

На правах рукописи

ПАШКОВСКИЙ ДМИТРИЙ АЛЕКСАНДРОВИЧ

**МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ВЕРТИКАЛЬНО-
ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОМПАНИЯХ В УСЛОВИЯХ
ТРАНСФОРМАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В ЭКОНОМИКЕ**

Специальность: 5.2.6 – Менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Санкт-Петербург – 2026

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

Научный консультант: доктор экономических наук, доцент
Орлова Ольга Юрьевна

Официальные оппоненты: **Каранина Елена Валерьевна**
доктор экономических наук, профессор,
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Вятский государственный университет», заведующая кафедрой финансов и экономической безопасности.

Орлова Любовь Николаевна
доктор экономических наук, профессор,
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова», профессор кафедры экономики инновационного развития.

Фоменко Наталья Михайловна,
доктор экономических наук, доцент,
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова», профессор кафедры экономики промышленности.

Ведущая организация: Частное образовательное учреждение высшего образования
«Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики»

Защита диссертации состоится «24» ноября 2026 г. в 13:00 на заседании диссертационного совета 24.2.386.07 при Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» по адресу: 191023, Санкт-Петербург, наб. канала Грибоедова, 30-32, лит. А, ауд. 3033.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте <http://www.unecon.ru/dis-sovety> Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

Автореферат разослан «_____» _____ 2026 г.

Учёный секретарь
диссертационного совета

И.Г. Головцова

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность диссертационного исследования. В современном мире управление рисками на всех уровнях корпоративного управления в условиях значительной неопределенности становится неотъемлемой частью общей корпоративной культуры ведения бизнеса. Одно из важных рыночных преимуществ компаний – это возможность оперативно реагировать на происходящие изменения, в том числе связанные со стратегическими целями, которые должны быть достигнуты в установленные сроки и в рамках существующего бюджета.

Риски становятся многофакторными, междисциплинарными, обладают рядом корреляций и внутренних зависимостей. Новые информационные технологии и искусственный интеллект, сложные финансовые инструменты и климатические изменения обуславливают то, что большее количество компаний приходят к необходимости управления рисками и создают соответствующие структурные подразделения.

В сложившейся практике управления под риском понимается неопределенность в отношении возникновения событий, способных влиять на достижение целей компании. Риски могут возникать в результате неопределенности, например, в отношении сырьевых и финансовых рынков, неисполнения обязательств контрагентами, незаконных санкционных ограничений, намеренных враждебных действий недружественных стран или конкурентов.

Управление рисками трансформировалось от исключительно поддерживающей бизнес-функции, ориентированной на минимизацию потерь, в базовый элемент механизма корпоративной системы управления, обеспечивающий устойчивость, адаптивность и стратегическую результативность компаний. В то же время риск рассматривается не только как угроза, связанная с потенциальными событиями, негативно влияющими на достижение поставленных целей, но и как шанс, позитивно влияющий на достижение поставленных целей.

Особую значимость данная проблематика приобретает применительно к компаниям с государственным участием и непосредственно к вертикально-интегрированным нефтегазовым компаниям, для которых характерны глобальная деятельность, сложная многоуровневая организационная структура, наличие рисков с низкой управляемостью. В основе успеха нефтегазовой отрасли лежат результаты достижений науки. Процесс управления должен основываться не только на механическом переносе существующих универсальных практик, но также и на учете рисков в эпоху глобальных изменений, что требует учёта отраслевой специфики, структуры активов, особенностей корпоративного управления и стратегических целей. Развитие корпоративных систем управления рисками происходит в условиях геополитической неопределённости, незаконных санкционных ограничений, переориентации экспортных потоков, цифровизации управленческих процессов, роста киберугроз, а также усиления значения рисков устойчивого развития, что обязывает обновлять ранее сформированные системы управления рисками.

Одной из наиболее значимых по объёму капиталовложений является нефтегазовая отрасль, развитие которой необходимо осуществлять планомерно и с учетом присущих рисков на пути достижения стратегических целей. Несмотря на длительное и активное развитие теории и практики риск-менеджмента, сохраняются методологические и прикладные проблемы и задачи. Так, например, международные стандарты, прежде всего ISO 31000:2018 и COSO ERM 2017, носят обобщённый характер и требуют адаптации к условиям функционирования компаний нефтегазового сектора в Российской Федерации. Для целей корпоративного управления остаются недостаточно проработанными вопросы построения интегрированной системы управления рисками и внутреннего контроля (далее – ИСУРиБК), разработки классификатора рисков, оценки существенности возникающих рисков, ранжирования рисков, выбора способов реагирования, а также проведения самооценки зрелости и эффективности системы, несмотря на то, что существуют законодательные требования в области управления рисками в публичных компаниях, а также регулятивные рекомендации, в том числе для компаний с государственным участием.

В этой связи возникает необходимость формирования адаптированной методологии управления рисками, учитывающей специфику вертикально-интегрированных нефтегазовых компаний, цифровую трансформацию, требования устойчивого развития и интеграцию риск-менеджмента с внутренним контролем в единую систему корпоративного управления. Это определяет актуальность диссертационного исследования как в теоретическом, так и в практическом отношении.

Степень разработанности научной проблемы. Теоретической основой диссертационной работы послужили фундаментальные и прикладные труды российских и зарубежных ученых.

Теории рисков посвящены работы таких зарубежных ученых, как У. Бек, П. Бернштейн, Ф. Блэк, Д. Кейнс, Т. Кох, Н. Луман, Г. Марковиц, А. Маршалл, Ф. Найт, Д. Нейман, Дж. Синки, М. Шоулз и другие. Современные вопросы управления рисками представлены в работах российских ученых В.И. Авдийского, В.А. Акимова, А.Ф. Андреева, О.Н. Антиповой, П.А. Аркина, И.Т. Балабанова, И.А. Бачуринской, И.Н. Башмакова, А.Г. Бездудной, А.А. Богданова, О.Б. Брагинского, Г.Л. Бродецкого, А.С. Будагова, А.А. Быкова, Л.Е. Варшавского, Я.Д. Вишнякова, И.Г. Головцовой, Е.А. Горбашко, Д.А. Гусева, И.В. Демкина, Л.Ф. Догиля, А.Н. Елохина, О.В. Калинина, Н.Р. Камыниной, Е.В. Караниной, А.А. Конопляника, С.В. Котелкина, Л.Н. Красавиной, А.А. Кудрявцева, О.И. Лаврушина, М.Г. Лапусты, В.В. Лесных, А.М. Медведевой, В.А. Москвина, М.Ф. Мухаметшина, С.Я. Олейникова, С.Г. Опарина, Л.Н. Орловой, О.Ю. Орловой, Е.В. Песоцкой, Д.Ю. Пискулова, Е.Ю. Плешаковой, В.А. Плотникова, Н.Н. Радаева, М.А. Рогова, Н.А. Савинской, Е.А. Саркисовой, В.С. Сафонова, В.Т. Севрук, А.Ю. Симановского, О.Г. Смешко, С.Е. Смолина, М.Э. Соколинской, Г.А. Тосуняна, И.П. Фировой, Н.М. Фоменко, А.В. Харламова, В.С. Чекалина, Л.Г. Шаршуковой, Т.Ю. Шемякиной и других ученых.

В трудах А.Ф. Андреева, В.А. Балукова, О.Б. Брагинского, Е.А. Горбашко, И.В. Демкина, В.Д. Зубаревой, М.Л. Колесова, А.А. Конопляника, А.М. Кузнецова, А.В. Курицина, О.Ю. Орловой, А.С. Пелиха, Е.И. Рубинштейна, И.А. Садчикова, А.С. Саркисова, В.Е. Сомова нашли отражение проблемы и перспективы развития нефтегазового комплекса, рассмотрены основные понятия, связанные с ним, отражена его специфика.

Однако, несмотря на значительный объём научных исследований, посвящённых теории риска, риск-менеджменту, корпоративному управлению, внутреннему контролю и построению систем управления рисками, наблюдается «разрыв» в вопросе о теоретико-методологических подходах к учету отраслевой специфики применительно к вертикально-интегрированным нефтегазовым компаниям, что актуализирует проблематику развития теории и методологии управления рисками в вертикально-интегрированных компаниях в условиях трансформационных процессов в экономике.

В научной литературе отсутствует единое понимание риска как самостоятельного объекта корпоративного управления и недостаточно раскрыта его управленческая природа как измеримого отклонения от достижимых целей организации, имеющего источник, последствия, степень управляемости и подлежащего идентификации, оценке, реагированию, мониторингу взаимодействия участников системы в рамках процесса управления рисками и процедур внутреннего контроля.

Кроме этого, недостаточно конкретизировано содержание управления рисками как самостоятельной области знаний и практики корпоративного управления, где управление рисками должно рассматриваться обобщенно и с учетом требований регулирующих органов.

Одновременно, не в полной мере разработаны теоретические основания разграничения финансовых и нефинансовых рисков при построении корпоративной системы управления рисками. Между тем нефинансовые риски нефтегазовых компаний имеют преимущественно процессную, операционную, организационную, технологическую, экологическую, репутационную и поведенческую природу, что требует встроенности в бизнес-процессы, корпоративную культуру управления рисками и механизмы внутреннего контроля.

Остаётся недостаточно раскрытой взаимосвязь риск-менеджмента и внутреннего контроля как единого контура корпоративного управления. В ряде работ данные направления рассматриваются как самостоятельные или параллельные функции. Однако внутренний контроль должен рассматриваться не только как средство проверки соблюдения процедур, но и как механизм обеспечения управляемости рисков, определения способа реагирования, исходя из оценки уровня затрат на реализацию мероприятий и оценки остаточного уровня риска, мониторинга исполнения решений соответствующими владельцами рисков и поддержания уровня в пределах допустимого уровня, устанавливаемого советом директоров.

Необходима дальнейшая разработка требований к построению ИСУРиВК с учётом отраслевой специфики нефтегазового сектора. Универсальные

международные подходы и стандарты риск-менеджмента сохраняют методологическое значение, однако не в полной мере учитывают многоуровневую корпоративную структуру, капиталоемкость и длительность инвестиционных циклов, технологическую и инфраструктурную сложность, волатильность рынков углеводородов, геополитические, санкционные, регуляторные, экологические, цифровые и риски контрагентов.

Одновременно недостаточно проработаны вопросы построения концептуально-методологической модели ИСУРиВК, обеспечивающей двунаправленную связь между стратегическим и операционным уровнями управления. В имеющихся подходах, как правило, описываются отдельные элементы системы управления рисками, но не раскрывается целостная архитектура взаимосвязи отраслевого контекста, корпоративного управления, процессного цикла риск-менеджмента, внутреннего контроля, бизнес-процессов и инструментов мониторинга.

Несмотря на значительное число научных работ, исследующих отдельные аспекты изучаемой проблематики, на данный момент требует развития методологического подхода к идентификации рисков и их классификации. В существующих исследованиях процесс идентификации рисков часто рассматривается как предварительная процедура составления реестра. Однако для целей ИСУРиВК необходимо рассматривать «идентификацию» как самостоятельную методическую основу последующей оценки, определения уровня существенности, распределения ответственности и выбора способов реагирования; недостаточно разработаны вопросы фасетно-иерархической классификации рисков; нуждается в развитии методологический подход к расчётно-экспертной оценке, определению существенности рисков и выбору способов реагирования; недостаточно разработаны методические подходы к самооценке эффективности ИСУРиВК.

Таким образом, степень научной разработанности проблемы свидетельствует о наличии значительной теоретической и методической базы в области риск-менеджмента и корпоративного управления, однако подтверждает необходимость дальнейшего развития теоретико-методологических положений, связанных с формированием ИСУРиВК в нефтегазовых компаниях. Указанные нерешённые вопросы определили цель, задачи и логику настоящего диссертационного исследования.

Цель исследования состоит в концептуальном развитии теоретических и методологических положений риск-менеджмента, а также в разработке подходов, моделей и методических инструментов и их практической реализации в системе корпоративного управления в компаниях различной отраслевой направленности.

В работе поставлены следующие **задачи**:

1. Проанализировать понятийный аппарат в области управления рисками и уточнить понятие риска с позиций определенного научного дискурса применительно к основным аспектам корпоративного управления в компаниях различной отраслевой направленности.

2. Конкретизировать содержание управления рисками как самостоятельной области знаний и практики корпоративного управления, раскрыть связь со стратегическим и операционным контурами управления.

3. Обосновать необходимость разработки методологии разграничения финансовых и нефинансовых рисков при построении корпоративной системы управления рисками компаний различной отраслевой направленности.

4. Раскрыть роль внутреннего контроля как механизма обеспечения управляемости рисков и обосновать необходимость развития единого контура управления рисками и внутреннего контроля в корпоративной системе управления.

5. Выявить отраслевые особенности риск-профиля вертикально-интегрированных компаний и сформировать требования к построению ИСУРиВК.

6. Разработать методологический подход к идентификации рисков с учетом отраслевой направленности на примере нефтегазовой отрасли экономики, а также последующей соответствующей классификации рисков.

7. Разработать концептуально-методологическую модель ИСУРиВК в вертикально-интегрированной нефтегазовой компании (далее – ВИНК).

8. Обосновать и разработать фасетно-иерархический подход к классификации рисков и корпоративный классификатор рисков ВИНК.

9. Разработать методический подход к расчётно-экспертной оценке, определению значимости уровня рисков и выбору способов реагирования.

10. Разработать методические рекомендации по самооценке результативности ИСУРиВК в вертикально-интегрированных компаниях нефтегазового сектора.

Объект исследования – вертикально-интегрированные компании различной отраслевой направленности, в том числе нефтегазового сектора экономики.

Предмет исследования – теоретические, методологические и методические подходы к идентификации, классификации, оценке рисков, построению и развитию системы управления рисками и внутреннего контроля в вертикально-интегрированных компаниях нефтегазового сектора.

Теоретической и методологической основой исследования послужили фундаментальные положения теории риска, риск-менеджмента, корпоративного управления, внутреннего контроля, системного анализа, теории принятия управленческих решений, теории классификации, а также научные подходы к построению интегрированных систем управления рисками в крупных промышленных компаниях.

Теоретическую основу исследования составили труды отечественных и зарубежных учёных, посвящённые эволюции понятия риска, его вероятностной, экономической, управленческой и системной трактовке; развитию риск-менеджмента как самостоятельной области знаний и практики; вопросам управления финансовыми и нефинансовыми рисками; формированию систем корпоративного управления, внутреннего контроля и внутреннего аудита; особенностям управления рисками в нефтегазовой отрасли и компаниях.

Методологическую основу исследования образуют системный, процессный, риск-ориентированный, интеграционный, фасетно-иерархический и расчетно-экспертный подходы. В исследовании использованы общенаучные методы анализа и синтеза, индукции и дедукции, сравнения, обобщения, систематизации, классификации, моделирования, формализации, экспертной оценки, ранжирования, матричного анализа, сценарного анализа, а также методы качественной, интервальной и количественной оценки рисков. При разработке методических рекомендаций применялись элементы вероятностно-статистического анализа, исторического моделирования VaR, балльной оценки, нормирования показателей и расчёта коэффициентов соответствия.

Нормативно-методическую основу исследования составили законодательные требования Российской Федерации, международные и национальные стандарты, включая стандарты Российской Федерации серии «Менеджмент риска» (например, ГОСТ Р ИСО 31000-2019 – «Менеджмент риска. Принципы и руководство»), корпоративного управления и внутреннего контроля, рекомендации Банка России, документы в области корпоративного управления, внутреннего контроля и внутреннего аудита, ISO 31000:2018, COSO ERM 2017, а также внутренние методические подходы и практики крупных нефтегазовых компаний.

Информационной базой исследования послужили научные публикации по проблематике риска, риск-менеджмента, корпоративного управления и внутреннего контроля; публичная отчётность нефтегазовых компаний; материалы годовых отчётов и отчётов эмитентов; данные о практиках построения систем управления рисками и внутреннего контроля в российских и зарубежных компаниях различной отраслевой направленности; документы, регламентирующие стратегические целевые показатели компаний; аналитические и справочные материалы, опубликованные в научных изданиях; интернет-ресурсы и отчеты об устойчивом развитии компаний с государственным участием.

Обоснованность результатов исследования подтверждается использованием: положений современной теории риска, риск-менеджмента, корпоративного управления, внутреннего контроля и системного анализа; опорой на труды отечественных и зарубежных исследователей; применением международных и национальных стандартов в области менеджмента риска, корпоративного управления и внутреннего контроля; а также нормативных, методических и аналитических материалов, относящихся к деятельности компаний.

Достоверность полученных результатов диссертационного исследования обеспечивается использованием совокупности взаимодополняющих методов исследования: системного, процессного, риск-ориентированного, фасетно-иерархического, расчетно-экспертного, сравнительного и матричного подходов; методов анализа и синтеза, классификации, моделирования, экспертной оценки, ранжирования, попарных сравнений, оценки непротиворечивости экспертных суждений, балльно-

рейтинговой оценки, нормирования показателей и расчёта коэффициентов соответствия.

Дополнительным подтверждением достоверности результатов является согласованность разработанных положений с положениями международных стандартов ISO 31000:2018 и COSO ERM 2017, национальных стандартов Российской Федерации серии «Менеджмент риска» (например, ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство», ГОСТ Р МЭК 31010-2021 «Менеджмент риска. Методы оценки риска»), рекомендаций Банка России и документов в области корпоративного управления, внутреннего контроля и внутреннего аудита. При этом предложенные решения не дублируют универсальные подходы, а перерабатывают их и адаптируют к условиям нефтегазового сектора, интегрируя в единый контур управления рисками и внутреннего контроля.

Соответствие диссертации паспорту научной специальности.

Диссертация соответствует научной специальности 5.2.6. «Менеджмент» пункты: 9. Организация как объект управления. Теория организации. Структуры управления организацией. Организационные изменения и организационное развитие; 12. Корпоративное управление. Формы и методы корпоративного контроля. Управление стоимостью фирмы; 16. Теория и методология управления проектами. Процессы, методы, модели и инструменты управления проектами и программами. Управление рисками (риск-менеджмент).

Научная новизна диссертационного исследования состоит в комплексном развитии теоретических, методологических и методических положений по совершенствованию процессов управления рисками и разработке методического инструментария построения ИСУРиВК в компаниях различной отраслевой направленности (в том числе вертикально-интегрированных нефтегазовых компаниях), обеспечивающей согласование стратегического и операционного уровней управления, идентификацию, классификацию, оценку, ранжирование, реагирование, мониторинг и самооценку эффективности системы.

К основным результатам, определяющим новизну диссертационного исследования и полученным лично автором, относятся следующие положения:

1. В развитие теории риск-менеджмента предложено уточненное понятие риска, который рассмотрен как неопределенность и измеримое отклонение от достижимых целей организации, возникающее под воздействием факторов внутренней и внешней среды, имеющее источник, последствия, степень управляемости и подлежащее идентификации, оценке, ранжированию и мониторингу. В отличие от существующих трактовок, в которых риск преимущественно связывается с потерями, неопределённостью или вероятностью негативного исхода, предложенное понимание раскрывает риск как управляемый элемент корпоративной системы, связанный со стратегическим планированием, бюджетированием, устойчивостью, распределением ответственности и качеством управленческих решений на основе регулярной отчетности в области рисков.

2. Конкретизировано содержание управления рисками как самостоятельной области знаний и практики корпоративного управления. Управление рисками раскрыто как систематический и системный процесс, охватывающий всю деятельность компании, обеспечивающий поддержку органам руководства и управления в принятии управленческих решений в условиях неопределенности. При этом осуществляется интеграция процедур идентификации, анализа, оценки, реагирования, ранжирования рисков, мониторинга и контроля уровня рисков с целеполаганием, коммуникациями, финансовой и управленческой отчетностью и принятием управленческих решений. В отличие от упрощенных подходов, сводящих функции риск-менеджмента к совокупности локальных процедур или отдельной функциональной подсистеме, управление рисками представлено как область интегрированных управленческих задач, обеспечивающих согласование стратегического и операционного контуров, распределение ответственности и информационную связность в корпоративной системе управления. Результат применим при разработке корпоративных методологий риск-менеджмента, регламентов взаимодействия между уровнями управления, а также при описании функций подразделений по управлению рисками, внутреннему контролю и внутреннему аудиту. Фактически обоснована необходимость наличия механизмов внутреннего контроля, которые служат для обеспечения внутренних мер по реагированию на выявляемые присущие деятельности компаний риски.

3. Обоснована необходимость разработки методологии разграничения финансовых и нефинансовых рисков при построении корпоративной системы управления рисками различной отраслевой направленности. В отличие от универсальных классификаций, в которых финансовые и нефинансовые риски рассматриваются преимущественно как элементы единого каталога, доказано, что нефинансовые риски требуют процессного, распределённого и когнитивно-ориентированного управления, встроенного в бизнес-процессы, организационную среду, корпоративную культуру и механизмы внутреннего контроля. Нефинансовые риски являются значимыми для нефинансовых компаний, что находит отражение в стратегических целях (например, «обеспечение надежности снабжения потребителей», «стремление к нулевому смертельному травматизму и нулевой аварийности»). Данное разграничение предложено использовать не как описательную классификацию, а как методологическое основание для проектирования ИСУРиВК. Результат может применяться при построении риск-профиля компании, выборе методов оценки финансовых и нефинансовых рисков, разработке контрольных процедур и формировании корпоративной управленческой отчетности.

4. Обоснована и раскрыта роль внутреннего контроля как механизма обеспечения управляемости рисков, а также необходимость развития единого контура управления рисками и внутреннего контроля в корпоративной системе управления. Внутренний контроль предложено рассматривать не только как поддерживающую функцию, но и как систематический процесс, затрагивающий деятельность всей компании и механизм обеспечения управления, ранжирования, сопровождения мер реагирования, мониторинга исполнения

решений руководства и поддержания уровня рисков в пределах допустимого уровня. В отличие от подходов, разграничивающих риск-менеджмент и внутренний контроль как самостоятельные функциональные направления, предложенная логика обеспечивает их функциональное сопряжение через общие процедуры выявления существенных отклонений, контрольного воздействия, обратной связи и корректировки управленческих решений. Организация результативного управления рисками в рамках ИСУРиВК предусматривает разработку и использование ключевых индикаторов риска (КИР), которые применяются для мониторинга и прогнозирования опасных событий и ориентированы на будущее. Внедрение КИР позволяет превентивно контролировать результативность процессов мониторинга и проактивно выстраивать процесс управления рисками.

5. Сформирована система требований к построению интегрированной системы управления рисками и внутреннего контроля в вертикально-интегрированных нефтегазовых компаниях, учитывающая отраслевую специфику нефтегазового сектора, многоуровневую корпоративную структуру, капиталоемкость и длительность инвестиционных циклов, технологическую и инфраструктурную сложность, волатильность рынков, геополитические, регуляторные, экологические, цифровые и риски контрагентов. В отличие от универсальных требований к системам риск-менеджмента, предложенная система требований обеспечивает переход от применения законодательных и регулятивных требований, а также общих принципов ISO 31000:2018 и COSO ERM 2017, к адаптированной отраслевой архитектуре ИСУРиВК, сопряженной с внутренним контролем и особенностями корпоративной структуры. Результат может использоваться при разработке внутренних нормативных документов, корпоративных стандартов, положений о системе управления рисками и внутреннего контроля, а также при модернизации действующих систем риск-менеджмента в нефтегазовых холдингах, а также дочерних и зависимых обществах и организациях.

6. Разработана концептуально-методологическая модель интегрированной системы управления рисками и внутреннего контроля в вертикально-интегрированной компании, раскрывающая архитектуру взаимосвязи отраслевого контекста, корпоративного управления, процессного цикла риск-менеджмента, внутреннего контроля, бизнес-процессов и инструментов мониторинга. В отличие от универсальных моделей риск-менеджмента, предложенная модель обеспечивает двунаправленную связь между стратегическим и операционным уровнями управления, формирует замкнутый контур корпоративного управления рисками и внутренним контролем и может использоваться как основа для проектирования, регламентации и развития ИСУРиВК в нефтегазовых компаниях. Практическая применимость модели состоит в возможности её использования при разработке схем взаимодействия корпоративного центра, дочерних и зависимых обществ и организаций, владельцев рисков, риск-координаторов и подразделений внутреннего контроля.

7. Разработан методологический подход к идентификации рисков и их классификации, в котором данные процедуры рассматриваются не как

формальный подготовительный этап, а как самостоятельная методическая основа последующей оценки и выбора способов реагирования. В отличие от подходов, ограничивающихся составлением перечня рисков, предложенный подход обеспечивает управленческое описание риска через его источник, событие, последствия, бизнес-процесс, функциональное направление, уровень управления и ответственного субъекта. Это повышает уровень осведомленности лиц, принимающих управленческие решения с учетом идентифицированных рисков, что позволяет минимизировать затраты, а также осуществлять риск-анализ и контролировать обоснованность последующих управленческих действий. Подход может применяться при формировании реестра рисков, проведении риск-сессий, описании реестра рисков, определении владельцев рисков и подготовке исходных данных для оценки, ранжирования и мониторинга.

8. Разработан фасетно-иерархический подход к классификации рисков и корпоративный классификатор рисков вертикально-интегрированной нефтегазовой компании, позволяющий одновременно учитывать иерархическую принадлежность риска и его описание по управленческим, процессным, функциональным, отраслевым и учётным признакам. В отличие от традиционных классификаций с жёстко заданной иерархией, предложенный подход обеспечивает определение рисков по различным сочетаниям признаков, назначение владельцев рисков, аналитическую обработку риск-профиля, сопоставимость между подразделениями и формирование основы для цифровой архитектуры корпоративного риск-менеджмента и дальнейшее агрегирование. Результат применим при разработке корпоративного классификатора, создании цифровых реестров и баз данных, настройке аналитических панелей мониторинга, агрегировании рисков по бизнес-процессам, видам деятельности, уровням управления и ответственным подразделениям.

9. Разработан методический подход к расчётно-экспертной оценке, определению значимости уровня риска и выбору способов реагирования в вертикально-интегрированных нефтегазовых компаниях, основанный на использовании качественных, интервальных и количественных методов, балльно-рейтинговых шкал вероятности и последствий, учёте уровня риска после реализации мероприятий (остаточный уровень риска), взаимосвязанности рисков, степени управляемости и экономической целесообразности мер воздействия. В отличие от подходов, ограниченных оценкой по связке «вероятность – последствия», предложенный подход обеспечивает многомерную оценку, сопоставимость, определение управленческих приоритетов и обоснованный переход от оценки риска к выбору мер реагирования и дополнительных процедур внутреннего контроля. Результат может использоваться при оценке ключевых рисков, определении их существенности, выборе стратегий реагирования, обосновании мероприятий по снижению, передаче, принятию или уклонению, а также при подготовке материалов для советов директоров, профильных комитетов и органов корпоративного управления.

10. Разработаны методические рекомендации по самооценке эффективности интегрированной системы управления рисками и внутреннего контроля в вертикально-интегрированных компаниях, включающие структуру разделов, подразделов, вопросов и балльных оценок, расчёт коэффициентов соответствия по отдельным вопросам, подразделам и разделам, качественную интерпретацию уровня зрелости системы. В отличие от моделей, ориентированных преимущественно на внешнюю экспертную оценку либо отдельные элементы системы управления рисками, предложенный подход обеспечивает формализованную внутреннюю диагностику ИСУРиБК, выявление проблемных зон, определение приоритетных областей совершенствования, мониторинг динамики развития системы и поддержку управленческих решений по её развитию. Методические рекомендации могут быть использованы советами директоров и соответствующими комитетами по аудиту, самостоятельными структурными подразделениями для регулярной самооценки ИСУРиБК, подготовки планов развития системы, оценки эффективности внедрённых мероприятий и обоснования ресурсного обеспечения по дальнейшему совершенствованию.

Теоретическая значимость исследования состоит в развитии теоретико-методологических положений риск-менеджмента применительно к построению интегрированной системы управления рисками и внутреннего контроля в нефтегазовых компаниях.

Теоретически значимым является конкретизация содержания управления рисками как самостоятельной области знаний и практики корпоративного управления. Управление рисками раскрыто как интегрированный управленческий процесс, обеспечивающий согласование стратегического и операционного уровней, информационную связность, коммуникации, отчётность, контроль и обратную связь. Это позволяет выйти за рамки процедурного понимания риск-менеджмента и рассматривать его как элемент общей системы корпоративного управления.

Теоретическая значимость диссертационного исследования состоит в развитии теоретических положений о необходимости разграничения финансовых и нефинансовых рисков. Показано, что различия не только классификационные, но и методологические, поскольку определяют выбор методов оценки, способов реагирования, механизмов мониторинга, распределения ответственности и роли внутреннего контроля. Особое значение имеет обоснование процессного, распределённого и когнитивно-ориентированного характера управления нефинансовыми рисками. К числу теоретически значимых результатов относится обоснование единого контура управления рисками и внутреннего контроля. Внутренний контроль рассматривается как механизм обеспечения управляемости рисков, сопровождения мер реагирования и поддержания в пределах допустимого уровня, установленного советом директоров, что развивает представления о взаимосвязи риск-менеджмента, внутреннего контроля и корпоративного управления. Теоретическая значимость также состоит в формировании системы требований и концептуально-методологической модели ИСУРиБК для

нефтегазовых компаний. Данная модель учитывает отраслевую специфику, многоуровневую корпоративную структуру, технологическую сложность, волатильность рынков, геополитические, экологические, цифровые и риски контрагентов, что позволяет адаптировать общие положения в соответствии с требованиями законодательства Российской Федерации. Во исполнение Плана мероприятий по совершенствованию корпоративного управления Федеральным законом от 19.07.2018 № 209-ФЗ внесены изменения, которые имеют непосредственное отношение к ИСУРиВК. В соответствии с п. 1 ст. 87.1 «в публичном обществе должны быть организованы управление рисками и внутренний контроль. Совет директоров (наблюдательный совет) публичного общества утверждает внутренние документы общества, определяющие политику общества в области организации управления рисками и внутреннего контроля». Кроме того, теоретическое значение имеют разработанные положения о фасетно-иерархической классификации рисков, расчётно-экспертной оценке существенности, учёте управляемости, остаточного уровня риска, компетентности экспертов и связи оценки с внутренним контролем. Данные положения расширяют методологический аппарат корпоративного риск-менеджмента и создают основу для дальнейших исследований в области интеграции управления рисками, внутреннего контроля и устойчивого развития промышленных компаний.

Практическая значимость диссертационного исследования заключается в возможности применения разработанных теоретико-методологических положений, модели, классификатора и методических рекомендаций при построении, развитии и совершенствовании ИСУРиВК в нефтегазовых компаниях. Результаты исследования могут быть использованы при разработке и актуализации внутренних нормативных документов, положений о системе управления рисками и внутреннего контроля, корпоративных стандартов, методик оценки и ранжирования, регламентов взаимодействия участников ИСУРиВК, а также при совершенствовании корпоративной отчётности и цифровых систем управления.

Апробация результатов исследования. Основные научные результаты апробированы на научно-практических конференциях различного уровня, а также отражены в публикациях; использованы в деятельности нефтегазовых компаний и вертикально-интегрированных холдингах. Основные положения, представленные в диссертации, неоднократно докладывались и обсуждались на научных конференциях международного и всероссийского уровня, в числе которых МПФ «Управление рисками - новые вызовы» (г. Санкт-Петербург), НПК «Управление рисками: проблемы и решения» (г. Санкт-Петербург), МНПК «Архитектура финансов: устойчивое развитие и ответственное финансирование в эпоху глобальных перемен» (г. Санкт-Петербург), НПК «Управление инновациями в ПАО «Газпром»: задачи и перспективы» (г. Астрахань), Заседания Экспертного совета по регулированию, методологии внутреннего аудита, внутреннего контроля и управления рисками в Банке России и финансовых организациях (г. Москва), Международный профессиональный форум «Управление рисками – новые вызовы» (г. Сочи), Всероссийская НПК

«Научные аспекты техносферной безопасности – 2023» (г. Санкт-Петербург), НПК «Национальные концепции качества» (г. Санкт-Петербург), заседания секции «Управление рисками» Научно-технического совета ПАО «Газпром» (г. Санкт-Петербург), профессиональный форум «Управление рисками – новые вызовы» (г. Нижний Новгород).

Основные результаты диссертационного исследования также апробированы в ходе практической деятельности автора и внедрены в ряде нефтегазовых компаний в виде методических документов оценки и управления рисками, а также учтены при разработке локальных нормативных актов на долгосрочный период.

Теоретические положения и методические рекомендации диссертационной работы используются в учебном процессе корпоративного обучения для развития профессиональных компетенций работников.

Публикации по теме диссертации. Наиболее существенные положения и результаты диссертационного исследования нашли отражение в 41 публикации общим объемом 44,92 п.л., в том числе авторским объемом 29,77 п.л., включая 2 монографии; 27 статей, опубликованных в рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК России; 12 докладов на научных конференциях и других публикаций.

Структура диссертации. Работа включает введение, четыре главы, заключение, список использованных источников и приложения.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. В развитие теории риск-менеджмента предложено уточненное понятие риска, который рассмотрен как неопределенность и измеримое отклонение от достижимых целей организации, возникающее под воздействием факторов внутренней и внешней среды, имеющее источник, последствия, степень управляемости и подлежащее идентификации, оценке, ранжированию и мониторингу. В работе показано, что развитие теоретических представлений о риске связано с постепенным отходом от его узкой трактовки как угрозы, опасности либо вероятности неблагоприятного события и переходом к пониманию риска как управляемого элемента корпоративной системы (таблица 1).

Таблица 1 – Эволюция дефиниции «риск» и его авторское представление

Этап / подход	Авторы / источники	Содержание категорий «риск»
Донаучное и эмпирическое понимание риска	Этимология <i>risicare, resicum</i> , практики мореплавания и торговли	Риск связывается с опасностью, возможностью потерь, повреждений и отклонением от ожидаемого результата.
Вероятностно-экономическая трактовка	Б. Паскаль, П. Ферма, Я. Бернулли, Т. Байес, Р. Кантильон, А. Смит, Ф. Найт	Риск осмысливается через вероятность, измеримость, предпринимательскую неопределённость, прибыль и возможные убытки.
Управленческая и корпоративная трактовка	А. Маршалл, А. Пигу, Дж. М. Кейнс, Г. Марковиц, российские исследователи риска (И.Т. Балабанова, Е.А. Горбашко, Л.Н. Красавина, О.И. Лаврушин, А.Ю. Симановский, О.Ю. Орлова, С.Г. Опарин, Г.А. Тосунян и др.)	Риск рассматривается как отклонение от планируемого результата, элемент стоимости, воспроизводственного процесса, портфельного управления и корпоративной деятельности.
Социально-когнитивное и интегративное понимание риска	Ли, Хилз, Хертвин; О. Ренн	Риск раскрывается как многоаспектный феномен, зависящий от восприятия, источников, последствий, социальных норм и степени неопределённости.
Интегрированный и стратегический риск-менеджмент	S. Przetacznik; FERMA; COSO ERM; ISO 31000	Управление рисками переходит от фрагментарного реагирования к интеграции в стратегические и операционные процессы, корпоративное управление и принятие решений.
Современный этап: цифровизация, ИИ, устойчивое развитие	Исследования в области цифровизации и устойчивого развития	Риск рассматривается в связи с цифровой трансформацией, искусственным интеллектом, нефинансовыми метриками, устойчивым развитием и ключевыми индикаторами риска.
Авторский подход	Результаты исследования	Риск трактуется как самостоятельный объект управления — измеримое отклонение от достижимых целей в будущем, возникающее под воздействием факторов внутренней и внешней среды организации.

В результате риск обоснован как самостоятельный объект управления, обладающий признаками измеримости, направленности в будущее, связи со стратегическими целями компании и возможностью целенаправленного управленческого воздействия (рисунок 1).

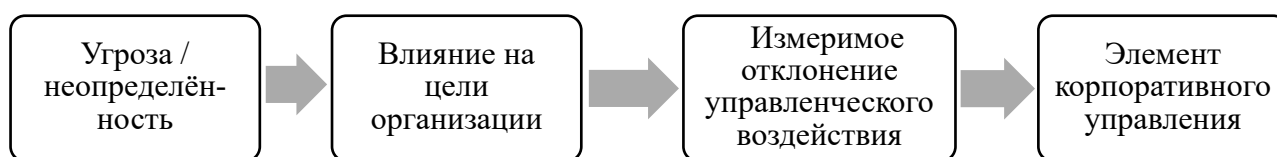


Рисунок 1 – Трансформация восприятия риска от угрозы к объекту управления

Это позволяет рассматривать риски как потенциальные события или обстоятельства, которые могут оказывать влияние на достижение поставленных компанией целей в различных аспектах её деятельности. Фактически проявляется дуалистическая природа риска, которая связана с позитивными и негативными обстоятельствами для промышленных компаний выраженной отраслевой направленности.

2. Конкретизировано содержание управления рисками как самостоятельной области знаний и практики корпоративного управления.

В работе показано, что развитие современных подходов к риск-менеджменту связано с переходом от традиционного управления отдельными рисками к управлению рисками предприятия и интегрированному управлению рисками – IRM (Integrated Risk Management); ИСО 31000:2009/2018, FERMA, IRM Guidelines). Если ERM акцентирует внимание на стратегическом уровне, участии совета директоров и высшего руководства, портфельном взгляде на риски и их взаимосвязанности с целями компании, то IRM усиливает операционную встроенность риск-менеджмента, вовлечение всех уровней корпоративного управления, использование цифровых технологий, автоматизацию, коммуникации и непрерывный мониторинг рисков.

На основе проведенного комплексного анализа эволюции подходов к управлению рисками, а также исследования взаимосвязи корпоративного управления, интегрированной системы управления рисками и риск-менеджмента установлено, что управление рисками в современных условиях не может рассматриваться как совокупность изолированных процедур по выявлению и снижению отдельных угроз. Оно представляет самостоятельную область знаний и практики, охватывающую не только идентификацию, анализ, оценку, реагирование, мониторинг и контроль рисков, но и управление измеримой неопределённостью на стратегическом и операционном уровнях. Риск-менеджмент раскрывается как интегрированный управленческий процесс, встроенный в систему корпоративного управления.

Обоснование данного положения связано с тем, что в нефинансовых, в том числе нефтегазовых, компаниях риски формируются не только в финансовом контуре, но и в производственных, технологических, экологических, организационных и поведенческих процессах. Следовательно, управление рисками должно охватывать всю корпоративную систему, включая

стратегическое целеполагание, культуру, организационные механизмы, коммуникации, мониторинг и отчётность компании (рисунок 2).



Рисунок 2 – Управление рисками как самостоятельная область знаний и практики в системе корпоративного управления

Таким образом, исходным постулатом принимается: управление рисками не ограничивается последовательностью процедур, а выступает интегрированным управленческим процессом, соединяющим стратегические цели, операционные процессы, коммуникации, мониторинг, отчётность и принятие решений в условиях измеримой неопределённости.

3. Обоснована необходимость разработки методологии разграничения финансовых и нефинансовых рисков при построении корпоративной системы управления рисками различной отраслевой направленности.

В работе показано, что развитие управления рисками в нефинансовых компаниях сопровождается существенным расширением состава рисков и усилением значения нефинансовых рисков, что подтверждается как анализом публикационной активности по тематике управления рисками, так и рассмотрением практик управления в финансовых и нефинансовых компаниях. Установлено, что в отличие от финансовых рисков, обладающих большей степенью формализации и в значительной мере поддающихся количественной оценке, нефинансовые риски характеризуются ограниченной измеримостью, более высокой неопределённостью и зависимостью от организационных, процессных, технологических и поведенческих факторов.

Сопоставление финансовых и нефинансовых рисков позволило показать, что различия между ними проявляются не только в содержании, но и в инструментах управления. Если финансовые риски в большей степени регулируются централизованными процедурами и количественными методами, то нефинансовые требуют качественной интерпретации, экспертной оценки, организационного сопровождения и встроенного контроля в бизнес-процессах (таблица 2).

Таблица 2 – Сравнительная характеристика финансовых и нефинансовых рисков в системе корпоративного управления

Характеристика	Финансовые риски	Нефинансовые риски
Природа возникновения	Связаны с финансовыми параметрами: ликвидностью, валютными курсами, процентными ставками, кредитными обязательствами, рыночной стоимостью активов	Возникают в производственных, операционных, технологических, экологических, кадровых, репутационных и поведенческих процессах
Измеримость	Относительно высокая; возможны статистический анализ и количественная оценка	Ограниченная. Часто отсутствуют устойчивые наблюдаемые данные и причинно-следственная прослеживаемость
Методы оценки	Количественные модели, исторические данные, финансовые коэффициенты, сценарный и статистический анализ. Оценка – это процесс, включающий применение качественных и количественных методов измерения уровня риска и определение значимости уровня.	Экспертные оценки, качественные шкалы, когнитивные модели, байесовские подходы, анализ процессов и поведения
Механизм управления	Преимущественно централизованные процедуры риск-менеджмента	Процессное и распределённое управление, встроенное в деятельность подразделений
Роль внутреннего контроля	Дополняющая: контроль подтверждает соблюдение процедур и ограничений. Процесс, осуществляемый органами управления, структурными подразделениями, работниками, обеспечивающий достаточную уверенность в достижении целей компании.	Ключевая: контроль обеспечивает выявление, предупреждение и минимизацию рисков в текущей деятельности. Процедуры внутреннего контроля: предупредительные; выявляющие; директивные; корректирующие; компенсирующие.
Связь с корпоративным управлением	Через финансовую устойчивость, соблюдение нормативов, допустимый уровень риска, инвестиционные решения, достижение стратегических целевых показателей.	Через культуру, этическое поведение работников, устойчивое развитие, репутацию, безопасность, качество процессов и раскрытие информации, внутреннюю контрольную среду.
Последствия реализации	Прямые финансовые потери, ухудшение ликвидности, рост стоимости капитала	Финансовые и нефинансовые последствия: сбои процессов, репутационные потери, экологический ущерб, санкции, снижение доверия
Требования к системе управления	Финансовые лимиты, модели оценки, централизованный мониторинг	Встроенный контроль, межфункциональное взаимодействие, риск-культура, обучение, коммуникации, мониторинг процессов

4. Обоснована и раскрыта роль внутреннего контроля как механизма обеспечения управляемости рисков, а также необходимость развития единого контура управления рисками и внутреннего контроля в корпоративной системе управления.

В работе установлено, что управление нефинансовыми рисками не может быть реализовано исключительно средствами централизованного риск-

менеджмента, поскольку значительная часть данных рисков формируется внутри бизнес-процессов и проявляется в ходе текущей деятельности компании (например, относится к операционным, технологическим, рискам персонала, репутационным, экологическим, информационной безопасности), что требует постоянного контроля, встроенного в процессную и организационную среду.

В связи с этим внутренний контроль рассматривается не как поддерживающая функция, а как необходимый механизм обеспечения управляемости нефинансовых рисков. Он обеспечивает превентивные мероприятия, связанные с предупреждением существенных отклонений, сопровождение мер реагирования, мониторинг исполнения решений руководства и коллегиальных органов и поддержание допустимого уровня риска в текущей деятельности компании (рисунок 3).

Процедуры внутреннего контроля должны осуществляться на всех уровнях управления в соответствии с правилами, установленными в компании. Обобщенная схема интеграции в единый контур процесса управления рисками и внутреннего контроля представлена на рисунке 3.



Рисунок 3 – Интеграция в единый контур процесса управления рисками и внутреннего контроля

Это и позволило рассмотреть ИСУРиВК как единый консолидированный периметр корпоративного управления, обеспечивающий не только выявление и оценку рисков, но и постоянное сопровождение мер реагирования, мониторинг исполнения и поддержание допустимого уровня риска, устанавливаемого советом директоров в рамках деятельности компании на приемлемом уровне. Применяемые нефтегазовыми компаниями подходы в области риск-менеджмента требуют регулярного пересмотра и обновления, учитывающие постоянно возникающие новые риски. Выявлено, что в ходе корпоративного управления рисками процесс их оценки является критически важным, поскольку переход от идентификации рисков к реагированию без оценки может приводить к неэффективному использованию ресурсов в значительных объёмах, что обуславливает необходимость создания единого консолидированного периметра управления рисками и внутреннего контроля в системе корпоративного управления компании.

5. Сформирована система требований к построению интегрированной системы управления рисками и внутреннего контроля в вертикально-интегрированных нефтегазовых компаниях, учитывающая отраслевую специфику нефтегазового сектора, многоуровневую корпоративную структуру, капиталоемкость и длительность инвестиционных циклов, технологическую и инфраструктурную сложность, волатильность рынков, геополитические, регуляторные, экологические, цифровые и риски контрагентов.

Обоснование данного положения основывается на выявлении несоответствия между сложностью риск-профиля компаний и ограниченностью универсальных подходов к управлению рисками. Показано, что для нефтегазового сектора характерно одновременное воздействие технологических, производственных, экологических, регуляторных, геополитических, рыночных, цифровых и рисков контрагентов, возникающих на разных уровнях управления и в разных аспектах деятельности компании. В этой связи следует отметить, что в период глобальных сдвигов, происходящих на международных энергетических рынках, российские ВИНК продолжают надежно и стабильно обеспечивать бесперебойное снабжение потребителей энергоресурсами.

Система управления рисками в таких компаниях не может быть сведена к набору локальных процедур оценки и реагирования, а должна обеспечивать целостное управление неопределённостью, используя широкий набор инструментов корпоративного управления.

На основе анализа отраслевой специфики, законодательных и регуляторных требований Российской Федерации, международных стандартов, отраслевых практик и внутренних корпоративных механизмов в работе сформулированы требования к построению ИСУРиВК. Их содержание состоит в необходимости обеспечить:

- методологическую адаптируемость системы и гибкое реагирование на изменение условий деятельности нефтегазового сектора;

- интегрированность с действующими системами планирования, управления проектами, управлением производственной безопасностью и другими системами управления, встраиваемые в бизнес-процессы;
- стратегическую встроенность в корпоративное управление, когда управление рисками осуществляется исходя из поставленных целей при формировании стратегии развития компании;
- процессную реализуемость на уровне текущей деятельности;
- связь риск-менеджмента с внутренним контролем, процессы управления рисками и процедуры внутреннего контроля осуществляются на основе принципов и подходов, норм и требований, методологии, терминологии и информационного обеспечения единых для ВИНК.
- двунаправленное движение информации и управленческих воздействий;
- инструментальную обеспеченность мониторингом, сценарным анализом, стресс-тестированием, ключевыми индикаторами риска и цифровыми средствами контроля;
- учет промышленной безопасности, охраны труда и окружающей среды, устойчивого развития, комплаенса, кибербезопасности и рисков третьих сторон;
- учет экономической целесообразности при выделении ресурсов, направляемых на реализацию мероприятий по управлению рисками и процедур внутреннего контроля, а именно: обоснованность экономическим результатом от снижения уровня.

В отличие от широко применяемых универсальных подходов, ориентированных преимущественно на описание общих принципов риск-менеджмента, сформулированные требования задают основу для построения системы, способной учитывать отраслевую специфику, многоуровневую структуру компании, взаимосвязанность финансовых и нефинансовых рисков, а также необходимость постоянного контрольного сопровождения управленческих решений.

Компании, с одной стороны, должны соответствовать ожиданиям заинтересованных сторон во внешнем периметре (акционеров, инвесторов, кредиторов, контрагентов, регулирующих органов и рынка), внедряя результативные системы корпоративного управления, а с другой стороны, внутри компании также необходимо устанавливать результативные и скоординированные взаимоотношения, которые позволяют предоставлять руководству необходимый инструментарий для достижения стратегических целей. В данном контексте одним из подходов к созданию эффективной системы управления становится формирование ИСУРиВК.

Интегрированная система управления рисками и внутреннего контроля – это совокупность взаимосвязанных организационных мер и процессов, организационной структуры, локальных нормативных актов и организаций компании, иных документов, методик и процедур, норм корпоративной культуры и действий, предпринимаемых работниками, направленная на

обеспечение достаточных гарантий достижения целей и решения задач при принятии решений в условиях неопределенности.

6. Разработана концептуально-методологическая модель интегрированной системы управления рисками и внутреннего контроля в вертикально-интегрированной компании, раскрывающая архитектуру взаимосвязи отраслевого контекста, корпоративного управления, процессного цикла риск-менеджмента, внутреннего контроля, бизнес-процессов и инструментов мониторинга.

На основании сформулированных требований разработана концептуально-методологическая модель ИСУРиВК, позволяющая раскрывать способ реализации требований через взаимосвязь пяти архитектурных уровней.

Первый уровень отражает отраслевой контекст факторов внешней среды, формирующий исходные ограничения и вызовы для ВИНК. Второй уровень представлен системой корпоративного управления, через которую задаются стратегические цели, корпоративная политика, регламенты и допустимый уровень риска. Третий, центральный уровень образует ИСУРиВК, включающая методологическую базу, процессный цикл риск-менеджмента и контрольные механизмы. Четвёртый уровень связывает систему с бизнес-процессами и сегментами деятельности вертикально-интегрированной компании. Пятый уровень фиксирует результаты функционирования системы — поддержание допустимого уровня риска, установленного советом директоров, повышение устойчивости, непрерывности деятельности и качества управленческих решений.

Особенность модели состоит в соединении законодательного и регуляторного, нормативно-методологического, процессного, функционального и инструментального аспектов управления рисками. Законодательный и регулятивный, а также нормативно-методологические аспекты раскрываются через соблюдение законодательства Российской Федерации и адаптацию рекомендуемых регулятором положений ИСО 31000:2018, COSO ERM 2017, а также отраслевых стандартов и внутренних регламентов. Процессный аспект представлен последовательностью установления контекста, идентификации, анализа, оценки, реагирования, мониторинга, коммуникации и отчётности. Функциональный аспект выражен через сопряжение риск-менеджмента с промышленной безопасностью, охраной труда и окружающей среды, комплаенсом, устойчивым развитием, информационной безопасностью, управлением рисками третьих сторон и внутренним контролем. Инструментальный аспект обеспечивается применением сценарного анализа, стресс-тестирования, цифровых панелей и дашбордов мониторинга, контрольных процедур и комплексной проверки контрагентов.

Модель показывает не только состав элементов интегрированной системы, но и механизм их взаимодействия. Нисходящий контур обеспечивает трансляцию стратегических целей, корпоративных политик, регламентов и контрольных воздействий в бизнес-процессы компании. Восходящий контур обеспечивает поступление информации о рисках, результатах мониторинга, отклонениях, эффективности контрольных процедур и необходимости

корректировки управленческих решений. За счёт этого ИСУРиВК приобретает замкнутый характер и обеспечивает постоянную связь между стратегическим и операционным уровнями управления.



Рисунок 4 – Концептуально-методологическая модель ИСУРиВК в ВИНК.

Модель является основой для проектирования и развития ИСУРиВК в нефтегазовых компаниях.

7. Разработан методологический подход к идентификации рисков и их классификации, в котором данные процедуры рассматриваются не как формальный подготовительный этап, а как самостоятельная методическая основа последующей оценки и выбора способов реагирования.

В работе обосновано, что идентификация и классификация рисков в ВИНК являются самостоятельным методологическим элементом, определяющим полноту анализа, сопоставимость рисковых событий и обоснованность последующих управленческих решений. Это объясняется тем, что состав выявляемых рисков зависит от стратегических целей, отраслевой направленности, бизнес-процессов, организационной структуры, внешней и внутренней среды, а также уровня зрелости корпоративного управления. В связи с чем идентификация рисков рассматривается как процесс установления источников и событий, приводящих к реализации угроз, исследования их причин и описания возможных последствий.

Кроме этого, классификация рисков раскрыта не только как способ их упорядочивания, но и как операционная основа дальнейшей оценки, выбора способов реагирования и мониторинга. Она позволяет соотнести риск с источником, бизнес-процессом, функциональным направлением, уровнем управления и ответственным субъектом.

По своей сущности, классификация рисков – это группировка по определенным классификационным признакам, используемым для структурирования множества рисков.

Для практического применения используется формализованное представление идентифицированного риска:

$$R_i = \{S_i; E_i; C_i; P_i; F_i; L_i\}, \quad (1)$$

где R_i – идентифицированный риск; S_i – источник риска; E_i – рисковое событие; C_i – последствия; P_i – бизнес-процесс; F_i – функциональное направление; L_i – уровень управления.

Для повышения полноты идентификации используются взаимодополняющие методы: анализ документов и источников информации, интервью, риск-сессии, мозговой штурм, метод Дельфи, контрольные листы, HAZOP, FMEA, анализ сценариев, анализ воздействия на бизнес-процессы, причинно-следственный анализ и SWOT-анализ. Методологическая логика идентификации и классификации рисков в вертикально-интегрированной компании представлена на рисунке 5.



Рисунок 5 – Методологическая логика идентификации, классификации рисков и управленческого использования

Соответственно, риск в рамках предложенного подхода фиксируется не только как событие, но и как элемент управленческой системы, имеющий источник, последствия, процессную и функциональную принадлежность, а также уровень принятия решений. Способ описания создаёт основу для последующего анализа, ранжирования, распределения ответственности и выбора способов воздействия на риск.

8. Разработан фасетно-иерархический подход к классификации рисков и корпоративный классификатор рисков вертикально-интегрированной нефтегазовой компании, позволяющий одновременно учитывать иерархическую принадлежность риска и его описание по управленческим, процессным, функциональным, отраслевым и учётным признакам.

В рамках настоящего исследования идентификация риска рассматривается не как формальное включение риска в перечень, а как процедура управленческого описания риска, предполагающая фиксацию его источника, события, факторов, возможных последствий, связи с бизнес-процессом, уровня управления, владельца риска и необходимых контрольных процедур. Такой подход обеспечивает сопоставимость рисков и формирует информационную основу для последующей оценки, ранжирования, определения существенности и выбора способов реагирования. В работе показано, что для нефтегазовых компаний традиционные классификации с жёстко заданной иерархией оказываются недостаточно гибкими, поскольку не позволяют в полной мере учитывать многомерность рисков, связь с различными уровнями управления, бизнес-процессами и функционально-отраслевыми направлениями деятельности.

Обоснование данного положения связано с тем, что нефтегазовая компания представляет сложную организационную структуру, в которой один и тот же риск может одновременно относиться к нескольким управленческим и функциональным срезам. Поэтому в работе предложен фасетно-иерархический подход, сочетающий иерархическую упорядоченность и описание риска по множеству критериев, что позволяет сформировать основу для последующей корпоративной цифровой трансформации системы риск-менеджмента.

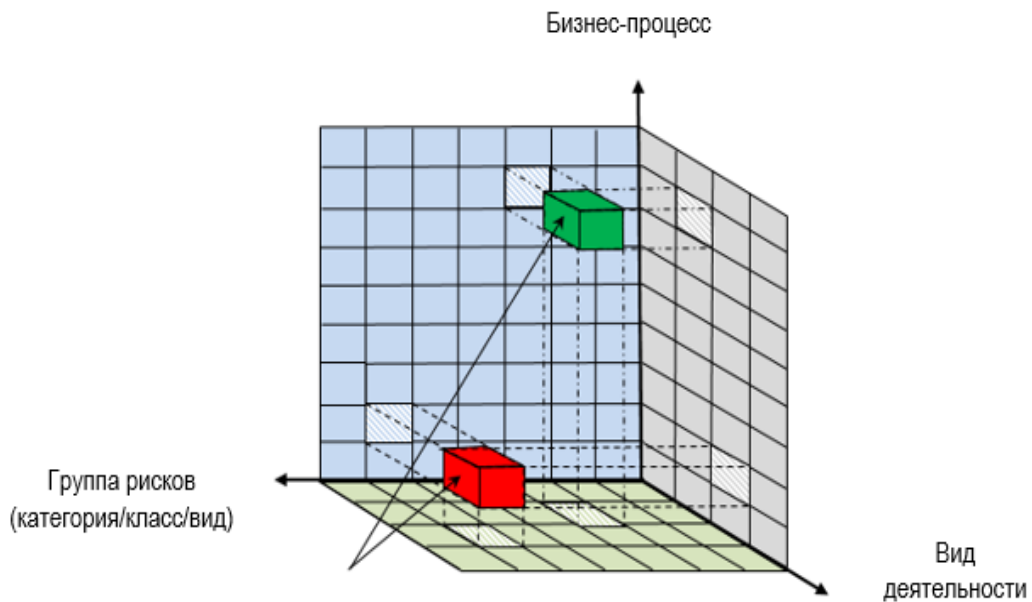


Рисунок 6 – Основа фасетно-иерархического подхода для определения места риска в многомерной матрице

Для практического применения используется формализованное представление риска в фасетно-иерархической системе:

$$R_i = \{H_i; F_{1i}; F_{2i}; F_{3i}; \dots; F_{ni}\}, \quad (2)$$

где R_i – i -й риск; H_i – иерархическая позиция риска; $F_{1i}, F_{2i}, F_{3i}, \dots, F_{ni}$ – фасеты, характеризующие риск по различным классификационным признакам

Для применения в цифровых управленческих инструментах разработан классификатор рисков. В таблице 3 представлен фрагмент фасетного классификатора, предназначенного для применения в ИСУРиВК в вертикально-интегрированной компании нефтегазового сектора.

Таблица 3 – Фрагменты фасета № 2 «Вид деятельности»

Код			Классификационный признак
2000			Производственные виды деятельности
	2010		Воспроизводство и развитие минерально-сырьевой базы
		2011	газа и газового конденсата
		2012	нефти
	2020		Водоотведение
	2030		Газораспределение
	2040		Генерация
		2041	тепловой энергии и горячей воды
		2042	Электроэнергии
	2050		Добыча

Введение классификатора на основе иерархических фасетов позволяет учесть многомерность рисков вертикально-интегрированной компании, повысить аналитическую глубину классификации и создать основу для автоматизации и цифровизации корпоративного риск-менеджмента.

9. Разработан методический подход к расчётно-экспертной оценке, определению значимости уровня риска и выбору способов реагирования в вертикально-интегрированных нефтегазовых компаниях, основанный на использовании качественных, интервальных и количественных методов, балльно-рейтинговых шкал вероятности и последствий, учёте уровня риска после реализации мероприятий (остаточный уровень риска), взаимосвязанности рисков, степени управляемости и экономической целесообразности мер воздействия.

В диссертации отмечается, что качественная оценка проводится экспертно с использованием описательных характеристик, которые могут переводиться в балльные значения, тогда как количественная оценка основана на числовых показателях; при этом оцениваются вероятность реализации риска и последствия его влияния на достижение целей и задач вертикально-интегрированных компаний.

Особенность предложенного подхода состоит в сочетании качественных и количественных методов оценки. Такая логика обусловлена тем, что риски нефтегазовых компаний различаются по степени формализуемости, доступности исходных данных, характеру последствий и уровню неопределённости. Для части рисков возможно использование статистических, вероятностных и финансово-аналитических методов; для нефинансовых, технологических, экологических, операционных, репутационных и иных требуется экспертная интерпретация, балльная оценка, анализ сценариев и учет профессиональных суждений. Комбинация методов дает лучший результат, поскольку позволяет учитывать ограничения каждого из них, доступность данных, ресурсы и специфические характеристики компании.

Методологический подход включает несколько взаимосвязанных элементов, к числу которых относятся: определение критериев и шкал оценки вероятности и последствий; выбор методов оценки с учетом характера риска и доступности информации; проведение качественной или количественной оценки; определение относительного ранга риска; установление значимости уровня; сопоставление оценки с допустимым уровнем риска и потребностью в дополнительных процедурах внутреннего контроля. В работе определено, что по результатам оценки для идентифицированных рисков устанавливается относительный ранг и определяется значимость уровня, а критерии и шкалы вероятности и последствий содержатся в локальных нормативных актах.

Важным элементом подхода является расширение оценки за пределы классической связки «вероятность – последствия». Предложенный в работе подход предусматривает оценку потенциального остаточного уровня риска в сопоставлении с затратами ресурсов, учет взаимосвязанности рисков и факторов, проведение оценки на разных уровнях управления – компании, дочерних и зависимых обществ, видов бизнеса, деятельности и бизнес-процессов, а также дополнительный контроль корректности оценки ключевых рисков владельцем или совладельцем риска.

Таблица 4 – Элементы методологического подхода к оценке рисков

Элемент оценки	Содержание в работе	Управленческое назначение
Качественная оценка	Экспертные описательные характеристики, переводимые в баллы	Применяется при ограниченной измеримости и дефиците данных
Количественная оценка	Числовые значения, вероятностные и статистические методы	Позволяет формализовать оценку при наличии данных
Критерии оценки	Вероятность реализации и последствия влияния на цели компании	Формируют основу определения уровня риска
Дополнительные параметры	Остаточный уровень риска, взаимосвязанность рисков, затраты на снижение риска	Расширяют оценку за пределы схемы «вероятность — последствия»
Уровни оценки	Компания, дочерние и зависимые общества и организации, виды бизнеса, бизнес-процессы	Учитывают многоуровневую структуру вертикально-интегрированной компании. Уровень риска – это выраженное определенным формализованным способом сочетание вероятности и последствий реализации.
Результат оценки	Ранг риска, значимость риска, потребность в контроле	Используется для ранжирования, реагирования и мониторинга

Условно-формализованное представление подхода:

$$R_i = f(P_i, C_i, Q_i, I_i, Rr_i), \quad (3)$$

где R_i – уровень i -го риска; P_i – вероятность реализации; C_i – последствия реализации; Q_i – качественные характеристики; I_i – взаимосвязанность с другими рисками и факторами; Rr_i – остаточный уровень после мер воздействия.

Для оценки последствий используется балльно-рейтинговая шкала, что представлено в таблице 5.

Таблица 5 – Балльно-рейтинговая шкала оценки последствий / ущерба реализации риска

Категория последствий / ущерба реализации риска	Рейтинг категории	Условие отнесения общего рейтинга	Сводный балл
Критические / очень высокий уровень ущерба	R5	$\geq R5$	5
Значительные / высокий уровень ущерба	R4	$\geq R4$ и $< R5$	4
Существенные / средний уровень ущерба	R3	$\geq R3$ и $< R4$	3
Малосущественные / низкий уровень ущерба	R2	$\geq R2$ и $< R3$	2
Несущественные / пренебрежимо малый уровень ущерба	R1	$< R2$	1

Расчет уровня риска выполняется следующим образом:

$$UR_i = P_i + C_i, \quad (4)$$

где UR_i – уровень i -го риска; P_i – балльная оценка вероятности реализации; C_i – балльная оценка последствий реализации.

Общий рейтинг последствий может быть представлен как:

$$GR_i = \sum_{j=1}^n R_{ij}, \quad (5)$$

где GR_i – общий рейтинг последствий i -го риска; R_{ij} – рейтинг j -го вида последствий / ущерба по i -му риску; n – количество учитываемых видов последствий.

Условием пропорциональной рейтинговой системы является:

$$\frac{R_2}{R_1} = \frac{R_3}{R_2} = \frac{R_4}{R_3} = \frac{R_5}{R_4}, \quad (6)$$

При необходимости усиления веса средних и высоких последствий может применяться непропорциональная шкала:

$$\frac{R_2}{R_1} \neq \frac{R_3}{R_2} \text{ или } \frac{R_4}{R_3} \in [1,5; 2], \quad (7)$$

Результаты оценки используются для определения существенности рисков и выбора способа реагирования, в том числе в зависимости от законодательных и регулятивных требований на основании уровня значимости риска, оценки управляемости, пороговых и предельно допустимых уровней риска, установленных советом директоров. В работе выделены основные стратегии: уклонение, принятие, снижение и перераспределение риска.

Значимость / управляемость риска	Низкая управляемость	Высокая управляемость
Низкая значимость	Принятие / наблюдение	Принятие / мониторинг
Высокая значимость	Уклонение / перераспределение	Снижение риска / приоритетные меры

Рисунок 7 – Матрица значимость/управляемость

Представленная матрица отражает авторскую логику выбора способов реагирования: чем выше значимость риска, тем более активным должно быть управленческое воздействие, однако конкретная стратегия зависит от степени управляемости. Если риск является значимым и управляемым, то приоритет

получает снижение через реализацию мероприятий; если риск значим, но слабо управляем, то целесообразно рассматривать уклонение либо перераспределение. Для рисков, находящихся в пределах допустимого уровня, возможно принятие при обязательном мониторинге и готовности к реагированию при превышении установленных порогов.

Таблица 6 – Стратегии реагирования на риск и условия применения

Стратегия реагирования	Условия применения	Примеры
Уклонение	Остаточный риск превышает предельно допустимый уровень; иные меры неэффективны или экономически нецелесообразны	Отказ от проекта, прекращение направления деятельности, отказ от контрагента
Принятие	Уровень не превышает допустимый уровень	Мониторинг, самострахование, реагирование при превышении порога
Снижение	Существуют меры, позволяющие уменьшить риск до приемлемого уровня; эффект превышает затраты	Повышение надежности оборудования, новые технологии, локализация аварий, обучение персонала
Перераспределение	Риск может быть разделен или передан другой стороне	Страхование, аутсорсинг, совместные предприятия, консорциумы

10. Разработаны методические рекомендации по самооценке эффективности интегрированной системы управления рисками и внутреннего контроля в вертикально-интегрированных компаниях, включающие структуру разделов, подразделов, вопросов и балльных оценок, расчёт коэффициентов соответствия по отдельным вопросам, подразделам и разделам, качественную интерпретацию уровня зрелости системы.

В работе обосновано, что развитие ИСУРиВК требует не только формирования процедур идентификации, оценки, реагирования и мониторинга рисков, но и регулярной оценки состояния самой системы. Такая оценка необходима для определения уровня зрелости ИСУРиВК, соответствия законодательным и регуляторным требованиям и рекомендациям, выявления проблемных зон, оценки прогресса и выбора приоритетных направлений дальнейшего совершенствования.

Сравнительный анализ существующих моделей оценки зрелости систем управления рисками показал, что они различаются по области применения, числу компонентов, глубине описания критериев, шкалам зрелости и способам проведения оценки. Государственные и корпоративные методики, а также рассмотренные модели (Deloitte, KPMG и другие), подтверждают значимость оценки зрелости системы управления рисками (особенно для публичных акционерных обществ, в том числе с государственным участием), однако не в полной мере учитывают специфику вертикально-интегрированных компаний нефтегазового сектора, необходимость интеграции управления рисками с внутренним контролем и потребность во внутреннем формализованном инструменте самооценки.

Исходя из этого, в работе предложены методические рекомендации по самооценке эффективности ИСУРиВК в компаниях нефтегазового сектора. Самооценка проводится по шести разделам: формирование и развитие внутренней контрольной среды; постановка целей; этапы процесса управления рисками; оценка эффективности СУР; отчетность по рискам, коммуникации и обмен информацией; автоматизация процессов управления рисками и формирование баз данных. Каждый раздел включает систему вопросов, вариантов ответов и балльных оценок, что позволяет перевести качественные характеристики состояния системы в количественные показатели.

Алгоритм выполнения самооценки состоит в следующем:

1. Формирование методической базы самооценки (работа с нормативными требованиями и внутренними документами);
2. Формирование структуры самооценки (6 разделов, подразделы, вопросы, варианты ответов);
3. Сбор информации и заполнение вопросника (выбор ответов, присвоение баллов);
4. Расчет коэффициентов соответствия по подразделам и разделам;
5. Определение обобщенного коэффициента самооценки эффективности;
6. Качественная интерпретация уровня зрелости и эффективности;
7. Выявление проблемных зон и приоритетных направлений развития;
8. Формирование плана мероприятий по совершенствованию ИСУРиВК вертикально-интегрированной компании нефтегазового сектора.

Логика строится на переходе от структурированного вопросника и балльной оценки отдельных элементов системы к расчету коэффициентов соответствия, определению общего уровня зрелости и формированию управленческих решений по развитию ИСУРиВК.

Таблица 7 – Структура самооценки эффективности ИСУРиВК.

Раздел самооценки	Содержание оценки	Управленческое значение
Формирование и развитие внутренней контрольной среды	Нормативная и методическая база, распределение функций, ресурсы, компетенции работников	Оценивает организационную основу функционирования ИСУРиВК
Постановка целей	Предельно допустимые уровни риска, пороговые значения, ключевые индикаторы риска	Проверяет связь управления рисками со стратегическими и операционными целями
Этапы процесса управления рисками	Идентификация, оценка, реагирование, мероприятия, мониторинг рисков	Оценивает полноту и регулярность процесса управления рисками
Оценка эффективности СУР	Наличие методики самооценки, проведение внутренней и внешней оценки, контроль плана развития	Позволяет определить зрелость и результативность самой системы
Отчетность, коммуникации и обмен информацией	Отчеты по рискам, обмен информацией, информирование руководства, раскрытие информации	Оценивает качество информационного обеспечения и обратной связи
Автоматизация и базы данных	Автоматизация процедур, программные продукты, базы данных о реализовавшихся рисках	Характеризует цифровую зрелость и аналитическую обеспеченность ИСУРиВК

Коэффициент соответствия по подразделу рассчитывается по формуле:

$$K_{ij} = \frac{\sum_{k=1}^n B_{ijk}}{\sum_{k=1}^n M_{ijk}}, \quad (8)$$

где K_{ij} – коэффициент соответствия по i -му разделу и j -му подразделу; B_{ijk} – фактическая оценка ответа по k -му вопросу i -го раздела j -го подраздела; M_{ijk} – максимальное значение ответа по k -му вопросу; n – количество вопросов в подразделе.

Если раздел включает несколько подразделов, коэффициент соответствия по разделу определяется как:

$$K_i = \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m K_{ij}, \quad (9)$$

где K_i – коэффициент соответствия по i -му разделу; m – количество подразделов в разделе.

Если раздел не содержит подразделов, коэффициент соответствия рассчитывается напрямую:

$$K_i = \frac{\sum_{k=1}^n B_{ik}}{\sum_{k=1}^n M_{ik}}, \quad (10)$$

Обобщенный коэффициент самооценки эффективности вертикально-интегрированной компании нефтегазового сектора определяется как:

$$K = \frac{1}{6} \sum_{i=1}^6 K_i, \quad (11)$$

где K – обобщенный коэффициент самооценки эффективности ИСУРиВК; K_i – коэффициент соответствия по i -му разделу самооценки.

Пример расчета:

$$K = \frac{0,94+0,91+0,89+0,90+0,95+0,63}{6} = 0,87, \quad (12)$$

Таблица 8 – Пример балльной оценки вопроса самооценки

Элемент оценки	Пример содержания	Балл
Максимальное соответствие	Результаты оценки ключевых рисков системно учитываются при принятии управленческих решений	4
Частичное соответствие	Важные стратегические и инвестиционные решения принимаются с учетом оценки рисков	2
Несоответствие	Управленческие решения принимаются без учета оценки ключевых рисков	0

Пример расчета показывает, что обобщенная самооценка позволяет определить не только общий уровень результативности ИСУРиВК компаний нефтегазового сектора, но и проблемные области. Например, в области автоматизации существует необходимость развития цифровых инструментов, баз данных и программных решений для управления рисками.

Предложенные методические рекомендации обеспечивают формализованную внутреннюю самооценку ИСУРиВК, выявление приоритетных направлений совершенствования, а также поддержку

управленческих решений по развитию корпоративной системы управления рисками и внутреннего контроля.

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В результате проведённого исследования сформулированы следующие **выводы и рекомендации**.

1. Автором было предложено уточненное понятие риска как самостоятельного объекта управления, который рассматривается как неопределенность и измеримое отклонение от достижимых целей организации, возникающее под воздействием факторов внутренней и внешней среды, имеющее источник, последствия, степень управляемости и подлежащее идентификации, оценке, ранжированию и мониторингу. В отличие от существующих трактовок, в которых риск преимущественно связывается с потерями, неопределённостью или вероятностью негативного исхода, предложенная автором интерпретация раскрывает риск как управляемый элемент корпоративной системы, связанный со стратегическим планированием, бюджетированием, устойчивостью, распределением ответственности и качеством управленческих решений на основе регулярной отчетности в области рисков. В условиях трансформационных процессов в экономике вертикально-интегрированные компании должны демонстрировать способность эффективно управлять рисками, формируя новые конкурентные преимущества, в том числе за счет успешной адаптации к изменениям и возникающим рискам.

2. В процессе анализа изменений, происходящих в корпоративном управлении в области риск-менеджмента, автором решена научная проблема развития теоретико-методологических положений и прикладного инструментария построения ИСУРиВК в вертикально-интегрированных нефтегазовых компаниях. Сделан вывод о необходимости учета полученных результатов, направленных на повышение обоснованности управленческих решений, обеспечение допустимого уровня риска, развитие корпоративной устойчивости и совершенствование механизмов внутреннего контроля в условиях высокой неопределённости внешней среды.

Вертикально-интегрированные нефтегазовые компании выступают активными участниками международной деятельности и вынуждены адаптировать свои стратегии к дальнейшей технологической и регуляторной трансформации, которая в будущем будет определять направление развития корпоративного управления как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе.

3. В рамках диссертационного исследования была обоснована методологическая необходимость разграничения финансовых и нефинансовых рисков в процессе построения корпоративной системы управления рисками в компаниях различной отраслевой направленности. Автором выявлено, что нефинансовые риски требуют процессного, распределённого и когнитивно-ориентированного управления, интегрированного в бизнес-процессы, организационную среду, корпоративную культуру и механизмы внутреннего

контроля. В работе показано, что нефинансовые риски являются значимыми для нефинансовых компаний, что отражается в стратегических целях. Автором рекомендовано разграничивать финансовые и нефинансовые риски при построении корпоративной системы управления рисками компаний различной отраслевой направленности. Результат может применяться при построении риск-профиля компании, выборе методов оценки финансовых и нефинансовых рисков, разработке контрольных процедур и формировании корпоративной управленческой отчётности.

4. Автором в диссертационном исследовании раскрыта роль внутреннего контроля в корпоративном управлении и обоснована необходимость построения единого контура интегрированного управления рисками и внутреннего контроля в вертикально-интегрированных нефтегазовых компаниях. Разработана концептуально-методологическая модель ИСУРиБК, раскрывающая взаимосвязь отраслевого контекста, корпоративного управления, процессного цикла риск-менеджмента, внутреннего контроля, бизнес-процессов и инструментов мониторинга.

5. В диссертации автором выявлены несоответствия между сложностью риск-профиля ВИНК и ограниченностью универсальных подходов к управлению рисками. В этой связи представляется актуальным системный подход как ключевой вектор дальнейшего развития корпоративного управления в области управления рисками, что является наиболее перспективным для создания конкурентных преимуществ в условиях трансформационных процессов в экономике, в том числе при формировании моделей корпоративного управления вертикально-интегрированных нефтегазовых компаний. Автором отмечено, что система управления рисками должна обеспечивать целостное управление неопределённостью в рамках корпоративного управления и предложены требования к построению интегрированной системы управления рисками и внутреннего контроля.

6. В работе обосновано, что идентификация и классификация рисков в вертикально-интегрированной нефтегазовой компании являются самостоятельным методологическим элементом, определяющим полноту анализа, сопоставимость событий и обоснованность последующих управленческих решений. Поэтому в рамках диссертационного исследования идентификация рассматривается автором как системная процедура выявления внутренних и внешних событий, опасностей, возможностей, причин, последствий и факторов, влияющих на вероятность и масштаб воздействия. Классификация рисков раскрыта как операционная основа дальнейшей оценки, выбора способов реагирования и мониторинга, что позволяет соотнести риск с источником, бизнес-процессом, функциональным направлением, уровнем управления и ответственным субъектом. Для практического применения рекомендовано использование формализованного представления идентифицированного риска.

7. Автором предложена концептуально-методологическая модель интегрированной системы управления рисками и внутреннего контроля в вертикально-интегрированной нефтегазовой компании, поскольку для таких

компаний характерна сложная организационная структура, в которой один и тот же риск может одновременно относиться к нескольким управленческим и функциональным срезам.

8. Для целей практического применения в диссертационной работе предложен фасетно-иерархический подход к классификации рисков и корпоративный классификатор рисков ВИНК, обеспечивающий многопризнаковое описание рисков, их агрегирование, сопоставимость, назначение владельцев рисков и формирование основы для цифровой архитектуры корпоративного риск-менеджмента на примере нефтегазовой отрасли.

9. Разработан методологический подход к расчётно-экспертной оценке, определению существенности рисков и выбору способов реагирования, что позволяет перейти от формальной оценки к управленчески значимой, обеспечивающей выбор соответствующих способов реагирования для компаний различной отраслевой направленности.

10. Практическая направленность диссертационного исследования выражена в разработке методических рекомендаций по самооценке эффективности ИСУРиВК. Предложенный подход основан на расчёте коэффициентов соответствия по вопросам, подразделам и разделам, определении обобщённого коэффициента самооценки, качественной интерпретации уровня зрелости системы и выявлении приоритетных направлений её совершенствования, что позволяет использовать самооценку как инструмент развития ИСУРиВК.

Полученные научные результаты могут быть использованы при формировании научных основ построения ИСУРиВК в ВИНК, а также позволят повысить результативность корпоративных систем управления рисками и внутреннего контроля в нефтегазовых холдингах.

Полученные научные результаты представляют собой значимый вклад в формирование теоретических и методологических основ построения ИСУРиВК в вертикально-интегрированных нефтегазовых компаниях, так как обладают потенциалом для существенного повышения результативности корпоративных систем управления рисками и внутреннего контроля, что является критически важным аспектом для обеспечения устойчивого развития и стабильного функционирования нефтегазовых холдингов в условиях динамически изменяющейся внешней среды.

IV. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Монографии

1. Пашковский, Д.А. Методологические подходы к управлению рисками устойчивого развития в компаниях / Д. А. Пашковский. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2023. – 186 с. – ISBN 978-5-7310-6588-7. – EDN AZFXPM. – 11,6 п.л./ 11,6 п.л.

2. Пашковский, Д.А. Комплексная оценка природных рисков при формировании политики устойчивого развития вертикально-интегрированных нефтегазовых холдингов / Д.А. Пашковский, О.Ю. Орлова. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2022. – 198 с. – ISBN 978-5-7310-5884-1. – EDN GXTKRM. – 12,4 п.л./ 6,2 п.л.

Статьи, опубликованные в рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК России

3. Пашковский, Д.А. Элементы структуры управления в промышленных компаниях и задачи в области управления рисками / Д.А. Пашковский // Глобальный научный потенциал. – 2026. – №6 (183). – С.376-379. – 0,3 п.л./ 0,3 п.л.
4. Пашковский, Д.А. Развитие системы управления рисками и причины банкротства кредитных организаций / Д.А. Пашковский, О.Ю. Орлова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2026. – Т. 3, № 6(171). – С. 176-183. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2026.06.03.018. – EDN UVFMFZ. – 0,5 п.л./ 0,25 п.л.
5. Пашковский, Д.А. Теоретические основы конвергенции концепции совокупного рыночного риска и систем менеджмента качества компаний нефтегазового сектора / А.И. Соболев, О.Ю. Орлова, Д.А. Пашковский // Финансовый менеджмент. – 2024. – № 11-1. – С. 238-247. – EDN DSUOQC. – 0,63 п.л./ 0,21 п.л.
6. Пашковский, Д.А. Методологический подход к формированию карты процесса «Управление рисками и внутренний контроль» для газотранспортной организации / Д.А. Пашковский, В.Э. Зайковский // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. – 2024. – № 4(232). – С. 54-61. – EDN RHAQOV. – 0,5 п.л./ 0,25 п.л.
7. Пашковский, Д.А. Функционирование системы управления рисками и внутреннего контроля на производственном предприятии / М.В. Герман, Д.А. Пашковский, В.Э. Зайковский // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2024. – № 66. – С. 240-250. – DOI 10.17223/19988648/66/15. – EDN DTJAIV. – 0,69 п.л./ 0,23 п.л.
8. Пашковский, Д.А. Основные положения обновлённых международных стандартов внутреннего аудита. Повышение качества и риск-ориентированный подход / Д.А. Пашковский, П.Н. Михеев // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 1. – С. 79-81. – EDN IJSCM. – 0,19 п.л./ 0,1 п.л.
9. Пашковский, Д.А. Методологический подход к классификации рисков бизнес-процессов вертикально интегрированных нефтегазовых компаний / Д.А. Пашковский // Наука и бизнес: пути развития. – 2024. – № 1(151). – С. 180-184. – EDN LSYDJZ. – 0,31 п.л./ 0,31 п.л.
10. Пашковский, Д.А. Количественная оценка рыночного риска и управление качеством в вертикально интегрированных нефтегазовых компаниях /

- Д.А. Пашковский // Наука и бизнес: пути развития. – 2024. – № 3(153). – С. 113-116. – EDN AWGIOС. – 0,25 п.л./ 0,25 п.л.
11. Пашковский, Д.А. Основные проблемы идентификации и оценки ключевых рисков в области устойчивого развития / Д.А. Пашковский // Наука и бизнес: пути развития. – 2024. – № 5(155). – С. 179-182. – EDN EUILRG. – 0,25 п.л./ 0,25 п.л.
 12. Пашковский, Д.А. Об особенностях построения системы управления кредитным риском в вертикально интегрированных нефтегазовых компаниях / Д.А. Пашковский // Глобальный научный потенциал. – 2024. – № 3(156). – С. 337-340. – EDN MHJGWL. – 0,25 п.л./ 0,25 п.л.
 13. Пашковский, Д.А. Основные проблемы использования лучшей практики управления рисками в области устойчивого развития / Д.А. Пашковский // Глобальный научный потенциал. – 2024. – № 5(158). – С. 365-367. – EDN AROMTL. – 0,81 п.л./ 0,81 п.л.
 14. Пашковский, Д.А. О методологических подходах к установлению допустимого уровня риска. Часть 2. Подходы к установлению показателей допустимого риска на операционном уровне / Д.А. Пашковский, В.М. Кондратьев-Фирсов // Газовая промышленность. – 2023. – № 10(855). – С. 124-132. – EDN LIOGBN. – 0,56 п.л./ 0,28 п.л.
 15. Пашковский, Д.А. Некоторые вопросы построения интегрированных систем управления рисками и внутреннего контроля в публичных акционерных обществах с государственным участием / Д.А. Пашковский, В.М. Кондратьев-Фирсов // Газовая промышленность. – 2023. – № 12(858). – С. 74-82. – EDN WGWWBM. – 0,56 п.л./ 0,28 п.л.
 16. Пашковский, Д.А. Раскрытие информации, связанной с климатом, в финансовой отчетности вертикально интегрированных холдингов / Д.А. Пашковский, П.Н. Михеев // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 12. – С. 267-270. – EDN DAZHRK. – 0,25 п.л./ 0,13 п.л.
 17. Пашковский, Д.А. Методологические подходы к управлению климатическими рисками вертикально интегрированных холдингов / Д.А. Пашковский, П.Н. Михеев // Экономика устойчивого развития. – 2023. – № 3(55). – С. 162-166. – DOI 10.37124/20799136_2023_3_55_162. – EDN OLRJXU. – 0,31 п.л./ 0,16 п.л.
 18. Пашковский, Д.А. Управление рисками устойчивого развития как фактор повышения эффективности корпоративного управления / Д.А. Пашковский // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2023. – № 3-1(141). – С. 122-128. – EDN QVDFGS. – 0,44 п.л./ 0,44 п.л.
 19. Пашковский, Д.А. Инновационный подход к ранжированию рисков, связанных с устойчивым развитием, методом попарных сравнений / Д.А. Пашковский, А.А. Быков, В.М. Кондратьев-Фирсов // Газовая

промышленность. – 2022. – № 1(827). – С. 102-116. – EDN PAIFXQ. – 0,94 п.л./ 0,31 п.л.

20. Пашковский, Д.А. О подходах к проведению оценки зрелости системы управления рисками в международных вертикально интегрированных нефтегазовых холдингах. Часть 1. Модели оценки зрелости систем управления рисками в компаниях различных отраслей экономики / Д.А. Пашковский, А. А. Быков // Газовая промышленность. – 2022. – № 11(840). – С. 100-115. – EDN CMAGSP. – 1,0 п.л./ 0,5 п.л.
21. Пашковский, Д.А. О подходах к проведению оценки зрелости системы управления рисками в международных вертикально интегрированных нефтегазовых холдингах. Часть 2. Методологический подход к проведению оценки зрелости систем управления рисками в компаниях нефтегазовой отрасли / Д.А. Пашковский, А.А. Быков // Газовая промышленность. – 2022. – № 12(842). – С. 102-107. – EDN CYADFQ. – 0,38 п.л./ 0,19 п.л.
22. Пашковский, Д.А. Методические подходы к разработке ключевых индикаторов риска для организаций нефтегазовой отрасли 70 ОХРАНА ТРУДА / Д.А. Пашковский, А.А. Быков, В.М. Кондратьев-Фирсов // Газовая промышленность. – 2022. – № 3(830). – С. 70-79. – EDN LMANFY. – 0,63 п.л./ 0,21 п.л.
23. Пашковский, Д.А. Методический подход к проведению организациями нефтегазовой отрасли самооценки эффективности системы управления рисками / Д.А. Пашковский, А.А. Быков, В.М. Кондратьев-Фирсов // Газовая промышленность. – 2022. – № 4(831). – С. 100-108. – EDN LMPWQB. – 0,56 п.л./ 0,19 п.л.
24. Пашковский, Д.А. Методический подход к количественной оценке риска с использованием метода исторического моделирования VaR / Д.А. Пашковский, А.А. Быков, В.М. Кондратьев-Фирсов // Газовая промышленность. – 2022. – № 5(832). – С. 98-107. – EDN BNKOKE. – 0,63 п.л./ 0,21 п.л.
25. Пашковский, Д.А. Некоторые вопросы повышения эффективности управления рисками устойчивого развития в вертикально интегрированных холдингах / Д.А. Пашковский, А.А. Быков, В.М. Кондратьев-Фирсов // Газовая промышленность. – 2022. – № 6(834). – С. 96-105. – EDN XDGOYY. – 0,63 п.л./ 0,21 п.л.
26. Пашковский, Д.А. О подходах к классификации рисков устойчивого развития в крупных вертикально интегрированных холдингах / Д.А. Пашковский, А.А. Быков, В. М. Кондратьев-Фирсов // Газовая промышленность. – 2022. – № 7(835). – С. 114-125. – EDN VBXHWK. – 0,75 п.л./ 0,25 п.л.
27. Пашковский, Д.А. О современной ситуации в управлении климатическими и ESG-рисками / Д.А. Пашковский, А.А. Быков, В.М. Кондратьев-Фирсов // Газовая промышленность. – 2022. – № 8(836). – С. 88-94. – EDN YZJRMP. – 0,5 п.л./ 0,17 п.л.

28. Пашковский, Д.А. Методический подход к качественной оценке рисков в области устойчивого развития / Д.А. Пашковский, А.А. Быков // Газовая промышленность. – 2022. – № 9(837). – С. 144-160. – EDN OMNMRY. – 1 п.л./ 0,5 п.л.
29. Пашковский, Д.А. Методические подходы и особенности построения фасетно-иерархической классификации рисков вертикально интегрированной компании / Д.А. Пашковский, А.А. Быков // Газовая промышленность. – 2021. – № 11(824). – С. 104-117. – EDN PKPHXL. – 0,88 п.л./ 0,44 п.л.

Доклады на научных конференциях и другие публикации

30. Пашковский, Д.А. Интегрированная система управления рисками в компаниях топливно-энергетического комплекса / Д.А. Пашковский // Вопросы экономики и управления нефтегазовым комплексом : Материалы юбилейной Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 20 июня 2025 года. – Москва: Российский государственный университет нефти и газа (национальный исследовательский университет) им. И.М. Губкина, 2025. – С. 51. – EDN WPWEZK. – 0,06 п.л./ 0,06 п.л.
31. Пашковский, Д.А. Основные подходы к вопросам управления рисками в области качества в нефтегазовых публичных акционерных обществах с государственным участием / Д. А. Пашковский // Управление рисками: новые вызовы, проблемы и решения (РИСК'Э-2023) : Труды IX научно-практической конференции с зарубежным участием, под научной редакцией доктора технических наук, профессора С. Г. Опарина, Санкт-Петербург, 16–17 ноября 2023 года. – Санкт-Петербург: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого", 2024. – С. 30-35. – DOI 10.18720/SPBPU/2/id24-274. – EDN KTQZEY. – 0,38 п.л./ 0,38 п.л.
32. Пашковский, Д.А. Некоторые вопросы управления рисками в области качества в нефтегазовых публичных акционерных обществах с государственным участием / Д.А. Пашковский // Национальные концепции качества: роль качества в научно-технологическом развитии страны : Сборник материалов Национальной научно-практической конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 09 октября 2023 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2023. – С. 267-270. – EDN OOMSEW. – 0,25 п.л./ 0,25 п.л.
33. Пашковский, Д.А. Идентификация и оценка природных рисков, приводящих к авариям на объектах единой системы газоснабжения / Д. А. Пашковский // Научные аспекты техносферной безопасности-2023 : Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 05–07 октября 2023 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет

государственной противопожарной службы МЧС России им. Героя Российской Федерации генерала армии Е.Н. Зиничева, 2023. – С. 84-88. – EDN MMLESO. – 0,31 п.л./ 0,31 п.л.

34. Пашковский, Д.А. Актуальные вопросы управления рисками устойчивого развития / Д.А. Пашковский // Управление рисками: проблемы и решения (РИСК'Э-2022) : материалы VIII научно-практической конференции с зарубежным участием, Санкт-Петербург, 10–11 ноября 2022 года. – Санкт-Петербург: Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого", 2022. – С. 58-64. – DOI 10.18720/SPBPU/2/id22-316. – EDN ULNLHF. – 0,44 п.л./ 0,44 п.л.
35. Пашковский, Д.А. Функция внутреннего аудита: новый взгляд на управление кредитной организацией / Д.А. Пашковский, А.А. Войлуков // Управление в кредитной организации. – 2012. – № 2. – С. 30–36. – 0,44 п.л./ 0,22 п.л.
36. Пашковский, Д.А. Оценка эффективности деятельности службы внутреннего аудита в финансовых организациях / В.Е. Хромов, Д.А. Пашковский // Управление в кредитной организации. – 2011. – № 5. – С. 8–18. – 0,69 п.л./0,35 п.л.
37. Пашковский, Д.А. Антикризисные меры в банковском секторе: международная практика / А.А. Войлуков, Д.А. Пашковский // Управление в кредитной организации. – 2010. – № 3. – С. 45–58. – 0,88 п.л./0,44 п.л.
38. Пашковский, Д.А. Риски проблемных активов в банковском секторе России / А.А. Войлуков, Д.А. Пашковский // Управление в кредитной организации. – 2010. – № 1. – С. 45–55. – 0,69 п.л./0,35 п.л.
39. Пашковский, Д.А. Регуляторные и внутренние модели рыночного риска / В.А. Поздышев, Д.А. Пашковский // Управление в кредитной организации. – 2007. – № 2. – С. 95–107. – 0,8 п.л./0,4 п.л.
40. Пашковский, Д.А. Финансовая отчетность и риски в деятельности кредитных организаций / В.А. Поздышев, Д.А. Пашковский // Управление в кредитной организации. – 2006. – № 4. – С. 85–90. – 0,38 п.л./0,19 п.л.
41. Пашковский, Д.А. Рекомендации по управлению рисками, связанными с использованием кредитными организациями информационных и телекоммуникационных систем / Д.А. Пашковский // Информационно-аналитический бюллетень / Центральный банк Российской Федерации, Главное управление по Санкт-Петербургу. – СПб, 2001. – № 4 (4). – 0,9 п.л./ 0,9 п.л.