

## ВОЗМОЖНЫЕ РИСКИ СОЗДАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ И МЕТОДЫ ИХ ОЦЕНКИ (НА ПРИМЕРЕ СОЗДАНИЯ СЕТИ РАЙОННЫХ МИНИ-ХЛЕБОПЕКАРЕН)

В статье проведен анализ видов риска и методов его оценки, наиболее свойственных теме создания районных мини-хлебопекарен. Роль риска в деятельности предприятий очень велика, а необходимость управления рисками сегодня является осознанной большинством специалистов в сфере менеджмента, маркетинга и управлении проектами. Вместе с тем, при столкновении на практике с конкретными задачами, возникает множество спорных моментов по реакции на то или иное проявление риска. Связано это с неоднозначностью использования различных методов оценки риска. Вновь создаваемые предприятия сталкиваются с неизвестностью, которая определяет рациональность занятия тем или иным бизнесом. Именно поэтому, проведя ряд исследований и наблюдений, было решено выделить более узкий набор рисков, связанных с выбранной темой. Опираясь на официальную государственную статистику и экспертные оценки ученых и практиков, можно более явно увидеть, какую угрозу в себе несет риск, а разработка адекватных мероприятий противодействия основным рискам проекта поможет снизить существующие и предотвратить появление новых рисков. Полностью избежать риска невозможно, но снизить его влияние или возможность появления реально, это и является основным предметом исследования данной статьи. Информация, описанная в данной статье, может послужить примером для ведения подобного бизнеса начинающим предпринимателям и помочь не допустить ошибок в своей деятельности.

The article analyzes the types of risk assessment methods of the creation of a regional mini-bakery. The role of risk in enterprise activity is very high, and the need for risk management today is perceived by most experts in the field of management, marketing and project management. However, in practice when confronted with specific tasks, there is a set of controversial issues in their reaction to a particular manifestation of risk. This is due to the ambiguity of the use of different methods for assessing risk. Newly established enterprises are faced with the uncertainty that defines rationality in some classes of business. That is why after a number of studies and observations it was decided to allocate more than a narrow set of risks associated with the selected theme. Relying on official government statistics and expertise of scientists and practitioners, you can more clearly see the threat in itself carries risk, and measures to counter the main risks of the project will help reduce current and prevent the emergence of new risks. Completely to avoid risk is impossible, but we can reduce its impact or the possibility to get real, which is the main subject of research in this article. The information described in this article can serve as a model for conducting such business start-up entrepreneurs and help to avoid mistakes in their work.

Ключевые слова: риск, управление проектами, методы управления риском, методы оценки рисков, виды рисков, хлебопекарни, хлеб.

Риск — уровень финансовой потери, выражающийся в возможности не достичь поставленной цели, в неопределенности прогнозируемого результата, в субъективности оценки прогнозируемого результата [7]. Именно это определение хорошо характеризует суть риска для малого бизнеса, которым и является сеть мини-пекарен. Создание нового бизнеса сопряжено с рядом проблем и неопределенностей, которых каждый

предприниматель хочет избежать или свести к минимуму. Поэтому, как бы ни были хорошо известны и классифицированы виды возможных рисков, специфика конкретного бизнеса и ситуации, в которой он создается, всегда имеет свои особенности и свои определенные закономерности. Эти особенности и закономерности предприниматель обязан проанализировать, понять и учесть, если он хочет быть успешным.

Тема риска не теряет своей актуальности, и множество авторов пытаются приоткрыть секреты решения проблем риска. К таким всемирно известным авторам относятся: Друкер П., Котлер Ф., Мескон М. и другие, среди украинских и российских авторов: Балабанов И.Т., Балдин К.В., Воробьев С.Н., Илляшенко С.М., Лапуста М.Г., Уткин Э.А., Фролов Д.А., Хохлов Н.В., Шаршукова Л.Г. Однако, специфика макро и микросреды бизнеса, который создается или уже работает, ставит новые задачи и требует специфических, а порой и уникальных подходов к их решению. По мнению исследователей С.Е. Егоровой и Н.В. Костиной, с которым солидарны авторы данной статьи, современный анализ риска должен базироваться на восприятии предприятия как интегрированной системы, рассматривающей внешние и внутренние риски, и выполнять задачи непрерывности, системности и комплексности [5]. Вопрос в том, что соблюдение данного условия, которое делает управление риском эффективным, в большой степени зависит как от отраслевой и региональной специфики бизнеса, так и от качества риск-менеджмента.

Цель статьи — проанализировать подходы к оценке рисков, разработанные известными экономистами и проектными менеджерами, определить ключевые риски, связанные с созданием нового бизнеса на примере создания сети районных мини-хлебопекарен в г. Днепропетровске.

Понятий и определений риска множество, это связано с тем, что в разных отраслях риск проявляется по-разному. В случае создания малого бизнеса определение риска лучше всего выразили авторы Э.А. Уткин и Д.А. Фролов: «Риск — уровень финансовой потери, выражающийся в возможности не достичь поставленной цели, в неопределенности прогнозируемого результата, в субъективности оценки прогнозируемого результата» [7].

Как самих определений понятия «риск», так и видов риска можно назвать массу, но исходя из темы данной статьи, можно выделить такие основные виды рисков [6]: неустойчивость спроса; снижение цен конкурентами; снижение платежеспособности потребителей; рост цен на перевозки, размещение, сырье, материалы и т.д.

Все вышеперечисленные риски свойственны малому бизнесу. При создании мини-пекарен предприниматель вынужден будет конкурировать с большими производителями и с уже зарекомендовавшими себя торговыми марками. Подобный вид бизнеса направлен на небольшой сегмент потребителей, которые могут себе позволить приобретать относительно дорогой продукт, так как он не является столь массовым, но имеет широкий ассортимент и повышенную полезность, что выделяет его среди продуктов конкурентов. В связи с нестабильной политической и экономической ситуацией в стране, ростом цен на сырье и перевозки, целевой сегмент сокращается, что повышает риск неприбыльности данного проекта.

Исходя из вышеприведенного определения риска и перечисленных видов риска, последствиями риска могут быть [1]: упущенная выгода; убыток (потеря собственных средств); отсутствие результата (ни прибыли, ни убытка); недополучение дохода или

прибыли; событие, которое может привести к убыткам или недополучению доходов в будущем.

Риски отличаются друг от друга, сила их влияния может быть абсолютно разной. Есть ситуации, когда риск можно измерить или явно увидеть, а бывают скрытые риски, влияние которых проявляется не сразу.

Исходя из специфики бизнеса, его размера и сложности, необходимо уметь выбрать правильный метод или набор методов для оценки возможных рисков, особенно в начале развития деятельности. Для этого рассмотрим, что такое оценка рисков и определим набор лучших методов риск-менеджмента в процессе создания нового бизнеса, такого как мини-хлебопекарни.

Оценка уровня риска является одним из важнейших этапов риск-менеджмента, так как для управления риском его необходимо прежде всего проанализировать и оценить. В экономической литературе существует множество определений этой процедуры, однако в общем случае под оценкой риска понимается систематический процесс выявления факторов и видов риска, их количественная оценка, то есть методология анализа рисков сочетает взаимодополняющие количественный и качественный подходы.

Источниками информации, предназначенной для анализа риска, являются: бухгалтерская отчетность предприятия; договоры и контракты (деловые и юридические риски); результаты маркетингового анализа непосредственного окружения (рынка поставщиков, конкурентов, потребительских предпочтений и критериев выбора); карты технологических процессов (техничко-производственные риски); себестоимость производства продукции.

Основную конкуренцию мини-хлебопекарням составят большие хлебозаводы г. Днепропетровска:

— № 8 — имеет большую сеть небольших ларьков по всему городу, доступен в микрорайонах, подвозка хлеба всегда в раннее время суток;

— № 10 — широко распространен в сети супермаркетов АТБ, которая является самой большой торговой сетью в Украине. Хлеб продается в удобной индивидуальной упаковке, невысокая цена;

— ООО «Катеринослав Хлеб» — самый большой конкурент, так как имеет большой разнообразный ассортимент продукции и представлен в разных районах города, хотя менее широко, чем другие хлебозаводы.

Районные мини-хлебопекарни будут предоставлять возможность своим клиентам покупать свежайшую продукцию, делать персональные заказы, а так же ассортиментный ряд мини-хлебопекарен будет шире и богаче чем у любого конкурента. В нем будут представлены новинки хлебобулочных изделий, широко распространенных в странах Европы и Азии. Вся продукция будет производиться из высококачественных и натуральных ингредиентов, срок годности такой продукции будет не более 3 дней, что является стандартом в Европе. Продукция, срок годности которой подходит к концу, будет продаваться со скидками, что позволит снизить потери и обеспечить высококачественной продукцией более бедные слои населения.

Условия работы для крупного хлебного бизнеса в Украине на сегодняшний день весьма сложные, его рентабельность минимальна, поэтому на рынке увеличивается доля частных хлебопекарен, которая превышает 50 %.

В табл. 1 показана динамика снижения потребления традиционных видов хлеба, выпекаемого крупными хлебозаводами в Днепропетровской области.

Таблица 1

**Статистика потребления хлеба, выпекаемого крупными хлебозаводами в Днепропетровской области [8]**

Год	Объем производства, тыс. т	Снижение потребления относительно предыдущего периода, %
2010	85,6	7,7 %
2011	84,6	4,4 %
2012	80,4	5,1 %
2013	75,6	6,0 %

Снижение объема потребления традиционных видов хлеба связано с переменами в потребительских предпочтениях в пользу разнообразия ассортимента и возможности купить горячий хлеб «из печи». То есть, люди стали потреблять меньше хлеба, но к видам относятся более требовательно, отсюда и результат роста частных хлебопекарен.

Учитывая потенциальных конкурентов и среду, в которой будет функционировать предприятие, были выявлены следующие виды рисков и определены их удельные веса (табл. 2).

Таблица 2

**Виды рисков создания сети мини-пекарен в г. Днепропетровске и их удельные веса (разработка авторов)**

№	Риски	Вес $W_i$
1.	Неустойчивость спроса	5/100
2.	Снижение цен конкурентами	3/100
3.	Снижение платежеспособности потребителей	20/100
4.	Рост цен на перевозки, размещение, сырье и материалы	25/100
5.	Выявление альтернативного спроса	15/100
6.	Увеличение производства и расширение ассортимента у конкурентов	15/100
7.	Рост налогов	5/100
8.	Отсутствие альтернативных поставщиков	5/100
9.	Недостаток оборотных средств	7/100

Из табл. 2 следует, что наиболее весомыми являются риски под номерами 4, 3, 5, 6 (в порядке убывания удельного веса риска).

Перечислим и вкратце охарактеризуем известные методы оценки риска, чтобы обосновать выбор методов для нашего случая [4].

**Статистические методы.** Определение вероятности возникновения потерь на основе статистических данных предшествующего периода и установлении области (зоны) риска, коэффициента риска и т. д.

**Аналитические методы.** Позволяют определить вероятность возникновения потерь на основе математических моделей и используются в основном для анализа риска инвестиционных проектов.

**Метод экспертных оценок.** Представляет собой комплекс логических и математико-статистических методов и процедур по обработке результатов опроса группы экспертов, причем результаты опроса являются единственным источником информации.

**Метод аналогов.** Используется в том случае, когда применение иных методов по каким-либо причинам неприемлемо. Метод использует базу данных аналогичных объектов для выявления общих зависимостей и переноса их на исследуемый объект.

Для предварительной количественной оценки рисков нашего проекта с учетом недостаточности на данном этапе исходной информации, будет уместно применение **экспертного анализа.**

В опросе были задействованы три эксперта, которые оценили существующие риски следующим образом (табл. 3).

Таблица 3

**Результаты экспертной оценки рисков проекта создания мини-пекарен в г. Днепропетровске (разработка авторов)**

Риски	Экспертная оценка вероятности риска			Средняя (Vi)	Итоговая балльная оценка с учетом весового коэффициента (Vi*Wi)
	1-й эксперт	2-й эксперт	3-й эксперт		
1. Неустойчивость спроса	50	75	75	67	3,4
2. Снижение цен конкурентами	25	25	25	25	0,8
3. Снижение платежеспособности потребителей	75	50	100	75	15,0
4. Рост цен на перевозки, размещение, сырье и материалы	50	75	50	58	14,5
5. Выявление альтернативного спроса	75	50	75	67	10,1
6. Увеличение производства и расширение ассортимента у конкурентов	75	75	75	75	11,3
7. Рост налогов	0	25	25	17	0,85
8. Отсутствие альтернативных поставщиков	25	25	25	25	1,3
9. Недостаток оборотных средств	25	25	50	33	2,3

Принята следующая словесная интерпретация оценки вероятности определенного риска [3]: 0 % – риска не существует; 25 % – риск скорее всего не реализуется; 50 % – о наступлении события ничего сказать нельзя; 75 % – риск скорее всего появится; 100 % – риск наверняка реализуется.

Для рисков, балльная оценка которых с учетом значения весового коэффициента  $\geq 10$ , необходимо разрабатывать мероприятия противодействия, которые представлены в табл. 4.

В таком виде бизнеса, как районные мини-хлебопекарни, эффективнее применять метод аналогов и метод экспертных оценок. Статистический метод покажет в целом по отрасли, в каком количестве потребляется аналогичная продукция, сезонность потребления и риски, связанные с прогнозами потребления. Данный метод может быть использован параллельно с методом аналогов, так как у нового бизнеса нет еще своей статистической информации, и ее придется брать из опыта аналогичных предприятий.

#### **Методы управления риском**

Целью управления риском является снижение финансовых потерь, связанных с данным риском, до минимума. Потери могут быть оценены в денежном выражении, оцениваются также шаги по их предотвращению.

Общеизвестны основные методы управления риском [2]:

**Уклонение.** Заключается в отказе от совершения рискованного мероприятия. Но для финансового предпринимательства уклонение от риска обычно является отказом от прибыли.

**Управление активами и пассивами.** Преследует цель тщательной балансировки наличных средств, вложений и обязательств, с тем, чтобы свести к минимуму изменения чистой стоимости.

**Диверсификация.** Способ уменьшения совокупной подверженности риску за счет распределения средств между различными активами, цены или доходность которых слабо коррелированы между собой.

**Страхование риска.** Это форма предварительного резервирования ресурсов, предназначенных для компенсации ущерба от ожидаемого проявления различных рисков.

Таблица 4

#### **Мероприятия противодействия основным рискам проекта (разработка авторов)**

<b>Риски</b>	<b>Мероприятия, снижающие отрицательное воздействие риска</b>
Рост цен на перевозки, размещение, сырье и материалы	Заключение долгосрочных контрактов, логистика и создание оптимальных запасов.
Снижение платежеспособности потребителей	Система скидок, создание экономпродуктов
Выявление альтернативного спроса	Активизация маркетинговых усилий и контрмеры по разработке товаров-заменителей (различные хлебцы, выпечка и т. д.)
Увеличение производства и расширение ассортимента у конкурентов	Активизация маркетинговых и рекламных усилий, разработка сервисных предложений, контрмеры по расширению ассортимента

При создании бизнеса мини-хлебопекарен рациональней всего будет применить методы страхования и управления активами и пассивами. Если уметь грамотно распорядиться тем, что имеешь, то и риски при этом значительно сокращаются, хотя всех рисков избежать не возможно. Имея рациональный запас материалов и продуманную логистику, можно нивелировать рост цен на перевозки, услуги и ингредиенты.

В данной статье были рассмотрены мнения и опыт ученых, менеджеров, экономистов по вопросам прогнозирования и управления рисками. Данная тема была раскрыта на примере районных мини-хлебопекарен, для них были определены виды, методы оценки и методы управления рисками, которые свойственны данному бизнесу.

1. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент / И.Т. Балабанов. — М.: Финансы и статистика, 1996. — 289 с.; 2. Хохлов Н.В. Управление риском: учеб. пособие для вузов / Н.В. Хохлов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 239 с.; 3. Ілляшенко С.М. Інноваційний менеджмент: підручник / С.М. Ілляшенко. — Суми: ВТД — Університетська книга, 2010. — 334 с.; 4. Балдин К.В. Управление рисками: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 511 с.; 5. Егорова С.Е. Методы измерения предпринимательского риска / С.Е. Егорова, Н.В. Костина // Труды Псковского политехнического института, 2010. — № 13. — С.147–149; 6. Лапуста М.Г. Риски в предпринимательской деятельности / М.Г. Лапуста, Л.Г. Шаршукова. — М.: ИНФРА-М, 1998. — 224 с.; 7. Уткин Э.А. Управление рисками предприятия: учебно-практическое пособие / Э.А. Уткин, Д.А. Фролов. — М.: ТЕИС, 2003. — 247 с.; 8. Споживання продуктів харчування 2010–2013 рр. Звітна документація [Електронний ресурс] / Державна служба статистики Дніпропетровської області. — Режим доступу: [www.dneprstat.gov.ua](http://www.dneprstat.gov.ua).