



Беседовала Марина Брикимова

Система риск-менеджмента нефтяной компании ЛУКОЙЛ получила высокую оценку. В минувшем октябре начальник отдела страхования ЛУКОЙЛа и вице-президент Русского общества управления рисками Андрей Елохин был признан «Европейским риск-менеджером года». Это почетное звание ему было присвоено на форуме Федерации европейских ассоциаций риск-менеджмента (FERMA) в Праге. Как работает с рисками нефтяной гигант, Андрей Елохин рассказал «Русскому полису».

«Я утверждаю: риск можно измерить»

Андрей Николаевич, как вы оцениваете уровень риск-менеджмента в России по сравнению с Западом?

В России культура риск-менеджмента развивается, может быть, не так интенсивно, как хотелось бы. Но сам факт признания нашего скромного труда на столь представительном форуме — в форуме FERMA участвовало более тысячи профессионалов из европейских стран! — говорит, что катастрофической пропасти между европейским и российским риск-менеджментом нет. Все дело в культуре и отношении к делу, внимании руководства компании к вопросам безопасности. ЛУКОЙЛ — мощная компания, которая может позволить себе серьезно заниматься оценкой риска (это стоит недешево) и внимательно отслеживать ситуацию с рисками в компании.

Но, оценивая ситуацию в целом, скажу: все отрасли российской экономики остро нуждаются в специалистах по различным аспектам риск-менеджмента, знания которых должны регулярно обновляться и дополняться. Необходима сертификация продукции, финансовых инструментов и услуг по риск-менеджменту, предлагаемых рынком, а также профессиональная сертификация риск-менеджеров. Велика потребность в стандартах по

управлению рисками и в создании доступной для всех мощной информационной базы данных и знаний по управлению рисками на русском языке. Эти механизмы уже успешно работают во многих странах мира.

Большую работу по организации совместных усилий всех заинтересованных сторон в упомянутых направлениях ведет Русское общество управления рисками. Считаю, что участие специалистов и организаций в его работе будет способствовать развитию культуры риск-менеджмента в стране. А опыт ЛУКОЙЛа показывает, что получение результатов, высоко оцениваемых профессионалами, возможно в России уже сегодня.

Основные фонды многих энергетических предприятий сильно изношены. Насколько, с вашей точки зрения, это влияет на выстраивание системы риск-менеджмента на них?

Чем старше фонды, тем вероятность аварии выше. Скажу с позиции человека, отвечающего за страхование. Есть стандартная оговорка ллойдского рынка: если вы перестраховываете имущество, эксплуатирующее больше 15 лет (а в России такого очень много, в том числе на нефтеперерабатывающих заводах), то в случае аварии получите не более 80% от его стоимости. Это очень плохо.

В 2003 году был организован Отдел страхования ЛУКОЙЛа. Мы в первую очередь задумались, как избежать оговорки о недостраховании. Оказалось, выход есть. Для этого необходимо оценить имущество для целей страхования. Но оценку должна проводить крупная компания — эксперт, признанный западным рынком перестрахования. В нашем случае это American Appraisal. Раз в два года они переоценивают все наши нефтеперерабатывающие и нефтехимические предприятия. Отмечу, что это трудоемкая процедура, требующая много времени, исходных данных и особой тщательности.

Вот смотрите: у нас есть завод в болгарском Бургасе, к которому формально относится некая нефтебаза. Находится она километрах в шестидесяти от города. И когда мы проводили оценку, специалисты из American Appraisal сказали: а теперь мы хотели бы посмотреть эту нефтебазу. Нефтебаза не очень большая — около десятка резервуаров. Я говорю: коллеги, но вы же видели резервуары в жизни, они все похожи друг на друга. Эксперты сказали: «Нет, мы должны убедиться, что они действительно стоят». Мы проехали 60 км, 15 минут провели там, а потом поехали обратно в Бургас. Потеряли кучу времени, но зато специалисты American Appraisal убедились в том, что соответствующие фонды существуют.

Расскажите поподробнее, как выстроена система риск-менеджмента при организации страховой защиты ЛУКОЙЛа?

Риски, представляющие угрозу бизнесу, идентифицируются с помощью процедуры декларирования промышленной безопасности наиболее крупных и опасных предприятий. Декларации промышленной

безопасности позволяют строить кривые, связывающие масштабы возможных аварий и частоты их реализации. Такие декларации (для ЛУКОЙЛа в соответствии с требованиями ФЗ «О промышленной безопасности опасных производственных объектов» их в основном готовит ЗАО «Индустриальный риск») дают существенное преимущество перед западными методика-

ного сюрвейера — известной британской организации Suregrove Ltd. Компания, конечно, тратит при этом деньги, но выигрывает в итоге за счет уменьшения страховой премии и, конечно же, за счет собственно снижения риска.

(Через несколько минут помощница по просьбе Елохина приносит в кабинет два фолианта толщиной с толковый словарь Ожегова,

«ПРИХОДИТСЯ МНОГО ОБЪЯСНЯТЬ СЮРВЕЙЕРАМ, ЧТО НАШИ, ЕЩЕ СОВЕТСКИЕ, НОРМЫ СТРОИТЕЛЬСТВА И ПРОЕКТИРОВАНИЯ ОТЛИЧАЮТСЯ ОТ ЗАПАДНЫХ, И ОНИ НЕ ТАК ПЛОХИ»

ми, поскольку они содержат оценки частот реализации аварий разного масштаба. На Западе, правда, есть документ Safety Report. Но на страховом рынке он практически не используется.

В ЛУКОЙЛе установлены весьма жесткие требования к критериям, согласно которым объект подлежит декларированию, а также к процедурам и результатам количественной оценки риска.

Физики говорят: явление существует, если его можно измерить. Я утверждаю: риск можно измерить. А если вы можете измерить риск, если у вас есть для этого инструмент, значит, вы можете измерить влияние тех мер, которые позволяют этот риск уменьшить.

Какие меры вы предпринимаете для снижения рисков?

ЛУКОЙЛ уделяет особое внимание выполнению рекомендаций внеш-

только в мягком переплете. Андрей Николаевич раскрывает один из них на странице с таблицей...) Видите, с июля 2003-го по январь 2010-го процент выполненных рекомендаций только растет.

Такой отчет (*собеседник приполагает один из фолиантов*) готовится дважды в год. Здесь подробно описаны все рекомендации и способы их внедрения. Чтобы добиться хороших результатов, приходится много объяснять сюрвейерам, что наши, еще советские, нормы строительства и проектирования отличаются от западных. И они не так плохи. Например, противопожарные разрывы между отдельными резервуарами и установками у нас гораздо больше, чем на Западе. Это фактически исключает «эффект домино» в случае аварии. В результате в российской истории нефтепереработки, в отличие от американской, не было ни одного случая

ЛУКОЙЛ:
КОМПАНИЯ №6
 СРЕДИ
 КРУПНЕЙШИХ
 МИРОВЫХ ЧАСТНЫХ
 НЕФТЯНЫХ
 КОМПАНИЙ ПО
 ОБЪЕМУ ДОБЫЧИ
 УГЛЕВОДОРОДОВ

тотального уничтожения завода. А противопожарные разрывы на наших заводах значительны еще и потому, что в Советском Союзе земля ничего не стоила... Кроме того, у нас на каждом заводе дежурит своя пожарная команда. А на Западе нет — содержать ее дорого.

В своем послании Федеральному собранию президент страны Дмитрий Медведев говорил о том, что советское наследие практически полностью исчерпало свой ресурс. Все чаще речь стала заходить об отмене ГОСТов и переносе в Россию западных технических регламентов. Насколько это возможно? Чем это грозит промышленным предприятиям?

Но ведь технические регламенты уже принимаются. Они фактически многое определяют и уже не ориентируются на ГОСТы. Хотя я считаю, что советские нормы и правила, обуславливающие состояние промышленной безопасности, гораздо лучше западных.

При строительстве и модернизации заводов какими стандартами и ГОСТами пользуется ЛУКОЙЛ? ЛУКОЙЛ строит много новых установок. И когда говорят, что после развала Союза ни одного завода не построено, мне просто смешно. Только одна установка гидрокре-



кинга T-Star, являющаяся основным объектом комплекса глубокой переработки нефти с установками по производству серы, водорода, гидрокрекинга, мощностью комплекса по сырью 3,5 млн. т/год, стоит 300 млн. долларов. Это фактически новый завод. Подобных комплексов в мире всего шесть, седьмой и единственный в России — на пермском нефтеперерабатывающем заводе ЛУКОЙЛа!

ЛУКОЙЛ уделяет большое внимание модернизации своих предприятий. В Румынии завод построен практически с нуля. В Одессе была серьезнейшая реконструкция, в Нижнем Новгороде... При этом используются лучшие западные практики с точки зрения безопасности. Глубина переработки нефти постоянно растет.

Чем обусловлена технологическая опасность? Высокими температурами, экстремально высоким давлением... Но есть технологии, при реализации которых и температуры ниже, и давление. Они физически менее опасны и для персонала, и для самого предприятия. В этом смысле ЛУКОЙЛ применяет лучшие западные практики и при этом про-

должает использовать преимущества, доставшиеся от советского времени. Ведь площадь завода зафиксирована.

А каковы особенности выстраивания системы риск-менеджмента при страховании добывающих и продающих подразделений ЛУКОЙЛа?

С добывающими все гораздо проще. Скважины — однотипные объекты. Их количество измеряется десятками тысяч. Там хорошо работают законы статистики. Но в мире нет ни одного похожего друг на друга нефтеперерабатывающего завода. Здесь статистика не работает. Необходимо моделирование возникновения и развития нежелательных ситуаций. Для нефтеперерабатывающих заводов мы рассчитываем десятки, может быть, сотни тысяч сценариев.

Часть рисков ЛУКОЙЛ оставляет на собственном удержании, часть — страхует и перестраховывает. Вас не смущает, что при этом приходится полагаться на страховщика — компанию, которая по своим размерам, масштабам и объемам бизнеса в несколько раз меньше ЛУКОЙЛа?

У нас есть корпоративный документ, принятый в 2003 году: «Основные положения стратегии и политики в области обеспечения страховой защиты ОАО «ЛУКОЙЛ» и его дочерних обществ». Там определена миссия системы обеспечения страховой защиты, заключающаяся в обеспечении устойчивого функционирования и развития компании и ее дочерних обществ, путем реализации экономически эффективной страховой защиты от рисков, представляющих угрозу бизнесу, здоровью персонала, а также имущественным интересам акционеров и инвесторов. В принципе, мы для каждого из блоков, будь то добыча, переработка или реализация, определяем ту франшизу, те риски, которые можем держать на себе. А то, что выше и может представлять угрозу бизнесу, — выносим на страховой рынок.

У нас есть корпоративный страховщик «Капитал Страхование». Это не маленькая компания. И одна из задач нашего отдела — контролировать адекватность перестраховочной защиты.

Вы продолжаете выстраивать страховую защиту через компанию «Капитал Страхование», даже несмотря на то, что она была продана лицам, аффилированным с «Росгосстрахом»?

Мы сейчас более жестко оцениваем катастрофические риски, которые подлежат перестрахованию. «Капитал Страхование» — надежный партнер, иначе ЛУКОЙЛ не позиционировал бы его в качестве корпоративного страховщика. И партнеру мы доверяем. Не было случаев, чтобы произошла крупная авария и «Капитал» не расплатился по обязательствам.

На рынке известны случаи, когда риск-менеджеры крупных хол-

дингов самостоятельно договариваются с перестраховщиками, а потом говорят брокеру или экзитивному страховщику: куда отнести риск. Насколько эффективным, с вашей точки зрения, может быть такой метод работы?

У нас перестраховочную программу по заводам ведет Willis. Но рынок лучше воспринимает очередное размещение, если на переговорах присутствует специалист ЛУКОЙЛа, который знает риски и понимает, чем отличается один завод от другого.

На Западе, например, предприятия часто не знают, в какой компании они застрахованы, общаются только с брокером. А в России тендер обычно проводится среди страховщиков, а не среди брокеров. Хотя, с моей точки зрения, правильное наоборот.

Как складываются ваши взаимоотношения с брокерами?

Мы работаем с разными брокерами. С Marsh — по страхованию АЗС в Европе, с Gay Carpenter — по некоторым видам СМР и т.д. Но по большинству рисков основным брокером является, пожалуй, Willis.

Вообще Willis, по нашим данным, сейчас выигрывает 85% всех тендеров в основных российских нефтяных компаниях: «Роснефти», ТНК ВР, «Газпромнефти» и т.д.

Как ведет себя сейчас перестраховочный рынок? Ведь после аварии на Саяно-Шушенской ГЭС перестраховщики пытались пересматривать котировки.

Недавно мы общались с Zurich — это наш лидер по заводской программе. У меня сложилось мнение, что если раньше для крупных перестраховщиков были важны факты безубыточности, сроки работы с клиентом, прибыль, полученная

в предыдущие годы, то сейчас на первое место вышел инжиниринг, результаты оценки риска. Люди смотрят: как устроен риск, какова его структура, какие могут быть последствия.

У Swiss Re — компании традиционно известной сильной инженерной службой — сейчас такая же политика. И Swiss Re сегодня хорошо оценивает качество наших рисков.

Нельзя сказать, что рынок стал более жестким или мягким. У перестраховщиков дифференцированный подход к каждому клиенту. Перестраховочные тарифы во многом зависят от того, насколько предприятие хорошо выполняет рекомендации внешнего сюрвейера. Могу сказать только, что для нас перестрахование (и, следовательно, страхование) в этом году стало дешевле, чем в прошлом.

В декабре была утверждена программа страховой защиты ЛУКОЙЛа на 2010 год. Что в ней поменялось по сравнению с 2009 годом?

Увеличились лимиты по страхованию имущества. В новой программе при страховании имущества нефтеперерабатывающих, нефтехимических и газоперерабатывающих предприятий от всех рисков лимит ответственности по одному страховому случаю теперь составляет 700 млн. долларов.

К тому же мы провели сюрвей терминалов и уточнили лимиты ответственности при страховании ответственности операторов терминалов. Например, для ОАО «РПК-Высоцк «ЛУКОЙЛ-П» лимит увеличен с 70 до 117 млн. долларов. Вырос лимит ответственности при страховании работников от несчастных случаев. В общем, стараемся постоянно развиваться. ■