

**Министерство образования и науки Российской Федерации  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.  
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра финансов и кредита

**АВТОРЕФЕРАТ**

**на выпускную квалификационную работу (магистерскую работу)  
по направлению 38.04.01 Экономика профиль «Финансовое планирование»  
студентки 3 курса экономического факультета  
Яковлевой Виктории Владимировны**

**Тема работы: «Совершенствование управления финансовыми рисками  
предприятия»**

Научный руководитель:

доцент кафедры финансов и кредита, к.э.н., доцент \_\_\_\_\_ И.Э. Жадан

Зав. кафедрой финансов и кредита, к.э.н., доцент \_\_\_\_\_ О.С.

Балаш

## Саратов 2018

Актуальность темы данной работы проявляется в том, что развитие отечественной экономики, обострение конкуренции, политической и экономической ситуации в стране, ставит ряд вопросов о надежности систем и методик управления рисками, используемых отечественными компаниями. Под риском понимается присущая предпринимательской деятельности возможность (вероятность) несения организацией потерь и (или) ухудшения ликвидности вследствие наступления неблагоприятных событий, связанных с внутренними факторами и (или) внешними факторами. К внутренним факторам риска относят: сложность организационной структуры, уровень квалификации служащих, организационные изменения, текучесть кадров и другие. Внешние факторы риска могут быть обусловлены изменением экономических и политических условий деятельности организации, применяемыми технологиями.

В настоящее время следует констатировать факт недостаточной разработанности, как теоретических вопросов, так и практических предложений, связанных с управлением и регулированием уровня рисков, способных обеспечить реализацию принятой в организации стратегии управления и развития.

Основные проблемы процесса управления внутренними рисками в деятельности организаций связаны с неопределенностью, которая является неотъемлемой частью процесса менеджмента и обусловлена главным образом человеческим фактором, недостаточной надежностью информации о состоянии внутренней и внешней среды, что порождает различные альтернативные варианты, определяющие оптимальные решения задачи эффективного управления рисками в условиях неопределенности. Данные проблемы определяют основное направление данного исследования.

В работе будут рассмотрены методические подходы к составлению системы классификационных признаков рисков промышленных

предприятий, подходы к оценке рисков промышленных предприятий, представлен алгоритм анализа рисков, обозначены процедуры, применяемые для анализа рисков.

Таким образом, проблема обеспечения эффективного управления рисками предприятий актуальна и обусловлена необходимостью стабильного развития отечественных компаний, представляющая большой практический интерес и требует более глубокого исследования с учетом российских особенностей.

В этих условиях особо остро встает проблема оценки уровня рисков и определения направлений их снижения.

Оценка финансовых рисков производится последовательно, алгоритм оценочных мероприятий включает следующие этапы.

1. Выявление, классификация и отбор значимых для компании рисков. Выявление рисков, их группировка занимают весомую долю времени данного этапа.
2. Выбор метода расчета риска для целей количественной формализации и минимизации угрозы.
3. Вариативное прогнозирование динамики размера потерь для различных сценариев действий предприятия, выработка управленческих решений для снижения вероятности неблагоприятных последствий.

Рассмотрим основные стадии разработки риск-плана отечественного предприятия:

1. Процесс разработки и исполнения риск-плана предприятия начинается с планирования всего комплекса составляющих его действий. Иными словами, планирование является начальной функцией процесса управления, выполняющей в нём главную роль.

Планированием определяется последовательность действий в управлении для достижения поставленной цели в установленные сроки.

2. Следующей за планированием функцией в процессе разработки риск-плана предприятия является идентификация рисков, то есть выявление ситуаций, при возникновении которых на процесс реализации инвестиционного строительного проекта оказывается негативное воздействие.

После общего планирования действий, в процессе управления рисками определяется объект управления, и рассматриваются его характеристики, так как изначально только предполагается возможность негативных ситуаций, но точных данных пока нет.

В этом и состоит сложность и уникальность процесса управления рисками. Таким образом, в понимании начальных функций управления рисками (планирования и идентификации рисков) отсутствуют противоречия среди всех рассмотренных подходов.

После идентификации объекта управления, то есть рисков, возникает необходимость в оценке их основных характеристик: вероятности возникновения и величины возможных потерь.

Далее предполагается осуществить выбор наиболее подходящих для конкретной ситуации мероприятий, которые способствовали бы снижению степени воздействия риска до приемлемого уровня. Все действия необходимо поддерживать в соответствии с первоначальным планом управления рисками, а основные результаты подлежат документированию.

3. Следующей после идентификации в процессе разработки риск-плана предприятия выполняется их оценка.

4. В настоящее время предлагаются различные названия комплекса целенаправленных действий по установлению приемлемого уровня риска. В руководстве РМВоК эти действия называются «планирование ответов (реакций) на риск», а в рекомендациях NASA предлагаются две функции

управления: сначала планируются ответы на проявление риска, а затем отслеживается ход выполнения ответных действий, и соответственно функции называются «планирование» и «отслеживание».

Однако в большинстве рассмотренных методических подходах следующая за оценкой рисков функция управления называется «обработка рисков». Обработка рисков, таким образом, включает действия по выбору и осуществлению тех или иных мероприятий по установлению приемлемого уровня для каждого идентифицированного риска.

5. Чтобы обеспечить правильность всех действий в процессе управления рисками вводится функция контроля. Осуществление контролирующих воздействий на мероприятия по обработке рисков, одновременно позволяет обеспечивать обратной связью систему управления рисками, что предполагает передачу информации о состоянии объекта управления, а это является базисом для проведения повторных идентификаций и оценок рисков, а также пересмотра способов обработки рисков.

6. Также можно признать однозначно сложившейся, – функцию документирования. Документирование результатов всех основных действий в настоящее время является стандартной функцией любого процесса управления, в том числе и управления рисками в процессе реализации ИСП.

Значительная часть долговых обязательств АО «Сибур Холдинг» деноминирована в иностранных валютах (52% в 2017 году), в основном в долларах США. В результате, когда российский рубль ослабевает по отношению к доллару США, размер обязательств, деноминированных в долларах США, растет в рублевом выражении, процентные расходы по деноминированным в иностранных валютах заимствованиям вырастают в рублевом выражении, и финансовые расходы имеют тенденцию к увеличению в силу отрицательных курсовых разниц, которые АО «СИБУР Холдинг» должен отражать в отчетности.

Для успешного ведения бизнеса АО «СИБУР Холдинг» должно получать достаточные объемы сырья в срок и по приемлемым ценам, и поэтому доступ к сырью и его компонентный состав оказывают существенное влияние на наши финансовые результаты.

С учетом зрелости нефтяных месторождений в Западной Сибири, ожидается, что объемы ПНГ, добываемого в этом регионе, будут прирастать относительно медленно, при этом содержание жидких фракций в добываемом ПНГ может снижаться. АО «СИБУР Холдинг» ожидает, что эта тенденция будет отчасти компенсирована снижением доли сжигания ПНГ, а также усилиями СИБУРа по увеличению коэффициента извлечения жидких фракций на ГПЗ.

Так как и цена, по которой СИБУР приобретает ПНГ, и цена, по которой продает природный газ, зависят от изменений в регулируемых ценах на газ, и при этом цена закупки ПНГ значительно ниже цены продажи природного газа, рост цен на природный газ оказывает в конечном итоге положительный эффект на финансовые результаты СИБУРа. Однако изменения в соглашениях с поставщиками ПНГ или покупателями природного газа оказывают негативное влияние на финансовые результаты АО «СИБУР Холдинг» в случае сужения коридора между ценой покупки ПНГ и ценой продажи природного газа.

Спрос на продукцию АО «СИБУР Холдинг» зависит от тенденций развития отраслей, которые являются ее основными потребителями. Эти тенденции различаются для разных сегментов или видов продукции. В топливно-сырьевом сегменте продукция поставляется в основном клиентам топливно-энергетической и нефтехимической отраслей как в России, так и за рубежом, тогда как МТБЭ продается крупным нефтеперерабатывающим заводам на внутреннем и международных рынках.

Важнейшей составляющей системы управления финансовыми рисками в компании является единая интегрированная цепочка создания стоимости,

которая позволяет наращивать объем производства именно того продукта, который наиболее востребован на рынке. Так, в настоящее время компания производит следующие виды продукции: природный газ; ШФЛУ; СУГи; Нафта; МТБЭ; полуфабрикаты; базовые полимеры; синтетические каучуки; пластики и продукты органического синтеза.

Также, важным для системы управления финансовыми рисками является диверсификация структуры выручки по продуктам, регионам, условиям реализации, потребляющим отраслям .

Основные направления управления финансовыми рисками в компании:

1. Доступ к сырью в Западной Сибири на основе долгосрочных контрактов на поставку ПНГ и жидкого углеводородного сырья с крупными российскими нефтяными и газовыми компаниями и возможность монетизировать доступ к новым источникам ШФЛУ на севере Западной Сибири посредством расширенной инфраструктуры по транспортировке и переработке сырья

2. Создание масштабной транспортной инфраструктуры для возросших потоков сырья и готовой продукции:

- продуктопровод «Пуровск — Пыть-Ях — Тобольск» общей пропускной способностью до 8 млн тонн ШФЛУ в год (элемент расширенной сети трубопроводов общей протяженностью 2 995 км) для доставки возросших потоков сырья в Тобольск;

- новый морской терминал мощностью по перевалке 1,5 млн тонн СУГов и 2,5 млн тонн светлых нефтепродуктов в год для роста премиального экспорта в Западную Европу.

3. Интегрированный комплекс мирового класса по переработке сырья и производству нефтехимической продукции в Тобольске:

- вторая газофракционирующая установка в Тобольске, практически удвоившая мощности по переработке ШФЛУ, для обеспечения нефтехимического бизнеса сырьем, а также для увеличения продаж СУГов;

- запуск ООО «Тобольск-Полимер», крупнейшего производства полипропилена в России, СНГ и Восточной Европе мощностью 500 тыс. тонн в год, обеспечивающего рост объемов производства Группы;

- одобрение Советом директоров проекта «ЗапСибНефтехим» («ЗапСиб-2») по строительству интегрированного комплекса по производству этилена, полиэтилена и полипропилена в Тобольске, в рамках реализации стратегии долгосрочного роста Компании.

4. Раскрытие потенциала роста и лидерства на ключевых рынках сбыта:

- более 1 400 крупных клиентов в 75 странах в разнообразных потребляющих отраслях;

- увеличение премиального экспорта топливно-сырьевых продуктов и развитие в качестве одного из наиболее конкурентных мировых нефтехимических производителей;

- укрепляющиеся позиции на внутреннем рынке в результате импортозамещения и ожидаемого роста потребления.

Следует отметить, что 2014 год стал для СИБУРа годом преобразований в сфере управления финансовыми рисками. Успешное завершение долгосрочной инвестиционной программы ознаменовало этап фундаментального развития нашего бизнеса и вступление в новый этап роста.

Основным элементом процесса управления финансовыми рисками АО «СИБУР Холдинг» должно являться её интеграция с основными принципами деятельности, внутренней средой, развитием корпоративных систем управления процессами, внутренним контролем, системой охраны труда и промышленной безопасности и охраны окружающей среды.

Руководство Компании при подведении итогов не оценивает деятельность подразделений и предприятий исходя из количества рисков, а способствует выявлению максимального количества рисков каждого

бизнес-процесса. При возникновении факторов ценовых рисков основное внимание направлено на поиск управленческого решения, способствующего их устранению, а не на поиске виновных лиц.

Успех в реализации системы управления финансовыми рисками зависит в создании Руководством внутренней среды, ориентированной на повышение уровня сознания, важности, ответственности, постоянной вовлеченности работников в управление рисками, понимание, что политика и процедуры управления финансовыми рисками являются обязательными в АО «СИБУР Холдинг». Все работники должны понимать, что управление рисками делает нас более конкурентоспособными и устойчивыми.

Руководство должно отвечать за создание эффективной системы управления рисками, отвечающей международным требованиям и лучшим мировым практикам.

Реализация предложений по управлению факторами, оказывающие влияние на финансовый риск в ПАО «Сибур Холдинг» в среднесрочной перспективе, на наш взгляд, должна базироваться на использовании конкурентных преимуществ СИБУРа.

Сформулируем основные предложения по управлению, оказывающие влияние на финансовый риск в ПАО «Сибур Холдинг» в среднесрочной перспективе

1. Укрепление долгосрочного доступа к сырью.
2. Монетизация уникального доступа к сырью.
3. Раскрытие потенциала роста на внутреннем рынке.

Также, в целях управления ценовым риском в ПАО «Сибур Холдинг» в среднесрочной перспективе необходима реализация меры по минимизации риска:

- мониторинг геополитических факторов внешней рыночной конъюнктуры;
- анализ возможностей выхода на альтернативные рынки;

- мониторинг и анализ существующих рынков сбыта;
- заключение долгосрочных договоров на поставку сырья и реализацию готовой продукции;
- развитие систем продаж с учетом ввода новых мощностей;
- проведение мероприятий пре-маркетинга;
- клиентоориентированный подход, выполнение требований регулирующих органов и клиентов по транспортировке готовой продукции, маркировке и упаковке.

Среди основных принципов корпоративного управления которые должны быть реализованы в целях совершенствования системы управления финансовыми рисками в ПАО «Сибур Холдинг» в долгосрочной перспективе являются:

- осуществление стратегического управления деятельностью на основе совершенствования системы управления финансовыми рисками;
- эффективный контроль за деятельностью исполнительных органов в сфере ценовых рисков;
- разумное и добросовестное осуществление исполнительными органами эффективного руководства текущей деятельностью Компании по минимизации ценовых рисков;
- эффективный контроль за финансово-хозяйственной деятельностью Компании.

Таким образом, становлено, что важнейшей составляющей системы управления финансовыми рисками в АО «СИБУР» является единая интегрированная цепочка создания стоимости, которая позволяет наращивать объем производства именно того продукта, который наиболее востребован на рынке. Все продукты производимые компанией имеют различную величину добавочной стоимости, рентабельности производства, по разному реагируют на изменение цен на нефть и газ. Важным для системы управления финансовыми рисками является диверсификация

структуры выручки по продуктам, регионам, условиям реализации, потребляющим отраслям. Основные направления управления финансовыми рисками в компании: доступ к сырью в Западной Сибири на основе долгосрочных контрактов на поставку ПНГ и жидкого углеводородного сырья; монетизировать доступ к новым источникам ШФЛУ; новый морской терминал для роста премиального экспорта в Западную Европу; раскрытие потенциала роста и лидерства на ключевых рынках сбыта (более 1 400 крупных клиентов в 75 странах в разнообразных потребляющих отраслях; увеличение премиального экспорта топливно-сырьевых продуктов и развитие в качестве одного из наиболее конкурентных мировых нефтехимических производителей; укрепляющиеся позиции на внутреннем рынке в результате импортозамещения и ожидаемого роста потребления). За последние шесть лет инвестиции АО «СИБУР Холдинг» в создание основных элементов этой интегрированной системы составили 337 млрд руб.

Выделены основные факторы действующие в системе ценообразования российской нефти: изменение рыночных цен на нефть и нефтепродукты; изменение курса российского рубля к доллару США и инфляцию; налогообложение; изменение тарифов на транспортировку нефти и нефтепродуктов. Установлено, что основным внешним фактором формирующим цену на нефть в России является цена на мировом рынке, однако Россия практически не представлена на рынке нефтяных финансовых деривативов, сказывается отсутствие отечественного биржевого нефтяного рынка. Наряду с этим, показано, что нефтегазовой отрасли России заложен антикризисный механизм, его действие запускается обесценением курса рубля, что приводит к снижению операционных затрат с одной стороны и увеличением поступлений средств в бюджет с другой.

Сделан вывод, что система управления финансовыми рисками в АО «СИБУР Холдинг» должна являться частью корпоративного управления,

которая подразумевает формирование необходимой инфраструктуры, культуры, охватывает применение различных методов идентификации, анализа и оценки, мониторинга, контроля и управления рисками, присущими всем направлениям деятельности, функциям или процессам АО «СИБУР Холдинг». Реализация предложений по управлению факторами, оказывающие влияние на финансовый риск в ПАО «Сибур Холдинг» в среднесрочной перспективе, на наш взгляд, должна базироваться на использовании конкурентных преимуществ СИБУРа: сильные конкурентные позиции; уникальный доступ к привилегированному сырью; доступ к растущим объемам жидкого углеводородного сырья; нетто-профицитная позиция по топливно-сырьевым продуктам; диверсификация сырьевого и продуктового портфелей; высокие барьеры для конкуренции; уникальный опыт и экспертиза в управлении строительными проектами и производственных технологиях. Были сформулированы основные предложения по управлению, оказывающие влияние на финансовый риск в ПАО «Сибур Холдинг» в среднесрочной перспективе: укрепление долгосрочного доступа к сырью; монетизация уникального доступа к сырью; раскрытие потенциала роста на внутреннем рынке; повышение операционной эффективности.

Рассмотрены основные факторы, которые оказывают в долгосрочной перспективе влияния на цены различных товаров ПАО «Сибур Холдинг»: жидкие фракции, МТБЭ, базовые полимеры, синтетические каучуки, пластики, полуфабрикаты и продукты органического синтеза имеют значительную корреляцию с ценами на нефть и номинированы в долларах, среди важнейших факторов ценообразования выделены: мировые цены на нефть; затраты на транспортировку и экспортные пошлины; модернизация нефтеперерабатывающей отрасли; введение стандартов ЕВРО; рост числа автомобилей; импортозамещение; спрос в конечных потребляющих отраслях; цикличность и баланс спроса и предложения.

Выделено, что природный газ не имеет корреляцию с ценами на нефть и номинированы в рублях, на цену влияет изменение регулируемых тарифов на природный газ Федеральной службой по тарифам России. Определены направления совершенствования системы управления финансовыми рисками в ПАО «Сибур Холдинг» в долгосрочной перспективе: учет мировой и российской конъюнктуры цен; совершенствование корпоративного управления, дальнейшее внедрение ПСС.