

7.7. РАЗРАБОТКА МЕР ДЛЯ СНИЖЕНИЯ БАЗОВЫХ РИСКОВ НА ПРЕДПРИЯТИЯХ ПО ПРОИЗВОДСТВУ МИНЕРАЛЬНЫХ УДОБРЕНИЙ

Макиенко О.В., аспирант, кафедра учета, анализа и аудита, Экономический факультет, Московский государственный университет им.

М.В. Ломоносова, г. Москва; начальник отдела внутренних аудиторских проверок, управление внутреннего аудита ПАО «НОВАТЭК», г. Москва; Николаева О.Е., к.э.н., доцент, кафедра учета, анализа и аудита, Экономический факультет, Московский государственный университет им.

М.В. Ломоносова, г. Москва

[Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ](#)
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)

В статье представлены результаты проведенного исследования систем риск-менеджмента производителей минеральных удобрений, в результате которого обоснованы и определены меры для снижения базовых рисков в деятельности данных предприятий. Приведенные меры необходимо использовать производителям минеральных удобрений для формирования эффективной системы управления рисками на производстве.

Несмотря на общую относительную стабильность в Российской Федерации, производство минеральных удобрений не избежало негативного влияния кризиса, особенно в калийном секторе. Проблемы связаны с падающим спросом внутри страны из-за снижения покупательской способности крупных агропромышленных комплексов. Ситуацию спасает экспортная ориентация калийной подотрасли – до 90% продукции активно раскупается другими странами. Кроме того, предприятия поддерживаются государством – Правительство РФ имеет оптимистичный настрой, ведь развитие мировой экономики стимулирует рост земледелия и поддерживает стабильный спрос на минеральные удобрения. В такой ситуации наша страна с богатыми рудными / газовыми месторождениями и отлаженным производством имеет все шансы стать мировым лидером по объемам выпуска и реализации минеральных удобрений.

Построение эффективной системы управления рисками является ключевым фактором, влияющим на деятельность химического предприятия – производителя минеральных удобрений. Исследований в отношении управления рисками существует огромное множество, однако, несмотря на все многообразие существующих подходов, производители минеральных удобрений зачастую сталкиваются со значительными недоработками в теоретическом и, особенно, в практическом аспекте в области риск-менеджмента.

В этой связи в химических производствах одним из ключевых аспектов является процесс оценки рисков, построения эффективной системы управления рисками (СУР/риск менеджмент). По мнению

Г.В. Корневой, «эффективность системы внутреннего контроля в существенной мере зависит от того, насколько точно соблюдаются принципы внутреннего контроля. Исследование места и роли внутреннего контроля в управлении позволяет сделать вывод, что внутренний контроль объективно необходим на всех стадиях и уровнях управления и должен реализовываться, прежде всего, в ходе процесса управления непосредственно самим структурным подразделением» [3].

Приведем понятие «риск» из общепризнанных источников для формирования общего понимания. По мнению Л.Н. Тэпмана, «риск – это возможность возникновения неблагоприятных ситуаций в ходе реализации планов и исполнения бюджетов предприятия» [5].

Согласно ключевому стандарту в области риск-менеджмента **FERMA**, разработанному Федерацией европейской ассоциации риск-менеджеров, «риск – это комбинация вероятности события и его последствий». «Риск-менеджмент является центральной частью стратегического управления организации. Это процесс, следуя которому организация системно анализирует риски каждого вида деятельности с целью максимальной эффективности каждого шага и, соответственно, всей деятельности в целом» [4].

В соответствии с Национальным стандартом РФ «Менеджмент риска» ГОСТ Р 51897-2011: «риск – это следствие влияния неопределенности на достижение поставленных целей» [2].

В соответствии с Федеральным законом «О техническом регулировании» от 27 декабря 2002 г. №184-ФЗ, «риск – это вероятность причинения вреда жизни или здоровью граждан, имуществу физических или юридических лиц, государственному или муниципальному имуществу, окружающей среде, жизни или здоровью животных и растений с учетом тяжести этого вреда» [1].

С целью анализа ситуации и необходимостью совершенствования систем риск-менеджмента был проведен анализ систем внутреннего контроля 35 крупных производителей минеральных удобрений азотного, фосфорного и калийного сегментов.

На основе проведенного сопоставления рисков, которые включены в карты рисков исследованных организаций, составлена общая базовая (основополагающая) карта рисков предприятия – производителя минеральных удобрений. Данная карта рисков может использоваться производителем минеральных удобрений при первоначальной оценке рисков, как база для составления карты рисков конкретного предприятия. С рисками, включенными в предложенную карту рисков, сталкиваются все производители минеральных удобрений.

Ниже представлена предложенная базовая карта рисков производителя минеральных удобрений, (рис. 1). Обоснование и включение в данную карту представленных рисков более подробно изложено в статье авторов «Базовая карта рисков производителя минеральных удобрений в системе внутреннего контроля» (указать координаты – в этом или предыдущем номере). При построении эффективной системы внутреннего контроля производителя

минеральных удобрений ключевым является выработка мер для снижения рисков, включенных в базовую карту. Рассмотрение предлагаемых мер представим в том же порядке, как отмечены соответствующие риски в базовой карте рисков.

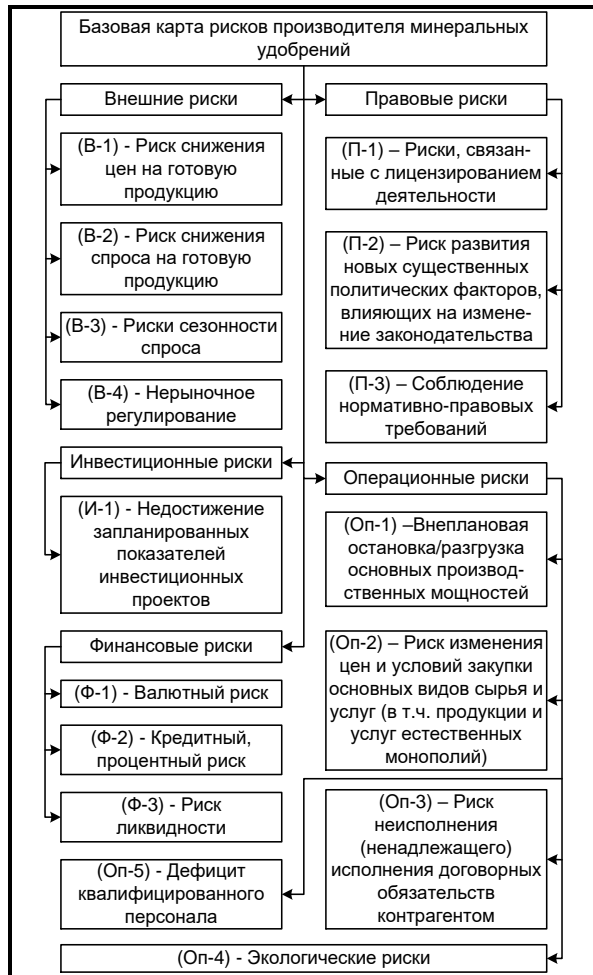


Рис. 1. Базовая карта рисков производителя минеральных удобрений

Внешние риски. (В-1) – риск снижения цен на готовую продукцию (азотные, фосфорные, калийные удобрения):

- глубокая модернизация и повышение эффективности производства аммиака;
- использование и развитие собственных газодобывающих активов (для снижения затрат на сырье);
- использование специализированных маркетинговых стратегий, выработка мер по сокращению логистических затрат.

Для хеджирования риска снижения цен на готовую продукцию целесообразно заключение долгосрочных договоров с крупными покупателями удобрений на крупнейших рынках (Бразилия, США, Китай) с целью гарантированной продажи части объемов (30–50% объемов по отдельным продуктам), также возможно осуществление продаж через собственные сбытовые и торговые компании.

(В-2) – риск снижения спроса на готовую продукцию. Для снижения данного риска целесообразно

осуществлять поддержку нескольких сельскохозяйственных производителей (основных потребителей продукции) по ключевым направлениям сбыта, разработать политику скидок для постоянных клиентов. Необходимо поддерживать активные связи с клиентами во избежание расторжений долгосрочных контрактов.

Для эффективного управления данным риском необходимо осуществлять оценку будущего уровня спроса на продукцию и корректировать производственные планы в соответствии с предполагаемым уровнем спроса.

(В-3) – риск сезонности спроса. Для снижения данного риска целесообразно осуществлять диверсификацию рынков сбыта для оперативного перераспределения товарных потоков. Продажи за рубежом могут позволить снизить влияние фактора сезонности. Диверсификация продуктового портфеля на удобрения и промышленные продукты позволяет снизить зависимость от динамики активности в сельскохозяйственном секторе. Развитые складские мощности на производственных площадках, в портах и в основных странах сбыта могут позволить сгладить сезонные колебания отгрузок.

(В-4) – нерыночное регулирование. Непрерывный мониторинг торгового законодательства и возможных ограничительных мер на разных рынках.

Инвестиционные риски. (И-1) – недостижение запланированных показателей инвестиционных проектов.

Инвестиционные решения должны приниматься на основе прогноза ситуации на рынке, осуществляя выбор наиболее экономически эффективных проектов с определением оптимальных сроков их реализации. Управление проектами должно осуществляться с максимальной детализацией. Осуществление основных инвестиций должно происходить после выполнения проектных работ, уточнения сроков и стоимости проектов и их целесообразности.

Тщательная проработка инвестиционных проектов и наличие высококвалифицированного персонала должны обеспечивать соблюдение сроков реализации и успешный пуск новых производств. В этой связи необходимо осуществление закупок современного оборудования у ведущих мировых производителей и привлечение опытных и высококвалифицированных подрядчиков.

Финансовые риски. (Ф-1) – валютный риск. Для снижения уровня валютного риска необходимо осуществлять мониторинг колебаний курсов валют, имеющих высокий уровень риска, использовать возможности хеджирования валютных рисков с помощью форвардных и фьючерсных контрактов. Также целесообразно привлечение заемных средств в валюте, соответствующей валюте поступлений денежных средств.

(Ф-2) – кредитный, процентный риск. Для наличия возможности привлечения кредитных средств необходимо уровня крайне важно является сохранение прочных позиций кредитоспособности. Для снижения кредитного риска возможно использование комплекса различных кредитных инструментов, поз-

воляющих оптимизировать кредитный портфель: размещение облигаций, привлечение займов, осуществление операций по торговому финансированию, в том числе под покрытие экспортно-кредитных агентств.

В отношении процентных рисков возможно использование диверсификации по типу ставок, формируя кредитный портфель с использованием как плавающей, так и фиксированной процентных ставок.

(Ф-3) – риск ликвидности. Для снижения данного риска необходимо применять диверсифицированное финансирование:

- использовать источники долгового и собственного финансирования;
- применять контракты, предусматривающие возможное увеличение сроков погашения кредиторской задолженности.

Использование стратегических партнерств с целью привлечения дополнительного финансирования может существенным образом снизить риск ликвидности предприятия. Дополнительным способом снижения риска ликвидности является поддержание определенного объема невыбранных кредитных лимитов в банках-кредиторах для незамедлительного получения средств в случае необходимости.

Правовые риски. (П-1) – риски, связанные с лицензированием деятельности. Химические предприятия должны разрабатывать планы по поддержанию уже существующих лицензий для осуществления основной деятельности. В этой связи целесообразно внедрение контрольной процедуры по соблюдению графика поддержания действующих лицензий и обеспечению своевременного реагирования на отклонения от него.

(П-2) – риск развития новых существенных политических факторов, влияющих на изменение законодательства. Производителям минеральных удобрений следует разрабатывать комплекс мероприятий и внутренних контролей для соответствия законодательству, в том числе и антимонопольному, так как несоответствие требованиям законодательства может повлечь штрафные санкции.

(П-3) – соблюдение нормативно-правовых требований. Для соблюдения нормативно-правовых требований необходимо осуществлять непрерывный мониторинг изменений в законодательстве. В этой связи целесообразно использование специализированных информационных программ с системами раннего оповещения о внесении изменений в законодательные акты.

В том случае, если производитель минеральных удобрений осуществляет свою деятельность в рамках нескольких юрисдикций (мера вызвана сезонностью бизнеса), то необходимым становится регулярное отслеживание изменений законодательства и практики взаимодействия с проверяющими органами всех юрисдикций присутствия.

Операционные риски. (Оп-1) – внеплановая остановка / разгрузка основных производственных мощностей. Внеплановая остановка производства для производителей минеральных удобрений является необратимой в связи с бесперебойностью многих

химических процессов. Для этого многие производители минеральных удобрений используют полное страховое покрытие, включающее ситуацию остановки производственного процесса. Для снижения вероятности наступления данного риска целесообразно осуществлять регулярные профилактические и ремонтные работы.

Для усиления мер по технике безопасности и предотвращению возможных аварийных ситуаций необходимо осуществление регулярного обучения персонала технике безопасности, а также проведение дополнительных мероприятий по профилактике заболеваний работников.

(Оп-2) – риск изменения цен и условий закупки основных видов сырья и услуг (в том числе продукции и услуг естественных монополий). Строительство и эксплуатация собственных портовых терминалов, перевалочных и складских мощностей, приобретение подвижного состава способны снизить данный риск. Тщательная проработка вопросов логистики, а также оптимизация организационной структуры снизит издержки производителей минеральных удобрений в случае роста цен на закупаемое сырье или в случае изменений условий поставки.

Создание собственной фосфатной, азотной и калийной сырьевых баз, наличие полного / частичного обеспечения сырьем также снизит риск роста цен на закупаемое сырье. Подписание долгосрочных договоров на закупку сырья с установленными ценами также способно снизить данный риск.

(Оп-3) – риск неисполнения (ненадлежащего) исполнения договорных обязательств контрагентом. Производителям минеральных удобрений следует учитывать возможности перехода к альтернативным поставщикам.

(Оп-4) – экологические риски. Проведение мер по защите окружающей среды, снижению выбросов в атмосферу, написание отчетов о текущей экологической политике производителя минеральных удобрений для открытости перед общественностью.

Страхование гражданской ответственности владельцев опасных производственных объектов и приобретение расширенного страхового покрытия, распространяющегося на экологические риски, позволят производителям минеральных удобрений получить страховое возмещение в случае наступления экологического риска. Также организациям следует оценивать и отслеживать степень воздействия на окружающую среду, использовать программы быстрого реагирования.

В этой связи необходимо проведение на регулярной основе экспертизы и аудита достаточности мероприятий, направленных на снижение экологических рисков. Крайне важным является уделить пристальное внимание выполнению требований природоохранного законодательства.

Модернизация оборудования, внедрение новых экологически безопасных объектов, а также мониторинг экологической ситуации позволят избежать аварийных ситуаций и уменьшить количество выбросов вредных веществ в окружающую среду.

(Оп-5) – дефицит квалифицированного персонала. Постоянное отслеживание ситуации на рынке труда и

своевременное обеспечение потребностей в квалифицированном персонале снизят данный риск для производителей минеральных удобрений. Использование системы повышения квалификации сотрудников, включающей программы профессиональной подготовки, корпоративного обучения, обеспечит необходимый уровень квалификации персонала, необходимый для работы на высокотехнологичных производствах.

Использование и внедрение вышеуказанных мер для снижения рисков, включенных в базовую карту производителя минеральных удобрений, способно оказать значительное содействие предприятиям в построении эффективной системы управления рисками на предприятии.

Литература

1. О техническом регулировании [Электронный ресурс] : федер. закон от 15 дек. 2002 г. №184-ФЗ. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Менеджмент риска [Электронный ресурс] : ГОСТ Р 51897-2011 ; национальный стандарт РФ. Режим доступа: <http://www.OpenGost.ru>.
3. Корнева Г.В. Организация внутреннего контроля: цели, задачи и принципы построения [Электронный ресурс] / Г.В. Корнева // Наукоедение. – 2011. – №4. – С. 2. URL: <http://naukovedenie.ru/sbornik9/9-9.pdf>.
4. Стандарты управления рисками FERMA [Электронный ресурс]. URL: <http://www.insurance-institute.ru/content/F719a67.pdf>.
5. Тэпман Л.Н. Риски в экономике [Текст] : учеб. пособие для вузов / Л.Н. Тэпман ; под ред. проф. В.А. Швандара. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 380 с.

Ключевые слова

Система управления рисками; производители минеральных удобрений; бизнес-процесс; карта рисков; базовая карта рисков; внешние риски; инвестиционные риски; финансовые риски; юридические риски; операционные риски.

Макиенко Ольга Владимировна

Николаева Ольга Евгеньевна

РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность темы. Российская Федерация с богатыми рудными / газовыми месторождениями и отлаженным производством имеет все шансы стать мировым лидером по объемам выпуска и реализации минеральных удобрений. Построение эффективной системы управления рисками является ключевым фактором, влияющим на деятельность химического предприятия – производителя минеральных удобрений. И хотя сегодня существует достаточно много подходов и методов управления рисками, на практике предприятия сталкиваются со значительными проблемами, особенно практического характера, возникающими с необходимостью учета специфических особенностей своего функционирования.

Научная новизна и практическая значимость. В статье представлены результаты проведенного исследования систем риск-менеджмента производителей минеральных удобрений, в результате которого обоснованы и определены меры для снижения базовых рисков данных предприятий. Практическую значимость имеют приведенные меры, которые необходимо использовать производителям минеральных удобрений для формирования эффективной системы управления рисками на производстве.

Данная статья является продолжением представления результатов исследования авторами проблемы риск-менеджмента на предприятиях, производящих минеральные удобрения. Первая работа была посвящена обоснованию общей карты рисков для указанных предприятий, в данной статье предложены меры по снижению включенных в данную карту рисков.

Заключение: рецензируемая статья отвечает требованиям, предъявляемым к научным публикациям, и может быть рекомендована к опубликованию.

Чая В.Т., д.э.н., член редакционной коллегии, профессор, г.н.с. Экономического факультета Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова, г. Москва.

[Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ](#)
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)