

С РИСКОМ ДЛЯ СТАЛИ

ПАДЕНИЕ ЦЕН НА МЕТАЛЛЫ НА МИРОВОМ РЫНКЕ, АВАРИЯ ИЛИ УХОД КОМАНДЫ МЕНЕДЖЕРОВ К КОНКУРЕНТУ МОЖЕТ НАНЕСТИ ПРЕДПРИЯТИЮ БОЛЕЗНЕННЫЙ УДАР. ЗАПАДНЫЕ КОМПАНИИ НА ТАКОЙ СЛУЧАЙ ДЕРЖАТ РИСК-МЕНЕДЖЕРОВ, ОБЯЗАННЫХ ПРЕДУСМОТРЕТЬ ФОРСМАЖОР. РОССИЙСКИЕ МЕТАЛЛУРГИ ТОЛЬКО НАЧИНАЮТ ВНЕДРЯТЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ И СТРАХОВОЙ ЗАЩИТЫ БИЗНЕСА, НО ОЧЕВИДНО, ЧТО ВСКОРЕ ОНИ БУДУТ ВЫНУЖДЕНЫ ВЫЙТИ НА ЗАПАДНЫЕ РЫНКИ СТРАХОВАНИЯ. САМЫЕ СМЕЛЫЕ УЖЕ ТАМ РАБОТАЮТ.

МАРИЯ МОЛИНА; КСЕНИЯ ТИМАШКОВА, АК&M, СПЕЦИАЛЬНО ДЛЯ BUSINESS GUIDE

БЫТЬ ПРИБЫЛЬНЫМ

ВОПРОКИ ВСЕМУ Стабильность работы любого крупного промышленного предприятия, в том числе металлургического, тесно связана с эффективностью его действий в нестандартных ситуациях. По словам замначальника управления производственными рисками ОАО «Магнитогорский металлургический комбинат» (ММК) Марии Бахчевой, основной задачей управления рисками является «осуществление контроля со стороны собственника имущества за рисками, угрожающими предприятию, с целью сведения к минимуму возможных потерь».

Представитель Русского общества управления рисками Виктор Верещагин объясняет, что комплексный подход к риск-менеджменту подразумевает покрытие операционных рисков и рисков, связанных со стратегическим развитием организации. Для снижения вероятности возникновения нежелательной ситуации, по мнению господина Верещагина, заводы обычно используют финансово-страховые инструменты, проводя при необходимости «операционно-структурные или стратегические преобразования в деятельности предприятия».

Майкл Уилкс, консультант по страхованию рисков лондонской Kema Consulting, считает необходимым понимание природы рисков, выявление их, определение величины возможного ущерба и дальнейшую работу — чтобы контролировать ситуацию, избежать неожиданностей, значительных материальных и нематериальных убытков. И, несмотря ни на что, оставаться прибыльным.

НЕИСПОВЕДИМЫ ПУТИ РЕАГИРОВАНИЯ

По мнению западных риск-менеджеров, в последние несколько лет риск работы в промышленном секторе России в целом снизился, но все равно он на 10–15% выше, чем в странах Евросоюза. Главной проблемой нашей страны принято считать высокую политическую нестабильность. Господин Уилкс основным инструментом защиты этого риска считает лоббирование, более грандиозное по своим масштабам, чем на Западе, и рекомендует для этих целей включать в состав персонала крупных финансово-промышленных групп специальных людей, ответственных за GR (government relations). Впрочем, российские металлурги и сами понимают, как важно иметь своего человека в госструктурах, и активно используют лоббистов всех уровней.

Но присутствие своих людей в органах власти может помочь металлургам защититься лишь от рисков, связанных с госрегулированием отрасли и политической ситуацией в стране. Однако в процессе обычной работы возникает масса неожиданностей, также способных повлиять на прибыль предприятия. Мария Бахчева рассказывает, что в 1998 году на ММК случилась крупнейшая за много лет поломка на кислородно-конвертерном производстве. Убытки, по оценке специалистов комбината, составили \$3,6 млн. А в мае того же года произошла авария в доменном цехе, потери сос-

тавили \$200 тыс. От значительных финансовых потерь комбинат спас только вовремя заключенный страховой договор.

Впрочем, круг производственных рисков не ограничивается авариями. По словам сотрудника управления рисками ЗАО «Северсталь-групп» Андрея Пороха, в число потенциальных проблем следует включать также мошенничество в финансовой сфере, ошибки персонала и ситуацию на рынке рабочей силы. К примеру, открытие крупного предприятия может вызвать кризис на заводах, расположенных поблизости, — положительная разница в зарплате и социальном обеспечении грозит обернуться оттоком рабочей силы. Риски могут быть также связаны с устареванием технологий, изменением конъюнктуры рынка сбыта.

Господин Порох выделяет четыре возможных подхода к потенциально опасной ситуации. Ее вероятность можно принять как данность, выстраивая управление предприятием с учетом присутствия риска — в случае форсмажора владельцу завода будет некого обвинять в убытках, кроме себя. Можно вовсе отказаться от деятельности, связанной с этим риском, но тогда существует угроза убытков из-за проигрыша в конкурентной борьбе. Можно хеджировать риск, передав его сторонней структуре. И наконец, риск можно снизить — например, путем внедрения новых технологий.

Когда в российских метхолдингах говорят об управлении рисками, обычно имеют в виду четвертый подход. «Сейчас все так или иначе занимаются повышением безопасности производства и работой с персоналом, а вот комплексный подход встречается нечасто», — говорят в «Северстали». Но сейчас потребность в комплексном управлении рисками в отечественной металлургии резко возросла.

ЗАЩИТА СТРАХОВАНИЕМ

По словам Марии Бахчевой, опасный характер самого металлургического производства, колебания спроса и предложения на продукцию и потребляемое сырье, интеграционные процессы (слияния и поглощения), отраслевая конкуренция, возрастающая нестабильность финансовых рынков, давление регулирующих органов и совершенствование механизмов корпоративного управления поставили металлургов перед необходимостью учиться управлению рисками на западный манер. «Снижением рисков мы, как и другие российские компании, занимались всегда, но к формализации системы управления рисками мы приступаем только сейчас», — подтверждает Андрей Порох. В группе «Мечел» заявили, что «руководство компании относит проблему предотвращения возможных опасных ситуаций на промышленном производстве к числу важнейших». Однако о риск-менеджменте как таковом на своих предприятиях в группе не упоминают, предпочитая делать акцент на внедрении систем производственной безопасности. «Многие начинают внедрять систему управления рисками или ее отдельные элементы после наступления форсмажорных событий или требований регулирующих органов, но такой подход не всегда является правильным», — отмечают в «Северстали». — Без формализо-

ванной системы управления рисками часть рисков, с которыми сталкиваются экономические субъекты, может быть не замечена или не оценена корректно».

Перед риск-менеджерами, работающими на сталелитейных комбинатах, стоит задача построить формальную систему управления рисками, которой потом будет пользоваться руководство завода. Но работа в этом направлении только начинается, и квалифицированного персонала в данной области почти нет. Поэтому основным способом работы с рисками для российских металлургов пока остается страхование, и то не всегда применяемое с максимальной эффективностью. «Большинство предприятий и организаций России не уделяют должного внимания проблемам страхования, поскольку не осознают, что рисками можно управлять, а подверженность риску снижать», — говорит Марина Бахчева.

Кроме того, по ее словам, в российской практике страхового дела приоритет у страховщика, а не у страхователя: именно агент формирует программы хеджирования рисков для предприятий, готовит договоры, определяет сумму убытка и порядок ее выплаты, разрабатывает превентивные мероприятия, оценивает застрахованное имущество, оценивает уровень риска. «Между тем», — поясняет госпожа Бахчева, — при наличии профессионального подхода со стороны предприятия можно организовать страхование на более приемлемых условиях — специалисты комбината глубже понимают его проблемы и заинтересованы в полной защите по оптимальной цене». Поэтому, скорее всего, металлурги в ближайшее время возьмутся за выращивание собственных риск-менеджеров.

РИСКОВАННЫЙ ОПЫТ

По словам Андрея Пороха, для выявления рисков и управления ими в «Северстали» используется собственный опыт вместе с западной практикой. В частности, применяется концепция риск-менеджмента, предлагаемая COSO ERM. Это программа комплексного управления рисками — Enterprise Risk Management Framework (ERM Framework). Она разработана группой аудиторских организаций США — COSO (the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). Впрочем, о результатах внедрения ее в «Северстали» пока ничего не известно. И до сих пор единственной из российских сталелитейных групп, начавшей практическое внедрение интегрированной системы риск-менеджмента во всех областях деятельности предприятия, остается ММК.

Первый этап этой программы, запущенной два года назад под руководством компании Marsh Ltd (подразделение американской Marsh & McLennan Companies Group), крупнейшего в мире консультанта по корпоративным рискам, завершился в апреле. По итогам работы западных специалистов была принята собственная карта рисков, утверждена политика комбината в этой области. По словам Марии Бахчевой, специалисты ММК вместе со сторонними экспертами провели идентификацию всех существую-

щих на комбинате рисков. Выяснилось, что на первом месте находятся не финансовые, а производственные риски. А поскольку производственный риск относится к разряду страхуемых, на комбинате пришли к выводу, что и снижать его следует путем организации страховой защиты.

История формирования комплексной системы страховой защиты ММК ведет начало с кризисного 1998 года. В этом году был заключен первый договор страхования имущества от огня и других опасностей, причем решение о хеджировании рисков было вызвано внешним давлением — Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР), финансировавший проекты ММК, потребовал страховой защиты в качестве дополнительного обеспечения под кредит в размере \$100 млн. По условиям ЕБРР, риск был передан через крупнейшего международного брокера, компанию Willis, на лондонский перестраховочный рынок Lloyd. «Виды рисков, подлежащих страхованию, и объемы покрытия диктовались банком, специалисты ММК тогда еще не были готовы сопоставить эффективность предложенного договора страхования», — вспоминает госпожа Бахчева. В состав страхового полиса входило страхование имущества, включая поломку оборудования, перерыв производства, ответственность, в том числе ущерб жизни и здоровью рабочих, а также ущерб из-за брака. Затраты на страховку окупили себя почти моментально — две упомянутые выше аварии произошли через месяц после заключения договора.

Задача риск-менеджера в данном случае заключается не только в том, чтобы заключить договор со страхователем, но и в контроле за эффективностью работы с ним. Размер суммы покрытия при наступлении страхового случая в большой степени зависит от скорости и качества сбора информации об аварии. Кроме того, следует внимательно и своевременно реагировать на изменения ситуации на страховом рынке, подбирая проверенных агентов. Мария Бахчева рассказывает, что после террористических актов в США в 2001 году многие компании разорвались, и тогда ставки на лондонском рынке Lloyd многократно росли, а часть рисков исключалась из покрытия. «Использование отработанных механизмов выбора страховщиков и методов корректировки условий договора позволило нам добиться повышения ставок не более чем на 30%, хотя пришлось поменять Lloyd на немецкий перестраховочный рынок», — говорит представитель Магнитки. Сейчас ММК продолжает страховать свои производственные риски на рынке Берлина. «Северсталь», по словам Андрея Пороха, предпочитает работать на лондонском рынке страхования. Прочие компании о своих операциях по страхованию рисков не рассказывают — вероятно, потому, что подобная практика формализации функции управления рисками является неотъемлемой частью ведения бизнеса только в западных компаниях. В России этого пока, к сожалению, нет. «Если в российском финансовом секторе выделение функции управления рисками уже стало правилом, то на промышленных предприятиях риск-менеджмент только начинает развиваться», — говорит господин Порох. ■

БОЛЬШИНСТВО ОТЕЧЕСТВЕННЫХ МЕТКОМБИНАТОВ ДО СИХ ПОР ДАЛЕКИ ОТ КОМПЛЕКСНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ, ОНИ ОГРАНИЧИВАЮТСЯ ЗАКЛЮЧЕНИЕМ ОТДЕЛЬНЫХ ДОГОВОРОВ СТРАХОВАНИЯ ИЛИ ВО ВСЕ НИЧЕГО НЕ ПРЕДПРИНИМАЮТ, «ПОКА ГРОМ НЕ ГРЯНЕТ»



ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

ЦЕНЫ НА МЕТАЛЛ ВЗЛЕТАЮТ С УРАГАНОМ

Ураган Катрина обрушился на южное побережье США 29 августа. Сильный ветер и наводнение вызвали большие разрушения и привели к гибели людей в штатах Флорида, Луизиана, Миссисипи и Алабама. Когда ураган появился в Тихом океане, он был зарегистрирован как однопольный (по пятибалльной шкале), и страховые компании оценивали по-

тенциальный ущерб всего в \$1,5 млрд. Но в Мексиканском заливе ураган набрал силу и превратился в четырехбалльный со скоростью ветра 280 км/ч. Стихия успокоилась только 2 сентября. По оценке компании Risk Management Solutions, общие страховые выплаты в связи нанесенными Катриной разрушениями могут составить \$25 млрд. В этом случае Катрина перегонит самый «дорогой» на се-

годняшний день ураган — Эндрю, прошедший по югу Флориды в 1992 году. Тогда страховые компании выплатили \$20,9 млрд. Большая часть страховых выплат придется на промышленные предприятия. В районе бедствия отключено электричество, производственные линии оказались под многометровым слоем воды. Катрина поставила под угрозу выполнение программы полетов мно-

горазовых космических кораблей — один из заводов под Новым Орлеаном выпускает топливные баки для шаттлов. Из Мексиканского залива пришлось эвакуировать 21 нефтяную платформу общим объемом добычи более 600 тыс. баррелей нефти в день. На восстановление производства уйдет два-три месяца. Кроме того, ураган блокировал основной торговый путь США по реке Миссисипи, и

грузоотправителям приходится использовать более дорогой авто- и железнодорожный транспорт. Дополнительные расходы на транспортировку и энергию, а также последствия сбоя поставок отразятся на ценах всех товаров, в том числе стальной продукции. Ожидается резкий рост цен на металлопродукцию, вызванный потребностью в длинномерном строительном прокате. Увеличится и спрос

на стальной лист в автомобильной промышленности — ураган уничтожил множество автомобилей.