

Кузнецова Н. Н.

*аспирант кафедры «Менеджмент»,
Московский городской университет управления
Правительства Москвы,
САП Консультант, ЗАО «Делойт и Туш СНГ»*

Концепция управления нефинансовыми рисками в нефтегазовых компаниях

В статье рассматривается концепция управления нефинансовыми рисками в нефтегазовом секторе.

Ключевые слова: управление нефинансовыми рисками, нефтегазовая компания, IT-стратегия, облачные технологии, аутсорсинг, процесса мониторинга и контроля нефинансового риска.

The concept of non-financial risk management in the oil and gas companies

The article discusses the concept of non-financial risk management in the oil and gas sector.

Keywords: non-financial risk management, oil and gas company, IT-strategy, cloud technology, outsourcing, monitoring and control process of non-financial risk.

Управление нефинансовыми рисками является поддержкой бизнес-деятельности нефтегазовой компании. Управление нефинансовыми рисками включает формирование связей и отношений с компаниями, организациями и социальными группами из внешнего окружения (партнерами, конкурентами, регуляторами и т. п.), на которых оказывает определенное влияние деятельность нефтегазовой компании. Вместе с ними в систему управления нефинансовыми рисками входит формирование и сохранение связей со всевозможными властными и предпринимательскими структурами и физическими лицами, чьи действия или отношения могут или уже оказывают воздействие на компанию, а также все внутрикорпоративные отношения. Таким образом, система управления нефинансовыми рисками состоит из формирования, сохранения и развития многообразных по форме и разнообразных по содержанию связей и отношений компании с внешним миром, а также из связей и отношений внутри самой компании.

Очевидно, что каждая отдельно взятая нефтегазовая компания обладает конкретной и уникальной системой управления нефинансо-

выми рисками. Несмотря на разнообразие этих систем, можно определить унифицированные цель и основные задачи, детерминирующие процесс управления нефинансовых рисков любой нефтегазовой компании. Нефтегазовая компания рассматривается как социальный институт, который сам формирует общественные представления о себе, создает новые комбинации ресурсов и качественно новые стоимости для общества. В этом случае, управление нефинансовыми рисками в нефтегазовой компании — это одно из направлений современного управления нефтегазовой компании, изучающее проблемы управления нефинансовыми рисками, возникающими в деятельности самостоятельной хозяйственной компании. При этом компания сама формирует связи и отношения со своими стейкхолдерами, формирует свои ценности и правила, стимулирует личные инициативы.

Для эффективного бизнеса нефтегазовой компании необходимо выстроить ИТ-стратегию компании. Правильно выбрать ИТ-стратегию уже давно не означает просто сократить возрастающие ИТ-расходы. Такая стратегия как минимум высвечивает узкие места и помогает лучше выстроить основной бизнес. ИТ способны предложить бизнесу настоящие новации¹. Крупные нефтегазовые компании понимают, что нельзя жалеть деньги на информационные технологии, хотя это является дорогостоящим вложением в развитие нефтегазовой компании. «Затраты на развитие и модернизацию в целом определяются стратегией развития бизнеса компаний»². Такая тенденция вообще характерна для крупных бизнес-структур: в общих затратах на ИТ от 20% до 50% приходится на инвестиции. Так, Сбербанк в первом полугодии 2012 г. потратил около 16 млрд руб. только на развитие ИТ-решений, и рост инвестиций составил 150% к аналогичному прошлогоднему периоду 2011 г. Газпромбанк по сравнению с предыдущим годом сохранил уровень инвестиций на развитие за первое полугодие при общем ИТ-бюджете в 158 млн. руб.

Одной из самой популярной ИТ-стратегий оказывается аутсорсинг. Ситуации, когда компании имеет смысл развивать собственную ИТ-инфраструктуру, единичные, и носят они скорее политический, чем технологический характер. «По прогнозам аналитиков, на Западе в ближайшие 5–10 лет наращивать свои мощности будут только крупные ИТ-компании и провайдеры связи, а остальные перейдут к потреблению ИТ как услуги»³. В США, например, к 2015 г. планируется 5%-

¹ Суть дела: Превращение в локомотив бизнеса//Ведомости. 05.09.2012.

² Евгений Соколов, руководитель практики аутсорсинга Accenture.

³ <http://www.youtube.com/watch?v=uDaPtOHZeRU>

ное увеличение госбюджета именно на аутсорсинг — до \$110 млрд в год»⁴. По оценкам «Техносерв», около 37% компаний корпоративного сегмента в России уже используют ИТ-аутсорсинг, а 28% из них планируют в 2012 г. увеличить эту статью расходов⁵.

Так как внедрение новейших ИТ-систем инициируют новые подходы и технологии управления, то представляется целесообразным и для осуществления управления нефинансовыми рисками в нефтегазовой компании «приспособить» ИТ-системы. Как известно⁶, одной из самых конкурентоспособных ИТ-систем является ERP—система SAP R/3 — самый известный продукт компании SAP AG-компании, производителя программного обеспечения для организаций. ERP-система SAP R/3 ориентирована на крупные и средние предприятия, разработана и реализуема компанией с начала 1990-х годов. Буква R из R/3 является начальной буквой слова «Realtime» и означает немедленную проводку и актуализацию данных, которые в рамках интеграции немедленно доступны всем заинтересованным отделам предприятия. Цифра «3» означает, что в системе реализована архитектура клиент/сервер приложений/система управления базами данных (трёхзвенная модель).

Специалисты по ИТ уверены, что будущее — за облачными ИТ-технологиями⁷. При традиционном ИТ-подходе каждому приложению нужен свой сервер и система хранения данных, в результате и то, и другое используется на 10—15% возможностей. В случае с облачными технологиями ИТ-ресурсы используются со значительно большей эффективностью — на уровне 60—70%. В США крупные компании экономят \$5 млн. в год и планируют сэкономить \$10 трн. в течение 10 лет на ИТ-инфраструктуре только за счет аутсорсинга и использования облачных технологий при этом⁸.

За облачными технологиями лежит будущее аутсорсинга, так как они позволяют получать именно столько ресурсов, сколько необходимо бизнесу в определенной ситуации, причем можно платить только за те вычислительные мощности, которые действительно пошли в дело. Благодаря облачным вычислениям можно получать необходимые ресурсы в нужный момент: при этом они не будут простаивать в остальное время и заказчик не понесет капитальные затраты на их приобретение»⁹.

⁴ http://www.vedomosti.ru/newspaper/article/304541/prevraschenie_v_lokomotiv_biznesa

⁵ Суть дела: Превращение в локомотив бизнеса//Ведомости. 05.09.2012.

⁶ http://www.sap.com/cis/pdf/SAP_Maintenance.pdf

⁷ Суть дела: Превращение в локомотив бизнеса//Ведомости. 05.09.2012.

⁸ <http://www.youtube.com/watch?v=uDaPtOHZeRU>

⁹ Там же.

Таким образом, использование готового продукта ERP-системы SAP R/3 для управления нефинансовыми рисками, является чрезвычайно актуальным и в будущем востребованным. Если сейчас ERP-систему SAP R/3 используют для управления финансовыми рисками, необходимо разработать модули и использовать SAP R/3 для управления нефинансовыми рисками в нефтегазовых компаниях. Для успешного развития нефтегазовой компании необходимо сформировать основные цели и задачи при участии ERP-системы SAP R/3. Это означает, что система отношений должна быть выстроена таким образом, чтобы она обеспечивала нефтегазовой компании возможность стабильной деятельности по всем направлениям ее бизнеса, предотвращая кризисные ситуации, минимизируя всевозможные нефинансовые риски и повышая стоимость её нематериальных активов. Рассмотрим основные задачи, решение которых целесообразно осуществлять в рамках IT-системы.

Задача 1. Переход на рейтинговую систему.

Процесс управления нефинансовыми рисками может быть эффективным, если созданная инфраструктура управления основана на надёжной рейтинговой системе. Рейтинговая система включает в себя все методы, процедуры, системы контроля и сбора данных, а также информационные системы, которые содействуют оценке нефинансового риска, присвоению внутренних рейтингов и качественным оценкам вероятности потерь и ущерба. Важным элементом системы является рейтинговая модель управления нефинансовыми рисками, которая включает показатели (атрибуты модели): подверженности нефинансовому риску, вероятности его проявления, уровня потерь в случае реализации нефинансового риска, ожидаемых потерь, непредвиденных потерь и другие параметры (индикаторы) бизнес-процессов. Набор атрибутов рейтинговой модели называют профилем нефинансового риска.

Процесс управления нефинансовыми рисками — это информационный процесс, состоящий из двух этапов: 1) стратегии управления нефинансовыми рисками и 2) процессного управления нефинансовыми рисками.

На этапе 1 решается задача определения целей управления на основе а) состояний внешней и внутренней среды нефтегазовой компании, политики управления нефинансовыми рисками; б) принципов, правил управления нефинансовыми рисками, показателей рейтинговой системы (потребностей).

На этапе 2 решается задача синтеза управляющих воздействий на основе рейтинговой модели управления нефинансовыми рисками. Про-

цессное управление состоит из идентификации, оценки, мониторинга, контроля и (или) минимизации нефинансовых рисков (включая выбор параметров модели). Общую задачу управления нефинансовыми рисками следует разделить на подзадачи так, чтобы поставленные бизнес-цели выполнялись и при этом не создавались конфликтные ситуации.

Задача 2. Схема вертикальной декомпозиции задачи управления нефинансовыми рисками. Термин «вертикальная» означает разбиение задачи на этапы и типы работ, в отличие от «горизонтальной» декомпозиции по потребителям бизнес-процессов. Все элементы схемы охвачены прямыми и обратными информационными связями, которые формируются в соответствии с утверждённой политикой (программой) управления нефинансовыми рисками на уровне организационного управления нефинансовыми рисками.

Эффективное решение задач управления нефинансовым риском достигается посредством: применения системного подхода (путём формирования замкнутой согласованной цепочки элементов: цели и планы — ресурсы — исполнители — процессы — угрозы — мониторинг и контроль — управление — эффект); улучшения процесса принятия решений (путём формирования понимания структуры бизнес-процессов, изменений в окружающей среде, угроз); эффективного использования ресурсов и капитала нефтегазовой компании; снижения степени неопределённости при осуществлении основной деятельности нефтегазовой компании; оптимизации бизнес-процессов, включая минимизацию нефинансового риска; защиты имущественных интересов нефинансовой компании, повышения квалификации сотрудников и улучшения общественной репутации нефтегазовой компании.

Задача 3. Идентификация рисков.

Анализ нефинансовых рисков включает идентификацию рисков и описание рисков. Идентификация рисков — процесс выявления нефинансовыми рисками, характерных для определённого вида деятельности нефтегазовых компаний, и определения их характеристик. Функциональное описание процесса идентификации нефинансовыми рисками приведено в Таблице 1.

Задача 4. Отчёт о нефинансовых рисках.

Основные положения отчёта об нефинансовых рисках должны быть чётко определены, а информация об нефинансовых рисках должна быть доступна для заинтересованных лиц. В этой связи нефтегазовым компаниям необходимо внедрять системы SAP R/3, которая позволяет организовать процессное управление нефинансовыми рисками. При системе SAP, нефтегазовая компания может использо-

Таблица 1

Процесс идентификации нефинансовыми рисками

Входы	Функции	Выходы
1. План управления нефинансовыми рисками 2. Список источников нефин. риска 3. Классификатор направлений деятельности 4. Классификатор событий 5. Структурные модели БП 6. Данные (потери, индикаторы, ресурсы)	1. Сбор данных 2. Выявление источников нефин. риска 3. Классификация нефин. риска 4. Определение эффекта воздействия нефин. риска	1. Заполненные экспертные идентификационные формы 2. Причины, факторы, характеристики нефин. риска 3. Информация в БД нефин. рисков 4. Связи с другими БП

вать локальный ресурс компании для хранения основных положений отчёта об нефинансовых рисках.

Задача 5. Принятие решения, которое обеспечит минимальный уровень нефинансового риска.

Здесь под принятием решения понимается выбор из конечного множества альтернатив такого варианта, который обеспечит минимальный уровень нефинансового риска. Для современного и качественного управления нефинансовыми рисками предлагается внедрять модули для управления нефинансовых рисков системы SAP R/3. Аналитическая отчетность и модуль по управлению проектами (engagement management) позволит проанализировать варианты принятия решения и выбрать наиболее выгодный и конкурентоспособный для нефтегазовой компании.

Задача 6. Мониторинг нефинансовых рисков.

Мониторинг нефинансовых рисков — систематическое наблюдение за состоянием нефинансовой компании в целях оценки, контроля и прогнозирования нефинансового риска. Мониторинг обеспечивает систематический контроль бизнес-процессов и оценку эффективности действий по управлению нефинансового риска на основе принятой системы индикаторов. Для каждого индикатора необходимо установить лимиты (пороговые значения), что позволит обеспечить выявление значимых для предприятия нефинансовых рисков и своевременное адекватное воздействие на них. Мониторинг нефинансового риска может проводиться как на уровне подразделений, так и в целом по компании. Полученную в процессе мониторинга нефинансового риска информацию о потенциальном изменении уровня нефинансового риска следует своевременно доводить до соответствующих органов управления, подразделений, служащих для принятия необходимых мер. Функциональ-

ное описание процесса мониторинга и контроля нефинансового риска приведено в Таблице 2.

Таблица 2

**Функциональное описание процесса мониторинга и контроля
нефинансового риска**

Входы	Функции	Выходы
1. План управления нефинансовыми рисками 2. Информация базы данных нефинансовых рисков 3. Данные внутреннего аудита	1. Слежение за идентификацией нефинансовых рисков 2. Структурный анализ БП и операционного риска 3. Контроль выполнения плана управления нефинансовыми рисками 4. Контроль эффективности («план-факт» на основе индикаторов нефинансового риска) 5. Подготовка информации для ЛПР	1. Переработанный план управления нефинансовыми рисками 2. Корректирующие действия 3. Требования на реструктуризацию или реинжиниринг (если необходимо) 4. Отчёты

Таким образом, главными задачами мониторинга и контроля нефинансовыми рисками являются: приведение плана мероприятий противодействия нефинансовым рискам в соответствие с текущим состоянием направлений деятельности нефтегазовой компании отдельных бизнес-процессов, количественные и преимущественно качественные анализы нефинансовых рисков, дополнительная идентификация нефинансовых рисков в ходе технологического процесса.

Используемые источники

1. Суть дела: Превращение в локомотив бизнеса//Ведомости. 05.09.2012.
2. Конференция «Современный бизнес в России. Управление эффективностью бизнеса в условиях дефицита денежных средств». Сессия 1: На пути к достижению стратегических целей. Ускоряем внедрение инноваций: прогрессивные инструменты уже и в России. Часть 1. Б. Бобровников. Внедрение инноваций. Эл. ресурс: <http://www.youtube.com/watch?v=uDaPtOHZeRU>
3. http://www.sap.com/cis/pdf/SAP_Maintenance.pdf