

ного проекта с использованием средств государственной поддержки (утв. постановлением Правительства РФ от 22.12.2020 № 2204, ред. от 15.06.2023).

7. ГОСТ Р 51897-2021 (ISO Guide 73:2009). Менеджмент риска. Термины и определения.

8. **Опарин С.Г.** Процессно-ориентированная концепция управления рисками в экономике // В сб.: Управление рисками в экономике: проблемы и решения. Труды научно-практической конференции с международным участием (РИСК'Э-2016). Под редакцией С.Г. Опарина. 2016. С. 18-26.

9. **Опарин С.Г.** Синергия в интегрированных системах управления рисками и ее учет в условиях цифровизации экономики // Проблемы анализа риска. 2020. Т. 17. № 6. С. 50-61.

10. ГОСТ Р 58771-2019. Менеджмент риска. Технологии оценки риска.

11. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (ред. от 29.05.2019, с изм. от 18.03.2023).

12. **Опарин С.Г.** Оценка качества сложной продукции по показателям надежности и живучести модифицированным методом статистического моделирования // В сб. : Методология и практика оценки качества продукции. Ленинград. 1990. С. 74-80.

doi:10.18720/SPBPU/2/id24-274

*Пашковский Дмитрий Александрович*, кандидат экономических наук, директор Департамента по развитию системы управления рисками и внутреннего контроля, ПАО «ГАЗПРОМ», Санкт-Петербург, Россия

## **ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ К ВОПРОСАМ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА В НЕФТЕГАЗОВЫХ ПУБЛИЧНЫХ АКЦИОНЕРНЫХ ОБЩЕСТВАХ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ**

**Аннотация.** В статье проведен анализ теоретических и методических аспектов совершенствования интегрированной системы управления рисками в области обеспечения качества в нефтегазовых публичных акционерных обществах с государственным участием в условиях неопределенности и риска. Приводятся основные риски ключевых процессов системы менеджмента качества.

**Ключевые слова:** управление рисками, система управления рисками и внутреннего контроля, менеджмент качества, бизнес-процессы, нефтегазовые публичные акционерные общества с государственным участием.

*Pashkovsky Dmitry Aleksandrovich*, Candidate of Economic Sciences, Director of the Department of the Risk Management and Internal Control System, PJSC «Gazprom», St. Petersburg, Russia

## THE MAIN APPROACHES TO QUALITY RISK MANAGEMENT IN OIL AND GAS PUBLIC JOINT STOCK COMPANIES WITH STATE PARTICIPATION

**Abstract.** The article analyzes theoretical and methodological aspects with the advent of an integrated risk management system in the field of quality assurance in oil and gas public joint-stock companies with which states participate in conditions of uncertainty and risk. The main risks of key processes of the quality management system are given.

**Keywords:** risk management, sustainable development, risk management and internal control system, quality management, business processes, oil and gas public joint stock companies with state participation.

В условиях активно развивающейся международной конкуренции в нефтегазовой отрасли при значительных макроэкономических изменениях, влияющих на устойчивость развития компаний, особая роль отводится вопросам управления рисками, оказывающим влияние на достижение стратегических целей.

Важное значение в нефтегазовой отрасли Российской Федерации занимают публичные акционерные общества с государственным участием (далее-Общества), которые стабильно, надёжно и эффективно обеспечивают потребителей энергоресурсами. Большинство из нефтегазовых компаний входят в Перечень стратегических предприятий и стратегических акционерных обществ [1]).

Для эффективного и надёжного достижения целей и задач должна быть организована адекватная корпоративная система управления, позволяющая эффективно и качественно своевременно принимать решения. Непрерывный процесс повышения качества принима-

емых решений является важным элементом корпоративного управления.

Среди рисков, идентифицируемых Обществами, особое место занимают риски в области качества. Необходимо уточнить понятие «риска». В целом, под риском понимают потенциальные события, обстоятельства, внешние и внутренние факторы, влияющие на достижение стратегических целей.

Риски в области качества - влияние неопределенности на достижение целей в области качества, направленных на обеспечение устойчивого развития Общества [2]. Данные риски связаны с возможным выпуском/поставкой продукции, выполнением работ ненадлежащего качества.

Управлением рисками - систематический процесс, оказывающий влияние на всю деятельность Обществ и обеспечивающий поддержку органам управления в принятии управленческих решений в условиях неопределенности [3].

Следует отметить, что «риск» и «неопределенность» не являются синонимами. «Неопределенность» имеет нейтральный характер. Риск является результатом неопределённости, оказывающим влияние.

Управление рисками (в том числе в области качества) в Обществах осуществляется на основании требований законодательства Российской Федерации, поручений Президента Российской Федерации, директив и постановлений Правительства Российской Федерации, а также исполнительных органов власти и регуляторов. Общества должны учитывать существующие возможности при формировании финансовых результатов, но в тоже время иметь защиту от возможных потерь. Управление рисками позволяет избегать кризисных ситуаций и успешно управлять последствиями принятых решений. Это позволяет получить преимущества перед конкурентами, а также адекватно подготовиться к негативным событиям и своевременно принимать эффективные меры реагирования.

Эффективное управление рисками также обеспечивает акционерам дополнительный комфорт и, как результат, повышение акционерной стоимости Обществ.

Качество продукции – решающий фактор, обеспечивающий устойчивое экономическое положение и дальнейшее развитие. Повышение качества путем совершенствования систем менеджмента качества (далее-СМК) является одной из важнейших задач.

Цель в области качества – производить продукцию, соответствующую требованиям российских и международных стандартов, отвечающую требованиям потребителей или превосходящую ожидания.

В целях обеспечения непрерывного совершенствования бизнес-процессов, повышения качества продукции внедряются системы менеджмента качества, координируемые соответствующими структурными подразделениями. Для обеспечения комплексного подхода к деятельности структурных подразделений создаются советы по качеству.

СМК - это часть системы корпоративного управления, направленная на достижение результатов в соответствии с целями в области качества, для удовлетворения потребностей, ожиданий и требований заинтересованных сторон [4].

Выделяют следующие цели управления рисками и внутреннего контроля в СМК:

- снижение факторов, влияющих на процессы СМК в условиях неопределенности;
- минимизация последствий реализации рисков;
- внедрение превентивных процедур и контролей;
- формирования надежной базы данных для стратегического планирования;
- улучшение процессов СМК и системы управления в целом [5].

Одним из элементов стандарта ГОСТ Р ИСО 9001-2015 [6] является риск-ориентированное мышление, заключающееся в определении факторов, которые могут привести к отклонению от запланированных результатов процессов и СМК, а также использовании предупреждающих средств управления для минимизации негативных последствий и максимального использования возникающих возможностей.

Управление рисками входит в систему оперативного, тактического и стратегического управления. Устойчивое развитие заключается в том, что необходимо достичь планируемых стратегических целей,

оставаясь в допустимых предельных значениях основных показателей деятельности. Предельные значения оцениваются, исходя из прогнозируемых уровней рисков изменения факторов среды и допустимых изменений показателей деятельности, определяющих устойчивость.

Система управления рисками и внутреннего контроля (далее – СУРиВК) и СМК - взаимосвязанные системы и интегрируются в единую систему управления. Под интегрированной системой управления рисками в области обеспечения качества понимается совокупность взаимосвязанных и согласованных методов и средств управления, направленных на обеспечение и поддержание качественного уровня выпускаемой продукции с минимальными рисками потерь [7].

Интеграция СУРиВК и СМК оптимизирует деятельность Обществ, позволяя устранять несоответствия и одновременно достигать требуемых результатов по объёму и качеству производимой продукции, оперативной идентификации, оценки и управления рисками в области качества. Связь рисков с процессами в СМК приведена в Табл.1.1 [8].

Таблица 1.1  
Классификация рисков в отношении ключевых процессов СМК

№ п/п	Процессы в СМК	Виды рисков в рамках процессов в СМК
1.	Основные процессы	Риски <i>производственной деятельности</i> ; риски проектирования и разработки
2.	Вспомогательные процессы	Риски, связанные с <i>закупочной деятельностью</i> ; риски, связанные со снабжением; инфраструктурные риски; риски, связанные с производственной средой; риски, связанные с технологической поддержкой; информационные риски; риски, связанные с хранением и транспортировкой
3.	Управляющие процессы	Риски, связанные с <i>планированием деятельности</i> организации; риски, связанные с организацией деятельности; риски, связанные с персоналом организации; риски анализа и оценки деятельности организации; риски, связанные с невыполнением требований потребителей

Таким образом, внедрение риск-ориентированного мышления в области СМК является экономически обоснованным в условиях неопределенности. Эффективное управление рисками и зрелый уровень

внутреннего контроля позволяют руководству адекватно реагировать на факторы неопределённости и связанные с ними риски и использовать возможности, увеличивая потенциал для достижения поставленных стратегических целей, одновременно повышая инвестиционную привлекательность Обществ и увеличивая капитализацию.

### Библиографический список

1. Указ Президента РФ от 4 августа 2004 г. № 1009 «Об утверждении перечня стратегических предприятий и стратегических акционерных обществ» (с изменениями и дополнениями).

2. **Жемчугова О.В.** Развитие терминологии риск-менеджмента применительно к системе менеджмента качества организации / О.В. Жемчугова // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2019. № 11-1. С. 64-69.

3. Политика управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Газпром» (утв. решением Совета директоров ПАО «Газпром» от 25.12.2018 № 3195).

4. **Горбашко Е.А.** Управление качеством: Учебное пособие. СПб.: Питер, 2008. 384 с.

5. Риск-менеджмент в управлении качеством: учебно-методическое пособие / Ю.И. Авадэни, Е.Л. Байда. Электрон, дан. Омск: СибАДИ, 2022. - Режим доступа: <http://bek.sibadi.org/MegaPro>, для авторизованных пользователей.

6. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Национальный стандарт РФ. Системы менеджмента качества. Требования (утв. приказом Росстандарта от 28.09.2015 № 1391-ст).

7. **Рудакова М.А.** Интеграция систем управления рисками и менеджмента качества на промышленных предприятиях / М.А. Рудакова // Экономика промышленности. 2014. № 3. С. 58-62.

8. **Связова Т.Г.** Управление рисками в СМК: Вестник Московского университета. сер. ЭКОНОМИКА. 2017. № 6 С. 143–165.