

**Головко Мария Владимировна**

кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и социально-гуманитарные дисциплины» Волгодонского инженерно-технического института – филиала Национального исследовательского ядерного университета «МИФИ»

**Анцибор Анна Васильевна**

кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и социально-гуманитарные дисциплины» Волгодонского инженерно-технического института – филиала Национального исследовательского ядерного университета «МИФИ»

**Жук Алексей Владимирович**

кандидат исторических наук, доцент кафедры «Экономика и социально-гуманитарные дисциплины» Волгодонского инженерно-технического института – филиала Национального исследовательского ядерного университета «МИФИ»

## ВЛИЯНИЕ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫХ ПРЕОБРАЗОВАНИЙ НА РАЗВИТИЕ ТРАНЗАКЦИОННЫХ РИСКОВ ПРЕДПРИЯТИЙ (НА ПРИМЕРЕ АО «АТОМРЕДМЕТЗОЛОТО» ГК «РОСАТОМ»)

**Аннотация:**

Статья посвящена исследованию рисков экономического развития предприятий атомной отрасли в условиях институциональных преобразований. Необходимость учета транзакционных и комплаенс-рисков обусловлена их актуальностью для компаний со значительной долей бюджетного финансирования. Сложность и многоаспектность проблемы развития экономики промышленных предприятий, комплексов и их научно-исследовательской базы, определяющих конкурентоспособность национального государства, как и многих других задач современного общества, определяют повышенный научный интерес к выбору средств, методов и механизмов их познания и преодоления. Особое внимание уделено контролю факторов снижения экономической эффективности и минимизации рисков развития. Цель статьи выражается в попытке определения и классификации рисков, связанных с нарушением установленных правил. Это необходимо для выбора наиболее адаптивных инструментов их устранения. В основу исследования положен методологический институциональный подход, позволяющий выявить закономерности развития организаций в зависимости от условий внешней среды. В результате определены институциональные преобразования, способные оказать влияние на развитие предприятий атомной отрасли путем формирования транзакционных рисков. Для их минимизации важнейшими задачами выступают обеспечение прозрачности хозяйственных процессов и корпоративная комплаенс-дисциплина как залог устойчивого прогресса промышленной компании. Выявленные в результате исследования транзакционные риски должны лечь в основу разработки механизмов преодоления барьеров экономического развития, формируемых во внешней и внутренней среде.

**Ключевые слова:**

транзакционные риски, комплаенс-риски, комплаенс-дисциплина, институциональные преобразования, национальная безопасность, государственная корпорация «Росатом», атомная отрасль, уранодобывающая промышленность, Россия.

**Golovko Maria Vladimirovna**

PhD in Economics, Assistant Professor, Economics, Social Science and Humanities Department, Volgodonsk Engineering Technical Institute, branch of National Research Nuclear University MEPhI

**Antsibor Anna Vasilyevna**

PhD in Economics, Assistant Professor, Economics, Social Science and Humanities Department, Volgodonsk Engineering Technical Institute, branch of National Research Nuclear University MEPhI

**Zhuk Alexey Vladimirovich**

PhD in History, Assistant Professor, Economics, Social Science and Humanities Department, Volgodonsk Engineering Technical Institute, branch of National Research Nuclear University MEPhI

## THE IMPACT OF INSTITUTIONAL TRANSFORMATIONS ON THE DEVELOPMENT OF ENTERPRISE TRANSACTION RISKS (BY A CASE STUDY OF ATOMREDMETZOLOTO JSC OF ROSATOM STATE CORPORATION)

**Summary:**

The article deals with the risks of economic development of the nuclear industry enterprises caused by institutional changes. The need to consider transaction and compliance risks is due to their relevance for companies with considerable budget financing. The complexity and diversity of the problems of economic development at industrial enterprises, clusters and their research base that define the competitiveness of a nation state as well as other challenges of modern society determine an increased academic interest in the choice of means, methods and mechanisms to investigate and overcome them. Special attention is paid to control over factors that reduce economic efficiency and minimize the risks of development. The research objective is the authors' attempt to define and classify the risks involving violation of the established rules. It is necessary for the choice of the most adaptive instruments of their elimination. The research is based on the methodological institutional approach allowing one to reveal development patterns of enterprises depending on the external environment. As a result, the authors define the institutional transformations that may influence on the development of nuclear industry enterprises by the formation of transaction risks. The major tasks for their minimization are transparency of economic processes and corporate compliance discipline as a guarantee of sustainable development of the industrial enterprise. The identified transaction risks should form the basis for the development of mechanisms to overcome the barriers to economic development which are generated in the external and internal environment.

**Keywords:**

transaction risks, compliance risks, compliance discipline, institutional transformations, national safety, Rosatom State Corporation, nuclear industry, uranium mining industry, Russia.

Атомная отрасль имеет стратегический характер для России, что обуславливает необходимость обеспечения ее эффективного экономического развития. Сложность и многоаспектность проблемы улучшения экономического положения промышленных компаний, комплексов и их научно-исследовательской базы, определяющих конкурентоспособность национального государства, как и многих других задач современного общества, предопределяют повышенный научный интерес к выбору средств, методов и механизмов их познания и преодоления. Особое внимание следует уделить контролю факторов снижения экономической эффективности и минимизации рисков развития. Создание государственной корпорации по атомной энергии «Росатом» (далее – ГК «Росатом») и интеграция предприятий в ее контур вызваны доказанной отечественными [1] и зарубежными [2] учеными эффективностью данной формы интеграции для развития национальной промышленности.

Механизмы экономического развития промышленных предприятий АО «Атомредметзолото», как и других организаций дивизионов ГК «Росатом», по сути не инновационны. Новым является подход к управлению хозяйственной деятельностью, нехарактерный до недавнего времени для отечественных компаний. Организационные инновации заключаются во внедрении инструментов управления стратегическим развитием исходя из оценки факторов мега-, макросреды и институциональных преобразований; экономичным расходованием ресурсов на каждом этапе цепочки формирования стоимости; оптимизацией затрат финансового, природного, производственного, человеческого капитала.

В последнее время актуализируется вопрос о рационализации развития атомной отрасли. Потребности национального государства в электроэнергии не возрастают, строительство новых блоков АЭС не бесконечно, и в ближайшее время этот ресурс экстенсивного развития будет исчерпан. Стратегия наращивания масштабов может быть реализована на международном рынке путем активизации создания АЭС на территории зарубежных стран, для чего необходимо выдерживать конкурентоспособный уровень себестоимости работ всего цикла. Предприятиям уранодобывающей промышленности, в частности АО «Атомредметзолото», следует осваивать в приоритетном порядке максимально рентабельные зоны добычи урана. Экстенсивное развитие уранодобывающих компаний, проявляющееся сейчас во вводе новых рудников и наращивании производственных мощностей, – кратковременная стратегия деятельности в рамках добывающей отрасли. Требуемый уровень доходности в традиционных сегментах позволит параллельно развивать инновационные проекты по воплощению стратегии замкнутого ядерного цикла, использованию отработанного топлива, повышению надежности и эксплуатационной безопасности АЭС.

Институциональные преобразования оказывают существенное воздействие на экономическую эффективность промышленных предприятий. Во-первых, это несвоевременность законодательных нововведений, соответствующих потребностям развития национальной экономики и ее субъектов. Во-вторых, это неизбежные нарушения вновь установленных правил, сопровождающие каждый период модернизации. В-третьих, это стремления недобросовестных индивидов и (или) их групп использовать свой формальный статус [3] для максимизации личного дохода либо реализации интересов узкой группы.

В частности, эффективное освоение небольших месторождений требует создания и внедрения в производство инновационных технологий кучного и подземного выщелачивания урана из скальных руд, применения модульных установок по добыче и концентрированию металла из продуктивных растворов. Освоение месторождений возможно путем небольших капиталовложений с привлечением ГК «Росатом» частных компаний, способных добывать уран экономически выгодным способом, на договорной основе и с обязательной реализацией товарного продукта АО «Атомредметзолото» [4]. В то же время это требует институциональных преобразований – модернизации законодательства о недрах для допуска к геолого-разведочным работам и добыче урана недропользователей, не входящих в контур ГК «Росатом».

Поиск и оценка новых месторождений урана, переоценка старых с использованием инновационных технологий, в том числе позволяющих разделять уран и другие редкие металлы, а также выбор экономически эффективных методов осуществления указанных мероприятий требуют корректировок законодательства о недрах и других нормативно-правовых актов (например, распоряжения Правительства Российской Федерации от 27.05.2013 г. № 849-р) и приведения их в соответствие с правами ГК «Росатом» на управление государственным запасом спецсырья и делящихся материалов. Несоблюдение синхронности развития факторов транзакции и трансформации затрудняет процесс повышения экономической эффективности уранодобывающих предприятий.

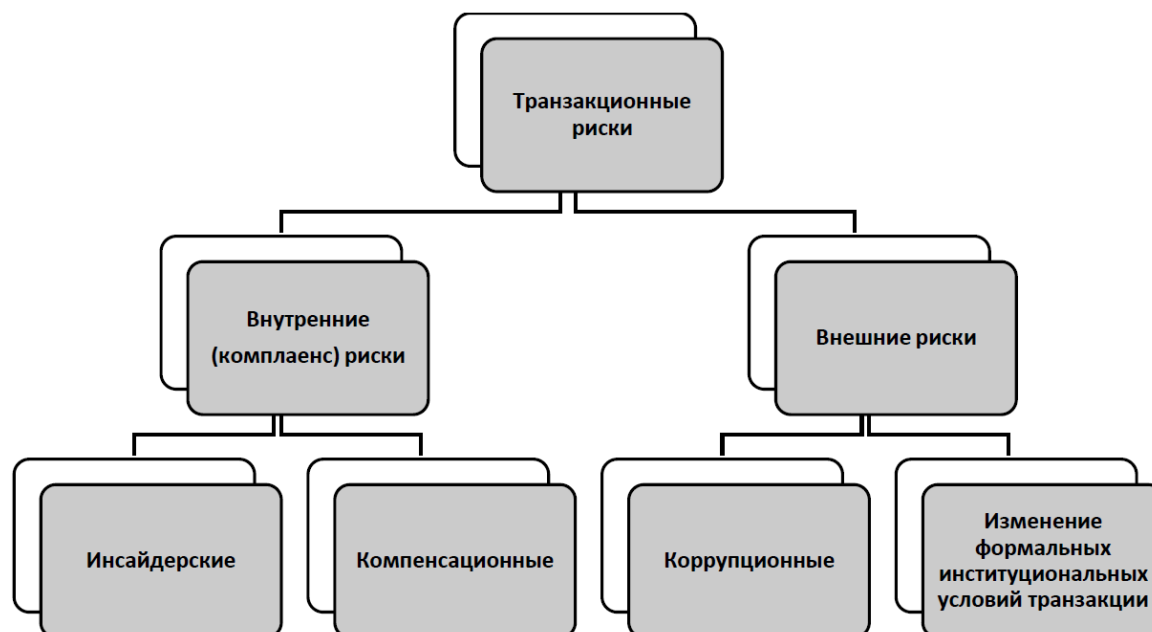
Одним из важнейших факторов эффективности реализации поставленных стратегических целей и задач, а также минимизации рисков развития является обеспечение транспарентности хозяйственных процессов как на корпоративном, так и на национальном и международном уровнях. В условиях ужесточения конкуренции на внешнем рынке, а также активизации негативного воздействия институциональных преобразований в мега- и макросреде транспарентность и корпоративная

комплаенс-дисциплина выступают залогом устойчивого прогресса промышленного предприятия. Следовательно, прозрачность и комплаенс-дисциплину можно отнести к принципам управления экономическим развитием компаний наряду с традиционными методами, определенными классиками менеджмента. Они дают возможность повысить эффективность деятельности за счет недопущения нецелесообразного, нецелевого, рентаориентированного использования ресурсов.

Несоблюдение указанных правил приведет к формированию транзакционных рисков развития предприятий. Транзакции в данном случае применяются в трактовке Р. Коуза и представляют собой операции по обмену как товарами, так и юридическими обязательствами, краткосрочные и долгосрочные сделки, требующие детального документального оформления и не требующие такового (основанные на неформальных доверительных контактах). Сюда относятся также внутриорганизационные связи, сопровождающие взаимодействие сотрудников в процессе реализации ими функциональных обязанностей. Следовательно, затраты и потери, которые им сопутствуют, являются транзакционными издержками. Последние могут быть связаны с поиском информации, возникать при ведении переговоров, спецификации и защите прав собственности и контрактных прав. Кроме того, подобные издержки неизбежно сопровождают оппортунистическое поведение работников и контрагентов. В ситуации, когда рассматриваемые издержки возрастают до уровня, угрожающего устойчивому экономическому развитию компании, можно говорить о возникновении специфических рисков функционирования организации – транзакционных рисков.

Транзакционные риски – риски, формирующиеся из-за недостаточности информации, ее искажения, закрепления практики неформального разрешения споров и противоречий между участниками транзакций, навязывания коррупционных схем, усложнения системы контроля исполнения обязательств контрагентом в условиях масштабного распространения незаконных механизмов максимизации прибыли. Транзакционные риски возникают также из-за недобросовестного (некомпетентного) поведения сотрудников организации и стремления в силу имеющегося доступа к ресурсам и каналам их распределения использовать их в своих целях.

Транзакционные риски можно классифицировать по источнику формирования: внутренние (комплаенс-риски: инсайдерские и компенсационные) и внешние (коррупционные) (рисунком 1).



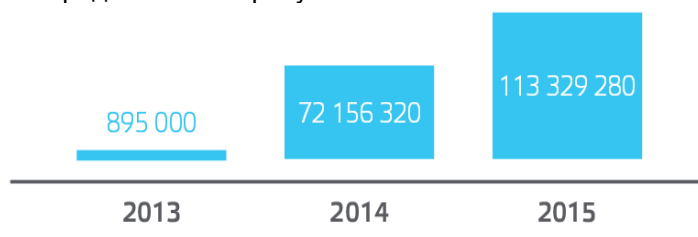
**Рисунок 1 – Структура транзакционных рисков АО «Атомредметзолото»**

Первые в данной классификации представляют собой риски несоблюдения действующего законодательства, обусловлены установлением инсайдерского контроля над финансовыми потоками, принятием управленческих решений с нарушением внутреннего регламента и правил. Иными словами, это риски незаконности, неформальности, регуляторные риски, способные привести к финансовому, репутационному ущербу, санкциям со стороны государственных органов и (или) контрагентов.

Результаты контроля и разработки механизмов сдерживания комплаенс-рисков представлены в отчетах многих промышленных предприятий дивизионов ГК «Росатом». В разделе, посвященном рискам, отведено место коррупционным рискам, приводится сводная оценка предотвращенного экономического ущерба от недобросовестных действий инсайдеров. В частности, в

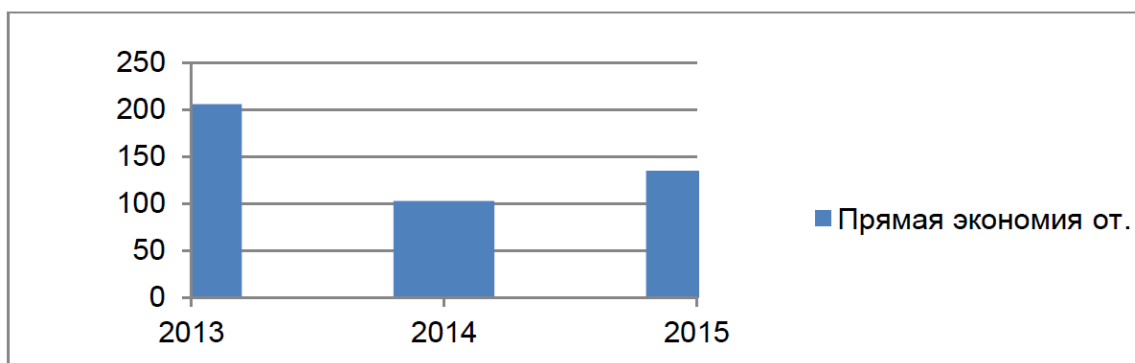
структуре рисков АО «Атомредметзолото» присутствуют следующие: операционные (имущественный, международный политический и регуляторный, репутационный); социальные, связанные с персоналом и невыполнением корпоративных ценностей; экологические; финансовые (валютные, кредитные, товарные, процентные, ликвидности); специфические для добывающего производства (ошибки оценок месторождений, политические в регионе присутствия, инвестиционные, снижения потребностей в урановой продукции).

Институциональные преобразования, связанные с созданием государственных корпораций, сменой организационно-правовых форм промышленных предприятий, входящих в их структуру, изменением законодательства, оказывают влияние на повышение уровня транзакционных рисков. Причиной возникновения этих рисков являются как запаздывание законодательных изменений по сравнению с объективной необходимостью регламентации новых форм экономических отношений, так и недобросовестное поведение инсайдеров и аутсайдеров. Для контроля и минимизации подобных рисков в ГК «Росатом» в 2009 г. создана специализированная структура – департамент внутреннего контроля и аудита. В ежегодных отчетах промышленных организаций разных дивизионов госкорпорации в разделе «Специфические риски» появился элемент «комплаенс-риски», связанные с несоблюдением действующего законодательства (внешнего). В АО «Атомредметзолото» этот раздел введен в отчет 2014 г. Экономический эффект от антикоррупционных мероприятий представлен на рисунке 2.



**Рисунок 2 – Динамика предотвращенного ущерба в результате антикоррупционных мероприятий в АО «Атомредметзолото» за 2013–2015 гг., р. [5]**

Совокупный экономический эффект от профилактических и проверочных мероприятий по защите активов в ГК «Росатом» за период осуществления комплаенс-контроля в 2015 г. составил 5,7 млрд р., в частности благодаря информации, поступившей от сотрудников отрасли, – около 1 млрд (в 2014 г. – 5,3, в 2013 г. – 5,1 млрд р.). Объем хозяйственных операций с отклонениями в стоимостной оценке сократился на 11 %. Признаны обоснованными 38 % обращений (в 2014 г. – 38 %, в 2013 г. – 30 %) в центральный арбитражный комитет корпорации и арбитражные комитеты электроэнергетического и топливного дивизионов о нарушении единого отраслевого стандарта закупок, в результате проверок которых достигнута экономия средств в размере 135 млн р. (рисунок 3). Контроль эффективности закупочной деятельности дивизионов ГК «Росатом» за 2008–2015 гг. позволил сэкономить более 250 млрд р.



**Рисунок 3 – Совокупный экономический эффект (по ГК «Росатом» в целом) мероприятий контроля комплаенс-рисков за 2013–2015 гг., млн р. [6]**

Для повышения эффективности управленческих решений в условиях институциональных преобразований, сопряженных с увеличением турбулентности внешней и внутренней среды, предлагаем следующую классификацию рисков, в основу которой положена комплаенс-дисциплина [7]. Ее преимущество заключается в возможности более эффективного мониторинга факторов риска, точек их появления, а также определения адаптивных инструментов по их преодолению.

Как показывают многочисленные исследования, инсайдерская модель и рентоориентированное поведение достаточно часто встречаются в рамках государственных корпораций с бюджетным финансированием, поскольку они являются крайне привлекательным объектом для инсайдеров. Общественная значимость целей создания госкорпораций предопределяет и важность угроз национальной безопасности при изъятии инсайдерской ренты.

Система инсайдерского контроля в госкорпорациях приводит к таким негативным последствиям, как нарушение общественных интересов, ухудшение ситуации на подконтрольных предприятиях, неэффективное и нецелевое использование бюджетных средств, снижение качества управления, возрастание уровня некомпетентности, невыполнение поставленных в федеральных программах и стратегиях развития целевых показателей, низкая степень научной и инновационной деятельности, утечка капитала и переход активов под иностранный контроль (таблица 1).

**Таблица 1 – Классификация транзакционных рисков и мероприятия по их преодолению (на примере ГК «Росатом» АО «Атомредметзолото»)**

Вид транзакционного риска	Сущность риска	Индикаторы проявления	Мероприятия по минимизации
<i>Внутренние (комплаенс) риски</i>			
Инсайдерские	Издержки (угрозы), связанные с использованием инсайдерской модели корпоративного управления, целью которой является извлечение ренты за счет контроля над финансовыми потоками предприятия; несогласованность интересов частных инвесторов и интересов государства [8]	Завышение стоимости закупок; возрастание стоимости и сроков реализации проекта в процессе реализации; усиление конфликтов между менеджментом и рабочими; нецелевое расходование средств (в том числе бюджетных); вывод активов [9]; необоснованно высокие зарплаты топ-менеджмента, внутрифирменное трансфертное ценообразование [10, с. 204]; необоснованный аутсорсинг и т. п.	Контроль закупочной деятельности, внутренний контроль и аудит всех хозяйственных процессов
Компенсационные	Издержки, обусловленные реакцией на результаты формирования инсайдерских рисков и рентоориентированного поведения менеджмента предприятия и его собственников. Это риски, связанные с попыткой получения наемными работниками дополнительных или необходимых средств для самовоспроизводства, они относятся к «вынужденным», «амортизационным». Чем более развита инсайдерская и рентоориентированная модель, тем активнее действует «амортизатор» компенсационной модели	Хищение ресурсов предприятия, использование оборудования в личных целях, увеличение трудоемкости производства вследствие использования рабочего времени в личных целях, нарушение законодательства	Дифференцированная и транспарентная система мотивации персонала; обучение, переподготовка, повышение квалификации персонала; сохранение критически важных знаний; развитие корпоративной культуры путем формирования общей системы ценностей
<i>Внешние риски</i>			
Коррупционные	Заложенная в системе государственного управления возможность для совершения определенных действий (или бездействия) должностными лицами, а также наличие обстоятельств, провоцирующих их на незаконное использование должностного положения в целях получения выгоды для себя или третьих лиц, либо незаконное предоставление такой выгоды другим физическим лицам; «активное или пассивное» злоупотребление полномочиями госслужащих в целях личного обогащения [11]	Увеличение затрат вследствие уплаты «коррупционных налогов», затягивание сроков согласования операций, искусственное формирование благоприятных условий для конкурентов, низкая эффективность проектов в рамках государственно-частного партнерства, необоснованное трудоустройство чиновников [12]	Развитие правовой культуры заключения сделок и взаимодействия с органами власти, контроль наиболее «проблемных» зон и этапов хозяйственной деятельности

### Продолжение таблицы 1

Вид транзакционного риска	Сущность риска	Индикаторы проявления	Мероприятия по минимизации
<i>Внешние риски</i>			
Изменение институциональных условий транзакции	Изменение законодательства в области госрегулирования сферы недропользования, использования атомной энергии, экологических требований и налогового регулирования, особенностей корпоративного права РФ и юрисдикций своего присутствия	Задержки в осуществлении производственной деятельности, штрафные санкции в результате несоблюдения законодательства	Страхование финансовых (валютных) рисков; создание резервов; постоянная актуализация локальной нормативной деятельности для снижения рисков, возникающих в процессе внешних коммуникаций с госорганами

По оценкам проблем развития атомной энергетики специалистами ГК «Росатом» и учеными-исследователями к приоритетному направлению повышения эффективности экономических отношений в отрасли можно отнести контрольные мероприятия по выявлению нарушений, контрольные и корректирующие антикоррупционные действия по усилению функции внутреннего аудита [13].

#### Ссылки и примечания:

1. Дементьев В.Е. О характере российской «догоняющей модернизации» и ее институциональном обеспечении // Российский экономический журнал. 2005. № 2. С. 21–29 ; Клейнер В. Корпоративное управление и эффективность деятельности компании (на примере ОАО «Газпром») // Вопросы экономики. 2006. № 3. С. 86–103 ; Корпоративное управление в государственных и частных компаниях в эпоху перемен / под ред. А. Ландиа, А.А. Филатова. М., 2009. 240 с.
2. Aharoni Y. The Performance of State-Owned Enterprises // Rise and Fall of SOE in the Western World. Cambridge, 2000 ; Chang H. State-Owned Enterprise Reform. N. Y., 2007 ; Cló S., Ferraris M., Florio M. Public Enterprises in a Global Perspective in the Last Decade. Milan, 2015.
3. Иншаков О.В. Экономические институты и институции: к вопросу о типологии и классификации // Социальные исследования. 2003. № 9. С. 42–51.
4. Горбунов Г.А. Проблемы развития уранодобывающей промышленности России [Электронный ресурс] // Топливо-энергетический комплекс России : федеральный справочник. Т. 16. URL: [http://federalbook.ru/files/TEK/Soderzhanie/TEK\\_16/TEK16-2015-Gorbunov.pdf](http://federalbook.ru/files/TEK/Soderzhanie/TEK_16/TEK16-2015-Gorbunov.pdf) (дата обращения: 06.07.2017).
5. Годовой отчет АО «Атомремметзолото» за 2015 г. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.armz.ru/media/File/facts/2016/armz\\_annual\\_report\\_2015.pdf](http://www.armz.ru/media/File/facts/2016/armz_annual_report_2015.pdf) (дата обращения: 06.07.2017).
6. По материалам публичных отчетов ГК «Росатом» за 2008–2015 гг. См.: Публичная отчетность [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rosatom.ru/about/publicnaya-otchetnost> (дата обращения: 06.07.2017).
7. Дементьев В. Корпоративные планы как инструмент корпоративного управления в компаниях с государственным участием // Проблемы теории и практики управления. 2007. № 8. С. 68–75.
8. Там же.
9. Dzarasov R. Insider rent makes Russian capitalism: a rejoinder to Simon Pirani // Debate: journal of contemporary Central and Eastern Europe. 2012. Vol. 19, no. 3. P. 585–597.
10. Дзарасов Р.С., Новоженев Д.В. Крупный бизнес и накопление капитала в современной России. М., 2009. 512 с.
11. Hough D. Corruption, Anti-Corruption and Governance. L., 2013. P. 12.
12. Шохина Е. Власть не доверяет государству? // Эксперт. 2007. № 45 (586). С. 28–30.
13. Локтев А.А., Малиновский П.В. Модернизация внутреннего контроля в госкорпорации «Росатом» // Цветные металлы. 2012. № 7. С. 7–10 ; Путилов А.В., Воробьев А.Г., Петров В.А. Экономическая безопасность крупных корпораций: современные технологии внутреннего контроля и подготовка специалистов // Там же. № 4. С. 10–16.