



**Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики»**

**Факультет государственного и
муниципального управления**

Управление регуляторными рисками в корпоративном секторе (на примере табачной отрасли)

Клюева Татьяна Александровна

Исследование проводилось в рамках гранта ректора ВШЭ № 10-04-0010
«Дальнейшее развитие в ГУ-ВШЭ научно-исследовательского направления
"Оценка программ, политик и регулирующего воздействия» (2010-2011).

Коллоквиум по оцениванию Высшей школы экономики
Москва, 2 июня 2011 г.

Актуальность темы.

- **«Наиболее актуальную угрозу компании видят в неопределенном характере регулирования, усложняющем процесс принятия решений и планирования».**

10 основных бизнес-рисков. Обзор отраслевых рисков, угрожающих международному бизнесу (Ernst&Young, 2010)

Исследование проводил

Отчеты обозначили **10 основных стратегических рисков** для следующих направлений деятельности: управления активами, автомобильная промышленность, банковский сектор, медицинские и биотехнологии, рынок потребительских товаров, страхование, средства массовой информации и индустрия развлечений, нефтегазовый сектор, горнодобывающая и металлургическая промышленность, электроэнергетика, фармацевтическая промышленность, рынки недвижимости и коммунальных услуг.

Первостепенным для большинства секторов является интересующий нас риск несоответствия законодательным требованиям. Причем, если в 2008 году он являлся одним из ключевых для четырех секторов экономики: рынка недвижимости, биотехнологий, фармацевтической и нефтегазовой промышленности, то к 2010 стал **приоритетным для большинства отраслей**.

Риск несоответствия законодательным требованиям предполагает изменения в законодательстве, регулирующем деятельность компаний, следование которому приводит к росту издержек и необходимости преобразования политики деятельности фирм. Соответственно, данный риск является аналогом так называемого **регуляторного риска**.

Актуальность темы

- **Направленность госполитики на сохранение и укрепление здоровья населения на основе формирования здорового образа жизни.**

Присоединение России к Рамочной конвенции Всемирной организации здравоохранения по борьбе против табака (2008г.)

Концепция осуществления государственной политики противодействия потреблению табака на 2010 - 2015 гг.
(Распоряжение Правительства РФ от 23 сентября 2010 г. N 1563)

Широкое обсуждение последствий изменения акцизной политики относительно табачной продукции в России в текущем году.

- **Табачные корпорации** крупные игроки на российском рынке, производят легальный продукт, предоставляют большое количество рабочих мест и перечисляют в государственный бюджет существенные налоговые выплаты.
-

Объект, предмет, цели и задачи.

Таким образом, **объектом исследования** данной работы являются корпорации, ведущую свою деятельность в условиях нестабильной нормативно-правовой среды.

Предметом исследования являются управление регуляторными рисками в табачных компаниях как элемент механизма взаимодействия бизнеса и власти в данной отрасли.

Целью исследования выступает анализ практики применения механизмов минимизации рисков, связанных с изменениями законодательства, механизмов взаимодействия компаний с представителями государственных органов и способов участия в законо- и нормотворческом процессе.

Объект, предмет, цели и задачи.

- Проанализировать модели риск-менеджмента и их применимости для рассматриваемого вида рисков;
- Проанализировать специфику табачной отрасли, определяющей основные подходы к её регулированию;
- Провести сбор информации о практике и системах управления регуляторными рисками в табачных компаниях и проанализировать; проанализировать примеры участия представителей отрасли в нормотворчестве;
- Выявить существующие проблем в сфере управления регуляторными рисками и выработать рекомендации по оптимизации данных процессов.

Методы исследования:

анализ нормативно-правовой базы Российской Федерации, case-study, социологические методы (интервью с представителями GR-служб ведущих корпораций)

Определения

Регуляторный риск (РР) – риск влияния изменений в законодательстве и регулировании на безопасность бизнеса, отрасли или рынка. Изменения законов и правил, изданных Правительством или регулируемыми органами, могут увеличить расходы на ведение бизнеса, уменьшить инвестиционную привлекательность бизнеса и/или изменить конкурентную среду.

Управление регуляторными рисками (УРР) – деятельность должностных лиц и структурных подразделений компаний, направленная на предупреждение и снижение вероятности возникновения регуляторных рисков, создание комфортной правовой среды ведения бизнеса.

Регуляторные риски в отраслях

Во-первых, телекоммуникационные компании ощутили значимость регуляторного риска в связи с усилением контроля над тарифной политикой .

Во-вторых, в энергетике регуляторные риски возникают в связи с изменениями в регулировании отношений компаний и партнеров, занимающихся инфраструктурным обеспечением их деятельности, а также потребителей; риск при этом может исходить не только от регулирующих органов, но и от заинтересованных сторон.

В-третьих, сектор финансовых услуг опасается изменений в налоговом законодательстве и «более высоких требований к капиталу», способных навредить и акционерам, и потребителям.

The Economist Intelligence Unit:

регуляторные риски, связанные с аудитом и правилами предоставления отчетности;

регулирование трудовых отношений в компании, воздействия ее деятельности на окружающую среду, безопасность и здоровье населения, а также технологические процессы;

соблюдение прав на интеллектуальную собственность.

Новая парадигма управления рисками

Новая парадигма управления рисками (Kallman, Maric):

- **Развитие системы риск-менеджмента**
- **Анализ рисков** (выявление рисков, измерение риска, оценка рисков)
- **Анализ решений** (рассмотрение всех возможных вариантов, которые доступны для управления рисками, поиск возможных решений, измерение количественного и качественного воздействия каждого решения, оценка эффективности решений по управлению рисками)
- **Процесс принятия решений** (разработка модели принятия решений, реализации совокупности решений по управлению рисками)
- **Администрирование внедренной системы управления рисками** (мониторинг, оценка, и взаимодействие по вопросам результатов программы управления рисками)

выявлении предпосылок возникновения проблемы и влияние на внешние факторы на ранней стадии развития с целью максимального сокращения их негативного влияния на компанию.

несовершенство регулирования, несущее определенный уровень опасности для функционирования бизнеса, выражается в следующих его свойствах.

Во-первых, регуляционное поле сложно и несистематично;

во-вторых, зачастую нормы не согласуются друг с другом;

в-третьих, регуляторные органы с трудом вступают в конструктивную дискуссию с представителями бизнеса.

Последствия:

Негативное воздействие штрафов, наложенных регулирующими органами, на деятельность компании;

Ослабление компании законодательными изменениями;

Распространение на компанию проблем ее конкурентов;

Большой объем работы для сотрудников юридических департаментов, а также подразделений, занимающихся управлением регуляторными рисками;

Неопределенность из-за того, что соответствующая сегодняшним нормам деятельность может стать нелегальной за короткий промежуток времени.

УРР, ОСНОВЫ

Оповещение о возможности принятия новых законов: Уведомление о недавно принятых нормах; Уведомление о действиях и решениях регулирующих органов; Уведомление об инициативах и точках зрения на вопросы регулирования политических деятелей, высокопоставленных чиновников и иных влиятельных фигур.

Оценка последствий воздействия риска на компанию

Проектный менеджмент (быстрая передача информации следующему звену управления, ранжирование и приоритезация и т.д.)

Мониторинг систем управления (систематичность, учет негативного опыта)

Формирование итоговой модели с учетом всех внутренних и внешних факторов. В соответствии со всеми учтенными критериями или выстраивается приемлемая организационная структура, или функции по управлению регуляторным риском возлагаются на смежные по профилю подразделения.

Р. Ибрагимов (МТС):

- разделение полномочий и ответственности по уровням взаимодействия с государственными органами;
- координация работы регулируемыми органами, стратегическое планирование взаимодействия;
- наличие кросс-функционального органа по преодолению спорных ситуаций и формированию решений в части взаимодействия с государственными органами»;
- наличие высококлассных специалистов.

Общие правила управления регуляторными рисками.

- сбор информации о потенциальном риске;
- оценка влияния риска на деятельность компании;
- разработка мероприятий по управлению риском;
- выполнение мероприятий по управлению рисками, направленных на его снижение и уменьшение вероятности наступления рисков событий;
- осуществление контроля над исполнением плана мероприятий, корректировка плана мероприятий по управлению рисками;
- минимизация экономических потерь и репутационных рисков компании и топ-менеджмента.

Табачная отрасль.

РФ: около 80 предприятий, 65 тысяч сотрудников.

По производству табачной продукции Россия уступает лишь Китаю и США, а по потреблению — занимает лидирующее положение.

Рынок РФ:

- привлекательность для мультинациональных компаний (значительные прямые иностранные инвестиции, приводящие к модернизации производства и повышению уровня производительности труда);
- рабочие места, конкурентные заработные платы,
- социальная нагрузка, создавая позитивный образ благодаря спонсорским и благотворительным программам.

компании	2010	2010 к 2009	2010 к 2007	2010	2007
Всего Россия	405,8	-2,60%	0,00%		
Дж. Т. Интернешнл	148,8	-3,90%	2,60%	36,70%	35,70%
Филип Моррис	98,8	4,80%	8,60%	24,40%	22,40%
ВАТ Россия	73,1	-6,40%	-10,70%	18,00%	20,20%
Империял Табакко Инт.	41	-6,40%	10,10%	10,10%	9,90%
Донской Табак	26,9	15,00%	6,60%	6,60%	4,40%
доля топ-5	95,76%				
всего топ-5	388,6				
доля ТНК	89,30%				
всего ТНК	361,7				

Результаты табачного производства в 2010 году

Соотношение групп интересов

государственные органы (государственные целевые программы в сфере здравоохранения, пропаганда здорового образа)

негосударственные организации (Открытый Институт Здоровья (ОИЗ); Российская антитабачная адвокативная коалиция; Российская Ассоциация Общественного Здоровья (РАОЗ); Общероссийская общественная организация «Лига здоровья нации»; Ассоциация «Здоровые регионы»; Всероссийский форум «Здоровье или табак»),

крупные коммерческие организации, бизнес которых строится на поддержании здорового образа жизни и продвижении товаров для борьбы с курением.

политики, лоббирующие антитабачные инициативы

Международное регулирование табачной отрасли.

Рамочная конвенция ВОЗ по борьбе против табака (РКБТ). (Россия - с июня 2008 года.)

Цель РКБТ — создание глобальной программы регулирования производства и оборота табачной продукции с целью сокращения количества новых курильщиков и роста числа людей, отказавшихся от курения.

разработка мер по защите людей от воздействия табачного дыма, предотвращению популяризации и начала курения;

содействие сокращению потребления табачной продукции;

осуществление оценки программ борьбы с табакокурением и др.

Обязательства РФ

в течение 5 лет - полный запрет на всю рекламу,

в течение 3 лет – запрет на стимулирование продаж и спонсорство табачных изделий,

Разработка новых правил продажи табака с учетом национальных особенностей

Законодательство РФ

Концепция осуществления государственной политики противодействия потреблению табака на 2010 - 2015 годы

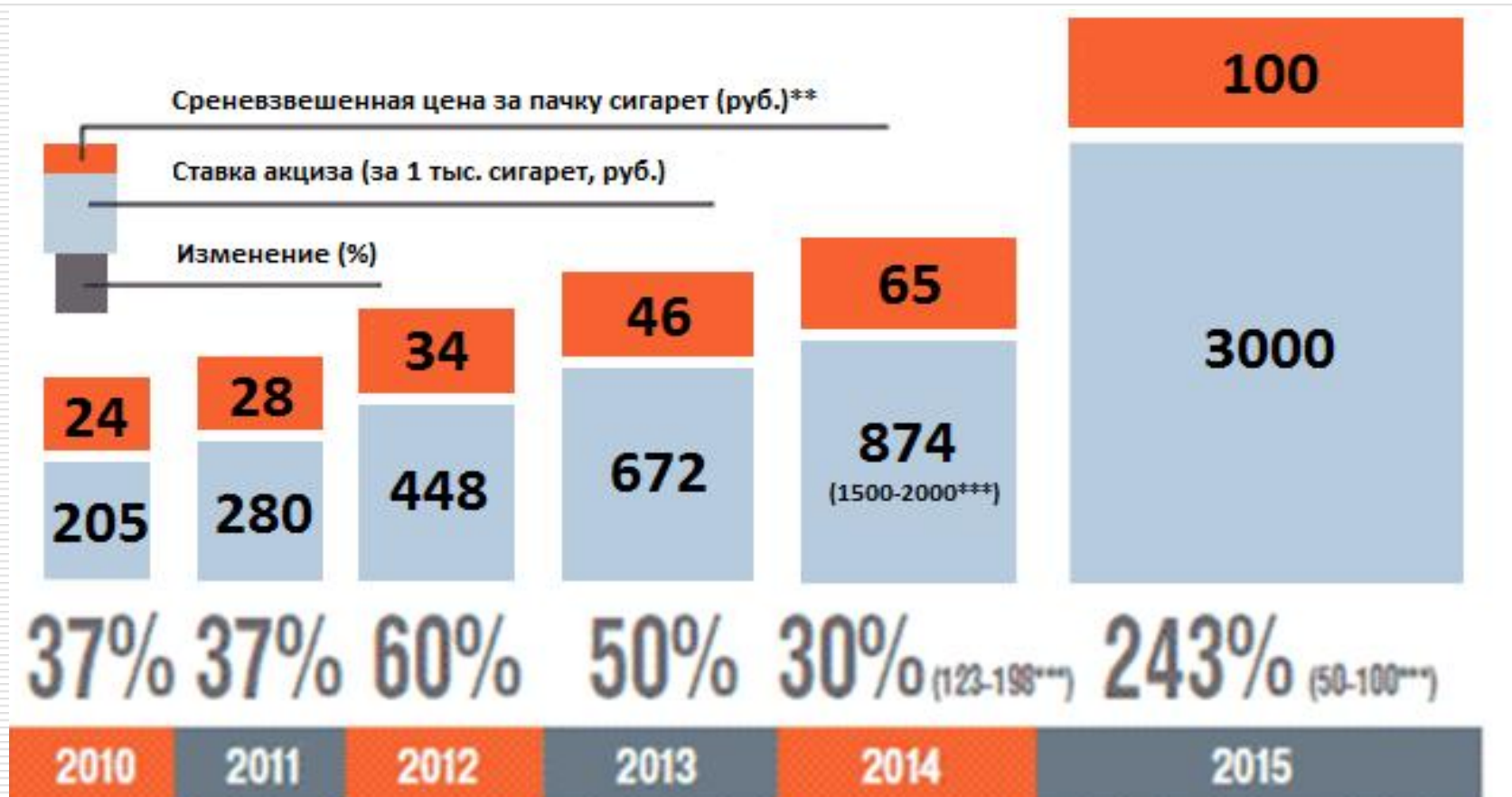
Федеральный закон от 10 июля 2001 г. N 87-ФЗ
"Об ограничении курения табака".

Федеральный Закон «Технический регламент на табачную продукцию».

Федеральный закон «О рекламе»

и пр.

Законодательство РФ (акцизная политика)



Источник: British American Tobacco

СПОСОБЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ БИЗНЕСА И ВЛАСТИ:
СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЕ АССОЦИАЦИИ, PR-АГЕНТСТВА,
НАПРЯМУЮ.

2 стратегии поведения:

1) Принятие наилучших практик соответствия
законодательным требованиям

2) *Хорошие отношения с внутренними и
международными регулирующими органами -
приоритетная*

ТТК – принципы.

поддержка принятия законов в сфере регулирования производства и оборота табачной продукции, нацеленных на сокращение вредного воздействия на здоровье;

поддержка принятия и соблюдение законов, устанавливающих минимальный возраст для приобретения табачной продукции;

сотрудничество с регулирующими и правоохранительными органами, а также с предприятиями розничной торговли с целью борьбы с противозаконной продажей поддельных и контрабандных сигарет и пр.

(Пример: Philip Morris)

Крупные транснациональные компании - BAT, JTI, Phillip Morris - имеют общий подход к процессу управления регуляторными рисками (Corporate Affairs):

- взаимодействие со средствами массовой информации;
- связи с некоммерческими организациями - благотворительность, социальная ответственность, социальные инвестиции;
- связи с государственными органами.

Ассоциации производителей табачной продукции.

«Совет по вопросам развития табачной промышленности»

«Табакпром» (защита законных прав членов ассоциации на свободное производство; внесение предложений в органы государственной власти по совершенствованию законодательства в сфере производства и оборота табачной продукции; содействие противодействию недобросовестной конкуренции)

участие отраслевых ассоциаций в разработке
Федерального закона Российской Федерации от 22
декабря 2008 г. N 268-ФЗ «Технический регламент на
табачную продукцию”

Управление регуляторными рисками и лоббизм



Управление регуляторными рисками и лоббизм



Выводы:

1. Процесс управления регуляторными рисками направлен на создание благоприятного нормативно-правового регулирования отрасли;
2. Регуляторные риски в табачной отрасли связаны с нестабильностью акцизной и рекламной политики, а также технических требований к продукции;
3. Избыточное регулирование, усиление давления регуляторов на бизнес приводят к таким негативным последствиям, как отсутствие стимула для прихода на рынок новых игроков, следовательно, монополизации рынка, препятствие инновационному развитию бизнеса вследствие увеличения издержек соблюдения растущего количества нормативных требований.
4. При «слепом законотворчестве», бизнес страдает из-за низкой прибыльности, рынок - из-за снижения конкурентности, а потребитель - из-за высоких цен.

=> государство и бизнес заинтересованы в диалоге по вопросам законотворчества, так как существует необходимость экспертной поддержки при разработке законопроектов

ИТОГ:

- Бóльшая ориентация на взаимодействие с юридическими службами
 - Сокращение дублирования - мониторинг и анализ нормативно-правовой среды,
 - Создание центра систематизации проблем регулирования отрасли,
 - Проведение мониторинга эффективности деятельности по управлению регуляторными рисками.
-

- Эффективное законотворчество – элемент системы «умного регулирования»,
- проведение оценки воздействия разрабатываемых НПА на регулируемые субъекты,
- Развитие процедуры ОРВ и распространение ее на региональный и муниципальный уровень.
- Создание условий для внедрения механизмов совместных расчетов бизнеса и разработчиков
- Расширение возможностей информирования и привлечения представителей бизнеса в разработку нормативно-правовых актов (интернет-ресурсы, общественная экспертиза, публичные консультации и