

Обзор российских практик риск-менеджмента

Review of Russian risk management practices

УДК 338.2

Получено: 21.08.2025

Одобрено: 25.10.2025

Опубликовано: 25.10.2025

Кичигина И.М.

Канд. экон. наук, доцент кафедры Финансов и управления, куратор студенческого научного общества Читинского института, ФГБОУ ВО «Байкальский государственный университет», г. Иркутск
e-mail: 20iraki18@inbox.ru

Kichigina I.M.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Finance and Management, Curator of the Student Scientific Society of the Chita Institute, Baikal State University, Irkutsk
e-mail: 20iraki18@inbox.ru

Бородина П.А.

Студентка 4 курса, член студенческого научного общества Читинского института, ФГБОУ ВО «Байкальский государственный университет», г. Иркутск
e-mail: pborodina04@vk.ru

Borodina P.A.

4th year student, Member of the student Scientific Society of the Chita Institute, Baikal State University, Irkutsk
e-mail: pborodina04@vk.ru

Бердюгина Д.Е.

Студентка 4 курса, член студенческого научного общества Читинского института, ФГБОУ ВО «Байкальский государственный университет», г. Иркутск
e-mail: diana_berdyugina@ vk.ru

Berdyugina D.E.

4th year student, Member of the student Scientific Society of the Chita Institute, Baikal State University, Irkutsk
e-mail: diana_berdyugina@ vk.ru

Аннотация

В статье рассмотрены практики формирования систем риск-менеджмента российских корпораций на основе данных лидеров по отраслям. Выявлены особенности развития риск-менеджмента, сформирована матрица по системным признакам оценки процесса управления риском, выявлены недостатки и перспективы развития риск-менеджмента в России.

Ключевые слова: риск-менеджмент, устойчивое развитие, Газпром, Норильский никель, Россети, Русгидро, РЖД, Альфа-Банк.

Abstract

The article examines the practices of forming risk management systems of Russian corporations based on data from industry leaders. The features of risk management development are identified, a matrix

is formed based on systemic features of risk management process assessment, shortcomings and prospects for risk management development in Russia are identified.

Keywords: risk management, sustainable development, Gazprom, Norilsk Nickel, Rosseti, RusHydro, Russian Railways, Alfa-Bank.

Введение

Современный бизнес невозможно представить без развитой системы управления рисками. Риски сопутствуют современному бизнесу, окружая его, воздействуя на каждый этап реализации проекта или создания готового массового продукта. Этот процесс непрерывен и требует значительных усилий по нивелированию нежелательных результатов его проявления. При этом, следует понимать, что представление о бизнесе, как некой единой системе взаимодействия, значительно упрощает реально существующую систему организации и развития отношений. Помимо этого, большое значение имеет уровень зрелости бизнеса, уровень юридической оформленности отношений собственников, взаимоотношений с рынком и развития культуры менеджмента, в том числе управления риском.

На уровень развития системы риск-менеджмента промышленных организаций влияет уровень корпоративной культуры риск-менеджмента, который предполагает наличие определенной политики компании в области управления рисками, систему ценностей, уровень развития [1, с. 412].

В создании современной, эффективно функционирующей системы риск-менеджмента важно не только соблюдение неких алгоритмов создания самой системы, но и понимание результата каждого этапа. Процесс начинается с тщательной идентификации и оценки каждого риска – необходимо не просто обнаружить потенциальную проблему, но и понять масштаб её возможного воздействия. Такой анализ создаёт основу для разработки обоснованного плана действий, который включает в себя распределение ресурсов, подготовку профилактических мер и разработку сценариев реагирования. В результате вместо хаотичного реагирования на возникающие проблемы организация получает возможность действовать упреждающе, минимизируя как вероятность наступления неблагоприятных событий, так и их потенциальные последствия. Компании, которые всерьёз инвестируют в риск-менеджмент, получают значительное конкурентное преимущество: они не просто выживают в кризисы, а находят способы расти даже в сложных условиях.

Сегодня успешные компании строят гибкие и адаптивные системы риск-менеджмента, которые не только минимизируют потери, но и помогают находить точки роста. В этой статье разбираем ключевые принципы построения современной системы управления рисками — от идентификации угроз до внедрения культуры риск-ориентированного мышления.

Система управления рисками в компании – это целостный механизм, объединяющий стратегические, операционные и тактические элементы, включая нормативно-методическую базу, цифровые инструменты мониторинга и превентивные практики, направленные на систематическое обнаружение угроз, их глубокий анализ и разработку адаптивных мер реагирования. Данная система не только снижает вероятность реализации негативных сценариев, но и трансформирует риски в возможности для роста, обеспечивая устойчивость бизнес-процессов в условиях неопределенности.

Цель и методы исследования

Основная цель, поставленная в рамках подготовки настоящей статьи, – дать развернутую оценку систем управления рисками, которые на протяжении последних десятилетий сформировались в российских корпорациях, определить имеющиеся недостатки и возможные перспективы развития риск-менеджмента в России.

В качестве основных методов исследования выбраны общетеоретические, среди которых подбор и анализ литературы по выбранной тематике, анализ собранных данных по применяемым практикам управления рисками, представленными в корпоративной среде – на официальных сайтах корпораций, в отчетах и обследованиях. На основе полученных

данных путем синтеза информации будут сформулированы выводы и предложены варианты развития корпоративных систем управления рисками.

Основные результаты исследования

Для понимания системы управления рисками в Российской Федерации следует отметить несколько фактов. Во-первых, система управления рисками, как понятие, возникла относительно недавно, менее трех десятилетий назад, что влияет на уровень ее зрелости во многих компаниях и уровень интеграции в основные процессы. Во-вторых, как таковые организации, отвечающие за постановку систем внутри корпоративного сектора, слежение за ее соответствием требованиям рынка, начали создаваться только в начале 2010-х гг. и многие управленческие клише, которые они используют, были заимствованы из международной практики. В-третьих, российские корпоративные системы риск-менеджмента очень несбалансированны с точки зрения проникновения в бизнес-процессы, а также слабо связаны с рынком страхования.

По оценкам как практиков сферы управления рисками, так и теоретиков, системы в целом присутствуют в наиболее маржинальных отраслях отечественной экономики. Если говорить об уровне маржи в 100% и более, то сегодня это сфера высоких технологий и IT-индустрия, торговля отдельными группами товаров, не производимыми в России и формирующими устойчивый спрос в рамках параллельного импорта, а также традиционно – добывающая промышленность и машиностроение.

Самыми развитыми промышленными компаниями в области систем риск-менеджмента являются предприятия добывающей отрасли, машиностроения, а также занимающиеся производством товаров массового потребления [1, с. 419]. При этом практически каждая корпорация в этих отраслях с точки зрения своей бизнес-модели – многоуровневый холдинг смешанного типа, имеющий значительную географическую протяженность и в силу этого подвергающийся совершенно разным рискам на стадиях производства и реализации своего продукта. Как результат – системы риск-менеджмента на этих предприятиях имеют неоднородную структуру для предотвращения последствий нелинейных событий.

Разные подразделения компании могут по-разному фиксировать рискованные события: например, очень подробно вести учет финансовых рисков в отделе бухгалтерии, однако интуитивно определять операционные риски, никак не документируя статистику их появления в деятельности компании. В результате отсутствия комплексного подхода к обмену информацией между подразделениями происходит своеобразный перекося при определении приоритетности рисков и приводит к тому, что компания не управляет рисками, а борется с последствиями их реализации. [2, с. 352]

Для российских корпораций из уровня «blue chips» немаловажным остается и тот факт, что они работают в очень экологически сложных отраслях. И это требует от них создания дополнительной зоны ответственности, напрямую связанной и с принципами ESG. Необходимость перехода к устойчивому развитию в мире во многом связана с осознанием критического обострения диспропорции между экономическим развитием и экологической деградацией. За прошедшие три десятилетия менялась не только российская экономика, но также наблюдался и значительный рост мирового ВВП – более чем в четыре раза, что повысило уровень жизни сотен миллионов человек. Однако, по мнению экспертов, такой рост во многом был достигнут благодаря глобальному истощению природного капитала и деградации экосистем. В 2000-е гг. в мире быстро нарастали экологические проблемы: растущий дефицит пресной воды и продовольствия, изменение климата, сокращение биоразнообразия и лесов, опустынивание и многие другие. Именно поэтому были выдвинуты предложения по созданию глобальной инициативы устойчивого развития на основе ряда действующих программ и инициатив, в том числе поддерживаемых ООН.

Россия представила свой первый независимый обзор ЦУР в 2020 г. это был первый документ, который честно и беспристрастно осветил все наработки, которые велись и ведутся в нашей стране для формирования среды устойчивого развития. Но, как следовало из отчета

2020 г., так и последующих, обрабатываются для целей отчетности не все индикаторы, которые рекомендованы на международном уровне. По отчету за 2024 г. из уточненных 248 глобальных показателей Россия дает информацию о 123. Это достаточно высокий показатель, хотя, конечно, работы в этом направлении все еще очень много. [3, с. 124]

При этом, если оценить проникновение принципов устойчивого развития в российскую экономику, то в первую очередь мы увидим, что наибольшая активность проявляется в «зеленом» банкинге.

ESG-банкинг как тренд своего времени появился в ответ на запрос общества по заботе об окружающей среде путем ответственного финансирования, предпочтении финансирования «зеленых» проектов (а не «коричневых», карбоновых) и созданию благоприятной корпоративной культуры в компаниях. Привлекательность этого направления для банков определяется еще и тем фактом, что это относительно надежное, поддерживаемое и правительством, и общественностью направление не только вложения средств, но и извлечения прибыли.

На фоне пандемии COVID-19 вектор развития ESG не только не утратил своей актуальности, но и подтвердил важность внедрения этих принципов во всех сферах развития экономики и общества. В постпандемийный период особое значение приобрел аспект Social – вопросы доступности здравоохранения, социальной поддержки, образования, переобучения с целью трудоустройства и развития. Со временем его вектор стал более направленным на импортозамещение отдельной части трудового ресурса, замещением высвободившихся рабочих мест специалистами из других регионов России. На фоне этого активно стали развиваться инициативы маркетинга персонала для компаний с большой удаленностью производственных процессов (в том числе и добывающей отрасли). Отдельным направлением стало формирование инклюзивности в бизнесе, что в том числе связано с большим количеством участников СВО, получившими травмы и увечья.

Осознавая свои возможности, крупные компании стремятся повысить свою актуальность в области ESG и устойчивого развития как в рамках своего отраслевого присутствия, так и в стране в целом. Для этого компании следуют принятым на глобальном уровне принципам, положениям международных и национальных стандартов, внедряют новые подходы и механизмы деятельности в данной сфере, учитывают, применяют и распространяют лучшие мировые и отраслевые практики.

Основными предпочтениями внедрения и поддержки норм устойчивого развития для предприятий в России являются:

- а) повышение степени доверия со стороны населения и государства;
- б) укрепление репутации;
- в) улучшение рейтингов;
- г) прирост стоимости интеллектуальной собственности и прибыли как результат лояльности общества к компании.

Для формирования зрелой системы управления рисками в корпорации необходимо следовать принципам не только устойчивого развития, но и вектору развития бизнеса, грамотно сочетая управление рисками стратегическими и операционными, правильно формируя бюджеты финансирования систем риск-менеджмента. Чем более качественной и надежной будет модель управления, тем больший эффект можно от нее ожидать.

Мероприятия по компенсации рисков реализуются оперативно, оценивается их эффективность, и информация об опыте компенсации рисков распространяется между бизнес-единицами. Результаты процесса управления операционными рисками учитываются при бюджетном планировании. Руководство компании имеет доступ к информации о существующих рисках и мероприятиях по их управлению. [4, с. 120]

Для понимания отечественной практики систем риск-менеджмента на уровне корпорации, обратимся к нескольким российским компаниям в оценке четырех параметров: дата введения в работу системы риск-менеджмента, стандарт ее формирования, управляемые риски и мероприятия по их компенсации.

Первым объектом исследования выступает ПАО «Газпром». Она позиционирует себя как «глобальная энергетическая компания», что связано с ее присутствием сразу в нескольких областях бизнеса: добыча, транспортировка, хранение, производство, реализация. Помимо газа и газового конденсата компания производит и реализует тепло и электроэнергию. В компании с 2012 г. действует интегрированная система управления рисками, а Политика управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Газпром» утверждена 25.12.2018 г. Помимо этого, у компании с 1995 г. реализуется собственная экологическая политика, которая одновременно охватывает несколько направлений: производственно-техническое, а том числе строительство новых экологичных подразделений и газификация регионов, развитие технологий и инвестиции в них, обучение и развитие персонала, в том числе посредством внедрения корпоративной культуры.

За основу стандарта системы риск-менеджмента принят План ЛАРН, который разработан Центральным научно-исследовательским и проектно-конструкторским институтом морского флота (ЦНИИМФ), утвержденный, в том числе, МЧС России. В плане рассмотрены различные сценарии рисков, произведен расчет сил и средств для формирования аварийных подразделений. По утверждению компании, в нем отражены принципы Стандарта управления рисками ISO 31000, Федерации Европейских Ассоциаций Риск Менеджеров (FERMA), Комитета спонсорских организаций Комиссии Тредвея (COSO), Комитета Директоров по рискам (CCRO), Базельского комитета по банковскому надзору, а также ГОСТы серии «Менеджмент риска». [5] Для системы управления рисками Газпрома характерно выделение «трех линий защиты»: бизнес-процессов, единой политики и координации центров ответственности, а также внутренней эффективности, подтверждаемой аудитом компании.

В качестве базовых объектов управления приняты следующие группы рисков:

1. информационных технологий и информационной безопасности;
- производственной безопасности;
- охраны окружающей среды;
- санкционной политики и рынков сбыта;
- импортозамещения;
- закупочной деятельности;
- кадровой политики;
- управления качеством.

Корпорация активно продвигает идею «зеленой» энергетики и оказывает консультационную помощь своим подразделениям и контрагентам.

Второй объект – система риск-менеджмента ГМК «Норильский никель». Система создана в 2016 г. в рамках развития корпоративной системы управления рисками, а в 2020 г. компания создала комитет по управлению рисками при правлении ГМК «Норильский никель», а также ряд профильных комитетов по управлению рисками функциональных направлений, что изменило функциональную надстройку компании, более четко очертив профиль отдельных инспекций.

В основе системы риск-менеджмента Норникеля – Кодекс корпоративного управления, ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство», COSO ERM «Управление рисками организаций. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности» и «Рекомендации по организации управления рисками, внутреннего контроля, внутреннего аудита, работы комитета совета директоров (наблюдательного совета) по аудиту в ПАО». Система управления рисками ставит перед собой три принципиальных задачи: повышение вероятности достижения поставленных целей, повышение эффективности используемого ресурса и ориентация на стоимость компании в совокупности с ее инвестиционной привлекательностью.

Мониторинг и управление рисками, положенными в базис управления, является непрерывным и системным. Объектная составляющая рисков, по мнению компании, может быть объединена в несколько групп:

1. Рыночные и финансовые риски: риски цепочек поставок, ценовой риск, финансовый риск, риски инвестиционных проектов.

2. Риски производства: технико-производственный риск, риски в области промбезопасности и охраны труда, социальные риски.

3. Экологические риски: растепление грунта при добыче полезных ископаемых, нехватка водных ресурсов, прочие экологические риски.

4. Риски бизнеса: комплаенс-риск, риски информационной безопасности.

В рамках работы по риск-менеджменту, компания регулярно проводит комплекс работ, направленных как на предупреждение, так и на ликвидацию возникающих опасностей. Основываясь на публичной информации, приведенной в том числе в отчетах по устойчивому развитию, можно выделить следующие мероприятия:

– организована регулярная работа профильных комитетов по управлению рисками, что важно при разветвленной структуре компании и наличии большого количества как подразделений прямого подчинения, так и компаний под контролем корпорации;

– проведено комплексное обучение сотрудников предприятий и подразделений по основам риск-менеджмента, с упором на специфику рисков, присущих отдельным направлениям бизнеса или территориям;

– разработана модель профессиональных компетенций для основных ролей в системе управления рисками, что позволило подготовить профессиональных сотрудников на основе внутренних корпоративных стандартов;

– в целях совершенствования проведена самооценка зрелости системы управления рисками как в целом по компании, так и отдельных, наиболее чувствительных подразделений;

– совершенствовались инструменты количественной оценки операционных рисков, в результате чего в арсенале специалистов по управлению риском не только классические инструменты моделирования рисков событий, но также статистический анализ и матричные методы управления, которые хорошо зарекомендовали себя в рамках добывающей отрасли;

– с учетом активности компании на nive инвестиций, регулярно выполнялась количественная оценка рисков инвестиционных проектов исходя из стадии их реализации и допустимости границ;

– проведена дополнительная внешняя экспертиза рисков основных активов – «сердца» любого фондо- и капиталоемкого предприятия, выполнена их актуализация и верификация;

– выполнена количественная оценка совокупного влияния ключевых рисков на бюджет компании, а также оценена чувствительность бюджета к ключевым рискам компании.

В следующей компании – ПАО «Россети» создана система управления рисками с 2015 г., корпоративная СУР основывается на общепринятых концепциях и практиках работы в области управления рисками. Все основные термины, принципы и этапы управления рисками соответствуют системе COSO ERM «Управление рисками организации. Интегрированная модель», и опираются на стандарты ISO 31000-2018 «Менеджмент риска – Руководство», национальном стандарте Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство», утвержденном и введенном в действие приказом Росстандарта от 10.12.2019 г. № 1379-ст.

Основной фокус контроля в компании направлен на следующие риски:

1. Профессиональные риски, в том числе комплаенс-риски.

2. Климатические риски, связанные с последствиями изменения климата для энергетической инфраструктуры и деятельности компании.

3. Риски в области кибербезопасности, так как они провоцируют отключение потребителей электроэнергии на длительное время.

4. Риски, связанные с действиями недружественных стран, в том числе на основе обмена технологиями и препятствием в реализации проектов компании.

5. Производственные риски, влияющие на ключевые показатели деятельности компании, что провоцирует дополнительно ценовые и финансовые риски.

6. Социальные риски, основанные на восприятии уровня опасности объектов инфраструктуры компании, а также взаимоотношений с коллективом и общественностью.

В рамках системы риск-менеджмента компания активно стимулирует экспертную деятельность по проведению независимой внешней и внутренней оценки эффективности управления рисками. На основе результатов экспертизы и зрелости самой системы управления компания получает актуализированные методологические отчеты, применяемые в области управления рисками группы.

Для реализации методологии за последние годы проведено обучение работников подразделений по управлению рисками по профессиональной тематике, а также в 2019 г. впервые был проведен День Знаний для работников компаний группы «Россети» по тематике управления рисками.

Учитывая высокий уровень проникновения современных технологий в деятельность компании, активно реализуется повышение уровня автоматизации контрольных процедур с учетом концепции «Цифровой трансформации 2030». В случае ее полной и качественной реализации произойдет полная замена энергетической электросетевой инфраструктуры. Учитывая масштаб компании и ее вовлеченность в экономику страны, допустить ошибку в управлении риском нельзя.

Управление риском в ПАО «Русгидро» осуществляется на основе принятой в новой редакции в 2019 г. Политики в области внутреннего контроля и управления рисками. Основным стандартом, который использует компания – COSO ERM в редакции 2017 г., а также ГОСТ Р 51897-2021, который устанавливает термины и определения для обеспечения единого понимания системы управления риском.

Под постоянным мониторингом компании находятся прежде всего крупные производственные и операционные риски: Риск крупных аварий, Риски, влияющие на операционную эффективность, Риски негативного воздействия производственной деятельности на окружающую среду и климат. Кроме этого, обращено внимание на Риск снижения инвестиционной привлекательности (в перспективной оценке) и Риски инвестиционной деятельности (текущие процессы). Учитывая грандиозный негативный опыт, который компания получила в ходе аварии на Саяно-Шушенской ГЭС в 2009 г., компания с 2015 г. активно нарабатывает инструментальный и методологический в области коррупционного и репутационного риска.

По мнению компании, сегодня актуальность мероприятий может быть представлена в следующих группах:

1. Мониторинг. Для достижения максимального эффекта необходимо сфокусировать внимание на эффективности контрольных процедур в ключевых бизнес-процессах. В противном случае рискованные события будут иметь серьезные экономические и социальные последствия. Кроме этого, необходимо вести регулярный мониторинг фактического выполнения мероприятий по управлению рисками.

2. Обучение. На сегодняшний день регулярное обучение проводится для сотрудников службы внутреннего контроля и управления рисками. Для достижения эффекта обучение основам риск-менеджмента необходимо расширить на иные подразделения и уровни управления.

3. Методология. В рамках современных методов управления рисками актуализирована Методика определения риск-аппетита Группы РусГидро, а также уточнены и прошли апробацию ключевые показатели и индикаторы рисков, создана единая база на уровне группы.

4. Автоматизация процесса управления рисками и внутреннего контроля, в ходе которой достигается максимальная скорость реагирования на любые события.

Учитывая, что стратегия развития РусГидро опирается на сегодняшний день на несколько важных федеральных документов, среди которых Стратегия национальной безопасности Российской Федерации, Энергетическая стратегия России на период до 2035 г., Доктрина энергетической безопасности Российской Федерации, Стратегия пространственного развития Российской Федерации на период до 2025 г., Национальная программа социально-

экономического развития Дальнего Востока на период до 2024 г. и на перспективу до 2035 г., а также Указы Президента Российской Федерации, постановления Правительства Российской Федерации и иные НПА, то в целом система управления рисками не может отстаивать только внутрикорпоративные интересы, она должна защищать потребителей услуг и территории, на которых размещены объекты деятельности компании для полноценного достижения тех целей устойчивого развития, о которых говорит сама стратегия.

Система управления рисками в гиганте транспортной отрасли – ОАО «РЖД», которая является одновременно самой сложной и самой протяженной по местам присутствия российской компанией, в текущем виде функционирует с 2015 г., когда было утверждено Положение о системе управления рисками. В основе сегодняшней системы управления рисками и внутреннего контроля лежит ГОСТ Р ИСО 31000:2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» с учетом их актуализации и преемственности в ГОСТ Р ИСО 31000:2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство». Кроме этого, используются позиции рекомендаций «Управление рисками организаций. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности» (COSO ERM, 2017) и «Внутренний контроль. Интегрированная модель» (COSO IC, 2013), а также передовые современные практики.

Для модели риск-менеджмента РЖД характерна линия «тройной защиты», в которую включаются такие компоненты, как сбалансированная политика и регламент, методология и детализация информации об отдельных формах и подходах к управлению на местах. Сам процесс управления, согласно информации самой компании, строится по следующей схеме: выявление рисков и их паспортизация, анализ и выбор методов воздействия на риск с одновременным включением рисков в реестр с выделением наиболее существенных рисков, мониторинг и формирование отчетности, внесение необходимых корректировок.

Основные риски, попадающие под управление, могут быть представлены следующими группами:

1. Макро-риски, к которым можно отнести рыночный, инвестиционный, ценовой и иные риски взаимодействия с рыночными институтами.
2. Управленческие риски, представленные рисками как внутри компании (кадровыми, налоговыми, рисками потери эффективности), так и за ее пределами (платежная дисциплина, ликвидность, коррупция).
3. Риски научно-технические, в том числе технологические, кибербезопасности и промышленной безопасности.
4. Финансовые риски, проявляющиеся многоаспектно, но в том числе и в виде кредитного, процентного, валютного риска, а также общего риска потери ликвидности и инвестиционной привлекательности, что может повлиять на снижение стоимости компании на финансовом рынке.
5. Экологические риски, определенные высоким уровнем фондоемкости компании, что значительно влияет на изменение климата и благополучие территорий присутствия компании.

В рамках работы по совершенствованию управления рисками на уровне ОАО «РЖД» приняты Методические рекомендации по оценке коррупционных рисков и Методические рекомендации по построению матрицы рисков функционирования железнодорожного транспорта. «Применяемые в ОАО «РЖД» подходы к риск-менеджменту основаны на принципе диверсификации с помощью различных инструментов управления рисками и надежных контрагентов. Политика риск-менеджмента исключает спекулятивные инструменты управления рисками, а также операции с ненадежными контрагентами и основной целью ставит снижение возможных потерь ОАО «РЖД» [6, с. 28].

Последним в нашем исследовании выступает один из наиболее динамично развивающихся банков российской банковской системы – Альфа-Банк. В рамках действующей на сегодня информационной открытости, банк дает ограниченную информацию о принимаемых рисках и методах управления ими.

Как и следует ожидать, банк в целом сосредоточен на управлении рисками финансовой природы и рыночными – кредитный риск, включая розничный и нерозничный кредитный

риск, а также кредитный риск контрагента, операционный, процентный риск, риск ликвидности и риск концентрации нерозничного кредитного риска. Для системы управления рисками характерно активное мониторинговое рыночной ситуации для корректировки значения риск-аппетита компании. При расчете показателей в данной компании опираются на предельное и сигнальное значение, которое рассчитывается ежегодно, и в течение периода подвергается необходимым корректировкам.

Для минимизации рисков в работе на сайте банка запущен сервис «Индикатор риска», цель которого – информировать клиентов банка о возможных элементах несоблюдения законодательства (в частности Требования Банка России и 115-ФЗ), чтобы предотвратить отмывание денег и финансирование терроризма. Работа сервиса включает выявление подозрительных операций и запрос у клиентов документов, подтверждающих законность происхождения средств и характер операций. Кроме этого, проводится анализ по семи показателям, подтверждающим правомерность проведения операций по счетам клиентов банка.

Альфа-Банк считает для себя приоритетными следующие направления в области риск-менеджмента:

1. Прогнозирование на основе сценарного подхода и формирование стратегий реагирования в соответствии с объемами и качеством риска.

2. Тестирование разработанных стратегий, выявление сильных и слабых сторон, внесение корректировок. Допускается отказ от реализации неудачных стратегических линий во избежание провоцирования рисков ситуаций.

3. Мониторинг рыночной ситуации, работа с клиентской базой для определения наиболее перспективных методик и инструментов управления риском. Адаптация к меняющимся условиям функционирования финансовой системы.

4. Обучение и подготовка персонала как на базе самого банка, так и в партнерских организациях.

Согласно пресс-релизу, который был опубликован на сайте Альфа-Банка в июне 2025 г, банк открыл базовую кафедру в Президентской академии по четырем направлениям, включая EdTech [7]. Работа кафедры предусматривает активности как по традиционным форматам обучения, так и специализированные кейс-стади и хакатоны. Банк выделяет десять грантов на обучение по направлениям кафедры, а также начинает реализацию магистерской программы «Управление рисками и комплаенс».

Резюмируя опыт российских корпораций в области риск-менеджмента, необходимо отметить, что он не дает четкой картины приверженности корпораций к той или иной выбранной стратегии. Большинство представленных в обзоре «гигантов» отечественной индустрии имеют собственные наработки и достаточной как положительный, так и отрицательный опыт, что дает им возможность формировать индивидуальные системы реагирования на рискованные события. Для удобства понимания составим матрицу характеристик риск-менеджмента (табл. 1).

Таблица 1

Матрица характеристик риск-менеджмента российских корпораций

Компания Характеристика	Газпром	Норильский никель	Россети	Русгидро	РЖД	Альфа-Банк
Стандарт системы риск-менеджмента	План ЛАРН	ГОСТ Р ИСО 31000	COSO ERM	COSO ERM	COSO ERM + ISO 31000	COSO ERM + требования ЦБ

Компания Характеристика	Газпром	Норильский никель	Россети	Русгидро	РЖД	Альфа- Банк
Основные риски в управлении	ИТ, информаци онная безопаснос ть и санкционн ые риски	рыночные, финансовые и экологически е риски	професси ональные, климатич еские и киберриск и	крупные аварии и ри ски инвестицио нных проектов	макроэконо мические, рыночные и управленче ские риски	кредитные, рыночные и операционн ые риски
Ключевые мероприятия по управлению рисками	разработка планов реагирован ия	внешняя экспертиза и количествен ная оценка	независим ые оценки, обучение, автоматиз ация	мониторинг эффективно сти	методическ ие рекомендац ии и антикорруп ционные меры	прогнозиро вание сценариев и стресс- тестирован ие

На наш взгляд, компании, использующие стандарты COSO и ISO, следуют лучшим мировым практикам, учитывая, что в большинстве случаев сама система управления риском была ими сформирована до санкционного периода и была протестирована в реальном взаимодействии с мировым рынком. В компаниях Газпром и Норникель система корректировалась с учетом санкционного давления в 2014 г. (начальный период), а также в 2022 г., и теперь эти компании больше полагаются на собственные наработки в области риск-менеджмента с учетом требований российского законодательства и близости к госсектору.

Мероприятия по управлению рисками имеют большую аналитическую проработанность в компаниях Россети и Норникель, так как этапность в принятии решения и отработки его пошагово и с оценкой эффекта у них самая высокая, как и технологии управления риском. У Газпрома – достаточно капиталоемкой компании, имеющей высокую степень вертикальной и горизонтальной интеграции, процесс управления рисками бюрократизирован, и имеет большое количество планов, которые не имеют точки приложения в деятельности самой компании.

Русгидро максимально сосредотачивает усилия на мониторинге и реагировании на внешние и внутренние угрозы, при этом в самой системе имеются упущения, связанные с разным уровнем развития подразделений компании, а также с совершенно несопоставимыми бюджетами на управление рисками.

При оценке затрат на управление рисками в открытых источниках можно опираться только на данные о бюджетах, которые компании тратят на риск-менеджмент. Уровень затрат на риск-менеджмент варьируется в зависимости от масштабов компании и сложности ее операционной среды. Однако общая тенденция такова: организации, внедряющие комбинированные и инновационные методы, демонстрируют более гибкую и эффективную систему управления рисками. Таким образом, выбор стратегии управления рисками определяется не только международными трендами, но и внутренними особенностями компаний, включая отраслевую принадлежность, корпоративную культуру и внешние вызовы.

Таким образом, мы можем сделать вывод, что сами по себе корпоративные системы риск-менеджмента не идентичны (что определяется их отраслевой принадлежностью), но также и не имеет единого вектора системности. «В корпорации структура системы управления рисками должна быть обоснована и корректна, вовлеченные специалисты и созданные структурные подразделения должны быть способны эффективно выполнять функции управления рисками, имея схему связей и подотчетности в том виде, в котором они будут поддерживать функционирование организации на высоком уровне». [8, с. 191]

Обзор российской литературы по вопросам системности в организации корпоративных моделей управления рисками [9; 10; 11], позволил выявить барьеры внедрения комплексной,

работающей для большинства корпоративных структур системы риск-менеджмента. Это может быть определено следующими признаками:

1. Отсутствие полностью законченных национальных стандартов риск-менеджмента, в результате чего в пользовании российских компаний есть национальный стандарт Российской Федерации ГОСТ Р ИСО 31000-2019, который дает кальку международного стандарта ISO 31000. Также есть стандарт ГОСТ Р МЭК 31010-2021 по выбору метода оценки риска, но его проблема в том, что не каждая корпорация, встраивая подразделение управления риском в систему внутреннего контроля, готова формировать специальное подразделение, задача которого – профессиональная деятельность по оценке риска с использованием передовых математических методов и специальных инструментов оценки. Таким образом, можно говорить о том, что сегодня нет определенной политики государства в области управления рисками, которая позволила бы повысить уровень риск-культуры на предприятиях и в стране в целом.

2. Отсутствие законодательного регулирования области управления рисками. В России существуют требования по управлению рисками в контексте корпоративного управления, которые определяют принадлежность компании к производству потенциально опасных работ, загрязнению внешней среды, формированию социальных и прочих напряженных ситуаций. Учитывая тенденцию следования Стратегии-2030, которая является частью программы устойчивого развития, компании формируют у себя подразделения, так или иначе реагирующие на риски, формирующие отчетность по ним. При этом, формы отчетов об устойчивом развитии дают очень расплывчатое представление о глубине и качестве проводимой работы в области риск-менеджмента, что дает возможность формирования предположения о недопустимости замены одного другим. Более строгие требования сегодня предъявляет к системе риск-менеджмента финансовый рынок (Банк России, биржи), для которого наличие отчетности об управлении риском и политики устойчивого развития – возможность запросить справедливую стоимость, для остальных наличие системы риск-менеджмента не является обязательным требованием и законодательно не регламентируется.

3. Особо стоит обратить внимание на проблему нехватки профессиональных кадров в области управления рисками, которые способны интегрировать систему управления рисками в деятельность промышленных компаний. Традиционно специалисты риск-менеджмента сконцентрированы в финансовых компаниях, представителях банковского сектора, в то время, как промышленность испытывает голод на подобных специалистов. В лучшем случае есть профессионалы, способные рассчитать технические риски, связанные с аварийностью, но дальше процесс управления риском либо упирается в передаче данных сторонней организации (продажа или передача управления риском), или передается на расчет кэптивному банку или страховщику. В рамках внутриподразделенческой работы специалистов категорически не хватает, или они имеют очень низкий уровень как навыков, так и полномочий по управлению риском.

4. Риск-менеджмент на российских предприятиях носит больше формальный характер и внедрен для выполнения требований надзорных органов, а не для реального управления рисками. В результате заинтересованность корпораций в построении эффективного механизма сводится к нулю.

Резюмируя, необходимо отметить следующее: современное состояние российской системы управления рисками на уровне корпораций прошло значительный вектор развития за последние три десятилетия. От отдельных элементов и методов управления компании пришли к выстроенной иерархии управления рисками, возможности функционального и стоимостного разделения функций. Однако, этот процесс все еще имеет неравномерность в развитии, определяемую тем, что корпорации относятся к риск-менеджменту, как к формальности, которая мало повлияет на операционные или инвестиционные процессы. Основная задача компаний сегодня – формирование сознательного отношения к управлению рисками в условиях современной российской экономики, которая имеет нелинейную траекторию развития и ставит вызовы для бизнеса в любых сферах.

Литература

1. Актуальные вопросы риск-менеджмента (2019) // PWC. URL: <https://www.pwc.ru/ru/riskassurance/assets/riskmanagement-and-compliance/e-ver-spravochnik-risk-manjuly-18.pdf>.
2. Альфа-Банк открыл базовую кафедру в Президентской академии по четырем направлениям, включая EdTech // <https://alfabank.ru/news/t/release/alfa-bank-otkril-bazovuyu-kafedru-v-prezidentskoi-akademii-po-chetirem-napravleniyam-vklyuchaya-edtech/>.
3. Авдийский В.И. Безденежных В.М. Современные научные подходы к разработке систем минимизации рисков в деятельности хозяйствующих субъектов. Монография / В.И. Авдийский, Н.Г. Синявский. М.: Научный консультант, 2019. 256 с. ISBN 978-5-907196-34-6.
4. Галиева Г.М. Основные проблемы и перспективы развития риск-менеджмента в России / Г.М. Галиева // Экономический анализ: теория и практика. 2011. Т. 252. №45. С. 23–30.
5. Кузнецова М.О. Практики внедрения риск-менеджмента в российских промышленных компаниях: результаты эмпирического исследования / М.О. Кузнецова // Стратегические решения и риск-менеджмент. 2019. Т. 10. № 4. С. 410-423. DOI: 10.17747/2618-947X-2019-4-410-423.
6. Кичигина И.М. Формирование и реализация целей устойчивого развития в спорте / Кичигина И.М., Аглеев В.Ф., Горбатенко Т.Б. // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2025. № 4. С.122-129.
7. Малышко А.В., Кляус П.Т., Куликова А.И. Совершенствование организационного и структурного механизма управления рисками корпорации // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2019. №1 с. 190-198.
8. Палунин Д.Н. Адаптация лучших зарубежных практик в области риск-менеджмента к условиям деятельности российских промышленных компаний / Д.Н. Палунин // Лидерство и менеджмент. 2019. Том 6. № 2. С. 117- 30. DOI: 10.18334/lim.6.2.40888.
9. Политика управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Газпром» Утверждена решением Совета директоров ПАО «Газпром» от 25.12.2018 г. № 3195 // <https://www.gazprom.ru/f/posts/93/485406/risk-internal-control-policy.pdf>.
10. Риск-менеджмент на железнодорожном транспорте: учебное пособие / Д.А. Иванов, И.В. Охотников, И.В. Сибирко. М.: МАКС Пресс, 2022. 120 с. (Серия: Универ-Книга) ISBN 978-5-317-06840-0 // <https://doi.org/10.29003/m3040.978-5-317-06840-0>.
11. Ценина Е.В. Исследование развития риск-менеджмента в российских компаниях как инструмента усиления их конкурентоспособности / Е.В. Ценина // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Том 11. № 2. С. 349-362. DOI: 10.18334/err.11.2.111584.