

ЭКОНОМИКА, ИННОВАЦИИ И МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 338.242.2

А.А. Шарова

ИЗУЧЕНИЕ ОПЫТА ЗАРУБЕЖНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ (НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ ХИМИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ)

Нижегородский государственный технический университет им. Р.Е. Алексеева

Анализ и сравнение основных принципов и подходов в международной и отечественной практике риск-менеджмента показывает наличие как схожих позиций, так и ряд принципиальных отличий. В статье приведен сравнительный анализ управления рисками крупнейших химических организаций России и Германии («СИБУР» и «BASF»), выделены основные особенности и перспективы развития риск-менеджмента на отечественных предприятиях химической промышленности.

Ключевые слова: риск-менеджмент, риск-менеджмент на предприятии, предприятия химической промышленности.

Химическая промышленность является одной из ведущих отраслей индустрии, которая наиболее быстро обеспечивает внедрение продуктов научно-технического прогресса во все сферы жизнедеятельности человека. К основным параметрам отраслевой специфики химических предприятий, определяющим уникальные риски, следует отнести высокую энергоемкость и водоемкость (что, в первую очередь, влияет на требования размещения химических производств и обеспечение необходимой инфраструктурой), высокую капиталоемкость и зависимость от сырьевых ресурсов (что значительно повышает риски зависимости от прямой внешней среды), а также экологические проблемы (экологический риск на постоянной основе входит в список значимых угроз всех химических предприятий).

Управление рисками становится особенно актуально в период экономического и финансового кризиса. С одной стороны, наблюдается значительный спад деловой активности, с другой – возникают трудности, связанные с финансированием слабой экономической среды. Глобализация экономических процессов является не только дополнительным источником рисков, но и предоставляет дополнительные возможности участникам мирового экономического сообщества. Профессиональный комплексный риск-менеджмент, безусловно, не решит всех проблем и не сведет вероятность возникновения рисков событий к нулю, однако именно такой подход способствует достижению целей деловой организации, повышает эффективность бизнес-решений, позволяет выявить дополнительные возможности в условиях неопределенной внешней среды, обеспечить надежность и устойчивость компании в целом. Зарубежный опыт показывает, что комплексное профессиональное управление рисками, основанное на учете отраслевой специфики, является необходимым условием успешного функционирования крупного наукоемкого производства. Актуальность проблемы комплексного управления рисками в России на крупных химических предприятиях обусловлена не только проблемами адаптации зарубежных стандартов и практических навыков в области управления рисками. Основной проблемой как в отечественной, так и в зарубежной практике риск-менеджмента являются трудности в осмыслении и формулировании целей и задач риск-менеджмента высшим руководством деловой организации, восприятию его как части корпоративной культуры.

В силу особенностей исторического процесса первый опыт в теоретическом осмыслении и практическом применении инструментов управления рисками на предприятиях принадлежит развитым западным странам. Предпосылкой создания первого стандарта по управлению рисками является экономический кризис, начавшийся в конце 80-х годов в США. Созданная комиссия (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - COSO), состоящая из бухгалтеров, финансистов и внутренних аудиторов? в срочном порядке разработала руководство по внутреннему контролю для инвестиционных организаций. Модели риска и контроля, рекомендованные комиссией, послужили основой для ряда других стандартов в будущем. В настоящее время наиболее распространенными в практическом применении являются следующие стандарты в области управления рисками на предприятиях: международный стандарт управления рисками, положения и рекомендации по корпоративному управлению рисками (ERM – Enterprise Risk Management, RMS – Risk Management Standards), разработанные COSO (утвержден в 2001 г.) и международный стандарт управления рисками, разработанный федерацией европейских ассоциаций риск - менеджеров (FERMA), а именно Институтом риск - менеджмента в Великобритании (IRM), ассоциацией риск - менеджмента и страхования (AIRMIC) и национальным форумом риск - менеджмента в общественном секторе (утвержден в 2002 г.). Основной идеей международных стандартов является системный подход в управлении рисками, согласно которому риск-менеджмент должен быть не только включен во все стратегические инициативы, но и быть органичной частью всех бизнес-процессов организации [1, 4]. Несмотря на проработанность теоретических вопросов управления рисками и на то, что риск-менеджеры крупных западных предприятий не сомневаются в необходимости внедрения комплексных систем управления рисками (ERM - Enterprise Risk Management) следует привести данные исследования, проведенного британским журналом «Strategic risk». В исследовании приняли участие около 100 крупных британских компаний, результаты показали, что не для всех компаний очевидна эффективность внедрения такой системы [5]:

- только около 60% респондентов стремятся улучшить корпоративное управление и процесс принятия решений, при этом более половины компаний внедряют ERM под давлением закона или подчиняясь требованиям регуляторов;
- лишь 40% респондентов рассматривают собственный совет директоров как движущую силу при внедрении ERM, топ-менеджмент только половины опрошенных фирм берет на себя полную ответственность за продвижение ERM, а линейные руководители осуществляют оценку рисков по вверенным им направлениям деятельности;
- только 11% опрошенных бизнесменов считают, что политика, процесс и стандарты ERM в их компаниях полностью определены и внедрены;
- настораживает тот факт, что только 22% респондентов сообщили, что проводят с сотрудниками тренинги по управлению рисками;
- ключевым стал вопрос о том, насколько эффективна применяемая в компаниях система PM: 25% компаний оценили формат ERM как «неэффективный», а некоторые сообщили, что просто не знали, какого эффекта они должны были достичь, и только 6% опрошенных считают, что система управления рисками в их компании абсолютно эффективна и соответствует стратегии.

Отечественные стандарты и рекомендации по построению системы управления рисками в деловой организации отсутствуют, крупные компании используют зарубежный опыт риск-менеджмента. Комплексный подход к управлению рисками в России встречается чаще всего в банковском секторе (основными причинами создания и внедрения системы являются привлечение иностранных инвестиций и требования регулятора), крупные же промышленные предприятия находятся на первоначальной стадии внедрения систем управления рисками, чаще всего привлекаются иностранные консультанты для внедрения элементов риск-менеджмента (например, для мониторинга производственных рисков).

Холдинг «СИБУР» - не только основа отечественной нефтехимии, но и передовое предприятие в области модернизаций и инноваций всего экономического сектора страны. В настоящее время заявлен проект производства поливинилхлорида в Нижнем Новгороде, в том числе, совместно с гигантом мировой химической отрасли – немецким концерном BASF. Следует отметить, что процесс управления рисками группы «BASF» осуществляется на основе международного стандарта COSO ERM. Совместные проектные работы с мировым лидером химической индустрии свидетельствует о конкурентоспособности «СИБУР» не только благодаря своему уникальному для отрасли сырьевому и инфраструктурному потенциалу, но и грамотной стратегии развития, включающей в себя внедрение элементов комплексного управления рисками. Так, совсем недавно «СИБУР» стал победителем V международного конкурса «Лучший риск-менеджмент – 2010» в номинации «Построение комплексных систем риск-менеджмента (промышленные предприятия)», проводимого некоммерческим партнерством «Русское общество по управлению рисками» («РусРиск»), которое является членом FERMA (Европейская ассоциация риск-менеджмента). Ввиду того, что в России отсутствуют отечественные стандарты в области построения системы риск-менеджмента положительная оценка «СИБУР» со стороны профессионального сообщества международного уровня свидетельствует о достаточно высоком уровне организуемой корпоративной системы управления рисками. На примере сравнительной характеристики подходов к управлению рисками на крупнейших химических предприятиях Германии и России - «BASF» и «СИБУР», рассмотрим основные особенности зарубежного и отечественного риск-менеджмента в химической отрасли, выделим тенденции развития практики риск-менеджмента и перспективы использования зарубежного передового опыта в данной области корпоративного управления на российских предприятиях в соответствии с отраслевой спецификой.

Целью управления рисками «СИБУР» является повышение устойчивости развития компании, снижение вероятности потери части или всей стоимости компании, тогда как цель управления «BASF» – не только скорейшее выявление и оценка масштабов угроз и потерь для организации, но и определение возможностей, выгода от использования которых находится за пределами поставленных целей и задач.

Процесс управления рисками «BASF» является непрерывным и включает в себя следующие этапы:

1. *Выявление возможностей и рисков* осуществляется локально в бизнес-подразделениях с использованием различных инструментов (например, экспертные интервью), также осуществляется анализ рынка, конкуренции и окружающей среды на основе аналитической и статистической информации. В группе при этом существует контрольный перечень рисков, разработанный при вводе системы риск-менеджмента в эксплуатацию, что оказывает поддержку данного этапа.

2. *Оценка возможностей и рисков* включает в себя количественный анализ суммы доходов/расходов, а также вероятности реализации рисков событий. Кроме того, проводится исследование количественной зависимости отдельных макроэкономических факторов (например, курсов валют и цен на сырьевые товары).

3. *Агрегирование возможностей и рисков* с учетом макроэкономических факторов осуществляется путем ранжирования по сумме последствий и вероятности возникновения (с помощью метода Монте-Карло). Также учитывается корреляция между отдельными событиями и эффект взаимодействия рисков факторов.

4. *Осуществление мер контроля и оперативных мероприятий управления рисками* происходит на уровне отделов. Группа по управлению рисками регулярно отчитывается перед корпоративным советом, при критическом уровне какого-либо риска сообщения являются прямыми, а если сумма ущерба может составить более 10 млн eur, то совет информируется немедленно.

5. *Мониторинг и развитие системы риск-менеджмента* на ежегодной основе проводит корпоративный аудит группы. В перечень наиболее эффективных мероприятий по со-

вершенствованию системы риск-менеджмента входят сотрудничество и обмен опытом с передовыми промышленными компаниями и внешними профессионалами в области управления рисками.

Организационная структура риск-менеджмента на немецком химическом концерне BASF выглядит следующим образом (рис. 1) [3]:



Рис. 1. Организационная структура BASF

В свою очередь, в «СИБУР» принята распределенная модель управления рисками (рис. 2) [2]:

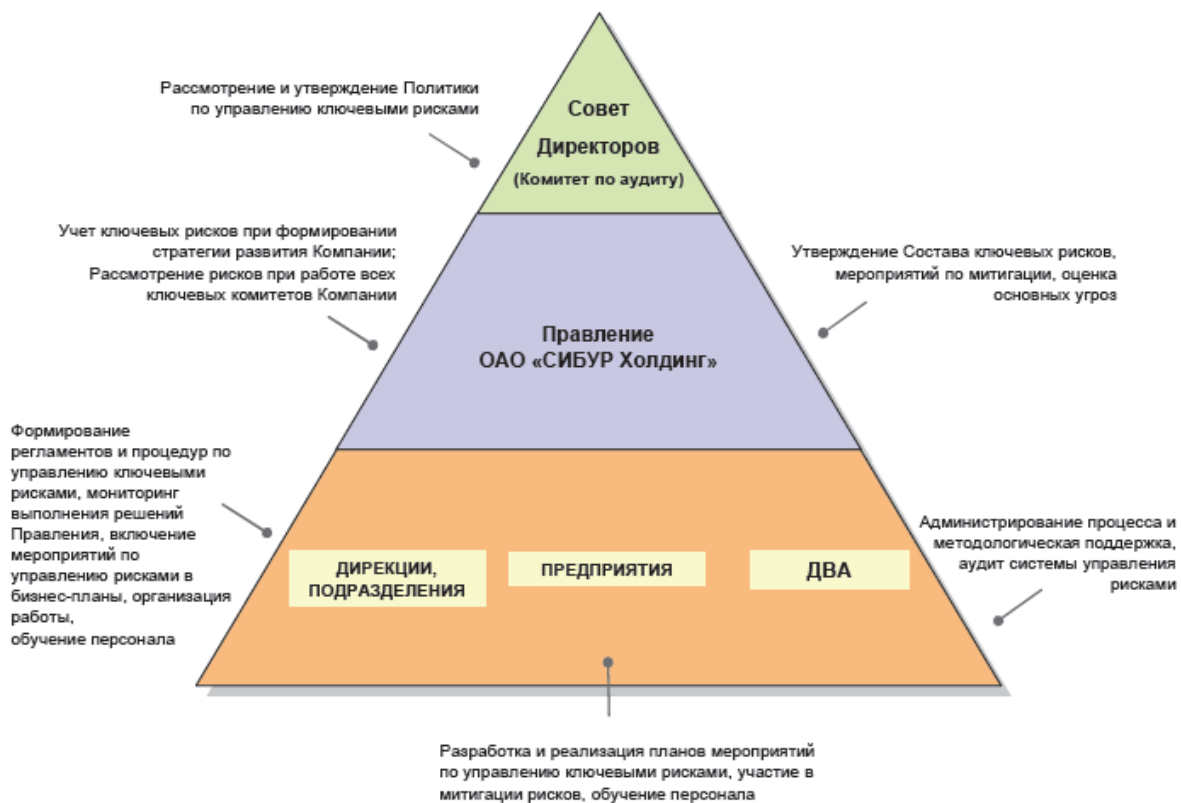


Рис. 2. Организационная модель риск-менеджмента «СИБУР»

Анализ организационно-функциональных структур риск-менеджмента двух химических компаний (немецкой и российской) показал:

1. Компании похожим образом выделяют основные источники рисков; согласно подходам обеих компаний одним из значимых источников является неопределенность внутренних бизнес-процессов и внешней экономической конъюнктуры (изменение потребительского спроса, появление технических и технологических новшеств, многовариантность сфер приложения капиталов, разнообразие критериев предпочтительности инвестирования средств, ограниченность знаний менеджеров и др.).

2. Ответственность за текущее управление рисками возлагается на руководителей структурных подразделений. Таким образом, структура обеих компаний предусматривает возложение ответственности за управление рисками на руководителей структурных подразделений, в чьей зоне ответственности возможна реализация рискового события.

3. На периодичной основе происходит актуализация и пересмотр политики риск-менеджмента.

4. Осуществляется документационное обеспечение и поддержка процесса управления рисками (разработка и утверждение политики управления рисками, регламентов и методических указаний в области управления отдельными видами рисков и др.).

5. Определяются ключевые виды рисков.

6. Достижение поставленной цели и задач риск-менеджмента отражается в ключевых показателях результативности структурных подразделений.

Основные отличительные характеристики риск-менеджмента химических предприятий, которые можно отметить, выглядят следующим образом:

1) немецкой компанией риск рассматривается не только как возможное неблагоприятное событие, но и как возможность получения дополнительных выгод и преимуществ (что отражено в цели управления рисками BASF), тогда как в «СИБУР» понятие риска «носит» явно негативный оттенок (возможность потерь);

2) отсутствие в «СИБУР» специального подразделения, единого центра агрегирования информации по рискам;

3) на BASF осуществляется двойной контроль риск-менеджмента (принцип «четырёх глаз»): корпоративный контроль на ежемесячной основе делает доклад о состоянии управления рисками, корпоративный аудит на периодичной основе пересматривает систему управления рисками в целом;

4) в процессе управления рисками BASF обязательным этапом является агрегация данных по итогам комплексной оценки всех рискообразующих факторов. Агрегация данных по рискам на российском предприятии отсутствует, осуществляется лишь консолидация данных по утвержденному перечню ключевых рисков;

5) оценка некоторых рисков на BASF осуществляется с помощью специальных поставщиков услуг (аутсорсинг одного из этапов процесса риск-менеджмента), тогда как оценка рисков «СИБУР», в рамках процесса риск-менеджмента, осуществляется самостоятельно, на основании действующих методик.

Итак, структурный анализ риск-менеджмента показал, что на немецком концерне BASF управление рисками является грамотно организованной системой, более функциональной, охватывающей все предприятие в целом, тогда как системный подход к управлению рисками в «СИБУР» только начинает применяться. Очевидно, что роль риск-менеджмента в западной компании велика, и функционирование системы управления рисками является неотъемлемой частью всей деятельности предприятия.

Формирование ключевых рисков и разработка методов управления ими в «СИБУР» проводится раз в полгода. «BASF» ранжирует риски и возможности в соответствии (и в тесной взаимосвязи) с утверждаемыми бизнес-планами (оперативными – до года, среднесрочными – от года до трех лет и долгосрочными – от трех лет до десяти лет), мониторинг по которым проводится ежемесячно. Представленные данные свидетельствуют о том, что в российской компании отсутствует комплексное внедрение управления рисками в бизнес-процессы. Действительно, Алексей Ожиганов, начальник отдела управления рисками, депар-

тамент казначейства компании «СИБУР» рассказал, что полномасштабное внедрение системы риск-менеджмента пока не входит в задачу холдинга, поскольку еще не сформирована окончательная структура компании.

«BASF» в 2010 году выделяет для себя следующие существенные риски:

- риск ухудшения экономической ситуации и нестабильность рынков;
- риск наличия сырья и волатильность цен на него;
- риск неиспользования избыточных мощностей;
- риск волатильности валютных курсов;
- прочие финансовые риски;
- нормативные и политические риски;
- возможности и риски в различных областях;
- другие зоны риска (персонал, научные исследования и разработки, информационные технологии, инвестиции и др.).

По мнению риск-менеджмента группы «BASF», в 2010 году химический холдинг, по сравнению с 2009 годом, в целом подвержен меньшим рискам, однако, по-прежнему стоит ожидать влияние экономического спада. На высоком уровне остаются такие угрозы, как нестабильность международных рынков и волатильность цен на сырье. Группа также ожидает спад спроса со стороны клиентов, связанных с отраслями, наиболее пострадавшими от кризиса (автомобильная и строительная). Значимой проблемой деятельности производственного холдинга является риск неиспользования избыточных мощностей.

Согласно решению правления «СИБУР» ключевыми рисками холдинга в 2010 году в порядке значимости являются:

- *техногенный риск* – риск возникновения аварий на ключевых производственных активах холдинга. В связи с тем, что деятельность «СИБУР» связана с эксплуатацией опасных производственных объектов, их деятельность связана с существенными техногенными рисками, таких как риски повреждения имущества или нанесения вреда здоровью и/или имуществу третьих лиц в результате взрывов, аварий, катастроф, злоумышленных действий третьих лиц и т.д.;

- *регулятивный риск* - риск, связанный с деятельностью государственных регулирующих органов. Основными факторами возникновения регулятивных рисков являются изменения законодательства (РФ и зарубежных государств), ухудшающие условия финансово-хозяйственной деятельности (например, изменение налогов, тарифов, таможенных пошлин и акцизов, ужесточение экологических норм, изменения интерпретации трактовок законодательства органами власти - ФНС, ФТС, ФСТ и др.).

- *риск информационных систем* - это риск выход из строя ключевых информационных систем и оборудования, несанкционированный доступ к конфиденциальной информации. Например, факторами возникновения риска являются противоправная деятельность сторонних организаций (всех типов) или отдельных лиц, нарушения сотрудниками установленного порядка работы со средствами ЭВТ и информационными ресурсами и др.;

- *риск нереализации организационных проектов* – это негативные события, влияющие на достижение результатов организационных проектов (качество, сроки, бюджет). Основными факторами возникновения риска являются недостаточный контроль со стороны проектных команд за деятельностью подрядчиков, низкая квалификация подрядчиков, отсутствие/нехватка квалифицированного персонала при реализации проектов и др.;

- *риск недостижения результатов инвестиционных проектов* – это негативные события, влияющие на сроки, качество и стоимость проектов. К факторам возникновения риска можно отнести: срыв сроков реализации проектов, увеличение бюджета проектов в связи с низким качеством планирования/ прогнозирования как внутри проектных команд, так и у подрядчиков, низкое качество работ как в связи с низкой квалификацией подрядчиков, так и в связи с недостаточным контролем со стороны проектных команд, отсутствие/нехватка квалифицированного персонала при реализации проектов, несбалансированность с точки зрения

задействованных ресурсов основных проектных дисциплин: проектирования, строительства, материально-технического снабжения и др.;

- *рыночный риск* – это негативные события, снижающие спрос на основную продукцию, финансово-экономические цели инвестпроектов и обеспеченность предприятий холдинга попутным нефтяным газом. Факторы возникновения риска: сужение ценовых коридоров (изменение цен на ресурсы и продукцию), спекулятивное слабопрогнозируемое изменение цен на сырьё и/или готовую продукцию, неверное определение емкости рынка и др.;

- *финансовый риск* – это негативные события, влияющие на платежеспособность и ликвидность холдинга. Факторы возникновения риска: несовершенство системы экономического прогнозирования, включая прогнозирование ликвидности и денежного потока, отсутствие системы эффективного контроля за рабочим капиталом, несовершенство системы налогового планирования, несовершенство системы внутреннего контроля, сбой в функционировании финансовых рынков, ухудшение кредитного положения холдинга и др.

Таким образом, список ключевых факторов риска «BASF» и «СИБУР» значительно отличается. Если на отечественном предприятии наибольшее значение приобретают риски внутреннего характера (техногенный риск, риск информационных систем, риск нереализации организационных и инвестиционных проектов), то на зарубежном предприятии критическими являются внешние риски, связанные с волатильностью на рынках, валютных курсов. Существенные различия обусловлены, прежде всего, политическими, экономическими и социокультурными особенностями развития разных стран. Например, на «BASF» организационные и техногенные риски вполне «управляемы» и не входят в разряд ключевых. Сравнительный анализ ключевых рисков химических предприятий еще раз показывает, что бенчмаркинг на отечественных предприятиях целесообразно использовать только как один из видов управления, так как страновая специфика не позволит эффективно использовать западные технологии.

Итак, сравнение основных аспектов риск-менеджмента предприятий химической отрасли на отечественном и зарубежном предприятии показывает наличие как общих, так и специфических проблем, в большей или меньшей степени влияющих на эффективность применения инструментов управления рисками. Наиболее существенными препятствиями внедрения системы или степени эффективности существующих процедур риск-менеджмента как на зарубежных, так и отечественных предприятиях является отсутствие интеграции риск-менеджмента в корпоративную культуру и отношение топ-менеджмента к внедрению и формализации процессов управления рисками. Следует отметить, что включение успешности мероприятий, проводимых в рамках процедур управления рисками, в список ключевых показателей результативности и эффективности руководителей различного ранга осуществляется как на «BASF», так и на «СИБУР», что является значительным прорывом в осознании значимости процесса управления рисками для отечественных предприятий. В настоящее время, основной причиной наиболее интенсивного развития риск-менеджмента за рубежом становятся не только ужесточение требований регуляторов рынков и законодательств, но и возрастание ответственности топ-менеджмента перед собственниками бизнеса. Во многих зарубежных компаниях риск в сознании топ-менеджмента перестает быть синонимом угрозы, теперь он представляет скорее угрозу и возможность (что наглядно демонстрируют общие тезисы политики риск-менеджмента в химическом концерне «BASF»). В отличие от отечественных предприятий, крупнейшие (например, европейские) компании уже осуществили переход от изолированного управления рисками в отдельных подразделениях к интегральной, комплексной системе управления рисками. При этом необходимо, чтобы за управление рисками отвечали все сотрудники организации, а риск-менеджер выступал лишь как координатор действий. Таким образом, основной тренд европейского бизнеса последнего десятилетия – переход от соблюдения компаниями установленных требований к действиям, выгодным самому менеджменту, основанных на комплексном управлении рисками, только начинает перениматься отечественными компаниями. Сравнивая риск-менеджмент зарубежного и

отечественного химического предприятия в разрезе отраслевой специфики, следует отметить наличие общих угроз: к ключевым факторам риска оба предприятия относят зависимость от поставщиков сырья (наличие, колебания цен и др.), к значимым рискам, находящимся на постоянном контроле, относят экологические и отраслевые риски. Набор инструментов управления тем или иным видом риска также имеет достаточное сходство между собой (страхование, лимитирование и др.). Однако изначально принципиально разная постановка целей риск-менеджмента двух рассмотренных компаний отражает основные отличия существующих подходов в управлении рисками, присущие отечественным компаниям в сравнении с более развитыми зарубежными компаниями в целом: отсутствие комплексного подхода и одностороннее использование двойственной природы риска, а между тем, риск не только угроза, но и возможность.

Библиографический список

1. A Risk Management Standard. AIRMIC, ALARM, IRM: 2002 [Электронный ресурс]. – Эл. Текстовые данные (360 Кб). – FERMA, 2003.
2. Годовой отчет ОАО СИБУР Холдинг: 2009 год [Электронный ресурс]. - Эл. текстовые данные (1,31 Мб). - Режим доступа: <http://www.sibur.ru/pages/rus/7207/7304/7377/index.shtml>. Дата обращения: 07.12.2010.
3. Отчет о рисках BASF. 2002 [Электронный ресурс]. – Эл. текстовые данные (340 Кб). - Режим доступа: <http://www.basf.com/group/corporate/en/investor-relations/corporate-governance/risk-management>. Дата обращения: 07.12.2010.
4. Стандарт COSO ERM. Управление рисками организации. Интегрированная модель. [Электронный ресурс]. – Эл. текстовые данные (334 Кб). – М.: Делойт, 2004.
5. **Шемякина, Т.** ERM: модно или полезно? // Риск-менеджмент. 2007. №9. С. 8.

*Дата поступления
в редакцию 25.04.2011*

A.A. Sharova

FOREINN INDUSTRIAL ENTERPRISES RISK-MANAGEMENT EXPERIENCE (I.E. CHEMICALS AND UTILITIES SECTOR ENTERPRISE)

An analysis of major approaches and principles of risk-management as applied in Russia and abroad demonstrates not only similar ideas (approaches) but also a number of fundamental differences. The article gives a comparative analysis of risk-management systems in large-scale chemical enterprises of Russia and Germany ("SIBUR" and "BASF", respectively) as well as demonstrates the basic/main peculiarities and prospectives for the development of Russian chemical enterprises risk-management.

Key words: risk-management, enterprise risk-management, chemical enterprises.