

## «Линия прямой видимости» Управление производственными рисками

Мировой рынок и крупные корпорации подвергаются угрозе финансовой неустойчивости. Не секрет, что в основе экономического спада лежит целый ряд движущих факторов, с которыми некоторые отрасли и отдельные компании способны справиться самостоятельно. Стратегии, с помощью которых они добиваются успеха, помогут и Вашей компании выиграть.

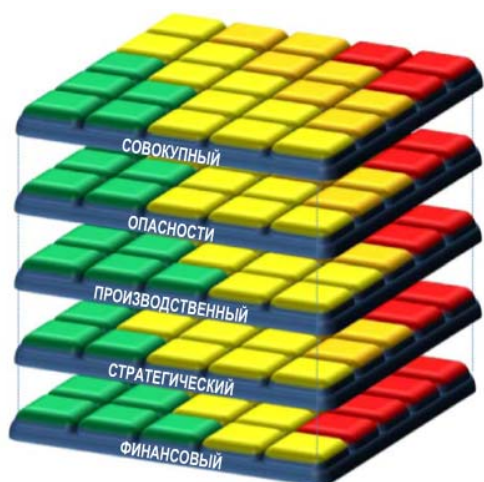
В качестве примера можно привести химическую промышленность, где рост прибыли составил 11% и увеличился до 3,5 триллионов долларов США в 2010 г. и к 2015 г. увеличится на 47% – до 5,1 триллиона долларов США.<sup>1</sup> При более детальном рассмотрении можно увидеть, что крупнейшая компания химической промышленности - Dow - в 2011 году побила рекорд по своей производительности и обогнала большинство других корпораций. Andrew Liveris (Эндрю Ливерис), исполнительный директор компании Dow комментирует: "Мы снова подтвердили, что не собираемся менять траекторию повышения прибыльности и сворачивать с проверенного пути к прогрессу".<sup>2</sup> Как часто можно услышать такое в наше время? Как часто такое повторяете Вы?

Что способствует успеху и уверенности в будущем таких компаний, как Dow? Может быть, это просто удача, что они производят продукцию, пользующуюся спросом? Может быть, они просто оказались в нужном месте в нужное время? Удача лишней не бывает, но компания Dow значительно перевыполняет средние показатели производительности в химической промышленности.<sup>3</sup> Очевидно, что эта компания работает иным и более эффективным способом, чем многие из ее конкурентов.

Одним из способов обретения уверенности является как можно более полная определенность будущего. Будь то реактивное топливо, замороженные полуфабрикаты или фармацевтическая продукция, производители, интенсивно использующие активы, как компания Dow, зависят от оборудования, оснащенности инструментами и инфраструктуры в совокупности. В рамках комплексных инвестиций многое, возможно и наверняка, будет идти не так, как надо. Когда такое случается, под угрозой оказываются прибыль, выпуск продукции, окружающая среда и жизнь людей. Подверженность многих отраслей промышленности таким рискам является реальной проблемой.

Согласно недавнему исследованию, проведенному компанией Deloitte, четыре из пяти компаний не имеют «Положения о параметрах приемлемого риска на уровне предприятия».<sup>4</sup> Следовательно, у них отсутствуют структуры управления крупными рисками, которые могли бы препятствовать неизбежным убыткам. Такие компании находятся в безвыходном положении. Компании, которые уделяют много внимания проактивному управлению рисками, находятся на гораздо более выгодных позициях.

Традиционно, финансовые руководители, осведомленные о рисках, защищают свои



КОНЦЕПЦИЯ: ПОЛНЫЙ УЧЕТ РИСКОВ

Управление при неполной осведомленности о рисках похоже на игру на пианино вслепую, с затычками в ушах и в перчатках – невозможно осуществлять контроль, когда вы не видите, не слышите и не чувствуете.



организации с помощью комплексного анализа основных показателей, например, прибыли до вычета процентов, налогов и амортизационных отчислений (ЕВITDA) и эффективности капитальных вложений. Также можно включить факторы, связанные с соблюдением обязательств и выполнением стратегий, в инструментальную панель управления рисками. Однако, руководители быстро понимают, что такие инструментальные панели учитывают риски не полностью. Это очень похоже на игру на пианино вслепую, с затычками в ушах и в перчатках – невозможно осуществлять контроль, когда вы не видите, не слышите и не чувствуете.

В настоящее время такие компании, как Dow, осознают, что для снижения неопределенности им необходимо хорошо понимать производственные риски и опасности. Добавив это понимание к существующим взглядам на финансовые и стратегические риски, они смогут использовать риски для роста производства, эффективности и создания бизнес-ценностей.

Конечно, сразу возникает вопрос: "Как этого достичь наилучшим способом?". В большой сложноорганизованной компании существует множество возможностей и большой объем данных, с которыми можно работать.

Однако этот поток спасительной информации может быть слишком большим. Учитывая слабое восстановление экономики, не многие компании способны решиться на подобное предприятие.

К счастью, достичь успеха гораздо легче, чем это может показаться. Сделать первый шаг – это лучший способ выровнять линию прямой видимости. С течением времени направление может измениться, но на данном этапе лучше делать хоть что-нибудь, чем не делать совсем ничего.

Многие компании приходят к тому, что эффективной стратегией будет заострение внимания на одной операции или возможности, ее изучение и развитие с течением времени. Существуют три способа, с помощью которых расширенное представление о рисках может стимулировать безопасную оптимизацию производства, контроль затрат и снижение неопределенности.

1. **Прогнозирование**
2. **Контроль затрат и сохранение прибыльности**
3. **Оценка**

## Прогнозирование

Точные прогнозы основываются на жестком управлении переменными показателями, такими как эффективность капиталовложений, коммерческие, общие и административные расходы и прибыль до вычета процентов, налогов и амортизационных отчислений (ЕВITDA). Учитывая это на следующем шаге, исключение неопределенности в отношении опасностей и эффективности активов увеличит точность корпоративных планов на будущее в целом.

Исторически сложилось, что легче сказать, чем сделать. Операции на предприятии порождают поток данных, объем которых слишком велик для аккумуляции и обработки. В настоящее время, усовершенствованные инструменты для сбора и анализа данных упрощают процесс оптимизации производительности. Это позволяет исключить неопределенность и получить лучшие результаты.

Компания Xcel Energy использует эти данные для прогнозирования энергоемкости и доступности энергии, таким образом избегая убытков на миллионы долларов, которые могли бы возникнуть при простое из-за неопределенности. Во время высокого сезона избыточные закупки новых источников энергии на оперативном рынке могут быстро понизить прибыль и нарушить прогнозы. Чтобы избежать этого, компания Xcel использует анализ эффективности для создания моделей простоя и спроса, а также понижения требований к замене источника энергии. Кроме того, Xcel Energy использует анализ данных для того, чтобы избежать неопределенности в начальных капитальных и эксплуатационных расходах. Используя достоверные данные вместо

*"Риск возникает тогда, когда Вы не знаете, что делаете".*

– Уоррен Баффет (Warren Buffett)

Обычная проблема, связанная с данными, на предприятиях – слишком большой объем для аккумуляции и обработки.



наилучшей оценки,<sup>5</sup> Xcel Energy управляет рисками до того, как риски начинают влиять на производство.

Повышение качества прогнозов за счет рабочих данных нужно начинать, определив критические переменные и процессы, которые управляют эффективностью предприятия в целом. Например, прибыль является важнейшим показателем общей эффективности и часто зависит от прогнозируемой эффективности определенных основных операций. В свою очередь, в этих операциях обычно используется определенный набор насосов, труб и других подобных компонентов, которые могут прервать операцию, если выйдут из строя. Эти составные компоненты могут казаться неважными, но они действительно могут вызвать простой в работе. По сути, добавление показателей эффективности и уведомлений к модели прогнозирования поможет значительно усовершенствовать профиль рисков компании.

Настанет день, когда такая дальновидность обеспечит выгодное положение компании на рынке.

## Контроль затрат и сохранение прибыльности

Даже в процветающих отраслях формирование полной картины рисков позволит значительно улучшить управление затратами и сохранить прибыльность. Во всех случаях для того, чтобы повысить рентабельность основных фондов, отсрочить или избежать текущих или капитальных расходов, регулировать выплаты страховых премий, или для достижения других целей расширенное понимание опасностей и эксплуатационных рисков является решающим фактором, влияющим на успех бизнеса.

Железнодорожная компания из Гонконга MTR Corporation подчеркивает выгоды от наличия четкой взаимосвязи между залом заседаний совета директоров и производственной площадкой. Улучшив процесс формирования полной картины данных об основных фондах и установив стандарты управления, компания MTR повысила эффективность активов на 350% и снизила расходы на эксплуатацию железных дорог на 20% на каждый вагоно-километр.

Углубленное понимание рисков также помогает оптимизировать текущие и капитальные расходы. Ограниченное видение приводит к тому, что организации обслуживают и обновляют основные фонды на основе устаревших или неподходящих календарных планов и сложившихся практик, что зачастую просто не имеет смысла. Комплексные данные позволяют организациям управлять расходами и инвестициями исходя из реальных требований и ситуации на производстве. В результате предоставляются большие возможности для снижения, отсрочки или исключения таких затрат.

Компания Silcar, австралийский поставщик услуг, столкнулась с необходимостью повысить мощность и одновременно избежать непредвиденных убытков. Ответ нашелся, когда появилась полная картина данных об основных фондах. По словам бывшего исполнительного директора компании Silcar Берни Купера (Berny Cooper), "предприятиям нужно рассматривать результаты с точки зрения эффективности основных фондов и рентабельности. Но, при недостаточной информированности, снижение затрат или сокращение инициативы по обеспечению эффективности комплексных ресурсов могут увеличить риск непредвиденных убытков".<sup>6</sup>

Понимание опасностей и эксплуатационных рисков также можно применить для управления и контроля страховых премий. Страховые премии отражают расчетный показатель способности отслеживать основные фонды и риски и управлять ими.<sup>7</sup> К счастью, все можно изменить. Анализ реальной ситуации помогают обговорить благоприятные условия со страховой компанией.

Повышение уровня понимания рисков для управления затратами начинается с определения основных фондов, приобретение, обслуживание или страхование которых обходится дороже всего. Если покупка нового оборудования требует больших расходов, данные об эффективности помогут найти решения для того оборудования, которое уже есть в наличии. Если больших

**Компания MTR  
повысила  
эффективность  
основных фондов  
на 350% и снизила  
расходы  
на эксплуатацию  
железных дорог  
на 20%  
на каждый вагоно-  
километр.**

**При недостаточной  
информированности  
снижение затрат  
или инициативы  
по повышению  
эффективности  
комплексных  
ресурсов могут  
увеличить риск  
непредвиденных  
убытков.**



затрат требует техническое обслуживание, управление и моделирование показателей расходов/доходов от обслуживания будут способствовать наибольшему возврату инвестиций. Если страхование обходится слишком дорого, документы с записями о безопасности и эффективности оборудования не оставят страховым актуариям вариантов.

## Оценка

Как говорится, копейка рубль бережет. На первый взгляд, заводской цех и фондовая биржа далеки друг от друга, но в сущности они неразрывно связаны.

И снова рассмотрим пример компании Dow. Направленность Dow на максимальное понимание своих рисков отчасти основано на плачевном опыте работы с неполной информацией. В 2010 г. компания потеряла 300 млн долларов из-за ряда незапланированных простоев. К сожалению, урон от первоначальных прямых убытков при реализации сопровождался негативной реакцией финансовых рынков. Сокращение прибыли на 300 млн долларов привело к снижению рыночной капитализации на 8 млрд. долларов.<sup>8</sup>

Очевидно, что непредвиденные события могут серьезно повлиять на стоимость компании.

С повышенным уровнем понимания рисков можно несколькими способами защитить оценку акций компании. Прежде всего, нужно рассмотреть, в каких случаях акции будут наиболее уязвимыми, и определить связанные с этим проблемы.

Например, негативные отзывы в прессе и потеря доверия могут в большой степени повлиять на рыночную капитализацию. Во многих случаях восприятие риска и непостоянства ситуации инвестором может нанести серьезный урон стоимости компании, даже если основы остаются неизменными.<sup>9, 10</sup>

Могут ли инвесторы опасаться крупной экологической катастрофы или рисков, возникших вследствие пренебрежения техникой безопасности? Представляется ли это вероятным или правдоподобным в случае Вашей компании? Если это так, использование данных об основных фондах для определения и управления возможными провоцирующими факторами неисправностей поможет улучшить профиль рисков и защитить акции компании.

Если рынок благоприятно реагирует на постоянную прибыльность акции и удовлетворенность клиентов, то показатели готовности к работе, качества продукции и цепочки поставок могут входить в число приоритетных рисков. Проактивная, дисциплинированная деятельность, направленная на повышение надежности и исключение сбоев, обеспечит стабильность и предсказуемость оценки компании на рынке.

## Заключение

Традиционная структура управления рисками предоставляет руководству компании только частичный обзор рисков. Тем не менее, самые эффективные и дисциплинированные организации ищут новые возможности для оптимизации и повышения средних показателей.

Существует возможность вырваться в лидеры как в пределах организации, так и в масштабах всей отрасли.

Роль лидера требует наличия точной линии прямой видимости между высшим руководством и тактическим звеном организации.

Управление опасностями и эксплуатационными рисками иногда низводится до уровня необходимого зла или эксплуатационных затрат предприятия. Иногда руководство неохотно уделяет внимание таким данным, потому что их трудно собирать и использовать. К сожалению,

"Компании, которые принимают решения о техническом обслуживании и обеспечении надежности на более высоких уровнях управления... работают более эффективно".

– По результатам исследования в области управления основными фондами, проведенного политехническим университетом штата Виргиния.



делегирование управления опасностями и эксплуатационными рисками практически исключает участие высшего руководства. Это означает, что управление корпоративными решениями по возможным аварийным ситуациям передано людям, которые могут не разделять приоритеты или ответственность руководства.

В настоящее время управление опасностями и эксплуатационными рисками требует надлежащего внимания. Можно преуспеть сегодня или оказаться в отступающих завтра. Все еще предстоит собрать и проанализировать большой объем данных.

Однако до сих пор не существует лучших инструментов или более подходящего времени, чтобы раскрыть их потенциал.

Более точная линия прямой видимости означает более точное прогнозирование, управление затратами и оценку.

## Решения Meridium для ERM (управление производственными рисками)

Meridium, Inc. предоставляет лучшие решения в области управления эффективностью активов (АРМ) для энергетической, обрабатывающей добывающей и дискретной отраслей. Программное обеспечение Meridium АРМ помогает фондоемким отраслям достичь мирового уровня надежности производственных активов и использовать динамические стратегии смягчения рисков, защищая людей, окружающую среду, и сохраняя прибыльность.

Программный комплекс Meridium АРМ как основной элемент управления рисками на предприятии обеспечивает глубокое понимание и анализ рисков для критичных производственных активов и процессов. Решения от Meridium прогнозируют и дают количественную оценку рискам – от затратных до катастрофических – и обеспечивают динамические стратегии управления активами для митигирования их всех.

Решение Meridium АРМ и передовые практики приводят в соответствие экономические стратегии и цели производства, чтобы помочь руководству и исполнителям смягчить риски и приобрести дополнительные возможности. Решение Meridium АРМ сводит различные проблемы, связанные с финансированием, эксплуатацией и техническим обслуживанием, в одну точку. Meridium АРМ обеспечивает единую структуру для преобразования этих проблем в сильное конкурентное преимущество.

Более 900 лицензированных филиалов таких лидеров промышленности, как Anglo Platinum, Braskem, Marathon Petroleum, Rio Tinto, Eastman Chemical, Lyondell, Manitoba Hydro, Qatar Gas и Xcel Energy полагаются на Meridium в области управления производственными активами в масштабе всего предприятия.

Компания Meridium была основана в 1993 г. и является компанией закрытого типа. В ее состав входят группы по продажам, консультированию и поддержке по всему миру, в том числе в Соединенных Штатах (Роанок, штат Вирджиния [главный офис], Хьюстон, штат Техас), Австралии (Перт), Нидерландах, Индии (Бангалор), на Мальте (Рикасоли) и в ОАЭ (Дубай).

- 1 Обзор химической промышленности от Datamonitor: Global Industry Guide, июль 2011
- 2 Liveris, A. "The Dow Chemical Company's CEO Discusses Q2 2011 Results", Seeking Alpha, текст выступления на телеконференции компании, 27 июля, 2011 10:00 AM ET  
<http://www.dow.com/financial/earnings/2011/11q2earn.htm>
- 3 Wade, J. Risk Management Magazine, Risk and Insurance Management Society, Июнь 2011, стр. 45
- 4 АРМ Advisor, "Swiss Reinsurance Company Ltd. Releases New Report on Power Industry", цитата из речи Лоа Дженсен, Xcel Energy

"Нельзя  
управлять тем,  
что нельзя  
измерить".

"Управляйте  
рисками, пока  
они не начали  
управлять вами".



- 6 Laplante, M. "The High Reliability Organization Has Proved Very Effective", [www.assetperformancemanagement.com](http://www.assetperformancemanagement.com), см. – Конференция Meridium, май 2011
- 7 Schubert, D., "Insurance Industry View: Asset Management Program/Audits", основной доклад, Конференция Meridium 2010, Сент-Питерсберг, штат Флорида.
- 8 Liveris, A., "Dow Chemical Company 2nd Quarter Analyst Call", Seeking Alpha, 2010
- 9 Kaplanski and Levi, "Sentiment and Stock Prices: The Case of Aviation Disasters", Journal of Financial Economics 2011
- 10 USA Today, "Disasters' impact hits BP, Massey, Toyota stocks", 4 июня, 2010