

Тема: Управління економічними ризиками

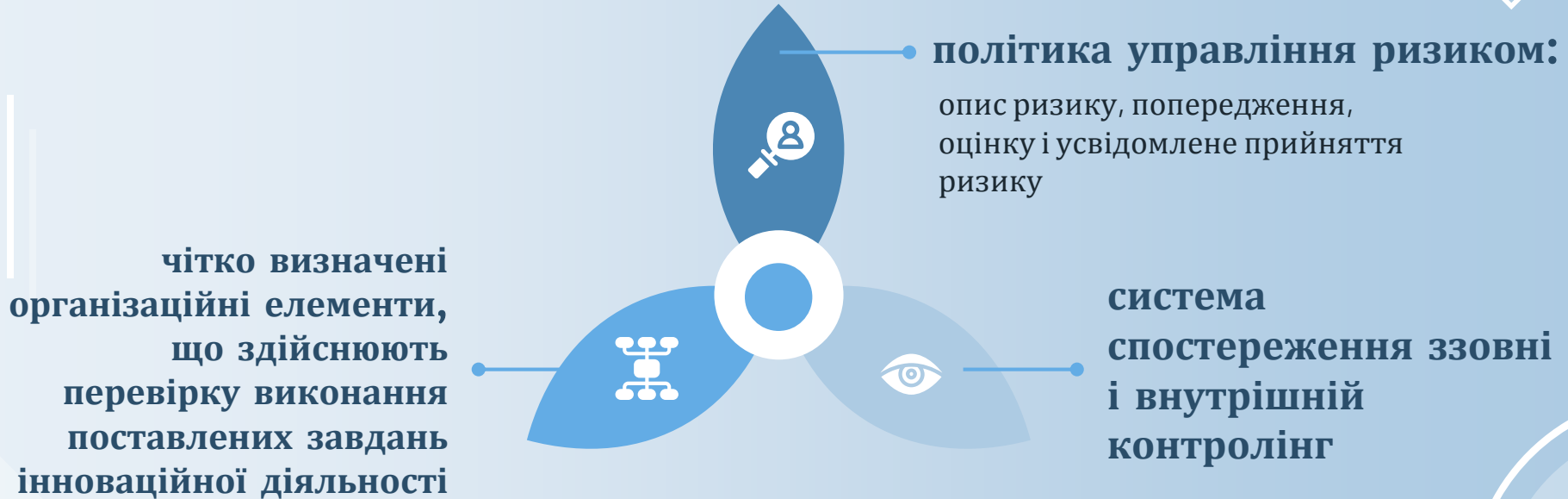


Калюжна Юлія Вікторівна
к.е.н., доц., доцент кафедри управління
персоналом і маркетингу
kalyuzhnaya.ju@gmail.com

Управління ризикозахищеністю діяльності підприємства передбачає:

- використання всього спектру управлінського інструментарію з метою уникнення або зниження ступеня ризику;
- контроль ризику у випадку неможливості уникнення ризику у повній мірі;
- оптимізація ступеню ризику через максимально можливе зменшення ймовірності потенційних збитків;
- свідоме прийняття або збільшення ступеня ризику у випадку підприємницької інтуїції щодо отримання певних вигод.

Елементи системи управління ризикозахищеністю інноваційної діяльності



Аналіз стейкхолдерів

Для мінімізації ризиків необхідно аналізувати здійснювати стратегічний діалог зі стейкхолдерами підприємства та приводити характеристики інновації у відповідність з ними. За міжнародним стандартом соціальної відповідальності ISO 26000, «стейкхолдер» або зацікавлена сторона – це:

- особа або група осіб, яка має інтерес у будь-яких рішеннях або діях організації.
- група людей, яка так чи інакше впливає на діяльність підприємства та навпаки;
- заінтересовані сторони (партнери, співробітники, клієнти, громадськість, громадські організації, громади, державні органи);
- всі, хто має певне відношення до продукції підприємства або до його діяльності.

Алгоритм аналізу стейкхолдерів


- визначення групи людей та організації, що впливають на діяльність організації;
- з'ясування точки зору цих груп;
- допомога кожній групі зрозуміти погляди на інноваційний процес інших груп заінтересованих сторін;
- визначення спільного бачення результатів інноваційної діяльності підприємства, що відповідатимуть якомога більшій кількості побажань стейкхолдерів;
- розробка стратегії для отримання підтримки інноваційної діяльності та усунення перешкод на шляху успішного впровадження інноваційної діяльності підприємства.

Матриця стейкхолдерів (д/з 1):

Name / Function / Position	Positive Impact How could the stakeholder profit from the project?	Negative impact How could the stakeholder be affected negatively by the project?	Support How could the stakeholder support the project?	Opposition How could the stakeholder hinder project progress?	Strategy How will the project team react to the stakeholder?

Управління ризиками –
відповідальність
кожного працівника
компанії

Ціль УР – не повна
відмова від ризиків, а
їх доведення до
прийняттого рівня



**Правила
управління
ризиками
компанії**

Не існує бізнесу без
ризиків, але існують
компанії, які ризики
ігнорують

Неможливо передбачити
всі ризики, компанія має
бути готова до
невизначеності

Методи управління ризиком

Метод	Характеристика методу
Уникнення ризику	Один із консервативних способів нейтралізації ризиків, що припускає відмову від дій, які можуть спричинити істотний ризик. Наприклад, відмова від проекту з невизначеним попитом або рівнем результатів, продаж ризикового активу або відхід з ринку. Даний метод обмежений у застосуванні, оскільки призводить до відмови від певної діяльності, а отже, до втрати вигоди, пов'язаної з нею.
Утримання ризику	Полягає в прийнятті ризику і самострахування, тобто у створенні резервів на покриття збитку. Сума резерву зазвичай дорівнює сумі, необхідній для повного покриття можливого збитку. Утримання ризику вимагає додаткових заходів контролю. У середині підприємства повинні бути визначені адміністративні процедури з прийняття ризиків, а персонал навчений діям у кризових ситуаціях.
Передача ризику	<p>При страхуванні ризик передається страховій компанії за допомогою укладення договору з нею, при цьому її ризики покриваються за рахунок страхових премій. При настанні страхової події збитки підприємства відшкодовує страховик.</p> <p>Аутсорсинг – передача непрофільних для підприємства функцій іншим організаціям з метою зниження ризиків та підвищення ефективності діяльності, зменшення витрат, пов'язані із самостійною реалізацією певних функцій (ІТ-послуги, бухгалтерські, будівельні роботи, тощо)</p>
Зниження ризику	На відміну від стратегії повного уникнення ризику при використанні даного методу компанія знаходиться в зоні дії ризику. Не відмовляючись від ризику повністю, вона намагається активно впливати на його розвиток. Способами зниження ризику може бути диверсифікація (розширення видів діяльності підприємства), введення лімітів (для фінансових ризиків – кредитні ліміти, ліміти дебіторської заборгованості), формування резервів (на покриття збитків) та зменшення часу знаходження в небезпечних зонах (для виробничих циклів). Зниження ризиків – досить складний процес, що вимагає і ресурсів, і участі багатьох співробітників, і жорсткого контролю над різними сферами діяльності підприємства. Зазвичай ризики, які компанія знижує, можна оцінити з високим ступенем точності (наприклад, фінансові втрати від прострочення платежу дебіторами), крім того, вони керовані (на відміну від політичних ризиків).

Уникнення ризиків — найбільш ефективний спосіб їхньої профілактики. Воно полягає в розробці таких заходів, що цілком виключають конкретний вид підприємницького ризику. До числа основних заходів відносяться:

- відмова від здійснення господарських операцій, коли рівень ризику надмірно високий і не відповідає критеріям фінансової політики підприємства. Незважаючи на високу ефективність цього заходу, його використовують обмежено, тому що більшість господарських операцій пов'язані зі здійсненням прямої торгово-виробничої діяльності підприємства, що забезпечує регулярне надходження доходів і формування його прибутку;

- зниження частини позикових засобів у господарському обороті.

Відмова від надмірного використання позикового капіталу дає можливість уникнути одного з найбільш важливих господарських ризиків — втрати фінансової стійкості підприємства та інших ризиків.

Диверсифікація — це процес розподілу капіталу (діяльності) між різними об'єктами вкладення, що безпосередньо не пов'язані між собою.

Диверсифікація дозволяє уникнути частини ризику при розподілі капіталу між різноманітними видами діяльності. Наприклад, придбання інвестором акцій п'яти різних акціонерних товариств замість акцій одного товариства збільшує імовірність одержання ним середнього доходу в п'ять разів і, відповідно, в п'ять разів знижує ступінь ризику.

Диверсифікація є найбільш обґрунтованим і відносно менш витратним способом зниження ступеня економічного ризику.

Можна розглядати диверсифікацію як розсіяння інвестиційного ризику. Однак вона не може звести інвестиційний ризик до нуля. Це пояснюється тим, що на підприємництво й інвестиційну діяльність суб'єкта, який господарює, впливають зовнішні фактори, не пов'язані з вибором конкретних об'єктів вкладення капіталу, і, отже, на них не впливає диверсифікація.

Як напрями диверсифікації ризиків можуть бути використані:

- диверсифікація різних видів діяльності. Вона передбачає використання альтернативних можливостей одержання доходу і прибутку від різних видів господарських операцій;
- диверсифікація постачальників товарів. Вона, наприклад, передбачає забезпечення розмаїтості комерційних партнерів з постачання на підприємство основних груп товарів;
- диверсифікація асортименту продукції, що випускається.
- диверсифікація портфеля цінних паперів. Вона передбачає розмаїтість цього портфеля за окремими видами і емітентами цінних паперів (не змінюючи при цьому критеріальних цілей формування цього портфеля);
- диверсифікація депозитного портфеля. Вона передбачає розміщення великих сум тимчасово вільних грошових активів підприємства на депозитне зберігання в декількох банках (не змінюючи при цьому істотно умови їх розміщення).

Лімітування — це встановлення ліміту, тобто граничних сум затрат, продажу, кредиту і т.ін.

За такими видами діяльності і господарських операцій, що можуть постійно виходити за встановлені межі припустимого ризику, цей ризик лімітується шляхом встановлення відповідних економічних і фінансових нормативів. Система таких нормативів, що забезпечують лімітування економічних ризиків, може включати:

- максимальний обсяг комерційної операції по закупівлі товарів, що укладається з одним контрагентом;
- максимальний розмір сукупних запасів товарів на підприємстві (запасів поточного поповнення, сезонного збереження, цільового призначення);
- максимальний розмір споживчого кредиту, наданого одному покупцю (у рамках диференційованих груп покупців чи груп товарів);
- мінімальний розмір оборотних активів у високоліквідній формі (з виділенням їхньої суми у вигляді готівкових коштів платежу);
- граничний розмір використання позикових коштів в обороті (чи їхня частка в загальній сумі використовуваного капіталу);
- максимальний розмір депозитного внеску, що розміщується в одному комерційному банку та інше.

Відхилення ризику. У даному випадку передбачається відмовлення від певних управлінських рішень, якщо рівень ризику перевищує його прийнятний рівень для підприємства. Метод радикальний, але його мало застосовують.

Прикладом можуть бути:

- відмовлення від здійснення господарських операцій, ризик яких надмірно великий і обтяжливий для підприємства;
- відмова від банківських кредитів, якщо кон'юнктура фінансового ринку несприятлива для підприємства;
- відмовлення від будь-якої інвестиційної політики з метою підтримки високого рівня платоспроможності підприємства;
- відмовлення від постачань імпортової сировини, якщо відзначається високий ступінь мінливості митного законодавства;
- відмова від авансових оплат постачальникам і реалізації на умовах відстрочки платежів і таке інше.

Недопущення збитків (запобігання ризикам).

Метод припускає здійснення підприємством певних заходів і дій, що спрямовані на недопущення ризикових ситуацій. Впровадження цього методу може бути досягнуте за рахунок:

- підвищення обґрунтованості підготовки і реалізації управлінських рішень;
- одержання додаткової інформації;
- розробки схем ділової активності, що уникають найбільшій зоні збитків.

Мінімізація збитків. Метод спрямований на розробку заходів щодо мінімізації збитків у випадку ризикової ситуації. Метод включає такі напрями:

- диверсифікованість діяльності підприємства, що полягає в розподілі зусиль і капіталовкладень між різноманітними видами діяльності, безпосередньо не пов'язаними один з одним. У такому випадку, якщо в результаті непередбачених подій один вид діяльності буде збитковий, то інший може приносити прибуток;

- використання професійних стратегій припускає встановлення певної структури капіталу і майна підприємства за окремими напрямками його використання для досягнення певних цілей. Наприклад, портфельні стратегії можуть включати товарний портфель, інвестиційний портфель, портфель цінних паперів, валютний портфель;

- лімітування обсягів найбільш ризикованих операцій і проектів, як спосіб мінімізації ризику, передбачає встановлення лімітів на проведення найбільш ризикованих дій, до яких відносять обсяг реалізації товарів, попит на який нестабільний чи знаходиться в процесі формування; обсяг закупівлі товарів в умовах передоплати; обсяг реалізації товарів в умовах відстрочки платежу; обсяг приваблених позикових засобів; обсяг інвестування по одному проекту;

- розробка і реалізація системи заходів для локалізації наслідків ризикової ситуації.

Передача контролю за ризиком (трансфер ризику)

Виділяють три причини, за яких передача ризику вигідна як для сторони передаючої (трансферу), так і для приймаючої (трансфері):

Перша причина — це втрати, що великі для сторони, яка передає ризик, і можуть бути незначні для сторони, що приймає на себе цей ризик.

Друга причина — трансфері може знати кращі способи і мати кращі можливості для скорочення можливих утрат, ніж трансфер.

Третя причина передачі контролю за ризиком — це коли трансфері може знаходитися в кращій позиції для скорочення втрат чи контролю за господарським ризиком.

Основний спосіб передачі ризику — це передача ризику через складання контракту. Розрізняють такі контракти: будівельні, оренди, на збереження і перевезення, продажі, обслуговування, постачання і т.ін.

Однак трансфер ризику — не обов'язково безпечніший і ефективніший спосіб мінімізації ризику. Трансфері може просто не мати достатніх засобів для покриття втрат трансферу, тому при передачі ризику необхідно враховувати такі моменти:

- розподіл ризиків повинен бути чітким і однозначним;
- трансфері повинен мати можливість швидко виконати всі прийняті на себе зобов'язання;
- трансфері повинен мати значні повноваження для скорочення ризику і контролю за ним, щонайкраще використовувати ці повноваження;
- рішення про трансфер повинне прийматися на базі критерію ефективності (як недорогий і більш прибутковий метод) порівняно з аналогічними за надійністю методами мінімізації ризику;
- ризик повинен передаватися за ціною, однаково привабливою як для трансферу, так і для трансфері.

Створення спеціального резервного фонду (фонду ризику. Створення спеціального резервного фонду (фонду ризику) здійснюється за рахунок відрахувань із прибутку на випадок виникнення непередбачених ситуацій. Убезпечення від ризику за рахунок резервного фонду доцільне в тому випадку, коли вартість майна, яке страхується, відносно невелике порівняно з майном і фінансовими критеріями всього бізнесу і коли імовірність збитків надзвичайно мала. При визначенні необхідного рівня страхових резервних фондів виходять із середньозваженої величини різних компонентів: ресурсів, поточних активів, основного капіталу. Резервні фонди формують у розмірі 1% від вартості активів чи 1-5% від обсягу продажів, чи 3-5% від річного фонду виплат акціонерам.

Створення страхового товарного запасу. Створення страхового товарного запасу здійснюється з метою компенсації коливань попиту на товари. Позитивним моментом є забезпечення можливості нормального функціонування в умовах невиконання графіків постачань і ажіотажного попиту на товар. З іншого боку, спостерігається заморожування частини оборотних коштів, подовження операційного циклу, збільшення потреби у фінансових ресурсах.

Обсяг сформованого страхового запасу визначається коефіцієнтом (1-3 і більше) від обсягів виробничого товарного запасу і залежить від кон'юнктури ринку і стабільності виконання зобов'язань постачальниками. Розмір страхового запасу розраховується за формулою

$$ТЗ = ОЗ_{одн} \times d \times K_{сз}$$

де $ТЗ$ — обсяг товарного запасу, $ОЗ_{одн}$ — одnodенний обсяг закупівлі, передбачений діючими контрактами; d — середньоквадратичне відхилення фактичного терміну постачання від контрактних умов (у днях); $K_{сз}$ — коефіцієнт формування страхового запасу залежно від рівня ризику.

Розробка і впровадження системи штрафних санкцій використовується тільки за тими видами ризику, імовірність виникнення яких залежить від контрагентів підприємства. Розмір фінансових санкцій повинен повною мірою компенсувати фінансові збитки підприємства унаслідок виникнення ризикової ситуації. Розмір фінансової санкції (ФС) визначається за формулою:

$$\text{ФС} = \text{П}_v + \text{I},$$

де П_v — упущений прибуток за день до виконання зобов'язань; I — інфляційні втрати.

Практика розрахунку і включення в ціну ризикової надбавки припускає компенсацію втрат підприємства унаслідок виникнення ризикової ситуації. Розрахунок роздрібної ціни може бути здійснений за формулою:

$$\text{РЦ}_{\text{КК}} = \text{РЦ} + \text{АЛЕ} / \text{К}_p,$$

де $\text{РЦ}_{\text{КК}}$ — ціна реалізації на умовах комерційного кредиту покупцям; РЦ — ціна реалізації за фактом оплати; АЛЕ — надбавка за відстрочку оплати; К_p — коефіцієнт ризикованості даного дебітора, що характеризує імовірність виконання ним дебіторських зобов'язань (0-1 експертним шляхом).

Надбавку за відстрочку оплати розраховують так:

$$\text{НО} = (\text{РЦ} * \text{Р}_{\text{ФВ}} / 360 * 100) * \text{Д},$$

де НО — надбавка за відстрочку оплати; $\text{Р}_{\text{ФВ}}$ — рівень рентабельності фінансових вкладень, % річних; Д — період відстрочки, днів.

Запас грошових коштів. Страховий запас коштів створюється з метою компенсації коливань надходжень і використання коштів підприємства. Його розмір визначається статистично. Для цих цілей використовуються моделі М. Міллера і Д. Орра, що базуються на гіпотезі щодо нормального закону розподілу надходжень і платежів підприємства.

Обсяг оптимального залишку коштів розраховується за формулою:

$$ГК_{\text{опт}} = \sqrt[3]{\frac{(3 * K_{\text{min}} * \sigma_{\text{одс}}^2)}{4 * ВУМ}} + GK_{\text{min}}$$

де - $ГК_{\text{опт}}$ — оптимальний залишок коштів; K_{min} — мінімальний обсяг операцій із продажу цінних паперів чи паперів з одержання позикових засобів; $ВУМ$ — вартість упущених можливостей у зв'язку з утриманням залишку коштів; $\sigma_{\text{одс}}$ — середньоквадратичне відхилення в розмірі залишків коштів; $ГК_{\text{min}}$ — мінімальний рівень залишків коштів, установлений адміністрацією.

Задача 4. Визначте оптимальний і максимальний розмір грошових коштів підприємства, якщо відомо: мінімальний обсяг кредитових зобов'язань становить 2500 грн; вартість втрачених можливостей — 268 грн; мінімальний рівень залишків грошових коштів, доведений банком, - 600 грн.

Для розрахунку середньоквадратичного відхилення в розмірі залишків грошових коштів використовуйте дані таблиці



Дані для розрахунку

Випадок	Відхилення, грн	Кількість випадків у звітному періоді
1	+210	7
2	-320	11
3	-60	17

Страховання від ризику. Страховання належить до методу передавання ризику за допомогою укладення контракту. У ролі трансфері виступає страхова компанія. З усіх форм передавання ризику страхування найбільше відповідає умовам, які висуваються до трансфері, а саме: страхова компанія є спеціалізованою фірмою, а тому має змогу оперативно виконати взяті на себе зобов'язання; вона наділена повноваженнями для скорочення збитків і контролювання ризику і може оптимально їх використовувати; страхова компанія має змогу приймати ризик за вірогідною, точно визначеною ціною. Іноді страхова компанія, що має достатні страхові резерви, навіть може прийняти ризик за зниженою ціною (для постійних партнерів, з метою залучення клієнтів).

Сутність страхування виражається в тому, що підприємець готовий відмовитися від частини своїх доходів, аби уникнути ризику, тобто він готовий заплатити за зведення ступеня ризику до мінімуму.

Широке використання різноманітних форм профілактики і страхування господарських ризиків дає можливість суттєво знизити розмір можливих фінансових утрат підприємства в умовах нестабільної економіки і частоті зміни кон'юнктури ринку.

Самострахування від ризику. Система профілактики економічних ризиків, хоч і знижує імовірність їхнього виникнення, проте не може нейтралізувати всі пов'язані з ними негативні фінансові наслідки. Частково, цю роль може взяти на себе внутрішнє страхування ризиків (самострахування), яке здійснюється в рамках самого підприємства.

Самострахування — це група заходів для внутрішнього страхування ризиків, покликаних забезпечити нейтралізацію їх негативних фінансових наслідків у процесі розвитку підприємства.

Хеджування як метод зниження ризику. Під хеджуванням (від англ. hedge — захищатися від можливих втрат, ухилятися, обмежувати) розуміють діяльність, спрямовану на створення захисту від можливих фінансових втрат у майбутньому, пов'язаних зі зміною ринкової ціни фінансових інструментів чи товарів. Хеджування — це загальний термін, який використовується для опису дій з мінімізації цінових ризиків, пов'язаних із імовірністю зміни ринкової ціни інструмента протягом певного часу. За можливими наслідками та масштабами найзначнішими ціновими ризиками у банківській діяльності є ризики зміни відсоткових ставок та обмінних валютних курсів, а також ризик, пов'язаний зі зміною вартості цінних паперів. Цінові ризики належать до групи фінансових ризиків.

В економічній науці та практиці термін «хеджування» має кілька значень: стратегія, метод, операція та інструменти хеджування, які об'єднані однією ідеєю, — зниження рівня цінових ризиків.

Методи хеджування — це способи впливу на структуру фінансових активів та зобов'язань для обмеження рівня ризику або створення систем захисту від ризику укладанням додаткових фінансових угод.

Інструменти хеджування — це фінансові угоди, механізм дії яких сприяє мінімізації ризику зміни ціни базового інструмента в майбутньому. Для хеджування ризиків використовують похідні фінансові інструменти, такі як форвардні угоди, ф'ючерсні контракти, опціони та своп-контракти, а також гібридні фінансові інструменти — свопціони, опціонні форвардні угоди,

На міжнародних фінансових ринках існує багато потенційних хеджерів, серед них такі, як:

- інвестиційні банки, які використовують строковий ринок для продажу більшої кількості короткострокових активів, ніж це можна зробити на готівковому ринку;
- дилери з торгівлі державними цінними паперами та іноземною валютою, які захищаються від зниження дохідності та валютних курсів;
- експортери та імпортери для захисту майбутніх платежів від зміни валютних курсів;
- корпорації для фіксації відсоткової ставки за залученими або розміщеними коштами;
- компанії, які здійснюють операції з власністю, при випуску конвертованих акцій захищаються від можливого зростання відсоткових ставок до завершення випуску та розміщення;
- пенсійні фонди захищають дохід від інвестицій в першокласні цінні папери та казначейські зобов'язання;
- банки, які захищаються від зниження кредитних відсоткових ставок та підвищення депозитних ставок у майбутньому;
- інвестиційні фонди захищають номінальну вартість належних їм фінансових активів або фіксують ціни на ті фінансові інструменти, які заплановано придбати в майбутньому.

Журнал реагування на ризики Risk-response-log (д/з 2):

Risk Ризик	Root Cause Основна причина	Damage Пошкодження	Probability Ймовірність	Impact Вплив	Precaution Застереження	Response Відповідь

Risk	Root Cause	Damage	Probability	Impact	Precaution	Response
Example: Hosting an international conference						
<i>keynote speaker won't come</i>	<i>visa could not be obtained</i>	<i>conference session will be cancelled</i>	<i>medium</i>	<i>high</i>	<ul style="list-style-type: none"> - leaflet on visa process - provide invitation letter, hotel reservation etc. - contact embassy 	<ul style="list-style-type: none"> - find substitute - reschedule programme - get slides from speaker for website
Example: Implementation of a qualitative study with the help of student assistants as interviewers						
<i>results are of low quality</i>	<i>untrained interviewers</i>	<i>project fail</i>	<i>low</i>	<i>very high</i>	<ul style="list-style-type: none"> - train student assistants - provide interview guidelines 	<i>- repeat interviews</i>

Дякую за увагу!

