

УДК 622:338.3

**Е.В. Нетужилкина**

## **СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ УГОЛЬНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ**

*Проведен анализ текущего состояния и перспектив развития риск-менеджмента в системе управления угольно-энергетических компаний.*

*Ключевые слова: анализ риска, электрогенерация, недропользование, электроэнергетика, инвестполитика.*

**Р**иск-менеджмент, как часть системы управления, проявляется в совокупности взаимосвязанных процессов подготовки, принятия и организации выполнения управленческих решений, составляющих процесс управления риском.

Анализ риска — это начальный этап получения необходимой информации о структуре, свойствах исследуемого объекта и имеющихся рисках. Источники сбора информации о возможных рисках делятся на внутренние и внешние (рис. 1).

Важной составной частью организации работ по сбору информации и выявлению рисков является разработка специальной программы по контролю и выявлению новых рисков.

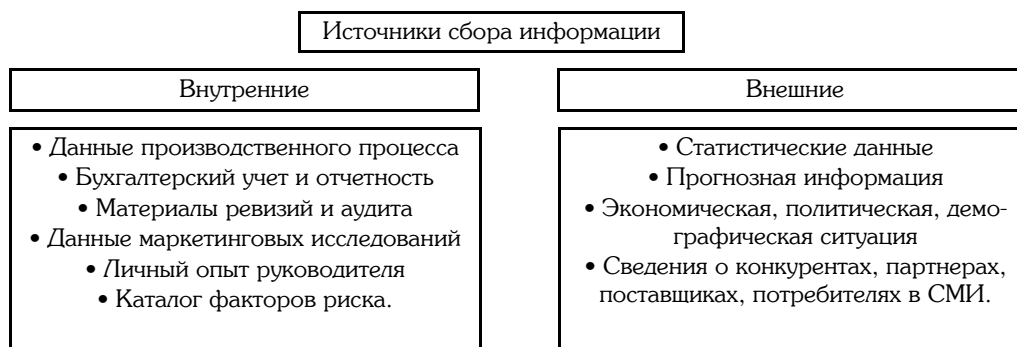
Система риск-менеджмента характеризуется совокупностью методов, приемов и мероприятий, позволяющих в определенной степени прогнозировать наступление рисков и принимать решения по воздействию на них (рис. 2).

Такая система реализуется в крупных угольно-энергетических компаниях таких как, ОАО «СУЭК», ОАО «Мечел» и ОАО «ДГК», а также их ключевых предприятиях в регионах.

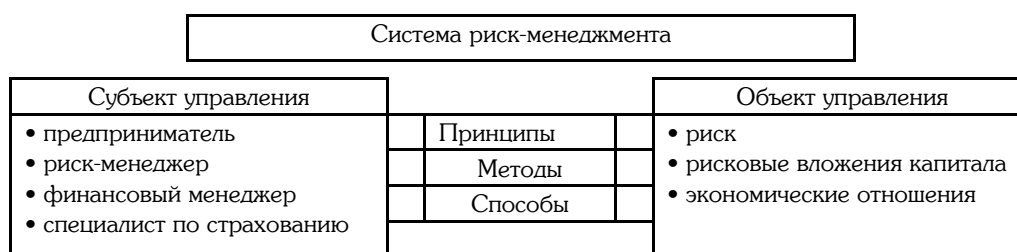
В компании ОАО «СУЭК» разработана, внедрена и функционирует Корпоративная Система Управления Рисками. Процесс управления рисками формализован в виде стандарта Компании (SP.1.5-S-09 от 20.02.2008) и представляет собой организованные и четко регламентированные процедуры выявления, оценки и минимизации рисков, а также информирования о них. Стандарт предусматривает регулярную идентификацию и приоритизацию рисков, с выявлением Критических рисков для первоочередного управления. Оперативное управление рисками осуществляется при участии Комитета по Рискам.

Информационно-техническая поддержка процесса управления рисками осуществляется с использованием Информационной Системы Управления Рисками, которая позволяет:

- консолидировать всю информацию о рисках компании;
- сделать функционирование корпоративной системы управления рисками более эффективным, оперативным и целостным;
- осуществлять непрерывный мониторинг критических рисков с помощью как качественных, так и количественных показателей;



**Рис. 1. Источники сбора информации**



**Рис. 2. Система риск-менеджмента**

• сократить общие трудозатраты по исполнению процессов управления рисками.

В компании ОАО «Мечел» функционирует Управление внутреннего контроля и аудита, одной из основных функций которого является оценка эффективности и выработка предложений по повышению эффективности системы управления рисками в части:

- выявления существующих рисков и возможности возникновения новых видов рисков;
- корректной оценки рисков;
- эффективности действий, предпринимаемых для управления рисками;
- отчетности о статусе основных рисков и действий, предпринимаемых для их контроля;
- соблюдения порядка принятия решений по осуществлению операций, связанных с рисками.

В компании ОАО «ДГК» на постоянной основе проводятся мероприятия по актуализации карты рисков (выявление, анализ, классификация новых и отслеживание состояния существующих рисков), а также выработке и реализации мер по управлению рисками. В рамках риск-менеджмента отработаны, внедрены и активно используются практически все традиционные инструменты минимизации и устранения рисков (страхование, резервирование, диверсификация, хеджирование, лимитирование) в той мере, которая соответствует специфике деятельности компании.

Страхование в электроэнергетике, в отличие от других отраслей экономики, не имеет стабильно сформированной структуры, однако при этом весьма перспективно. Основной целью приобретения страховой защиты

является защита имущественных интересов акционеров, сокращение последствий аварий, управление бюджетом расходов на ремонты и повышение уровня определенности во взаимоотношениях с контрагентами.

Ситуация в угольной отрасли и в электроэнергетике а также, в существенной степени, положение угольно-энергетических компаний, зависит от многих внешних факторов, которые относятся к стратегическим рискам:

- изменение мировых цен на энергоносители, в первую очередь на уголь и на природный газ как основное альтернативное топливо, используемое в электрогенерации;

- замедление роста спроса на электроэнергию и тепло в России, и, как следствие, на используемое в электроэнергетике угольное топливо;

- изменение спроса на уголь вследствие изменения технологической структуры потребителей, макроэкономической ситуации в России и мире и изменения погодных условий в регионах-потребителях;

- изменение конкурентной среды в отрасли, в т.ч. увеличение экспорта угля из стран с меньшей себестоимостью поставки (Австралия, Индонезия, Колумбия, Китай), возможный рост конкуренции в результате реализации проектов увеличения производственных мощностей;

- рост стоимости транспортной составляющей в себестоимости продукции, в первую очередь рост тарифов на железнодорожные перевозки угля.

Компания ОАО «СУЭК» предпринимает все необходимые действия для управления указанными рисками. Проводится постоянный анализ, мониторинг и прогнозирование динамики цен и валютных курсов, реали-

зуется политика в области трейдинга (заключение долгосрочных контрактов) и хеджирования. Диверсификация сбыта между различными рынками (внешним и внутренним) позволяет снизить до приемлемого уровня риск снижения спроса в результате неблагоприятных погодных условий. При этом инвестиции компании в логистические мощности и построение кольцевых и маршрутных схем перевозок делают ее результаты менее зависимыми от фактора роста железнодорожных тарифов.

Стабильность операционной деятельности и эффективность бизнеса угольно-энергетической компании определяется качеством управления техническими, экологическими и организационными рисками.

Операционные риски включают в себя:

- 1) Риски из-за неадекватности и ошибочных внутренних процессов.

- 2) Риски из-за сбоя технических систем программных средств.

- 3) Риски из-за неадекватности и ошибочных действий сотрудников.

- 4) Риски внешних событий (З-и лица, форс-мажор и т.д.).

Операционные риски угольных компаний также связаны с возможным ухудшением ситуации в угольной отрасли. Постоянный мониторинг состояния производства в отрасли и рынков сбыта, адекватные возможностям изменения инженерные и технические решения позволят максимально сократить риск невыполнения запланированных ранее объемов добычи угля.

Обеспечение безопасных условий труда, промышленной и экологической безопасности – одна из составляющих устойчивого функционирования угледобывающих и энергетиче-

ских предприятий, повышения их производительности и конкурентоспособности в целом.

ОАО «СУЭК» проводит обширный комплекс мероприятий по сокращению вредного воздействия на окружающую среду и экосистему; уделяет огромное внимание вопросам подготовки и обучения кадров, совершенствованию систем премирования и мотивации персонала; оптимизации использования материальных ресурсов и услуг, в том числе за счет внедрения системы нормирования, автоматизированного контроля расходования, установления долгосрочных отношений с поставщиками, фиксации условий по оплате труда в отраслевом тарифном соглашении и других мер.

Для обеспечения необходимого качества готовой продукции в компании приступили к реализации Программы обогащения добываемых углей, налажен оперативный контроль качества отгружаемого потребителям угля. Техническая политика и инвестиционная программа нацелены на максимальное нивелирование влияния на операционную деятельность рисков, выявленных в процессе производства.

В процессе ведения хозяйственной деятельности возникают финансовые риски, которые оказывают существенное влияние на величину прибыли:

- валютный риск;
- процентный риск;
- инфляционный риск;
- риск ликвидности;
- риск ограничения доступа к рынкам капитала в случае усиления нестабильности мировой финансовой системы.

В целях снижения риска ликвидности ОАО «СУЭК» на регулярной основе осуществляет краткосрочное, среднесрочное и долгосрочное планирование бюджета денежных средств, а также мониторинг его исполнения и анализ отклонений фактического и планового бюджета денежных средств, анализ денежных потоков. Для минимизации риска потери ликвидности компания на постоянной основе проводит работу по увеличению объемов доступных источников финансирования и поддерживает достаточный размер кредитных линий с обязательством выдачи кредитов.

В процессе осуществления инвестиционной деятельности возникают:

- риск увеличения стоимости инвестиционного проекта;
- риск увеличения сроков реализации проекта;
- риск проведения неблагоприятной для инвесторов экономической политики при формировании правил оплаты новой мощности.

К числу прочих рисков, которые могут оказать влияние на финансовое состояние угольно-энергетической компании, перспективы ее деятельности, можно отнести риски, связанные с изменением:

- налогового законодательства;
- валютного и таможенного регулирования;
- антимонопольного законодательства;
- требований по лицензированию основной деятельности и законодательства о недропользовании;
- судебной практики по вопросам, связанным с деятельностью компании (в том числе по вопросам лицензирования).

Перспективы развития мировой энергетики значительно зависят от ее ресурсной обеспеченности, исходя из которой угольная промышленность опережает нефтяную и газовую, поэтому в долгосрочной перспективе является более перспективной отраслью топливно-энергетических компаний.

Ключевым фактором конкурентоспособности угольного топлива является логистика — стоимость железнодорожной и морской перевозки, стоимость перевалки в портах. Это является значительным фактором риска для российской угольной промышленности, поскольку тарифы на железнодорожные перевозки в России постоянно растут. Таким образом, рентабельность угольного бизнеса напрямую зависит от минимизации рисков в сфере операционного, инвестиционного, финансового и стратегического управления.

В настоящее время фактически все энергокомпании сталкиваются с необходимостью создания комплексной системы риск-менеджмента, которая является залогом системной надежности и фундаментом для дальнейшего развития.

Управление рисками в электроэнергетической отрасли является постоянным процессом, который никогда не останавливается в своем развитии. По ходу реформирования возникают новые риски, которые требуют анализа, оценки и принятия оптимальных управленческих решений.

Внедрение и совершенствование системы управления рисками необходимо осуществлять параллельно как в угольно-энергетических компаниях, так и на угледобывающих предприятиях, от которых они на-

прямую зависят. При отсутствии системы риск-менеджмента на предприятии государство может поспособствовать её созданию и функционированию за счет ввода дотационных программ, но не должно принудительно внедрять эту систему. Каждая компания сама заинтересована в экономии своих средств, поэтому при поддержке государства такая система может получить широкое распространение в угольно-энергетической отрасли.

Рентабельность и бесперебойность функционирования угледобывающих предприятий сопряжена с эффективной политикой управления на основе своевременного выявления и анализа возникающих объективных и субъективных факторов риска.

Таким образом, адекватная и своевременная оценка возникающих и уже существующих рисков на предприятии формирует устойчивую платформу для эффективного управления и проведения актуальной для сложившихся условий политики минимизации рисков.

Одна из основ успешной динамики угольно-энергетических предприятий — продуманная инвестиционная политика. Разработке и выполнению долгосрочной программы развития предшествует глубокий анализ текущего состояния, слабых и сильных сторон предприятий, что позволяет минимизировать риски неэффективного использования средств. Значительное внимание необходимо уделить своевременному выявлению и оценке рисков инвестиционного проекта на этапе его разработки, что позволит определить наиболее значимые из них и понять как причины возник-

новения, так и последствия от их реализации и, кроме того, одновременно скорректировав величину необходимых капитальных вложений с учетом прогнозируемого риска, забюджетировать средства, необходимые на разработку и реализацию мероприятий по снижению рисков.

Наиболее наглядным примером грамотного выполнения инвестполитики ОАО «СУЭК» можно назвать ШУ «Восточное» в Приморском крае.

Риск-менеджмент — это не только управление издержками, не только снижение потерь и не только возмещение ущерба. Управление рисками включает в себя как снижение уровня риска, так и повышение. Риск-менеджмент рассматривает риски как возможность получения доходов и увеличения стоимости компании, а не как вынужденные расходы, влекущие снижение ее стоимости.

Стратегия каждой угольно-энергетической компании в области управления рисками должна быть нацелена на предотвращение и минимиза-

цию негативных последствий воздействия рисков на финансово-хозяйственную деятельность.

Конкурентным преимуществом должно стать операционное превосходство (лидерство по издержкам) и инновационный подход:

- в угольном бизнесе – наивысшие показатели производительности труда; эффективное управление рисками; использование передовых и экологически чистых технологий; внедренные стандарты качества и промышленной безопасности;

- в электроэнергетике – максимизация синергетического эффекта между энергетическим и угольным сегментами бизнеса, повышение надежности и эффективности функционирования энергетического оборудования, строительство новых энергомошностей с использованием современных технологических и проектно-конструкторских решений;

- разработка и внедрение инноваций во всех сферах деятельности компании.

---

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Официальный сайт ОАО «СУЭК» — [www.suek.ru](http://www.suek.ru)
2. Официальный сайт ОАО «Мечел» — [www.mechel.ru](http://www.mechel.ru). Годовая отчетность.
3. Официальный сайт ОАО «ДГК» — [www.dvgk.ru](http://www.dvgk.ru). Годовая отчетность.
4. Паштова Л.Г. Риск-менеджмент на предприятии. — «Справочник экономиста» №5 2003.
5. Фалько С.Г., Носов В.М. Контролинг на предприятии. — М.: Знание России, 2007. **ИДБ**

---

#### КОРОТКО ОБ АВТОРЕ

Нетужилкина Елена Владимировна — аспирант, e-mail: [anet006@mail.ru](mailto:anet006@mail.ru), Московский государственный горный университет.

