**6. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРОЕКТОВ В АПК**

***Особенности оценки рисков с различных позиций***

Оценка рисков проекта, то есть оценка устойчивости показате­лей его эффективности и реализуемости к изменениям параметров проекта, является важнейшим этапом, существенно влияющим как на принятие решение о реализации проекта, так и на итоговую эф­фективность.

Риском проекта рекомендовано называть возможность возник­новения таких условий, которые приведут к негативным послед­ствиям для всех или хотя бы отдельных участников проекта. При этом оценка риска зависит от той позиции, с которой рассматрива­ется проект.

Во всех случаях риски можно разделить на опасность неприем­лемого снижения эффективности и опасность нарушения условий финансовой реализуемости. Часто обе эти опасности тесно взаимо­связаны, но так бывает далеко не всегда, что нужно учитывать при управлении проектами.

При оценке рисков проекта проводится как качественный анализ рисков (по сути — идентификация возможных рисков проекта), так и количественная оценка этих рисков. Из количественных методов наиболее популярны анализ чувствительности, когда отслеживают­ся изменения каждого из параметров в отдельности при «прочих равных», и анализ сценариев, когда рассматриваются последствия одновременного изменения множества параметров. Влияние по­следствий изменений контролируются по показателям минимум накопленного сальдо (реализуемость) и NPV участия в проекте (эф­фективность).

Важными контрольными точками проекта, определяемыми при проведении анализа чувствительности, являются переключающие значения (критические, пороговые точки, switching value). При этом важно контролировать как изменение NPV деятельности предпри­ятия в ситуации «с проектом», так и NPV проекта. Если денежные потоки предприятия в ситуации «без проекта» равны нулю, задача упрощается.

Для определения переключающих значений изменение каждого из параметров следует продолжать до тех пор, пока не будет получено нарушение характеристик эффективности или реализуемости проекта. Для NPV и минимума накопленного сальдо эту границу можно обозначить как нулевое значение результирующего показа­теля. Момент перехода от положительных значений к отрицатель­ным (если это происходит в разумных пределах) фиксируется как важная характеристика чувствительности проекта к изменениям данного исходного параметра.

Продолжим изучать критические значения параметров рассмо­тренного выше проекта. В дополнение к полученным ранее переклю­чающим значениям снижения цены на продукцию по эффективночено нарушение характеристик эффективности или реализуемости проекта. Для NPV и минимума накопленного сальдо эту границу можно обозначить как нулевое значение результирующего показа­теля. Момент перехода от положительных значений к отрицатель­ным (если это происходит в разумных пределах) фиксируется как важная характеристика чувствительности проекта к изменениям данного исходного параметра.

Необходимо отметить принципиальную разницу в подходах к оценке рисков со стороны отдельных участников.

Напомним, что при рассмотрении вопросов проведения финан­сового анализа мы отмечали, что если для инициатора проекта принципиальной позицией является оценка эффективности как прироста сальдо проекта по отношению к ситуации «без проекта», то для финансирующих организаций интересен только денежный поток самого проекта, свидетельствующий о платежеспособности заемщика. При оценке реализуемости точка зрения этих участни­ков проекта, в основном, совпадает, так как основывается на нали­чии денежных средств в проекте в каждый момент времени.

Степень участия в проекте различных предприятий (организа­ций), которых следует рассматривать как партнеров инициатора, может быть различной. Общим является то, что до нахождения компромиссного решения, которое устраивает всех, приступать к реализации проекта не имеет смысла. Базовый сценарий проекта должен быть проверен на соответствие финансовым интересам всех потенциальных участников, а также на устойчивость найденного компромисса к изменению параметров.

Обычно анализ ограничивается учетом позиций предприятия- инициатора и финансирующей организации. При этом основное внимание уделяется инициатору, а позиция банка оценивается упро­щенно: соответствует ли денежный поток платежей установленным требованиям в отношении размеров и графика этих платежей. Также достаточно поверхностно оценивается заинтересованность других партнеров: поставщиков оборудования, сырья и комплектующих, строительных организаций, потенциальных покупателей продукции, работников предприятия и др. Соответственно, анализ рисков дол­жен дать ответ на вопрос о том, как изменится их отношение к уча­стию в проекте при различных вариантах изменения параметров.

Кроме того, не следует забывать, что в той или иной форме каж­дый проект влияет на экономику страны (общество), экономику региона и других «структур более высокого уровня» (отраслей, хол­дингов). Не менее важен контроль соблюдения интересов государ­ства в форме оценки бюджетной эффективности с позиций бюдже­тов разных уровней.

***Эффективность управления рисками для различных участников проекта***

Даже самый подробный и грамотно проведенный анализ ри­сков — это только основа для управления рисками, важнейшая информация для принятия управленческих решений. Выявив наи­более проблемные, «болевые» точки проекта, следует разумно вос­пользоваться этой информацией, попытаться снизить влияние дан­ных рисков на результаты проекта.

Существует множество методов, которые можно отнести к ме­тодам управления рисками. Задача эффективного управления ри­ском состоит в том, чтобы составить такую программу управления рисками, которая позволила бы существенно снизить риск проекта (или снизить его до приемлемых значений) при разумных затратах на мероприятия, снижающие риск.

Программа управления рисками может и должна включать ме­тоды управления риском различных групп (отказа от риска, сниже­ния, сохранения, передачи риска).

Допустим, для проекта, связанного с внедрением нового сорта картофеля, характеризующегося высокой урожайностью и хороши­ми товарными качествами, был выявлен для нашего региона высо­кий риск поражения болезнями, снижающими способность к хране­нию. В этом случае возможно применение метода «отказа от риска», исключающего проблемную для нас ситуацию — либо изменение плана реализации, когда весь урожай данного сорта будет реализо­вываться «с поля», либо полная замена данного сорта другими, ме­нее урожайными, но более устойчивыми к вредителям и болезням сортами.

В группе методов снижения риска можно выделить два направ­ления: можно снизить вероятность неблагоприятной ситуации либо стремиться к уменьшению размера ущерба.

Снижение вероятности часто применяется в управлении тех­ническими рисками — так, во избежание выхода из строя машин и оборудования необходимо запланировать своевременное техни­ческое обслуживание, обеспечить запас на складе наиболее востре­бованных запасных частей и т. п.

Напротив, снижение размера ущерба никак не может повлиять на вероятность наступления негативного события, несущего риск, но призвано ограничить его последствия. Ярким примером являет­ся установка пожарной сигнализации — при возникновении возго­рания и своевременном его обнаружении можно значительно огра­ничить масштаб пожара и, соответственно, убытки, нанесенные им.

Методы сохранения риска предполагают организацию таких ус­ловий, при которых инициатор проекта будет готов пережить воз­никновение данного риска, «удержать» его, не допуская катастро­фичных последствий для всего проекта. Сюда, в первую очередь, относятся методы самострахования, а также взаимного страхова­ния — создание резервных фондов (материальных или финансо­вых), позволяющих преодолеть критические периоды, к примеру, создание страховых семенных фондов зерна. В этой же группе та­кой метод управления рисками, как поглощение риска — закрытие последствий того или иного риска, например, денежными потока­ми от других культур, направлений производства или других видов деятельности предприятия. Как правило, данный метод применим к рискам, не попавшим в категорию наиболее опасных рисков про­екта.

Наконец, передача риска предполагает, что ответственность за риск мы передаем другому субъекту. Самым типичным примером приме­нения передачи риска является сельскохозяйственное страхование (агрострахование), когда производитель передает (продает) риск потери урожая или гибели сельскохозяйственных животных специ­альной организации — страховой компании.

Методы управления рисками перечисленных выше групп ис­пользуются в комплексе, дополняют друг друга. Одни применяются преимущественно на стадии разработки проекта (отказ от риска), другие — на стадии реализации проекта (обучение персонала) или на стадии его эксплуатации (фьючерсные контракты на зерно). Есть дособытийные методы (инструктаж по противопожарной бе­зопасности), есть послесобытийные (привлечение кредитов с целью финансирования риска).

Однако, рекомендуя включение того или иного метода в про­грамму управления рисками проекта, следует понимать, что эффек­тивность применения данного метода с различных позиций будет разной. В любом случае важно рассмотреть эффект от применения метода с позиции основных заинтересованных субъектов по извест­ным правилам: денежные потоки за расчетный период в ситуации, когда меры будут применены, за вычетом денежных потоков это­го же субъекта при отказе от применения указанных мер с учетом альтернатив, доступных именно данному субъекту.

Рассмотрим эту ситуацию на примере одного из упомянутых выше методов управления рисками в сельском хозяйстве — агрострахования. Хотя стратегическая цель существования сельскохо­зяйственного страхования — повышение устойчивости сельско­хозяйственного производства — казалось бы, едина, целевые показатели у различных участников проекта могут не совпадать.

Несмотря на «очевидность» данного метода управления специ­фическими сельскохозяйственными рисками, например, рисками колебания урожайности (а страхование урожая занимает подавляю­щую по объему часть в сельскохозяйственном страховании) объем застрахованных площадей в последние годы неуклонно снижался.

В 2018 году с целью оживления рынка агрострахования были при­няты изменения в Федеральный закон от 25 июля 2011 г. № 260-ФЗ «О государственной поддержке в сфере сельскохозяйственного стра­хования и о внесении изменений в Федеральный закон “О разви­тии сельского хозяйства”» — основной документ, устанавливающий правовые нормы в области агрострахования.

Рассмотрим основные цели и задачи участников сельскохозяй­ственного страхования с учетом последних изменений в законода­тельстве. Участниками страхования выступают: страховщик — стра­ховая компания, страхователь — сельскохозяйственное предприятие, а также государство — как участник сельскохозяйственного страхо­вания с господдержкой.

Позиция страховщика заключается в том, что, предлагая на рын­ке услуги страхования, он должен работать с выгодой для себя. Поэ­тому он понимает эффективность страхования как:

1) максимальное увеличение застрахованных посевных площа­дей, что работает на повышение доходной части бюджета страховой компании;

2) разработка тарифов на сельскохозяйственное страхование с учетом вероятности наступления страхового случая, что позволит в лучшую для страховщика сторону сдвинуть значение коэффициен­та выплат (соотношение объема страховых выплат к объему собран­ных страховых премий) по договорам агрострахования;

3) юридическая проработка договоров страхования с целью мак­симальной формализации процедуры признания страхового случая, что позволяет уменьшить количество страховых выплат и, соответ­ственно, снизить расходную часть своего бюджета.

Следующая точка зрения — позиция государства, участвующе­го в агростраховании на уровне субсидий (господдержка заключа­ется в оплате половины страховой премии по договору страхова­ния). Государство заинтересовано в устойчивой экономике вообще и сельском хозяйстве в частности. Поэтому для государства эффек­тивность страхования это:

1) максимальное увеличение застрахованных посевных площа­дей, что позволит защитить сельских товаропроизводителей от ка­тастрофических рисков;

2) оказание государственной поддержки сельским товаропро­изводителям с целью стимулирования их к заключению договоров сельскохозяйственного страхования.

И, наконец, рассмотрим позицию страхователя — производите­ля сельскохозяйственной продукции. Цель работы предприятия — получение прибыли. Следовательно, эффективность управления рисками с его точки зрения это:

1) повышение устойчивости производства к воздействию слу­чайных факторов (в частности, влияния неблагоприятных погодных условий на урожай сельскохозяйственных культур), т. е. получение устойчиво рентабельного производства;

2) такое соотношение платы за договор страхования и возмож­ной страховой выплаты, которое в долговременной перспективе было бы признано страхователем оправданными расходами.

Поскольку с точки зрения остальных участников страхования эф­фективным является применение агрострахования на постоянной основе и с максимальным охватом посевных площадей, рассмотрим эффективность применения данного инструмента управления ри­сками с точки зрения производителя (страхователя) на продолжи­тельном участке времени.