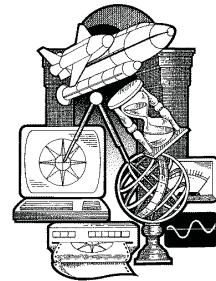


СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ



Ю.Е. КЛИМОВА

МЕТОДИЧЕСКИЙ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ И РАНЖИРОВАНИЮ ВОЗМОЖНЫХ ПРОЯВЛЕНИЙ КОММЕРЧЕСКОГО РИСКА

Управление и риск — взаимосвязанные компоненты организационно-экономической системы. Повышение эффективности управления коммерческой деятельностью на всех уровнях хозяйствования — актуальнейшая и очень многоаспектная проблема белорусской экономики [1, 11]. От сроков и качества ее решения во многом зависят перспективы отечественных хозяйственных структур.

Активная коммерческая деятельность предприятия способствует взаимодействию предприятия с внешней средой и в соответствии с этим соорганизации своих внутренних компонентов. При этом может возникать ситуация нанесения ущерба как внешней, так и внутренней среде предприятия. Этот ущерб не всегда может быть непосредственно финансовым (например, некоторые виды морального ущерба). Словом, риск допускает вероятность оказаться в убытке в результате коммерческой деятельности [2, 19].

В литературе у таких известных авторов, как М.В. Мишкевич, Л.И. Васильевская, В.Н. Ермаков, М.И. Плотницкий, А.С. Шапкин, В.А. Шапкин, Г.В. Чернова, занимающихся проблемой управления рисками, нет однозначного мнения по поводу того, что же такое коммерческий риск. Как правило, под коммерческим риском понимается риск экономических потерь, связанных с реализацией коммерческой, производственно-хозяйственной деятельности [3–8].

Наиболее приемлемой формулировкой коммерческого риска, на наш взгляд, следует считать ту, где коммерческий риск связывается с возникновением потерь в результате финансово-хозяйственной, коммерческой деятельности. Его причинами служат следующие риски: рыночной конъюнктуры, не получения внешних инвестиций, непредвиденной конкуренции, возникающие на этапе снабжения сырьем и материалами, снижения объемов реализации, непредвиденного снижения объемов закупок, повышения закупочной цены товара, повышения издержек обращения, потери товара в процессе обращения.

Для идентификации коммерческих рисков в условиях неопределенности можно использовать метод экспертных оценок. Данный метод оценки рисков подробно описан в работах Л.Ф. Догиля, А.М. Дуброва, Б.А. Лагоши, Е.М. Четыркина, А.С Шапкина, В.А. Шапкина и других авторов. Описанная методика оценки коммерческих рисков была применена нами при исследо-

Юлия Евгеньевна КЛИМОВА, аспирантка кафедры экономики и управления предприятиями АПК Белорусского государственного экономического университета.

вании степени влияния данных рисков на деятельность предприятия. При исследовании коммерческих рисков методом экспертных оценок было выделено 19 видов коммерческого риска (S_i) ($1, 2, 3, 4, 5, \dots, 19$), оказывающих влияние на деятельность предприятий молочной отрасли Могилевской области.

Экспертам предлагалось проставить вероятность наступления представленных видов риска. Применив анализ множества оценок, можно выделить ряд наиболее вероятных рисков, которые, по мнению экспертов, проявляются в большей степени. По степени воздействия все анализируемые риски можно разделить на три группы.

В первую группу входят: риск рыночной конъюнктуры (S_{18}), риск повышения закупочной цены (S_{16}), риск непредвиденной конкуренции (S_{11}), риски, возникающие на этапе снабжения сырьем и материалами (S_1), риск неполучения внешних инвестиций (S_4). Риски данной группы считаются приоритетными, так как имеют наибольшую степень воздействия.

Ко второй группе относятся: риск неэффективности действующей организационной структуры предприятия (S_5), риск потери качества товара в процессе обращения (транспортировки и хранения), что приводит к снижению его цены (S_{17}), риск в установлении цены (S_{19}), риск неверного прогнозирования ситуации или получения неточных данных (S_8), риск при планировании ассортимента (S_{15}).

В третью группу включаются: риск в договорной работе (S_2), риск отказа покупателя от полученной и оплаченной им продукции (возврат) (S_3), риск взаимодействия с контрагентами и партнерами (S_6), риск реализации произведенной продукции (S_7), риск отказа оборудования (S_9), маркетинговый риск (S_{10}), риск, связанный с транспортировкой товара (транспортный) (S_{12}), риск потери товара (S_{13}), риск повышения издержек обращения в сравнении с намеченными в результате выплаты штрафов, непредвиденных пошлин и отчислений, что приводит к снижению прибыли предприятия (S_{14}).

Число рисков в первой группе $m_1 = 5$, во второй $m_2 = 5$, в третьей $m_3 = 9$.

По степени значимости коммерческим рискам приданы следующие веса W_i :
 $W_1 = 0,07$; $W_2 = 0,023$; $W_3 = 0,028$; $W_4 = 0,07$; $W_5 = 0,06$; $W_6 = 0,024$; $W_7 = 0,03$; $W_8 = 0,045$; $W_9 = 0,027$; $W_{10} = 0,028$; $W_{11} = 0,09$; $W_{12} = 0,03$; $W_{13} = 0,03$; $W_{14} = 0,02$; $W_{15} = 0,045$; $W_{16} = 0,12$; $W_{17} = 0,055$; $W_{18} = 0,15$; $W_{19} = 0,055$.

Причем сумма рисков по всем группам равна 1

$$\sum_{i=1}^{k=3} W_i = 1$$

Для оценки вероятности наступления событий, относящихся к каждому коммерческому риску, привлеченные для оценки рисков эксперты высказали собственное мнение по поводу вероятности их наступления. Они установили, что рискам S_i соответствуют следующие средние вероятности Y_i наступления риска:

$S_1 - 0,34$	$S_7 - 0,43$	$S_{13} - 0,18$
$S_2 - 0,12$	$S_8 - 0,29$	$S_{14} - 0,29$
$S_3 - 0,19$	$S_9 - 0,27$	$S_{15} - 0,29$
$S_4 - 0,49$	$S_{10} - 0,30$	$S_{16} - 0,58$
$S_5 - 0,16$	$S_{11} - 0,43$	$S_{17} - 0,31$
$S_6 - 0,21$	$S_{12} - 0,17$	$S_{18} - 0,68$
		$S_{19} - 0,30$

Определим веса групп с наименьшим приоритетом. Для этого используем формулу

$$W_k = 2 / [k(f + 1)],$$

где k — число групп (в нашем случае $k = 3$); f — соотношение весов наибольшего и наименьшего приоритета.

$$f = W_{\max} / W_{\min} = 0,15 / 0,02 = 7,5.$$

Тогда $W_k = 2 / [3(7,5 + 1)] = 0,0784$.

Далее необходимо определить веса коммерческих рисков. Для этого применим следующую формулу:

$$W_1 = [W_k(k - l)f + l - 1] / (k - 1),$$

где l — номер группы с большим приоритетом.

$$\begin{aligned} W_1 &= [0,0784(3 - 1)7,5 + 1 - 1] / (3 - 1) = 0,0784 \cdot 7,5 = 0,588; \\ W_2 &= [0,0784(3 - 2)7,5 + 2 - 1] / (3 - 1) = 0,3332. \end{aligned}$$

Проверка: $0,588 + 0,3332 + 0,0784 = 1$.

Определим веса простых рисков в приоритетной группе с помощью формулы

$$W_k = W_i / m_i,$$

где m_i — число рисков в группе.

Таким образом, получаем следующие веса:

$$\begin{aligned} W_{i1} &= 0,588 / 5 = 0,1176; \\ W_{i2} &= 0,3332 / 5 = 0,06664; \\ W_{i3} &= 0,0784 / 9 = 0,00871. \end{aligned}$$

Составим табл. 1

Таблица 1. Распределение веса рисков по группам

Риск	Вес	Приоритет	Вес риска в данной группе
S_1	0,07	1	0,1176
S_2	0,023	3	0,00871
S_3	0,028	3	0,00871
S_4	0,07	1	0,1176
S_5	0,06	2	0,06664
S_6	0,024	3	0,00871
S_7	0,03	3	0,00871
S_8	0,045	2	0,06664
S_9	0,027	3	0,00871
S_{10}	0,028	3	0,00871
S_{11}	0,09	1	0,1176
S_{12}	0,03	3	0,00871
S_{13}	0,03	3	0,00871
S_{14}	0,02	3	0,00871
S_{15}	0,045	2	0,06664
S_{16}	0,12	1	0,1176
S_{17}	0,055	2	0,06664
S_{18}	0,15	1	0,1176
S_{19}	0,055	2	0,06664

Используя вероятностные оценки, полученные экспертами, с помощью следующей формулы можно дать балльные оценки наступления рисков:

$$H = \sum_{i=1}^n W_i Y_i,$$

где H — балльная оценка по каждому риску.

Составим табл. 2.

Таблица 2. Балльная оценка коммерческих рисков

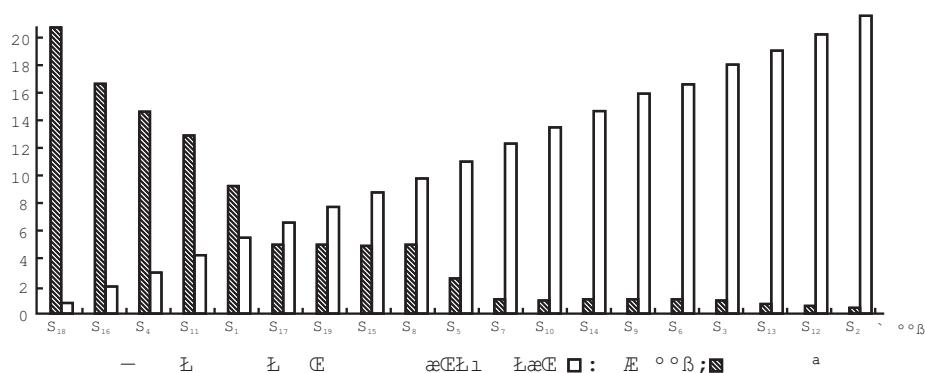
Риск	Вес	Вероятность риска	Балл
S_1	0,1176	0,34	0,03998
S_2	0,00871	0,12	0,001
S_3	0,00871	0,19	0,00165
S_4	0,1176	0,49	0,05762
S_5	0,06664	0,16	0,01066
S_6	0,00871	0,21	0,00183
S_7	0,00871	0,43	0,00374
S_8	0,06664	0,29	0,01933
S_9	0,00871	0,27	0,00235
S_{10}	0,00871	0,30	0,00261
S_{11}	0,1176	0,43	0,05056
S_{12}	0,00871	0,17	0,00148
S_{13}	0,00871	0,18	0,00157
S_{14}	0,00871	0,29	0,00253
S_{15}	0,06664	0,29	0,01932
S_{16}	0,1176	0,58	0,0682
S_{17}	0,06664	0,31	0,02066
S_{18}	0,1176	0,68	0,07997
S_{19}	0,06664	0,30	0,01999
Итого			0,40505

Если принять $H = 0,40505$ за 100 баллов, то значения рисков будут следующими (табл. 3).

Таблица 3. Ранжирование коммерческих рисков

Риск	Значение риска в баллах	Ранжирование риска
S_1	9,87	5
S_2	0,25	19
S_3	0,45	16
S_4	14,2	3
S_5	2,65	10
S_6	0,45	15
S_7	0,92	11
S_8	4,77	9
S_9	0,58	14
S_{10}	0,64	12
S_{11}	12,4	4
S_{12}	0,36	18
S_{13}	0,39	17
S_{14}	0,62	13
S_{15}	4,85	8
S_{16}	16,8	2
S_{17}	5,15	6
S_{18}	19,7	1
S_{19}	4,95	7
Итого	100	-

Для наглядности представим данные табл. 3 в виде рисунка.



По степени приоритетности можно выделить наиболее существенные коммерческие риски: S_{18} — рыночной конъюнктуры — 19,7 баллов; S_{16} — повышения закупочной цены — 16,8 баллов; S_4 — неполучения внешних инвестиций — 14,2 баллов; S_{11} — непредвиденной конкуренции — 12,4 баллов; S_1 — возникающие на этапе снабжения сырьем и материалами — 9,87 баллов.

Для того чтобы предприятие смогло управлять коммерческими рисками, необходимо проанализировать те из них, которые оказывают наибольшее влияние на деятельность предприятия. На основании исследований, проведенных экспертным путем, выяснилось, что на первое место ставятся риски, связанные с изменением конъюнктуры рынка. Данный вид риска возникает в связи с воздействием внешних факторов, которые характеризуют внешнюю среду на рынке.

Данные табл. 4 дают основание сделать следующий вывод: из основного ассортимента молочной продукции на рынке Могилевской области за 2008 г. были реализованы в неполном объеме масло животное и сухое обезжиренное молоко. Отклонение от объемов производства составило 131 т масла животного и 307 т сухого обезжиренного молока. В результате убытки составили 2,38 млн р. Проанализировав влияние рисков и оценив экономические потери, можно строить реальные прогнозы развития предприятия. Анализ и идентификация коммерческих рисков, их тщательная классификация, оценка, определение точного размера ущерба, а также разработка мероприятий по снижению негативного воздействия на эффективность деятельности предприятия позволят предприятиям молочной отрасли быть защищенными от воздействия внешних и внутренних факторов проявления риска.

Таблица 4. Определение величины убытков при изменении соотношения спроса и предложения на рынке за 2008 г., млн р.

Продукция	2008 г.		Отклонение (±), т	Средняя цена, р. за 1 кг	Потери выручки от реализации, млн р.
	Объем производство, т	Объем реализации, т			
Масло животное	12 837	12 706	-131	6 538	-0,856478
Сыр твердый	8 469,6	8 529	59,4	7 225	0,429165
ЦМП	131 283	133 123	1 840	816	1,50144
СОМ	16 493	16 186	-307	4 963	-1,523641
Всего	170 059,6	171 533	1 473,4		-0,449514

Для эффективного хозяйствования предприятий молочной отрасли в условиях неопределенности и риска на основании проведенного анализа можно предложить следующий вариант управления коммерческими рисками предприятий молочной отрасли Могилевской области:

1) *выявление риска.* Данный этап предусматривает определение того, каким видам риска наиболее подвержен объект анализа. На данном этапе необходимо описание всех возможных обстоятельств и факторов риска;

2) *оценка риска.* Связана с количественным определением затрат, которые были выявлены на первом этапе управления риском. Когда количественно определить затраты не представляется возможным, целесообразно применять метод экспертной оценки, т.е. проведение экспертизы;

3) для обеспечения эффективного функционирования предприятий в условиях коммерческих рисков недостаточно провести только их выявление и оценку, необходимо разработать *систему управления выявленными рисками*. Основными методами управления коммерческими рисками могут быть уклонение от принятия рискованных решений, передача рисков и принятие рисков на себя;

4) на данном этапе необходимо *реализовать* выбранные методы управления коммерческими рисками в соответствии с программой управления рисками, в которой должны быть отражены: перечень коммерческих рисков, конкретные методы управления по всем рискам, методы контроля убытков,

вероятность наступления убытка и его возможный размер, однородность и количество аналогичных рисков, план проведения мероприятий по применению того или иного метода управления рисками;

5) этот этап включает проведение тщательного *контроля* за выполнением программы управления рисками и ее пересмотр в результате влияния различных факторов.

Целью данного подхода к управлению риском является снижение опасности ошибочного принятия решения уже в момент его принятия и сокращение возможных негативных последствий принятых решений на последующих стадиях их реализации.

Серьезный подход к изучению представленных рисков способствует определению приоритетных направлений, а также ускорению процесса принятия решения.

Литература

1. Максимчук, Е. Риск в сфере производств / Е. Максимчук // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. — 2002. — № 2.
2. Филин, С. Прогнозирование прибыли венчурных проектов / С. Филин, Ю. Панкратова // Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. — 2001. — № 2.
3. Чернова, В.Г. Управление рисками : учеб. пособие / В.Г. Чернова, А.А. Кудрявцев. — М.: ТК Велби: Проспект, 2007.
4. Шапкин, А.С. Теория риска и моделирование рисковых ситуаций: учеб. / А.С Шапкин, В.А. Шапкин. — 2-е изд. — М.: Дашков и К°, 2007.
5. Чернова, Г.В. Практика управления рисками на уровне предприятия / Г.В. Чернова. — СПб.: Питер, 2000.
6. Гамза, В.А. Рисковый спектр коммерческих организаций / В.А. Гамза, Ю.Ю. Екатеринославский; Рос. акад. предпринимательства. — М.: Экономика, 2002.
7. Молдованов, М.І. Енциклопедичний словник бізнесмена. Менеджмент, маркетинг, інформатика / під заг. ред. М.І. Молдованова. — Київ: Техніка, 1993.
8. Словарь-справочник по современной экономике: на пяти языках / М.В. Мишкевич [и др.]; под общ. ред. М.И. Плотницкого, М.В. Мишкевича. — Минск: Выш. шк., 1996.

ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР БГЭУ

ПРЕДСТАВЛЯЕТ

Платонов В.Н.

Организация и технология торговли: учеб. / В.Н. Платонов. — Минск: БГЭУ, 2009. — 317 с.

Изложен материал полного курса «Организация и технология торговли», отражающий современные достижения в сфере организации и технологии торговли. Рассмотрены вопросы ее организационного построения, торгово-технологических процессов, строительства и проектирования торговых объектов, складского и тарного хозяйства, транспортно-экспедиционного обслуживания.

Для студентов высших учебных заведений специальностей «Коммерческая деятельность», «Товароведение и экспертиза товаров», специалистов торговли и предпринимателей.

Товароведение и экспертиза одежды и обуви: практикум / В.В. Садовский, Н.М. Несмелов, Н.М. Шутилина [и др.]; под общ. ред. В.В. Садовского, Н.М. Несмолова. — Минск: БГЭУ, 2009. — 285 с.

Практикум разработан в соответствии с учебным планом специальности 1-250109 «Товароведение и экспертиза товаров». Многие положения могут быть использованы студентами, изучающими дисциплины «Товароведение в отрасли», «Товароведение непродовольственных товаров».

Предназначен для закрепления теоретического материала и приобретения студентами умений и навыков товароведной оценки текстильных, швейных, трикотажных, кожевенно-обувных и пушно-меховых товаров, а также для контроля усвоения программного материала по товарам комплекса «Одежда».

Для студентов очной и заочной форм обучения.