



Как превратить «размытые» риски в конкретные цифры?



Егор Егорушкин,
руководитель
направления «Финансы»,
бизнес-тренер
консалтинговой группы
«Здесь и Сейчас»
egorushkin@zis.by

Прежде всего, уважаемые читатели, я хочу поздравить вас с наступившим 2014 годом.

Новый год — это, наверное, самый любимый в нашей стране праздник. Который, если только произнести его название, сразу вызывает множество приятных ассоциаций. Это и запах абхазских мандаринов, которые твой папа приносил домой в бумажном пакете; зеленая и колючая елка, под которую ты бежал с утра в поисках подарков; непонятный напиток в бокалах, которыми так весело чокались взрослые, — тебе так сильно хотелось попробовать его, пока один раз не налили чуть-чуть в рюмку и ты, отпив, не подумал: какая же это гадость, и какие взрослые все-таки странные люди, ведь «Буратино» в миллион миллиардов раз вкуснее!..

Вот об этом напитке и хотелось бы сегодня поговорить. Точнее о поговорке, с ним связанной: «Кто не рискует, тот не пьет шампанское».

Риски и образование

Занятие предпринимательской деятельностью — **всегда риск**. И вы, наши дорогие читатели, каждый рабочий день прошлого года только и делали, что рисковали. И поэтому пили в новогоднюю ночь шампанское не просто по устоявшейся традиции, а потому, что по полному праву его заслужили.

И хотя риски в деятельности есть у каждого субъекта хозяйствования, но управляют ими очень и очень немногие. Причем зачастую это происходит из-за того, что людей попросту пугает такое понятие, как «управление рисками».

Первыми в Беларуси управлять рисками начали банки. Преимущественно это были работники с высшим математическим образованием, которые сидели на своих рабочих местах в очках с бутылочными стеклами, а во время вылазок в курилку козыряли такими терминами, как «квантиль распределения», «VaR», «кросс-функциональное взаимодействие» и др. Наслушавшись подобных разговоров и вдобавок посетив какой-нибудь серьезный семинар на тему управления рисками, начинаешь понимать, что даже одного мехмата не хватит, чтобы со всем этим работать — желательно еще и какую-нибудь актуарную математику сверху закончить. А поскольку времени ни на мехмат, ни на актуарную математику нет, то лучше мы воспользуемся старинным подходом к управлению рисками под простым и понятным названием «Авось».

Вместе с тем в управлении рисками компании нет ничего сложного — все зависит от того, с какой стороны к этому вопросу подходить.

И сегодня я изложу простой подход, позволяющий **просто и наглядно понять, какие риски есть в деятельности вашей компании и насколько они существенны**.

Уточнение цифр

Сложность либо простота инструментов управления рисками зависит от того, **с каким вопросом к рискам в вашей деятельности подходить**. Классическая система управления рисками вопросы ставит следующим образом: «Какова вероятность наступления того либо иного негативного события и каков размер потерь, к которым приведет его наступление?».

Предлагаю поставить вопрос несколько по-другому: «Насколько мы можем позволить себе ошибиться в расчетах?».

Изучим этот вопрос на примере.

Пример

Компания «А» занимается розничной продажей обуви. На выставке представитель «А» присмотрел новую перспективную модель, однако согласно условиям поставок, озвученным поставщиком модели, минимальная партия поставки составляет 1 тыс. шт. Соответственно, в настоящий момент в компании и решается вопрос о целесообразности приобретения данной модели.

Какие риски есть у компании в начале работы с новой моделью обуви? Естественно, самый большой риск, который всегда возникает при работе с товарами, связанными с понятием «мода», — это риск того, что товар не «пойдет».

Как просчитать этот риск? Наверное, этому учат на мехмате, но я его не заканчивал. При этом мне известно, как найти ответ на вопрос, сколько товара компания может позволить себе не продать. Ответ на этот вопрос выражается простой формулой (1):

$$\frac{1}{1 + \text{Процент наценки}}$$

По этой формуле можно оценить, какую часть партии товара

либо продукции компании необходимо реализовать, чтобы при этом хотя бы «отбить» те деньги, которые были вложены в приобретение (производство) товара.

Немного усложним пример, предположив, что компания намерена реализовывать новую модель обуви по цене 90 долл. США, при этом ее расходы на приоб-

тую формулу, о которой наверняка знает каждый. Как формула $E = mc^2$ известна даже тем, кто никогда не изучал квантовую физику, так и о **формуле Д-Т-Д'**, скорее всего, слышаны те, кто никогда не занимался экономикой и финансами.

Напомним, данная формула сообщает, что у нас есть деньги,

В УПРАВЛЕНИИ РИСКАМИ КОМПАНИИ НЕТ НИЧЕГО СЛОЖНОГО — ВСЕ ЗАВИСИТ ОТ ТОГО, С КАКОЙ СТОРОНЫ К ЭТОМУ ВОПРОСУ ПОДХОДИТЬ.

ретение одной пары (включая затраты на транспортировку, таможенную очистку и т.п.) составляют 60 долл. США.

Чему в данном случае будет равняться процент наценки? Очевидно, одна пара обуви принесет доход в размере 30 долл. США, что при расходах на приобретение обуви в размере 60 долл. США позволяет говорить о (делим первое на второе) наценке в 50%. Подставив 50% в формулу 1, обнаружим: для того чтобы вернуть потраченные на приобретение обуви деньги, **нам обязательно нужно продать 67%** ($1 / (1 + 0,5)$) **купленной партии**.

Согласитесь, оперировать этой цифрой уже намного приятнее, чем гадать, «пойдет» модель либо нет. Одно дело, когда нам обязательно нужно продать, как в нашем примере, 2/3 партии, и совсем другое — когда каких-нибудь 97,4%.

Долго путь «превращения» денег

Разумеется, в жизни все намного сложнее. И рисков в каждом конкретном случае не один, а тот самый миллион миллиардов. Однако попробуем каким-либо образом их формализовать.

На своих занятиях я стал все чаще использовать старую забы-

тые мы во что-нибудь вкладываем (в данном случае в товар) в надежде получить так называемые деньги-штрих, то есть большую сумму денег.

Попробуем соотнести данную формулу с реальной жизнью для понимания того, что на практике происходит «внутри» нее. Сделаем мы это, как всегда, на примере производства, поскольку там все сложнее и интереснее всего, к тому же из производства можно без проблем «вывести» и торговлю, и услуги.

Итак, у нас есть деньги. Мы трагитим их на приобретение сырья и... возьмем сырье к себе на завод. Что дальше? Только не говорите сразу «Передаем в производство». К сожалению, в большинстве случаев (я бы сказал и во всех, но мало ли...) мы приступаем к хранению сырья, пока оно не понадобится в производстве. Когда возникает такая потребность, тогда начинается производственный процесс разной степени продолжительности. Из производственного процесса «выходит» готовая продукция, которую мы (опять вспоминаем, как все обстоит на самом деле) не продаем, а в большинстве случаев начинаем хранить. Потом находим на нее покупателя (или за ней приезжает покупатель, который разместил у нас заказ) и вот тогда уже ее

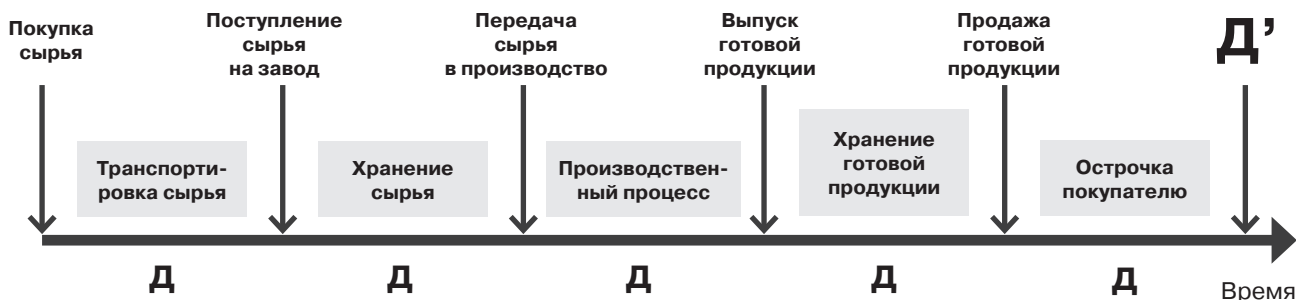


Рис. 1

продаем и получаем деньги-штрих. Но получили пока только по учету — деньги-штрих поступят к нам лишь тогда, когда покупатель с нами расплатится, а этого тоже еще нужно дожидаться!

Все, о чем говорилось выше, можно выразить в форме простого временного графика (см. рис. 1).

Таким образом, **путь превращения денег в деньги-штрих состоит из множества шажков** — это мы их нарисовали гигантскими... На самом деле та же транспортировка — не одно действие: товар нужно загрузить, довести до таможни, пройти ее, доставить до завода, разгрузить и т.д. При этом на каждом из этапов будут затрачены деньги. И, что немаловажно, время.

Эффективность нашей работы зависит **от трех факторов:**

ЧЕМ МЕНЬШЕ ВРЕМЕНИ МЫ ТРАТИМ, ТЕМ БОЛЬШЕЕ КОЛИЧЕСТВО РАЗ ЗА ФИКСИРОВАННЫЙ ПЕРИОД ВРЕМЕНИ ПРЕВРАТИМ НАШИ ДЕНЬГИ В ДЕНЬГИ-ШТРИХ И, СООТВЕТСТВЕННО, ТЕМ БОЛЬШЕ РАЗНИЦ МЕЖДУ НИМИ МЫ ЗА ЭТОТ ПЕРИОД ВРЕМЕНИ ПОЛУЧИМ.

- как много денег-штрих мы в конечном итоге получаем;

- как мало денег мы в конечном итоге тратим;

- **как быстро мы умеем превращать деньги в деньги-штрих.**

О последнем из факторов никогда не нужно забывать. Ведь чем

меньше времени мы тратим, тем большее количество раз за фиксированный период времени мы превратим наши деньги в деньги-штрих и, соответственно, тем больше разниц между ними мы за этот период времени получим.

С учетом «фактора риска»

Теперь вернемся к управлению рисками. На основании изложенного выше риск — это **любое событие, которое приведет к тому, что:**

- какое-либо событие, обозначенное стрелками на рис. 1, попросту не наступит. Везли, например, сырье, везли, но не довели — сырье на завод не поступило. В нашем примере подобное целиком и полностью возможно: мы новую

модель обуви привезли, хранить ее начали, а событие «Продажа товара» не произошло;

- определенный процесс (на рис. 1 процессы — это то, что «происходит» между стрелками) займет более длительное время, чем планировалось;

- на одном из этапов будет затрачено больше денег, чем планировалось;

- в конечном итоге будет получено меньше денег-штрих.

Итак, риски — это действительно просто. Но есть еще одна вещь, которую можно сделать намного проще: **просчитывание рисков.**

Для этого вспомним формулу рентабельности товара, которая была разработана и изложена в одной из предыдущих статей*. Данная формула (2) показывает, какой доход за определенный период времени приносят компании вложения средств в товар (продукцию, услугу), который она производит. Формула имеет следующий вид:

$$\begin{aligned} \text{Рентабельность товара} &= \\ &= \frac{\text{Выручка} - \text{Затраты}}{\text{Выручка}} \times \\ &\times \frac{\text{Количество дней в периоде}}{\text{Протяженность}} \\ &\quad \text{финансового цикла товара} \end{aligned}$$

Как видно, формула 2 включает в себя все три фактора эффективности, сформулированные выше: то, сколько денег мы получаем и тратим, формирует показатель рентабельности продаж, а то, сколько у нас это занимает времени, — вторую составляющую формулы.

Используем формулу 2 для управления рисками. Причем применим ее так, чтобы она показывала не просто, где и насколько мы рискуем, чтобы при этом не уйти

* Егорушкин, Е. Как довести до склада прибыль, а не убыток? / Е. Егорушкин // Финансовый директор. — 2013. — № 6.

в «минус», а отражала то, где и насколько мы рискуем, чтобы при этом получить минимальный доход, на который рассчитываем. Все, что для этого нужно, — включить наш «фактор риска» в правую часть формулы 2 и записать правую часть таким образом, чтобы наш «фактор риска» в ней оставался единственной переменной.

Вернемся к примеру. В нем фактором риска является то обстоятельство, что мы не сможем продать всю партию обуви, которую купим у поставщика. Что ж, попытаемся включить такой показатель, как **процент реализации приобретенной партии**, в правую часть формулы.

То, сможем ли мы продать всю партию обуви или нет и насколько большим в итоге окажется это «нет», будет влиять на такой показатель, как рентабельность продаж, а точнее, на такую составляющую его расчета, как **выручка**. Чем меньше пар обуви мы продадим, тем меньше выручки получим — так ведь?

В этом случае выручку можно представить в виде формулы (3):

$$\text{Выручка} = \text{Количество пар обуви в партии} \times \text{Цена пары обуви} \times \% \text{ реализации партии}$$

А формула (4) расчета показателя рентабельности продаж примет вид (рис. 2):

Все, что нам теперь остается, — решить уравнение и определить, при каком значении показателя процента реализации партии — при заданных значениях показателей «Количество пар обуви в партии», «Цена пары обуви» и «Цена покупки пары обуви» — показатель рентабельности продаж, «разложенный» по формуле 4, будет равен 0 (если мы хотим знать, сколько нужно продать из партии, чтобы хотя бы «отбить» те деньги, которые мы вложили в ее закупку).

Очевидно, что значение формулы 4 (при продажной цене в размере 90 долл. США и цене приобретения, равной 60 долл. США) будет равно нулю в том случае, если значение показателя процента реализации партии будет равно 67%. То есть минимум, который нам необходимо продать, — это 67%, цифра, которую мы в общем-то просчитали ранее.

Теперь мы можем выяснить, какой минимум нам необходимо продать, чтобы получить рентабельность продаж на уровне, например, 15%. Для этого нужно найти такое значение показателя «Процент реализации партии», чтобы значение формулы 4 составило 0,15 (для этого нам необходимо будет реализовать не менее 78,4% от размера приобретенной партии обуви).

Конечно же, все эти цифры при желании мы могли бы получить

и путем более простых расчетов. Но в жизни все намного сложнее.

Расчет переменных издержек

Как уже отмечалось, в расчет нужно принимать не только те издержки, которые мы привыкли считать себестоимостью товара (или не **все** издержки, которые мы привыкли считать себестоимостью продукции в случае производства), а те из них, которые являются **переменными для данного товара** (продукции).

Усложним пример, предположив, что компания, помимо того что тратит 60 долл. США на приобретение, перевозку и таможенную очистку товара, еще и каждую проданную пару обуви упаковывает в фирменный пакет магазина, стоимость которого составляет 1 долл. США, и выплачивает продавцу комиссионные за ее продажу в размере 5% от выручки.

Что мы получим в этом случае? Если мы продадим 67% от купленной нами пары обуви, сможем ли мы вернуть деньги, вложенные в ее покупку? Расчеты показывают, что нет. Ведь в данном случае выручка составит 60 300 долл. США (600 проданных пар (60% от партии в 1 000 шт.) × 90 долл. США), а затраты, кроме 60 тыс. долл. США, за-

The diagram illustrates the calculation of revenue (Выручка) as the difference between sales revenue and variable costs (Затраты). It features two rows of formulas. The top row shows the calculation of revenue as the difference between sales revenue and variable costs. The bottom row shows the simplified formula for revenue, which is the product of quantity, price, and realization percentage.

$$\begin{aligned} & \text{Выручка} \\ & \text{Количество пар обуви в партии} \times \text{Цена пары обуви} \times \% \text{ реализации партии} - \text{Затраты} \\ & \text{Количество пар обуви в партии} \times \text{Цена покупки пары обуви} \\ & \text{Выручка} \\ & \text{Количество пар обуви в партии} \times \text{Цена пары обуви} \times \% \text{ реализации партии} \end{aligned}$$

Рис. 2

траченных на приобретение обуви, еще и 600 долл. США на приобретение пакетов для упаковки (600 пар × 1 долл. США), и 3 тыс. долл. США на выплату заработной платы продавцам, их реализовавшим (выручка 60 000 долл. США × 5% комиссионных). В результате компания останется в минусе более чем на 3 тыс. долл. США.

Что делать в таком случае? Прежде всего, посчитаем себестоимость пары обуви не по цене ее приобретения, а по переменным затратам. В этом случае себестоимость составит 65,5 долл. США (60 долл. США покупная стоимость + транспорт + таможня + 1 долл. США стоимость пакета + 4,5 долл. США комиссионные продавцу, выплачиваемые за продажу каждой партии). И тогда процент наценки будет составлять уже не 50%, а 37,4%, и продавать нам минимум

ных). В результате наши общие затраты составят 63 932,5 долл. США. И мы не только не «прогорели», но еще и заработали! Пусть и немного, но это 417,5 долл. США.

Почему так получилось? Дело в том, что, используя и формулу 1, и формулу 4, мы предполагаем, что тратим 65,5 долл. США на каждую пару приобретенной обуви. Так ли это на самом деле? Не совсем. На каждую пару приобретенной обуви мы тратим 60 долл. США с тем, чтобы ее купить, привести и уплатить таможенные платежи. А вот оставшиеся из себестоимости 5,5 долл. США мы тратим не на приобретенную, а на проданную пару. Ведь затраты на упаковку обуви в пакет, а также на выплату комиссионных продавцу мы несем в момент не приобретения, а продажи обуви.

Поэтому, чтобы быть совсем точным, наши затраты на приоб-

ретенение каждой пары в размере 60 долл. США, а также расходах на ее продажу в размере 5,5 долл. США мы должны продавать **не менее 71,1% от каждой приобретаемой партии**, чтобы вернуть хотя бы средства, затрачиваемые на закупку. Если же мы хотим получать как минимум 15% рентабельности продаж на данных партиях, то должны продавать **не менее 84,5% каждой из них**.

Выход на магистраль

Как видно, при помощи элементарных расчетов (без квантилей мы, вроде бы, сумели обойтись) был оцифрован риск деятельности компании по старту в ее магазинах продаж новой модели обуви. Причем было установлено, что максимум, который может позволить себе компания, чтобы не уйти в минус, — это **не продать 28,9% от размера закупленной партии**. А если компания намеревается получить рентабельность продаж в размере 15%, то она не может позволить себе продавать **меньше 84,5% от каждой приобретаемой партии**.

Аналогичным образом можно превратить в цифры **практически любой риск**, который несет компания. Все, что необходимо, это записать один из показателей («Выручка», «Затраты» или «Финансовый цикл») из формулы 2 так, чтобы в нем присутствовал интересующий нас «фактор риска», и просчитать, при каком значении данного фактора значение формулы 2 будет равно нулю (или тому минимальному размеру доходности, который вы гарантированно должны обеспечить).

Интересует, насколько будет страшно, если часть покупателей с вами не расплатится? Запишите выручку как «Реализация × Процент оплаты покупателей». Интересует, сколько как максимум вы можете

ПРИ ПОМОЩИ ЭЛЕМЕНТАРНЫХ РАСЧЕТОВ БЫЛ ОЦИФРОВАН РИСК ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ПО СТАРТУ В ЕЕ МАГАЗИНАХ ПРОДАЖ НОВОЙ МОДЕЛИ ОБУВИ.

будет нужно **не 67%, а 72,8%** от закупаемой партии обуви.

Но самое интересное здесь то, что если мы, к примеру, по факту продадим 715 пар обуви (что несколько ниже, чем тот минимум в количестве 728 пар, которые нам необходимо продать), то не только вернем потраченные деньги, но даже немного заработаем...

Проверим это. Выручка в данном случае составит 64 350 долл. США (710 пар × 90 долл. США). А сколько составят затраты? Очевидно, что на покупку мы потратили те же 60 тыс. долл. США. При этом дополнительно на пакеты мы затратили 715 долл. США (715 пакетов × 1 долл. США), а также выплатили продавцам зарплату в размере 3 217,5 долл. США (выручка 63 000 долл. США × 5% комиссион-

ретенение и продажу новой модели обуви мы должны записать не как:

$$\text{Затраты} = \text{Количество пар обуви в партии} \times \text{Себестоимость,}$$

как это было сделано в формуле (4), а как:

$$\begin{aligned} \text{Затраты} = & \text{Количество пар обуви в партии} \times \text{Расходы на покупку обуви} + \text{Количество пар обуви в партии} \times \\ & \times \% \text{ реализации партии} \times \text{Расходы на продажу пары обуви.} \end{aligned}$$

И вот теперь, подставив данную «разложенную по полочкам» расшифровку наших затрат в формулу 4, можно посчитать, что при цене реализации пары обуви в 90 долл. США, расходах на при-

позволить себе сидеть и ждать, пока покупатель расплатится за товар? Запишите финансовый цикл как «Время транспортировки + Время хранения + ... + Время оплаты покупателей».

Сделав эти простые вещи, вы уже поймете, где и насколько можете позволять себе ошибаться. И, кстати, проясните те моменты, когда цена ошибки **именно для вас** наиболее высока. Ведь вполне может случиться, что если сроки доставки сырья от ваших поставщиков вырастут даже наполовину, то для вас это не настолько критично, как если, к примеру, на 5% вырастет сама стоимость достав-

ки. Так вы сможете закрыть самые проблемные «участки» в деятельности компании, при необходимости воспользовавшись всем ин-

не дуть на воду из-за опасения обжечься на молоке. А через год вы, вспоминая очередной успешный год в деятельности вашей ком-

ВПОЛНЕ МОЖЕТ СЛУЧИТЬСЯ, ЧТО ЕСЛИ СРОКИ ДОСТАВКИ СЫРЬЯ ОТ ПОСТАВЩИКОВ ВЫРАСТУТ ДАЖЕ НАПОЛОВИНУ, ТО ДЛЯ ВАС ЭТО НЕ НАСТОЛЬКО КРИТИЧНО, КАК ЕСЛИ, К ПРИМЕРУ, НА 5% ВЫРАСТЕТ САМА СТОИМОСТЬ ДОСТАВКИ.

струментарием такой науки, как управление рисками.

Надеюсь, предоставленная сегодня информация поможет вам принимать более взвешенные решения и в то же время позволит

пани, опять поднимете бокалы шампанского. Напитка, который, как мы знаем, пьют только те, кто рисков не боится. Не боится, потому что знает, как с ними справиться. **ФД**

Нацбанк отменил свой запрет

Белорусским лизинговым компаниям вернули возможность принимать от лизингополучателей платежи в иностранной валюте по договорам финансовой аренды.

В письме от 30.12.2013 № 31-15/339 Национальный банк Беларуси сообщил коммерческим банкам о том, что субъектам валютных операций — резидентам разрешено покупать и использовать инвалюту для расчетов по договорам финансовой аренды (лизинга) в инвалюте, заключенным на срок свыше 1 года, при условии, что объект лизинга импортного производства полностью или частично приобретается (получен) лизингодателем за счет кредитов в инвалюте, предоставляемых банками Беларуси, кредитов (займов) в инвалюте, полученных от нерезидентов.

Таким образом, Нацбанк отменил введенный им в начале декабря 2013 г. запрет. Действие такого запрета нанесло бы убытки лизинговым компаниям и привело бы к падению объема нового бизнеса в разы.

Дело в том, что существенную часть портфеля лизинговых компаний составляют договоры с компаниями — экспортерами товаров и услуг. Дорогостоящее оборудование для таких производств, как правило, приобретается у зарубежных производителей (нефтеперерабатывающая, строительная, пищевая, лесозаготовительная отрасли). Значительное количество лизинговых сделок осуществляется с транспортными компаниями, оказывающими услуги в сфере международных автоперевозок. Целью лизинговых проектов в этой области

является приобретение транспортных средств, соответствующих европейским нормам, для последующей передачи в лизинг белорусским транспортным компаниям, осуществляющим международные перевозки. Белорусские перевозчики, оказывая транспортные услуги на международном рынке, получают валютную выручку и являются нетто-экспортерами услуг.

У лизинговых компаний, привлекающих для финансирования своей инвестиционной деятельности валютные ресурсы, затраты инвестиционного характера по приобретению предметов лизинга формируются в валюте (кредиты банков-нерезидентов, оплата по внешнеэкономическим договорам и т.п.). При отсутствии возможности получать платежи от лизингополучателей — резидентов Беларуси в валюте лизингодатели были бы вынуждены предусматривать в договорах лизинга условия оплаты лизинговых платежей исходя из привязки белорусского рубля к инвалюте по официальному курсу Нацбанка на дату оплаты. Вместе с тем сохранение расчетов в валюте, по мнению кредиторов, существенно снижает операционный и валютный риски заемщиков и будет способствовать продолжению и расширению кредитования белорусских лизинговых компаний в зарубежных банках, а также выравниванию условий лизинговой деятельности при внутреннем и международном лизинге.

По материалам
www.profmedia.by