

# **Управление рисками, методы их расчета.**

## Вопросы:

- ❖ Построение системы управления рисками на предприятии.
- ❖ Методы оценки влияния отдельных рисков на конечный результат.
- ❖ Приемы по защите от воздействия различных рисков.  
Страхование рисков.
- ❖ Специфика управления рисками на современных российских предприятиях

**Риск** - неотъемлемый атрибут рыночной деятельности;

- вероятность возникновения убытков или снижения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом.

Частью коммерческих рисков являются *валютные риски*, представляющие собой опасность потерь в результате изменения курса валюты в период между подписанием контракта или кредитного соглашения и осуществлением платежа.

В основе валютного риска лежит изменение курсовой стоимости денежного обязательства в валюте за указанный период.

# Виды рисков:

Группа рисков	Виды рисков	Способы уменьшения отрицательных последствий риска
Коммерческие	Низкие объемы реализации	Более тщательная аналитическая работа по выбору целевых рынков и сегментации потребителей
	Неэффективная работа сбытовой сети	Тщательный подбор посредников
	Неудачный вывод нового товара на рынок	Предварительное проведение рыночного тестирования, пробных продаж, внесение изменений в товар
	Неудовлетворительное исполнение условий договора	Тщательный выбор партнеров путем из глубокого изучения, получение банковских и аудиторских справок
	Противодействия конкурентов	Предвидение возможных реакции конкурентов на деловую активность предприятия
	Циклические изменения в экономике, падение спроса на товары	Прогнозирование циклических колебаний конъюнктуры, повышение уровня ликвидности за счет ускоренной реализации производственной продукции, сокращений товарных запасов, материалов и комплектующих
	Изменение котировок и цен на сырьевые товары	Тщательное прогнозирование цен, использование фьючерсных сделок, снижение степени риска путем хеджирования
Финансовые	Риск неплатежа за поставленный товар	Включение авансового платежа (100%) в условия договора, применение аккредитивной формы расчетов, возмездная передача права требования платежей факторинговой фирме
	Риск неоптимального распределения финансовых ресурсов при планировании производства товаров	Тщательная аналитическая работа при определении приоритетных направлений деятельности фирмы, более глубокая предварительная оценка рентабельности производственных товаров
	Риск больших инвестиций в крупномасштабный проект	Аналитическая работа в предконтрактный период, распределение рисков за счет привлечения к осуществлению проекта других фирм через консорциальное соглашение, привлечение средств венчурных фондов
Внутрифирменные	Недовольства работников предприятия	Проработка условий коллективного договора, разработка социально-экономических программ, создание благоприятного психологического климата в коллективах
	Утечка коммерческой и научно-технической информации	Тщательная проверка сотрудников, особенно персонала, занимающегося НИОКР, контроль за оборотом внутрифирменной документации, ограничение доступа посторонних лиц в лаборатории, на экспериментальные участки
	Ошибки управляющих	Тщательный подбор управляющих, эффективная мотивация и стимулирование их деятельности, профессиональная подготовка и переподготовка, дублирование управления по наиболее дорогостоящим направлениям деятельности, создание временных целевых групп, организация

Работа менеджера в кризисной ситуации имеет свои особенности. Чтобы преодолеть кризисную ситуацию, менеджеру необходимо следовать следующим правилам, проверенным на практике.

1. Уметь определять важность, очередность и последовательность выполняемых задач, выделять главное.
2. Не поручать другим самые существенные вопросы, от решения которых зависит будущее предприятия, решать их самому.
3. Быть требовательным по отношению к подчиненным и к самому себе, не допускать безответственности.
4. Действовать быстро, энергично и решительно.
5. Быть хорошо информированным по вопросам, которые входят в Вашу компетенцию.
6. Не заниматься мелкими и второстепенными делами, которые следует передавать и доверять исполнителям.
7. Действовать только в рамках возможного, реального, избегать слишком рискованных решений.
8. Уметь «держат удар» при проигрыше, отступить, уступить в ситуациях, когда это неизбежно, подготавливая основу для дальнейшего рыночного успеха.
9. Быть справедливым, честным, последовательным и твердым в своих действиях.
10. Находить удовольствие в работе, уважать и любить ее и свой коллектив.

Внутренние механизмы нейтрализации финансовых рисков представляют собой методы минимизации их негативных последствий, выбираемых и осуществляемых в рамках самого предприятия.

Объекты использования внутренних механизмов нейтрализации — это все виды допустимых рисков, значительная часть рисков критической группы, а также нестрахуемые катастрофические риски, если они принимаются предприятием в силу объективной необходимости.

Все мероприятия по снижению рисков могут быть разделены на дособытийные (планируются и осуществляются заблаговременно) и послесобытийные (планируются и осуществляются после того, как непредвиденное событие уже произошло).

В целом методы защиты от рисков могут быть классифицированы в зависимости от объекта воздействия на два вида: физическая защита, экономическая защита.

Физическая защита заключается в использовании таких средств, как сигнализация, приобретение сейфов, системы контроля качества продукции, защита данных от несанкционированного доступа, наём охраны и т.д.

Экономическая защита заключается в прогнозировании уровня дополнительных затрат, оценке тяжести возможного ущерба, использовании всего финансового механизма для ликвидации угрозы риска или его последствий.

Методы экономической защиты включают:

- избежание риска;
- лимитирование концентрации риска;
- хеджирование;
- диверсификацию;
- создание специальных резервных фондов (фонды самострахования или фонд риска);
- страхование.

**1. Избежание риска** — это метод, который заключается в разработке таких мероприятий, которые полностью исключают конкретный вид.

К числу основных из таких мер относятся:

1. Отказ от осуществления операций, уровень риска по которым чрезмерно высок. Использование этой меры носит ограниченный характер, так как большинство операций предприятия связано с осуществлением основной производственно-коммерческой деятельности, обеспечивающей регулярное поступление доходов и формирование прибыли;
2. Отказ от использования в высоких объёмах заёмного капитала. Снижение доли заёмных финансовых средств в хозяйственном обороте позволяет избежать потери финансовой устойчивости предприятия. Вместе с тем такое избежание риска влечёт за собой снижение возможности получения дополнительной суммы прибыли на вложенный капитал;

3. Отказ от чрезмерного использования оборотных активов в низколиквидных формах. Повышение уровня ликвидности активов позволяет избежать риска неплатёжеспособности предприятия в будущем периоде. Однако это лишает предприятие дополнительных доходов от расширения объёмов продажи продукции в кредит и порождает новые риски, связанные с нарушением ритмичности операционного процесса из-за снижения размера страховых запасов сырья, материалов, готовой продукции;
4. Отказ от использования временно свободных денежных активов в краткосрочных финансовых вложениях. Эта мера позволяет избежать депозитного и процентного риска, однако порождает инфляционный риск, а также риск упущенной выгоды.

Формы избежания риска лишают предприятие дополнительных источников формирования прибыли, а соответственно отрицательно влияют на темпы его экономического развития и эффективность использования собственного капитала. Поэтому в системе внутренних механизмов нейтрализации рисков их избежание должно осуществляться очень взвешенно при следующих основных условиях:

1. Если отказ от одного риска не влечёт возникновения другого риска более высокого или однозначного уровня;
2. Если уровень риска несопоставим с уровнем доходности операции по шкале «доходность-риск»;
3. Если потери по данному виду риска превышают возможности их возмещения за счёт собственных финансовых средств предприятия;
4. Если размер дохода от операции, генерирующей определённые виды риска, незначителен, т. е. занимает неощутимый удельный вес в формируемом положительном денежном потоке предприятия;
5. Если операции не характерны для деятельности предприятия, носят инновационный характер и по ним отсутствует информационная база, необходимая для определения уровня рисков и принятия соответствующих управленческих решений.



**2. Лимитирование концентрации риска** — установление лимита. Метод используется по тем видам рисков, которые выходят за пределы их допустимого уровня, т.е. по операциям, осуществляемым в зоне критического или катастрофического риска.

Лимитирование реализуется путём установления на предприятии соответствующих внутренних нормативов в процессе разработки финансовой политики. Эта система нормативов может включать:

- предельный размер (удельный вес) заёмных средств, используемых в хозяйственной деятельности. Этот лимит устанавливается отдельно для операционной и инвестиционной деятельности предприятия, а в ряде случаев — и для отдельных операций (финансирования реального инвестиционного проекта; финансирования формирования оборотных активов и т.п.);
- минимальный размер (удельный вес) активов в высоколиквидной форме. Этот лимит обеспечивает формирование «ликвидной подушки», характеризующей размер резервирования высоколиквидных активов с целью предстоящего погашения неотложных финансовых обязательств предприятия. В качестве «ликвидной подушки» в первую очередь выступают краткосрочные финансовые вложения предприятия, а также его краткосрочная дебиторская задолженность;
- максимальный размер товарного (коммерческого) или потребительского кредита, предоставляемого одному покупателю. Размер кредитного лимита устанавливается при формировании кредитной политики предприятия;
- максимальный размер депозитного вклада, размещаемого в одном банке. Лимитирование депозитного риска осуществляется в процессе использования данного финансового инструмента инвестирования капитала предприятия;
- максимальный размер вложения средств в ценные бумаги одного эмитента. Эта форма лимитирования направлена на снижение концентрации несистематического (специфического) риска при формировании портфеля ценных бумаг;
- максимальный период отвлечения средств в дебиторскую задолженность. За счёт этого норматива обеспечивается лимитирование риска неплатёжеспособности, инфляционного риска, а также кредитного риска.

**3. Хеджирование** — это система заключения срочных контрактов и сделок, учитывающая вероятностные в будущем изменения обменных валютных курсов и преследующая цель избежать неблагоприятных последствий этих изменений.

Существует две операции хеджирования: хеджирование на повышение и хеджирование на понижение.

В зависимости от используемых видов производных ценных бумаг различают следующие механизмы хеджирования финансовых рисков:

1. Хеджирование с использованием фьючерсных контрактов — это механизм нейтрализации рисков по операциям на товарной или фондовой биржах путём проведения противоположных сделок с различными видами биржевых контрактов.
2. Хеджирование с использованием опционов — характеризует механизм нейтрализации рисков по операциям с ценными бумагами, валютой, реальными активами или другими видами деривативов. В основе этой формы хеджирования лежит сделка с премией (опционом), уплачиваемой за право (но не обязательство) продать или купить в течение предусмотренного опционным контрактом срока ценную бумагу, валюту, реальный актив или дериватив в обусловленном количестве и по заранее оговорённой цене.
3. Хеджирование с использованием операции СВОП — характеризует механизм нейтрализации рисков по операциям с валютой, ценными бумагами, долговыми финансовыми обязательствами предприятия. В основе операции «своп» лежит обмен (покупка-продажа) соответствующими финансовыми активами или финансовыми обязательствами с целью улучшения их структуры и снижения возможных потерь.

**4. Диверсификация** - процесс распределения капитала между различными объектами вложения, которые непосредственно не связаны между собой. Она является наиболее обоснованным и относительно менее затратным способом снижения степени риска. Используется для нейтрализации негативных последствий несистематических (специфических) видов рисков. Она позволяет минимизировать в определённой степени и отдельные виды систематических (специфических) рисков — валютного, процентного и некоторых других. Принцип действия диверсификации основан на разделении рисков, чтобы препятствовать их концентрации.

В качестве основных форм диверсификации рисков используются:

- ✓ диверсификация видов финансовой деятельности — предусматривает использование альтернативных возможностей получения дохода от различных финансовых операций — краткосрочных финансовых вложений, формирования кредитного портфеля, осуществления реального инвестирования, формирования портфеля долгосрочных финансовых вложений;
- ✓ диверсификация валютного портфеля («валютной корзины») предприятия — предусматривает выбор для проведения внешнеэкономических операций нескольких видов валют (обеспечивается снижение потерь по валютному риску предприятия);
- ✓ диверсификация депозитного портфеля — предусматривает размещение крупных сумм временно свободных денежных средств на хранение в нескольких банках.
- ✓ диверсификация кредитного портфеля — предусматривает разнообразие покупателей продукции предприятия и направлена на уменьшение его кредитного риска.
- ✓ диверсификация портфеля ценных бумаг — позволяет снижать уровень несистематического риска портфеля, не уменьшая при этом уровень его доходности;
- ✓ диверсификация программы реального инвестирования — предусматривает включение в программу инвестирования различных инвестиционных проектов с альтернативной отраслевой и региональной направленностью, что позволяет снизить общий инвестиционный риск по программе.

**5. Самострахование (внутреннее страхование, резервирование)** — это метод снижения рисков, основанный на резервировании предприятием части своих ресурсов и позволяющий преодолеть негативные последствия, как правило, по однотипным рискам.

При самостраховании предприятия создают фонды рисков, которые в зависимости от цели назначения могут быть в натуральной или денежной форме.

Самострахование становится необходимым в следующих случаях:

очевидна экономическая выгода от его использования по сравнению с другими методами снижения рисков;

невозможно обеспечить требуемое снижение или покрытие рисков предприятия в рамках других методов управления риском.

Основными формами самострахования являются:

1. Формирование резервного (страхового) фонда предприятия. Цель — покрытие непредвиденных расходов, кредиторской задолженности, расходов по ликвидации хозяйствующего субъекта; на выплату процентов по облигациям и дивидендов по привилегированным акциям в случае недостаточности прибыли для этих целей.
2. Формирование целевых резервных фондов.
3. Формирование резервных сумм финансовых ресурсов в системе бюджетов, доводимых различным центрам ответственности.
4. Формирование системы страховых запасов материальных и финансовых ресурсов по отдельным элементам оборотных активов предприятия. Страховые запасы создаются по денежным активам, сырью, материалам, готовой продукции.

**6. Страхование рисков** - это защита имущественных интересов предприятия при наступлении страхового события (страхового случая) специальными страховыми компаниями (страховщиками). Страхование происходит за счёт денежных фондов, формируемых ими путём получения от страхователей страховых премий (страховых взносов).

Состав таких рисков определяется рядом условий:

- Страхуемость риска.
- Обязательность страхования рисков.
- Существование у предприятия страхового интереса.
- Невозможность полностью восполнить потери по риску за счёт собственных ресурсов.
- Высокая вероятность возникновения риска.
- Непрогнозируемость и нерегулируемость риска предприятием.
- Приемлемая стоимость страховой защиты по риску.

По формам, предлагаемые на рынке страховые услуги подразделяют обязательное и добровольное страхование.

По объектам различают имущественное страхование, страхование ответственности и страхование персонала.

По объёмам страхование делят на полное и частичное.

По видам выделяют страхование имущества, страхование кредитных рисков, депозитных рисков, инвестиционных рисков, косвенных рисков, финансовых гарантий и прочие виды рисков.

По используемым системам страхования выделяют страхование по действительной стоимости имущества, страхование по системе пропорциональной ответственности, страхование по системе «первого риска», страхование с использованием франшизы.

**Франшиза** — это минимальная некомпенсируемая страховщиком часть ущерба, понесённого страхователем. При страховании с использованием безусловной франшизы страховщик во всех страховых случаях выплачивает страхователю сумму страхового возмещения за минусом размера франшизы, оставляя её у себя.

В корпорациях создают систему управления рисками, преследуя следующие цели:

- 1) своевременное обеспечение идентификации рисков, а также их оценку и принятие мер по оптимизации финансовых рисков;
- 2) разрешение возникающих конфликтов между заинтересованными лицами, которые могут появиться в процессе деятельности участников корпорации по вопросам управления рисками.

С учетом вышеперечисленных целей системы управления рисками можно выделить некоторые задачи этой системы:

- 1) обеспечение выполнения требований по эффективному управлению финансовыми рисками, а также обеспечение сохранности бизнеса участников данной корпорации;
- 2) обеспечение отчетностью необходимого вида, которая должна позволить иметь адекватную информацию о деятельности всех подразделений корпорации и связанных с этой деятельностью рисках;
- 3) обеспечение служебными документами и соблюдение установленных процедур и полномочий при принятии решения.

Основной подход, используемый при управлении финансовыми рисками корпорациями и их подразделениями, - это портфельный подход.

В этом случае реализация системы управления рисками осуществляется следующими этапами:

- 1) выявление и идентификация возможных рисков и построение критерия управления рисками, основываясь на предпочтениях руководства и при этом разрешая некоторые проблемы конфликта интересов;
- 2) анализ и дальнейшее измерение таких параметров, как стоимость, доходность и риск объектов рискового случая, а именно самого портфеля. При этом необходимо учитывать влияние конъюнктуры;
- 3) последующая оптимизация полученных параметров стоимости, доходности и риска объектов рискового случая (портфелей) на основе установленных критериев управления. При этом используются методы финансовой инженерии.

Риск - возможность несоответствия характеристик состояния объекта ожидаемым субъектами риска значениям

Система управления рисками функционирует в следующих режимах:

- 1) в обычном режиме;
- 2) в режиме контроля;
- 3) в чрезвычайном режиме;
- 4) в режиме отладки.



Учитывая все возможные источники риска, в нем выстраивается немного иная классификация финансовых рисков корпораций:

- 1) операционные риски.
- 2) кредитные риски.
- 3) рыночные риски.

Для начала реализации системы управления рисками корпораций необходимо определить объект контроля. Им в обязательном порядке являются:

- 1) наличие, полнота и эффективность стратегии развития организаций корпорации.
- 2) эффективность и соблюдение установленных процедур планирования и бюджетирования, управления отчетностью в организациях корпораций;
- 3) соблюдение установленных;
- 4) соблюдение установленных;
- 5) соблюдение установленных;
- 6) наличие планов действий в чрезвычайной обстановке с учетом текущей конъюнктуры и прогнозы;
- 7) применение эффективных процедур защиты конфиденциальной информации; 8) эффективное соблюдение критериев относительно политики в области управления персоналом;
- 9) эффективное соблюдение критериев относительно политики в области охраны, а также пожарной и санитарной безопасности.