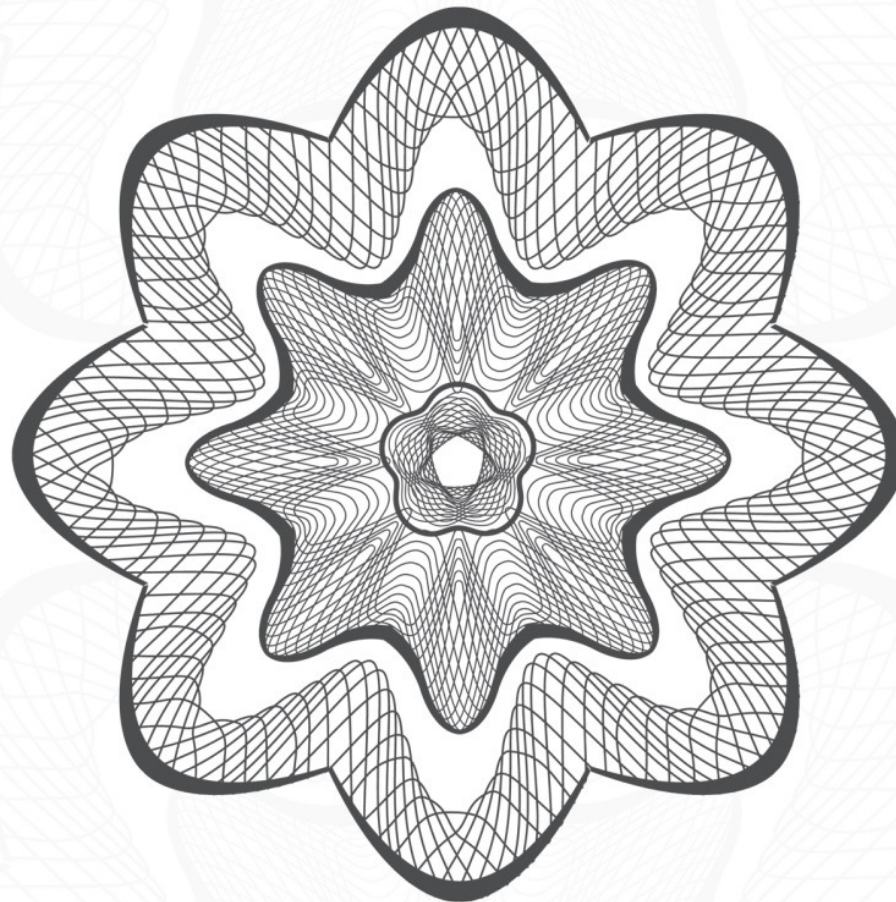
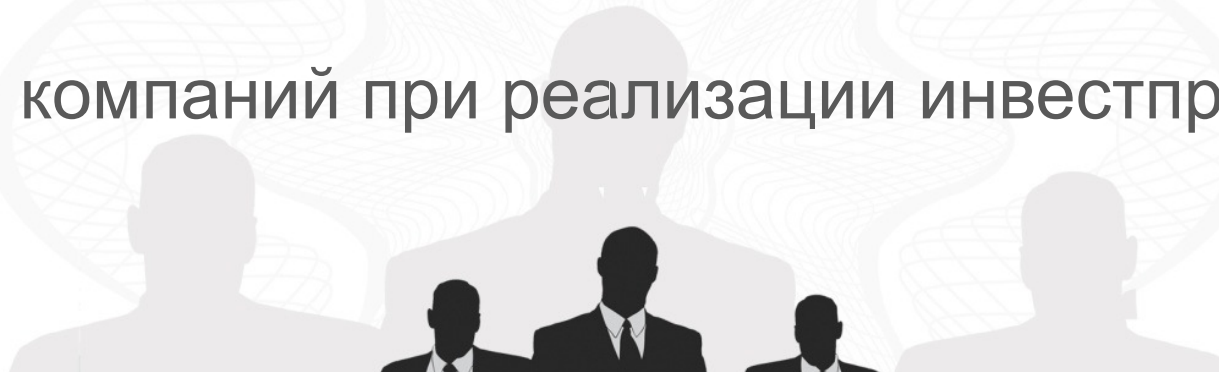


ОБЩЕРОССИЙСКАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ
**РОССИЙСКИЙ КЛУБ
ФИНАНСОВЫХ ДИРЕКТОРОВ**



Тема: «Риски компаний при реализации инвестпроектов»

Павел Чекмар



Управление рисками инвестиционного проекта



Риск инвестиционного проекта как последствия со стороны факторов, негативно воздействующих на инвестиционный проект («риски») или ставящих под угрозу осуществления инвестиционного проекта («критические риски»).

Цель – лучше понять проект, свои (инвестора, менеджера, кредитора) выгоды, определить и/или скорректировать условия развития проекта, определить участников проекта и баланс их участия в проекте.

Важно – только разработка и анализ плана мероприятий по минимизации рисков приведет к результату, мало просто описать и оценить последствия.

Анализ и управление рисками важны на всех этапах инвестиционного проекта:

- проработка и подтверждение бизнес-идеи;
- подготовка плана реализации и обоснование эффективности (ТЭО проекта);
- планирования операционной деятельности (особенно при подготовке стратегии развития, операционного плана).



Зачем и кому нужно осознанное понимание рисков инвестиционного проекта

на этапе разработки/корректировки/утверждения бизнес-идеи:

На уровне инвестора

определение «масштаба» проекта и размера собственного участия, которые не поставят под удар другие проекты/инвестиции инвестора;

определение критического (максимального) уровня привлекаемого ресурса и прочих лимитов инвестиционного проекта;

определение предельных сроков возврата инвестиций и дивидендной политики на этот период;

определение уровня допустимых потерь (в том числе и на этапе предпроектных/проектных работ);

определение роли государства в проекте, его корректировка под максимизацию положительного участия и минимизацию «раздражающих» для государства факторов (офшоры, нагрузка на госимущество, бюджет и т. д.);

определение географии проекта и ее обоснование;

определение стратегических направлений развития (в том числе детальной стратегии выхода на рынок);

осознание «реальных» целей, принятие бизнес-идеи.

На уровне менеджмента

- определение масштаба принимаемых на себя рисков управления (репутационных, финансовых, личного комфорта и т. д.);

- оценка возможных (реальных) сроков нахождения в предынвестиционной и инвестиционной фазах жизни проекта;

- определение требуемых ресурсов (человеческих, финансовых, административных) для качественной и безопасной реализации проекта на этапах его жизни и согласование с возможностями организаторов проекта;

- проработка возможных (в том числе резервных) механизмов финансирования инвестпроекта.



на этапе проработки бизнес-плана, принятия решения об инвестиции, операционной фазы инвестиционного проекта (до полного погашения инвестиционного кредита):

На уровне инвестора

• выбор типа кредитора (банк, инвестфонд, институты развития и т. д.), вида финансирования (кредит, торговое финансирование, проектное финансирование, их комбинации);

• выбор юрисдикции проекта, кредитора, поставщиков оборудования;

• определение валюты кредита;

• определение приемлемости ковенант кредитного соглашения (индикатива), предлагаемого кредитором;

• распределение рисков инвестпроекта;

• проработка механизмов реструктуризации инвестиционного кредита;

• определение механизмов и направлений выхода (или завершения) из инвестиционного проекта (в том числе экстренного характера);

• проработка механизмов защиты имущества других инвестиционных проектов в случае форс-мажора инвестиционного проекта;

• проработка механизмов контроля менеджмента проекта, поставщиков

На уровне кредитора

- формирование приемлемых условий «совместной жизни» с заемщиком на инвестиционном и операционном этапе жизни проекта, определение глубины и инструментов контроля;
- определение уровня принимаемого риска и требуемого обеспечения;
- определение ковенант кредитного соглашения.

На уровне менеджмента

- проработка резервных механизмов ведения бизнеса (в условиях реструктуризации, введения кредитных санкций и ограничений);
- проработка механизмов контроля поставщиков, подрядчиков и других участников проекта;
- проработка продуктов проекта, роль присутствия;
- детальная проработка структуры финансирования, построение плана графика реализации проекта, плана финансирования проекта, выявление «опасных» периодов реализации проекта, проработка механизмов резервного финансирования (в том числе краткосрочного).



Этапы процесса

Выявление и идентификация рисков Проекта

- Определение получателя информации: акционеры, менеджмент, кредитор (для определения подхода к работе с рисками и уровня управления рисками).
- Выявление перечня объектов – источников риска.
- Составление таблицы рисков.

Классификация и анализ рисков

- Классификация выявленных рисков на «критические» и «рабочие».
- Распределение рисков по этапам жизни Проекта.
- Распределение рисков по уровням (акционерный, менеджмента, кредитора).
- Распределение рисков по объектам и видам.

Разработка плана мероприятий

- Определение возможностей для уклонения/передачи критических рисков.
- Разработка перечня мероприятий в привязке к объектам, уровням и видам рисков.
- Оценка стоимости мероприятий, готовности принятия «рабочих» рисков.
- Определение ответственных за реализацию мероприятий.
- Подготовка итогового перечня мероприятий, операционного плана, дорожной карты, утверждение периодичности пересмотра этих документов.



Процедура идентификации рисков

Порядок идентификации рисков проекта состоит в составлении комбинации неспецифических рисков (рисков, свойственных для инвестпроектов в целом) и специфических, определяемых наличием признаков, например:

- отрасль/область деятельности проекта (для многопрофильных проектов анализ проводится по направлениям);
- масштаб проекта (по общей стоимости проекта);
- идентификация и прямой перебор объектов риска;
- определение и прямой перебор характеристик объектов риска, составление карты рисков.





Пример: Характеристики объектов (фрагмент)

Группа объектов	Объект	Характеристики объекта	Значение характеристики
Сы			
	Земля	Тип, отличный от целевого	Да (ЗЖП)
	Строения	Наличие обременений	Нет
	Оборудование	Вид контракта на поставку	ЕРС
	Персонал	Требования к квалификации	Специальное химическое образование

Технология			
	Технология	Новизна технологии	Новая
	Технологическое оборудование	Типовое/не типовое	Специальное/под заказ

Рынок			
	Продукция	Тип продукта	Commodities
	Клиенты	Концентрация покупателей (доля рынка у 5 крупнейших)	0,6
	Поставщики	Зарубежный поставщик	Да
	Конкуренты	Наличие идентичной технологии	Нет

Финансовые			
	Кредиты	Процентная ставка	0,12
	Структура финансирования	Доля заемных средств	0,4

Организационные			
	Организационная структура	Вид структуры	Дивизиональная
	ИТ-система	Наличие разработчиков в штате	Нет

Сезонность			
	Отрасль	Сезонность	Да



Пример: Группы и перечень мероприятий



Группа мероприятий	Мероприятие
Физическая защита	Организация охраняемого периметра
	Организация весового контроля
	...
Финансовая защита	Страхование
	Хеджирование
	...
Организационная защита	Создание отдела внутреннего аудита
	Автоматизация процедур одобрения закупок
	...
Экологическая защита	Проведение общественных слушаний
	Проведение геологического исследования земельного уч.
	...
Правовая защита	Оптимизация распределения рисков в EPC-контракте
	Организация получения полного перечня необходимой разрешительной документации



Предынвестиционная стадия

Инвестиционная стадия

Операционная стадия

Бизнес-идея

Бизнес-план

Мероприятия по выявлению, классификации и анализу рисков

Разработка плана мероприятий/дорожной карты

Основа для...

Разработки концепции проекта

Разработки бизнес-плана проекта

- Контроля бюджета проекта
- Актуализации бизнес-плана
- Разработки плана реструктуризации

- Разработка стратегии развития
- Подготовка операционного плана



Пример: Характеристики объектов – источников риска (сильных и слабых сторон, возможностей и угроз)

Земля

Характеристики опасности	Близость инженерной инфраструктуры	Транспортная доступность (ж/д, авто-, авиа-, водные пути), ее сезонность	Назначение земельного участка	Количество участков
Влияние	Площадь каждого участка, возможности по расширению	Параметры владения (аренда/собственность)	Близость населенных пунктов	Близость крупных населенных пунктов

Сырье

Наличие ограничений (доступность, регулируемость, дефицитность и т. д.)	Степень исследованности	Срок годности	Виды транспортировки	Удаленность от мест производства
Зависимость цены (структура цены)	Скорость доступа (до получения производством)	Сезонность		

Персонал

Численность (чел.)	Соотношение АУП/ИТР/Рабочие	Потребность в специальных знаниях/ навыках (в каких областях)	Схема работы (постоянная, сезонная, вахтовым методом)
Требования по квалификации	Квалификация	Доступность (в том числе сезонность, динамика)	

Заемный капитал

Объем	Соотношение собственного к заемному	Гибкость (сроки, ставки, реструктурируемость)	Валюта
Вид привлечения (банк, фонд, проектное или торговое финансирование, госгарантии, институт развития)	Ставка (процент, динамика, фиксированная/ переменная, зависимость)	Залоги (размер дисконта, приемлемые виды, критичность)	



Пример: Характеристики объектов – источников риска (сильных и слабых сторон, возможностей и угроз)

Оборудование, технология производства

Товар	Энергоэффективность, экологическая безопасность, вредность	Универсальное/ специальное	Отечественного/ импортного производства	Один поставщик/ несколько	Сроки изготовления, этапность ввода	Условия поставки	Необходимость опытных/ промышленных испытаний	Новое/ Б
Удобность/ доступность	Инновационное/ распространенное, патентуемая технология или нет	Технология производства: ресурсоемкость, материалоемкость, фондоемкость, трудоемкость	Степень автоматизации производства	Сезонность	Непрерывность производства	Синхронность (по цехам/участкам, конвейер)	Обслуживаемость (ремонтпригодность, наличие сервисной инфраструктуры)	Доступно

Ленты готовой продукции

Точность, весовая, линейная характеристика	Внутренняя стоимость (производителя)	Стоимость по цене реализации
Скорость и факторы обесценения	Условия хранения	

Технологии управления

Степень автоматизации	Адаптированы под проект или стандартные	Наличие встроенной системы внутреннего контроля	Наличие полноценной системы планирования (глубине и горизонтальной фактной) с планированием
Наличие системы учета и планирования по объектам управления на операционном уровне	Оргструктура (количество уровней управления и т. д.)	Система мотивации	



Пример: Характеристики объектов – источников риска (сильных и слабых сторон, возможностей и угроз)

Одрядчики, поставщики

Товар	Насыщенность (концентрация)	Уникальность, монопольное положение
Стоимость (в том числе стоимость замены)	Сезонность	Возможность фиксации/переноса ответственности

Покупатели

Количество	Структура продаж по видам покупателей (опт, розница, покупка для себя или перепродажа)	География покупателей	Валюта приобретения
Отрасли покупателей	Уровень концентрации	Сезонность	Удаленность

Продукция проекта

Каналы продвижения, виды и типы покупателей	Структура продаж (по видам продукции, каналам продаж)	Конечный/промежуточный	Сезонность
Конкурентная среда, параметры рынка (характер, фаза, динамика и т. д.)	Габаритность, модульность (возможность сборки на месте потребления)	Срок годности	Применимость патентной защиты

Отрасль

Сезонность	Уровень государственной и региональной поддержки	Ограничения (госрегулирование, монополии, крупные международные игроки)	ВЭД (ограничения, возможности)
Инновационность (развитость, технологичность, наличие опыта)	Насыщенность (популярность)	Зависимости	Барьеры: открытость, закрытость, фондоемкость, конкурентные преимущества, обеспеченность ресурсами



Пример: Характеристики объектов – источников риска (сильных и слабых сторон, возможностей и угроз)

Компании проекта (проект)

ый режим	Юрисдикция	Акционеры/участники (характеристика и юрисдикция)	Форма собственности	Организационно-правовая форма	Наличие лицензий, патентов, сертификатов, разрешений и т. д.
ационная схема ции проекта	Товарно-денежная схема реализации проекта	Наличие проектной команды	Уровень согласованности проекта (со всеми заинтересованными сторонами и участниками проекта)	Количество участников проекта	Опыт команды

	Регион, его характеристики и особенности	Близость инженерной инфраструктуры	Транспортная доступность (ж/д, авто-, авиа-, водные пути), ее сезонность	Назначение земельного участка	Количество участков	Расстояние между участками	Площадь каждого участка, возможности по расширению	Параметры владения (аренда/собственность)	Близость к пунктам назначения
	Близость крупных населенных пунктов								
	Наличие ограничений (доступность, регулируемость, дефицитность и т. д.)	Степень исследованности	Срок годности	Виды транспортировки	Удаленность от производства, время доставки	Зависимость цены (структура цены)	Скорость доступа (до получения производством)	Сезонность	
	Потребность (чел.)	Соотношение АУП/ИТР/Рабочие	Потребность в специальных знаниях/навыках (в каких областях)	Схема работы (постоянная, сезонная, вахтовым методом)	Уровень требуемого образования по структуре АУП/ИТР/Рабочие	Квалификация	Доступность (в том числе сезонность доступности, динамика)		
	Объем	Соотношение собственного к заемному	Гибкость (сроки, ставки, реструктурируемость)	Валюта	Вид привлечения (банк, фонд, проектное или торговое финансирование, госгарантии, институт развития)	Ставка (процент, динамика, фиксированная/переменная, зависимость)	Залоги (размер дисконта, приемлемые виды, критичность)		
Технология	Количество переделов	Энергоэффективность, экологическая безопасность, вредность	Универсальное/специальное	Отечественного/импортного производства	Один поставщик/несколько	Сроки изготовления, этапность ввода	Условия поставки	Необходимость опытных/промышленных испытаний	Новое
	Модульность / мобильность	Инновационное/распространенное, патентуемая технология или нет	Технология производства: ресурсоемкость, материалоемкость, фондоемкость, трудоемкость	Степень автоматизации производства	Сезонность	Непрерывность производства	Синхронность (по цехам/участкам, конвейер)	Обслуживаемость (ремонтпригодность, наличие сервисной инфраструктуры)	Доступно
Производственные	Объемная, весовая, габаритная характеристика	Внутренняя стоимость (производителя)	Стоимость по цене реализации	Срок годности	Скорость и факторы обесценения	Условия хранения			
Условия	Степень автоматизации	Адаптированы под проект или стандартные	Наличие встроенной системы внутреннего контроля	Наличие полноценной (по глубине и горизонтам, натуральной и план-фактной) системы планирования	Наличие системы учета и планирования по объектам управления на операционном уровне	Оргструктура (количество уровней управления и т. д.)	Система мотивации		
Поставщики	Количество	Насыщенность (концентрация)	Уникальность, монопольность	Доступность (в том числе время и стоимость замены)	Сезонность	Возможность фиксации/переноса ответственности			
	Количество	Структура продаж по видам покупателей (опт, розница, покупка для себя или перепродажа)	География покупателей	Валюта приобретения	Отрасли покупателей	Уровень концентрации	Сезонность	Удаленность	
Риски	Наличие ограничений на реализацию (сертификация, лицензирование и т.д.)	Каналы продвижения, виды и типы покупателей	Структура продаж (по видам продукции, каналам продаж)	Конечный/промежуточный	Сезонность	Товары-комплементы	Товары-заменители	Конкурентная среда, параметры рынка (характер, фаза, динамика и т. д.)	Габариты модуля (возможность на месте)
	Срок годности	Применимость патентной защиты							
Условия (проект)	Налоговый режим	Юрисдикция	Акционеры/участники (характеристика и юрисдикция)	Форма собственности	Организационно-правовая форма	Наличие лицензий, патентов, сертификатов, разрешений и т. д.	Организационная схема реализации проекта	Товарно-денежная схема реализации проекта	Наличие команды
	Уровень согласованности проекта (со всеми заинтересованными сторонами и участниками проекта)	Количество участников проекта	Опыт команды						
	Сезонность	Уровень государственной и муниципальной поддержки	Ограничения (госрегулирование, лицензирование)	ВЭД (ограничения и возможности)	Инновационность (развитость, конкурентоспособность)	Насыщенность (концентрация)	Зависимости	Барьеры: отраслевая закрытость, фондоемкость, необходимость лицензирования	