

УДК 338.27

Е.И. Правкина

РОЛЬ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В ПРОЦЕССЕ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

Аннотация. На сегодняшний день компании нефтяного сектора строят свою деятельность на основе бизнес-плана. Он является основным источником для принятия управленческих решений. Для повышения эффективности своей деятельности и улучшения финансового результата компании должны выявлять риски и сделать реестр рисков основой формирования бизнес-плана.

Ключевые слова: бизнес-план, бюджет, макроэкономические показатели, бюджетный фактор, риск-менеджмент.

Elena Pravkina

PLACE OF RISK MANAGEMENT IN THE BUSINESS PLANNING PROCESS

Annotation. Now the activities of oil companies based on the business plan. It is the primary source for decision-making. To improve efficiency and improve financial results companies must identify risks, the risk register should be the basis of a business plan.

Keywords: business plan, budget, macroeconomic indicators, the budget factor, risk management.

Нефтяной сектор занимает ведущую роль в структуре российской экономики. Он формирует основную часть торгового баланса страны, а также основную часть ее доходов за счет валютных и налоговых поступлений [1]. Таким образом, благосостояние нашей страны и ее граждан напрямую зависит от успешности функционирования нефтяной промышленности. Эффективность работы предприятий этой сферы, как и предприятий других отраслей, во многом зависит от планирования их деятельности. Для любого предприятия эта функция управления очень важна, так как бизнес-планирование позволяет наиболее оптимально распределить имеющиеся ресурсы, минимизировать расходы и максимизировать доходы. Благодаря бизнес-планированию создаются и формулируются четкие цели на определенный период времени, происходит оценка и отбор политики, стратегии, тактики и мер, необходимых для их достижения.

Большинство компаний нефтяной сферы характеризуются вертикальной интеграцией и включают в себя полный производственный цикл: геологоразведка, разработка месторождений, нефтепереработка, сбыт нефтепродуктов конечным потребителям. Большинство российских вертикально-интегрированных нефтяных компаний (ВИНК) обладают матричной структурой управления. Таким образом, ВИНК состоят из бизнес-единиц (БЕ) (филиалов или дочерних обществ), а также имеют аппарат управления. Каждый из процессов, которыми занимаются БЕ является сложным высокотехнологичным, зависящим от множества внешних и внутренних факторов. В связи с этим в нефтяной промышленности бизнес-планирование является обязательным и очень трудоемким процессом, без которого невозможно представить эффективную слаженную работу компаний этой сферы. Бизнес-план в компании является основным источником информации для принятия комплексных решений.

Как правило, среднесрочное и краткосрочное бизнес-планирование в ВИНК происходит отдельно по каждой БЕ. Дочерние общества или филиалы формируют бизнес-планы исходя из выбранного аппаратом управления принципа. Как правило, в условиях экономического спада и депрессии компании предпочитают принцип «сверху вниз». То есть аппарат управления выделяет определенный бюджет для каждой БЕ в который она обязана уложиться. В условиях растущей экономики возможен принцип «снизу вверх». При этом варианте дочерние общества и филиалы заявляют свои потребности, и центральный аппарат исходя из них выделяет бюджет.

Основополагающими элементами бизнес-планирования являются макроэкономические пока-

затели: курсы иностранных валют, тарифы естественных монополий, цены на нефть и нефтепродукты, налоги, уровень инфляции.

Бизнес-планирование начинается с определения основного бюджетного фактора, т.е. фактора, который ограничивает деятельность компании. Бюджетным фактором могут быть:

- спрос – компании, как правило, ограничены в увеличении производства и продаж своей продукции в силу отсутствия спроса на дополнительно произведенные товары, продаваемые по цене, обеспечивающие получение прибыли;
- производственные мощности – спрос в этом случае превышает предложение; компания не может произвести больше продукции ввиду отсутствия оборудования;
- ресурсы для продажи и распространения продукции;
- наличие основного сырьевого компонента;
- наличие денежных средств [5, с. 500].

Бизнес-единицы российских нефтяных компаний могут быть ориентированы на каждый из этих факторов в зависимости от региона присутствия, политической обстановки.

После определения основного фактора составляются другие части бюджета. Например, если бюджетным фактором являются производственные мощности, то следующим этапом будет составление производственной программы. Разработка оптимальной производственной программы позволяет минимизировать расходы и максимизировать доходы на предприятии. Это одна из самых трудоемких и сложных задач при планировании, так как нефтяная промышленность характеризуется сложными технологическими процессами. От точности планирования производственной программы зависит точность формирования бюджета запасов, закупок, продаж, бюджета движения денежных средств. Результатом составления бизнес-плана является финансовый результат. О нем можно судить по получившейся в результате планирования прибыли до вычета расходов по выплате процентов, налогов и начисленной амортизации (EBITDA).

Так как бизнес-план – это оптимальное соотношение между доходами и расходами, каждая компания стремится к минимальному отклонению фактических значений от плановых. При идеальном планировании основные показатели финансового результата по окончании периода, на который составлялся бизнес-план, должен быть равен плановому. Но такое возможно только в условиях «вакуума» макро- и микроэкономики. В реальных условиях практически невозможно достичь нулевого отклонения факта от плана, т.к. компании функционируют в условиях неопределенности: постоянно изменяются экономические, политические, технические условия. Таким образом, компании сталкиваются с рисками – вероятными событиями в будущем, которые могут оказать отрицательное и/или положительное влияние на достижение поставленных целей на всех уровнях управления. Основные группы рисков в нефтяной промышленности представлены в таблице 1 [2, с. 125].

Таблица 1

Основные риски в нефтяной промышленности

Наименование группы риска	Наименование риска
Рыночные риски	Изменение цен на приобретаемое сырье, услуги Изменение цен на нефть, нефтепродукты Отраслевая конкуренция Экономическая нестабильность в обществе
Страновые и региональные риски	Усиление санкций со стороны Евросоюза и США Политические риски Риски, связанные с зарубежными активами Коррупционные риски

Наименование группы риска	Наименование риска
Операционные риски	Риски, связанные с геологоразведочной деятельностью Проектные риски Риски, связанные с кадровыми ресурсами Риски, связанные с промышленной безопасностью Экологические риски
Финансовые риски	Кредитные риски контрагентов Риск, связанный с привлечением заемных средств Валютный риск Процентный риск
Правовые риски	Изменение валютного законодательства Изменение правил таможенного контроля и пошлин Изменение требований по лицензированию основной деятельности Изменение судебной практики по вопросам, связанным с деятельностью компании Риски, связанные с антимонопольным регулированием

На сегодняшний день судить о реализации рисков в нефтяных компаниях можно по информации о крупных происшествиях, случившихся в отрасли. Например, 15 июня 2014 г. на Ачинском нефтеперерабатывающем заводе (НПЗ) случилась серьезная авария. При проведении пусковых работ на газодифракционной установке (ГДУ) произошел объемный взрыв и пожар. По оценке страховой группы Allianz этот ущерб стал крупнейшим ущербом в мире, не связанным с природными катаклизмами. Строительство новой установки ГДУ и убытки от простоя предприятия равны приблизительно 30 млрд руб. [4] По данным консолидированного отчета о прибылях и убытках чистая прибыль компании ОАО «НК «Роснефть», которой принадлежит Ачинский НПЗ, составила 350 млрд руб. [3, с. 6] Если бы ущерб не был застрахован, он мог стоить компании 8,6 % ее чистой прибыли. А соответственно, уменьшились бы поступления в бюджет РФ.

На данный момент в нефтяных компаниях становится популярен риск-менеджмент для инвестиционных проектов. При планировании бюджета проектов проводятся риск-сессии, выявляются факторы, дестабилизирующие ситуацию. В стратегическом бизнес-планировании управление рисками менее популярно. Но его развитие является фактором успеха не только компаний нефтяной отрасли, но и экономики страны. Если компания заранее определит, где и что может произойти, рассчитает ущерб, она сможет управлять этими событиями. Предотвратить негативные последствия возможно, разработав определенные мероприятия, например, своевременный ремонт или замена оборудования, повышение квалификации персонала, в том числе в области охраны труда и промышленной безопасности. Компании смогут управлять экологическими, а соответственно, и репутационными рисками, снизив выбросы в атмосферу, грунты, водную среду. Для того чтобы победить в конкурентной борьбе, нефтяные компании стараются активно разрабатывать новые технологии, поэтому утечка информации о разработках принесет огромные убытки, следовательно, рисками экономической безопасности также необходимо управлять, проводить профилактические мероприятия. Экономическая эффективность мероприятий также должна оцениваться, так как расходы на мероприятия могут превышать ущерб от реализации риска.

Таким образом, для успешного функционирования нефтяные компании должны развивать систему управления рисками. Принятие управленческих решений должно происходить на основе полноценной информации о рисках. Составление реестра рисков и возможностей должно стать неотъемлемым этапом бизнес-планирования. Но следует отметить, что этот этап требует больших

человеческих ресурсов, так как для качественного составления реестра рисков и возможностей, а также для их оценки компаниям необходимо провести полный анализ состава оборудования, срока полезного использования, его текущего состояния.

Основной задачей риск-менеджмента является не только сохранение финансового результата, но и его увеличение, а значит, и увеличение поступлений в федеральный бюджет в виде налога на прибыль, акцизов, налога на добычу полезных ископаемых, налога на добавленную стоимость, дивидендов (в случае если государство является владельцем части акций компании). Таким образом, риск менеджмент в нефтяных компаниях способствует не только планомерному развитию нефтяной промышленности, но развитию экономики нашей страны.

Библиографический список

1. Бобылев, Ю. Н. Вопросы экономики. Развитие нефтяного сектора в России [Электронный ресурс] / Ю. Н. Бобылев. – Режим доступа : http://www.iep.ru/files/text/nauchnie_jurnali/bobylev_vopreco_6-2015.pdf (Дата обращения : 14.03.2016).
2. Годовой отчет ПАО «Газпром нефть» за 2014 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://ir.gazprom-neft.ru/fileadmin/user_upload/documents/shareholders_meetings/2015/gazprom_neft_ar_2014_rus.pdf (Дата обращения : 15.03.2016).
3. Консолидированная финансовая отчетность ОАО «НК «Роснефть» за 2014 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.rosneft.ru/attach/0/12/99/Rosneft_FS_2014_RUS.pdf (Дата обращения : 15.03.2016).
4. Нехайчук, Ю. Пожар на Ачинском НПЗ стал крупнейшим в мире страховым случаем [Электронный ресурс] / Ю. Нехайчук. – Режим доступа : <http://www.vedomosti.ru/finance/articles/2014/09/24/samye-dorogie-polisy-2014-g> (Дата обращения : 26.03.2016).
5. СИМА: Пособие для экзамена. Модуль Р1 / BBP Learning Media, 2015 г.