

УДК 330

DOI 10.36511/2588-0071-2021-1-15-21

***Богатырев Андрей Владимирович***

доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры управления  
Нижегородская академия МВД России (603950, Нижний Новгород, Анку-  
диновское шоссе, 3)

***Andrey V. Bogatyrev***

doctor of sciences (economy), associate professor, professor of the department  
of management

Nizhny Novgorod academy of the Ministry of internal affairs of Russia (3 An-  
kudinovskoye shosse, Nizhny Novgorod, Russian Federation, 603950)

E-mail: 9103879512z@gmail.com

***Морозов Олег Леонидович***

кандидат экономических наук, начальник кафедры управления  
Нижегородская академия МВД России (603950, Нижний Новгород, Анку-  
диновское шоссе, 3)

***Oleg L. Morozov***

candidate of sciences (economy), head of the department of management  
Nizhny Novgorod academy of the Ministry of internal affairs of Russia (3 An-  
kudinovskoye shosse, Nizhny Novgorod, Russian Federation, 603950)

E-mail: morozovole@yandex.ru

**Роль системы управления рисками в обеспечении  
экономической безопасности промышленного предприятия**

**The role of risk management system  
in ensuring the economic security of an industrial enterprise**

---

Рассмотрена роль системы управления рисками в обеспечении эконо-  
мической безопасности промышленного предприятия. На основе  
анализа содержания категории «экономическая безопасность» авторами  
определена взаимосвязь рисков деятельности и уровня экономической  
безопасности предприятия промышленности. Дана характеристика си-  
стемы принятия решений в условиях возможных рисков операционной  
деятельности как важного фактора обеспечения экономической без-  
опасности. Используются практические данные ПАО «Транснефть».

**Ключевые слова:** риск, система управления рисками, экономиче-  
ская безопасность, система принятия решений, лица, принимающие  
решение, критические риски.

The role of risk management system in ensuring the economic security  
of the industrial enterprise is considered. On the basis of the analysis of

---

© Богатырев А.В., Морозов О.Л., 2021

the content of the category of economic security, the authors defined the relationship between the activity risks and the level of economic security of the industrial enterprise. The characteristic of the decision-making system in conditions of possible risks of operating activity as an important factor in ensuring economic security is given.

**Keywords:** risk, risk management system, economic security, decision-making system, decision makers, critical risks.

Деятельность любого предприятия (организации) в условиях неопределенности предпринимательской среды всегда связана с рисками, уровень влияния которых на операционную деятельность в разные периоды времени может быть неоднозначным и неодинаковым. Риски в предпринимательской деятельности играют весьма существенную роль, при этом влияние рисков в том числе на финансовое состояние коммерческой структуры в различные временные периоды не только неоднозначно, но и разнонаправленно. Условная бессистемность рисков предпринимательской деятельности связана с уровнем экономической безопасности, более того, уровень риска имеет выражение в оценке уровня экономической безопасности не столько в текущем времени, сколько в будущем. Основываясь на данном тезисе, можем утверждать, что необходимость оценки рисков принятия определенных управленческих решений должна основываться на их качественной и количественной оценке именно с позиции последствий их (рисков) наступления и влияния, которое принимаемые руководством организации (предприятия) решения окажут на, например, платежеспособность и стоимость компании в кратко- и среднесрочной перспективе.

Экономическую безопасность промышленного предприятия как сложную, включающую в себя несколько направлений теории и практики категорию следует рассматривать с различных позиций (табл. 1).

Рассмотренные трактовки термина «экономическая безопасность», их содержательная характеристика позволяют сделать несколько выводов:

- экономическая безопасность связана с ресурсным обеспечением деятельности предприятия (организации);
- экономическая безопасность связана с понятием защищенности прежде всего от угроз внешнего характера (от нежелательных изменений внешней среды);
- достижение требуемого уровня экономической безопасности возможно на основе реализации разносторонних по своему содержанию мер прежде всего юридического и экономического характера.

Необходимо учитывать, что состояние как внутренней, так и внешней среды деятельности любого хозяйствующего субъекта не является статичным и находится в непрерывном изменении, которое и оказывает в том числе негативное влияние на уровень экономической безопасности промышленного предприятия. Такое положение объективно требует разработки системы оценки рисков, их контроля, а также системы принятия решений в условиях динамично изменяющейся среды деятельности организации, то есть системы управления рисками (СУР).

**Определения термина «экономическая безопасность»  
у различных исследователей**

<b>Автор</b>	<b>Определение</b>
В.Ф. Гапоненко, А.Л. Беспалько, А.С. Власков [1]	Состояние предприятия, характеризуемое его способностью нормально функционировать для достижения своих целей при существующих внешних условиях и их изменении в определенных пределах
Г.Б. Клейнер [2]	Такое состояние данного хозяйственного субъекта, при котором жизненно важные компоненты структуры и деятельности предприятия характеризуются высокой степенью защищенности от нежелательных изменений
Е.А. Олейников [3]	Состояние наиболее эффективного использования корпоративных ресурсов для предотвращения угроз и для обеспечения стабильного функционирования предприятия в настоящее время и в будущем
В.К. Сенчагов [4]	Экономическая безопасность компании — это обеспечение наиболее эффективного использования корпоративных ресурсов для предотвращения угроз и создания условий стабильного функционирования основных ее элементов
П.Э. Шлендер [5]	Состояние защищенности жизненно важных интересов организации от внутренних и внешних угроз, формируемое руководством предприятия путем реализации мероприятий правового, экономического, организационного, инженерно-технического, социально-психологического направлений

Федерация европейских ассоциаций риск-менеджеров определяет риск как комбинацию вероятности события и его последствий (ISO/IEC Guide 2009), при этом риски первично делятся на внешние и внутренние.

К внешним рискам относятся:

- стратегические риски — конкуренция, изменение потребительского спроса, отраслевые изменения;
- финансовые риски — процентная ставка, курс валюты, кредит;
- операционные риски — законодательство, культура, состав Совета директоров;
- опасности — поставщики, окружающая среда, естественные опасности, договоры.

К внутренним рискам следует отнести:

- ликвидность, денежные потоки;
- R&D (Research and Development) (научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки);
- коммерческую службу, персонал, имущество, продукции и услуги;
- бухгалтерский учет, информационные технологии, поставки сырья, подбор персонала.

Анализ рисков предполагается проводить в следующей последовательности этапов:

1. Идентификация.
2. Описание.
3. Измерение.
4. Построение карты рисков.
5. Разработка и реализация мероприятий по управлению рисками.

Однако на практике оценка риска какого-либо действия предприятия в рыночной среде является задачей крайне затруднительной, в том числе по следующим причинам:

— двойственная природа риска заключается в возможных положительных и отрицательных последствиях принятого решения, что осложняет саму суть оценки, так как лица, принимающие решения, прежде всего ориентируются на положительный результат (увеличение выручки от реализации, снижение себестоимости, сохранение значений нормативных показателей финансово-экономической деятельности);

— принятие решений о выборе варианта действия на среднесрочную перспективу ориентируется на результат оценки уровня риска, которая во многом может носить описательный характер и не сопровождаться какими-либо цифровыми данными;

— принятие решений, происходящее в условиях относительной стабильности, характеризуемой положительной динамикой показателей финансово-экономического состояния деятельности предприятия, прежде всего основывается на предположении, что стабильность в деятельности будет сохранена в течение прогнозного периода;

— существуют факторы, идентификация и оценка которых невозможна ввиду их минимальной значимости в текущем периоде, в то время как данные факторы могут существенно измениться под влиянием изменения параметров как внутренней, так и внешней среды деятельности предприятия.

Данные тезисы также подтверждают необходимость разработки и внедрения СУР промышленного предприятия.

Рассмотрим организацию СУР на примере крупнейшего предприятия с государственным участием ПАО «Транснефть».

В компании действует Положение о системе управления рисками, разработан и введен в действие Регламент по управлению рисками, в котором установлен порядок взаимодействия подразделений Общества в рамках общекорпоративной СУР. На основе общих требований к организации СУР, содержащихся в Положении о системе управления рисками, Компанией разработан Регламент по управлению рисками (утв. решением Правления ПАО «Транснефть» от 01.04.2016 (протокол № 13)), определяющий порядок взаимодействия структурных подразделений в рамках функционирования СУР (утв. решением Совета директоров ПАО «Транснефть» от 21.03.2018 (протокол № 3)). Руководством Общества утверждены ключевые параметры системы управления рисками, уровни предпочтительного и допустимого риска, шкала оценки рисков, матрица отнесения риска к критическому.

Основой для отнесения риска к критическому являются ключевые параметры Системы управления рисками, ежегодно утверждаемые Советом

директоров Компании. При проведении приоритизации каждый риск оценивается по двум шкалам: шкале оценки ущерба и шкале оценки вероятности реализации риска. При оценке ущерба риск оценивается по возможным финансовым последствиям и по возможному влиянию на промышленную безопасность, в качестве балльной оценки воздействия риска используется наихудший результат. Полученные оценки сопоставляются с матрицей отнесения рисков к критическим.

Для каждого из критических рисков ПАО «Транснефть» назначен владелец риска, который определяет уполномоченное подразделение, ответственное за управление риском, утверждает ключевые индикаторы риска для мониторинга его динамики, а также план мероприятий по его управлению, разработанный уполномоченным подразделением. Реестр рисков пересматривается ежегодно, по критическим рискам предусмотрена специальная отчетность (табл. 2).

Таблица 2

## Изменения перечня критических рисков компании\*

Критические риски в 2019 году	Критические риски в 2020 году
Государственное регулирование тарифов на транспортировку нефти/нефтепродуктов	Государственное регулирование тарифов на транспортировку нефти/нефтепродуктов
Фискальные риски	Фискальные риски
Отключение внешнего электроснабжения объектов ПАО «Транснефть»	Отключение внешнего электроснабжения объектов ПАО «Транснефть»
Международные санкции	Международные санкции
Отклонение параметров качества нефти (нефтепродуктов) от установленных нормативов	Отклонение показателей качества нефти (нефтепродуктов) от установленных нормативов безопасности)
Кредитный риск на банки-контрагенты	Кредитный риск на банки-контрагенты
Акт незаконного вмешательства, в том числе террористический акт или покушение на его совершение	Риск установления новых и (или) изменения действующих технических норм, способных оказать влияние на технологические процессы, связанные с проектированием, строительством и эксплуатацией магистрального трубопровода (включая экологические требования и требования промышленной безопасности)

\* Годовой отчет ПАО «Транснефть» за 2019 г. (предв. утв. Советом директоров ПАО «Транснефть» 19.06.2020, протокол от 22.06.2020 № 12; утв. распоряжением Росимущества от 30.09.2020 № 413-р).

Из представленных в таблице 2 рисков можно сделать следующие выводы:

— риски в деятельности ПАО «Транснефть» на протяжении последних двух лет повторяются (за минимальным исключением);

— некоторые из указанных видов рисков в полной мере неподконтрольны предприятию и нивелировать их влияние на операционную деятельность не представляется возможным.

Расчет величины риска производится по формуле:

$$R = \frac{\sum_{i=1}^n P_i}{n_j}$$

Признавая существенное значение СУР в деятельности промышленного предприятия, необходимо отметить, что имеется крайне важная сторона управленческой деятельности в части регулирования рисков, которая с позиции экономики изучена недостаточно — речь идет об ответственности лиц, принимающих решение (ЛПР), в части заключения крупных сделок.

Крупные сделки в системе управления рисками следует рассматривать как вероятностные события, которые могут иметь как положительный, так и отрицательный исход в случае их реализации. Более того, крупные сделки оказывают существенное влияние на финансовое состояние предприятия, соответственно, решение об их исполнении само по себе носит характер риска и, как правило, относится к компетенции Совета директоров.

Решение о крупных сделках принимается на основе их анализа, который, в частности, может проводить ревизионная комиссия (если речь идет об акционерном или публичном обществе). Анализ крупных сделок предполагает оценку их целесообразности с позиции финансовой устойчивости предприятия, целостности его как имущественного комплекса, стабильности дальнейшей деятельности и развития. Кроме того, для принятия решения, в частности, в отношении получения кредита или банковской гарантии, следует провести оценку изменения финансовых показателей с точки зрения влияния принятого решения на их динамику. Необходимо учитывать, что заключение любой сделки, в том числе крупной, в практике хозяйственной деятельности не должно трактоваться однозначно.

Принятие решений о крупных сделках несет в себе риски непосредственно для лиц, принимающих такие решения. При этом существенным фактом становится необходимость дать качественную и количественную оценку риска крупной сделки в перспективе, оценить уровень влияния такой сделки на финансово-экономическое состояние предприятия (организации) в будущем.

Сложность оценки риска крупной сделки с позиции экономической безопасности заключается в определенном уровне непредсказуемости параметров внешней среды, которые могут быть относительно стабильными в одном плановом периоде и резко изменить свои значения в новом периоде. Такая непредсказуемость может быть оценена только на основе экспертных допущений.

Отсутствие объективной оценки риска принятия решений может негативно сказаться на дальнейшей деятельности промышленного предприятия, более того, может способствовать наступлению неплатежеспособности (временной), что в дальнейшем приведет к банкротству хозяйствующего субъекта.

### **Примечания**

1. Гапоненко В.Ф., Беспалько А.А., Власков А.С. Экономическая безопасность предприятий. Подходы и принципы. М.: Издательство «Ось-89», 2007. 208 с.
2. Стратегии бизнеса: Аналитический справочник / под ред. Г.Б. Клейнера. М.: КОНСЭКО, 1998.
3. Олейников Е.А. Экономическая и национальная безопасность: учебник для вузов. М.: Экзамен, 2005. 768 с.
4. Экономическая безопасность России. Общий курс: учебник / ред. В.К. Сенчагов. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2012. 816 с.
5. Шлендер П.Э. Безопасность жизнедеятельности: учебное пособие. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Вузовский учебник, 2008. 304 с.

### **References**

1. Gaponenko V.F., Bespalko A.A., Vlaskov A.S. Economic security of enterprises. Approaches and Principles. Moscow: Os-89 Publishing House, 2007. 208 p. (In Russ.)
2. Business strategies: An analytical reference book / ed. by G.B. Kleiner. Moscow: CONSECO Publ., 1998. (In Russ.)
3. Oleynikov E.A. Economic and national security: textbook for universities. Moscow: Examen Publ., 2005. 768 p. (In Russ.)
4. Economic security of Russia. General course: textbook / ed. V.K. Senchagov. Moscow: BINOM. Laboratory of Knowledge Publ., 2012. 816 p. (In Russ.)
5. Shlender P.E. Life safety: a textbook. 2nd ed., reprint. and add. Moscow: University textbook, 2008. 304 p. (In Russ.)