

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ НА ПРИМЕРЕ ПАО «МЕГАФОН»

Афиногенова Анастасия Сергеевна

магистрант, Московский государственный технический университет, РФ, г. Москва

В современном экономическом мире предприниматели все больше сталкиваются с неопределенностью и рисками, которые являются неотъемлемой частью их деятельности и фактором продвижения финансовой системы. В современных рыночных условиях происходят постоянные изменения конъюнктуры рынка, условий деятельности компании, поведения субъектов рынка, что вызывает неопределенность и риски.

От того, как грамотно может управлять рисками компания, зависит ее успех. Являясь финансовой категорией, риск представляет собой возможность реализации события, исходом которого могут стать такие три экономических результата, как отрицательный, нулевой и положительный.

Поскольку риск – глубокое и разностороннее явление, то единое мнение относительно определения и понимания сущности риска отсутствует. Однако, можно выделить основные моменты, которые постоянно сопровождают рискованные ситуации: исход событий, которые решают то, какой из вероятных результатов получится, непредвиден; присутствуют альтернативные решения; известность или возможность определить альтернативные вероятности исходов, а также предвиденные результаты; возможно образование убытков или появление дополнительной выручки.

Так как риски имеют вероятность отрицательного исхода, большинство компаний в обязательном порядке производят изучение рисков и их нивелирование. Различают следующие основные способы минимизации рисков: диверсификация, хеджирование и страхование.

Процесс страхования инвестированных вложений или рисков заключается в том, что страховая организация в обмен на денежные средства обязуется возместить потери в случае отрицательного экономического результата. Для подписания договора страхования требуются дополнительные денежные расходы, что приводит к сокращению выручки от проекта. Подписав договор страхования, можно сократить инвестиционные риски, однако страховые компании не покроют потери от снижения стоимости актива. [5, с. 68-69]

Каждый предприниматель желает иметь как можно больший доход и у них есть много вариантов, во что инвестировать свои средства. Компании могут диверсифицировать производство, инвестировать средства в ценные бумаги, выбрать из множества проектов определенный. И тут они сталкиваются с выбором, во что конкретно инвестировать средства. Все варианты можно подразделить на три категории в зависимости от таких двух параметров: величины принятия будущих рисков потери инвестированного капитала и предполагаемой рентабельности капитала. Выделяют четыре стратегии, которыми могут пользоваться предприниматели: консервативную, умеренную, агрессивную и смешанную. В консервативной стратегии предприниматели предпочитают менее рискованные проекты и активы с доходностью 15-20 % годовых. Применяя умеренную стратегию, предприниматели выбирают проекты с большим риском и доходностью от них в 20-45 % годовых. Агрессивный тип стратегии предполагает доходность от 45-50 % годовых. Предельного значения дохода нет, он может достигать даже 100, 500 и 1000 % годовых. Однако разброс уровней риска и доходности весьма велик, поэтому использование в чистом виде выше названных стратегий не принесет стабильного дохода. Предприниматели вынуждены искать баланс и смешивать в определенных

пропорциях консервативные, умеренные и агрессивные стратегии. Такой подход помогает нивелировать риски в одних сферах деятельности компании, при этом не прекращать получать доходы от других.

Компания может снизить потери от изменения цены производимого продукта или услуги, применяя такой способ как диверсификация. Диверсификация — это вложение денег в различные виды активов или виды производства в целях минимизации инвестиционного риска. Осуществление диверсификации по сравнению с подписанием договора страхования не требует никаких затрат, но доходность инвестиционного портфеля будет меньше, чем доходность самого прибыльного актива и проекта в портфеле. Этот эффект достигается за счёт усреднения прибыли или убытков от вложения капитала в различные активы. [5, с. 109-120]

Используя смешанную стратегию, предприниматель подбирает оптимальное сочетание нескольких типов проектов и активов с различными степенями доходности и рискованности.

Доли консервативных, умеренных и агрессивных активов у каждого предпринимателя может быть различное, в зависимости от его психологической и финансовой готовности к риску, а также от опыта и знаний. Единое решение в формировании инвестиционного портфеля отсутствует, предприниматели самостоятельно формируют собственную оптимальную стратегию, опираясь на много годичный опыт, исходя из знаний об экономической и политической обстановках в стране компании. [2, с. 239-256]

Кроме широкой диверсификации производства и активов, которая работает в стабилизационном и доходном направлениях, компаниям рекомендуют следовать принципу ликвидности и защищенности, так как у них должна быть возможность оперативно перегруппировать активы и при необходимости добавить в портфель новый проект. В зависимости от различных факторов, предприниматель может принимать решение увеличить долю консервативных проектов и уменьшить долю агрессивных, и наоборот. Также грамотный предприниматель должен заранее определить способы защиты своих вложений от риска, на которые он не готов пойти, используя, например, инструменты рынка деривативов. [2, с. 257-271]

Однако не все предприниматели обладают достаточным опытом, чтоб подобрать нужную стратегию, идеально подходящую именно им. Для того, чтобы их первые шаги не обернулись провалом, рекомендуют придерживаться классического варианта диверсификации и формировать свой портфель следующим образом: консервативные проекты/активы – 55-60%; умеренные проекты/активы – 30-35%; агрессивные проекты/активы – 5-10%. [3, с. 43-46] Такое сочетание инструментов с разными уровнями риска и доходности считается менее опасным и одновременно приносящим относительно хороший доход. Производя диверсификацию производства, проектов или активов, в которые инвестируются средства, компания снижает риски не только потерь, но и в целом банкротства компании, так как при изменении конъюнктуры рынка компании, занимающиеся производством только одного продукта, могут столкнуться с тем, что их продукция может стать не востребованная, или же доходность на столько упадет, что они не смогут отвечать по обязательствам.

Одним из не менее важных способов нивелирования рисков является хеджирование, благодаря которому компания минимизирует финансовые риски при помощи вторичных финансовых инструментов. Хеджирование дает возможность компании уменьшать влияние факторов внешней среды, повышая этим точность прогнозов, понижать риски будущих изменений цен, курсов валют и процентов, минимизировать вероятные потери при неверно проведенном прогнозе или от независимых от компании факторов. Хеджирование проводится путём открытия двух противоположно направленных позиций на разных рынках (на рынке спот и на срочном рынке). В операциях хеджирования применяют такие деривативы как: форварды, фьючерсы, опционы, своп операции, свопопционы. При хеджировании необходимо придерживаться двух правил: сумма, на которую открываются короткая и длинная позиции, должна быть одинаковая; цена, на которую открываются короткая и длинная позиции, должна быть одинаковая. [3, с.66-70]

Примером хеджирования может послужить выпуск компанией, производящей продукт,

фьючерсов на рынке деривативов. Производя анализ цен, компания может обнаружить, что в перспективе цены на ее товар будут понижаться. Чтобы компенсировать потери в доходе, компания выпускает на рынке деривативов фьючерсы с зафиксированной ценой. Если цены на товар начнут расти, то убыток, полученный на рынке деривативов, будет компенсирован прибылью, полученной на наличном рынке. Из этого примера видно, что хеджирование предназначено для предотвращения финансовых потерь и стабилизации финансовых потоков. [3, с.71-74]

Используя все описанные выше способы управления рисками, помогают компаниям избежать финансовых потери или даже разорения.

Управление рисками хорошо рассматривать на примере таких крупных компаний, как ПАО «Мегафон», которое входит в число крупнейших телекоммуникационных компаний России и предоставляет услуги сотовой связи, местной телефонной связи, Интернет широкополосного доступа, кабельное телевидение и другие сопутствующие услуги. За последние пять лет у компании по итогам года компания не имела убытков. В 2018 году произошел рост выручки ПАО «Мегафон» на 4,3% относительно предыдущего года, и она составила 335,5 млрд руб. Также за 2018 год увеличилась чистая прибыль на 2,7% и достигла 21,1 млрд руб. [1] На рынке компания себя чувствует уверенно, имеет систему управления рисками, которую постоянно совершенствует, опираясь на национальные стандарты РФ: ГОСТ 31010:2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска» и ГОСТ Р ИСО 31000:2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство», а также на международные стандарты управления рисками ISO 31010:2009 Risk management – Risk assessment techniques и ISO 31000:2009 Risk management – Principles and guidelines. [4]

В организационную структуру управления рисками входят следующие элементы: подразделение по управлению рисками в Головном офисе ПАО «Мегафон», владельцы рисков и комитет по рискам в Головном офисе. Первый элемент занимается разработкой и внедрением процедур управления рисками, развитием и поддержкой процесса управления рисками, развитием риск-культуры, оценкой потенциального влияния рисков на достижение целей компании, разработкой планов минимизации рисков, контроля над выполнением мер по снижению рисков, взаимосвязь с отделами в процессе обнаружения рисков, обучением сотрудников, представлением отчетов об управлении рисками Комитету по рискам и Аудиторскому комитету. Второй элемент состоит из руководителей, выявляющих, оценивающих риск, разрабатывающих мероприятия по управлению риском, прогнозирующих риски. Третий элемент состоит из постоянного коллегиального консультативно-совещательного органа, состоящий из топ-менеджмента под председательством Генерального директора и рассматривающий и принимающий главные решения в управлении рисками. [4]

ПАО «Мегафон» проводя свою деятельность принимает во внимание широкий спектр рисков, которые, если сбудутся, могут негативно повлиять на деятельность компании. Мегафон выделяет группы геополитических, макроэкономических, стратегических, операционных, регуляторных и финансовых рисков.

Глобальным и плохо регулируемым риском является спад экономики. Несмотря на то, что услуги, предоставляемые компанией достаточно устойчивы в период кризиса, т.к. потребители не могут от них отказаться, компания заключает контракты с крупными международными поставщиками на долгий срок, что гарантирует непрерывное развитие совершенствование услуг. Также в данную группу рисков входят санкции, которые могут повлиять на операционную деятельность компании, однако у ПАО «Мегафон» отсутствует решение по управлению данным риском.

В группе стратегических рисков компания выделяет угрозы бизнеса, связанные с появлением новых игроков, объединением компаний и формированием стратегических альянсов. Для нивелирования этих рисков компания совершенствует свои услуги, использует инновации, запускает новые продукты и решения, то есть производит диверсификацию, и анализирует эффективность своей деятельности. [1]

В группе операционных рисков компания выделяет угрозы бизнеса, связанные с ростом конкуренции, снижением качества услуг, мошенничеством и обеспечением

конфиденциальности информации. Для управления этими рисками компания использует передовые технологии, развивает партнерства, разрабатывает новые продукты, диверсифицируя, развивает инновационную инфраструктуру, имеет отдел, предотвращающий мошенничество, и совершенствует постоянно защитный механизм информации.

Также компания уделяет внимание регуляторным рискам, которые включают в себя риски в соответствии с международными нормами. К ним относятся риски связанные с невозможностью защиты инсайдерской информации, оборотом данных, отзывом, приостановкой или не продлением лицензий, трансфертным ценообразованием, контролируемые иностранными компаниями, изменения процесса блокировки запрещенных интернет-ресурсов, также риски установления показателей качества связи и развития 5G. По всем выделенным рискам компания вынуждена предпринимать действия для их нивелирования. В последнем риске компания видит положительный результат, так как стандарт 5G снизит затраты компании, и предоставит клиентам новый набор услуг, поэтому компания отслеживает все возможности технологий 5G. Такой риск является ярким примером рисков с положительным исходом. [1]

ПАО «Мегафон» также уделяет большое внимание финансовым рискам. К ним относится риск изменения процентных ставок, при неблагоприятном изменении компании придется для осуществления операционной деятельности и инвестиционных программ привлекать более дорогой капитал. А также изменится стоимость обслуживания долгов с плавающими ставками. На данный момент у компании высокий кредитный рейтинг, благодаря чему она может привлекать средства на самых выгодных условиях, имеющихся на рынке. Большая часть кредитного портфеля имеет привлекательные ставки. Около 90% долгового портфеля имеет фиксированную процентную ставку. Обязательства, имеющие плавающую процентную ставку, представляют собой кредиты под закупку оборудования. ПАО «Мегафон» учитывает возможность заключения сделок на рынке деривативов для хеджирования данного риска.

Выделяется риск отрицательного влияния изменения валютного курса, для снижения которого часть денежных средств компании размещается на валютных депозитах для выполнения валютных обязательств, валютные депозиты диверсифицируются и доля операционных и капитальных затрат, номинированных в рублях увеличивается. Кроме этого компания производит хеджирование валютных рисков. [1]

Для нивелирования кредитного риска ПАО «Мегафон» в российские филиалы международных банков и в малую часть российских банков размещает свободные денежные средства на диверсификационной основе. При этом отдавая предпочтение банкам, находящимся в собственности или под контролем государства. В данном случае компания применяет смешанную стратегию, отдавая предпочтение наиболее консервативным активам. Компания отдает предпочтение авансовым платежам, банковским гарантиям и иному обеспечению, сотрудничает с контрагентами с хорошей кредитной историей и кредитным рейтингом.

ПАО «Мегафон» имеет риск снижения или отсутствия приемлемых кредитных рейтингов. Его рейтинги могут упасть из-за снижения суверенного рейтинга России, что влияет на стоимость заемных средств для компании. На конец 2018 года компания имеет стабильные прогнозы по обязательствам в национальной и иностранной валютах. Сейчас компания в рейтинге находится среди самых высоких российских компаний, что гарантирует доступ к заемным средствам. А для осуществления своей деятельности компания у компании есть все ресурсы, обеспечивающие непрерывный доступ к финансированию. [1]

На примере ПАО «Мегафон» видно, при каких рисках она использует такие способы минимизации рисков, как диверсификация и хеджирование. Компания не отмечает использование страхования рисков. Это может быть связано с тем, что компания имеет крупные, высоко затратные проекты, страховые организации не осмеливаются взять на себя обязательства возместить потери в случае отрицательного экономического результата, так как сами понесут большие риски. С остальными рисками компания справляется про помощи множества различных инструментов. Однако, даже у столь крупной и финансово устойчивой компании есть риски, нивелирование которых у нее вызывают затруднения. К такому риску можно отнести санкции, для управления которого компания не нашла инструмента. ПАО «Мегафон» имеет хорошо проработанную систему управления рисками. По большинству

выделенным рискам у компании есть решения в нивелировании ими. С учетом того, что на рынке сотовых операторов компания имеет большое влияние, а также качественное управление рисками, в перспективе она будет непрерывно развиваться. Однако для большей устойчивости ей необходимо найти более эффективные методы регулирования макроэкономическими рисками.

Управление рисками достаточно сложный и ответственный момент в ведении бизнеса. В крупных компаниях создаются отделы для их обнаружения, анализа и поиска мер по управлению ими, дополнительные отделы для управления конкретными рисками. В малых этим может заниматься отдельный человек. Игнорирование исследования возможных рисков в современных рыночных условиях не допустимо. Компании должны этому уделять особое внимание, так как, вовремя не предугадав какие-то риски и не предусмотрев их управление, предприятие может понести убытки или вовсе разориться.

Список литературы:

1. Годовой отчет за 2018 год ПАО «Мегафон» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://corp.megafon.ru/ai/document/11550/file/godovoj_otchet_za_2018_god.pdf (дата обращения: 27.11.19)
2. Гусева, И. А. Рынок ценных бумаг. Сборник тестовых заданий: учебное пособие/ И. А. Гусева. – Москва: КНОРУС, 2017. — 406 с.
3. Никитина Т.В. Основы портфельного инвестирования: учебник для бакалавриата и магистратуры/ Т. В. Никитина, А. В. Репета-Турсунова, М. Фрёммель, А. В. Ядрин. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 195 с.
4. Управление рисками ПАО «Мегафон» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ar2016.megafon.ru/reports/megafon/annual/2016/gb/Russian/2030/.html> (дата обращения: 27.11.19)
5. Шкурко, В. Е. Управление рисками проектов: учеб. пособие/ В. Е. Шкурко; науч. ред. А. В. Гребенкин; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2014. – 184 с.