

УДК 338.4

DOI: 10.18384/2310-6646-2018-3-45-54

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ

Боташева Л.Х.¹, Желтенков А.В.², Бузова Е.А.¹

¹Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации
125993 (ГСП-3), г. Москва, Ленинградский пр-т, д. 49, Российская Федерация

²Московский государственный областной университет

141014, Московская область, г. Мытищи, ул. Веры Волошиной, д. 24

Аннотация. В статье рассмотрена металлургическая отрасль России, которой свойственны следующие риски: возможное снижение внутреннего спроса на продукцию, стагнация российской экономики, снижение доходов по основному виду деятельности, рост производственных затрат, усиление государственного регулирования. На примере конкретного предприятия исследована эффективная комплексная система управления рисками. Авторы приходят к выводу, что управление рисками на металлургических предприятиях важно осуществлять с помощью системного и процессного подхода с учётом специфических характеристик отрасли с использованием современных методов управления производственными организациями, а также с использованием инструментов управления рисками. Система управления рисками ОАО «НЛМК» рекомендуема для внедрения другим предприятиями.

Ключевые слова: риск, риск-менеджмент, система управления рисками, металлургическая отрасль.

FEATURES OF RISK MANAGEMENT AT METALLURGICAL INDUSTRY ENTERPRISES

L. Botasheva¹, A. Zheltenkov², Ye. Burova¹

¹Financial University under the Government of the Russian Federation
49, Leningradsky ave., Moscow, 125993 (GSP-3), Russian Federation

²Moscow Region State University

141014, Moscow region, Mytitschi, ul. Vera Voloshina, house 24

Abstract. The article deals with the metallurgical industry of Russia, which is characterized by the following risks: a possible decrease in domestic demand for products, stagnation of the Russian economy, a decrease in income for the main activity, the growth of production costs, strengthening of state regulation. An effective integrated risk management system is studied by the example of a particular enterprise. The authors come to the conclusion that risk management at metallurgical enterprises is important to be carried out using a systematic and process approach, taking into account the specific characteristics of the industry using modern methods of management of production organizations, as well as risk management tools. The risk management system of JSC “NLMK” is recommended for introduction by other enterprises.

Key words: risk, risk management, risk management system, metallurgical industry.

Управление рисками является актуальной проблемой российских промышленных компаний в период финансового кризиса и нестабильности экономики. В современных условиях процессы глобализации выступают одними из источников рисков компаний. В этой связи особую актуальность приобретает использование методических аспектов риск-менеджмента в управлении, что позволит достичь целей и задач металлургических компаний, однако вероятность появления различных рисков не будет сведена к минимуму.

Следует отметить, что внедрение системы управления рисками на современных предприятиях позволяет определить возможные риски на каждом этапе деятельности, осуществить прогноз, сопоставление и анализ возникающих рисков и, как следствие, разработать и реализовать оптимальную стратегию управления, а также комплекс мероприятий по минимизации операционных рисков. Кроме того, система риск-менеджмента создаёт условия, которые необходимы для реализации мероприятий, последующего контроля и анализа полученных результатов [5; 10]. Так, анализ зарубежного опыта свидетельствует об эффективности работы интегрированной системы управления рисками и о несоответствии более ранних методов управления современным рыночным условиям и успешному развитию бизнеса [3].

В основе риск-менеджмента лежит разделение ответственности и полномочий между всеми подразделениями промышленного предприятия: высшее руководство назначает ответственных за управление рисками на всех уровнях иерархической структуры, что позволяет достичь стратегических целей и задач компании, не нарушая условий существующего законодательства [6].

Ключевым инструментом, направленным на повышение системы контроля финансово-хозяйственной деятельности, является управление рисками. Для достижения целей компании необходимо конкретно представлять основную деятельность, технологии производства, а также сопутствующие им основные риски. Устойчивое развитие предприятия основано на предупреждении рисков и сокращении финансовых потерь от их воздействия [2].

В целом под операционным риском принято понимать риск убытка в ходе неправильных или неадекватных процессов внутри системы, работы сотрудников или систем, а также событий во внешней среде.

В настоящее время сложилось несколько подходов к определению содержания понятия "управление рисками". Так, по мнению Н.В. Капустиной, под управлением рисками следует понимать процесс по выявлению потерь, с которыми предприятия сталкиваются по основной деятельности, степени их воздействия и определению наиболее оптимального метода управления каждым отдельным типом риска [4]. Вместе с тем Р.А. Питрушин управление рисками в организации рассматривает как систематический процесс оценки и анализа рисков с целью их уменьшения или устранения для достижения целей [7].

Таким образом, по мнению авторов, управление рисками является циклическим и непрерывным процессом, координирующим основные виды деятельности компании с целью обеспечения её жизнеспособности и эффективности. Следует отметить, что данный процесс целесообразно осуществлять с помощью процедур по выявлению, контролю и снижению влияния различных видов рисков, в том числе за счёт мониторинга, налаживания контактов и проведения консультаций.

Анализ рисков позволяет стабильно функционировать предприятию, способствуя его устойчивому развитию. В процессе анализа рисков промышленных предприятий всё многообразие операционных рисков целесообразно разделить на внешние (политические, инфляционные, валютные, отраслевые, процентные и экологические) и внутренние (технологические, инвестиционные, коммерческие, инновационные, природоохранные) [9].

Деятельность металлургических предприятий, как и других, связана с определёнными рисками и ситуациями, которые плохо контролируются или не контролируются вообще [1]. К основным причинам возникновения рисков в металлургии можно отнести слабые системы мониторинга в области контроля рисков, производства продукции, достаточно низкую конкурентоспособность российских потребителей продукции этой отрасли, низкую инвестиционную активность предприятий (рис. 1).

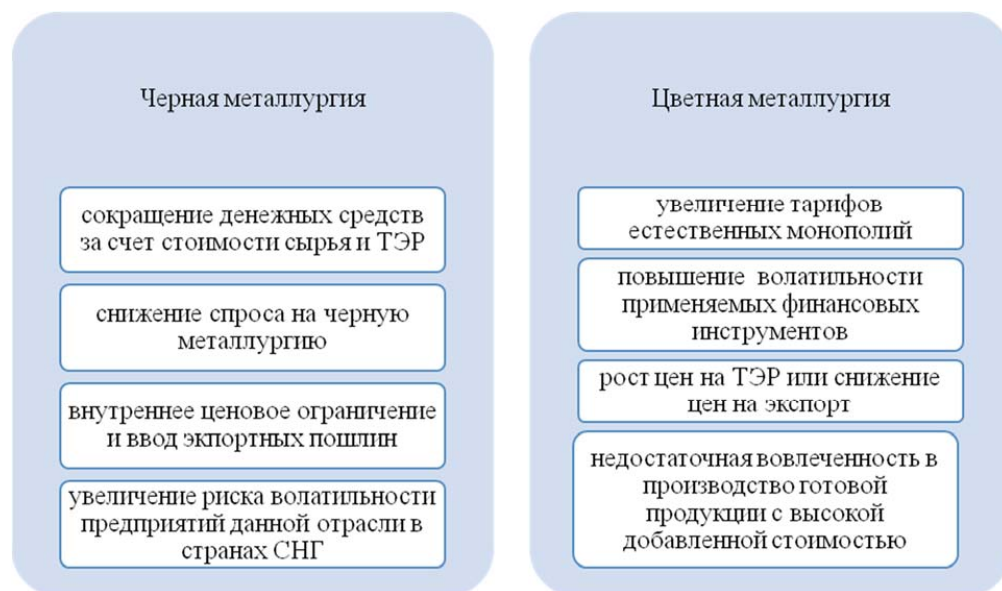


Рис. 1. Основные риски металлургической отрасли

Последствиями возникновения рисков на предприятиях металлургии являются убытки или недополученная прибыль, банкротство, выплата штрафов и неустоек за нарушение графика поставок готовой продукции, снижение доли

рынка, штрафы за нарушение экологического и трудового законодательства и другие [8]. Таким образом, представляется, что на предприятиях необходимо применение системы риск-менеджмента, которая позволит эффективно управлять возникающими неопределённостями.

ОАО «НЛМК» является одной из крупнейших металлургических компаний в мире, ведущим поставщиком слябов и трансформаторной стали, а также крупнейшим российским поставщиком высококачественной металлопродукции. Следует отметить, что компания демонстрирует наиболее конкурентоспособную себестоимость среди мировых производителей, а рентабельность компании является одной из самых высоких в отрасли.

Как и любая металлургическая компания, ПАО «НЛМК» подвержено влиянию целого ряда рисков. Так, в 2008–2009 гг. совместно со страховым брокером *Marsh* в ПАО «НЛМК» были предприняты меры для оценки эффективности современной системы управления рисками, в результате которой были сформулированы рекомендации по её совершенствованию, а также внутренние документы, регулирующие процесс управления рисками в компании.

В 2010 г. совет директоров принял решение о комплексном и самостоятельном процессе управления рисками. Следует отметить, что наличие независимой системы управления рисками и эффективного внутреннего контроля позволяет ПАО «НЛМК» повысить прозрачность и надёжность процесса принятия управленческих решений, реализация которых необходима для достижения поставленных стратегических целей.

Нормативно-правовая база, регламентирующая управление рисками и внутренний контроль в компании, включает следующую документацию:

- Регламент предприятий Группы НЛМК по управлению политиками, утверждённый вице-президентом по развитию технологий и операционной эффективности.
- Регламент по квалификации контрагента, утверждённый директором по внутреннему контролю и управлению рисками ПАО «НЛМК».
- Положение о представителе руководства по системам менеджмента предприятий Группы НЛМК.
- Регламент проведения внутренних аудитов систем менеджмента предприятий Группы НЛМК, утверждённый вице-президентом по управлению рисками.
- Карту рисков Группы (риск-радар).
- Кодекс корпоративной этики.
- Антикоррупционную политику.

На рис. 2 представлена организационная структура по управлению рисками в ПАО «НЛМК».



Рис. 2. Организационная структура по управлению рисками

Система управления рисками ПАО «НЛМК» предполагает разделение ответственности и направлена на обеспечение выполнения стратегии компании, интегрирована в бизнес-процессы и принятие управленческих решений. Активная работа исполнительных и коллегиальных органов обеспечивает тесное взаимодействие всех участников процесса управления рисками.

Основным приоритетом развития риск-менеджмента является контроль устойчивости достигаемых результатов, связанных с усилением её рыночной позиции, развитием производственных мощностей, интеграцией новых активов и повышением операционной эффективности. Для этого функциональным направлением «Управление рисками» выполняется комплекс мероприятий по следующим направлениям:

- выявлению, оценке, реагированию и мониторингу наиболее критичных рисков, требующих внимания руководителей на регулярной основе в формате Риск-радар;
- планомерной проработке и усилению механизмов контроля отклонений на уровне бизнес-процессов, обеспечивающих эффективность использования ресурсов, сохранность её активов, достоверность отчётности и соответствие законодательству;
- продвижению принципов противодействия коррупции и мошенничеству, регулярной оценке и развитию действующих антикоррупционных процедур;
- поддержку и обучению подразделений компании в области риск-менеджмента и внутреннего контроля, а также прямому участию во внедрении новых контрольных механизмов, экспертному участию в выполнении критичных участков бизнес-процессов.

Основные риски ПАО «НЛМК» представлены в табл. 1.

Таблица 1

Основные риски ПАО «НЛМК»

Наименование	Уровень воздействия	Описание
Коммерческие		
Ценовой риск	Критический	возникает в случаях расхождения темпов роста цен на готовую продукцию и основное сырьё.
Кредитный риск	Критический	Определяется тем, что большая часть произведённой продукции продаётся для будущей оплаты, из-за которой существует риск невыплаты долга, увеличения дебиторской задолженности, а также дополнительных расходов на обслуживание долга компании
Риски безопасности обеспечения сырьём, материалами	Существенный	вызвано срывом графика поставок сырья в случае чрезвычайной ситуации или других ситуаций или не выдерживанием поставщиками сроков и объёмов поставки оборудования и материалов
Финансовые		
Валютный риск	Критический	связан с колебаниями курсов валют
Риск управления запасами	Существенный	связан с неэффективным управлением материальными потоками, образованием невостребованных запасов, складированием складов с готовой продукцией
Технические		
Технические (технологические) риски	Критический	потери имущества компании или его части в результате аварий на производстве, а также сокращения доходов в результате перерывов в производстве
Инвестиционные		
Риск несвоевременного ввода объектов основных средств	Критический	риск отклонений сроков ввода в эксплуатацию производственных объектов
Риск превышения плановой стоимости	Критический	риск увеличения стоимости реализованных инвестиционных проектов по сравнению с утверждённым проектом
Регулятивный		
Внесение изменений в законодательство в области трудовых отношений	Критический	Вероятность изменения государственной политики в сферах: страховых тарифов, управлению процессами охраны труда в организации, антикризисного управления
Контроль и безопасность		
Риск гибели персонала	Существенный	связан с возникновением аварий и несчастных случаев на производстве
Риск мошенничества	Существенный	потеря денежных средств в результате неправомерных мошеннических действий персонала или партнёров
Риск блокирования работы ИС	Существенный	блокирование работы информационных систем и сетей передачи данных
Экологические		
Экологический риск	Несущественный	возникает в процессе строительства и последующего использования производственных объектов в части возникновения угроз экологической безопасности

Основным отчётом по анализу и оценке рисков выступает Риск-радар, консолидирующий оценку рисков по Группе, который ежегодно рассматривается комитетом по аудиту и ежеквартально комитетом по управлению рисками (рис. 3).

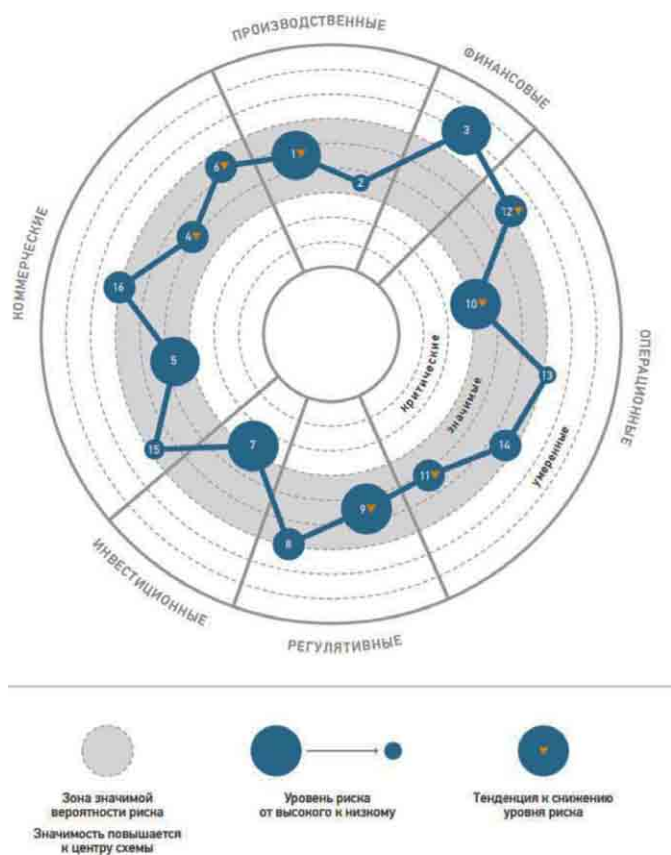


Рис. 3. Карта “Риск-радар”

Управление рисками ПАО «НЛМК» совместно с профильными руководителями и специалистами Группы в 2017 г. системно проработало ряд критичных на предмет надёжности процедур внутреннего контроля по четырём важным сквозным процессам – Снабжению, Инвестициям, Продаже, Ремонту. Вовлечение широкого круга участников этих процессов из большинства функциональных направлений компании позволило определить участки, требующие повышенного внимания, выполнить мероприятия по повышению надёжности контроля в процессах. Разработан план тиражирования отработанного подхода по рискам и внутреннему контролю для других процессов и дочерних компаний в 2017–2020 гг.

На рис. 4 представлена процедура управления рисками в ПАО «НЛМК».



Рис. 4. Процедура управления рисками в ПАО «НЛМК»

Следовательно, процедура управления рисками представляет собой непрерывный циклический процесс, обеспечивающий эффективность управления и оперативность реагирования на выявленные угрозы.

В целом в ПАО «НЛМК» применяется комплексный подход по управлению рисками. Важно отметить, что управление рисками на металлургических предприятиях важно осуществлять с помощью системного и процессного подхода с учётом специфических характеристик отрасли с использованием современных методов управления производственными организациями, а также с использованием инструментов управления рисками. Авторы считают, что опыт ПАО «НЛМК» по использованию комплексных мероприятий, которые позволяют повысить уровень управления и оценки рисков в компании, необходимо использовать другим предприятиям отрасли.

ЛИТЕРАТУРА

1. Агеев Н.Г. Моделирование процессов и объектов в металлургии: учеб. пособие. – 2-е изд., стер. М.: Флинта: Издательство Уральского университета, 2017. 108 с.
2. Соколов Д.В., Барчуков А.В. Базисная система риск-менеджмент организаций реального сектора экономики: монография. М.: ИНФРА-М, 2016. 125 с.
3. Величко Н.Ю., Лаврова Е.М., Кравченко К.А. Управление рисками как бизнес-процесс // Концепт: научно-методический электронный журнал. 2016. Т. 11. URL: <http://e-koncept.ru/2016/86015.htm> (дата обращения: 01.06.2018).
4. Капустина Н.В. Теоретико-методологические подходы риск-менеджмента: монография. М.: ИНФРА-М, 2016. 140 с.

5. Приходько Р.В., Кочегарова Т.С. Методы управления рисками в металлургической промышленности // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2014. № 3. С. 463–475.
6. Разуваев В.В. Специфика рисков в российской металлургии // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2016. № 2 (53). С. 135–140.
7. Риски. Теоретические аспекты: учеб. пособие / под ред. Р.А. Питрушина. М.: Кнорус, 2016. 327 с.
8. Рыгаловский Д.М. Управление рисками на предприятии: методический и организационный аспекты // Современные технологии управления. 2016. № 12 (72). С. 20–30.
9. Серебрякова Т.Ю. Риски организации и внутренний экономический контроль: монография. М.: ИНФРА-М, 2016. 111 с.
10. Черкашина А.И., Мурзин А.Д. Методические проблемы формирования системы риск-менеджмента российских предприятий // Концепт: научно-методический электронный журнал. 2014. Т. 20. URL: <http://e-koncept.ru/2014/55121.htm> (дата обращения: 01.06.2018).

REFERENCES

1. Ageyev N.G. *Modelirovanie protsessov i ob'ektov v metallurgii* [Modeling Processes and Objects in Metallurgy]. Moscow, *Flinta* Publ., Publishing House of the Ural University Publ., 2017. 108 p.
2. Sokolov D.V., Barchukov A.V. *Bazisnaya sistema risk-menedzhment organizatsii real'nogo sektora ekonomiki* [The Basic System of Risk Management at Real Economy Enterprise]. Moscow, *INFRA-M* Publ., 2016. 125 p.
3. Velichko N.Yu., Lavrova E.M., Kravchenko K.A. [Risk Management as a Business Process]. In: *Kontsept: nauchno-metodicheskii elektronnyi zhurnal* [Concept: Scientific-Methodical Electronic Journal], 2016, vol. 11. Available at: <http://e-koncept.ru/2016/86015.htm> (accessed: 01.06.2018).
4. Kapustina N.V. *Teoretiko-metodologicheskie podkhody risk-menedzhmenta* [Theoretical and Methodological Approaches of Risk Management]. Moscow, *INFRA-M* Publ., 2016. 140 p.
5. Prikhod'ko R.V., Kochegarova T.S. [Methods of Risk Management in Metallurgical Industry]. In: *Nauchnyi zhurnal NIU ITMO. Seriya: Ekonomika i ekologicheskii menedzhment* [Scientific Journal of NRU ITMO. Series: Economics and Environmental Management], 2014, no. 3, pp. 463–475.
6. Razuvayev V.V. [Specific Risks in the Russian Metallurgy]. In: *Ekonomika i menedzhment innovatsionnykh tekhnologii* [Economics and Management of Innovative Technologies], 2016, no. 2 (53), pp. 135–140.
7. Pitrushin R.A., ed. *Riski. Teoreticheskie aspekty* [Risks. Theoretical Aspects]. Moscow, *Knorus* Publ., 2016. 327 p.
8. Rygalovsky D.M. [Risk Management at Enterprise: Methodological and Organizational Aspects]. In: *Sovremennye tekhnologii upravleniya* [Modern Control Technologies], 2016, no. 12 (72), pp. 20–30.
9. Serebryakova T.Yu. *Riski organizatsii i vnutrennii ekonomicheskii kontrol'* [Risks and Internal Economic Control]. Moscow, *INFRA-M* Publ., 2016. 111 p.
10. Cherkashina A.I., Murzin A.D. [Methodological Problems of the Formation of Risk-Management System at Russian Enterprises]. In: *Kontsept: nauchno-metodicheskii elektronnyi zhurnal* [Concept: Scientific-Methodical Electronic Journal], 2014, vol. 20. Available at: <http://e-koncept.ru/2014/55121.htm> (accessed: 01.06.2018).

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

Боташева Людмила Хасановна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры анализа рисков и экономической безопасности Финансового университета при Правительстве Российской Федерации;
e-mail: LHBotasheva@fa.ru

Желтенков Александр Владимирович – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента и государственного управления Московского государственного областного университета;
e-mail: kaf-menedg@mgou.ru

Бурова Елизавета Александровна – студентка магистратуры Финансового университета при Правительстве Российской Федерации;
e-mail: bu.elizaveta9@gmail.com

INFORMATION ABOUT AUTHORS

Lyudmila Kh. Botasheva – PhD in Economics, associate professor, associate professor at the Department of Risk Analysis and Economic Security, Financial University under the Government of the Russian Federation;
e-mail: LHBotasheva@fa.ru

Alexander V. Zheltenkov – Doctor of Economics, professor, head of the Department of Management and Public Administration, Moscow Region State University;
e-mail: kaf-menedg@mgou.ru

Yelizaveta A. Burova – undergraduate Student, Financial University under the Government of the Russian Federation;
e-mail: bu.elizaveta9@gmail.com

ПРАВИЛЬНАЯ ССЫЛКА НА СТАТЬЮ

Боташева Л.Х., Желтенков А.В., Бурова Е.А. Особенности управления рисками в организациях металлургической отрасли // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2018. № 3. С. 45–54.
DOI: 10.18384/2310-6646-2018-3-45-54

FOR CITATION

Botasheva L.Kh., Zheltenkov A.V., Burova Ye.A. Features of Risk Management at Metallurgical Industry Enterprises. In: *Bulletin of Moscow Region State University. Series: Economics*, 2018, no. 3, pp. 45–54.
DOI: 10.18384/2310-6646-2018-3-45-54