

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«САРАТОВСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ Н.Г.
ЧЕРНЫШЕВСКОГО»**

Кафедра менеджмента и маркетинга

**УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ ПАО
«ТАТНЕФТЬ»)****АВТОРЕФЕРАТ БАКАЛАВРСКОЙ ВЫПУСКНОЙ РАБОТЫ**

студентки 5 курса 571 группы
направления подготовки 38.03.02 Менеджмент
экономического факультета
Печагиной Миранды Джандриевны

Научный руководитель

К.э.н., доцент
должность, место работы,
уч. степень, уч. звание

подпись, дата

Леванова Л.Н.

инициалы, фамилия

Зав. кафедрой
к.э.н., доцент

Дорофеева Л.И.

Саратов 2020

Введение.

Современные экономические системы функционируют в условиях неопределенности. Любая организация в той или иной мере сталкивается с рисками независимо от того, какую продукцию она производит и какие услуги предоставляет. Производственная, финансовая, инвестиционная, маркетинговая деятельность компании связана со значительными и разнообразными рисками. Некоторые из них изучены достаточно глубоко, сложнее дело обстоит со специфическими рисками, например рисками информационными или мошенническими. Ведь риск – это очень сложное явление, имеющие несовпадающие основы.

Сейчас, в столь изменчивом мире необходимо максимально учитывать все возможные последствия изменения конъюнктуры рынка: деятельность поставщиков, конкурентов, потребителей – всех контрагентов компании. Если риски оказываются достаточно высокими, то необходимо искать пути снижения возможных негативных последствий реализации риска, сглаживать влияние рисков на функционирование бизнеса. Поэтому, основное назначение анализа риска состоит в том, чтобы обеспечить собственников компании информацией, необходимой для принятия соответствующих решений, и предусмотреть меры по защите от возможных потерь.[9, с.50]

Наибольшую прибыль, как правило, приносят рыночные операции с повышенным риском. Но во всем необходима мера. Так как в риске всегда содержится элемент непредсказуемости, что может отрицательно сказаться на деятельности организации, он обязательно должен быть рассчитан до максимально допустимого предела.

Хотя рисками ученые и философы стали интересоваться достаточно давно - в XV веке, и риск является категорией исторической, экономической, философской, общепризнанной теории риска пока еще не сформировалось. В современной литературе и сейчас нет однозначного понимания сущности риска. Это объясняется сложностью и многоаспектностью данной категории. Кроме того понятие риска игнорирует российское законодательство в жизни и

экономической и управленческой деятельности. А если и встречается упоминание о рисках, то в законах, касающихся бухгалтерского учета или в документах, имеющих рекомендательный характер. Что, на наш взгляд, является последствиями игнорирования рисков в хозяйственной жизни общества во времена плановой экономики и административно-хозяйственной системы в России.

Проблема управления рисками очень актуальна на сегодняшний день. Риск, зачастую является сложной, неразрешимой проблемой. Но также он – неизбежная часть нашей жизни. Поэтому в последние годы в практической деятельности российских компаний наблюдается стремление к организации управления рисками, в результате на сегодняшний день управление рисками (риск - менеджмент) является одним из наиболее динамично развивающихся направлений менеджмента. Отталкиваясь от термина риск – менеджмента, можно сказать, что бизнес – есть сознательное принятие риска за адекватное вознаграждение в виде прибыли. Каждая компания вынуждена принимать на себя риски для достижения целей, поставленных собственниками, задача риск-менеджмента – оптимизировать набор рисков, присущих данной деятельности организации.

Риск - менеджмент в иностранных компаниях давно является действенным инструментом современного управления. И для реализации риск менеджмент в организациях содержат или специального менеджера с компетенциями по риск-менеджменту, или конструируют специальную систему по управлению рисками. В современных корпорациях строится современная риск-ориентированная система внутреннего контроля.

Актуальность данной темы исследования подтверждается работами многих отечественных и зарубежных авторов: Касьяненко Т.Г. и Маховиковой Г.А., Васина С.М. и Шутова В.С., Воронцовского А.В., Абрямова А.А., Балдина К.В., Бартон Т.Л., Буренина А.Н., Гончаренко Л.П., Гранатурова В.М., Дамоддарана А., Круи М., Покровского А.К., Шапкина А.С., Моллера Р.Р., Халла Д., Шмидта С., Блека Ф., Бранча М., Бреннана М.,

Бреалей С., Гойтзмана В., Грюбера М., Мерна Т., Метрополиса Н., Рубинштейна Р., Сигала Д, Спремана К. Уэстона Дж. Улама С. И др. В периодической литературе содержатся публикации, посвященные проблемам управления рисками Великоросова В.В., Волковой Т.А., Ватутина С.А., Гермашиковой Ф.А., Локтионова Ю.Н., Малышко А.В., Кляус П.Т., Куликова А.И., Харченко Т.В., Цуркова Д.В. и др.

Предметом исследования являются отношения управления, возникающие в процессе идентификации и выбора способа минимизации рисков в ПАО «Татнефть».

Объектом исследования являются риски, возникающие в процессе деятельности в ПАО «Татнефть».

Целью данного исследования является анализ особенностей идентификации и выбора метода управления соответствующими рисками, возникающими в процессе деятельности ПАО «Татнефть»

Для выполнения этой цели в работе поставлены следующие *задачи*:

- Раскрыть теоретические аспекты управления рисками в организации;
- Проанализировать управление рисками в ПАО «Татнефть», дав общую характеристику ПАО «Татнефть», проанализировав систему управления рисками ПАО «Татнефть», а также проведя идентификацию рисков и анализ методов управления рисками в ПАО «Татнефть»;
- Разработать направления совершенствования управления рисками в ПАО «Татнефть», а именно совершенствование системы управления рисками в ПАО «Татнефть» в соответствии с моделью COSO, а также внедрение системного подхода в выборе метода оценки рисков в ПАО «Татнефть».

Основное содержание работы.

ПАО «Татнефть» — одна из крупнейших нефтяных компаний в топливно-энергетическом комплексе России, осуществляющая свою деятельность в статусе вертикально интегрированной Группы.

Компания является холдинговой структурой и на 31 декабря 2018 года в нее входило более 100 предприятий. Основными видами деятельности организации являются — поиск, разведка, бурение скважин и обустройство нефтяных месторождений, добыча, переработка нефти, сервисное обслуживание нефтедобывающего производства, реализация нефтепродуктов через собственную розничную сеть из более 795 автозаправочных станций и комплексов в различных регионах России, Белоруссии, Украины; выпуск металлопластмассовых и труб с полимерным покрытием, лидирующие позиции в российском производстве автомобильных шин, выпуск синтетических моторных масел, кабельной и другой продукции.

Ежегодный объем нефтедобычи — более 25 млн. тонн, газа — более 700 млн. м куб. Накопленная добыча нефти — свыше 2,8 млрд. тонн. Капитализация в 2018 году выросла на 587,7 млрд рублей по отношению к 2017 году, что и составила 53,5%. В результате деятельности объем добытой нефти в 2018 году холдинга составил 29,5 млн тонн. Стратегия обеспечивает постоянный рост выручки и прибыли, высокую рентабельность добычи нефти и газа.

Основными потребителями шинной продукции исследуемой компании являются ПАО «Камаз» - 30,6% рынка, ООО «УАЗ» - 18,8%, ООО «Фольксваген Групп Рус» – 14,1%, ООО «Автомобильный завод ГАЗ» -7,4%, ООО ФС Елабуга -7,4% рынка.

В рамках системы управления рисками в ПАО «Татнефть» обозначены цели, задачи и основные принципы управления рисками. Система выстроена таким образом, чтобы функции участников системы управления рисками Компании и процесс управления рисками были связаны с: процессами стратегического планирования; процессами инвестиционного планирования; планирования операционной деятельности; процессами финансовой деятельности; процессами управления человеческими ресурсами; процессами поставок продукции; аспектами промышленной и экологической безопасности; аспектами социальной деятельности.

Совет директоров и комитет по аудиту в рамках совета директоров Компании одобряет основные направления развития системы управления рисками и контролирует их реализацию. Генеральный директор, в свою очередь, согласовывает основные направления развития системы управления рисками, согласовывает отчетность по данному направлению, согласовывает риск аппетит Компании. В рамках подразделений осуществляется подготовка информации и составляется консолидированная отчетность по факторам и всевозможным рискам, сопутствующим деятельности организации. Работники компании на своих рабочих местах исполняют контрольные процедуры и мероприятия, связанные с минимизацией рисков, соответствующих их подразделениям. Эксперты по рискам осуществляют общую координацию процесса управления рисками в структурных подразделениях. Служба внутреннего аудита оценивает надежность и эффективность системы управления рисками. Ревизионная комиссия проверяет финансово-хозяйственную деятельность организации. Служба безопасности Компании, в свою очередь, разрабатывает, актуализирует и внедряет локальные нормативные и распорядительные документы в области противодействия корпоративному мошенничеству и коррупции.

Процесс управления рисками в ПАО «Татнефть» представляет собой совокупность компонентов, действующих на базе инфраструктуры, внутренних политик, регламентов, процедур и методов управления рисками, применяемых в организации на всех уровнях управления с целью приведения рисков организации к приемлемому уровню. На базе оценки внешних факторов риска Компания осуществляет SWOT – анализ.

Несмотря на достаточное количество сильных аспектов исследуемой организации ее деятельность сопряжена с рядом рисков: страновые риски, комплаенс - риски, отраслевые риски, репутационные риски, финансовые риски, стратегические риски, технические риски, инфраструктурные риски .

Для управления данными рисками в ПАО «Татнефть» применяются следующие методы: дособытийные, методы диссипации, метод уклонения от

рисков, метод компенсации, сценарное моделирование, упреждающий метод, метод локализации.

Заключение.

В соответствии с моделью COSO в рамках системы управления рисками в ПАО «Татнефть» необходимо исключить *следующие недостатки системы*: в компании не должны быть субъективных суждений, появившиеся в результате неверных методов идентификации рисков и выбора методов управления рисками; в компании не должно быть неверно истолкованных требований законодательства и каких-либо локальных документов; в компании должно быть достаточно статистических данных, позволяющих строить матрицу рисков и карту рисков; в компании должны быть исключены сговоры сотрудников, нарушающие истинность собираемой информации и предпринимающих неадекватные средства контроля; в компании не должны участвовать сотрудники в реализации системы управления рисками с недостающими компетенциями; в компании должны быть предприняты все меры для того, чтобы компания могла идентифицировать максимальное количество источников рисков и иметь высокую вероятность влияния на соответствующие риски.

Таблица 1. – Внедрение элементов модели COSO в систему управления рисками в ПАО «Татнефть»

Контрольная среда	<p>Должна создаваться осведомленность и действия органов управления, а также понимание значения такой системы для ее деятельности. У работников должна выработаться сознательность в отношении поддержания дисциплины и порядка. Для этого необходимо сформировать соответствующий стиль управления у топ-менеджеров компании, принципы и нормы осуществления деятельности, соответствующие миссии и корпоративным ценностям, нацеленным на достижение стратегических целей.</p> <p>Стратегические цели, миссия и корпоративные ценности в компании сформированы.</p> <p>Для совершенствования контрольной среды необходимо постоянно совершенствовать индивидуальные цели работников и структурных подразделений, а также индивидуальных целей дочерних структур. Необходимо поддерживать согласованность целей Группы.</p>
-------------------	--

	<p>Организационная структура должна коррелировать с поставленными целями в организации.</p> <p>Контрольная среда должна исключить дублирование и совмещение функций, которые могут вызвать конфликт интересов участников системы</p> <p>Требования модели COSO подразумевают создание Кодекса деловой и корпоративной этики, отражающий корпоративные ценности и отражает модели поведения персонала, влияющие на систему управления рисками.</p> <p>Любые проявления мошенничества для компании должны быть недопустимыми, вне зависимости от суммы нанесенного ущерба.</p> <p>Любые формы коррупции в Компании должны быть неприемлемы.</p> <p>Контрольная среда должна содержать элемент, связанный с развитием квалификацией и формированием требуемыми компетенциями для развития системы управления рисками. Работники должны проходить постоянное обучение, должна постоянно пересматриваться система требований к работникам в соответствии с потребностями и возникающими новыми рисками.</p>
Постановка целей	Система целей в ПАО «Татнефть» полностью реализуется и задает систему целей в системе управления рисками в ПАО «Татнефть». Риск – аппетит формулируется.
Выявление потенциальных событий	<p>В ПАО «Татнефть» постоянно происходит идентификация внутренних и внешних факторов рисков. Компания внутренние и внешние события подразделяет на риски и возможности, о чем свидетельствует матрица SWOT – анализа. Возможности и риски учитываются советом директоров и том-менеджерами организации в процесс формирования стратегии развития ПАО «Татнефть».</p> <p>Следует порекомендовать четко выявлять риски на различных организационных уровнях ПАО «Татнефть»: корпоративном, функциональных блоках, уровне дочерних структур.</p>
Оценка рисков	Необходимо использовать матрицу и карту рисков. Количественные и качественные методы оценок рисков.
Реагирование на риски	Руководство ПАО «Татнефть» отвечает за выбор методов управления рисками. Методы используются как дособытийные. Так и послесобытийные. Методы диссипации, уклонения, сценарного анализа, компенсации.
Средства контроля	<p>Для совершенствования средств контроля в ПАО «Татнефть» должны использоваться следующие принципы в контрольных процедурах:</p> <ul style="list-style-type: none"> разграничение прав, разделение обязанностей, исключение дублирования функций; авторизация (согласование, утверждение документов работниками), проверка информацией работником; физический контроль сохранности активов [8, с.105]

С точки зрения организации системы управления рисками в ПАО «Татнефть» выделены «стратегический уровень управления», включающий совет директоров и комитет по аудиту при совете; «операционный уровень управления», включающий генерального директора с менеджерами компании,

службу безопасности и структурные подразделения, а также работников компании на местах, что соответствует модели Магического куба.

Но, несмотря на то, что в ПАО «Татнефть» создана система управления рисками и действует она на должном уровне, выявляя и управляя всеми рисками в соответствии со своим аппетитом, на наш взгляд в компании не достает *Комитета по управлению рисками и Департамента рисков внутреннего контроля*, функционирующих в рамках модели COSO и входящих на операционный уровень управления рисками.

В организации присутствует недостаточное распространение методик с использованием комплексного подхода к выявлению и оценке рисков и к последующей разработке системы покрытия.

Ведь от выбора метода количественной оценки будут зависеть и объемы трудовых и материальных затрат. Соответственно, для оптимизации затрат и улучшения идентификации рисков можно воспользоваться методом, рекомендуемым практиками нефтегазовой сферы, в котором в зависимости от уровня вероятности наступления и неопределенности событий, касающихся деятельности ПАО «Татнефть» можно использовать различные методы оценки рисков и их последствий (Рис.3.1). [15, с.179]

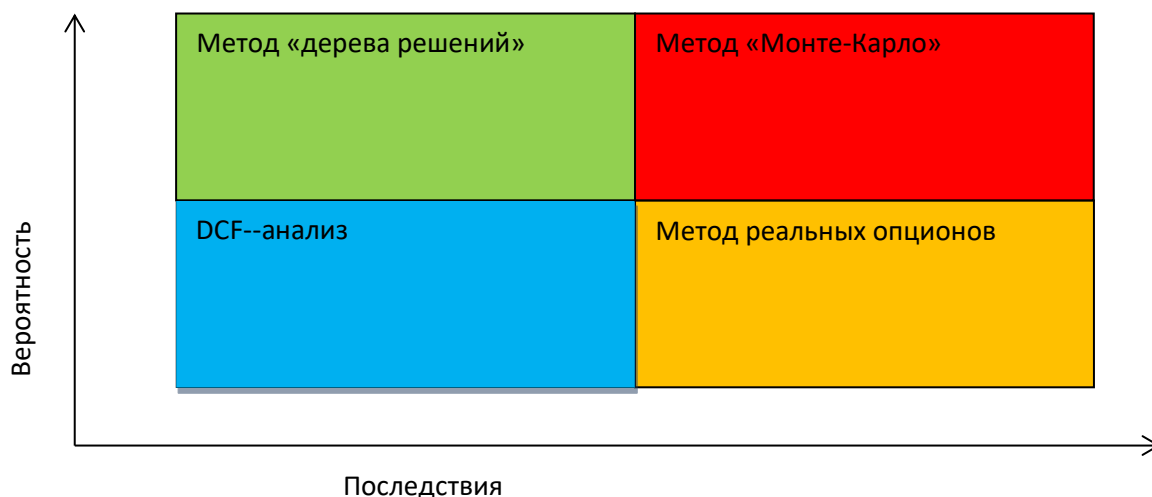


Рис. 1.- Системный подход в оценке рисков в ПАО «Татнефть»

Для использования данной методики необходимо построить карту рисков ПАО «Татнефть» и придать количественную характеристику всех присущих Корпорации рисков.

Исходя из методики составления карты рисков, оценим влияние и вероятность наступления рисков ПАО «Татнефть» и систематизируем их.

Таблица 2. – Карта рисков ПАО «Татнефть»

Вид риска	Оценка риска		Уровень риска =влияние *вероятность
	влияния	вероятности	
Финансовые риски	1	2	2
Комплаенс риски	1	3	3
Репутационные риски	3	1	3
Отраслевые инфраструктурные риски	3	2	6
Страновые и внешнеполитические риски	2	3	6
Отраслевые риски макроконъюнктуры	3	3	9
Отраслевые технические и технологические риски	5	2	10
Стратегические риски	4	3	12
Отраслевые риски производственной безопасности	5	3	15

В результате можно совместить карту рисков ПАО «Татнефть» с методикой оценки рисков, отраженной на рис.1.

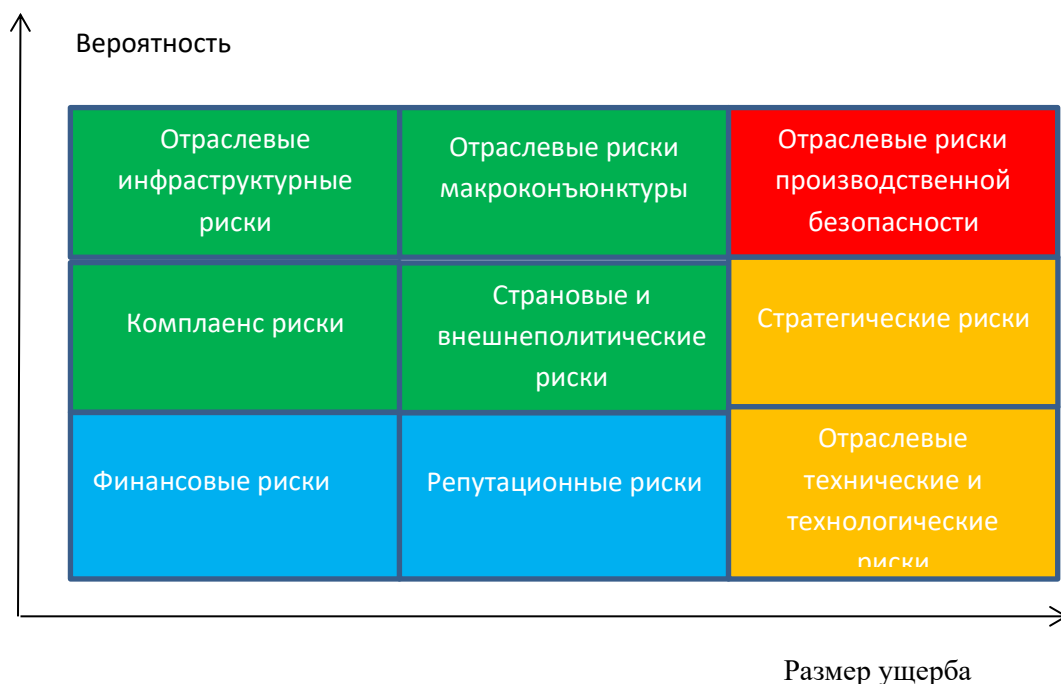


Рис. 2.- Карта рисков ПАО «Татнефть» с учетом методов их анализа

Менеджменту ПАО «Татнефть» следует порекомендовать использование метода Хаустона, позволяющего с точки зрения экономической эффективности сделать выбор между страхованием, то есть передачей риска страховой компании и самострахованием. В основе метода лежит критерий стоимости компании, та как страховые отчисления представляют собой затраты, которые уменьшают величину свободных денежных средств, которые могли быть использованы для развития компании.

В случае страхования компания платит страховые взносы, гарантируя в будущем компенсацию убытков. При выборе же самострахования организация несет все риски и потери, но при этом создает резервный фонд. Формулы расчета стоимости компании в том и другом случае приведены в таблице 3.

Таблица 3. – Расчет стоимости корпорации по методу Хаустона

Метод страхования		Метод самострахования	
$S_1 = S - P + r(S - P)$		$S_R = S - L + r(S - L - F) + iF$	
S_1	-стоимость компании в конце финансового года	S_R	-стоимость компании в конце финансового года при сохраненном риске
S	-стоимость компании в начале финансового года	L	-ожидаемые потери при наступлении страховых случаев
P	-величина страховой премии	F	-величина резервного фонда
r	-средняя рентабельность активов	i	-средняя доходность активов фонда риска
Сопоставление $S_1 > S_R$ или $S_1 < S_R$			

Тогда, если $S_1 > S_R$, то корпорации следует прибегнуть к страхованию как методу управления рисками, в противном случае выгоднее для роста стоимости корпорации будет использовать метод самострахования. При этом также необходимо учитывать, что мало того, что компания в случае самострахования берет риски на себя, так еще и средства, направляемые в резервный фонд имеют меньшую доходность чем средства, инвестированные в производство.