

Тема 4 Управление рисками как система менеджмента

4.1 Методы управления рисками

4.2 Методы финансирования риска

4.1

Управление риска можно разделить на четыре группы :

- методы уклонения от риска;
- методы локализации риска;
- методы диссипации риска;
- методы компенсации риска.

4.1



4.1

1. Уклонение Руководители, избегают сделок с ненадежными партнерами, клиентами, отказываются от инновационных, инвестиционных или иных проектов, если те вызывают хоть малейшую неуверенность в успешной реализации. К примеру, такой стратегии придерживается банк, выдающий кредиты только под конкретный залог.

4.1

К этой же группе методов управления риском относится страхование предпринимательского риска. Последнее подразумевает отношения по защите имущественных интересов лица при наступлении страхового случая за счет страховых взносов (страховых премий).

Страхование – это наиболее быстрый способ получить возмещение. Однако для данного метода существуют определенные ограничения:

- премия, запрашиваемая страховщиком, может быть слишком высокой;
- некоторые виды рисков могут не приниматься страховщиком к страхованию; к примеру, если вероятность реализации риска очень велика.

4.1

При использовании страхования, необходима разработка комплексной программы защиты. Можно обозначить общие ее положения:

- 1) страхование имущества и имущественных ценностей (здания, оборудование, складских запасов и т. д.) от несчастных случаев;
- 2) страхование грузовых потоков (принимаемых и отправляемых);
- 3) страхование общегражданской ответственности (к примеру, риск вредного воздействия на окружающую среду), а также ответственности работодателя перед сотрудниками (например, риск получения увечья на рабочем месте);
- 4) страхование жизни и здоровья персонала

- При передаче риска заключается соответствующий контракт. К наиболее распространенным из них можно отнести следующие типы соглашений.
- 1) ***Строительные контракты*** предполагают передачу всех рисков, связанных с новым строительством, строительной компании..

4.1

2) **Аренда** – достаточно широко распространенный способ передачи риска.

3) **Контракты на хранение и перевозку грузов** обеспечивают передачу транспортной компании рисков, связанных с порчей или гибелью имущества во время его транспортировки.

4.1

4) **Контракты продажи, обслуживания, снабжения** также предоставляют фирме широкие возможности передачи рисков.

5) **Контракт-поручительство** позволяет должнику переложить часть риска отсутствия средств для возврата долга на поручителя.

6) **Договор факторинга** – это финансирование под уступку денежного требования.

4.1

- 7) **Биржевые сделки** снижают риск снабжения в условиях инфляционных ожиданий.

Здесь передача риска осуществляется путем:

- приобретения опционов на закупку товаров, цена на которые в будущем увеличится;
- заключения фьючерсных контрактов на закупку растущих в цене товаров.

4.1

Опцион – это документ, где поставщик гарантирует продажу товара по фиксированной цене в течение определенного срока. Опцион является ценной бумагой и может продаваться на вторичном рынке в ходе биржевых сделок. Текущая его цена определяется разницей между суммой, указанной в данном документе, и ценой товара на данный момент, а также от инфляционных ожиданий.

4.1

Использование фьючерсных контрактов.

Фьючерс отличается от опциона тем, что:

- заключается между заказчиком и поставщиком с отсрочкой исполнения;
- момент времени исполнения контракта строго фиксирован;
- в контракте может быть предусмотрена «плавающая» цена поставки.

4.1

2. Методы локализации и диссипации риска

Локализация риска применяется исключительно редко. Она возможна в тех случаях, когда можно четко идентифицировать источники риска. Наиболее опасные участки производственного процесса локализуются, и над ними устанавливается контроль, снижается уровень финансового риска.

Подобный метод используют крупные компании для внедрения инновационных проектов, освоения новых видов продукции и т. д.

4.1

возможно создание отдельных юридических лиц – венчурных компаний. Подобные компании используются, к примеру, для освоения новых видов продукции, требующих интенсивных НИОКР, использования не опробованных в промышленности новейших научных достижений. Таким образом, наиболее рискованная часть проекта остается в пределах автономной организации, но сохраняется возможность слияния научного и технического потенциалов венчурной компании и материнского предприятия.

Методы диссипации (рассеивания) риска представляют собой более гибкие инструменты управления. Один из них связан с распределением риска между стратегическими партнерами. Объединение предприятий в одно либо в группу носит название *интеграции*. Выделяют четыре основных ее вида:

- 1) *вертикальная регрессивная (обратная) интеграция* предполагает объединение с поставщиками;
- 2) *вертикальная прогрессивная (прямая) интеграция* подразумевает объединение с посредниками, образующими дистрибьюторскую сеть по сбыту продукции предприятия;
- 3) *горизонтальная интеграция* предполагает объединение с конкурентами; обычно такие ассоциации создаются с целью согласования ценовой политики, разграничению зон хозяйствования, каких-либо совместных действий;
- 4) *круговая интеграция* – это объединение организаций, осуществляющих разные виды деятельности, для достижения совместных стратегических целей;

4.1

Другая разновидность методов **диссипации** рынка – это **диверсификация**. Она подразумевает увеличение разнообразия видов деятельности, рынков сбыта или каналов поставок.

Диверсификация закупок – это увеличение количества поставщиков, что позволяет ослабить зависимость предприятия от конкретного поставщика. При возникновении сбоя в товарном потоке от одного партнера (нарушение графика, форс-мажор, банкротство и др.) предприятие может легко переключиться на другой.

Диверсификация рынка сбыта (развитие рынка) предполагает распределение готовой продукции предприятия между несколькими рынками или контрагентами. В этом случае провал на одном рынке будет компенсирован успехами на других.

Диверсификация видов хозяйственной деятельности подразумевает расширение ассортимента выпускаемой продукции, оказываемых услуг, спектра используемых технологий.

4.1

3. Методы компенсации риска

Данная группа методов относится к упреждающим методам управления (управление по возмущению). Наиболее эффективным является:

стратегическое планирование. Как средство управления риском оно дает наибольший эффект в том случае, если разработка стратегии проходит через все сферы внутри предприятия.

Одна из составляющих этого метода – *прогнозирование внешней экономической обстановки.* Суть его заключается в периодической разработке сценариев развития внешней среды предприятия: поведения конкурентов, партнеров, клиентов, региональной общеэкономической обстановки.

4.1

мониторинг социально-экономической и нормативно-правовой среды, метод составляющей стратегического планирования

еще один метод компенсации риска – **создание системы резервов** При использовании этого метода на предприятии создаются страховые запасы сырья, материалов, денежных средств, создаются планы их мобилизации в условиях кризиса.

активный целенаправленный маркетинг. Он подразумевает использование маркетинговых инструментов для интенсивного формирования спроса на продукцию предприятия.

4.1

4. Снижение предпринимательских рисков

Для снижения внутренних предпринимательских рисков предприятие должно грамотно вести свою деятельность. Стандартизованных методов *проверки деловых партнеров* нет, но часто практикуют правила пяти «С» – модели для проверки кредитоспособности партнера. Согласно данной модели, о заемщике нужно знать следующее:

4.1

- личность заемщика (character) – его репутацию, степень ответственности;
- финансовые возможности (capacity) – способность погасить взятую ссуду за счет текущих поступлений или средств от реализации активов;
- имущество (capital) – величина и структура акционерного капитала;
- обеспечение (collateral) – вид и стоимость активов, предлагаемых в качестве залога;
- общие условия (conditions) – общее экономическое состояние и другие факторы.

4.2 Методы финансирования рисков

Финансирование рисков подразумевает покрытие убытков, возникающих вследствие наступления рискованной ситуации. Существующие на данный момент методы позволяют выбрать один из следующих источников средств:

- текущий доход;
- резервы;
- использование займа;
- самострахование;
- страхование;
- нестраховой пул;
- передача финансирования на договорной основе;
- поддержка государственных и муниципальных органов;
- спонсорство.

4.2

Рис. Классификация
финансирования рисков

методов



4.2

- **1. Покрытие убытка из текущего дохода (Current expensing of losses).** покрытие ущерба осуществляется за счет текущих денежных потоков компании. Каких-либо фондов не создается. Используется, если величина убытков невелика и существенно не искажает денежные потоки.

4.2

- **2. Покрытие убытка из резервов (Reserving).** На предприятии создаются специальные резервные фонды, предназначенные для покрытия убытков от реализации рисков. Условия использования резервов те же, что и при применении метода покрытия убытков из текущего дохода. Единственное отличие в том, что здесь суммы покрываемого ущерба могут быть несколько выше. Таким образом, пороговое значение здесь выше, но определенную сложность составляет определение размера резервов. Слишком малый размер не позволит в достаточной мере обеспечить защиту от риска, а слишком высокий вызовет отвлечение неоправданно больших сумм из оборота компании.

4.2

3. Покрытие убытка за счет использования займа (Borrowing).

Используется, если фирма может рассчитывать на получение кредита. Хотя этот источник и

является внешним, но вся ответственность за покрытие ущерба лежит на организации.

Особенность этого источника в том, что им не всегда можно воспользоваться. При высоких размерах убытка кредитная организация может отказать в предоставлении

средств. Даже если кредит все-таки предоставлен, то условия возврата могут быть очень жесткими в силу оценки кредитором риска невозврата.

При оценке эффективности использования данного метода, особое внимание следует уделять исследованию ликвидности и возвратности займа.

4.2

4. Покрытие убытка на основе самострахования (Self-insurance). Под *самострахованием* понимается форма страхования, реализуемая в рамках собственной фирмы либо группы компаний. Суть здесь заключается в том, что организация создает страховые фонды, предназначенные для покрытия убытков.

4.2

- Одной из разновидностей механизмов самострахования является создание *кэптиновых страховых организаций* (captive insurance). Это страховые компании, входящие в состав нестраховых организаций (групп компаний). Они страхуют риски всей группы. Несмотря на то, что так называемая кэптиновая компания является отдельным юридическим лицом, риски и все создаваемые страховые резервы остаются внутри данной группы.

4.2

Рассмотрим те преимущества, которые дают подобные компании.

- Инвестирование средств страховых фондов в пределах одной деловой единицы.
- Сохранение прибыли внутри соответствующей группы.
- Получение льгот по налогообложению (которые могут быть предусмотрены в ряде стран).
- Упрощение процедуры оформления договоров страхования.

Метод самострахования применяется в условиях наличия большого числа однородных рисков. Пороговые значения вероятного ущерба рассчитываются на основе данных о финансовых возможностях группы предприятий в целом.

4.2

5. Покрытие убытка на основе страхования (Insurance). Страхование как метод финансирования риска используется достаточно часто. Здесь ответственность за возмещение возможного ущерба передается – за определенную плату – специализированной организации – страховой компании. Причем, возмещение ущерба может быть переложено как частично, так и полностью.

4.2

5. Покрытие убытка на основе нестрахового пула (Non – insurance pooling). Данный метод подразумевает передачу финансирования риска другому лицу – нестраховому пулу. Таким пулом может выступать, к примеру, специальный фонд взаимопомощи, созданный объединением предпринимателей. В данном случае участие фирмы в возмещении ущерба снижается за счет софинансирования. Пороговые значения ущерба, как и при использовании метода самострахования, определяются, исходя из финансовых возможностей фирм – участников пула.

4.2

6. Покрытие ущерба за счет передачи ответственности на основе договора (Contractual transfer). В данном случае финансирование ущерба передается другому субъекту на основе заключенного договора. Примером такого метода является **хеджирование** (hedging). Это процедура передачи ценового риска, направленная на его минимизацию. Хеджирование – это основной инструмент управления финансовыми рисками (финансового риск-менеджмента).

4.2

7. Покрытие убытка на основе поддержки государственных либо муниципальных органов (Budget support). Здесь часть возмещения ущерба от реализации риска ложится на государственные или муниципальные органы. Риски, к которым может быть применен настоящий метод, могут быть разделены на две группы:

- *специфические риски*, характеризующиеся настолько большим размером ущерба, что его возмещение возможно лишь при поддержке государственных или муниципальных органов; к примеру, это риски связанные с внешнеэкономической деятельностью или крупными инвестиционными проектами;
- *высокие социальные риски*, в случае реализации которых, государственные или муниципальные органы склонны оказывать помощь; например, массовое разрушение собственности.

4.2

8. Покрытие убытка на основе спонсорства (Sponsorship). Данный метод предполагает снижение риска за счет привлечения спонсора.

На использование этого инструмента сложно рассчитывать до возникновения ущерба. Обычно это происходит только тогда, когда риск реализован и совершенно очевидно, что размер убытков непосилен для носителя риска. Кроме того, степень участия спонсора в софинансировании всецело зависит от его щедрости.