



Инвестиционный консалтинг. Оценка бизнеса.
Слияния и поглощения. Управление инновациями.

ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА С УЧЕТОМ РИСКОВ

Риск не равен возможности, но часто ее предполагает!

Москва
2017



Понятие и сущность риска

- Слово «риск» заимствование из фр. *risque* — «риск» слово восходит к др.-греч. *ρίζικόν* — «утес». Отсюда — «рисковать» — «лабиринт между скал»
- В. И. Даль. Рисковать — пускаться наудачу, на неверное дело, наудалую, отважиться, идти на авось, делать что без верного расчета.
- В «Толковом словаре русского языка» С. И. Ожегова риск означает: 1. Возможную опасность. 2. Действие наудачу в надежде на счастливый исход.
- Вероятность (угроза) потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления определенной производственной и финансовой деятельности



Сущность риска

- **Неопределенность – это ситуация, при которой полностью или частично отсутствует информация о вероятных будущих событиях, то есть неопределенность – это то, что не поддается оценке**
- **Вероятность – это количественная степень возможности появления массовых случайных событий при фиксированных условиях наблюдения, характеризующую устойчивость их относительных частот. В логике — семантическая степень подтверждения гипотезы, основанная на свидетельствах, фактах и др. подтверждающих их данных.**



Ситуация риска

При ситуации риска существует возможность количественно и качественно определять степень вероятности того или иного варианта и ей сопутствуют три условия:

- a)** наличие неопределенности
- b)** необходимость выбора альтернативы (включая отказ от выбора)
- c)** возможность оценить вероятность осуществления выбираемых альтернатив

Ситуация риска качественно отличается от ситуации неопределенности



Системный подход

Система – сеть взаимосвязанных компонентов, работающих вместе для достижения единой цели

Цель системы – принятие экономических верных решений, связанной с ее подсистемами – процессами

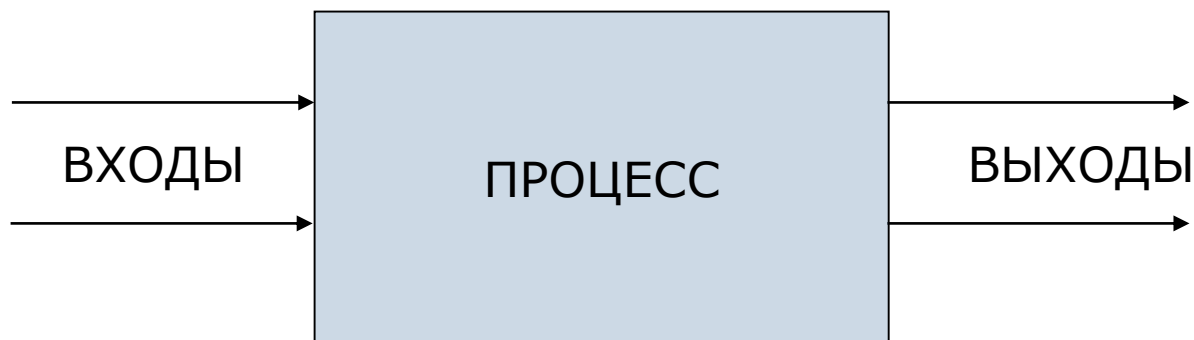
Каждый процесс должен оцениваться не по индивидуальным показателям результативности, а по вкладу в общие цели системы.



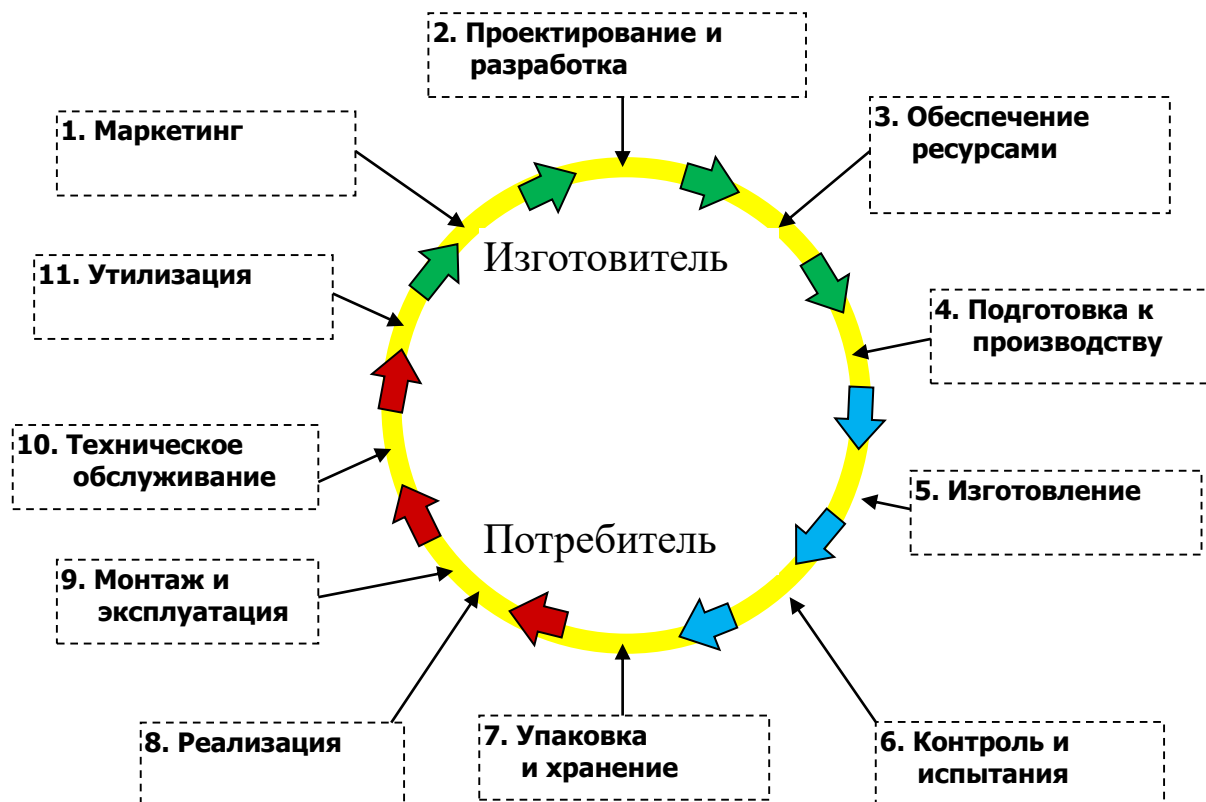
Процесс

Процесс - совокупность взаимосвязанных или взаимодействующих видов деятельности, преобразующих «ВХОДЫ» в «ВЫХОДЫ»

(ISO 9000:2015).



Жизненный цикл продукции, услуги



Характер рисков: со всех сторон



Вариабельность

Вариабельность (изменчивость) процесса – это свойство показателя процесса менять своё значение с течением времени.

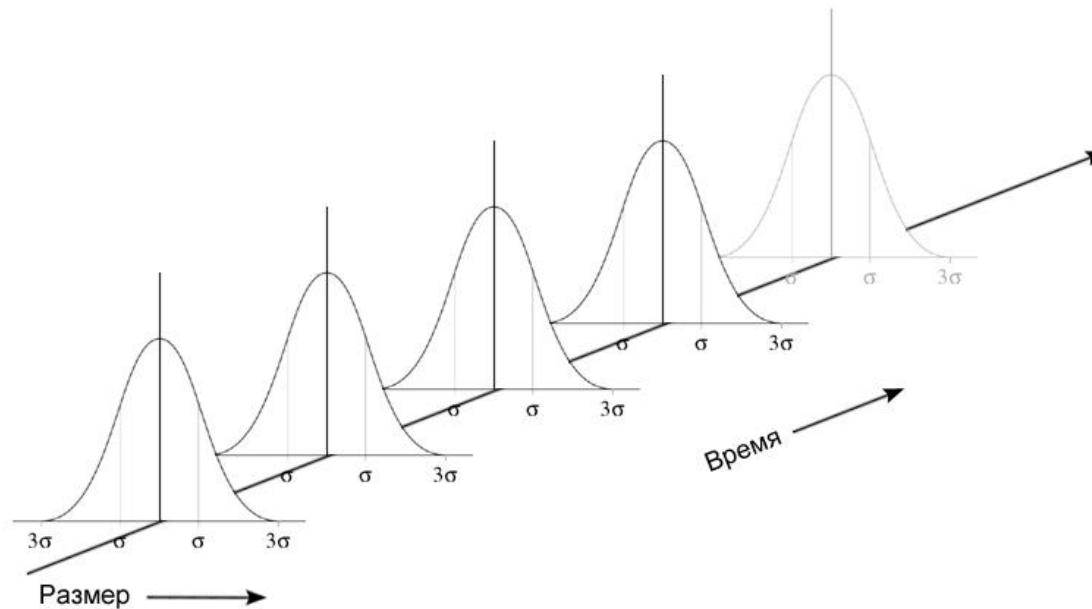
Вариабельность процессов проявляется в двух формах:

- ***Предсказуемая вариабельность***
- ***Непредсказуемая вариабельность***



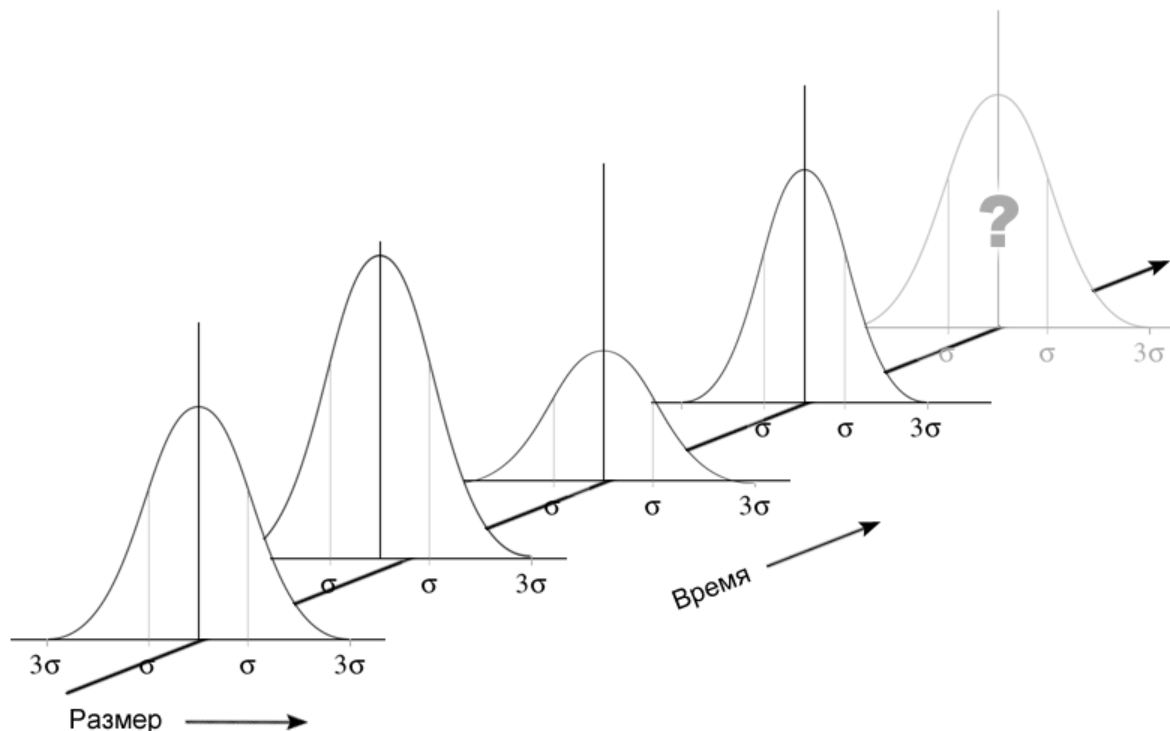
Вариабельность стабильный процесс

Распределение стабильного во времени процесса. На процесс оказывают влияние общие причины вариации.



Вариабельность – нестабильный процесс

*Распределение нестабильного во времени процесса.
На процесс оказывают влияние особые причины
вариации.*



Вариабельность процессов

Две основные причины вариации:

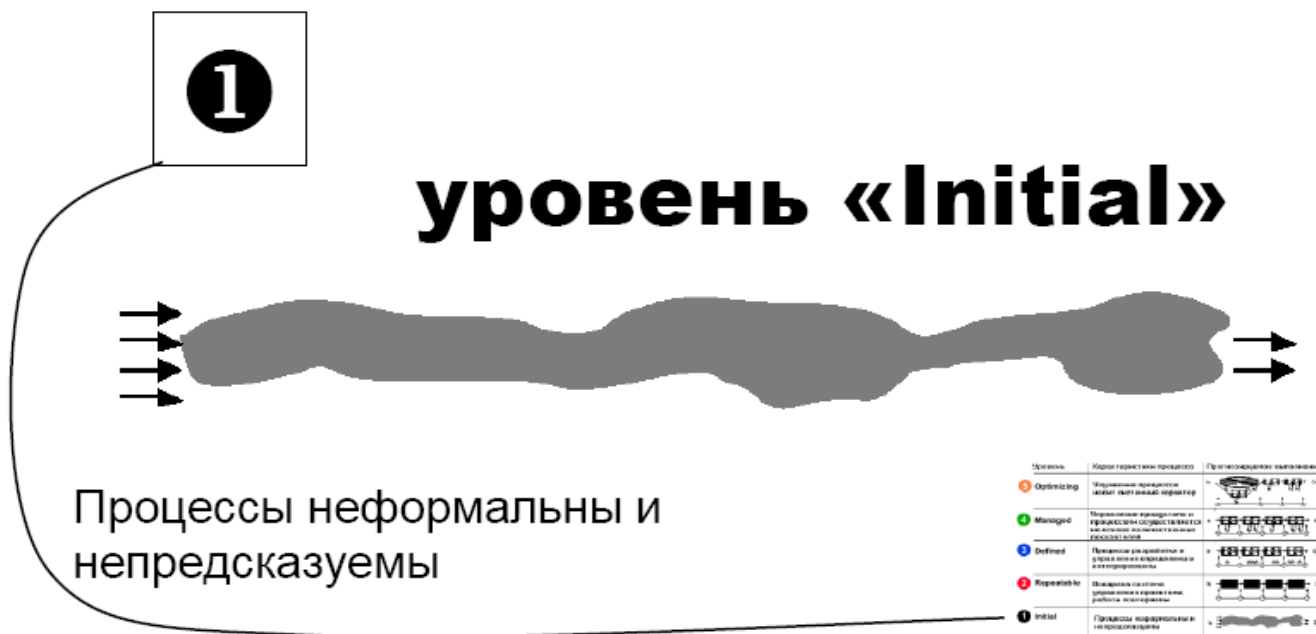
- Общие причины
- Особые причины

Если имеются общие причины вариации, выход процесса дает стабильное и предсказуемое распределение во времени.

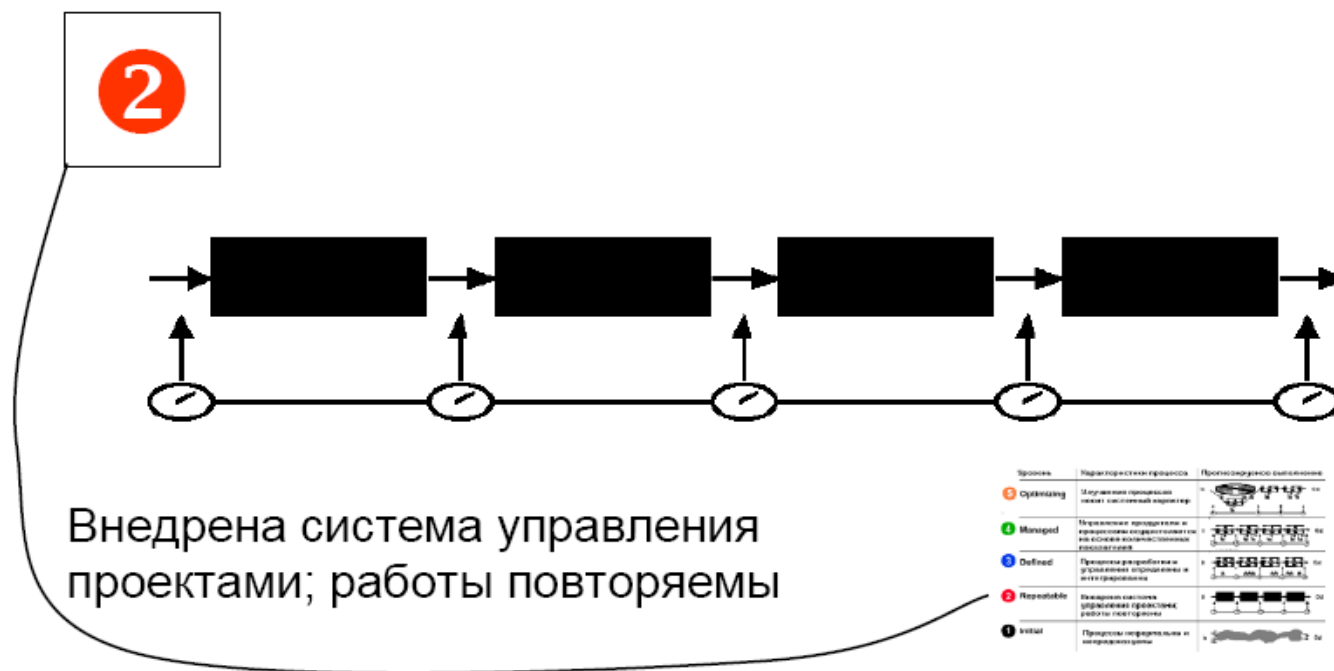
Если имеются особые причины вариации, выход процесса становится нестабильным и непредсказуемым во времени



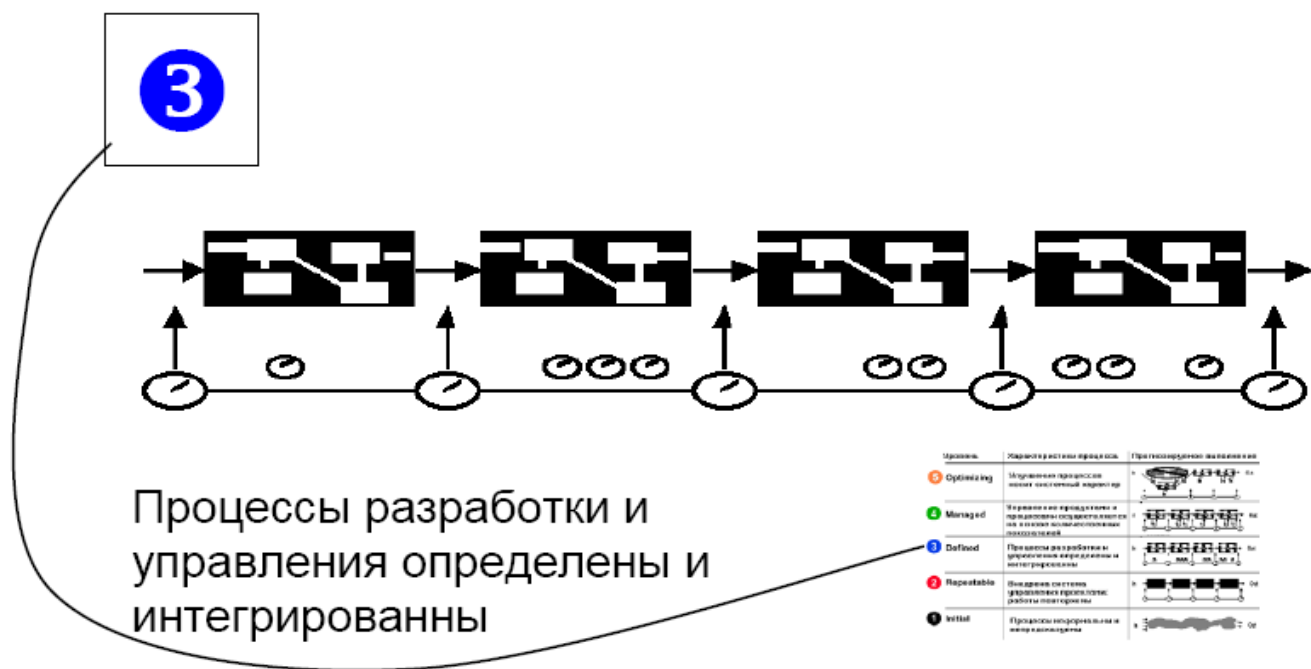
Уровни зрелости компании



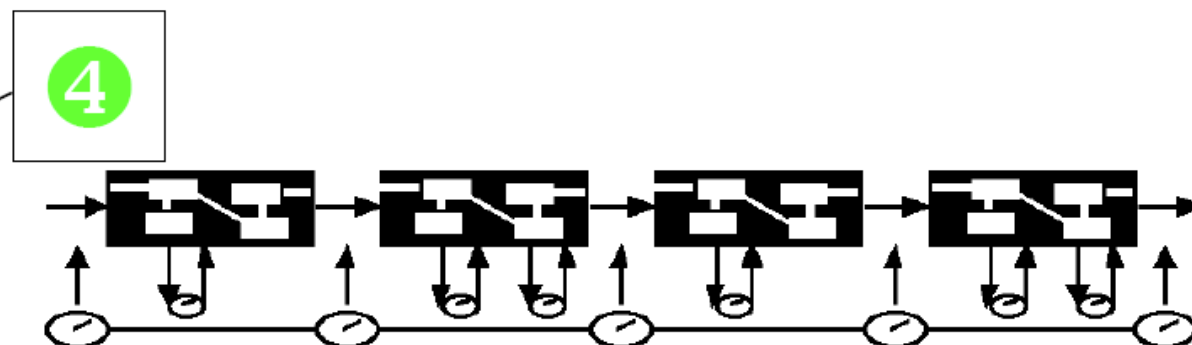
Уровни зрелости компании



Уровни зрелости компании



Уровни зрелости компании

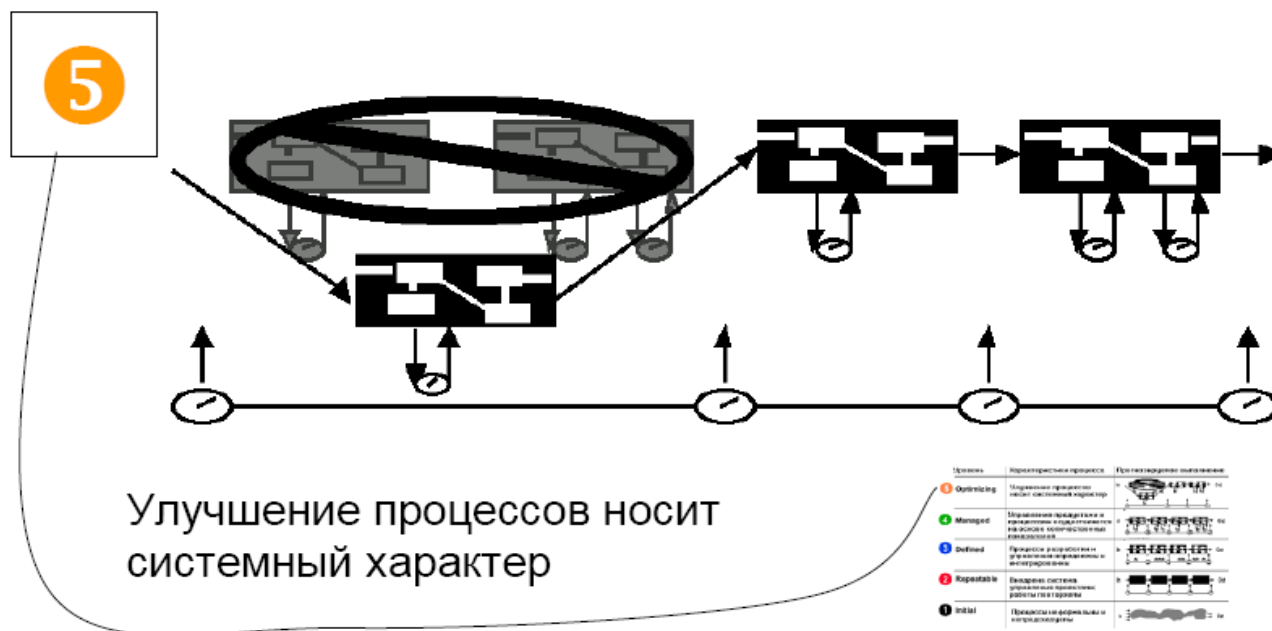


Управление продуктами и процессами осуществляется на основе количественных показателей

Уровень	Характеристики процесса	Примеры уровней зрелости
5 Optimizing	Улучшение процесса и поиск системный характер	
4 Managed	Мониторинг производства и процессов осуществляется на основе количественных показателей	
3 Defined	Процессы разработаны и управляются систематически и интегрированно	
2 Repeatable	Внедрены системы управления проектами, работы повторяемы	
1 Initial	Процессы неформальны и не интегрированы	



Уровни зрелости компании



Масштабы проявления

По масштабам проявления риски делятся на:

- **глобальные**
- **локальные**

Оба вида тесно связаны между собой, но автономны.



Последствия от рисков

- **Материальный**
потери материальных средств: материалы и сырье, оборудование и техника, время и т.д.
- **Финансовый**
потери денег и прочих финансовых активов
- **Моральный**
потери доверия, деловой репутации, имиджа фирмы

Согласно гражданскому законодательству РФ, моральный ущерб возмещается только в денежной форме.



Риски реального бизнеса

Стратегические:

- не достижение стратегических целей
- принятие неправильных стратегических решений

Операционные:

- неправильная организация бизнес-процессов, технологических процессов и т.д.
- неправильное выполнение операций (ошибки, упущения, сбои и т.д.)



Риски реального бизнеса

Финансовые:

- изменение финансовой конъюнктуры
- неправильное планирование и осуществление финансовой деятельности

Риски чрезвычайных ситуаций:

- техногенные
- природные
- биолого-социальные



Стратегические риски

- **При выборе стратегии развития**

Стратегия может быть «правильной» и «неправильной».

Гарантии «правильности» стратегических решений отсутствуют, однако, при выборе стратегии необходимо управлять рисками.

- **При реализации выбранной стратегии развития**

Стратегия может быть правильной, но не реализуемой. Риски этого автоматически становятся стратегическими



Операционные риски

- **недостаточный (или избыточный) уровень квалификации персонала**
- **человеческий фактор (неадекватность персонала)**
- **низкая мотивация**
- **неправильное построение команд**
- **неправильный производственный процесс**



Операционные риски

Примерами операционных рисков являются:

- **технологические неудачи**
- **неграмотное управление, недостаток надзора, надежности и контроля**
- **несогласованность производственных процессов между собой**
- **на определенном, допустимом, уровне операционные риски неизбежны**



Методы выявления рисков

Руководителю необходимо обладать полной и достоверной информацией об объекте-носителе риска.

Процесс сбора сведений состоит из двух основных этапов: сбора информации и выявления потенциальной опасности.

Основные источники информации:

- **опросные листы**
- **управленческая и финансовая отчетность**
- **организационная структура предприятия**
- **результаты инспектирования подразделений компании**
- **экспертные заключения**



SWOT-анализ

Сильные стороны, преимущества

- Фокус на целевую группу, привязанную к местам проживания
- Возможность внедрения эффективных бизнес-процессов
- Аутсорсинг непрофильных процессов

Слабости и риски

- Недооценка объема технических мероприятий для развертывания сети
- Наличие ОМС-педиатрии «на районе»
- Потеря качества услуг по мере расширения
- Малый рекламный бюджет

Возможности и перспективы

- Возможность быстрого захвата рынка за счет продуманного набора услуг
- Возможность миграции бизнеса в перспективные районы города
- Неудовлетворенный спрос

Угрозы

- Недооценка конкурентов с точки зрения возможности их консолидации
- Появление конкурентов с большим финансированием (инвестициями)
- Снижение покупательной способности населения

Высокие риски часто сопряжены с привлекательными возможностями



Управление рисками проекта

- **Выявление и идентификация предполагаемых рисков**
- **Анализ и оценка рисков**
- **Выбор методов управления риском**
- **Применение выбранных методов управления риском**
- **Контроль, анализ и оценка действий по снижению рисков**
- **Разработка и реализация мер по снижению рисков**
- **Выработка корректирующих действий**
- **Реагирование на наступление рискового события**



Риски и методы управления ими

Проблема (Чего опасаться?)	Решение (Что делать?)	Действие (Как делать)
Риск отсутствия ресурсов для роста Рост порождает чрезмерное возрастание издержек	Выбрать вид лица (ООО, ИП) и тип собственности Организовать новую компанию в благоприятной среде (аутсорсинг бухгалтерии, бизнес-инкубатор)	• Тщательное планирование • SWOT-анализ • Исследование возможности начать бизнес в благоприятной среде
Нарушение прав интеллектуальной собственности (IPR)	Создать систему управления интеллектуальной собственностью (IPR)	• Разработка стратегии управления ИС, дисциплинарные меры для защиты IPR • Патентный поиск для идентификации альтернативных технологий • Выявление "узких мест" и "подводных камней"



Риски и методы

Проблема (Чего опасаться?)	Решение (Что делать?)	Действие (Как делать)
Риск ликвидности и конкуренции • Низкий рыночный спрос • «Непопадание в рынок»	• Понимать потребности, возможности рынка. • Подготовить стратегию маркетинга и продаж • Поддерживать конкурентное преимущество	• Проведение рыночного исследования • Определение собственной стратегии позиционирования • Разработка маркетинговой стратегии, подготовка плана маркетинга • Экономичное тестирование рынка
Финансовые риски • Недостаток средств • Необходимость регулирования основного капитала и денежных потоков	• Выбрать подходящие виды финансирования • Определить возможные источники начального капитала • Контролировать объем дебиторской и кредиторской задолженности	• Выбор необходимого типа финансирования, разработка стратегии привлечения средств • Подготовка поэтапного плана действий и прогноз денежных потоков • Тщательное управленческое планирование

Почему нужно управлять рисками

Крупнейшие банкротства:

- Enron - энергетическая компания (США, 2002 год)
- WorldCom - телекоммуникации (США, 2002 год)
- Pacific Gas & Electric – энергетическая компания (США, 2001 год)
- Financial Corp. of America – инвестиционная компания (США, 1988)
- Техасо – нефтяная компания (США, 1987)
- Global Crossing - одна из крупнейших телекоммуникационных компаний (США, 2001)
- Adelphia Communications – телекоммуникационная компания (США, 2002)





Пример - «Норильский никель»

Шаги для построения системы риск-менеджмента в компании:

- **Выявление путем анализа, отражение на карте рисков**
- **Создание системы текущего мониторинга**
- **Разработка принципов оценки и прогнозирования, тестирование на достоверность**
- **Разработка системы управления (создание кризис-сценариев)**
- **Мониторинг соответствия хозяйственной деятельности компании с учетом внедрения системы риск-менеджмента**



Пример ОАО «Транс-Контейнер»

Построение риск-ориентированного бюджетирования

Основные шаги	Результаты и выводы в компании
Шаг 1. Подготовка финансовой модели компании (базовый сценарий).	Определение базовой процентной ставки по кредитам и займам
Шаг 2. Анализ влияния общих и специфических риск-факторов.	«Ухудшение ситуации на фондовых рынках и рынках капитала»
Шаг 3. Моделирование с использованием информации, в том числе статистических данных, о степени влияния рисков.	Вывод о невозможности привлечь запланированный объем заемного капитала по базовым ставкам.
Шаг 4. Анализ исходящих данных с точки зрения влияния на прогнозируемые денежные потоки и прибыль.	Решение об изменении потребностей компании в объеме заемного финансирования.
Шаг 5. Формирование бюджета на основе финансовой модели, скорректированной с учетом возможного влияния рисков	Компания сократила требуемый объем заемного финансирования и изменила базовую ставку с учетом текущей рыночной ситуации.

Система регистрации рисков

- **Регистрация – это процесс, при котором осуществляется наблюдение и учет различных рисковых обстоятельств.**
- **Важнейший случай – журнал изменений в управлении проектами и согласованный между Заказчиком и Исполнителем порядок внесения изменений**



Методы управления рисками

Юридические

Административные

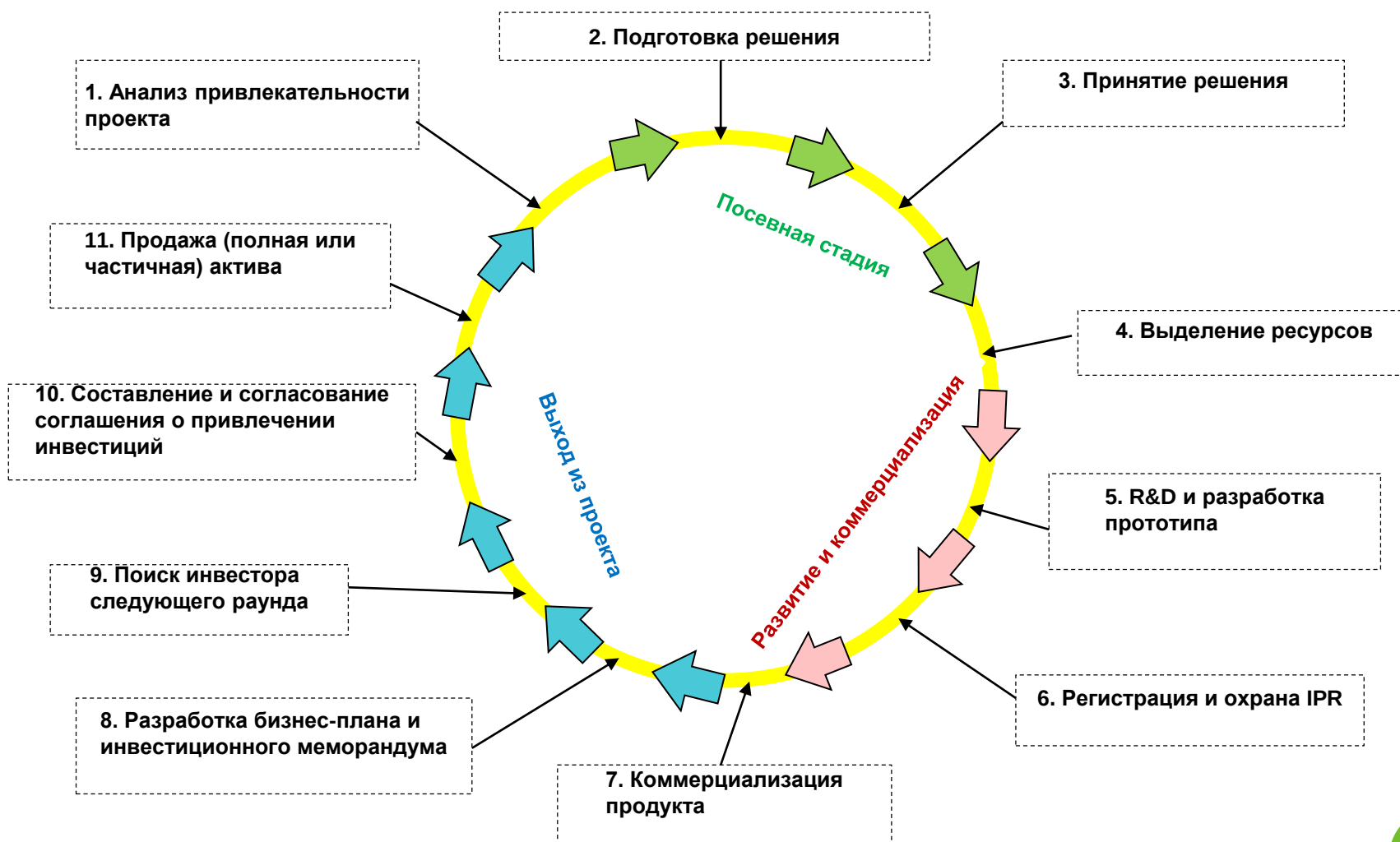
Экономические

Социальные

Производственные



Жизненный цикл проекта



Стадии развития компании

Название (англ.)	Название (русское)	Краткое описание
Seed	Начальная, «посевная»	Формирование компании, наличие проекта или бизнес-идеи, процесс создания управленческой команды, проведение НИОКР/создание прототипа, начало маркетинговых исследований
Start-up	Стартап, запуск бизнеса	Компания сформирована. Имеются бизнес-план, опытные образцы, ведется организация серийного производства, работы по выводу продукции на рынок
Early stage, Early growth	Ранний рост	Ведутся выпуск и коммерческая реализация готовой продукции. У компании еще отсутствует устойчивая прибыль. На эту стадию приходится выход на «точку безубыточности»
Expansion	Расширение	Занятие компанией определенных позиций на рынке, выход на устойчивую прибыльность, расширение производства и сбыта, проведение дополнительных маркетинговых исследований, увеличение основных фондов и капитала.
Later stage	Поздняя стадия, устойчивое развитие	Прочные позиции на целевых рынках, устойчивая прибыль и выплата дивидендов. Акции компании могут торговаться на бирже.



Тип инвестирования в зависимости от стадии развития компании

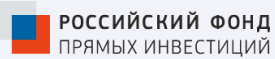
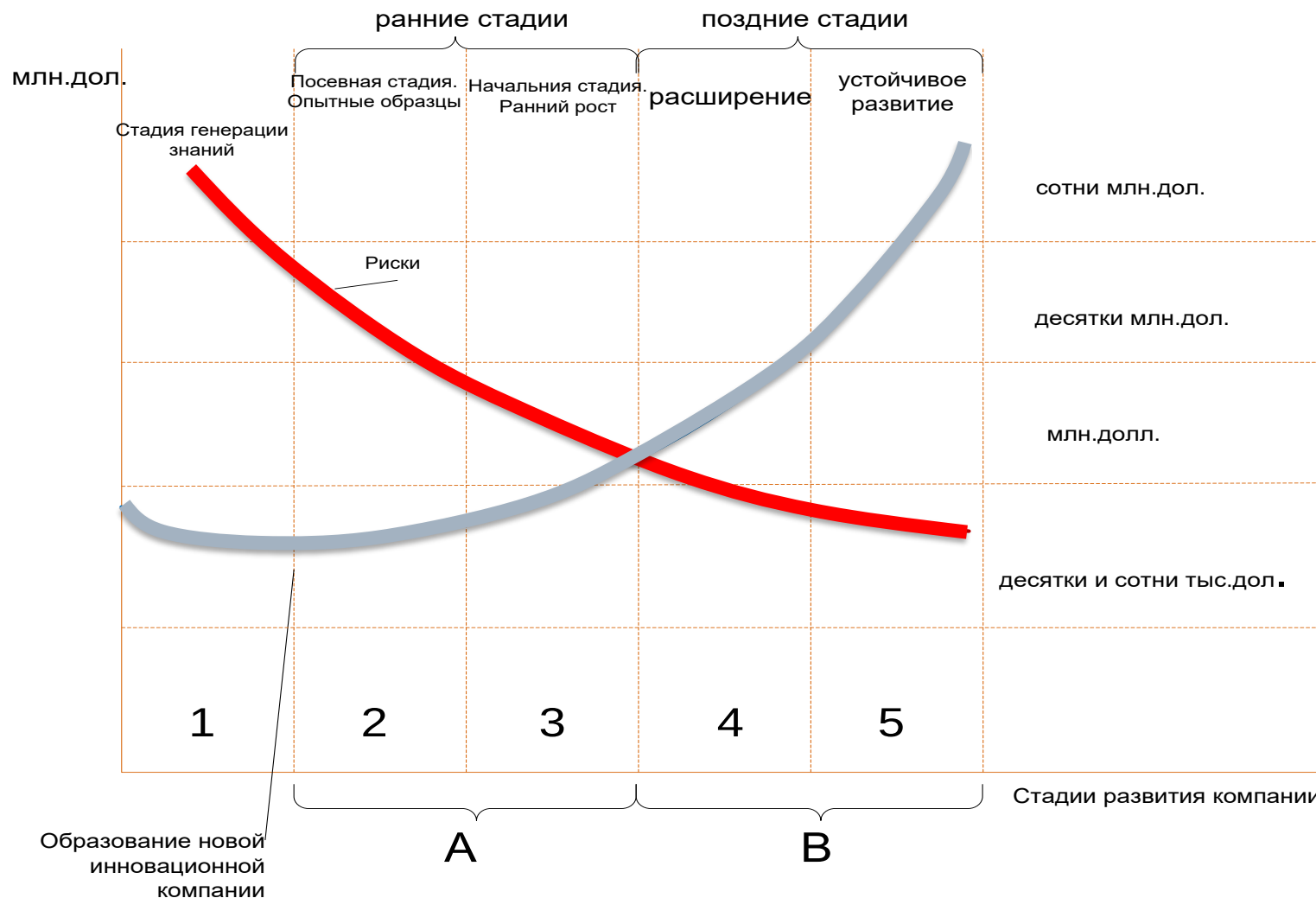
Вид инвестирования	Стадия на момент начала инвестирования	Инвесторы	Пример
Посевное инвестирование	Посев	• Бизнес-ангелы • некоммерческие посевные фонды • государственные фонды	 
Венчурное инвестирование	Запуск бизнеса	• Венчурные фонды	  
Прямое инвестирование (private equity)	Ранний рост, расширение	• Фонды прямых инвестиций	  



Схема роста капитализации компании, принятая в венчурном бизнесе



Описание рисков в тексте бизнес-плана

Таблица реагирования на возможные риски

- **Перечень событий, уровень приоритетности (ранг: высокий, средний, низкий)**
- **Планирование реагирования на риски путем описания мероприятий, которые помогут уменьшить негативное влияние рисков**
- **Назначение ответственных за реагирование**



Планирование реакции на возможные рискованные ситуации

40

Планирование реакции на возможные рискованные ситуации

ID Риска	Описание риска	Ранг Высокий Средний Низкий	Мера/Меры реагирования на угрозы проекта Уклонение Передача Снижение Принятие	Ответствен ный
1	Риск задержки поставки материалов	Средний	Снижение: Штрафные санкции в контракте	CEO





Инвестиционный консалтинг. Оценка бизнеса.
Слияния и поглощения. Управление инновациями.

Спасибо за внимание!

Зотов Андрей Юрьевич
Управляющий Партнер

azotov@adj.ru

+7 (495) 978 9213 офис

+7 (985) 762 4126 моб.

ADJ Consulting

WWW.ADJ.RU

