

Управление логистическими рисками

Управление риском:

совокупность методов, приемов и мероприятий, позволяющих в определенной степени *прогнозировать наступление рисков событий и принимать меры к исключению или снижению отрицательных последствий наступления таких событий.*



В задачи управления риском входит

- *обнаружение зон (областей) повышенного риска;*
- *оценка степени риска, анализ приемлемости данного уровня риска для организации;*
- *разработка мер по предупреждению или снижению риска;*
- *если рискованное событие уже произошло – принятие мер к максимально возможному возмещению причиненного ущерба.*

ПУТИ СНИЖЕНИЯ РИСКОВ



Приемы предотвращения рисков



- избегание
- удаление
- передача



Приемы снижения рисков



- диверсификация
- лимитирование
- страхование и самострахование
- хеджирование

Хеджирование — открытие сделок на одном рынке для компенсации воздействия ценовых рисков равной, но противоположной позиции на другом рынке. Обычно хеджирование осуществляется с целью страхования рисков изменения цен путём заключения сделок на срочных рынках.

Основные принципы управления риском

- 1) нельзя рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал: *необходимо определить максимально возможный объем убытка в случае наступления рискованного события, и оценить, не приведут ли убытки к банкротству предприятия;*
- 2) необходимо думать о последствиях риска: *зная максимально возможную величину убытка, принимать решение о принятии риска на свою ответственность, передать риск на ответственность другому лицу (случай страхования риска) или отказаться от риска (т.е. от мероприятия);*
- 3) нельзя рисковать многим ради малого: *требуется соизмерение ожидаемого результата (прибыли) с возможными потерями в случае наступления рискованного события.*

Целенаправленные действия по ограничению риска называют риск-менеджментом.

Применение риск-менеджмента включает *три основные позиции*:

- 1) выявление последствий деятельности экономических субъектов в ситуации риска;
- 2) умение реагировать на возможные отрицательные последствия этой деятельности;
- 3) разработка и осуществление мер, при помощи которых могут быть нейтрализованы или компенсированы вероятные негативные результаты предпринимаемых действий.

Риск-менеджмент включает в себя:

- *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.

- Одним из способов, позволяющих своевременно реагировать на отрицательные последствия деятельности в ситуации риска, служит специально разработанный *ситуационный план*, в котором содержатся предписания по поводу реализаций решений в той или иной ситуации и каких последствий следует ожидать.
- Тем самым ситуационные планы являются средством уменьшения неопределенности и оказывают положительное воздействие на деятельность субъектов в условиях рынка.

Этапы процесса управления риском



I. Идентификация рисков - выявление рисков, их специфики, обусловленной 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:

- источников неопределенности и риска;
- последствий реализации риска;
- источников информации;
- численной величины риска;
- взаимного влияния рисков друг на друга.
- На данном этапе создается информационная база для реализации дальнейшего процесса управления рисками.
- Идентификация и анализ риска не являются одновременно выполняемым комплексом действий. Это непрерывный процесс, осуществляемый на протяжении всего алгоритма риск-менеджмента.

II. Существует набор разнообразных методов, позволяющих снизить степень риска и величину ущерба. Эти методы рассматриваются и анализируются применительно к конкретной ситуации, т.е. решается, как можно снизить риск, потери в случае наступления рискованной ситуации, ищут источники покрытия этого ущерба.

Все 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, 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. С их помощью происходит формирование финансовых источников, используемых для покрытия ущерба. В основном это методы финансирования риска.

Классификация методов управления рисками

По подходам к минимизации риска

По соотношению управляющих мер и рисков ситуации

Компенсация риска

Уклонение от риска

Локализация риска

Диссипация риска

Дособытийные методы

Методы трансформации риска

Послесобытийные методы

Методы финансирования риска

Методы компенсации риска – группа методов, основанная на *упреждающих инструментах управления*:

- **стратегическое планирование;**
- **прогнозирование внешней экономической обстановки;**
- **активный целенаправленный маркетинг;**
- **мониторинг социально-экономической и нормативно-правовой среды;**
- **создание системы резервов;**
- **привлечение внешних ресурсов.**



Методы уклонения от риска предполагают:

- исключение рискованных ситуаций из бизнеса;
- избегание сделок с ненадежными партнерами, клиентами;
- отказ от услуг неизвестных или сомнительных фирм;
- отказ от инновационных или инвестиционных проектов, если те вызывают хоть малейшую неуверенность в успешной реализации.

Метод локализации риска применяется только, когда можно четко идентифицировать источники риска.

- Наиболее опасные участки 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. Могут создаваться акционерные общества, финансово-промышленные группы; предприятия могут вступать в консорциумы, ассоциации, концерны.
- Объединение нескольких предприятий в одно либо в группу называется **интеграцией**.
- Выделяют четыре вида интеграции риска:
 - обратная интеграция – объединение с поставщиками;
 - прямая интеграция – объединение с посредниками, образующими дистрибьюторскую сеть по сбыту продукции предприятия;
 - горизонтальная интеграция – объединение с конкурентами (обычно такие ассоциации создаются с целью согласования ценовой политики, разграничения зон хозяйствования, каких-либо совместных действий);
 - вертикальная интеграция – объединение организаций, осуществляющих разные виды деятельности для достижения совместных стратегических целей.

Распределение риска основано на частичной его передаче партнерам по отдельным финансовым операциям. При этом хозяйствующим партнерам передается та часть финансовых рисков предприятия, по которой они имеют больше возможностей нейтрализации их негативных последствий и располагают более эффективными способами внутренней страховой защиты.

Это распределение риска между :

- участниками инвестиционного проекта;**
- предприятием и поставщиками сырья и материалов.**
- участниками лизинговой операции.**
- участниками факторинговой операции.**

Другая разновидность методов диссипации риска – это **диверсификация**

- *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.
- *Диверсификация инвестиций* при формировании инвестиционного портфеля предполагает реализацию одновременно нескольких проектов, характеризующихся небольшой капиталоемкостью.

Ограничение рисков

- Существует два относительно автономных блока действий – организация борьбы непосредственно с *опасностями* (рисками) и организация борьбы с экономическими *последствиями* реализации этих опасностей (рисков)
- Борьба с опасностями может носить характер предупреждения и пресечения.
- На предупреждение опасностей направлены такие действия, как сбор и анализ необходимой информации о риске, прогнозирование развития внешней среды, активный маркетинг и стратегическое планирование деятельности предприятия, обучение персонала и его инструктирование, осуществление противоаварийных, противопожарных и других предупредительных мероприятий.
- Пресечение уже возникших опасностей реализуется через расторжение договоров с ненадежными партнерами, сокращение численности персонала, ликвидацию убыточных филиалов, проведение спасательных работ и т.д.

Страхование рисков

- Страхование рисков – это защита имущественных интересов предприятия при наступлении страхового события (страхового случая) специальными страховыми компаниями (страховщиками).
- Страхование происходит за счет денежных фондов, формируемых ими путем получения от страхователей страховых премий (страховых взносов).
- Суть страхования состоит во временной и пространственной раскладке ущерба на всех участников страхования в рамках созданной ими перераспределительной системы.
- Следует отметить, что данный вид минимизации риска имеет ряд ограничений. В первую очередь это цена. Иногда премия, запрашиваемая страховщиком за принятие на себя риска, превышает ту цену, которую потенциальный страхователь полагает разумной за трансферт данного риска. Другим ограничением является невозможность застраховать некоторые виды рисков, поскольку они не принимаются к страхованию. Так, если вероятность наступления страхового события очень велика, то страховые фирмы либо не берутся страховать данный вид риска, либо вводят непомерно высокие платежи.