5. Методы управления рисками и условия их применения

Менеджмент организации в целях эффективного управления рисками заинтересован во введении формализованных и эффектив­ных процедур управления рисками. Введение процедур риск-менеджмента должно быть основано на четком описании алгоритмов и зна­нии особенностей и условий использования того или иного метода управления рисками.

В управлении рисками организации выделяются оперативное управление рисками и стратегическое управление рисками. Оперативное управление рисками — систематическая деятельность, осуществляемая в целях обеспечения качества продукции, миними­зации экологических рисков, привлечение и удержание покупателей, установление выгодных отношений с поставщиками, управление персоналом и т.д. Стратегический риск-менеджмент — важная состав­ляющая стратегического планирования и управления, предполага­ющая качественное прогнозирование развития самой организации, рынка, региона, отрасли, страны в долгосрочной перспективе.

Управление рисками — совокупность методов, включающих опре­деленные приемы, процедуры, мероприятия, обеспечивающие пред­видение, прогноз развития рисковых ситуаций и реализацию мер, направленных на исключение или снижение отрицательных послед­ствий наступления таких событий.

Существуют разные классификации видов (групп) управления рисками. Рассмотрим наиболее распространенные в практике клас­сификации и сущность способов управления рисками.

Методы управления рисками:

1) превентивные методы (способы предотвращения рисков);

2) методы минимизации (снижения) рисков и их последствий;

Превентивные методы (способы предотвращения рисков):

1) избежание (отказ от риска; уклонение от действий, связанных с риском; радикальный способ нейтрализации рисков, основан­ный на разработке мероприятий, исключающих конкретный вид риска);

2) удержание (принятие риска; сознательное оставление риска в расчете на благоприятный исход — получение большей прибыли — или обратное: надежда на то, что в случае неблагоприятного исхода организация сможет покрыть возможный ущерб за счет собственных средств);

3) передача (трансфер риска; передача ответственности за риск кому-то другому, в частности, страховой компании, путем заключе­ния договора факторинга или договора поручительства, передача риска поставщикам, хеджирование).

Методы минимизации (снижения) рисков и их последствий — спо­собы снижения вероятности и размера ущерба:

1) распределение (диверсификация, диссипация) и перераспреде­ление — распределение средств и рисков между различными объек­тами вложения капитала, непосредственно не связанными между собой, с целью снижения степени риска и потерь доходов; способ, в частности, нацеленный на избежание доли риска при распределе­нии капитала между разнообразными видами деятельности;

2) лимитирование — установление предельных размеров рисковых расходов организации, которые можно осуществлять без значитель­ного ущерба; обычно используется при кредитовании, поставке про­дукции в кредит, определении сумм вложения капитала и др.;

3) самострахование — создание страховых (резервных) фондов непосредственно в организации в целях их возможного дальнейшего использования для финансирования ущерба в случае неблагоприят­ного исхода рисковой ситуации;

4) хеджирование — страхование рисков от неблагоприятных из­менений цен, в частности хеджирование на повышение (покупка кон­трактов) для страхования от возможного повышения цен в будущем (дает возможность установить цену покупки раньше, чем будет по­ставлен реальный товар), хеджирование на понижение (продажа сроч­ных контрактов) — страхует от возможного снижения цен в будущем.

Другая классификация методов управления рисков выделяет сле­дующие группы:

1) способы минимизации риска (уклонение, сокращение, пере­дача);

2) дособытийные и послесобытийныс методы.

Дособытийные методы управления рисками — методы, использу­емые заблаговременно, направленные на изменение существенных параметров риска (вероятность наступления, размеры ущерба): трансформации рисков (препятствование реализации риска).

Послесобытийные методы управления рисками — методы финан­сирования риска, способы управления рисками, применяемые после наступления ущерба и направленные на ликвидацию последствий (создание финансовых источников, используемых для покрытия ущерба).

Еще одна классификация методов управления рисками выделяет четыре их группы:

• методы уклонения от риска (отказ от ненадежных партнеров, рис­кованных проектов, поиск поручителей);

• методы локализации риска (создание венчурных предприятий);

• методы диссипации риска (диверсификация, в т.ч. сбыта, поставок, инвестиций, распределение риска);

• методы компенсации риска (стратегическое планирование, про­гнозирование, мониторинг среды, стратегический маркетинг, резервирование).

Существует также ряд неформализованных методов минимизации рисков, косвенно воздействующих на качество организации управ­ления рисками:

• мероприятия, направленные на повышение эффективности ис­пользования кадрового потенциала: обеспечение роста качества отбора и найма персонала, интенсивности обучения и развития сотрудников, разработка и реализация механизмов стимулирова­ния и мотивации работников организации;

• оптимизация организационной структуры организации, обеспе­чение ее гибкости, адаптивности, соответствия целям, специфике бизнеса, внешней среды;

• ориентация на внедрение организационных, управленческих, тех­нологических и других инноваций, нацеленная на обеспечение устойчивых конкурентных преимуществ.

• формирование, развитие и поддержание связей (в т.ч. и нефор­мальных) с инфраструктурными организациями и другими участ­никами рынка.

Для получения более эффективного результата используется со­вокупность методов снижения риска.

***Особенности применения различных методов управления рисками***

Распределение (диверсификацию, диссипацию) и перераспреде­

ление риска можно применять как во времени, так и в «пространстве» [76].

Распределение риска во времени осуществляется, если инвестици­онный проект позволяет выделить последовательные и четко разгра­ниченные этапы.

Распределение риска в «пространстве»:

• распределение (передача) и перераспределение риска между участниками инвестиционного процесса;

• диверсификация деятельности;

• диверсификация рынка сбыта (увеличение разнообразия и коли­чества поставщиков);

• диверсификация рынка поставщиков (поиск новых поставщиков, увеличение их количества и разнообразия).

Распределение рисков — разделение работы между исполните­лями, позволяющее сократить возможный ущерб каждого из участ­ников проекта:

• использование лизинга — распределение риска между участниками лизинговой операции (при оперативном лизинге организация передает арендодателю риск морального устаревания использу­емого (лизингуемого) оборудования, риск потери им технической производительности и ряд других видов рисков, предусматрива­емых соответствующими специальными условиями в заключае­мом контракте);

• использование факторинга — распределение риска (кредитного) между участниками факторинговой операции (риск передается банку или факторинговой компании);

• создание ассоциаций, объединений — интеграция возможностей, потенциалов, усилий в целях снижения рисков.

Диверсификация деятельности основана на разделении рисков, препятствующем их концентрации.

Диверсификация деятельности производственной сферы — увели­чение количества технологий (обеспечивает устойчивость позиций организации на рынке при появлении новых товаров и услуг у кон­курентов); расширение ассортимента продукции, перечня услуг (ор­ганизация работы на нескольких товарных рынках); диверсификация рынков сбыта (ориентация на различные группы потребителей, рынки разных регионов); увеличение количества поставщиков (сни­жение зависимости от поставщиков-монополистов).

Лимитирование операций — ограничение количественных харак­теристик отдельных групп операций, выделенных по их типу, или по лицам, несущим ответственность за операции, или по контрагентам.

Лимит — количественное ограничение на конкретные характери­стики операций организации.

Предпосылки использования лимитирования:

• сложность оценки рисков непосредственно при проведении опе­раций;

• отсутствие мотивации сотрудников организации в следовании выбранной стратегии управления рисками, например, «конфликт интересов» между акционерами и сотрудниками.

Типы лимитов:

• позиционные лимиты — ограничение характеристик отдельных вложений в те или иные активы, позиций на определенных рын­ках, определенных портфелей, предельные значения остатков на складе, долга контрагента и т.п. Мотив определения позиционного лимита — ограничение рисков отдельных инструментов — рыночных, кредитных, ликвидности активов, операционных. Позиционный лимит устанавливает границы для уровня риска позиции/портфеля;

• структурные (долевые) лимиты — ограничения на долю позиций, требований, обязательств, активов, пассивов в балансе организа­ции или некотором портфеле. Цель определения структурных лимитов — реализация долгосрочных стратегий развития органи­зации, предусматривающих, например, достижение требуемой диверсификации активов и пассивов (лимиты концентрации). Установление структурных лимитов осуществляется на уровне отдельных групп инструментов, а также их характеристик;

• лимиты финансового результата — ограничение фактически воз­никающего размера ущерба по портфелю или позиции. Наруше­ние такого типа лимита требует немедленного закрытия позиции, завершения определенного вида деятельности или изменения стратегии организации. Установление данных лимитов целесооб­разно осуществлять совместно с определением позиционных ли­митов. Позиционными лимитами устанавливается предельная рискованность позиции/портфеля, а лимитами финансового ре­зультата отсекается чрезмерный ущерб, возникающий в условиях, не определенных в процессе оценки риска. Лимит финансового результата — инструмент ограничения рисков (ограничения по­терь): с его помощью определяются точки принудительного за­крытия позиции в случае возникновения значительного уровня убытков 1761.

Резервирование — формирование резервов, предназначенных для компенсации ущерба от прогнозируемого неблагоприятного исхода рисковых ситуаций. Резервирование финансовых ресурсов создает возможности снижения последствий реализации рисков. Метод ре­зервирования основан на определении соотношения потенциальных рисков, оказывающих влияние на стоимость актива, и размера средств, требуемого для устранения последствий негативного исхода рисковой ситуации. Цель использования резервирования — не сни­жение вероятности проявления последствий рисков, а возмещение убытков от реализации рисковой ситуации.

Резервирование применяется в процессе управления рисками, реализация которых связана между собой и вероятность появления которых определена достаточно точно (кредитные риски и риски, возникающие в деятельности страховых организаций) [76].

Методы компенсации рисков — построение системы предупреж­дения рисков:

1) стратегическое планирование деятельности — обоснование вы­бора стратегии организации на основе выявления «узких мест» при

реализации проектов, идентификации источников рисков и опреде­ления компенсирующих мер, а также программ использования ре­зервов;

2) прогнозирование тенденций развития внешней среды — система­тическая работа по формированию и анализу сценариев развития и оценки будущего состояния внешней среды организации, прогно­зирование реакции конкурентов, поведения партнеров, изменения потребностей клиентов и общеэкономическое прогнозирование;

3) мониторинг социально-экономической и нормативно-право­вой среды — постоянное отслеживание текущей информации об из­менении параметров интересующих процессов в экономике, зако­нодательстве, социальных и демографических сферах, науке, техно­логическом развитии отраслей и предприятий; выявление тенденций развития рынков, отраслей, правового поля; база для подготовки к адаптации к изменениям и поиска мер и источников для компен­сации ущерба, а также корректировки стратегий управления рис­ками;

4) стратегический маркетинг — определение целевых сегментов, способов и методов удовлетворения потребностей потребителей и соперничества с конкурентами на них; создание продуктов, про­цессов, имеющих высокую ценность для потребителей, повышение ценности товаров посредством продуктовых, технологических, ор­ганизационных инноваций, учет в деятельности организации пара­метров внешнего окружения, преимуществ организации, оценка системы функционирования организации и управления с точки зре­ния количества, качества продукции, процессов, своевременности их исполнения. Роль стратегического маркетинга состоит в том, что прослеживается эволюция рынка и выявляются существующие и потенциальные рынки или их сегменты на основе анализа потреб­ностей, нуждающихся в удовлетворении. Это маркетинг, ориенти­рованный на сбалансированность, гармонизацию интересов органи­зации, потребителей и общества в целом, на партнерство всех участ­ников отношений рыночного обмена и обеспечивающий создание товаров и услуг более высокой ценности, чем у конкурентов. Стра­тегический маркетинг предполагает: постоянный и систематический анализ, мониторинг рыночной среды и прогноз потребностей рынка и конкретных потребителей, а также сильных и слабых сторон соб­ственной деятельности; планомерное обновление товарного ассор­тимента, оптимизацию своего бизнес-портфеля путем разработки новых эффективных товаров, предназначенных для конкретных групп покупателей и обладающих свойствами, выгодно отличаю­щими их от товаров-конкурентов, а также ориентацию на активное формирование спроса; приоритет гибкости ценовой политики, учи­тывающей зависимости между спросом, предложением и ценой, нелинейность восприятия рынком ценовых действий организаций; интегрированность маркетинговых коммуникаций, воплощаемую в единой синхронизированной коммуникации, ориентированной на установление отношений, желательно двусторонних, с различными целевыми аудиториями, для каждой из которых выстраивается соот­ветствующая модель общения; управление на основе долгосрочных партнерских отношений, индивидуального маркетинга; организацию распределения и продаж, обеспечивающую комфортность принятия и реализации клиентами решений о товарных предпочтениях и по­купках [5; 6];

5) создание системы резервов — формирование в организации страховых запасов сырья, материалов, комплектующих, резервных финансовых фондов денежных средств, разработка программ, алго­ритмов их использования в ситуациях реализации риска, обоснова­ние финансовой стратегии управления активами и пассивами, удер­жания их оптимальной структуры и достаточной ликвидности вло­женных средств.

Методы локализации рисков — создание венчурных предприятий (дочернего предприятия как самостоятельного юридического лица) для локализации в его рамках реализации высокотехнологических (рискованных) проектов, и, соответственно, значительных рисков, связанных с научными разработками.

Венчур — это предприятие малого бизнеса, занимающееся опытно-конструкторскими разработками или другими наукоемкими работами, благодаря которым осуществляются рискованные про­екты. Слово venture в переводе с англ, означает «рискованное начи­нание», хотя объектом т.н. «венчурного финансирования» могут являться как действительно «начинания» в виде едва родившихся на свет идей бизнеса, так и стабильно растущие, давно присутству­ющие на рынке и уже давно реализовавшие свои идеи бизнеса орга­низации.

Локализация применяется в случаях, когда удается довольно четко идентифицировать риски и источники их возникновения. Вы­делив экономически наиболее опасные этапы или участки иннова­ционной, инвестиционной деятельности в обособленные венчурные предприятия, можно сделать их более контролируемыми и снизить уровень риска.

Методы трансформации рисков:

• отказ от риска;

• снижение частоты ущерба или предотвращение убытка;

• уменьшение размера убытков;

• разделение риска (дифференциация и дублирование);

• аутсорсинг риска.

Метод отказа от риска — создание таких производственно-хозяй­ственных условий, при которых вероятность появления ущерба зара­нее ликвидирована: прекращение производства определенной про­дукции, отказ от сферы бизнеса, в которой такие риски присутствуют, избежание, в частности, риска банкротства, риска возникновения обвинения в причинении ущерба вследствие производственной дея­тельности и т.п. Использование данного метода закономерно и обос­нованно тогда, когда велика вероятность возникновения убытков и значителен размер потенциального ущерба.

Метод снижения частоты ущерба, или предотвращения убытка — разработка и реализация предупредительных (превентивных) меро­приятий, направленных на уменьшение вероятности наступления неблагоприятного исхода рисковой ситуации, например, использо­вание телохранителей, обучение водителей с учетом требования без­опасности, стандартизация товаров и услуг; использование в произ­водстве негорючих и экологически чистых материалов, проведение учений и т.п. Использование этого метода целесообразно в ситуации, если вероятность ущерба достаточно велика, а величина убытков не­значительна. Использование данного метода основано на разработке и внедрении планов превентивных мер, реализация которых должна постоянно контролироваться и корректироваться при изменении параметров внешней и внутренней среды организации.

Предупреждение убытков направлено на снижение частоты их воз­никновения. Это требует использование ограничений вероятности возникновения ущерба. Применение же превентивных мер целесо­образно только до тех пор, пока стоимость их реализации меньше получаемых в результате мероприятий выгод.

Метод уменьшения размера убытков — проведение превентивных мер, направленных на снижение вероятного ущерба; направлен на трансформацию уязвимости объекта риска, например, установление противопожарной или охранной сигнализации. Целесообразно ис­пользовать данный метод в ситуации, характеризующейся значитель­ной величиной вероятного ущерба и низкой вероятностью реали­зации риска.

Метод разделения риска — создание такой ситуации в организа­ции, при которой ни один отдельный случай реализации риска (воз­никновения ущерба) не приводит к серии новых убытков, путем изменения подверженности риску:

• дифференциация рисков — разделение источников риска (или объ­ектов, которые могут подвергнуться риску) в пространстве, на­пример, выделение разных производственных цехов (продукция выпускается не в одном большом цехе, а в двух, меньших по раз­меру, расположенных в отдалении друг от друга);

• дублирование наиболее значимых объектов, подверженных риску (документы, информационные базы, виды деятельности органи­зации, оборудование, являющееся ключевым для производства, запасы сырья или готовой продукции) — хранение копий важных документов в особо защищенных местах, создание дублирующих друг друга производственных участков, дополнительных складов и т.д.

Методы финансирования риска, или покрытия убытка (основаны на сокращении риска):

1. Покрытие убытка из текущего дохода.

2. Покрытие убытка из резервного фонда.

3. Покрытие убытка за счет привлечения кредита.

4. Покрытие убытка на базе самострахования.

Покрытие убытка из текущего дохода — компенсация ущерба по мерс его возникновения за счет текущих денежных потоков органи­зации. При этом не создается никаких внутренних или внешних фондов. Применение этого метода возможно в условиях, характери­зующихся незначительным размером потенциальных убытков и низ­кой вероятностью наступления неблагоприятного исхода. Важный фактор выбора этого метода — финансовые возможности организа­ции.

Покрытие убытка из резервного фонда — создание резервных фон­дов в рамках организации и покрытие текущих ущербов за счет та­кого фонда. Используется организацией в случаях, когда прогноз развития рисковых ситуаций свидетельствует о значительном раз­мере предполагаемого ущерба.

Покрытие убытка за счет привлечения кредитных средств применя­ется в том случае, если организация может рассчитывать на получе­ние займа на покрытие убытка. Критерий выбора метода — возмож­ность получения кредита и условия заимствования.

Самострахование — форма страхования, реализуемая в рамках ор­ганизации, в частности, через создание кэптивных страховых ком­паний. Кэптивные страховые организации — страховые компании, являющиеся частью группы нестраховых организаций и осуществля­ющие страхование рисков всей группы. Такая организация является (формально) отдельным юридическим лицом, но риски остаются внутри группы компаний, а соответствующие резервные фонды ос­таются внутри данной группы.

Организация кэптивной страховой компании обуславливает по­лучение для группы компаний совокупности преимуществ:

• возможность концентрации и инвестирования средств страховых фондов группы;

• сохранение прибыли внутри соответствующей группы.