

Бизнес-планирование

# **ОЦЕНКА РИСКОВ В БИЗНЕС- ПРОЕКТЕ**

Преподаватель Л.В. Крючкова

Тщательно проработав все детали проекта будущего бизнеса и оформив производственный, организационный, маркетинговый и финансовый разделы бизнес-плана, не стоит радоваться раньше времени, если удалось получить показатели эффективности, свидетельствующие об инвестиционной привлекательности.

Ни один владелец капитала не станет вкладывать деньги в проект, при разработке которого не выполнен анализ факторов внешней и внутренней среды фирмы, способных измениться в силу стечения обстоятельств и негативно повлиять на её деятельность.

Подобные факторы и условия их возникновения представляют собой риски – потенциальные угрозы срыва планов, которые должны быть учтены и нивелированы в соответствующем разделе.

Раздел, целью которого является выявление рисков, обычно разрабатывается в составе бизнес-плана последним и не всегда с достаточной степенью детализации.

Риски в стандартном плане проекта, нуждающегося в инвестициях, оформляются перечнем, зачастую без привязки к конкретным условиям функционирования фирмы.

Подобное отношение является непрофессиональным и вредным, как для планирования бизнеса, так и ввиду демонстрации собственной несостоятельности перед инвестором, который сделает вывод о неспособности предвидеть сложности и избегать их.

Каждый новый бизнес-план, вне зависимости от содержания проекта, подвержен угрозам внешней среды, не зависящим от воли и возможностей предпринимателя, в том числе:

- объявление войны на территории страны или региона хозяйствования;
- наводнение или землетрясение территории размещения фирмы;
- социальная напряженность, бунты, путчи, восстания, революции и т.п.;
- изменения в законодательстве и/или налогообложении;
- девальвация национальной валюты и пр.

Включить в план данный перечень рисков будет достаточно на этапе их выявления, это необходимо для осознания возможности их реализации и разработки впоследствии компенсирующих мероприятий.

На самом деле выполнить анализ потенциально возможных рисков не слишком сложно, для этого нужно заново провести последовательную оценку всех показателей, которые были приняты и рассчитаны при разработке разделов бизнес-плана. Алгоритм действий при этом должен быть следующим:

1. Рассматривается каждое утверждение, сделанное в отношении преимуществ продукта или услуги, и предполагается ситуация, когда конкурент сможет противопоставить товар с сопоставимыми характеристиками. В этом случае конкурентное преимущество нивелируется, а значит предположения, сделанные в отношении потенциального рынка сбыта, подлежат корректировке в меньшую сторону.

2. При разработке производственного раздела плана рассматривается широкий спектр параметров, каждый из которых может измениться под действием внешних или внутренних факторов, в частности:

- заложенная стоимость сырья, деталей и комплектующих может резко вырасти, вследствие инфляции;
- для арендованных или приобретенных коммерческих площадей недвижимости всегда присутствует риск пожара или затопления;
- предполагаемая схема логистики может нарушиться, вследствие поломки транспортных средств и/или перебоев в движении железнодорожного, автомобильного и водного транспорта, а результатом станут простои оборудования в производстве;
- купленное подержанное оборудование, в целях экономии средств при раскрутке, может выйти из строя и не подлежать ремонту, а значит есть риск срыва производственной программы и необходимости
- дополнительных вливаний в приобретение новых станков и агрегатов;
- складские запасы, в том числе готовой продукции, могут быть разграблены или испорчены вследствие намокания или повреждения грызунами.

3. Организационный раздел разработанного бизнес-плана предусматривает выбор формы налогообложения с фиксированной ставкой, при этом не исключен риск её увеличения, а значит вырастет расходная статья бюджета.

Штатное расписание, предложенное при учете потребности в кадрах, может оказаться недостаточным для потребностей реального производства, из-за текучки, болезней и прочих факторов, а значит есть риск увеличения расходов в фонд заработной платы проекта.

4. Маркетинговый раздел предлагаемого проекта основывается на анализе рынка, оценка которого могла быть произведена излишне оптимистично или обстоятельства со временем изменились, как следствие проявится риск уменьшения емкости потребительской ниши и/или снижения равновесной рыночной стоимости продукта.

5. Финансовый раздел, включающий в себя учет всех доходов и расходов при составлении бюджета проекта, имеет риск оказаться несостоятельным, если существенно изменяться показатели объема реализации и ценообразования.

Показатель чистой приведенной стоимости (NPV), рассчитанный для проекта, на основании которого инвесторами производится оценка целесообразности вложения денег, существенно изменится в худшую сторону, если Центробанк откорректирует ключевую ставку и показатель рефинансирования.

При аналогичном, но не учтенном сценарии существуют риски невозврата полученного кредита и банкротства, вследствие несостоятельности бизнес-плана.



Приняв данный алгоритм за основу и прочитав с начала бизнес-план, следует поставить под сомнение каждую цифру и утверждение.

Если существует вероятность того, что план не будет выполнен из-за конкретного обстоятельства, то следует занести его в перечень рисков.

Выполнив подобным образом анализ проекта, следует получить первое, что отражается в разделе «Риски» — полный и подробный перечень потенциальных угроз.

Каждый из выявленных рисков должен быть наделен потенциальной опасностью, заключающейся в вероятности наступления события, возможность которого выявил анализ. Вероятность, есть величина математическая и определяется, как число случаев из определенной выборки событий, которой для учета потенциального риска в целях бизнес-плана будет число случаев ежегодно, в частности:

- Для разовых событий, таких, как девальвация или наводнение, вероятность определится как соотношение 1 к продолжительности периода между ними в годах. То есть, если наводнение происходит ежегодно, то вероятность события – 100%, а если 1 раз в 50 лет, то 2%.

Для относительно частых событий, подобных пожару на складе или ограблению магазина, расчет вероятности заключается в отнесении числа инцидентов к числу объектов. То есть, при 10 ограблениях магазинов бытовой техники в год и их суммарном числе в городе равном 10, вероятность составит 100%, а при 1 грабеже и 20 точках продажи – 0,5%.

Подобная методика расчета является чрезвычайно упрощенной и может вызвать неодобрение математиков, занимающихся изучением теории вероятности, однако, при учете угроз для бизнеса в рамках самостоятельной разработки бизнес-плана её будет вполне достаточно.

Очевидно, что расчет глобальных рисков не вызовет затруднений, так как подобная информация находится в свободном доступе в интернете и может быть выявлена посредством соответствующего запроса в поисковой системе.

Индивидуальные риски рассчитать сложнее, так как для этого потребуются специфическая информация, например, количество пожаров на территории складских помещений, которое можно узнать в территориальном управлении МЧС или число ограблений торговых точек, фиксируемое органами правопорядка.

Доступ к подобной информации потребует оформления официального запроса в адрес пресс-службы соответствующей службы, но в итоге результат будет достигнут. Не всегда требуемая информация может быть предоставлена, в силу государственной тайны или по другим обоснованным причинам, в подобных случаях следует принимать, что риск чрезвычайно мал и не подлежит анализу.

Каждый риск, вероятность которого превысит 3 – 5%, должен быть скомпенсирован при его возникновении или предупрежден, за счет реализации конкретных организационных или технических мероприятий. При составлении плана необходимо указать:

- как проблемы будут решаться за счет имеющихся ресурсов, если событие произойдет;
- какие действия предпринимаются заблаговременно в части оснащения производства или организационно;
- как первоначальный план был откорректирован по результатам анализа рисков и каком разделе выполнены уточнения расчетов.

В отношении каждой потенциальной угрозы, принятой в качестве значимой из-за высокой вероятности реализации события, бизнес-план должен содержать конкретную меру компенсации или предотвращения, в том числе:

Планирование мероприятий дублирующего характера и закладывание дополнительной строки расходов для этого.

Разработка нескольких альтернативных решений (не менее трех), с расчетом затрат на реализацию каждого из них и расстановки предпочтений от более к менее выгодному.

Страхование рисков, предотвратить наступление которых затруднительно, с параллельным принятием компенсирующих мер, например, оформление полиса от ограбления склада, параллельно с установкой сигнализации и организацией круглосуточной охраны.

Финансовые риски должны компенсироваться превышением объемов продаж над величиной характерной для точки безубыточности, достигаемым динамичной корректировкой маркетинговой политики.

Инвестиционные риски, возникающие при недофинансировании, вследствие обесценивания финансовых инструментов, можно нивелировать привлечением разнообразных активов.

Угрозы снижению емкости рынка и потребительского спроса компенсируются активным мониторингом маркетинговой среды и принятием своевременных решений по расширению ассортимента или модификации продукта.

Компенсация угрозы низкой рентабельности, при снижении потребления и падении рыночных цен, за счет заниженных значений при расчете точки безубыточности, то есть, все величины следует определять, исходя из пессимистического прогноза.

Итогом разработки раздела бизнес-плана «Риски» должна стать таблица, которая презентуется в резюме и будет включать в себя:

- наименование угрозы для реализации проекта;
- вероятность наступления риска;
- потенциальный ущерб при наихудшем развитии событий;
- компенсационные меры и потребные затраты.



Таким образом

Перед тем, как начать вписывать все риски в бизнес-план, вам нужно:

1. Тщательно составить список рисков, не забывая акцентировать внимание на каждой детали, которая сможет повлиять на плодотворное развитие вашего бизнеса.

2. Исключить из перечня тот риск, вероятность появления которого очень низкая.

3. Риски должны идти в определенной последовательности: от самого опасного до наименее опасного. При этом не забудьте указать потенциальный ущерб от каждого риска.

4. Из-за возникших рисков следом обычно возникают убытки, которые тоже нужно просчитать, даже если они и возможные.

Одним из методов оценки рисков является экспертная оценка. Применение этого метода также не будет лишней при составлении бизнес-плана, особенно, если вас «оценят» сразу три эксперта. Помимо юристов можно привлечь специалистов именно данной сферы или по кредитным вопросам, аналитиков и так далее. Эксперты смогут определить среднюю вероятность риска, используя ступени вероятности. Так вы будете на сто процентов уверены, к устранению каких рисков нужно приложить больше сил.

Бизнес-риски можно поделить на два вида:

- контролируемые (фирма может снизить влияние таких рисков либо убрать их);
- неконтролируемые (на их появление нельзя повлиять, но при разработке бизнес-плана можно предусмотреть минимизацию последствий рисков). Существует так называемые профилактические меры неконтролируемых рисков. К ним можно отнести такие явления, как страхование, смежное инвестирование и денежные резервы. Также хорошей профилактикой станет повышение ценности и значимости продукции в глазах покупателя. Это поможет надолго сохранить спрос на ваш товар.

Также существуют другие категории, на которые можно поделить риски проекта в бизнес-плане:

- Коммерческие. Эти риски возникают в ходе коммерческого функционирования предприятия и зависят от внешних факторов:

рост цен на транспорт, коммунальные услуги и тарифы;

рост конкуренции;

изменение цен на сырье и материалы;

снижение спроса на всю продукцию из-за разнообразных причин, таких как слабая маркетинговая работа.

- Финансовые. Такие риски затрагивают именно финансовую деятельность предприятия, поэтому они выносятся, как отдельная категория.

- Производственные:

несвоевременная замена устаревшего оборудования;  
отсутствие контроля качества выпускаемой  
продукции и технологического процесса.

- Внутрифирменные. Причиной их появления  
оказываются непрофессионализм и различные  
преступные действия самих сотрудников, а также  
множество других факторов, оказывающих негативное  
влияние на работу фирмы:

забастовки работников из-за неудовлетворенности от  
заработной платы и режима работы в течении трудового  
дня;

слив важной коммерческой информации  
конкурентам;

непрофессионализм вышестоящего руководства, так  
как от их работы зависит правильное функционирование  
всей фирмы.

- Рыночные:

увеличение уровня ассортимента;

игнорирование появления новых технологий и изменения вкусов потребителя;

несвоевременный анализ всех конкурентов и внутреннего рынка.

- Операционные:

игнорирование обучения новых сотрудников и контроля специалистов;

отсутствие контроля за внутренним регламентом и документацией.

Существует три категории степени потерь в оценке рисков в бизнес-плане:

допустимые потери (фирма теряет меньшую часть от прибыли);

Страхование поможет снизить возможный ущерб критические потери (нужно оценивать потери, значительно превышающие возможную прибыль);

катастрофические потери (банкротство).  
Чтобы не допустить таких фатальных проблем, можно снизить возможный ущерб, минимизировав появление того или иного риска.

Процесс управления рисками будет включать в себя следующие элементы:

- Определение зон риска – Где самый большой риск?
- Определение показателей риска – Каков риск?
- Отслеживание зон риска – Когда и как появляются показатели риска?
- Принятие конкретных мер по борьбе с рисками – Что мы должны делать?
- Мониторинг принятых мер – Приняли ли мы правильные меры?
- Ревизия – Какие результаты мы получили? Можно ли что-нибудь улучшить? Есть ли потребность в новых показателях?



Теперь разберем, что и как мы должны включить в свой бизнес-план.

## 1. Определение зон риска

Зоны риска могут быть определены различными способами. Но для начала вы можете использовать следующее разделение:

Риск с точки зрения ценности Вашего предложения (продуктов и / или услуг);

- Риск с точки зрения расходов;
- Риск с точки зрения доходов;
- Риск с точки зрения потребителей;
- Риск с точки зрения отношений с потребителями;
- Риск с точки зрения каналов сбыта;
- Риск с точки зрения некоторых ключевых ресурсов

## 2. Определение показателей риска

Показатель риска является своего рода мерой, которая должна сказать нам о том, появился ли риск в указанных зонах риска.

Возьмем пример. Риском с точки зрения каналов сбыта может быть задержка доставки продукции в течение как минимум 3-х дней. Это уже индикатор, что что-то происходит не так, и что мы должны реагировать.

### 3. Отслеживание зон риска

Цель этого этапа процесса управления риском заключается в том, чтобы заблаговременно определить наличие показателя риска и предпринять действия в самой ранней фазе процесса.

Например, если доставка задерживается более чем на 3 дня, мы знаем, что риск оправдан, и мы должны переходить к следующему шагу (ждать еще 3 дня перед тем, как отреагировать, в надежде, что все наладится, будет неверным решением).

В этой части бизнес-плана для каждой зоны риска и для каждого индикатора лучше всего создать систему мониторинга путем делегирования обязанностей.

## 4. Действие

Как только появился риск, необходимо перейти к выполнению конкретных мероприятий, дабы уменьшить или полностью исключить влияние риска на функционирование бизнеса или выполнение бизнес-плана. Также стоит подумать над тем, как эти риски могли бы быть предотвращены в будущем.

Продолжая пример с задержкой доставки более чем на 3 дня, как возможные действия можно рассматривать следующие:

- Извинение за задержку потребителю;
- Определение конкретных причин задержки;
- Анализ причин задержки;
- Отстранение этих причин;
- Рассмотрение альтернативных каналов доставки ...

## 5. Мониторинг принятых мер

Поскольку управление рисками является динамическим процессом, мониторинг обязательно должен быть его частью – чтобы убедиться в ликвидации данного вида риска в будущем. Также стоит обратить внимание на то, чтобы освобожденные ресурсы после ликвидации одного риска, были направлены на борьбу с новыми рисками.

К выше приведенному примеру, мониторинг должен ответить на следующие вопросы:

- Приняты ли извинения?
- Были ли повторные случаи просрочки после устранения причин?
- Обеспечивают ли новые каналы доставку в срок? и т.д.

## 6. Ревизия

И последний шаг, который необходимо запланировать, – кто, когда и как в вашем предприятии будет проводить аудит зон и индикаторов риска.