

УДК 657.47:005.334

DOI: 10.25806/uu-6566

РИСК-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ В НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЯХ

М.Б. Джапаров

ЧПОУ «Медицинский колледж имени Башларова», Махачкала, email: med-kolledj@mail.ru

Аннотация. В статье описывается необходимость интеграции оценки рисков в систему управленческого учета. Изучены мнения авторов о сущности управленческого учета рисков. Раскрыты факторы риска, влияющие на финансовую устойчивость компании. Рассмотрены факторы риска для нефтегазовых компаний, зависящие от особенностей их деятельности. Представлен пример классификации рисков при построении системы оценки производственного риска цеха добычи нефти.

Ключевые слова: управленческий учет, риск-ориентированный учет, факторы риска, риск-ориентированный подход, принципы, функции, нефтегазовая отрасль, классификация рисков, управление рисками.

RISKBASED MANAGEMENT ACCOUNTING IN OIL AND GAS COMPANIES

M.B. Djaparov

Bashlarov Medical College, Makhachkala, email: med-kolledj@mail.ru

Abstract. The article describes the need to assess the level of various risks integrated into the management accounting system. The authors' views on the essence of management accounting for risks are examined. The risk factors affecting the financial stability of the company are identified. Risk factors for oil and gas companies, depending on the specifics of their operations, are considered. An example of risk classification in the process of building a system for assessing the production risk of an oil production workshop is presented.

Keywords: management accounting, riskbased accounting, risk factors, riskbased approach, principles, functions, oil and gas industry, risk classification, risk management.

Дата поступления статьи в редакцию: 01.08.2026

Дата принятия статьи в печать: 08.10.2026

Введение

Управленческий учет работает не просто как набор отчетов, а как информационно-расчетная система, где предприятие связывает планирование, учет, контроль и анализ в единую логику. Чтобы принимать решения, которые реально повышают результат финансово-хозяйственной деятельности, руководителю нужна не любая информация, а точная и проверяемая база. Такую базу для оценки рисков в управленческом учете образует массив сведений, который дает именно тот объем данных, без которого нельзя нормально выбрать управленческое решение. Оценка рисков в этой системе, поэтому, играет практическую роль: она помогает вовремя увидеть уже возникшие проблемы и возможные сбои, отдельно показать сильные и слабые стороны работы предприятия и определить, насколько высокий риск оно несет.

Цель исследования

Цель исследования - анализ вопросов постановки риск-ориентированной системы управленческого учета в нефтегазовых компаниях, выявление ее особенностей.

Материал и методы исследования

Объектом исследования являются вопросы совершенствования управленческого учета в риск-ориентированном направлении. Использованы методы обобщения, эмпирические методы, методы системного и сравнительного анализа.

Результаты исследования

В нынешних условиях риск-ориентированный подход занял в управлении более заметное место. Конкуренция усилилась, деловая среда меняется быстро, а неопределенность уже влияет не эпизодически, а почти на каждое управленческое решение.

Из-за этого компании пересматривают саму систему управления, а не только отдельные процедуры. Управленческий учет в такой логике нужен не как формальный блок фиксации показателей, а как рабочий инструмент, который помогает раньше увидеть риск, точнее спланировать действия и жестче контролировать результат. За счет этого организация может повысить отдачу от своей деятельности, потому что решения принимаются не вслепую, а с учетом вероятных потерь, отклонений и внешних ограничений. И.В. Быкова отдельно выделяет причины, из-за которых управленческая деятельность попадает в ситуацию неопределенности, и сводит их в рис. 1.



Рис. 1. Причины неопределенности управленческой деятельности [2]

Т.Ю. Серебрякова связывает риск-ориентированный подход не просто с учетом рисков, а с более широкой системой информационной поддержки управления. Здесь важна не одна функция, а их сцепка: учет и анализ, контроль, плюс внешняя информация, которая приходит в организацию и меняет управленческие решения. Из этого видно, что риск нельзя вынести в отдельный блок и рассматривать изолированно. Он входит в саму архитектуру управленческой информации. Смысл подхода тогда сводится не к фиксации уже возникших потерь, а к работе с внешними и внутренними факторами заранее, чтобы ослабить их влияние и не доводить ситуацию до отрицательных последствий [6].

Л.М. Кубатиева развивает эту линию немного в другую сторону. Она делает акцент на том, что фактор риска воздействует на любой организационный процесс постоянно, а не время от времени. Причем такой фактор может запускать риск сам по себе, либо в сочетании с другими обстоятельствами, когда эффект уже накапливается. Это уточнение важно, потому что в реальной деятельности риски редко появляются по одному. Чаще организация сталкивается с их наложением: меняется рынок, ужесточаются требования, падает спрос и одновременно растут внутренние издержки. Поэтому простая учетная фиксация уже не закрывает проблему. Автор прямо указывает на необходимость соединять риск-ориентированный подход со стратегическим [4]. Такая позиция выглядит убедительно, потому что краткосрочная реакция на угрозу сама по себе не гарантирует устойчивость предприятия на длинном горизонте. Если организация только гасит текущие сбои, но не связывает их с целями развития, управленческий учет начинает работать фрагментами. В итоге информация есть, но она не собирается в решение. Именно поэтому сочетание двух подходов выглядит не как теоретическое усложнение, а как практическая необходимость.

Управленческий учет в этой логике нужен не сам для себя, а для управления хозяйствующим субъектом в условиях неопределенности. Технологии, методы и инструменты учета действительно дают результат, но без элементов риск-менеджмента этот результат остается неполным. Здесь проблема не в недостатке данных, а в том, что данные часто не переводят в язык угроз, вероятностей и возможных последствий. Риск-ориентированный подход как раз меняет оптику: организация не просто учитывает факты хозяйственной жизни, а выделяет факторы среды, отслеживает их влияние и подбирает способы реакции. Финансовый результат тогда зависит не только от качества учета, но и от того, насколько рано удалось заметить источник риска.

При всей детализации таких подходов у части авторов остается один слабый момент. Они нередко описывают риск как внешний по отношению к учетной системе элемент, который потом нужно «подключить» к управленческому учету. Но логичнее ставить вопрос иначе: если

цели организации изначально достигаются в условиях риска, то и сама модель управленческого учета должна строиться с учетом этой неопределенности, а не дополняться ею постфактум. В этом и состоит практический смысл тезиса о том, что система управленческого учета должна отражать направленность организации на достижение своих целей и одновременно учитывать риск как обычное условие деятельности, а не исключение.

Ю.Ю. Кадаева обращает внимание на причины возникновения рисков и перечисляет вполне конкретные факторы: изменение нормативных актов, уровень конкурентоспособности, спад в отрасли и другие [3]. Ценность такого подхода в том, что он уводит анализ от слишком общих формул. Когда риск раскладывают на источники, у организации появляется возможность связать каждый источник с отдельным управленческим решением. Если меняется регулирование, нужно перестраивать процедуры. Если снижается конкурентоспособность, уже требуется анализ продукта, цены, каналов сбыта. Если отрасль идет вниз, встает вопрос не только об оптимизации затрат, но и о пересмотре самой стратегии присутствия на рынке. Причины простые. Без выявления причин риск-ориентированный подход остается набором общих намерений.

С.А. Ситникова переводит обсуждение в организационную плоскость и показывает, как именно можно встроить риски в управленческий учет [7]. Речь идет о последовательной работе: сначала организация определяет, какая информация о рисках нужна на каждом уровне управления, потом формирует портфель рисков, закрепляет владельцев рисков за подразделениями, создает звено для накопления и обобщения такой информации. После этого она разрабатывает внутренние положения по учету рисков и выстраивает каналы передачи этих сведений между подразделениями. Такой порядок выглядит логично, хотя и не бесспорно. Цитата точная, но она почти не затрагивает вопрос, как избежать дублирования функций между подразделением, которое аккумулирует сведения о рисках, и теми службами, которые уже ведут внутренний контроль или планирование. На практике именно здесь часто возникает перегрузка отчетностью, когда информации становится больше, а управленческое решение быстрее не принимается. Результат неоднозначен.

А.В. Полянин, опираясь на положения стандарта ISO, связывает управление рисками с последовательностью этапов и тем самым подчеркивает значение процессного подхода к их исследованию и регулированию (рис. 2). Такой вывод в целом оправдан, потому что риск действительно удобнее отслеживать как процесс: от выявления до оценки, потом до выбора меры реагирования и последующего контроля. Но и здесь есть ограничение. Международный стандарт задает общую рамку, тогда как конкретная организация сталкивается с отраслевыми, правовыми и внутренними особенностями, которые не укладываются в универсальную схему полностью. Поэтому процессный подход полезен как каркас, а содержательное наполнение все равно приходится собирать из учетных данных, стратегических целей и информации о среде. Здесь сходятся позиции упомянутых авторов: риск нельзя сводить только к тому, что он поддается уменьшению как к процессу, или к числу факторов, или к информационной функции. Эффективная риск-ориентированная система должна объединять учет, контроль, информацию о внешней среде и управленческое реагирование, обеспечивая преимущественно проактивный, а не реактивный характер управления.



Рис. 2. Процесс управления рисками согласно ГОСТ ИСО 31000-2010 [5]

А.В. Полянин четко отмечает, что «риск-ориентированный подход сам по себе не представляет собой полноценной классической модели управления, не имеет развернутой концепции и методологии своего применения». Вместо этого он рассматривает его как частный вариант процессного взгляда на управление [5]. Данная оговорка важна, потому что она сразу же отсеивает любые необоснованные ожидания: система риск-ориентированного управления не заменяет общую систему менеджмента компании, а лишь переопределяет некоторые конкретные управленческие действия, основываясь на логике выявления, оценки и контроля рисков.

Тем не менее, в настоящее время в научной литературе нет единой автономной модели, которая одинаково хорошо и исключительно для нефтегазовой отрасли балансировала бы риски. Это не случайный пробел. На самом деле сектор крайне уязвим к ценовым ситуациям, сложным цепочкам поставок, масштабным капитальным вложениям и жестким требованиям по безопасности. Именно здесь очень быстро дает сбой универсальная схема. Первый автор подчеркивает финансовую угрозу, второй указывает на нарушение операционной деятельности, а третий отмечает, что только решения в области качественного управления приведут к устойчивости. Однако полного синтеза до сих пор не достигнуто.

То, что разрушает финансовую устойчивость компании, — это не абстрактная область рисков, а вполне конкретные вещи: ошибочная стратегия, плохие управленческие решения, сбои в работе поставщиков или неопределенность по контрактам с ключевыми партнерами или даже с источниками финансирования, недобросовестные сотрудники и затем — репутационные потери. Этот набор кажется эклектичным, но в этом и заключается проблема. Компания может контролировать одну сферу, но при этом не заметить другую.

Когда речь заходит о неверной стратегии, риск обычно возникает из-за качества первого фрагмента информации. Руководители нередко полагаются на ненадежную рыночную аналитику, переоценивают собственные конкурентные преимущества, недооценивают конкурентов или продолжают придерживаться стратегического курса, который уже давно утратил актуальность. Именно здесь ошибка начинает разрастаться. Компания вкладывает деньги не туда, где есть потенциал, а туда, где решение хотя бы показалось удобным. Слишком многое в этом риске нередко обобщают, хотя причина вполне приземлённая: неверно оценивают динамику спроса или упускают изменившееся поле игры — либо поворачивают слишком поздно.

Существует тесная связь между не эффективными управленческими решениями, но они не совпадают с этим риском столь же точно. На бумаге стратегия может казаться разумной; именно на этапе реализации начинается провал. Руководитель не достигает поставленных целей, неверно распределяет ресурсы или затягивает кадровые решения, а также противопоставляет отделы друг другу с конфликтующими приоритетами. Еще одним слабым звеном здесь является не только личностные качества руководителя. Информация, которую система управленческого учета предоставляет управлению в форме, не поддерживающей своевременное принятие решений, также приводит к самой проблеме.

Риски становятся еще более конкретными, когда речь идет об организации работы с поставщиками. Возможные риски для поставщика: слишком сжатые сроки, неконформные с техническими требованиями продукты, неплатежеспособность или нарушение контрактов. Кроме того, имеют место трудовые и экологические нарушения, такие как несоблюдение стандартов качества и т. д. Этот риск особенно актуален для нефтегазового сектора, поскольку одно нарушение поставок может поставить на паузу целый взаимосвязанный участок работ, распространяясь дальше по цепочке: один простой тянет за собой следующий. Также здесь присутствует риск финансирования, что очевидно. Было бы предотвращено не только прямые потери из-за сомнительного источника средств, но и необходимость на более позднем этапе доказывать наличие доброй воли через компанию перед контрагентами, банками и регуляторами.

Потеря деловой репутации — это совсем другая проблема, но она так же болезненна. Доверие рассеивается быстро, однако компании нужно время, чтобы понять это: вначале в ее финансовых отчетах цифры могут не отражать ничего. Клиенты исчезают, партнеры отступают в безопасное место, переговоры становятся сложнее, а привлечение новых ресурсов обходится дороже. В данном случае репутация не выглядит чем-то второстепенным. Она влияет на способность бизнеса быть устойчивым, особенно там, где контракты долгосрочные и высока цена ошибок. Более того, проблемы здесь, возникающие изнутри, представляют для имиджа такую же серьезную угрозу, как и внешние атаки. Недобросовестный персонал, конфликт интересов,

скрытые нарушения внутри компании подрывают доверие не меньше, чем неблагоприятный информационный фон извне.

Изучение этих факторов подводит к достаточно жесткому выводу: без риск-ориентированного подхода система управленческого учета остается неполной. Обычный учет фиксирует хозяйственные операции, но не всегда показывает, где именно компания приближается к опасной границе. Поэтому управленческий учет должен не только собирать достоверную информацию для руководства, но и связывать ее с оценкой риска. Здесь и возникает сложность. Найти числовое выражение риска можно не по каждому показателю, а часть индикаторов вообще работает косвенно. Из-за этого руководитель получает данные, но не всегда получает ясный сигнал, насколько ситуация опасна. Результат, в итоге, зависит не от объема сведений, а от того, как система переводит их в управленческий выбор.

В этой логике принципы риск-ориентированного управленческого учета играют не декоративную роль. Обычно называют: комплексность, своевременность, полноту, апперцепцию, адаптивность, компетентность, рациональность, существенность, предупредительность и осмтрительность. Сам список полезен, хотя сам по себе он мало что объясняет. Если принцип не связывают с конкретной процедурой, он остается просто названием. Комплексность означает, что учет не дробит риск по отделам и собирает картину целиком. Своевременность требует передавать сигнал до того, как негативный эффект уже вошел в отчетность. Существенность отсекает второстепенные колебания и удерживает внимание на тех угрозах, которые реально меняют финансовое положение компании.

Концепция управленческого учета в условиях риск-ориентированного управления, поэтому не может ограничиться только перечнем принципов. Ей нужна цель, нужен предмет и нужны функции, иначе конструкция остается незавершенной. Цель такой системы связана с обеспечением руководства не просто данными, а данными, которые помогают выбрать действие в ситуации неопределенности. Предмет охватывает не только затраты, доходы и результаты, но и факторы, из-за которых эти показатели могут отклониться от плана. Функции тоже приходится расширять: учет фиксирует, анализирует, предупреждает, а еще поддерживает выбор варианта решения (рис. 3). И здесь снова видно, почему Полянин относит этот подход к процессному типу. Он не создает отдельную управленческую вселенную, а встраивает риск в движение управленческого процесса, от сбора информации до реакции руководства. Но тут остается нюанс. Пока отрасль не выработала единую прикладную модель для нефтегазовых компаний, каждое предприятие все равно будет собирать эту систему под себя.

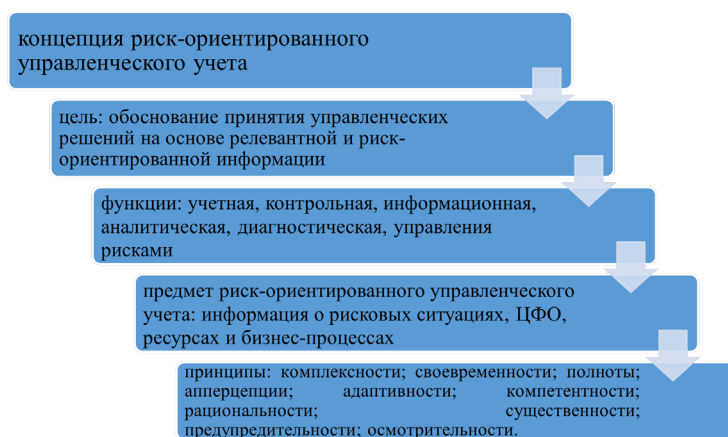


Рис. 3. Концепция риск-ориентированного управленческого учета в компании

Эта схема буквально является основой, на которой зиждется вся модель управленческого учета, основанного на оценке рисков. Она использует не только данные бухгалтерского учета, как иногда ошибочно предполагают, но и более широкий набор входных данных: финансовые показатели, нефинансовую информацию о ресурсах, данные о бизнес-процессах и потоки информации между ними, а также между ними и внешними источниками. Здесь решает не то, какой именно набор информации используется — важно, как он перемещается. Если сведения о неудачах закупок, перерасходах средств и изменениях внешних условий не собираются в одной системе, то учет фиксирует последствия, но не отражает риски на их источнике.

Но на практике управление рисками редко начинается с подсчета цифр. SWOT-анализ позволяет разложить по составляющим внутренние сильные и слабые стороны компании, а также внешние возможности и угрозы — на основе чего затем формируются конкретные риски. PESTEL-анализ предоставляет больший контекст и подчеркивает риски макросреды, такие как политические, экономические, социальные, технологические, экологические и правовые. С другой стороны, метод Дельфи решает совершенно другую задачу — получить экспертные оценки таким образом, чтобы один сильный участник не смог «перебить» остальных своим мнением. Интервью с экспертами более прямолинейны: эксперт описывает риск, который ранее не был отражен в формальной отчетности. Мозговой штурм — хороший инструмент для ситуаций, когда нужны инновационные, нетривиальные сценарии, особенно на стыке между подразделениями. Всё это кажется знакомым, однако некоторые авторы слишком нейтральны в своём описании: не хватает самого необходимого — кто именно должен был выступать участником в рамках проверки и как компания, затем преобразовала сообщения о рисках в меры по охвату бухгалтерского учёта.

Количественные методы уже опираются на более строгую логику и на подходящие данные, чтобы обосновать применение этих разработок по сравнению с качественными процедурами. Вместо того чтобы гадать о результате проекта, расчёты методом Монте-Карло выполняют тысячи — даже миллионы — случайных сценариев и с какой вероятностью организация достигнет каждого целевого показателя. Анализ чувствительности помогает количественно оценить, насколько каждый отдельный фактор влияет на результат, например на цену сырья, колебания валютного курса, объёмы или время начала проекта. В то же время EMV связывает вероятность наступления инцидента с его экономической ценностью и, таким образом, предлагает не теоретические сомнения, а ожидаемую прибыль. Дерево решений, в свою очередь, показывает цепочку вариантов: какое решение принимает компания, что происходит дальше и сколько стоит каждый исход. Результат неоднозначен. Если качественный этап компания провела формально, дальнейшие расчеты просто аккуратно обсчитают плохие предпосылки. Именно поэтому в риск-ориентированном учете качественный анализ не стоит на периферии, он задает рамку для всего последующего расчета.

При всей детализации подхода его особенность состоит не в расширении перечня методов, а в смене точки внимания. Компания выделяет ключевые риски, отслеживает их постоянно и встраивает контроль в обычную систему управления. По этой причине многие организации не создают отдельное подразделение риск-менеджмента, а передают эти функции финансовой службе. Ход понятный: именно финансовый блок уже видит бюджеты, отклонения, кассовые разрывы, инвестиционные расчеты и может быстро связать риск с его денежным эффектом. Но здесь появляется и слабое место. Финансовая служба хорошо считает то, что можно выразить в показателях, однако хуже ловит операционные сигналы на ранней стадии, если производственные подразделения не передают информацию вовремя. Такая конструкция работает, но не всегда закрывает риск целиком, и особенно это заметно в капиталоемких отраслях.

В нефтегазовой компании эта проблема проявляется резче. Риски здесь идут не одной линией, а сразу по нескольким уровням: от геологоразведки и добычи до транспорта, сбыта, ценовой конъюнктуры и экологических требований. Поэтому дальше логично перейти к классификации рисков нефтегазовой компании в таблице 1.

Таблица 1

Характеристика основных рисков нефтегазовой компании

Группы и виды рисков	Характеристика
1. Риски, связанные с мировыми тенденциями рынка нефти	Обусловлены конфликтами в нефтедобывающих регионах и ограничением движения по ключевым морским маршрутам, что повышает волатильность цен и создает дополнительную премию за риск
2. Внешние риски Российского рынка нефти	Обусловлены, в том числе, атаками БПЛА на нефтеперерабатывающие заводы, а также временной приостановкой работы ряда предприятий в азиатской части страны в связи с ремонтом и переоснащением.
продолжение табл. 1	

окончание табл. 1	
Группы и виды рисков	Характеристика
3. Риски, связанные с госрегулированием	Частые изменения в налоговой системе (повышение ставок, введение новых налогов или сборов), корректировка правил недропользования или экологических норм.
4. Риски, связанные с транзитом нефти	В долгосрочных контрактах возможны разногласия по объемам прокачки, тарифам, штрафным санкциям за срыв сроков
5. Риски, связанные с освоением новых месторождений	Связаны с выходом в новые регионы добычи, требуют дополнительной проработки региональных особенностей на стадии обоснования соответствующих проектов
6. Рыночные риски	Связаны с напряженностью в ключевых нефтедобывающих регионах (Ближний Восток)
7. Риск не продления и (или) лишения лицензий на добычу	Связаны с несоблюдением требований лицензий, возможностью их приостановления, изменения или отзыва.
8. Риски роста затрат	Связаны с ростом удельных затрат в строительстве нефтегазовых скважин, превышающими темпы роста инфляции.
9. Эксплуатационные риски, производственных объектов	Сопряжены с широким спектром рисков технологического, технического, природно-климатического характера, рисков негативных действий персонала.
10. Экологические риски	Связаны с возможностью нанесения вреда окружающей среде.

Проведенные исследования показывают одну довольно простую вещь: любой хозяйствующий субъект должен не просто фиксировать риски, а раскладывать их по понятной системе с учетом своей деятельности, внутреннего устройства и территории, где он работает. Без такой систематизации перечень угроз быстро превращается в формальность. Руководство видит общий список, но не понимает, какой риск реально бьет по ликвидности, какой давит на операционный цикл, а какой может довести до потерь и дальше уже до банкротства. Поэтому классификация нужна не для описания ради описания. Она помогает выбрать момент, когда вмешательство еще имеет смысл.

Между тем сам анализ рисков не ограничивается их простым перечислением. Сначала компания выясняет, откуда риск возникает и почему он меняется со временем. Потом считает возможный ущерб, причем здесь важна не только итоговая сумма, но и механизм ее появления: простой оборудования, срыв поставки, отклонение по себестоимости, штраф, аварийный ремонт. После этого подбирают меры, которые убирают риск или хотя бы снижают его до приемлемого уровня. Этот порядок часто описывают слишком гладко, как будто после выявления причины компания автоматически получает рабочее решение. На практике этого не происходит, потому что одна и та же причина может запускать сразу несколько последствий, а подразделения оценивают их по разному.

Представленная классификация позволяет увидеть, какие именно риски крупнейшие нефтегазовые компании считают для себя существенными. Это важно уже потому, что отрасль сама задает жесткий отбор: на первый план выходят не любые угрозы, а те, которые могут остановить добычу, нарушить транспортировку или резко увеличить затраты.

В отличие от более ранних подходов экологический блок уже нельзя держать где-то сбоку. Все больше компаний относят экологические вопросы к числу существенных, и это выглядит логично, поскольку отдельные обстоятельства сразу затрагивают основную деятельность предприятия. Речь идет не только о санкциях или плате за негативное воздействие. Авария на объекте, разлив, превышение нормативов, конфликт с надзорным органом — каждый из этих эпизодов бьет и по производству, и по финансам, и по репутации. Цитата о важности экологических рисков точная, но она игнорирует один момент: в нефтегазовой сфере экологиче-

ский риск редко существует отдельно, обычно он тянет за собой технологический и управленческий сбой. Поэтому изолированная оценка такого риска ослабляет картину. Классификация должна показывать связи между блоками, иначе компания увидит уже последствия, когда сбой ушел дальше по цепочке.

Алгоритм оценки рисков в нефтегазовой компании обычно строят вокруг трех действий: сначала риск выявляют, затем разбирают и после этого выбирают реакцию. В производстве добычных работ такая логика особенно заметна, потому что риск возникает не в абстрактной среде, а внутри конкретной операции, где есть оборудование, персонал, технологический режим и временные ограничения. Сначала нужно определить сам источник угрозы. Затем компания оценивает вероятность, масштаб последствий и условия, при которых риск переходит из допустимого состояния в критическое. Далее подбирают ответную меру — от изменения процедуры контроля до корректировки технологии или перераспределения ответственности. Схема оценки рисков на примере производственного процесса цеха добычи нефти как раз и показывает этот переход от общей модели к конкретному участку работы, где ошибка одного звена сразу меняет результат всей цепочки Рис.4.

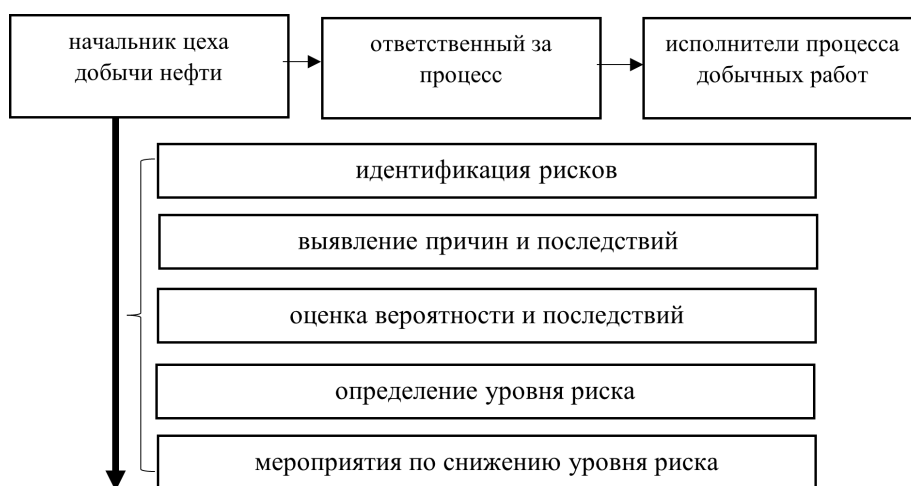


Рис. 4. Анализ и оценка производственного риска цеха добычи нефти

Анализ того, насколько сработали меры по управлению рисками, нужен не сам по себе, а для постоянной доработки всей системы. Если компания не возвращается к уже принятым мерам и не проверяет их в действии, управление рисками быстро становится набором разовых решений. В таком случае процедура вроде бы есть, документы тоже есть, а сам риск продолжает повторяться в том же месте.

Методология оценки рисков на предприятии в данном случае опирается на экспертный метод. Основание понятное: не каждый риск можно сразу выразить точным расчетом, особенно если речь идет о производственном процессе, где часть отклонений проявляется только в конкретной рабочей ситуации. Оценка рисков должна проводиться не только периодически, но и внепланово при изменении технологического процесса, организационной структуры, вводе нового оборудования или возникновении существенных отклонений. Ежегодного пересмотра может быть недостаточно для производственных рисков, способных быстро изменяться. Руководитель цеха по добыче нефти может внедрить управление рисками на уровне подразделения. Это проще, поскольку он видит происходящее вживую, а не по отчетам.

Экспертная группа проводит оценку рисков, которая должна включать минимум трех человек. Как правило, команда включает руководителя цеха, владельца процесса и тех, кто использует его ежедневно для каждого из процессов. Такой состав выглядит оправданно, поскольку он соединяет управленческий взгляд и фактическое знание операций. Исполнители часто замечают риск раньше всех, потому что они сталкиваются с отклонением не в таблице, а на участке работы. Начальник цеха, в свою очередь, соотносит частную проблему с целями подразделения и с производственными ограничениями. Ответственный за процесс связывает эти наблюдения с регламентом, сроками и контрольными точками. Но тут есть нюанс. Если в группе остаются только участники одного и того же процесса, обсуждение иногда замыкается внутри привычной логики и не захватывает смежные угрозы.

На этапе идентификации группа совместно перечисляет риски, которые могут повлиять на выполнение процесса и на достижение его целей. Здесь важно смотреть сразу в двух направлениях: назад, то есть на уже случившиеся отклонения, и вперед, то есть на события, которые еще не произошли, но вполне могут возникнуть. Такой двойной взгляд полезен, потому что прошлый опыт дает фактуру, а прогнозирование не дает системе застыть. Для выявления рисков используют инструкции по процессам, материалы внутренних и внешних аудитов, сведения об удовлетворенности клиентов. Туда же включают решения по улучшению процесса, данные о его работе за год, материалы анализа со стороны руководства за год. Дополнительно берут корректирующие и предупреждающие действия, а также инициативы, поданные работниками компании. Этот перечень широкий, даже широкий, и в этом его плюс. Проблема в другом: источники информации сами по себе риск не выявляют, если компания не связывает их между собой и не проверяет, как одно отклонение переходит в другое.

Заключение

Проведённое исследование показало, что риск-ориентированный управленческий учёт в нефтегазовых компаниях должен быть встроен в общую систему принятия управленческих решений и учитывать отраслевые особенности деятельности. Выявлено, что на финансовую устойчивость нефтегазовых компаний влияет совокупность рыночных, производственных, регуляторных, экологических и иных рисков, что требует их систематизации и постоянного мониторинга. Предложенный подход к оценке рисков на уровне производственного подразделения позволяет увязать идентификацию рисков, анализ причин и последствий, оценку вероятности и разработку мероприятий по снижению уровня риска.

Литература

1. ГОСТ Р ИСО 31000-2019. Менеджмент риска. Принципы и руководство: национальный стандарт Российской Федерации: утвержден и введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 10 декабря 2019 г. № 1379-ст. М.: Стандартинформ, 2020.
2. Быкова И.В. Развитие системы управленческого учета рисков финансово-хозяйственной деятельности предприятия: дис. ... канд. экон. наук. Екатеринбург, 2015. 245 с. EDN: QOGITZ.
3. Кадаева Ю.Ю. Риск-ориентированный подход к управленческому учету как инструменту внутрифирменного менеджмента // Молодой ученый. 2014. № 4.2 (63.2). С. 35-37. EDN: SAFVGJ.
4. Кубатиева Л.М. Роль и место системы стратегического управленческого учета в организации // Экономика и предпринимательство. 2020. № 7 (120). С. 1268-1275. DOI: 10.34925/EIP.2020.120.7.263 EDN: TGWVNT.
5. Полянин А.В., Соболева Ю.П., Кулакова Л.И. Применение риск-ориентированного подхода в управлении инновациями предпринимательских структур // Организатор производства. 2022. Т.30. № 2. С. 99-112. DOI: 10.36622/VSTU.2022.56.26.005 EDN: HBCRIG.
6. Серебрякова Т.Ю., Гордеева О.Г. Риски организации: их учет, анализ и контроль: монография. М.: ИНФРА-М, 2020. 233 с. (Научная мысль). ISBN: 978-5-16-014777-2.
7. Ситникова С.А. Этапы организации управленческого учета на основе риск-ориентированного подхода // Современная экономика: проблемы и решения. 2023. № 11 (167). С. 118-129. DOI: 10.17308/meeps/2078-9017/2023/0/118-129 EDN: KCHEKA.