



М. В. АФАНАСЬЕВА
 Руководитель Центра
 технологического фор-
 сайта и инновационного
 менеджмента в энергетике
 Института энергетической
 стратегии. Область на-
 учных интересов: иннова-
 ционно-технологическое разви-
 тие энергетики, разработка
 и внедрение инновационных
 решений, технологический
 форсайт в энергетике, стра-
 тегический менеджмент
 организации, устойчивое
 развитие энергетических
 компаний и регионов.

E-mail:
 mv_afanasyeva@mail.ru

Описываются результаты текущих исследований, целью которых является разработка методики оценки уровня развития энергетических компаний. Проанализировано текущее состояние и проблемы стратегического развития, развития систем риск-менеджмента, существующие практики индексирования компаний. Результатом работы стала оригинальная методика оценки уровня развития энергетических компаний на основании системы индексации IES (Innovation, Efficiency, Sustainability), применимость которой была проверена в рамках проектов Института энергетической стратегии. Система зарекомендовала себя в качестве эффективного инструмента в области риск-менеджмента и бенчмаркинга компаний.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

метод оценки и управления рисками, риск-менеджмент, система индексации IES (Innovation, Efficiency, Sustainability), система индексирования, стандарт в области оценки рисков.

Развитие систем риск-менеджмента современных энергетических компаний

С учетом возросшей сложности энергетических проектов агенты энергетического бизнеса выражают озабоченность по поводу реальной готовности к управлению новыми рисками, с которыми они сталкиваются. Эти опасения объясняются потенциальной тяжестью рисков, связанных с ущербом, наносимым окружающей среде, и их возможным влиянием на население.

Существует несколько трактовок понятия «риск-менеджмент». В большинстве случаев это процесс, являющийся частью стратегического управления (менеджмента) компании, направленный на выявление (идентификацию) и управление всевозможными рисками того или иного вида деятельности с целью оптимизировать развитие субъекта в рамках растущей неопределенности динамики факторов окружающей среды.

В России сфера управления рисками развивается достаточно медленно. Сегодня остро ощущается необходимость сертифицирования услуг риск-менеджеров и создания единых стандартов управления рисками. За рубежом подобные механизмы уже сформированы и развиваются в рамках международных (стандарты COSO

«Интегрированные системы управления рисками на предприятиях», CorporateRiskManagement (ISO 31000) и др.) и региональных (AS/NZS 4360, CAN/CSA-Q850-97, JIS Q 2001, BS-6079-3:2000) стандартов управления рисками. К сожалению, в мировой практике оценки эффективности деятельности предприятий топливно-энергетического комплекса (ТЭК) до сих пор не выработаны система и культура разработки универсальных инструментов анализа, оптимизации и оценок деятельности, позволяющих охватить все основополагающие современные вопросы развития компаний и отраслевых комплексов в целом.

Управление рисками является неотъемлемой частью бизнес-планирования и управления производительностью компании. Существующая сегодня практика риск-менеджмента в первую очередь направлена на минимизацию основных рисков, включая риски возникновения убытков, недостижение поставленных целей, а также риски проявления других существенных негативных факторов. Для сохранения приемлемого уровня риска¹ в компаниях вырабатываются и реализуются соответствующие мероприятия.

¹ Уровень приемлемого риска – величина и вид риска, которые организация считает допустимыми в процессе достижения своих целей и представляет собой приемлемый уровень возможности отклонения от поставленной цели, целевого показателя (контрольного показателя) [The Committee, 2004].

Для минимизации возможного негативного влияния на результаты финансово-хозяйственной деятельности компании часть рисков страхуется. Примечательно, что в данной области российские компании заинтересованы в соответствии мировым стандартам и в разработке собственных систем управления рисками на их основе, а потому в большинстве своем не являются отстающими.

Operations Integrity Management System (OIMS) – интегрированная система менеджмента, которая характеризует общие ожидания относительно безопасности, здравоохранения, экологических и социальных рисков. OIMS обеспечивает систематический, структурированный и дисциплинированный подход для оценки прогресса и отслеживания отчетности по направлениям деятельности объектов и проектов [Corporate, 2012]. Наиболее успешными представляются системы риск-менеджмента, интегрированные в OIMS. Сегодня они включены в практику ведущих мировых (ExxonMobil Corporation, BP p.l.c., E. ON SE, BHP Billiton Limited и др.) и российских энергетических компаний (ОАО «РусГидро», госкорпорация «Росатом», ОАО «РАО Энергетические системы Востока» и др.).

В рамках анализа мировых практик в области риск-менеджмента был проведен мониторинг доступных данных ведущих мировых и российских энергетических компаний, представленных в табл. 1.

Краткий обзор практик в области риск-менеджмента, составленный на основе доступных данных в области использования мировыми энергетическими компаниями методик и стандартов, представлен в табл. 2.

В мировой практике оценки эффективности деятельности предприятий ТЭКа до сих пор не выработана система и культура разработки универсальных инструментов анализа, оптимизации и оценок деятельности, позволяющих охватить все основополагающие современные вопросы развития компаний и отраслевых комплексов в целом [подробнее см.: Афанасьева М. В., Белогорьев А. М., Станкевич Ю. А., 2014; Бушуев В. В., Белогорьев А. М., Аполонский О. Ю., 2012].

В общем случае система комплексного анализа должна быть предназначена для описания долговременных глобальных тенденций мировой динамики на макро- и мезоуровне и в то же время обладать возможностью переходить к анализу перспектив развития отдельных элементов рассматриваемых агентов и областей с учетом складывающихся тенденций мирового развития на макроуровне. На рис. 1 представлен концептуальный подход к анализу деятельности компаний предприятий, используемый в ведущих практи-

ках анализа и моделирования сложных систем (Акаев, Малков, 2011).

В анализе эффективности деятельности корпоративного сектора целесообразно использование комплексного анализа на трех уровнях:

- глобальный (макроуровень): определение и анализ глобальных тенденций развития, анализ глобальных рисков и угроз (использование системы индексации IES);
- отраслевой/региональный (мезоуровень): определение и анализ отраслевых и региональных тенденций развития, бенчмаркинг, конкурентный анализ компаний, проводимый с учетом выявленных макротенденций (использование системы индексации IES с внесением необходимых ограничений);

Таблица 1

Энергетические компании, включенные в мониторинг [ГУ ИЭС, 2012]

Российская компания	Зарубежная компания
Нефтегазовый блок	
ОАО «Газпром» Группа «Газпром» ОАО «НК «Роснефть» ОАО «ЛУКОЙЛ» ОАО «ТНК-ВР Холдинг» ОАО «Сургутнефтегаз» ОАО «Газпром нефть» ОАО «Татнефть» ОАО АНК «Башнефть» ОАО НК «РуссНефть» ОАО «НОВАТЭК»	Exxon Mobil Corporation BP plc. Royal Dutch Shell plc. TOTAL S.A. Eni S.p.A. Statoil ASA Chevron Corporation ConocoPhillips PetroChina Company Limited PETRÓLEO BRASILEIRO S. A. – Petrobras
Электроэнергетика	
ОАО «РусГидро» Госкорпорация «Росатом» ОАО «ФСК ЕЭС» ОАО «РАО Энергетические системы Востока» ОАО «ОГК-1» ОАО «ОГК-2» ОАО «ОГК-3» ОАО «Э. ОН Россия» (ОГК-4) ОАО «Энел ОГК-5» ОАО «ТГК-1» ОАО «ТГК-2» ОАО «Мосэнерго» (ТГК-3) ОАО «Квадра» (ТГК-4) ОАО «ТГК-5» ОАО «ТГК-6» ОАО «Волжская ТГК» (ОАО «ТГК-7») ООО «ЛУКОЙЛ-Экоэнерго» (ТГК-8) ОАО «ТГК-9» ОАО «Фортум» (ТГК-10) ОАО «ТГК-11» ОАО «Кузбассэнерго» (ТГК-12) ОАО «Енисейская ТГК» (ТГК-13) ОАО «ТГК-14»	Electricite de France (EdF) E. ON SE Exelon Corporation Fortum Corporation
Угольный блок	
ОАО «СУЭК» ОАО ХК «СДС-Уголь» ОАО «Русский Уголь»	BHP Billiton Limited Xtrataplс Anglo American plc

Компания	Общая характеристика
Exxon Mobil Corporation	Управление рисками является одним из 11 элементов интегрированной системы менеджмента OIMS, осуществляется посредством идентификации опасностей, оценки последствий, оценки и реализации мер по предотвращению рисков и смягчению их последствий; риски рассматриваются по определенным уровням управления и характеру, величине риска в зависимости от группы, к которой он относится. Принимаемые решения четко документируются. Используемый стандарт – OIMS, который соответствует стандарту для систем экологического менеджмента, созданному Международной организацией по стандартизации (ISO 14001:2004). Метод оценки и управления рисками – методика Environmental, Socioeconomic and Health Impact Assessment (ESHIA)
BP p.l.c.	Управление рисками является одним из элементов интегрированной системы менеджмента OIMS. Система управления рисками BP охватывает четыре уровня деятельности: управление рисками Day-to-day, бизнес и стратегическое управление рисками, совет директоров, исполнительный и функциональный контроль. Используемые стандарты — отчет по управлению рисками (RMR), UK Corporate Governance Code, принцип C.2 (управление рисками и внутренний контроль). Метод оценки и управления рисками – управление рисками Day-to-day
PETROLEO BRASILEIRO S. A. – Petrobras (2010 год)	В соответствии с новой моделью корпоративного управления функционирует комитет по финансовой интеграции, который взял на себя основную ответственность за управление рисками компании
Statoil ASA	Система оценивает риски и формирует меры, направленные на управление общими рисками для группы, предлагает соответствующие меры по корректировке риска на корпоративном уровне, отвечает за рассмотрение, определение и разработку политики в области риска. Комитет по оценке рисков собирается не менее шести раз в год, чтобы рассмотреть стратегию управления, в том числе хеджирование и торговые стратегии, и методологии управления рисками. Система регулярно пополняется информацией о корпоративных рисках
ОАО «ЛУКОЙЛ» (2012 год)	Практика риск-менеджмента в первую очередь направлена на минимизацию основных рисков, включая риски возникновения убытков, недостижения поставленных целей, а также риски проявления других существенных негативных факторов. Менеджеры по основным направлениям деятельности осуществляют управление рисками в соответствии с существующими корпоративными требованиями, на регулярной основе проводится оценка имеющихся рисков, информация о них включается в периодическую отчетность ОАО «ЛУКОЙЛ»
ОАО «Газпром» (2011 год)	Управление рисками – непрерывный циклический процесс принятия и выполнения управленческих решений, состоящий из идентификации, оценки, реагирования на риски, контроля эффективности и планирования деятельности по управлению и мониторингу рисков, встроенный в общий процесс управления компанией. Процесс направлен на оптимизацию величины рисков в соответствии с интересами ОАО «Газпром» и распространяется на все области его практической деятельности
ОАО «Татнефть»	Система управления рисками основана на выявлении, оценке и управленческом анализе внешних и внутренних факторов, способных повлиять на достижение целей производственной и финансово-хозяйственной деятельности Группы «Татнефть». Метод оценки и управления рисками – выработанные в компании компенсирующие мероприятия, для минимизации возможного негативного влияния на результаты финансово-хозяйственной деятельности часть рисков страхуется
E. ON SE	Управление рисками является одним из элементов интегрированной системы менеджмента OIMS. Система встраивается в организационную и оперативную структуры. Она является неотъемлемой частью бизнес-процессов и корпоративных решений, охватывает всю консолидированную группу компаний E. ON Group. Используемый стандарт – German Corporate Sector Control and Transparency Act (KonTraG). Метод оценки и управления рисками – новая информационная технология на основе метода оценки рисков risk ² chance. Кроме анализа рисков, этот метод также формирует отчетность по рискам на основе KonTraG, в которой публикуются данные и расчеты в выделенном реестре рисков
Fortum Corporation	Ключевые компоненты системы управления рисками включают в политику и систему отчетности группы, стандартизированную стратегию группы, планирование и контроль процессов, внутреннюю деятельность по аудиту, отчетность по рискам. Ключевой структурной единицей является Комитет по рискам
ОАО «РусГидро»	Управление рисками является одним из элементов интегрированной системы менеджмента OIMS. Система характеризуется продуманностью интерфейса для лиц, принимающих решения, глубокой горизонтальной интеграцией внутри компании и ориентацией на практически заинтересованные структуры внутри «РусГидро». Система управления ориентируется на анализ рисков на стратегическом уровне для компании в целом, деятельность центра мониторинга направлена на операционные задачи. Методы оценки и управления рисками – анализ рисков оборудования с применением индексов состояния, оценка комплексного финансового эффекта рисков на основе реальных опционов; использование показателей VaR, RORAC, Expected Shortfall и различные оценки лимитов, Basel III, ShortFall, критерии достаточности капитала, стресс-тестирование
Госкорпорация «Росатом» (2010 год)	Управление рисками является одним из элементов интегрированной системы менеджмента OIMS. Основополагающая модель – готовность к рискам (или «риск-аппетит»), менеджмент компании формирует решение о том, какие риски и в каком объеме компания готова принимать для достижения своих целей. Есть качественные и количественные показатели, они пересматриваются и утверждаются ежегодно. По некоторым из них возможны отклонения под воздействием неконтролируемых факторов, но в определенных коридорах, которые определяются на разных горизонтах планирования. Основные процессы управления рисками интегрированы с процессами планирования, с процессами управления крупными проектами. Система построена по принципу операционной системы управления
ОАО «РАО Энергетические системы Востока» (2012 год)	Управление рисками является одним из элементов интегрированной системы менеджмента OIMS. Система управления рисками встроена в общую организацию стратегической и оперативной политики и практики холдинга ОАО «РАО Энергетические системы Востока». Используемые стандарты: ISO 31000, ISO 31010, принципы COSO ERM. Метод оценки и управления рисками – качественная (экспертная) оценка на основании имеющегося опыта; количественная оценка с использованием современных методов оценки возможных потерь, основанных на статистике, инженерных и финансовых расчетах
ОАО «ОГК-1» (2010 год)	Комплексная система управления рисками основана на использовании корпоративного механизма оптимизации рисков посредством страхового аутсорсинга. Методы оценки и управления рисками: сокращение (минимизация), принятие, отказ и передача рисков. Одним из наиболее действенных механизмов является страхование рисков
ОАО «ОГК-2»	Внедрение комплексной системы управления рисками характеризовалось созданием корпоративного механизма оптимизации рисков посредством страхового аутсорсинга (передача определенных рисков страховым компаниям за вознаграждение), что позволило обеспечить оптимальную в заданных условиях устойчивость и защищенность от внешних и внутренних рисков, сопутствующих основной деятельности
ОАО «Энел ОГК-5»	Система характеризуется набором функциональных элементов и организационных механизмов их взаимодействия для разработки, внедрения, мониторинга, анализа и постоянного улучшения практики управления рисками, проактивного подхода к управлению рисками. Система представляет собой непрерывный процесс, включающий идентификацию, анализ, оценку, а также выбор мер по управлению рисками. Метод оценки и управления рисками – система лимитов для управления товарными и финансовыми рисками, реализуется стратегия их хеджирования
BHP Billiton Limited	Компания использует все свои возможности по управлению рисками для максимизации стоимости активов, проектов, других возможностей бизнеса и поощрения предпринимательства и инноваций; управление рисками встроено в ключевую деятельность, функции и процессы; осознание риска и терпимость – ключевые факторы в процессе принятия решений, эффективность этих элементов управления систематически пересматривается и при необходимости улучшается. Используемые стандарты: BHP Billiton Enterprise Wide Risk Management (EWRM) Standard; MDG 1010; MDG 1014
ОАО «СУЭК» (2006 год)	На предприятии функционирует комплексная система управления рисками, разработанная совместно со специалистами компании MarshRiskConsulting (MRC); она интегрирована в систему корпоративного управления «СУЭК». Менеджмент регулярно отслеживает состояние наиболее критичных рисков на регулярной основе и отчетывается перед советом директоров ОАО «СУЭК» об эффективности проводимых мероприятий

• частный уровень (микроуровень): оценка и анализ деятельности отдельной компании или направления ее деятельности с учетом выявленных тенденций на макроуровне и конкурентного положения внутри соответствующей группы (использование расширенной системы индексации IES – IES In-Depth Analysis).

Система индексации IES (Innovation, Efficiency, Sustainability) разработана в 2011 году Институтом энергетической стратегии с целью представить единый объективный рейтинг мировых энергетических компаний. В структуре системы индексации IES (табл. 3) указаны индексы экономической эффективности, экологической и социальной ответственности, инновационной активности и эффективности частно-государственного партнерства, которые рассчитываются на основе средней оценки по включенным в них относительным показателям (всего 18 оригинальных показателей).

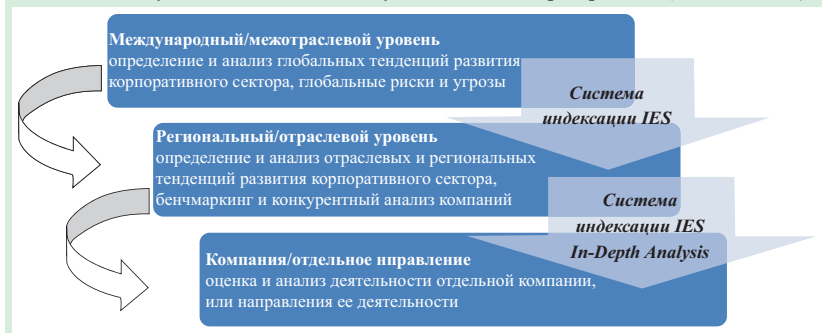
Для выделения показателей, используемых для расчета в рамках каждого индекса, был проведен многосторонний мониторинг открытых данных российских и зарубежных компаний с целью определить наиболее подходящие с учетом следующих критериев: соответствие идеологии индекса, равновесность (равнозначимость) показателей внутри одного блока, отсутствие корреляции между показателями внутри индекса IES и всеми индексами системы индексации, доступность показателя или входящих в него параметров (достаточная частота упоминания в открытых отчетностях компании, возможность вычисления). Использование относительных показателей и реальных результатов компаний для масштабирования, а также ряд других характеристик системы позволяет оценивать эффективность деятельности компаний безотносительно их масштаба.

Вес каждого индекса в итоговом индексе IES составляет 0,2, первые три индекса, взятые с равными весами, характеризуют уровень устойчивого развития компании (индекс устойчивого развития). При анализе представляет интерес рассмотрение как каждого указанного направления по отдельности, так и общих групп индексации: «Устойчивое развитие», «Индекс IES». На сегодняшний день в систему индексации включены 52 российские и зарубежные энергетические компании (см. табл. 1). Индексирование проводится с использованием относительных параметров, рассчитанных на основе статистических данных из открытых источников, с проведением масштабирования относительно максимальных и минимальных значений фактических данных общей выборки компаний (в рамках анализа на макроуровне) начиная с 2008 года. В анализе для удоб-

ства восприятия компании разбиты по отраслевому признаку (Афанасьева, Белогорьев, Станкевич, 2014).

Среди наиболее значительных и уникальных для мировой практики особенностей разработанной системы можно выделить следующие:

Рис. 1. Концептуальный подход к анализу деятельности предприятий (ГУ ИЭС, 2013)



• учет всех основополагающих направлений развития компании и его эффективности для экономики, общества, окружающей среды, инновационного прогресса и государств;

• возможность сопоставления компаний из различных отраслей;

• возможность сопоставления вне зависимости от масштаба объектов;

• формирование системы показателей на основе общепринятых стандартов отчетности и открытых данных;

• прозрачность расчетов;

• достижимость эталонов за счет использования реальных показателей для масштабирования;

• отсутствие экспертных оценок.

Предлагаемая система индексации впервые представляет исчерпывающий список ведущих российских энергетических компаний в сопоставлении с мировыми лидерами, дает возможность оценки уровня их развития по всем основополагающим направлениям деятельности, проведение конкурентного анализа по различным направлениям. Данный подход позволяет превентивно определить риски в стратегическом управлении, производственной, маркетинговой, научно-технической, социальной и экологической политике компании, а также сформировать рекомендации по преодолению рисков и оптимизации деятельности в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Система может быть использована на макроуровне (международный/межотраслевой контекст), отраслевом/региональном уровне, а при развитии и расширении системы показателей и адаптации (система индексации IES In-Depth Analysis) – на частном уровне.

В силу своей универсальности рассматриваемая методология также может быть адаптирована

Таблица 3

Система показателей и внутренних параметров системы индексации IES

Показатель	Формула расчета
Устойчивое развитие <i>Экономическая эффективность</i>	
Рентабельность	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Выручка}}$
Производительность труда, долл./чел.	$\frac{\text{Выручка}}{\text{Численность работников}}$
Удельное энергопотребление*	$\frac{\text{Потребление энергоресурсов}}{\text{Добыча}}$ **
Нефинансовая стоимость	$\frac{\text{Капитализация}}{\text{Выручка}}$
<i>Экологическая ответственность</i>	
Охрана окружающей среды	$\frac{\text{Затраты на охрану окружающей среды}}{\text{Выручка}}$
Удельные выбросы в атмосферу вредных веществ*, 1/(т/т у.т)	$1/(\frac{\text{Валовые выбросы в атмосферу вредных веществ}}{\text{Добыча}})$
Удельное водопотребление*, 1/(м³/т у.т)	$1/(\frac{\text{Общее водопотребление}}{\text{Добыча}})$
Удельное количество отходов*, 1/(т/т у.т)	$1/(\frac{\text{Общее количество отходов за год}}{\text{Добыча}})$
<i>Социальная ответственность</i>	
Охрана труда и обеспечение промышленной безопасности	$\frac{\text{Затраты на охрану труда и обеспечение промышленной безопасности}}{\text{Выручка}}$
Выплаты социального характера	$\frac{\text{Фонд выплат социального характера}}{\text{Выручка}}$
Благотворительность	$\frac{\text{Благотворительность}}{\text{Выручка}}$
Производственный травматизм*, 1/(чел./млн т у.т)	$1/(\frac{\text{Число пострадавших}}{\text{Добыча}})$
Инновационная активность	
Финансирование НИОКР	$\frac{\text{Объем финансирования НИОКР}}{\text{Выручка}}$
Нематериальные активы	$\frac{\text{Нематериальные активы}}{\text{Общие активы}}$
Освоенность технологий	Среднее арифметическое между индикативными параметрами, отражающими количество используемых компаний инновационных технологий по трем направлениям: базовые, процессные, прорывные технологии***
Эффективность частно-государственного партнерства	
Инвестиционная активность	$\frac{\text{Инвестиции}}{\text{Выручка}}$
Эффективность налоговой политики	$\frac{\text{Налоги}}{\text{Выручка}}$
Диверсификация деятельности	Среднее арифметическое между индикативными параметрами, отражающими анализ количества регионов и отраслей деятельности компании

* Для расчета индекса используется обратное значение показателя, так как он имеет отрицательную характеристику.

** Для электроэнергетических и диверсифицированных компаний в параметре «добыча» учитывается генерация электроэнергии, приведенная к условным единицам (т у.т.).

*** Индикативный параметр вычисляется как отношение имеющихся у агента (компании) критериев (технологий) к общему списку критериев. Списки технологий для вычисления индикативных параметров формируются каждые 5 лет на основе материалов Банка энергетических технологий ИЭС.

для других субъектов деятельности, в т. ч. компаний других отраслей промышленности, в других регионах.

Полученные результаты исследований были представлены в ежегодных докладах о состоянии делового климата в России Российского союза промышленников и предпринимателей (2012–2014 годы), а также в ряде отраслевых изданий. Ниже кратко представлен результат оценки деятельности энергетических компаний за 2008–2012 годы (Афанасьева, Белогорьев, Станкевич, 2014).

В группе нефтегазовых компаний (рис. 2) значительное падение индекса IES в 2012 году характерно для компаний: BP p.l.c. (на 17,37%), Eni S.p.A. (на 17,67%), Chevron Corporation (на 11,64%), Petrobras (на 23,10%), Группы «Газпром» (на 12,63%), ОАО «НК «Роснефть»» (на 13,81%), ОАО «ЛУК-ОЙЛ» (на 13,08%), ОАО «ТНК-ВР Холдинг» (на 21,04%), ОАО «Сургутнефтегаз» (на 29,49%), ОАО «Газпром нефть» (12,10%).

Компания ConocoPhillips показала значительный рост итогового индекса IES на 31,82% за счет увеличения индекса устойчивого развития в 1,38 раза, индекса инновационной активности в 1,45 раза, показателя индекса эффективности частно-государственного партнерства (ЧГП) на 3,06%.

В следующих компаниях изменения были не столь значительны, а именно:

- небольшой рост: ОАО «Татнефть» (+13,16%), ОАО НК (+13,11%);

- падение: Exxon Mobil Corporation (– 7,02%), Royal Dutch Shell plc (– 4,02%), TOTAL S. A. (– 9,53%), Statoil ASA (– 5,24%), PetroChinaCompanyLimited (– 3,01%), ОАО «Газпром» (– 4,52%), ОАО АНК «Башнефть» (– 8,96%), ОАО «НОВАТЭК» (– 2,59%).

Лидером блока является ConocoPhillips (индекс IES – 0,34). Компания характеризуется высоким уровнем всех показателей, входящих в индекс, и является также абсолютным лидером по значению индекса IES и для других секторов ТЭКа.

В целом, за 5 лет в число компаний, у которых индекс IES значительно снизился, вошли 3 из 10 зарубежных и 6 из 11 российских. В целом уровень индекса IES существенно выше за рубежом, за исклю-

чением ОАО «НОВАТЭК», лидера отечественного рынка.

Политику компаний в отношении параметров для расчета показателей, входящих в индекс, нельзя назвать стабильной. Однако можно заметить тенденцию снижения индекса на протяжении последних четырех лет. Тем не менее если сравнивать уровни 2008 и 2012 годов, то ситуация представляется более оптимистичной: 9 из 10 зарубежных компаний повысили свой уровень (исключение – Petrobras) и 6 из 11 российских. Для остальных, в том числе ОАО «НОВАТЭК», индекс IES снизился в 2012 году.

В группе электроэнергетических компаний (рис. 3) произошло значительное падение итогового индекса IES в 2012 году: Fortum Corporation (– 14,39%), ОАО «ОГК-1» (– 16,15%), ОАО «ОГК-2» (– 44,14%), «Э. ОН Россия» (– 24,59%), ОАО «Энел ОГК-5» (– 18,12%), ОАО «ТГК-5» (– 21,87%), ОАО «ТГК-6» (– 25,89%), ОАО «ТГК-9» (– 26,72%).

ОАО «РАО Энергетические системы Востока» (за счет роста индекса устойчивого развития на 30,49% и значения индекса эффективности ЧПП более чем в 3 раза, а также уровня инновационной активности на 30,92%) и ОАО «ТГК-14» (в основном за счет роста индекса инновационной активности более чем в 2 раза) показали значительный рост итогового индекса IES в 2012 году (на 37,86 и 49,66% соответственно). Лидером по данному показателю в течение 4 лет является компания Electricité de France (значение индекса IES – 0,21).

Госкорпорации «Росатом» и ОАО «Фортум» (ТГК-10) не претерпели значительных изменений: индекс IES остался примерно на том же уровне, что и в прошлом году (изменение на –0,05 и +0,41% соответственно), что говорит о стабильности развития. Изменения незначительны также в компаниях E.ON SE, Exelon Corporation, ОАО «РусГидро», ОАО «ТГК-1», ОАО «ТГК-2», ОАО «Мосэнерго» (ТГК-3), ОАО «Кузбассэнерго» (ТГК-12), индекс которых характеризуется небольшим ростом (от 1,3 до 9,04%), а также в компаниях Electricité de France, ОАО «ОГК-3», ОАО «Волжская ТГК» (ОАО «ТГК-7»), ОАО «ТГК-11», ОАО «Енисейская ТГК (ТГК-13)», у которых показатель незначительно снизился (от –1,26 до –8,80%).

Политику электроэнергетических компаний за 5 лет можно охарактеризовать как стабильную, за исключением компаний ОАО «РАО Энергетические системы Востока», ОАО «ОГК-1», ОАО «ОГК-2», ОАО «Э. ОН Россия» (ОГК-4), ОАО «Энел ОГК-5», ОАО «ТГК-6». Большинство компаний за этот период повысили значение итого-

вого индекса, за исключением Fortum Corporation, ОАО «ОГК-2», ОАО «Э. ОН Россия» (ОГК-4), ОАО «Энел ОГК-5», ОАО «ТГК-5», ОАО «ТГК-6».

Уровень индекса для данного сектора не очень высокий по сравнению с нефтегазовыми компаниями, в связи с этим компаниям необходимо более эффективно осуществлять политику устойчивого развития. Что касается российских компаний, то, несмотря на нестабильное развитие и снижение индекса в некоторых компаниях, большинство из них сопоставимы по уровню с зарубежными, и, как уже было отмечено, две отечественные компании показывают наибольший рост в секторе, что также положительно может повлиять на состояние отрасли в будущем.

В группе угольных энергетических компаний (рис. 4) наиболее высокие показатели по индексу IES показывают зарубежные компании.

Рис. 2. Значения индекса IES для российских и зарубежных нефтегазовых компаний (2008–2012 годы)

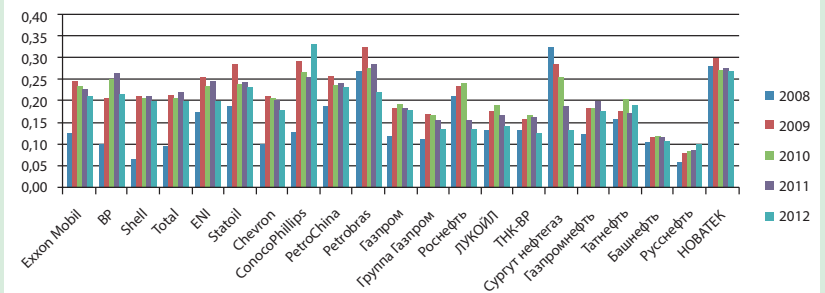


Рис. 3. Значения индекса IES для российских и зарубежных электроэнергетических компаний, 2008–2012 годы

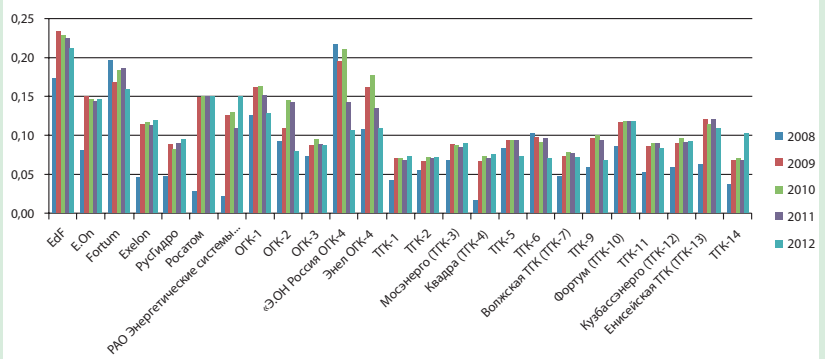


Рис. 4. Значения индекса IES для российских и зарубежных угольных компаний (2008–2012 годы)

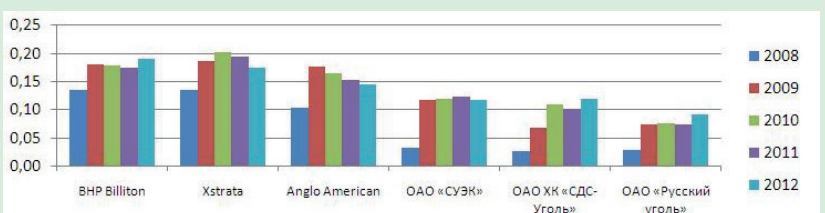
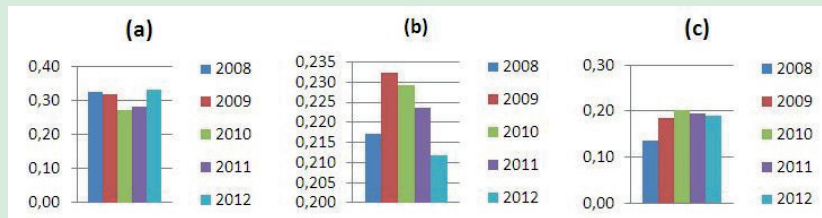
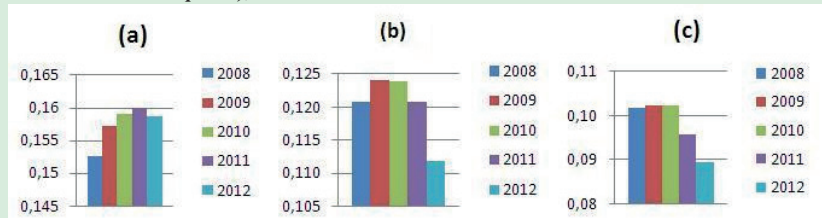


Рис. 5. Рейтинг общего индекса IES, исторические максимумы (2008–2012 годы)



а – нефтегазовый сектор; б – электроэнергетический сектор; в – угольный сектор

Рис. 6. Рейтинг устойчивого развития для эталонной энергетической компании (средние значения по отрасли), 2008–2012 годы



а – нефтегазовый сектор; б – электроэнергетический сектор; в – угольный сектор

рактируются значительным ростом индекса IES в 2012 году (+18,35 и +24,07% соответственно). Лидером угольного блока является российская компания BHP Billiton Limited, сменившая лидера предыдущих двух лет – Xstrata plc.

Изменения в следующих компаниях не столь значительны, а именно:

- небольшой рост: BHP Billiton Limited (+7,81%);
- падение: ОАО «СУЭК» (-4,57%), AngloAmerican plc (-6,14%).

В 2012 году две из трех российских компаний, представленных в индексе, показали рост, тогда как две из трех зарубежных – снижение. Однако объективно делать выводы о динамике нельзя, поскольку как раз в 2012 году большинство компаний не предоставили данные о большинстве показателей, входящих в индекс. В целом, за пять лет наблюдается положительная тенденция, в 2012 году все компании повысили свой уровень по сравнению с 2008 годом. Ситуацию на рынке в целом можно назвать стабильной. Тем не менее компаниям следует изменить политику в области полноты предоставления информации (преимущественно в области экологических и социальных показателей).

В целом, за рассмотренный период максимальные значения индекса IES (рис. 5) не превысили 0,35 для всех отраслей. Характерно общее отставание угольного и электроэнергетического секторов. Примечательно, что в число абсолютных лидеров входят и российские компании.

Представим эталонную компанию, результаты индексирования которой основаны на средних для отрасли значениях показателей, входящих в структуру системы индексации IES². Рассмотрим ее рейтинг в 2008–2012 годах (рис. 6).

Уровень индекса устойчивого развития эталонной компании для всех секторов, входящих в ТЭК, снижается для электроэнергетического и угольного секторов с 2010 года, для нефтегазового – с 2012 года. Если сравнить с предыдущим годом, в 2012 году падение индекса устойчивого развития составило: для нефтегазового сектора менее 1%, электроэнергетического – 8,11%, угольного – 7,10%. Данная тенденция является негативной для общего развития отраслей и требует срочных мер. В угольном секторе динамику нельзя назвать однозначной: компании пассивно относятся к предоставлению информации по устойчивому развитию, достигнутому в основном только за счет высоких значений экономической эффективности, что не может гарантиро-

Компания Xstrata характеризуется самым значительным падением индекса IES в 2012 году (-10,07%, за счет снижения индекса инновационной активности (+39,07%), несмотря на увеличение индекса эффективности ЧПП (+47,86%).

ОАО ХК «СДС-Уголь» (за счет увеличения индекса инновационной активности на 75,26%, ОАО «Русский Уголь» (за счет увеличения индекса инновационной активности на 97,76%) ха-

² Показатели для расчета индексов взяты на основе средней арифметической по отраслевым блокам.

Средние значения семейства индексов ИЭС за 2011–2012 годы (ГУ ИЭС, 2013)

Таблица 4

Индекс	Нефтегазовые компании		Электроэнергетические компании		Угольные компании	
	2011	2012	2011	2012	2011	2012
Экономическая эффективность	0,25	0,25	0,26	0,25	0,21	0,22
Экологическая ответственность	0,12	0,11	0,03	0,02	0,06	0,06
Социальная ответственность	0,10	0,09	0,09	0,09	0,03	0,03
Устойчивое развитие	0,16	0,15	0,12	0,12	0,10	0,10
Инновационная активность	0,28	0,27	0,10	0,11	0,19	0,19
Эффективность частно-государственного партнерства	0,22	0,22	0,06	0,06	0,12	0,13
IES	0,19	0,19	0,11	0,11	0,12	0,13
IES, максимумы	0,28	0,33	0,22	0,21	0,19	0,19

Цветом выделены максимумы по рассматриваемому индексу в межотраслевом сопоставлении за 2011 и 2012 годы.

вать им стабильное развитие в будущем. Таким образом, необходим существенный пересмотр приоритетов развития в этой области.

Система индексации IES предполагает сравнительный анализ отраслевых блоков по индексам оценки той или иной области деятельности компаний (экономической эффективности, экологической ответственности и др.).

При сопоставлении общих результатов отраслевых блоков можно заметить, что нефтегазовый и электроэнергетический блоки характеризуются более высокими показателями, чем угольный блок. В целом нефтегазовые компании показали самые высокие и, что немаловажно, стабильные результаты (табл. 4), что говорит о необходимости комплексного обновления компаний угольной и электроэнергетической отраслей, а также повышения качества представляемой ими отчетности.

Внутри одного отраслевого блока показатели российских компаний в большинстве случаев

ниже зарубежных, что обусловлено, по нашему мнению, следующими факторами:

- отсутствием соответствующей информации и низким качеством открытых данных;
- низкой технологической оснащенностью относительно зарубежных компаний, что приводит к неэффективному использованию производственных мощностей и рабочей силы, низкой эффективности процессов и т. д.
- свойственной России олигополистической конкуренцией.

Необходимо отметить, что, несмотря на стереотип крайне низкой оценки, сложившийся за счет преимущественной ориентации на анализ абсолютных, а не относительных показателей, российские компании не так сильно отстают от зарубежных по большинству направлений анализа эффективности деятельности (к примеру, по индексу экономической эффективности российские компании получили сопоставимые с зарубежными исследованиями результаты).

1. **Афанасьева М. В., Белогорьев А. М., Станкевич Ю. А.** (2014) Оценка корпоративной эффективности в ТЭК России: методология и результаты/Под ред. В. В. Бушуева. М.: ИЦ «Энергия». 160 с.
2. **Бушуев В. В., Белогорьев А. М., Аполонский О. Ю.** (2012) Устойчивое развитие нефтегазовых компаний: от теории к практике/Под ред. В. В. Бушуева. М.: ИЦ «Энергия».
3. ГУ «Институт энергетической стратегии» (ГУ ИЭС), работы автора (2012–2014).
4. Международные стандарты управления рисками: Учеб.-метод. пос. (2011)/Минздравсоцразвития РФ. М., 2011.
5. **Петина Н.** BSC, EVA, MBO, KPI, SixCigm, а также ISO, TQM, CMK, Leanmanufacturing, TPS, самообучающаяся организация – современные концепции управления (2008) // ЗАО «ГК «РУСКОНСАЛТ»». URL: http://www.rusconsult.ru/common/news/news_542.html.
6. Политика в области внутреннего контроля и управления рисками холдинга (2012) // ОАО «РАО Энергетические системы Востока». URL: <http://goo.gl/bKMPH3>.
7. Управление рисками организаций. Интегрированная модель. Краткое изложение. (2004) // Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission. URL: http://www.coso.org/documents/coso_ERM_ExecutiveSummary_Russian.pdf.
8. BSC, EVA, MBO, KPI, SixCigm, а также ISO, TQM, CMK, Leanmanufacturing, TPS, самообучающаяся организация – современные концепции управления // ЗАО «Группа компаний «РУСКОНСАЛТ»». URL: <http://www.rusconsult.ru>.
9. Corporate Citizenship Report. Exxon Mobile (2012).
10. Enterprise Risk Management – Integrated Framework Executive Summary (2004) // Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission. URL: http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary.pdf.
11. No paper chase: Transforming risk management at energy and natural resources companies (2014) // KPMG International Cooperative (KPMG International). URL: <https://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/enr-risk/Pages/Default.aspx>.
12. Risk management (2014) // Fortum URL: <http://www.fortum.com/en/corporation/corporate-governance/risk-management/pages/default.aspx>.
13. Risk Management Policy (2009) // BHP Billiton. URL: <http://www.bhpbilliton.com/home/aboutus/ourcompany/Documents/Risk%20Management%20Policy.pdf>.
14. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2004).