварительное рассмотрение и выработка рекомендаций Совету директоров по вопросам утверждения риск-аппетита;

4. организация проведения оценки эффективности функционирования системы управления рисками.

Стоит отметить, что функции комитета по аудиту крайне ограничены в рамках управления рисками, по большей части это связано с наличием комитета по управлению рисками при Главном исполнительном директоре. Функции данного комитета уже более широкие:

1. согласование материалов и формирование позиции с целью вынесения на согласование Главному исполнительному директору (основные направления развития СУР, риск-аппетит, рассмотрение отчетности по выявлению рисков финансово-хозяйственной деятельности);

2. рассмотрение материалов по вопросу мониторинга риск-аппетита;

3. рассмотрение отчетности по мониторингу рисков финансово-хозяйственной деятельности;

4. разрешение спорных ситуаций, возникающих при функционировании системы управления рисками;

5. рассмотрение и согласование предложений по управлению отдельными рисками.

Хочется отметить, что функции двух комитетов пересекаются в некоторых моментах, и компании стоит обратить на это непосредственное внимание. Ей стоит объединить данные комитеты и сделать один при Совете директоров. Таким образом компания достигнет эффективного контроля за деятельностью системы управления рисками.

Российские нефтегазовые компании активно внедряют системы управления рисками, однако им необходимо еще время для окончательного формирования эффективных систем, помимо этого, для этого необходимы высококвалифицированные специалисты, которых на рынке труда сейчас найти достаточно проблематично. [5]

Подводя итог, нельзя не отметить, что во всех рассмотренных компаниях (НОВАТЭК, Транснефть и Роснефть) отдельные функции комитета по управлению рисками распределены между разными структурными подразделениями системы управления рисками, однако далеко не все функции делегированы в принципе. Например, формирование риск-культуры как функция обозначена только у НОВАТЭКа.

Таким образом роль комитета по управлению рисками в рассмотренных компаниях является совершенно разной. В компаниях НОВАТЭК и Транснефть комитеты принимают непосредственное участие в процессе управления рисками, осуществляя мониторинг по большей части. В то же время в компании Роснефть комитет по большей части дублирует функции комитета по управлению рисками при Главном исполнительном директоре.

Анализ информации в рассмотренных компаниях показал, что в них отсутствуют комитеты по управлению рисками, однако их некоторые функции находятся у комитетов по аудиту и других структурных подразделений системы управления рисками.

Вместе с тем далеко не все функции, которые должны быть у комитета по управлению рисками даже представлены в рассмотренных компаниях. Также наблюдается неверное делегирование существующих функций среди структурных подразделений системы управления рисками.

Таким образом, стоит отметить, что российские компании нефтегазовой отрасли активно внедряют системы управления рисками в свою деятельность, но можно заметить, что на данный момент они находятся на стадии развития и еще не окончательно сформировались, однако прогресс есть и он колоссальный.

Список источников

1. Котельников А. С., Фарамазян Л. Г., Степанец Л. Ю. Сущность, особенности и риски системы корпоративного управления на предприятиях нефтегазовой отрасли // Инструменты и механизмы современного инновационного развития : сборник статей Международной научно-практической конференции, Казань, 05 марта 2018 года. Казань: ООО "Аэтерна", 2018. С. 108–111.

2. Гущина Ю. В., Коршунова Е. А., Шубегин Э. И. Методические подходы к управлению рисками инвестиционно-строительных проектов в нефтегазовой отрасли // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2017. № 7-1(54). С. 49–51.

3. Сидоренко Г. Г., Сидоренко О. Г., Термосесов Д. С. Управление и минимизация рисков ущерба, связанного с переносом или отменой крупных международных мероприятий // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Т. 11. № 6-1. С. 366–373. DOI 10.34670/AR.2021.44.15.032.

4. Авдийский В. И., Безденежных В. М. Риски хозяйствующих субъектов: теоретические основы, методологии анализа, прогнозирования и управления. М.: Альфа-М, 2018.

5. Дутиков А. В., Пупенцова С. В. Управление рисками в российских компаниях нефтегазовой отрасли // *Colloquium-journal*. 2019. № 26-9(50). С. 15–17.

References

1. Kotelnikov A. S., Faramazyan L. G., Stepanets L. Yu. Essence, features and risks of the corporate governance system at oil and gas industry enterprises. In: *Instruments and devices of modern innovative development: collection of articles of the international scientific and practical conference*. Kazan, March 05, 2018. Kazan: Aeterna Limited Liability Company; 2018:108–111. (In Russ.)

2. Gushchina Yu. V., Korshunova E. A., Shubegin E. I. Methodological approaches to risk management of investment and construction projects in the oil and gas industry. *Konkurentosposobnost' v global'nom mire: ekonomika, nauka, tekhnologii = Competitiveness in the global world: economics, science, technology*. 2017;7-1(54):49–51. (In Russ.)

3. Sidorenko G. G., Sidorenko O. G., Termosesov D. S. Management and minimization of risks of damage associated with the postponement or cancellation of major international events. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra = Economics: yesterday, today, tomorrow*. 2021;11(6-1):366–373. DOI 10.34670/AR.2021.44.15.032. (In Russ.)

4. Avdiyskiy V. I., Bezdenezhnykh V. M. Risks of business entities: theoretical foundations, methodologies for analysis, forecasting and management. Moscow: Alfa-M; 2018. (In Russ.)

5. Dutikov A. V., Pupentsova S. V. Risk management in Russian oil and gas companies. *Colloquium-journal*. 2019;26-9(50):15–17. (In Russ.)

Информация об авторах

Г. Г. Сидоренко – канд. техн.наук, доц. департамента экономической безопасности и управления рисками факультета экономики и бизнеса;

Д. С. Термосесов – студ. 4 курса факультета экономики и бизнеса.

Information about the authors

G. G. Sidorenko – Candidate of Technical Sciences, Associate Professor of the Department of Economic Security and Risk Management, Faculty of Economics and Business;

D. S. Termosesov – 4th year student of the Faculty of Economics and Business.

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 27.01.2022; одобрена после рецензирования 16.02.2022; принята к публикации 17.02.2022.

The article was submitted 27.01.2022; approved after reviewing 16.02.2022; accepted for publication 17.02.2022.