

## КОНФЕРЕНЦИЯ «УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ЭНЕРГЕТИЧЕСКОМ СЕКТОРЕ РОССИИ И СНГ»

В столице Чешской Республики Праге с 19 по 21 октября 2011 г. по инициативе компании MarcusEvans и при поддержке «Русского общества управления рисками» (РусРиск) и Фонда энергетического развития прошла конференция «Управление рисками в энергетическом секторе России и СНГ», которая собрала представительное сообщество теоретиков и практиков риск-менеджмента из России, Украины, Казахстана, Нидерландов и Чехии. Цель данной конференции была сформулирована ее организаторами как обмен опытом реализации функции управления риском в крупных компаниях энергетического сектора экономики.

Конференцию открыл президент и председатель правления «Русского общества управления рисками» к. и. н. *В. В. Верещагин*, выступивший с докладом на тему «Развитие риск-менеджмента в России». Докладчик остановился на истории становления риск-менеджмента в России, охарактеризовал современное состояние деятельности по управлению риском на российских предприятиях и роль «Русского общества управления рисками» в распространении современных технологий риск-менеджмента.

Общество «РусРиск» было образовано в 2003 г. с целью формирования в России рынка услуг и культуры управления риском, соответствующих современному мировому уровню. Учредителями общества выступили Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП), Национальная Фондовая Ассоциация (НФА), Государственная академия специалистов инвестиционной сфе-

ры (ГАСИС), НБФ «Экспертный Институт», Московская Ассоциация Страховщиков (МАС). В настоящее время Наблюдательный совет общества возглавляет вице-президент РСПП И. Ю. Юргенс.

В. В. Верещагин отметил, что в состав «РусРиска» входят более 70 корпоративных и индивидуальных членов, среди его партнеров: ОАО «Северсталь», ОАО «ЛУКОЙЛ», ОАО МТС, ОАО «РусГидро», ИК «РУСС-ИНВЕСТ», ОАО «НТЦ «Промбезопасность-Оренбург», страховые компании «Росгосстрах», «Ингосстрах», МСК, «Альянс» и «Чартис», компания «ТИКОМ-Менеджмент», компания «МАРШ-страховые брокеры», ОАО «ИнтерРАО ЭЭС», ОАО «ЭНЕЛ ОГК-5», АФК «Система», страховые брокеры «Виллис СНГ» и АОН Русс, Финансовая Академия при Правительстве РФ, ЗАО ПМ СОФТ, Адвокатская палата г. Москвы, «Чаадаев, Хейфец и Партнеры», ОАО ЗК «Полюс», НИИГОЧС, РЭА имени Г. В. Плеханова, ЗАО «Индустриальный риск», «Валтарс Риск Менеджмент Лтд.», ОАО «Смоленская чулочная фабрика», компании American Appraisal, «Мэтьюс Дэниэл Интернэшнл», ЗАО НМЦ «Информатика риска», банки ВТБ, ВЭБ, «Зенит», «Инвестбанк», «УРСА Банк».

Докладчик отметил, что с 2004 г. «РусРиск» представляет Россию в Федерации европейских ассоциаций риск-менеджмента (FERMA), выступая активным участником важнейших мероприятий Федерации, в частности в Лиссабоне (2005 г.), Женеве (2007 г.), Праге (2009 г.) и Стокгольме (2011 г.). Кроме того, Общество «РусРиск» поддерживает по-

стоянные контакты с Обществом риск-менеджмента и страхования США (RIMS), Институтом риск-менеджмента Южной Африки (IRMSA) и рядом других региональных ассоциаций. В апреле 2006 г. «РусРиск» присоединился к деятельности Международной Федерации ассоциаций риск-менеджмента и страхования (IFRIMA), а президент «РусРиска» (В. В. Верещагин) вошел в состав Совета директоров этой организации.

В настоящее время, как подчеркнул выступавший, основными направлениями работы общества являются организация и проведение национальных и международных конференций, форумов и выставок по проблематике управления рисками. В частности, «РусРиск» выступает организатором ежегодного международного форума в Москве «Управление рисками: решения для России», а также соорганизатором ряда представительных конференций, проводимых ВНИИГАЗ, Минэнерго РФ, компаниями C5 (Лондон), MarcusEvans (Прага), Leading Ventures Associates, IC Energy и др. В течение многих лет Общество «РусРиск» проводит ежегодный российский конкурс «Лучший риск-менеджмент года», а также рекомендует лучшие проекты на ежегодные конкурсы FERMA, Strategic Risk, Business Insurance Europe и т. п.

Также В. В. Верещагин обратил внимание участников конференции на обширную исследовательскую программу, которую реализует «РусРиск». В ее рамках проводится работа по созданию национальных стандартов в области управления рисками в различных отраслях экономики, осуществлен перевод международного стандарта по риск-менеджменту ISO 31000: 2009, подготовлен проект национального стандарта ГОСТ Р ИСО 31000-2010<sup>1</sup>, адаптированы к российским

условиям европейские стандарты риск-менеджмента для предприятий FERMA, совместно с РСПП разрабатывается проект профессионального стандарта по риск-менеджменту. По инициативе Общества «РусРиск» создан Координационный совет по рискам при Росстандарте. Кроме того, совместно с НИУ «Высшая школа экономики» по заказу Аналитического центра при Правительстве РФ осуществляется риск-экспертиза ряда государственных программ, включенных в Стратегию-2020 и др. Заметное место в деятельности Общества занимают маркетинговые исследования и консультационная деятельность (в частности, совместно с компанией «Марш Риск Консалтинг», журналом «Русский полис» и др.).

Приоритетными направлениями деятельности Общества «РусРиск» являются обучение, повышение квалификации и сертификация специалистов в области управления рисками в России. Для этого реализуются программы обучения за рубежом, в частности, в Институте риск-менеджмента (IRM, Великобритания), Euromoney Training (Великобритания), дистанционное обучение в институте Research and Markets Ltd. (Ирландия), а также в России, в Финансовом университете при Правительстве РФ, Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Государственной академии специалистов инвестиционной сферы (ГАСИС). Общество «РусРиск» всячески способствует созданию в России системы широкого доступа специалистов к информации в области управления рисками, при его поддержке издан фундаментальный учебник по управлению рисками, публикуются статьи в журналах «Проблемы анализа рисков», «Финансовые риски»; готовится серия публикаций «Рекомендации и комментарии к стандартам управления рисками»; для интернет-сайта Общества (<http://www.rgms.ru>) разрабатывается рубрика «База знаний», осуществляется информационное сотрудничество со многими периодическими изданиями и интернет-ресурсами, такими как «Аналитический банковский журнал», «Генеральный директор», «БДМ», БиСер, Финанс, АК&М и т. п.

<sup>1</sup> Приказом Росстандарта от 21 декабря 2010 г. N 883-ст утверждён и введён в действие с 1 сентября 2012 г. ГОСТ Р ИСО 31000-2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство». Стандарт могут использовать любое государственное, частное или общественное предприятие, ассоциация, группа лиц или отдельное лицо. Стандарт не является специфическим для какой-либо промышленности или отрасли.

Доклад директора Фонда энергетического развития *С. С. Пикина* был посвящен актуальной теме «Политические и регуляторные риски на энергетическом рынке России». В своем выступлении *С. С. Пикин* обрисовал современное состояние электроэнергетического сектора России, было отмечено, что при установленной мощности электростанций России на 1 января 2011 г. в размере 214,8 ГВт и выработке электроэнергии за 2010 г. в объеме 1025 млрд кВт · ч, в 2011 г. прогнозировался рост электропотребления на 1,7–2%.

Как отметил докладчик, текущие условия функционирования отрасли характеризуются высокой степенью износа электросетевого и энергетического оборудования, выбытием энергетического оборудования (прогноз к 2020 г. — около 12–15%), низкой эффективностью предприятий отрасли (высокий уровень операционных затрат, использование морально устаревших технологий, низкие технико-экономические показатели работы оборудования), ростом электропотребления и цен на топливо (цены на газ растут примерно на 15% ежегодно), задаваемыми Правительством Российской Федерации жесткими ограничениями роста цен на электроэнергию (на уровне не выше прогнозируемой инфляции), значительным объемом перекрестного субсидирования, ограничением темпа роста тарифов для населения и тарифов на тепловую энергию, а также отсутствием отечественных высокоэффективных разработок в области парогазовых установок и электросетевого оборудования.

*С. С. Пикин* подчеркнул, что в целом отрасль испытывает острую потребность в модернизации и развитии, при этом объемы ресурсов, доступных энергетическим компаниям для инвестирования, недостаточны. Возрастает риск снижения надежности энергоснабжения потребителей, особенно в части подключения новых потребителей, происходит сдерживание темпов развития экономики страны. Для исправления ситуации, по мнению докладчика, необходимо организовать на территории Российской Федерации энергомашиностроительные производства, способные выпускать современную продук-

цию, соответствующую мировым стандартам. В то же время сложившаяся в электроэнергетике система рынков, включающая, кроме оптового рынка, рынок электроэнергии, рынок мощности и рынок системных услуг, по мнению *С. С. Пикина*, должна обеспечить как надежность и экономическую эффективность энергоснабжения в краткосрочной и долгосрочной перспективе, так и преодоление возможных факторов риска.

В докладе вице-президента Общества «Рус-Риск», члена Правления российского отделения PRMIA<sup>2</sup>, к.э.н. *М. А. Рогова* «Бенчмаркинг рисков» были охарактеризованы перспективы использования различных внешних индексов на этапах анализа и мониторинга рисков (в соответствии с международным стандартом риск-менеджмента ИСО 31000). На примере гидроэнергетической компании им были продемонстрированы возможности использования таких индикаторов рыночных и кредитных рисков, как индексы подразумеваемой волатильности отраслевых и географических сегментов фондового рынка, валютного рынка, индексы кредитного спреда и т. п. Особое внимание в докладе было уделено бенчмаркингу управления операционными рисками на основе уяснения динамики связи дефектов различных узлов оборудования и иных событий, обусловленных проявлениями операционного риска и объясняемых, как правило, человеческим фактором, и семейства индексов геомагнитной активности, так называемых RogovIndex(c). Используя аналог модели Дж. Ризона «Швейцарский сыр» (которая описывает проникновение сбоев сквозь слабые места бизнес-процессов различного уровня, приводящих к реализации инцидентов), докладчик проиллюстрировал наличие связи между моментами обнаружения дефектов оборудования в лагированных временных рядах событий операционного риска и предвещающих их изменений индексов геомагнитной активности.

Докладчик порекомендовал уделять внимание развитию и применению бенчмаркин-

<sup>2</sup> PRMIA — Professional Risk Managers International Association, <http://www.prmia.org/>

га рисков, а также отметил перспективность использования при анализе экономического риска (особенно в малом бизнесе) краудсорсинга<sup>3</sup>. В качестве положительного примера докладчик привел интернет-платформу Ушахида, которая используется для построения географических карт на основе регистрации инцидентов по добровольным сообщениям не связанных друг с другом очевидцев.

Доклад руководителя Департамента по внутреннему контролю и управлению рисками энергетической компании ДТЭК (Украина) *И. А. Андроповой* был посвящен проблеме управления экологическим риском на предприятиях компании. Для реализации функции управления экологическим риском, по мнению докладчика, важное значение имеет специфика компании, которая в случае ДТЭК состоит в том, что в ее состав входят предприятия различных технологических переделов энергетического цикла: угледобывающие, генерирующие и энергораспределяющие. Экологические факторы риска отнесены докладчиком к так называемым долгосрочным, поскольку они проявляются в течение длительных периодов времени и в стратегически важных областях деятельности. Основываясь на такой позиции, специалисты компании ДТЭК разработали фирменную методику управления экологическими рисками. *И. А. Андропова* отметила, что, согласно данной методике, оценка экологического риска осуществляется по двум направлениям: оценка последствий проявления некоторого фактора экологического риска (штрафы и ущерб, перерыв производства, репутационные и уголовные последствия) и оценка вероятности проявления этого фактора (оценка изменения вероятности подверженности риску за последний год, анализ истории реализации фактора риска за последние пять лет и т. п.). Методика предусматривает группировку факторов экологиче-

<sup>3</sup> Краудсорсинг (англ. crowdsourcing, crowd — «толпа» и sourcing — «использование ресурсов») — передача определенных производственных функций неопределенному кругу лиц на основании публичной оферты, не подразумевающей заключение трудового договора (Википедия).

ского риска по критерию существенности ущерба от реализации рассматриваемого фактора и регламентирует работу системы управления экологическим риском, которая интегрирована в систему экологического менеджмента компании. В заключение *И. А. Андропова* заметила, что на финансирование мероприятий по снижению уровня экологического риска компания, как правило, направляет фиксированную долю затрат в рамках годовой инвестиционной программы.

В докладе заведующего лабораторией Центрального экономико-математического института РАН д. э. н. *Р. М. Качалова* «Системный риск-менеджмент и стратегическое управление современным предприятием» были представлены последние достижения операциональной теории экономического риска и основанные на этой теории методические рекомендации по управлению уровнем экономического риска в процессах стратегического планирования деятельности предприятий.

С докладом «Создание и внедрение корпоративной системы управления рисками (КСУР) в энергетическом холдинге — опыт ИНТЕР РАО ЕЭС» выступил директор по внутреннему контролю и рискам ОАО «ИНТЕР РАО ЕЭС» *К. В. Завизенов*. Докладчик подчеркнул, что КСУР ориентирована на решение задач стратегического управления и пронизывает все стратегические процессы предприятий холдинга, при этом функции управления риском распределены между уровнями его дивизиональной организационной структуры таким образом, что концептуальные, общеметодологические и стратегические функции формирования КСУР закреплены за головной компанией, а конкретные функции управления риском — за структурными подразделениями холдинга (дивизионами и филиалами).

Докладчик отметил, что ключевыми документами, регламентирующими деятельность КСУР в холдинге, являются планы мероприятий по снижению риска и карты рисков. Эти документы формируются на уровне холдинга, детализируются по дивизионам и предприятиям и ежегодно рассматриваются и утверждаются Советом директоров.

Докладчик охарактеризовал виды рисков, с которыми работает КСУР, и технологию актуализации релевантных факторов риска, распределения ответственности и формирования мероприятий по снижению уровня риска в приоритетных направлениях деятельности холдинга.

В докладе начальника отдела мониторинга систем управления рисками Департамента внутреннего аудита ОАО «Газпром нефть» *У. С. Кремлевой* «Актуальные подходы к внедрению базовых процессов ИСУР в ОАО „Газпром нефть“» основное внимание было уделено организации мониторинга риска в ходе создания интегрированной системы управления риском (ИСУР). *У. С. Кремлева* констатировала, что работы по созданию ИСУР, начатые в компании в 2008 г., в настоящее время доведены до базового уровня зрелости, выявлена карта рисков компании и ее структурных подразделений, сформирован консолидированный свод знаний о рисках компании, разработан стандарт предприятия «Порядок проведения мониторинга ИСУР в структурных подразделениях компании» и др.

Также в ходе конференции были представлены доклады директора по России холдинга Ancor *С. Гадецкого* «Оптимизация биз-

нес-процессов за счет улучшения практик управления персоналом», руководителя Службы управления рисками и внутреннего контроля компании «КазМунайГаз» (Казахстан) *Г. Байгожиной* «Актуальные проблемы создания ИСУР», руководителя Департамента анализа, финансового моделирования и страхования ОАО «ИНТЕР РАО ЕЭС» *А. Кокоша* «Стратегия управления финансовыми рисками в холдинге с зарубежными активами», начальника Управления по рискам ООО «Газпром экспорт» *Д. Шухардиной* «Корпоративная система управления рисками группы в разрезе рыночных и кредитных рисков», руководителя Дирекции по управлению рисками компании «РусГидро» *К. Бабаева* «Усиление роли подразделений риск-менеджмента в текущих рыночных условиях», риск-менеджера компании Statoil (Норвегия) *Р. Нилсена* «Комплексный подход к созданию интегрированных систем управления риском» и др. При этом одно из заседаний конференции, прошедшее в формате круглого стола, было посвящено проблеме учета репутационного риска (в ходе обсуждения выступили *К. Бабаев* («РусГидро»), *К. В. Завизенов* и *А. Кокош* («ИНТЕР РАО ЕЭС»), *С. Казанцева* (MarcusEvans)).

**В. В. Верецагин**

*Русское общество управления рисками*

**Р. М. Качалов**

*Центральный экономико-математический институт РАН*