

Риск-менеджмент



Основные аспекты и тенденции риск-менеджмента

- В основе предпринимательской деятельности лежит ожидание получить доход, превышающий обычный, средний сложившийся. Эти ожидания достаточно неопределенные – могут сбываться или нет, поэтому всегда предпринимательство ассоциируется с риском.
- Предвидение и уменьшение негативных последствий неопределенности ожиданий составляет суть управления риском.
- Процессы управления риском включают: идентификацию и оценку риска, регулирование, документирование, манипулирование (контроллинг).

Манипулирование риском

- это разработка и проведение мероприятий, которые позволят компенсировать предстоящие риски (например, хеджирование), снизить (например, посредством решения о менее рискованной альтернативной деятельности, диверсификации) или перенести (например, при помощи страхования), уклониться от рискованных действий или осознанно пойти на риск (акцептировать).
- Слово "риск" в буквальном понимании означает принятие решения, результат которого заранее не известен.

- Целенаправленные действия по ограничению риска в системе бизнеса носят название ***риск-менеджмент***

Применение риск-менеджмента в современной хозяйственной деятельности включает три основные позиции:

- ▣ Выявление последствий деятельности экономических субъектов в ситуации риска;
 - ▣ Умение реагировать на возможные отрицательные последствия этой деятельности;
 - ▣ Разработка и осуществление мер, при помощи которых могут быть нейтрализованы или компенсированы вероятные негативные результаты предпринимаемых действий.
- 

Содержательная сторона риск-менеджмента включает следующие основные этапы:

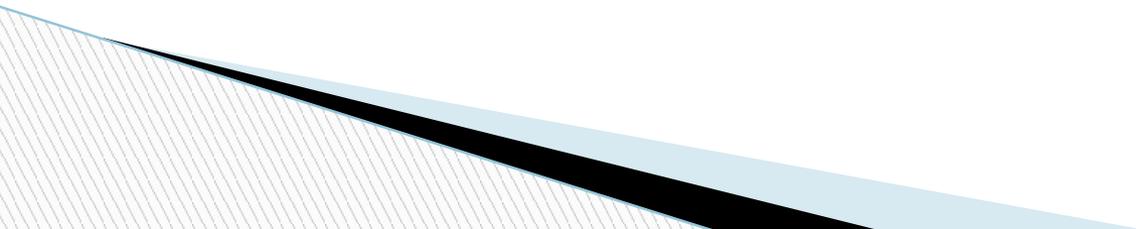
- подготовительный этап управления риском, который предполагает сравнение характеристик и вероятностей риска, полученных в результате анализа и оценки риска;
 - выбор конкретных мер, способствующих устранению или минимизации возможных отрицательных последствий риска.
- 

Система риск-менеджмента включает в себя следующие

ОСНОВНЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ:

- ▣ выявление расхождений в альтернативах риска;
- ▣ разработку планов, позволяющих оптимальным образом действовать в ситуациях, связанных с риском;
- ▣ разработку конкретных рекомендаций, ориентированных на устранение или минимизацию возможных негативных последствий;
- ▣ подготовку к принятию подзаконных и нормативных актов, касающихся рискованной деятельности;
- ▣ учет и анализ психологического восприятия рискованных решений и программ.

Классификация рисков



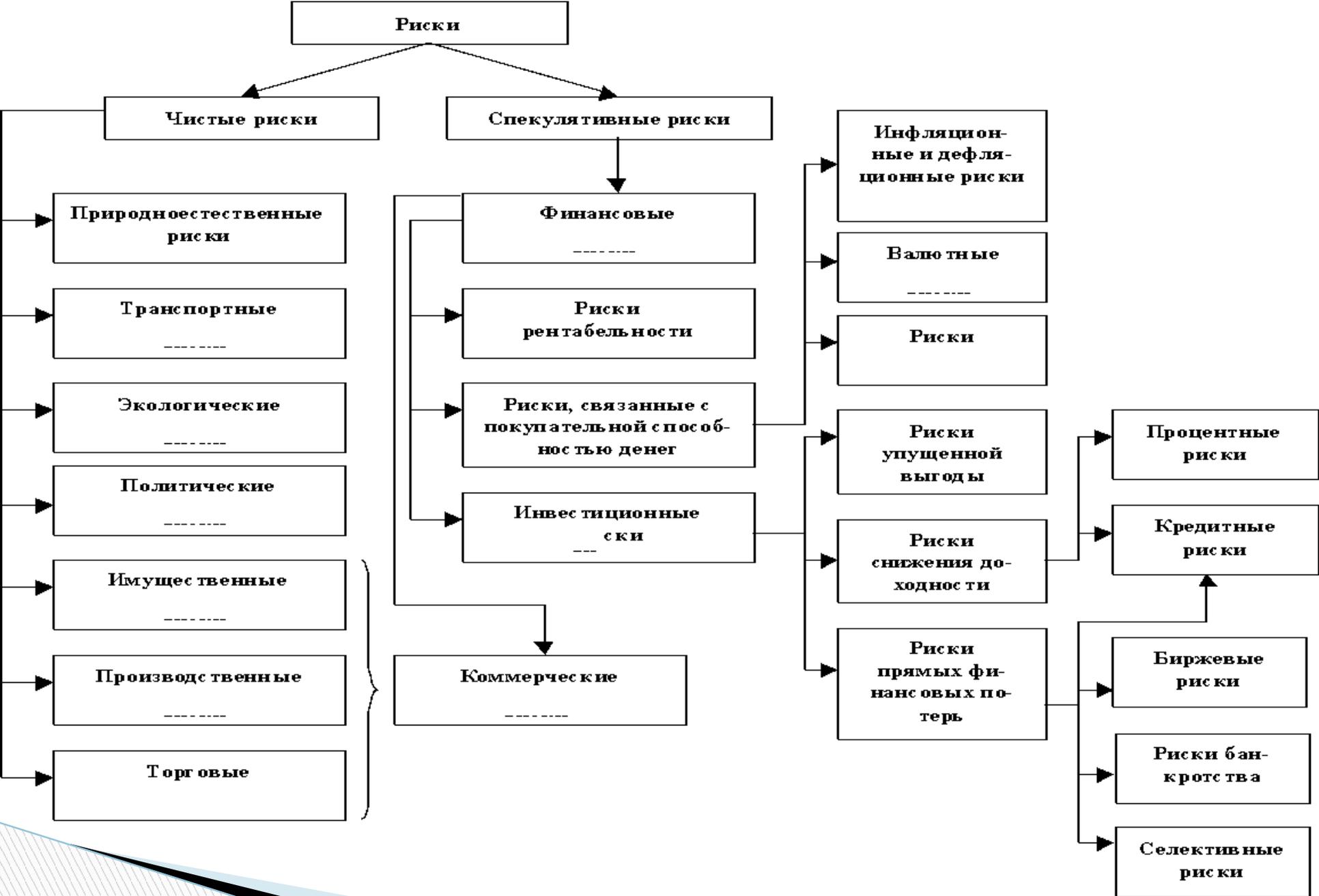


Рис. 2.1. Классификация рисков.

Концепция рисковой стоимости (Value at risk – VAR)

- Одной из основных задач финансовых институтов является оценка рыночных рисков, которые возникают вследствие флуктуации (благоприятном событии) цен акций, сырьевых товаров, обменных курсов, процентных ставок и т.д. Простейшей мерой зависимости инвестора от рыночных рисков является величина изменения капитала портфеля, т.е. прибыли или убытки, возникающие вследствие движения цен активов. Наиболее распространенной на сегодняшний момент методологией оценивания рыночных рисков является *Стоимость Риска (Value – at – Risk, VAR)*. VAR является суммарной мерой риска, способной производить сравнение риска по различным портфелям (например, по портфелям из акций и облигаций) и по различным финансовым инструментам (например, форварды и опционы).
- Показатель рисковой стоимости был разработан в конце 1980 – х гг.

- Для определения величины рисков стоимости необходимо знать зависимость между размерами прибылей и убытков и вероятностями их появления, т.е. распределение вероятностей прибылей и убытков в течении выбранного интервала времени. В этом случае по заданному значению вероятности потерь можно однозначно определить размер соответствующего убытка.

- Поскольку убытки являются следствием колебаний цен на рынке, доверительный интервал служит той границей, которая, по мнению управляющего портфелем, отделяет «нормальные» колебания рынка от экстремальных ценовых всплесков по частоте их проявления.
-
- Помимо субъективной оценки, доверительный интервал может быть установлен и объективным методом. Для этого строят график реально наблюдаемого (эмпирического) распределения вероятностей прибылей и убытков и совмещают его с графиком плотности нормального распределения. Точки пересечения «хвостов» эмпирического и нормального распределения и будут задавать искомый доверительный интервал.
- Следует учитывать, что с увеличением доверительного интервала показатель рискованности будет возрастать

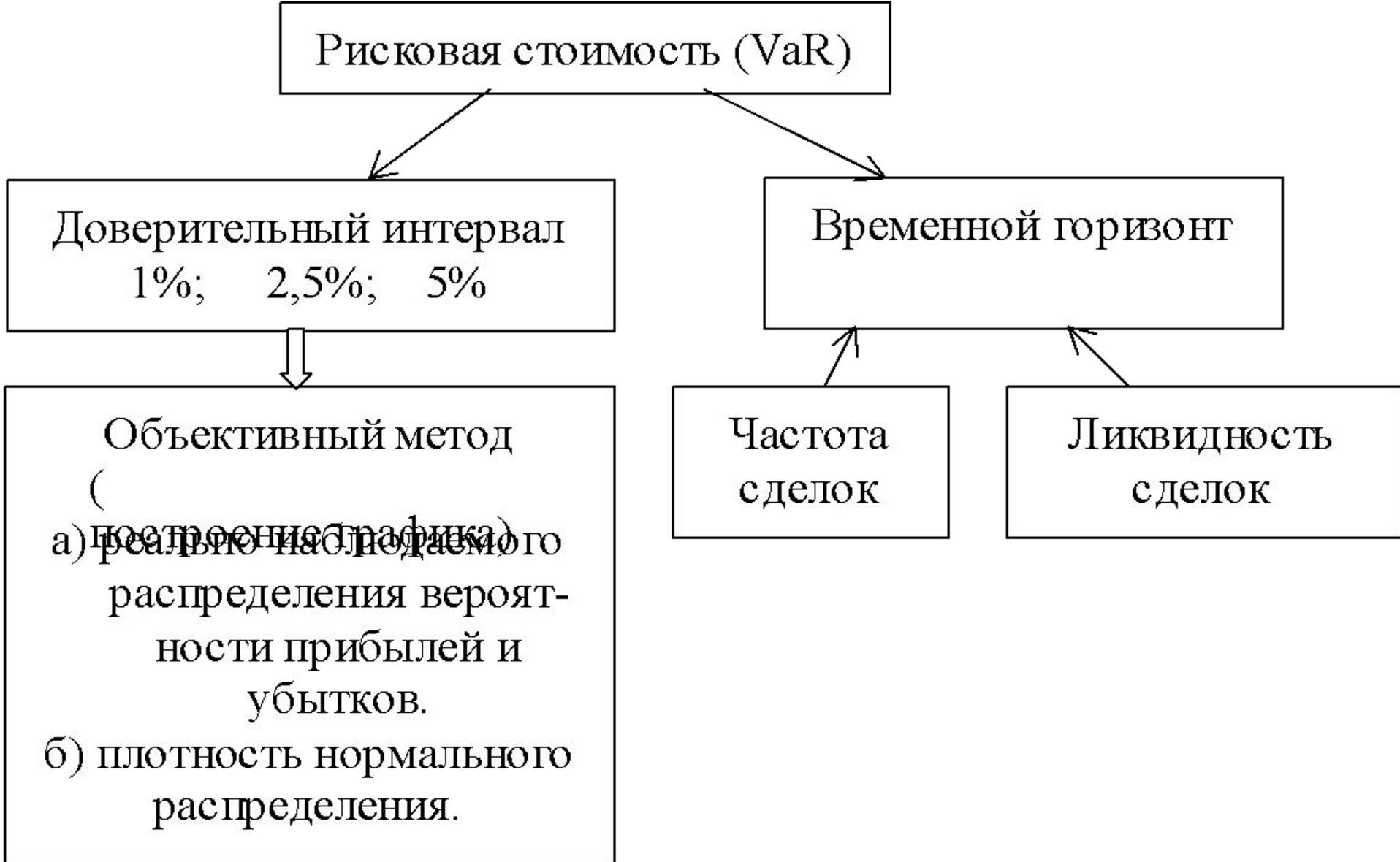


Рис. 3.17. Ключевые параметры определения рисковой стоимости (VAR).

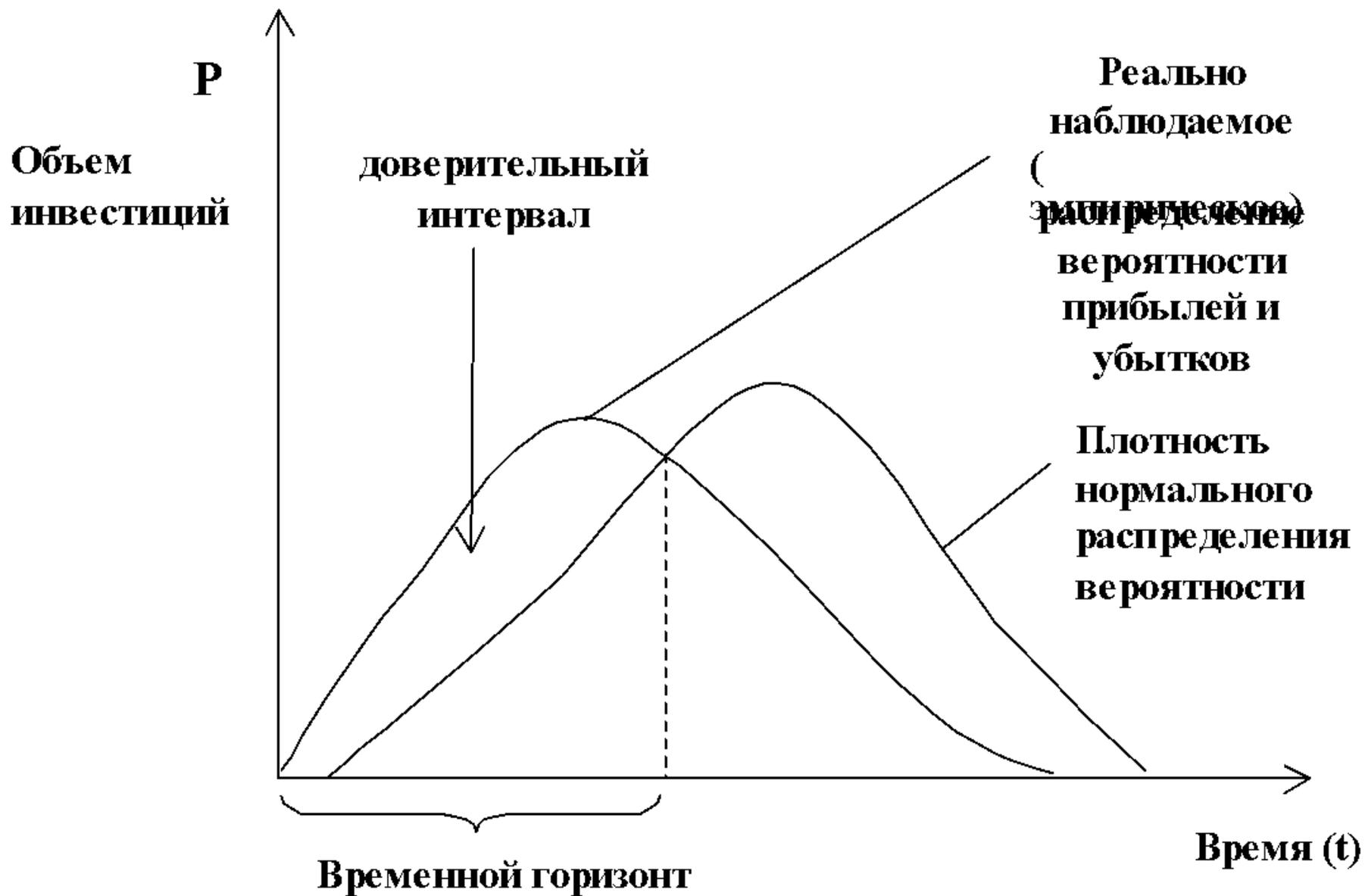


Рис. 3.18. Объективный метод установления доверительного интервала и временного горизонта.

Процесс управления рисками на предприятии

- Как таковой процесс управления рисками включает в себя определенный набор этапов. Следует учесть, что в практике эти этапы реализуются не обязательно в строгой последовательности, а могут выполняться и параллельно. Общая схема риск-менеджмента представлена на рисунке

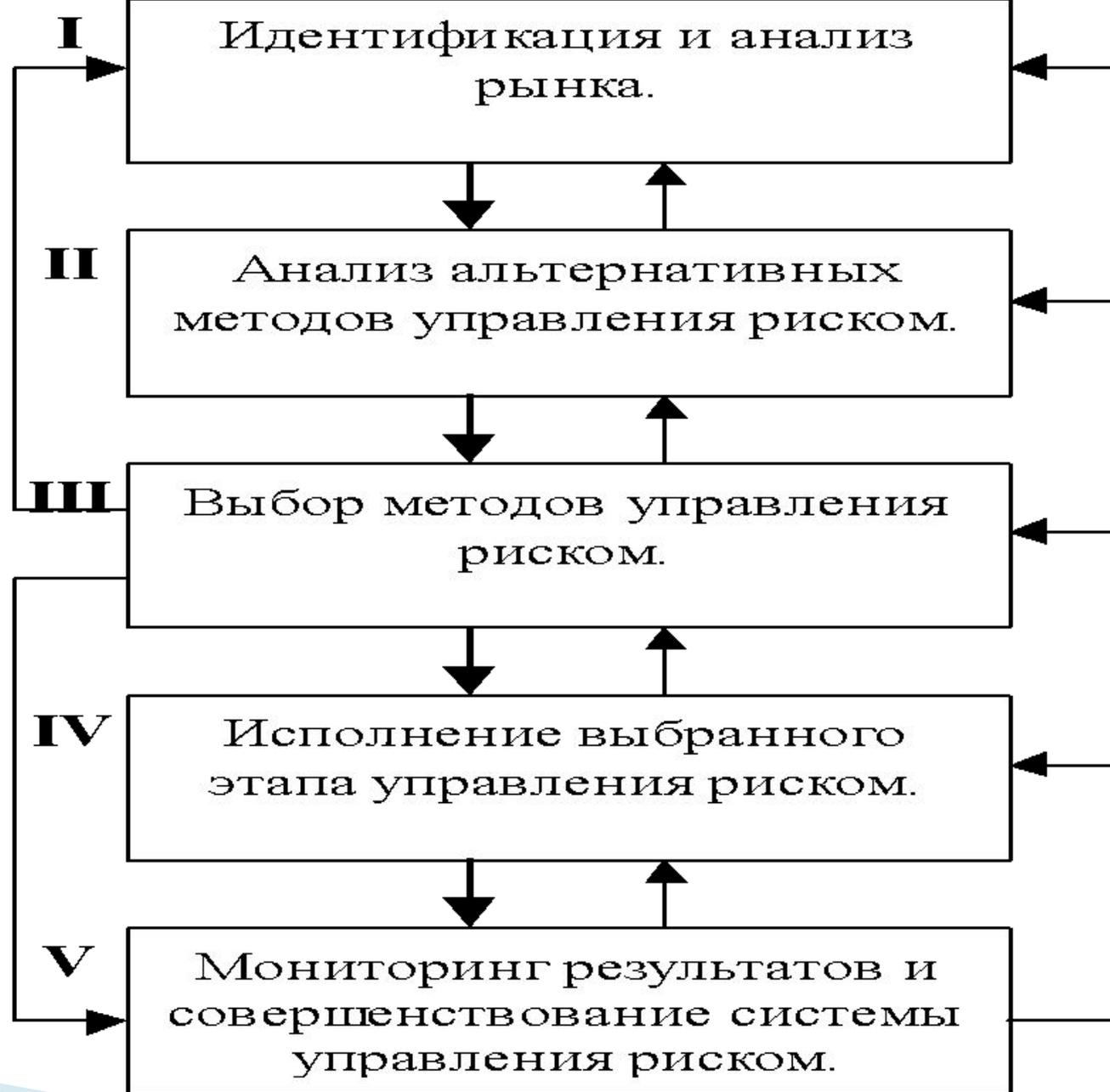


Рис. 4.1. Этапы процесса управления риском.

Этап 1. Идентификация и анализ риска

- Под *идентификацией рисков* понимают выявление рисков, их специфику, обусловленную природой и другими характерными чертами рисков, выделение особенностей их реализации, включая изучение размера экономического ущерба, а также изменение рисков во времени, степень взаимосвязи между ними и изучение факторов, влияющих на них. Этот процесс подразумевает определение следующих моментов:
 - источники неопределенности и риска;
 - последствия реализации риска;
 - источники информации;
 - численное определение риска;
 - взаимное влияние рисков друг на друга.
- На данном этапе, прежде всего, создается информационная база для реализации дальнейшего процесса управления рисками: сведения о риске и его последствиях, величине экономического ущерба, количественная оценка параметров риска и т. д. Дополнительно следует отметить, что идентификация и анализ риска не является единовременно выполняемым комплексом действий. Скорее он представляет собой непрерывный процесс, осуществляемый на протяжении всего алгоритма риск-менеджмента

Этап 2. Анализ альтернатив управления риском

- Существует целый набор разнообразных методов, позволяющих снизить степень риска и величину ущерба. На данном этапе эти методы рассматриваются и анализируются применительно к конкретной ситуации. Т. е. менеджер решает, как можно снизить риск, потери в случае наступления рискованной ситуации, ищет источники покрытия этого ущерба.
- Сами по себе методы риск-менеджмента достаточно разнообразны. Это связано с неоднозначностью понятия риска и наличием большого числа критериев их классификации. В следующем разделе данной главы мы более подробно рассмотрим основные методы, а здесь ограничимся лишь кратким их обзором.
- Во – первых, подходы к управлению рисками можно сгруппировать как методы минимизации негативного влияния неблагоприятных событий следующим образом.
- *Дособытийные методы управления рисками* – осуществляемые заблаговременно мероприятия, направленные на изменение существенных параметров риска (вероятность наступления, размеры ущерба). Сюда можно отнести методы трансформации рисков (Risk control, Risk control to stop losses), которые связаны, в основном, с препятствованием реализации риска. Обычно эти методы ассоциируются с проведением превентивных мероприятий.
- *Послесобытийные методы управления рисками* – осуществляемые после наступления ущерба и направленные на ликвидацию последствий. Эти методы направлены на формирование финансовых источников, используемых для покрытия ущерба. В основном это методы финансирования риска (Risk financing, Risk financing to pay for losses).
- Послесобытийные и дособытийные методы объединяются в общем направлении методов **КОМПЕНСАЦИИ**.

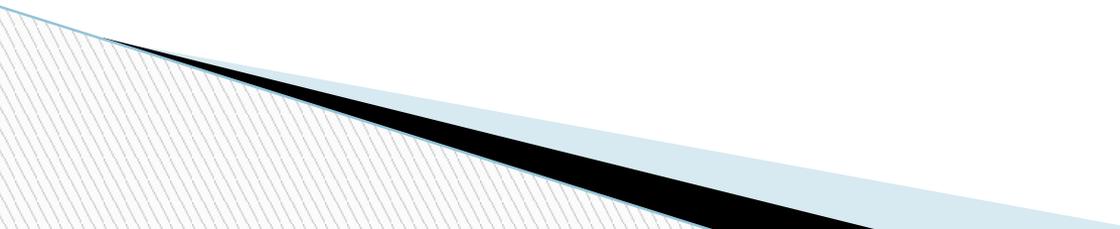
□



Рис. 1. Классификация методов управления рисками.

Этап 3. Методы управления рисками

▣ четыре группы:

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

Методы уклонения от риска

предполагают:

- исключение рискованных ситуаций из бизнеса;
- избегание сделок с ненадежными партнерами, клиентами;
- отказ от услуг неизвестных или сомнительных фирм;
- отказываются от инновационных или инвестиционных проектов, если те вызывают хоть малейшую неуверенность в успешной реализации.
- Если руководство решает использовать в качестве «уклонения» - страхование то необходима разработка комплексной программы защиты, а не единичные обращения в страховую фирму.
- Если у предприятия не хватает средств для комплексной страховой защиты, необходимо выделить те риски, реализация которых связана с наибольшими потерями и застраховать именно их.

Метод локализации риска

- Применяется только, 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.
 - В самых простых случаях для локализации риска создается специализированное подразделение в структуре компании, которое осуществляет реализацию проекта.
- 

Методы диссипации (рассеивания) риска

- ▣ Представляют собой более гибкие инструменты управления. Один из них связан с распределением риска между стратегическими партнерами. В качестве партнеров могут выступать как другие предприятия, так и физические лица. Здесь могут создаваться акционерные общества, финансово – промышленные группы. Предприятия могут вступать в консорциумы, ассоциации, концерны.
- ▣ Объединение предприятий в одно либо в группу носит название интеграции.
- ▣
- ▣ Выделяют четыре основных вида интеграции риска:
- ▣ (обратная) интеграция - предполагает объединение с поставщиками;
- ▣ (прямая) интеграция - подразумевает объединение с посредниками, образующими дистрибьюторскую сеть по сбыту продукции предприятия;
- ▣ горизонтальная интеграция - предполагает объединение с конкурентами; обычно такие ассоциации создаются с целью согласования ценовой политики, разграничению зон хозяйствования, каких-либо совместных действий;
- ▣ вертикальная интеграция – это объединение организаций, осуществляющих разные виды деятельности для достижения совместных стратегических целей.

- **Другая разновидность методов диссипации риска – это диверсификация.**
- подразумевает увеличение разнообразия видов деятельности, рынков сбыта или каналов поставок.
- **Диверсификация закупок** – это увеличение количества поставщиков, что позволяет ослабить зависимость предприятия от конкретного поставщика. (нарушение графика, форс – мажор, банкротство и др.)
- **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. При возникновении проблем с реализацией одного вида продукции, организация сможет компенсировать потери при помощи других сфер хозяйствования либо вообще перейти в другую отрасль.
- **Диссипация риска при формировании инвестиционного портфеля**
- предполагает реализацию одновременно нескольких проектов, характеризующихся небольшой капиталоемкостью. Это можно назвать *диверсификацией инвестиций*.

Методы компенсации риска

- Данная группа методов относится к упреждающим методам управления
- (управление по изменениям).
- 1. **Стратегическое планирование** особенно эффективно, если
- разработка стратегии проходит через все сферы внутри предприятия.
- Разработка комплекса компенсирующих мероприятий, создания и использования резервов.
- 2. **Прогнозирование внешней экономической обстановки.**
- Заключается в периодической разработке сценариев развития внешней среды предприятия, в прогнозировании поведения возможных партнеров или действий конкурентов, изменений в секторах и сегментах рынка.
- 3. **Активный целенаправленный маркетинг.**
- Он подразумевает использование маркетинговых инструментов для интенсивного формирования спроса на продукцию предприятия.
- Рекламные акции
Позиционирование товара
Дифференциация продукции
Фокусирование на определенные группы потребителей.
-
- 4. **Мониторинг социально – экономической и нормативно – правовой среды**
Интенсивное формирование спроса на свою продукцию.
- Используются методы:
- Сегментация рынка и оценка его емкости;
- Организация рекламной компании;
- Анализ поведения конкурентов;
- Выработка конкурентных стратегий.
- 5. **Создание системы резервов.**
- При использовании этого метода на предприятии создаются страховые запасы сырья, материалов, денежных средств, создаются планы их мобилизации в условиях кризиса. В некоторых случаях создание резервных фондов является обязательным.
- 6. **Привлечение внешних ресурсов.**
- В случае когда фирма не в состоянии покрыть все потери внутренних ресурсов, часть из них можно покрыть с использованием кредитных ресурсов. Однако в данном случае доступность кредитных ресурсов имеет существенные ограничения. И главное из них —

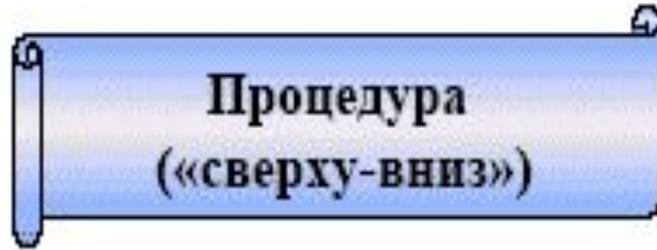
Американские предприниматели часто практикуют правила пяти «С» – модели для проверки кредитоспособности партнера:

- ▣ **1.личность заемщика** (character) – его репутацию, степень ответственности;
- ▣ **2.финансовые возможности** (capacity) – способность погасить взятую ссуду за счет текущих поступлений или средств от реализации активов;
- ▣ **3.имущество** (capital) – величина и структура акционерного капитала;
- ▣ **4.обеспечение** (collateral) – вид и стоимость активов, предлагаемых в качестве залога; **5. общие условия** (conditions) – общее экономическое состояние и другие факторы.

Карта рисков - эффективный инструмент управления

- **Карта рисков – простой метод оценки рисков**
- Представители разных отраслей экономики –зачастую задают, как консультантам по управлению рисками вопрос: есть ли простые и наглядные методы, доступные и неспециалистам, которые помогли бы хотя бы грубо оценить риски при развитии новых стратегических направлений бизнеса, крупных инвестиционных планов и т.п.
-
- **Что такое карта риска и чем она полезна?**
- Карта риска - графическое и текстовое описание ограниченного числа рисков организации, расположенных в прямоугольной таблице, по одной «оси» которой указана сила воздействия или значимость риска, а по другой вероятность или частота его возникновения.

Подходы к построению карты рисков



Выявление и анализ рисков существующих в каждом подразделении компании, на уровне топ-менеджмента, и определение степени их взаимовлияния и влияния на организацию в целом.

Используется серия интенсивных дискуссий, проводимых в целевых «производственных» группах, в ходе которых происходит выявление, обсуждение и анализ рисков.