

Риски, связанные с реализацией проекта

Оценка БП:

Технический анализ возможности реализации бизнес-плана

Маркетинговый анализ

Анализ организационной составляющей и менеджмента проекта

Финансово-экономический анализ:

- Оценка текущей финансовой устойчивости
- Оценка эффективности проекта
- Оценка рисков, связанных с реализацией проекта



Планирование (как и любые управленческие решения) осуществляется в условиях той или иной степени неопределенности.

Неопределенность – неполнота и неточность информации об условиях реализации БП.

Неопределенность предполагает, что планирование проводится в условиях риска.

В контексте бизнес-планирования:

- **Риски** – это события, приводящие к отклонению полученных показателей денежного потока, показателей финансовой устойчивости и эффективности от тех, которые были запланированы и фигурируют в БП.

Источниками неопределенности (рисков) являются:


- **Наличие вероятностных изменений внешней среды реализации проекта.**
- **Невозможность учета и неполное знание всех параметров, обстоятельств, условий для выбора оптимального решения.**
- **Нереальность поставленных целей, ошибки в расчетах, субъективность оценки ожидаемых результатов.**
- **Различие целей и мотиваций участников проекта.**



Оценка рисков – один из инструментов планирования / прогнозирования

Риски характеризуются:

- вероятностью наступления**
- негативными последствиями, к которым они приводят**

- 
- В ходе бизнес-планирования важно не только выявить основные риски и оценить их последствия, но и запланировать мероприятия, которые могут их снизить.

Вид риска	Описание
Социально-политические риски	Возможность потерь, связанных с изменением социально-политической обстановки в стране.
Юридические/ Законодательные риски	Изменения законодательства на федеральном уровне, ужесточения требований регулирующих органов, невозможности выполнения обязательств контрагентами согласно действующему законодательству, неправильное юридическое оформление договорных отношений с контрагентами.

**Региональ-
ные риски**

Возможность потерь вследствие непредвиденных изменений нормативно-правовой базы на уровне региона, а также действий местных властей, в том числе неправомерных.

**Предприни-
мательские
риски
(связанные с
микросре-
дой)**

Возможность потерь вследствие невыполнения договорных обязательств контрагентами, низкого качества товаров, работ и услуг, плохого управления, падения спроса, неверной оценки рынка и т.д.

**Финансо-
вые риски**

Возможность потерь вследствие изменения финансовых характеристик проекта (изменение %ставки по кредиту, непрогнозируемый рост инфляции и обменного курса рубля, усложнение условий получения кредита и пр.).

**Строи-
тельные
риски**

Возможность потерь вследствие несоблюдения технологий строительства и ошибок в проектно-сметной документации.

Природно-экологические риски

Возможность потерь вследствие неблагоприятного воздействия на окружающую среду и издержек на возмещение экологического ущерба

Техногенные и имущественные риски

Возможность непредвиденных потерь вследствие аварийных ситуаций, нарушений технологий эксплуатации объектов, технических сбоев и стихийных бедствий.

Оценка рисков:

- Методы математической статистики.
- Метод процентной ставки
($\% \text{диск} = \% \text{безриск} + \% \text{инфл} + \% \text{риск}$)
- Метод сценариев (пессимистический, оптимистический и базовый сценарии).
- Метод анализа чувствительности проекта.
- Экспертные методы.
- и др.

Экспертный метод

■ Шкала оценки вероятности рисков:

0 – риск не проявится

25% – риск скорее всего не реализуется

50% – о наступлении события нельзя сказать ничего определенного

75% – риск скорее всего проявится

100% – риск наверняка реализуется

■ Пятибалльная шкала оценки последствий:

1 – незначительный риск

2 – допустимый риск

3 – повышенный риск

4 – критический риск


5 – катастрофический риск

«Низкие» риски - с малой вероятностью наступления (<50%) и незначительными последствиями (<2,5).

«Умеренные» риски:

- 1) риски с высокой вероятностью наступления ($\geq 50\%$) и незначительными последствиями (<2,5);
- 2) риски с малой вероятностью наступления (<50%) и серьезными последствиями ($\geq 2,5$).

«Высокие» - все риски, которые оценены большинством экспертов как вероятные ($\geq 50\%$) и серьезные ($\geq 2,5$).



Анализ **чувствительности** проекта
состоит в оценке влияния **факторов**
риска на:

- конечную эффективность проекта (NPV, IP, срок окупаемости, IRR)
- текущую финансовую устойчивость проекта

Группы факторов риска (проявляются в изменении параметров проекта):

- **Факторы сбыта продукции (объем и цена реализации)**
- **Факторы текущих затрат**
- **Факторы инвестиционных вложений**
- **Факторы привлечения капитала**
- **Факторы финансовых потоков**
- **Факторы налогообложения**
- **и пр.**

Анализ чувствительности проекта:

- 1. Выбор исходных параметров проекта, подверженных наибольшей вероятности изменений.
- 2. Из них отбор параметров, имеющих наибольшее влияние на результаты реализации проекта.

Пример

Выявлены основные факторы риска:


- 1) Риски, связанные с увеличением цен на основное сырье – в пределах 15% (при этом общие затраты будут увеличиваться на 10%).
- 2) Риски, связанные с возможным снижением цен на реализуемую продукцию – на фоне выхода на рынок сильных конкурентов (при этом выручка будет снижаться на 10%).

Анализ чувствительности: Увеличение текущих затрат на 10%

Выручка		500	750
Инвестиционные затраты	250		
Потребность в оборотном капитале		100	100
Текущие затраты (без амортизации)	75	165	330
Налог на прибыль		50	50
Денежный поток проекта	-325	185	270
Норма дисконта	20%		
Дисконтированный денежный поток проекта	-271	128	156
Накопленный дисконтированный денежный поток	-271	-142	14
Чистая приведенная стоимость проекта	14		
Внутренняя норма рентабельности %	24%		
Индекс доходности	1,051		


Анализ чувствительности: Снижение отпускных цен на 10%

Выручка		450	675
Инвестиционные затраты	250		
Потребность в оборотном капитале		100	100
Текущие затраты (без амортизации)	75	150	300
Налог на прибыль		50	50
Денежный поток проекта	-325	150	225
Норма дисконта	20%		
Дисконтированный денежный поток проекта	-271	104	130
Накопленный дисконтированный денежный поток	-271	-167	-36
Чистая приведенная стоимость проекта	-36		
Внутренняя норма рентабельности%	9%		
Индекс доходности	0,865		



Мероприятия по минимизации (управлению) рисков:

- Страхование
- Создание собственных резервов
- Предупредительные мероприятия
- Отказ от реализации проекта или запланированных мероприятий и действий



Экономическая сущность страхования заключается в создании коллективного резервного (страхового) фонда, отчисления в который для каждого страхователя устанавливаются на уровне, значительно меньшей суммы ожидаемого убытка и, как следствие, страхового возмещения.

Оценка рисков часто включает также анализ **нижнего предела прибыли**, который проводится путем расчета:
1) точки безубыточности и 2) финансовой прочности.

$$X_0 = FC / (p - vc),$$

где: X_0 - объем производства и продаж в натуральном выражении, соответствующий точке безубыточности,
 FC – постоянные издержки, p – цена на продукцию, vc – переменные издержки на единицу продукции.

Мера риска определяется **запасом финансовой прочности**, т.е. соотношением запланированного и критического объемов производства.

$$Z = (X_1 - X_0) / X_1 * 100\%,$$

где: Z – запас финансовой прочности, X_1 – запланированный объем производства, X_0 – точка безубыточности.

Задача:

X_1 300

FC 1000

p 10

V_c 5

$X_0 =$

$Z =$

Задача:

$$X_1 = 300$$

$$FC = 1000$$

$$p = 10$$

$$Vc = 5$$

$$X_0 = 1000 / (10 - 5) = 200$$

$$Z = (300 - 200) / 300 * 100\% = 33,3\%$$

$$FC_0 = X^*(p-vc)$$

$$Z_{FC} = (FC_1 - FC_0) / FC_1 * 100\%$$

$$p_0 = FC / X + vc$$

$$Z_p = (p_1 - p_0) / p_1 * 100\%$$

$$vc_0 = p - FC / X$$

$$Z_{vc} = (vc_1 - vc_0) / vc_1 * 100\%$$

Рекомендации к составлению заключительной записки по БП и зачету по практикуму

- 1. Составить **краткое заключение по бизнес-плану**, включающее оценку:
 - необходимых инвестиций, которые предполагает привлечь для финансирования проекта, а также их структуры;
 - текущей платежеспособности и финансовой устойчивости проекта на основании трех таблиц бизнес-плана с финансовыми прогнозами;
 - экономическую эффективность проекта в целом, а также эффективность собственных финансовых вложений компании-инициатора проекта;
 - рисков, связанных с реализацией проекта.
-
- 2. Сформулировать **вывод относительно целесообразности** реализации проекта и, в случае необходимости, мер, которые должны быть приняты с целью укрепления текущей финансовой устойчивости и снижения рисков.
-
- 3. **На зачетное занятие** по практикуму по БП следует иметь при себе:
 - Отпечатанное заключение (предварительно не пересылать).
 - Отпечатанные или в эл. виде разделы БП – 6, 7, 8.
-
- 4. **Теоретическая подготовка:**
 - Все вопросы, относящиеся к бизнес-планированию с фокусом на финансовом разделе бизнес-плана (в объеме методических указаний). Для претендующих на «автомат» – демонстрация глубоких знаний по БП и экономике.
-