

**УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ГАЗОТРАНСПОРТНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
(НА ПРИМЕРЕ ООО "ГАЗПРОМ ТРАНСГАЗ ТОМСК")****В.Э. Зайковский (старший преподаватель кафедры инженерного
предпринимательства)***(Национальный исследовательский Томский политехнический университет — НИ ТПУ)*

Деятельность любого хозяйствующего субъекта сопровождают риски. Риски необходимо идентифицировать, оценивать их влияние и грамотно ими управлять. В статье проведена классификация рисков газотранспортного предприятия и приведены примеры управления ими со стороны компании. Показано, что управление рисками проводится с использованием всего комплекса взаимосвязанных нормативно-правовых, организационно-административных, экономических, инженерно-технических и других мероприятий.

Управление рисками в компании определяется как непрерывный циклический процесс принятия и выполнения управленческих решений, состоящий из идентификации, оценки и измерения рисков, реагирования на риски, контроля эффективности, планирования деятельности по управлению и мониторингу рисков. Управление рисками является частью общего процесса управления компании, направленного на оптимизацию величины рисков и распространяющегося на все области его практической деятельности.

Крупнейшее российское предприятие ОАО "Газпром" является лидером среди глобальных энергетических компаний, проводя политику освоения новых рынков, диверсификации видов деятельности, обеспечения надежности поставок [1], для реализации своих проектов активно привлекает средства инвесторов и, как публичная компания, осуществляет информирование кредиторов и акционеров о рисках своей деятельности. Дочерние общества ОАО "Газпром" двигаются в русле стратегии холдинга, выполняют локальные задачи на территории своего присутствия, частично несут риски материнской компании.

ООО "Газпром трансгаз Томск" (далее — Общество) — самое восточное газотранспортное предприятие ОАО "Газпром". Осуществляет производственную деятельность в 12 субъектах Российской Федерации, в Восточной, Западной Сибири и на Дальнем Востоке, численность персонала — более 6,5 тыс. чел. За счет участия в реализации крупных газотранспортных проектов ОАО "Газпром" протяженность обслуживаемых магистральных газопроводов и численность персонала Общества ежегодно увеличивается на 10—20 %.

В настоящее время в ОАО "Газпром" в целом и в ООО "Газпром трансгаз Томск" в частности большое внимание уделяется устойчивому развитию отрасли и ее отдельных подсистем. Анализ устойчивости развития предполагает разработку средне- и долгосрочных прогнозов совместно с многогранными оценками различных рисков и управления ими. При этом "оценка риска" понимается как комплексная, научно обоснованная методология вероятностного прогноза хозяйственной деятельности и ее последствий в условиях высокой степени неопределенности, особенно в долговременной перспективе. Само понятие риска включает в себя вероятностную меру опасности или совокупности опасностей, установленных для определенного объекта в виде возможных потерь за заданное время [2].

В результате проведенного анализа рисков газотранспортного предприятия были выделены 2 крупные группы: стратегические риски (связанные с проектной деятельностью) и риски, связанные с текущей (операционной) деятельностью компании. Управление рисками на предприятии ООО "Газпром трансгаз Томск" производится в соответствии с 4-мя типовыми стратегиями: уклонение, передача, снижение, принятие.

I. Стратегические (проектные) риски

1. Риски, связанные с выходом в новые регионы и на новые рынки

Описание риска

Решением Председателя Правления ОАО "Газпром" А.Б. Миллера Общество назначено ответственным за эксплуатацию создаваемых и приобретаемых ОАО "Газпром" газотранспортных систем (ГТС) в регионах Восточной Сибири и Дальнего Востока. В связи с началом реализации перспективных задач планируется деятельность Общества в новых регионах, где территориальная экспансия осуществляется в условиях неопределенности.

Управление риском

Для получения необходимого опыта работы в новых регионах создаются филиалы Общества. В целях повышения эффективности взаимодействия Общества с органами государственной власти, предприятиями, компаниями и организациями соответствующих регионов осуществляется информационно-аналитическая поддержка деятельности филиалов Общества и активная работа по выстраиванию связей с общественностью и СМИ. Стратегия Общества направлена на взаимовыгодное сотрудничество с региональными властями в целях выполнения задач ОАО "Газпром" и реализации Восточной газовой программы и ведется в плодотворном взаимодействии с государственными территориальными органами.

2. Риски, связанные с реализацией новых газотранспортных проектов

Описание риска

В связи с расширением территориальной сферы деятельности ОАО "Газпром" Общество назначено заказчиком строительства газотранспортных объектов в регионах Восточной Сибири и Дальнего Востока, не имея опыта реализации таких крупнейших проектов, как газопровод "Сила Сибири".

Управление риском

В соответствии с принципами проектного менеджмента обоснованы направления организационной деятельности ООО "Газпром трансгаз Томск" в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке, включающие создание организационной структуры, организацию центра подготовки кадров, управление проектом по фазам жизненного цикла, включая комплексное обследование строящихся объектов, их проектирование, разработку планов и графиков строительства и ввод в эксплуатацию законченных объектов, внедрение системы управления рисками реализации инвестпроектов.

3. Риски, связанные с вертикальной интеграцией и диверсификацией деятельности

Описание риска

С целью укрепления сырьевой и топливно-энергетической базы ОАО "Газпром" расширил сферу деятельности за счет приобретения акций хабаровского газотранспортного предприятия ОАО "Дальтрансгаз", возложив обязанность по приведению его системы управления к стандартам ОАО "Газпром" на Общество. Также ОАО "Газпром" с целью совершенствования структуры управления принял решение о проведении процедуры присоединения ООО "Газпром инвест Восток" к Обществу. Любое неудачно проведенное слияние или поглощение может оказать негативное влияние на репутацию, финансовое состояние и результаты деятельности Общества.

Управление риском

Общество осуществляет постоянное совершенствование внутрикорпоративной системы управления с целью повышения эффективности деятельности. Проводится работа по приведению организационной структуры в соответствие с корпоративными требованиями ОАО "Газпром", в том числе с утвержденными нормативами численности работников и корпоративными нормами управляемости, внедрена система менеджмента качества на основе международного стандарта ISO 9001:2008. В Обществе накоплен положительный опыт интеграции приобретаемых активов в деятельность компании и приведение в соответствие корпоративным требованиям ОАО "Газпром". Действующие в Обществе управленческие процедуры и реализуемые проекты повышения эффективности управления планируется распространять и на интегрируемые компании как оказывающие влияние на деятельность Общества. В соответствии со стратегией информатизации ОАО "Газпром" осуществляется работа по созданию единого информационного пространства, реализуются проекты создания вертикально интегрированных информационно-управляющих систем, автоматизированной системы бюджетного управления, автоматизированной системы формирования консолидированной отчетности. Проводимая работа позволит повысить прозрачность формирования корпоративной отчетности от первичных источников данных до ключевых показателей эффективности и рисков.

II. Риски, связанные с операционной деятельностью компании

1. Риски, связанные с географическими и климатическими условиями

Описание риска

Общество осуществляет эксплуатацию систем магистральных газопроводов, пролегающих по территориям Уральского, Сибирского и Дальневосточного федеральных округов. Особенности климата и удаленное географическое положение регионов деятельности оказывают существенное влияние на деятельность Общества. Значительная доля объема транспортировки газа приходится на Западную Сибирь, где суровый климат увеличивает себестоимость транспортировки природного газа. Строительство газотранспортной системы в Восточной Сибири будет осуществляться в еще более сложных природно-климатических условиях. Определенное влияние на отбор газа и поступление выручки Общества могут оказать погодные условия кратковременного характера. Однако влияние данного фактора, носящего вероятностный характер, на транспортировку газа за несколько лет несущественно, поскольку происходит взаимная компенсация в результате чередования холодных и теплых зим [3].

Управление риском

Общество успешно применяет эффективные технологические процессы для суровых климатических условий. Реализуются программы повышения эффективности работы системы транспортировки и эксплуатации газотранспортной системы. Общество активно участвует в разработке и осуществлении отраслевых программ по повышению эффективности использования энергоресурсов и энергосбережения.

2. Риски, связанные с эксплуатацией производственных объектов

Описание риска

Общество осуществляет эксплуатацию опасных производственных объектов и основной вид производственной деятельности Общества по транспортировке природного газа сопряжен с широким спектром рисков технологического, технического и природно-климатического характера, а также рисками негативных действий персонала и третьих лиц, в том числе риски ошибок персонала, хищений, террористических актов, диверсий. Реализация указанных рисков может причинить значительный вред имущественным интересам Общества и повлечь за собой снижение производственных и экономических показателей деятельности. При этом ликвидация последствий природных и техногенных аварий и других неблагоприятных событий требует значительных финансовых затрат. При реализации инвестиционных программ Общества и ОАО "Газпром" первоочередной задачей является обеспечение гарантий завершения строительства (реконструкции) объектов инвестиций, которое сопряжено, помимо прочего, со строительно-монтажными рисками, характеризующимися высоким уровнем ущерба.

Управление риском

Стабильность функционирования газотранспортной системы обеспечивается благодаря внедрению прогрессивных методов диагностики, проведению реконструкции и модернизации. Газотранспортная система Общества обеспечивает надежность поставок газа, предполагающую, что при аварии на каком-либо из ее участков поставки газа могут быть осуществлены по другим маршрутам, а последствия аварии устраняются в минимально возможный срок. Высокая скорость устранения аварий обеспечивается профессионализмом персонала Общества, наличием необходимой техники и аварийного запаса материально-технических ресурсов. В Обществе разработана, утверждена и реализуется Политика в области охраны труда и промышленной безопасности на основе международного стандарта OHSAS 18001:2007, направленная на создание безопасных условий труда и сохранение жизни и здоровья работников, а также на обеспечение надежности работы опасных производственных объектов. В целях обеспечения устойчивого функционирования газотранспортной системы и минимизации объемов финансовых ресурсов, направляемых на ликвидацию последствий природных и техногенных аварий, а также прочих неблагоприятных событий (в том числе, террористических актов и диверсий), организуется комплексная страховая защита имущественных интересов Общества, включающая в себя страхование имущества, страхование ответственности при строительстве, ремонте и эксплуатации опасных производственных объектов.

3. Риски, связанные с загрязнением окружающей среды

Описание риска

Деятельность Общества по своему характеру сопряжена с риском нанесения вреда окружающей среде. Вследствие причинения вреда окружающей среде или ее загрязнения возможны:

- правовые последствия, в том числе привлечение к ответственности;
- финансовые затраты, связанные с выплатой штрафов и компенсаций за причиненный вред;
- ущерб деловой репутации.

Управление риском

Общество проводит последовательную экологическую политику, реализует программы и мероприятия по снижению воздействия на окружающую среду, осуществляет финансирование природоохранной деятельности, внедряет прогрессивные ресурсоэнергосберегающие и иные природоохранные технологии. Система экологического менеджмента Общества успешно прошла сертификацию на соответствие требованиям международного стандарта ISO 14001:2004. Выполняются предпроектные экологические изыскания, оценка воздействия на окружающую среду планируемой деятельности, проводится экологическая экспертиза проектов. На всех этапах строительства, эксплуатации и вывода из эксплуатации объектов осуществляется контроль за выполнением требований природоохранного законодательства и корпоративных экологических стандартов, организуется экологический мониторинг, разрабатываются и внедряются природоохранные мероприятия. В рамках комплексной страховой защиты Общества осуществляется страхование ответственности при строительстве и эксплуатации опасных производственных объектов, что обеспечивает выплату компенсаций за вред, причиненный окружающей среде, и минимизирует риск негативных финансовых последствий. Экологическая информация Общества является открытой.

4. Риски отсутствия возможности продления лицензий на использование природных ресурсов и других лицензий

Описание риска

Общество использует природные ресурсы в соответствии с лицензиями на право пользования недрами с целью добычи подземных вод, а также осуществляет лицензируемые виды деятельности в соответствии с полученными лицензиями. В большинстве лицензий предусматривается возможность их приостановления, изменения или отзыва, если не выполняются требования лицензионных соглашений. Полученные Обществом лицензии покрывают период 2013—2037 гг. Российское законодательство предусматривает возможность продления срока действия лицензии, но не предоставляет лицензиату безусловного права продления.

Управление риском

Общество строго соблюдает требования лицензий, предпринимает необходимые действия для минимизации вероятности отзыва, приостановки или изменения лицензий. Производится систематический мониторинг использования лицензий и лицензионного законодательства.

5. Риски роста затрат

Описание риска

Удельные затраты в капитальном строительстве в нефтегазовой отрасли в предкризисные годы росли темпами, превышающими темпы инфляции, в связи с увеличением цен на сырье, материалы, комплектующие, услуги, в том числе цен на металл, газоперекачивающие агрегаты и т. д. В кризис затраты по отдельным статьям стабилизировались или даже снизились, но по-прежнему существует вероятность опережающего роста затрат в перспективе.

Управление риском

Общество использует конкурентные процедуры для выбора поставщиков, осуществляет прямую работу с поставщиками. Проводится мониторинг рыночных цен на основную продукцию, контроль ценообразования поставщиков. Проведена успешная работа по повышению информационной прозрачности деятельности Общества, продолжается совершенствование конкурентных процедур.

6. Риски, связанные с регистрацией прав на недвижимое имущество и земельные участки ОАО "Газпром"

Описание риска

В условиях постоянного увеличения имущественного и земельного ресурса и осуществления деятельности на протяженной территории Общество в случае несвоевременной или некорректной регистрации прав на объекты недвижимости и земельные участки может столкнуться с притязаниями третьих лиц. Отсутствие оформленных прав на объекты недвижимости и земельные участки может негативно отразиться на безопасной эксплуатации производственных объектов и повысить риск срыва сроков инвестиционного строительства. Интенсивное развитие газотранспортной системы в регионах присутствия Общества выявило необходимость минимизации риска нарушения охранных зон объектов Единой системы газоснабжения.

Управление риском

Общество проводит интенсивную и своевременную работу по оформлению прав как на используемые для размещения производственных мощностей земельные участки, так и на объекты недвижимого имущества. Активно применяются правовые способы защиты интересов Общества, в том числе обращения в суды, в части подтверждения и последующей регистрации прав на объекты недвижимого имущества и земельные участки. С помощью электронной базы данных "Единый реестр учета прав собственности на недвижимое имущество" организована система мониторинга регистрации прав на объекты недвижимого имущества филиалов и представления соответствующих сведений из регионов в центральный аппарат ОАО "Газпром". Общество проводит масштабную

работу по предотвращению и устранению нарушений охранных зон посредством формирования карт (планов) охранных зон и внесения соответствующих сведений о них в государственный кадастр недвижимости.

В процессе устойчивого развития важно не только понимание возможных рисков, связанных с многовариантным развитием газовой отрасли и ее подотраслей, особенно при реализации программ реконструкции и развития ГТС в ООО "Газпром трансгаз Томск". При оценке риска в целом или его любых видов, в частности, необходимо применять меры по управлению этим риском с использованием всего комплекса взаимосвязанных нормативно-правовых, организационно-административных, экономических, инженерно-технических и других мероприятий, направленных на уменьшение или предупреждение возможных или существующих потерь [2].

Систему управления рисками предприятия необходимо рассматривать как важную составную часть системы управления компании, которая обеспечивает приемлемый уровень промышленной и экологической безопасности, оптимальное использование ресурсов и эффективное функционирование организации в условиях вариантности развития.

ЛИТЕРАТУРА

1. Стратегия ОАО "Газпром" [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gazprom.ru/about/strategy/> (дата обращения: 20.12.2013).
2. Маркелов В.А. Реконструкция и развитие региональных объектов транспорта газа на основе системного анализа (на примере ООО "Газпром трансгаз Томск"). Дисс. ... канд. техн. наук. Москва, 2009.
3. Основные факторы риска ОАО "Газпром" [Электронный ресурс]. URL: <http://www.gazprom.ru/about/management/corporate-governance/risk-factors/> (дата обращения: 20.12.2013).

Национальный исследовательский Томский политехнический университет — НИ ТПУ
634034 Россия, г. Томск, просп. Ленина, 30.
Тел.: 8 (3822) 604-604.
Факс: 8 (3822) 604-153.
E-mail: zv@gtt.gazprom.ru
URL: <http://www.зайковский.рф>