

**О. Г. Бондаренко, В. Т. Гришина**

# **УПРАВЛЕНИЕ КОММЕРЧЕСКИМ РИСКОМ**

*Учебное пособие*

Рекомендовано  
Федеральным институтом развития образования  
Министерства образования и науки РФ  
в качестве учебного пособия для использования  
в учебном процессе образовательных учреждений,  
реализующих программы высшего  
образования по направлениям подготовки  
«Менеджмент» и «Торговое дело» (уровень бакалавриата)

Регистрационный номер рецензии 339 от 15 сентября 2017 г.

Москва  
Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»  
2018

**УДК 658.15**  
**ББК 65.290**  
**Б81**

**Рецензенты:**

*Э. А. Арустамов* — доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, профессор кафедры менеджмента и торгового дела АНОО ВО Центросоюза РФ «Российский университет кооперации»;

*Н. И. Исайчикова* — кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой маркетинга и логистики Гомельского филиала Международного университета «МИТСО».

**Бондаренко О. Г.**

**Б81** Управление коммерческим риском: Учебное пособие для бакалавров / О. Г. Бондаренко, В. Т. Гришина. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. — 147 с.

ISBN 978-5-394-02935-6

В учебном пособии раскрываются ключевые понятия теории управления рисками: «риск», «коммерческий риск», «управление риском» и др., дана классификация рисков организации, рассматриваются виды коммерческого риска. Анализируется процесс управления коммерческим риском: сущность, значение и принципы управления; субъект и объект управления в системе управления риском.

Представлены методы выявления и анализа коммерческого риска. Предложена матрица оценки риска организаций различных сфер деятельности и форм собственности по доле рынка; матрица оценки уровня риска управления коммерческой деятельностью в организациях. Рассмотрены методы и инструменты управления риском, методы принятия коммерческих решений в условиях неопределенности.

Для студентов бакалавриата, обучающихся по направлениям подготовки «Менеджмент» и «Торговое дело», полезно руководителям, специалистам-практикам в сфере риск-менеджмента, стратегического управления деятельностью организаций.

ISBN 978-5-394-02935-6

© Бондаренко О. Г., Гришина В. Т., 2018

© ООО «ИТК «Дашков и К°», 2018

# СОДЕРЖАНИЕ

---

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ</b> .....	5
<b>УПРАВЛЕНИЕ КОММЕРЧЕСКИМ РИСКОМ</b> .....	8
Тема 1. Понятие и классификация рисков организации .....	8
Тема 2. Коммерческий риск: понятие, виды, причины возникновения .....	15
Тема 3. Процесс управления коммерческим риском .....	24
Тема 4. Методы выявления и анализа коммерческого риска .....	30
Тема 5. Методы и инструменты управления риском .....	68
Тема 6. Методы принятия коммерческих решений в условиях неопределенности .....	81
<b>ЗАДАНИЯ ДЛЯ АУДИТОРНЫХ ЗАНЯТИЙ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ</b> .....	90
<b>1. Понятие и классификация рисков организации</b> .....	90
Задание 1.1. Оценка склонности к рискованному поведению .....	90
Задание 1.2. Сущность и классификация рисков организации .....	93
Задание 1.3. Определение уровня риска воздействия факторов маркетинговой среды на деятельность организации методом экспертных оценок .....	94
<b>2. Коммерческий риск: понятие, виды, причины     возникновения, система рисков</b> .....	97
Задание 2.1. Сущность и содержание коммерческого риска .....	97
Задание 2.2. Разработка системы рисков организации ...	98
<b>3. Процесс управления коммерческим риском</b> .....	98

Задание 3.1. Процесс управления коммерческим риском.....	98
<b>4. Методы выявления и анализа коммерческого риска .....</b>	<b>99</b>
Задание 4.1. Методы выявления и анализа коммерческого риска .....	99
Задание 4.2. Оценка коммерческого риска с применением статистического метода.....	100
Задание 4.3. Определение риска организаций торговли в зависимости от безопасности их коммерческой деятельности.....	103
Задание 4.4. Оценка риска организации по доле рынка матричным методом.....	106
<b>5. Методы управления риском .....</b>	<b>108</b>
Задание 5.1. Методы и инструменты управления риском.....	108
<b>6. Методы принятия коммерческих решений в условиях неопределенности .....</b>	<b>109</b>
Задание 6.1. Методы принятия коммерческих решений в условиях риска.....	109
Задание 6.2. Принятие коммерческих решений по управлению риском товарного портфеля организации матричными методами .....	109
Задания 6.3. Управление реализационным риском организации с применением статистической теории игр.....	118
Задание 6.4. Определение мероприятий по управлению коммерческим риском торговых организаций по их риск-позициям.....	121
<b>ГЛОССАРИЙ .....</b>	<b>124</b>
<b>ТЕСТЫ 1–6.....</b>	<b>127</b>
<b>ЛИТЕРАТУРА.....</b>	<b>143</b>

## ПРЕДИСЛОВИЕ

---

Неопределенность и риск — главная трудность и главный шанс бизнеса.

*Дэвид Херти,  
американский математик  
и аналитик*

Да, в эдакие-то мгновения забываешь и все прежние неудачи! Ведь я добыл это более чем жизнью рискуя, осмелился рискнуть и — вот я опять в числе чело-  
веков!

*Федор Достоевский,  
русский писатель*

Коммерческая деятельность организаций осуществляется в рискованных условиях. Это связано с увеличением объемов информации, ускорением ритма жизни и другими обстоятельствами, характеризующими экономику рыночного типа.

Растущие риски деятельности организаций вынуждают их специалистов серьезно подходить к их оценке, искать эффективные меры по предупреждению и снижению рисков.

Несмотря на актуальность, вопросы управления рисками требуют всестороннего исследования. Авторы уделяют внимание рискам преимущественно в промышленных организациях (А. Агибалов, Р. Ивуть, А. Камалян, Т. Ясюкевич и др.). В. П. Буянов, К. А. Кирсанов, Л. М. Михайлов рассматривают вопросы анализа, прогнозирования, планирования рисков в производстве, экономике и в обыденной жизни. Риски в торговле рассматривают В. Боровкова, Л. Владимирова, А. М. Германчук, Л. А. Кукурудза, Л. О. Лигоненко, Н. Н. Ушакова и некоторые другие. Решение проб-

лем управления коммерческим риском можно найти в трудах Ф. Г. Панкратова, Т. К. Серединой, В. А. Чернова. В научной литературе спорна точка зрения о сущности и видах коммерческого риска организации, отсутствуют методики выбора оптимальных инструментов оценки уровня коммерческого риска, не представлены методики управления рисками диверсифицированных организаций.

Представленное учебное пособие подготовлено в соответствии с программой по учебной дисциплине “Управление коммерческим риском”, входящей в цикл специальных учебных дисциплин учреждений высшего образования.

Эффективное управление коммерческим риском прежде всего предполагает знание специалистами коммерческих служб основных научно-методических положений теории управления риском и наличие у них умений и навыков в области анализа и предвидения коммерческого риска, разработки мероприятий по его снижению. Поэтому цель учебного пособия по данной учебной дисциплине — формирование знаний и навыков в области управления коммерческим риском организаций, обеспечивающих принятие эффективных управленческих решений в условиях конкурентных отношений.

#### **Задачи учебной дисциплины:**

- осмысление студентами важности управления коммерческой деятельностью с учетом фактора риска в условиях неопределенности бизнес-среды;
- получение знаний теоретико-методологических основ управления риском;
- формирование навыков проведения аналитической работы в изучаемой области управления;
- разработка мер по снижению и предупреждению коммерческих рисков;
- рассмотрение проблемы управления риском в контексте стратегического управления коммерческой деятельностью организации.

Указанным задачам подчинена структура учебного пособия. Оно содержит теоретический и практический материал.

В учебном пособии представлен понятийный аппарат теории управления рисками, рассмотрены методы выявления и анализа

коммерческого риска, управления рисками и принятия коммерческих решений в условиях неопределенности.

Данное учебное пособие содержит авторскую точку зрения о сущности и видах коммерческого риска организации. В нем предложены разработанные авторами инструменты выявления риска товарного портфеля организации, оценки уровня риска организаций различных сфер деятельности и форм собственности по доле рынка. Представлен комплексный подход к анализу коммерческого риска организации.

Практический материал включает ситуационные задания, учебные ситуации, позволяющие приобрести знания и первичные навыки в области управления коммерческим риском организации в условиях неопределенности.

Задания составлены по материалам, опубликованным в актуальных литературных источниках. Они имеют отношение к коммерческому риску в организациях торговли, однако могут быть адаптированы к организациям других сфер бизнеса.

В результате освоения теоретических и практических основ управления рисками организации обучающийся должен **знать**:

- понятийный аппарат теории управления рисками;
- методологические подходы к выявлению, анализу, оценке рисков, разработке мер по их снижению и предупреждению.

В результате освоения практических основ управления коммерческим риском обучающийся должен **уметь**:

- выявлять риски организации;
- анализировать и оценивать уровень риска организации;
- разрабатывать меры по снижению и предупреждению риска.

В результате изучения учебной дисциплины обучающийся должен **владеть**:

- навыками определения факторов внешней и внутренней среды, несущих угрозы для деятельности организации;
- навыками анализа и оценки уровня коммерческого риска организации;
- навыками разработки мер по снижению и предупреждению риска.

# УПРАВЛЕНИЕ КОММЕРЧЕСКИМ РИСКОМ

---

## Тема 1. Понятие и классификация рисков организации

Слово “кризис”, написанное по-китайски, состоит из двух иероглифов: один означает “опасность”, другой — “благоприятная возможность”.

*Джон Кеннеди,  
35-й президент США, 1961–1963*

- 1.1. Понятие риска. Черты риска.
- 1.2. Классификация рисков.
- 1.3. Субъект и объект риска.

Литература: [1, 6, 7, 12, 18, 19, 22, 27, 31, 46]

### 1.1. Понятие риска. Черты риска

Условия неопределенности маркетинговой среды являются фактором возникновения рисков в деятельности организаций. Значимость работы по управлению рисками возрастает. По результатам опроса, проведенного в конце XX века Национальной ассоциацией производителей США, тысячи крупнейших компаний в среднем около десяти раз в год оказывались в кризисной ситуации. Выявлены следующие наиболее частые причины ее возникновения:

- рекламации и штрафы за бракованную продукцию;
- аварии на предприятиях и поломки оборудования;
- утечка конфиденциальной информации;

- поломка компьютеров;
- влияние необоснованных слухов.

Слово “риск” — испано-португальского происхождения и означает “подводная скала”. От греческого “ridsikon” — утес, скала. В итальянском языке “risiko” — опасность, угроза. Во французском “risque” — угроза, рисковать (объезжать утес, скалу).

В словаре Вебстера “риск” определяется как опасность, возможность убытка или ущерба.

Большой экономический словарь под редакцией А. Н. Азрильяна рассматривает риск как возможность наступления событий с отрицательными последствиями в результате определенных решений или действий.

Как отмечает В. А. Абчук, под риском необходимо понимать действие наудачу в надежде на счастливый исход. То есть риск представляет собой действия в неясной, неопределенной обстановке (наудачу). Рисковать следует в случаях возможного успеха (в надежде). Ожидаемый положительный результат риска закономерен (счастливый исход).

По мнению А. В. Агibalова, риск — ситуативная характеристика деятельности любого субъекта рыночных отношений, любого производителя (в том числе финансового учреждения) и потребителя товара, любого коммерсанта.

Таким образом, в отечественной и зарубежной литературе присутствуют различные точки зрения о сущности риска. Разнообразие мнений объясняется многоаспектностью данного явления, фактически полным его игнорированием в современном хозяйственном законодательстве, недостаточным использованием в управленческой деятельности и другими причинами.

Одни авторы рассматривают риск как неудачу, потери, которые могут возникнуть в результате реализации принятого решения, другие приравнивают риск к предполагаемой удаче, благоприятному исходу. В некоторых работах сочетаются оба подхода: *“Как экономическая категория риск представляет собой событие, которое может произойти или не произойти. В случае совершения такого события возможны три экономических результата: отрицательный (проигрыш, ущерб, убыток), нулевой, положительный (выигрыш, выгода, прибыль)”*. Под собы-

тием следует понимать любой исход, который может быть получен по результату осуществления деятельности.

Пониманию содержания риска способствуют следующие *черты риска*:

1. *Противоречивость*. С одной стороны, риск ориентирован на получение общественно значимых результатов неординарными, новыми способами в условиях неопределенности и ситуации, когда выбор неизбежен. Он позволяет осуществлять инновационные проекты, реализовывать новые идеи, проводить эксперименты, направленные на достижение успеха через преодоление консерватизма, психологических барьеров. С другой стороны, риск способствует развитию авантюризма, субъективизма, когда альтернативное решение выбирается в условиях неполной информации. Противоречивая природа риска проявляется в противопоставлении рискованных действий, которые существуют объективно, с их субъективной оценкой. Например, инициативам и перспективным идеям противостоят консерватизм, догматизм, субъективизм и др.

Также риск свидетельствует о неизбежности конкретного выбора в текущий момент времени. Человек, сделавший выбор, осуществляющий какое-либо действие, может считать их рискованными, а другие люди могут рассматривать их как нерисковые, и наоборот.

2. *Альтернативность* — свойство риска, связанное с необходимостью выбора из нескольких возможных вариантов решений. В условиях отсутствия необходимости выбора не возникает рискованная ситуация и нет риска.

3. *Неопределенность* — черта риска, связанная с незнанием достоверного, отсутствием однозначности. Риск — один из способов снижения неопределенности. Для преодоления неопределенности часто необходимо иметь наиболее полную и достоверную информацию.

## **1.2. Классификация рисков**

Важным моментом в управлении риском является его классификация. Классификация рисков позволяет:

— увидеть факторы, формирующие конкретный вид риска,

- оценить влияние риска на деятельность организации,
- определить значимость, роль и место каждого риска в их системе,

- использовать полученные данные в процессе планирования деятельности организации, в том числе стратегического.

Классификации рисков могут быть применены в системе автоматического проектирования мероприятий по снижению рисков. Это позволит учесть многосторонность влияния отдельного фактора риска на тот или иной проект. Набор подобных классификаций даст возможность описывать внешние связи и влияния риска.

Основные классификационные признаки, виды рисков организации, причины их возникновения представлены в табл. 1.

Таблица 1

### Классификация рисков организации, причины их возникновения

Признак классификации	Вид риска	Причины возникновения <sup>1</sup>
По объективности проявления	Объективный	Уровень инфляции, интенсивность конкуренции, нестабильность законодательной базы и др.
	Субъективный	Финансовое положение организации, уровень ее конкурентоспособности, уровень конкурентоспособности товаров и др.
По основной причине возникновения (по источнику возникновения)	Экономический	Инфляционные, процентные изменения, изменение конъюнктуры рынка, изменение налогового законодательства и др.
	Природно-естественный	Бури, пожары, эпидемии и др.
	Экологический	Загрязнение окружающей среде, уничтожение биологических видов и др.
	Политический	Войны, беспорядки, запрет на импорт и др.
	Социальный	Особенности страны, обычаи, традиции и менталитет ее населения

<sup>1</sup> Причинами риска следует считать события, которые не входят в круг планируемых, но могут осуществиться и в этом случае оказать отклоняющее воздействие на ход реализации принятого решения [26, с. 12].

<b>Признак классификации</b>	<b>Вид риска</b>	<b>Причины возникновения<sup>1</sup></b>
	Хозяйственный	Хозяйственная деятельность организации
	Коммерческий	Уровень компетенций специалистов коммерческих служб, повышение закупочной цены товара, потери товара, снижение объемов реализации товара, защита коммерческой тайны и др.
	Транспортный	Уровень тарифов на перевозку товаров, уровень цен на топливо, случаи порчи груза при транспортировке, своевременность доставки груза, случаи возникновения транспортных неполадок и др.
	Конкурентный	Действия конкурентов
	Психологический	Профессионализм кадрового менеджмента, мотивация и исполнительская дисциплина персонала, конфликты, “психологический климат” и др.
	Финансовый	Кредиты, инвестиции, налоги, вероятность банкротства и др.
По периодичности возникновения рисков ситуаций	Систематический (постоянный, неснижаемый)	Действия государственных служб и учреждений, взаимоотношения с партнерами, действия конкурентов и др.
	Несистематический (временный, снижаемый)	Финансовые просчеты, ошибочный выбор целей организации, соблюдение договорной дисциплины и др.
По характеру проявления рисков ситуаций (в зависимости от сферы влияния или проникновения)	Внешний	Экономическая обстановка в стране, политическая ситуация в стране, экологические изменения, форс-мажорные обстоятельства и др.
	Внутренний	Деловая активность руководства и сотрудников организации, выбор оптимальной стратегии организации, политики и тактики, производственный потенциал, техническое оснащение, уровень специализации, уровень производительности труда, техники безопасности и др.

<b>Признак классификации</b>	<b>Вид риска</b>	<b>Причины возникновения<sup>1</sup></b>
По систематичности проявления рискованных ситуаций	Статистический	Изменения во внешней и внутренней среде организации
	Нестатистический	
По характеру экономических последствий рискованных событий	Убыточный	Изменения в маркетинговой среде организации
	Доходный	
	Неубыточный и недоходный	
По возможности управления рисками со стороны организации	Управляемый (закрытый)	Качество управленческой работы в организации, уровень организации труда, эффективное использование ресурсов и др.
	Неуправляемый (открытый)	Курс валют и другие изменения во внешней среде
По этапу решения проблем	На этапе принятия решений	Применяемые методы определения уровня риска, владение методами определения уровня риска и др.
	На этапе реализации решений	Ошибки в реализации принятого решения, неожиданные изменения субъективных условий
По возможности страхования	Страхуемый	Наступление страхового случая. Угрозы количественно определенные, поддающиеся страхованию организациями, принимающими на себя риск страхователей
	Нестрахуемый	Форс-мажорные обстоятельства, оценить уровень влияния которых на деятельность организации невозможно, а также масштабные угрозы, когда никто не готов принять на себя риск страхователя
По размерам потерь в результате рискованных ситуаций (событий) (по масштабам возможных потерь)	Приемлемый (минимальный)	Изменения в маркетинговой среде организации
	Допустимый (повышенный)	
	Критический	
	Катастрофический (недопустимый)	

Как отмечает В. М. Гранатуров, *риск считается приемлемым*, если уровень потерь не превышает размер чистой прибыли или, как отмечают П. Половинкин и А. Зозулюк, возможны потери расчетной прибыли в пределах 0–25%.

*Риск допустим*, когда уровень потерь не превышает размер расчетной прибыли или возможны потери расчетной прибыли в пределах 25–50%.

*Риск считается критическим*, если есть опасность потерять не только прибыль, но и средства, вложенные в операцию, или возможны потери расчетной прибыли в 50–75%.

*Риск является катастрофическим*, когда потери в размерах больше, чем собственный капитал; ожидаемые потери способны превзойти размер ожидаемых доходов от операции и достичь величины, равной всему имущественному состоянию организации.

Таким образом, проявления рисков многогранны, что затрудняет управление ими. В каждом отдельном случае в зависимости от поставленной цели необходимо использовать наиболее полную классификацию рисков, что позволит дать ему комплексную оценку.

### 1.3. Субъект и объект риска

*Субъект риска* — лицо или группа лиц, заинтересованных в результате управления объектом риска и обладающих компетенциями в области принятия решений относительно объекта риска.

К *субъектам риска* относят тех, кто принимает риск на себя или управляет рисками.

К субъектам риска относятся:

- *предприниматель* — вкладывает в собственное дело, управляемое им непосредственно или с его участием, свой собственный или заемный капитал;

- *инвестор* — вкладывает в чужое дело, не управляемое им, свой или заемный капитал на продолжительный срок;

- *стратегический инвестор* — владелец крупного пакета обыкновенных (голосующих) акций, использующий его для участия в управлении эмитентом, выдвижения своих представителей в совет директоров;

• *спекулянт* — участник рыночных отношений, который на относительно короткий период вкладывает свои или заемные средства в операции купли-продажи;

• *игрок* — участник рынка, идущий на риск в условиях заведомо малой вероятности выигрыша в силу психофизических особенностей характера.

• *менеджер* — наемный работник, который имеет подчиненных и наделен правом принимать решения в оговоренной сфере.

*Главными задачами специалистов по риску* являются:

— обнаружение областей повышенного риска;

— оценка степени риска;

— анализ приемлемости данного уровня риска для организаций (предпринимателя);

— разработка в случае необходимости мер по предупреждению или снижению риска;

— принятие мер к максимально возможному возмещению причиненного ущерба, в случае, когда рисковое событие произошло.

*Объект риска* — это то, что подвержено влиянию внутренних и внешних факторов, чье изменение в результате такого влияния приводит к ухудшению состояния бизнеса, ведет к потерям и ущербу, то, что подлежит активной защите от влияния факторов. Это материальные объекты, отдельные виды деятельности организации и ценности.

## **Тема 2. Коммерческий риск: понятие, виды, причины возникновения**

Далеко заплывает лишь тот, кто готов рисковать. Безопасные лодки не отходят далеко от берега.

*Дейл Карнеги,  
американский педагог, психолог, писатель*

2.1. Понятие коммерческого риска.

2.2. Виды и причины возникновения коммерческого риска.

Литература: [2–12, 17, 19, 27, 28, 31–33, 35, 40, 41, 43, 46]

## 2.1. Понятие коммерческого риска

Одним из основных видов риска в организациях является коммерческий риск, который отмечен в представленной выше классификации (см. табл. 1). Как отмечает Г. В. Савицкая, коммерческие риски возникают в сфере материально-технического обеспечения (риск несвоевременного или неполного выполнения обязательств поставщиками) и в процессе сбыта продукции (риск не востребо­ванной продукции, риск неплатежа за отгруженную продукцию и т. д.), что приводит к росту себестоимости продукции, недополучению прибыли или росту убытков. По мнению Н. А. Казаковой, коммерческий риск возникает в процессе реализации товаров и услуг.

Г. В. Савицкая рассматривает производственные организации, как источник возникновения коммерческого риска, а Н. А. Казакова источником коммерческого риска видит организации тор­говой отрасли.

В научной, учебной литературе авторы дают отличающиеся по своей сути определения понятия “*коммерческий риск*” (табл. 2).

Таблица 2

### Подходы авторов к определению термина “коммерческий риск”

Определение термина “ <i>коммерческий риск</i> ”	Автор
Принятие решения о коммерческой операции в условиях неполной информации о конъюнктуре рынка	–
Риск, связанный с изменениями конъюнктуры рынка и другими коммерческими условиями	Л. Н. Мамаева
Риск, связанный с взаимоотношениями партнеров в процессе актов купли-продажи и вероятностными потерями во время поставки и реализации товаров	–
Опасности, которые могут возникнуть в связи с финансовым положением отдельного покупателя (выступающего в качестве страхователя) и его действиями на различных стадиях выполнения контракта	–
Риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или купленных предпринимателем	А. П. Архипов, С. М. Бычкова
Возможные снижение или потеря доходов, связанные с принятием решений или действиями в условиях неопределенности, отсутствия достоверной информации о путях развития процесса или о состоянии рынка	

<b>Определение термина “коммерческий риск”</b>	<b>Автор</b>
Возможность провала предприятия в связи с отсутствием финансирования проекта	По мнению Й. Шумпетера
Вероятностная опасность потерпеть поражение на рынке (не суметь продать товар, не получить запланированную прибыль или понести убытки, быть вытесненным с рынка и обанкротиться)	И. К. Белявский
Опасность (возможность) потерь в процессе финансово-хозяйственной деятельности. Коммерческие риски означают неопределенность результата от конкретной коммерческой сделки (или реализации маркетинговой стратегии в целом)	И. Т. Балабанов, С. М. Васин, В. В. Глущенко, Л. М. Макаревич, Т. Тимофеев, А. С. Шапкин, В. А. Шапкин, В. С. Шутов
Опасность потерь в процессе производственно-хозяйственной деятельности	С. А. Егоров
Опасность потерь при проведении хозяйственной деятельности, связанной с осуществлением актов купли продажи товарно-материальных ценностей и услуг	Е. С. Стоянова
Риск, связанный с хозяйственной деятельностью, ориентированной на получение максимальной прибыли на основе удовлетворения потребностей и запросов покупателей в соответствии с требованиями рынка	В. А. Чернов
Риск, связанный с хозяйственной деятельностью предприятия и ее конечными финансовыми результатами	Н. И. Денисова, С. Н. Диянова, Э. М. Штессель
Возможность недополучения прибыли или возникновения убытков в процессе проведения торговых операций. Коммерческие риски могут проявляться в виде неплатежеспособности покупателя к моменту оплаты товара, отказа заказчика от оплаты продукции, изменения цен на продукцию после заключения договора, снижения спроса на продукцию	Н. В. Хохлов
Отражение надежности доходов, свойственной целым отраслям промышленности	Р. Ивуть, Т. Ясюкевич
Определяется недобросовестностью коммерческих партнеров торгового предприятия (несоблюдение ими взятых на себя конкретных обязательств; невозвратом активов — авансовых платежей за товар поставщиками, депозитных вкладов коммерческими банками, товаров или денег по потребительскому кредиту и т. п.), а также их неплатежеспособностью	И. А. Бланк

Анализируя сущность понятия “коммерческий риск” по мнению авторов (см. табл. 2), можно заключить, что их точки зрения могут быть объединены в следующие группы.

Первая группа авторов, определяя сущность коммерческого риска, обозначает причины его возникновения (неопределенность информации о конъюнктуре рынка, изменение конъюнктуры рынка, недобросовестность коммерческих партнеров в процессе актов купли-продажи, отсутствие финансового проекта и др.).

Вторая группа авторов делает акцент на момент возникновения коммерческого риска (процесс сбыта продукции, реализации товаров и услуг).

Третья группа рассматривает риск как возникающий в процессе финансово-хозяйственной, производственно-хозяйственной деятельности организаций.

Четвертая — делает акцент на возможность возникновения коммерческого риска в одной из отраслей (торговой или производственной).

Разнообразие мнений о сущности коммерческого риска объясняется многоаспектностью этого явления, его игнорированием в современном законодательстве, недостаточным использованием в управленческой деятельности организаций и другими причинами.

На наш взгляд, коммерческий риск является одним из видов хозяйственных рисков организации. Хозяйственный риск — опасность возникновения непредвиденных имущественных или финансовых потерь (потери активов; снижение суммы прибыли и доходов и др.) при осуществлении хозяйственной деятельности организации в условиях неопределенности. К видам хозяйственных рисков относят следующие: риск случайной гибели (порчи) имущества, экономический, ценовой, валютный, процентный, инфляционный, инвестиционный, налоговый, риск неплатежеспособности, риск потери финансовой устойчивости и др.

Определение коммерческого риска должно отражать понимание того, что коммерческая деятельность присутствует в работе производственных, торговых организаций и организаций других сфер деятельности. Коммерческая деятельность организации помимо информационного обеспечения предполагает осуществление деятельности по организации хозяйственных связей с поставщиками и покупателями сырья, материалов, товаров; рабо-

ту по формированию товарного портфеля организации, портфеля услуг; сбытовой коммерческой деятельности, а также коммерческой деятельности по организации оптовой, розничной продажи товаров, услуг; формированию имиджа субъекта хозяйствования.

Таким образом, наиболее точными определениями коммерческого риска, на наш взгляд, являются те, которые учитывают сущность и содержание коммерческой деятельности. Например, определение коммерческого риска, данное А. М. Германчук: “...под коммерческим риском следует понимать вероятность возникновения непредвиденных потерь в процессе осуществления коммерческой деятельности предприятия, и как следствие — снижение ожидаемой прибыли”.

*Коммерческий риск*, на наш взгляд, можно трактовать как опасность необеспечения динамики показателей коммерческой деятельности, соответствующих целям организации.

## **2.2. Виды и причины возникновения коммерческого риска**

Все элементы коммерческой деятельности несут в себе риски. Поэтому коммерческого риска в чистом виде не существует, он проявляется в конкретных видах.

В учебной литературе присутствуют *различные по смысловому содержанию (наполнению) классификации видов коммерческого риска*. Это, на наш взгляд, связано с отсутствием единства понимания сущности коммерческого риска.

Е. А. Телегина отмечает, что к коммерческим рискам можно отнести все иные (кроме политического) риски, которые условно подразделяются на следующие виды:

— *технические* — риски, связанные со строительством, вводом в действие и эксплуатацией проекта;

— *риски изменения рынка*, связанные с непрогнозируемыми факторами колебаний рынка, которые могут быть основой останова проекта: изменения в условиях продажи производимой после реализации проекта продукции. Например, снижение спроса на производимый продукт или резкое колебание цен; резкое изменение условий поставки необходимых для реализации проекта материалов или оборудования, связанное с ростом цен или изменением спроса на используемое сырье и материалы.

В учебнике “Финансовый менеджмент: теория и практика”, конспекте лекций “Управление хозяйственными рисками” классификация коммерческих рисков представлена следующими видами:

- имущественные,
- производственные,
- торговые.

Данные виды коммерческого риска И. Т. Балабанов, С. М. Васин, В. Н. Уродовских, В. С. Шутов дополняют финансовыми рисками. С. Е. Королева относит к ним риск платежеспособности и форс-мажора.

Т. Тимофеев по структурному признаку подразделяет коммерческие риски на следующие группы:

- операционные (транспортные, торговые, информационные, организационные),
- имущественные,
- производственные,
- финансовые.

Ф. Г. Панкратов, Т. К. Серегина отмечают, что коммерческий риск возникает как следствие рискованной коммерческой сделки; может быть связан с действиями конкурентов, изменением цены, непредвиденными политическими событиями.

А. П. Архипов, Н. А. Казакова, Л. М. Макаревич отмечают, что коммерческий риск включает в себя следующие риски:

- связанные с реализацией товара (услуг) на рынке;
- связанные с транспортировкой товара (транспортный);
- связанные с приемкой товара (услуг) покупателем;
- связанные с платежеспособностью покупателя;
- риск форс-мажорных обстоятельств.

А. М. Германчук выделяет два вида коммерческих рисков:

- *макрориски* (инфляционный, налоговый и риски, обусловленные нестабильностью законодательства);
- *микрориски* (рыночный, товарный, бытовой, конкурентный, ценовой, закупочный, транспортный и финансовый).

Представим авторскую точку зрения на структуру коммерческого риска, основываясь на следующей логике: “от видов коммерческой деятельности — к видам коммерческого риска”.

1. **Информационный коммерческий риск** — возможность наступления события, приводящего к снижению качества информации

в информационной системе организации, а также к неправомерному использованию или распространению информации во внешней среде, в результате которых наносится ущерб организации.

Прежде чем рассматривать причины возникновения информационного и других видов коммерческого риска, следует отметить, что риск в коммерческой деятельности организации приоритетно обусловлен внутренними причинами, так как зависит от самого коммерсанта, его личностных качеств, умений результативно управлять и возникает в процессе коммерческой деятельности внутри системы. Внутренние риски имеют субъективную природу, однако являются следствием объективной реальности, являясь формой выражения реально существующей неопределенности. Поэтому причины возникновения коммерческого риска кроются и во внешней среде организации.

*Причинами возникновения информационного риска являются:*

— недостаток, неточность, отсутствие информации о покупателях, мотивах покупок, требованиях рынка к товару, конъюнктуре рынка, потенциальных возможностях организации, конкурентной среде и др.;

— незнание, недостаточное знание законодательной базы, нормативных документов (налоговое, трудовое, уголовное, экологическое законодательство);

— несанкционированное удаление, искажение информации, нарушение ее конфиденциальности или доступности;

— ошибки в моделях, алгоритмах обработки информации, программах, которые используются для выработки управленческих решений и др.

**2. Риск товарного портфеля организации** — опасность несбалансированности товарного портфеля организации.

Товарный портфель торговой организации включает товарные группы, виды и разновидности товаров, реализуемые организацией торговли.

*Причинами возникновения риска товарного портфеля организации являются:*

— трудности освоения производства товаров надлежащего качества, пользующихся спросом и способных выиграть в конкурентной борьбе;

- высокая себестоимость, цена товара;
- наличие товаров-аналогов;
- необходимость усовершенствования существующих товаров и др.

3. *Риск организации договорной работы (договорный риск)* определяется возможной недобросовестностью коммерческих партнеров, вероятным несоблюдением ими взятых на себя обязательств или их неплатежеспособностью.

*Причинами возникновения риска организации договорной работы являются:*

- заключение договоров с недееспособными или неплатежеспособными партнерами;
- отказ партнера от заключения договора после проведения переговоров;
- несогласование условий договора: наименование товара, количество, качество товара, комплектность и др.;
- невыполнение партнерами договорных обязательств в установленный срок;
- полная или частичная неоплата покупателем поставленного товара;
- отказ покупателя от полученной и оплаченной продукции или ее возврат;
- недопоставка продавцом товара и потеря авансированных средств;
- рост затрат на покупку товара и отсутствие возможности расторгнуть торговую сделку. Например, торговая организация заключила с поставщиком бессрочный договор на поставку товара по биржевым ценам. В договоре с покупателем оговариваются цены на товар по каждой конкретной сделке. На бирже происходит скачек цен в период после заключения договора с покупателем и до покупки товара у поставщика, тогда торговая организация несет убытки от торговой сделки;
- возможное увеличение стоимости услуг, связанных с осуществлением сделки (услуг экспедиторов, транспортных услуг и др.);
- потеря товара или денежных средств по вине третьих лиц (например, некачественная транспортировка груза);

— нанесение ущерба третьим лицам (загрязнение окружающей среды, причинение морального и материального ущерба гражданам при осуществлении инновационного проекта) и др.

**4. Реализационный риск** — опасность возникновения потерь во время сбыта продукции производственной организацией, реализации товара торговой организацией, а также в процессе взаимодействия с контрагентами и партнерами с целью организации продаж.

*Причинами возникновения реализационного риска являются:*

- ошибочное ценообразование;
- падение спроса на товар;
- вытеснение товара конкурирующими товарами;
- ограничения на продажу товара и др.;
- ошибки в выборе форм и методов продаж;
- неэффективная реклама (непродуманный план рекламных мероприятий, неоптимальное распределение средств на рекламную кампанию, неверный выбор средств распространения рекламы, шанс не достичь желаемого результата от рекламных мероприятий, возможность срыва сроков проведения акции рекламной компании и др.);
- ошибки в выборе оказываемых услуг и др.

**5. Репутационный риск** — возможность потери организацией положительного имиджа (опасность нанесения ущерба репутации компании).

Репутационный риск аккумулирует в себе влияние всех видов коммерческого риска. Вместе с тем следует рассматривать репутационные риски, связанные с партнерами, потребителями товаров (услуг), работниками организации.

*Причинами возникновения репутационного риска являются:*

- распространение негативного общественного мнения;
- потеря передовых позиций в средствах массовой информации, в том числе передовых рекламных позиций;
- потеря “стоимости” первого лица компании (среди партнеров, потребителей товаров (услуг), работников организации) и др.

## Тема 3. Процесс управления коммерческим риском

Вся жизнь — управление рисками,  
а не исключение рисков.

*Уолтер Ристон,  
бывший глава Citicorp*

- 3.1. Сущность и принципы управления коммерческим риском.
- 3.2. Этапы управления риском.
- 3.3. Система управления риском.

Литература: [9–12, 21–23, 29, 38, 39, 42]

### 3.1. Сущность и принципы управления коммерческим риском

Управление коммерческим риском является неотъемлемой частью менеджмента организаций. Это связано с тем, что успешное осуществление коммерческой деятельности требует ясного представления источников коммерческого риска, умения анализировать рискованные ситуации, разрабатывать мероприятия по управлению коммерческим риском. В связи с этим необходимо рассмотреть сущность и принципы управления коммерческим риском.

В литературе существуют несколько определений понятия “управление риском”:

1. *Управление риском*, риск-менеджмент — процесс принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизацию возможных потерь, вызванных его реализацией.

2. *Управление риском* — совокупность системно организованных процедур по достижению величины риска в определенных пределах (В. П. Буянов).

3. *Управление риском* — совокупность методов, приемов и мероприятий, позволяющих в определенной степени прогнозировать наступление рискованных событий и принимать меры к исключению или снижению отрицательных последствий наступления таких событий (В. М. Гранатуров, С. Е. Королева).

4. *Управление риском* — процесс выявления уровня неопределенности (отклонений в прогнозируемом результате), приня-

тия и реализации управленческих решений, позволяющих предотвращать или уменьшать отрицательное воздействие на процесс и результаты воспроизводства случайных факторов, одновременно обеспечивая высокий уровень предпринимательского дохода (П. Половинкин, А. Зозулюк).

Таким образом, определение управления риском включает три элемента процесса управления: планирование, реализацию и контроль. *Сущность управления риском* заключается в его выявлении и прогнозировании, принятии управленческих решений по предупреждению и снижению риска, реализации и контроле за их выполнением.

А. М. Германчук, основываясь на анализе существующих в экономической литературе понятий управления риском, дает определение понятия “управление коммерческим риском”, включая в него диапазон охватываемых рисков и учитывая необходимость их оценки и прогнозирования.

*Управление коммерческим риском* — это логическая последовательность управленческих действий, охватывающая анализ факторов риска, оценку максимального диапазона возможных рисков, возникающих при осуществлении коммерческой деятельности, а также разработку стратегических и тактических мероприятий, направленных на снижение уровня риска и (или) его предотвращение и контроль за их реализацией.

*Основной целью* управления риском организации является получение прибыли на основе сбалансированного сочетания риска и ликвидности решения (проекта).

*Основные задачи* управления риском в организации:

- обнаружение областей потенциальных рисков;
- идентификация рисков организации (внутренних и внешних);
- оценка уровня отдельных видов риска и риска организации в целом;
- разработка и осуществление предупредительных мероприятий по защите от потенциальных рисков;
- применение методов оптимизации размеров возможного возмещения ущерба от воздействия рисков;
- формирование системы эффективного мониторинга рисков;

— создание оптимальной структуры процесса функционирования риск-менеджмента.

*Управление коммерческим риском предполагает использование следующих принципов*, представленных в литературе двумя подходами к их формированию.

1. Принципы управления коммерческим риском, раскрывающие через свое содержание *приемы управления риском*, которые будут рассмотрены в теме 5, а также соответствующие мысли Октавиана Августа (римского императора), которые стоит знать, прежде чем рисковать: *“Домогаться малых выгод ценой большой опасности — все равно что удить рыбу на золотой крючок — оторвись крючок, и никакая добыча не возместит потерь”* (табл. 3).

Таблица 3

**Принципы управления коммерческим риском,  
раскрывающие приемы управления риском**

<b>Принцип</b>	<b>Содержание принципа</b>
Нельзя рисковать больше, чем может позволить собственный капитал	Принимая решение в условиях риска, коммерсант должен определить максимально возможный объем убытков в случае наступления рискованного события; сопоставить его с объемом вкладываемого капитала и всеми собственными финансовыми ресурсами и определить, не приведут ли эти убытки к банкротству организации
Необходимо предусматривать последствия риска	Коммерсант, зная максимально возможный размер убытка, должен определить вероятность риска и последствия его наступления
Нельзя рисковать многим ради малого	Прежде чем принять решение о реализации рискованного мероприятия, необходимо соизмерить ожидаемый результат с возможными потерями, которые понесет коммерсант в случае наступления рискованного события. Например, соизмерение страховой суммы и страхового взноса

Результативность применения данных принципов управления коммерческим риском подтверждена практической деятельностью организаций.

2. Управление коммерческим риском как *целостная система* должно базироваться на принципах, представленных в табл. 4.

**Принципы управления коммерческим риском с точки зрения системного подхода к управлению организацией**

<b>Принцип</b>	<b>Содержание принципа</b>
Системности	Функции риск-менеджмента следует рассматривать во взаимосвязи. Необходимо учитывать систему факторов, влияющих на процесс управления риском
Эффективности	Оптимизация затрат по созданию эффективной системы управления риском
Динамизма	Оперативность и гибкость реагирования на меняющиеся условия маркетинговой среды деятельности субъекта хозяйствования
Научности	Управленческие решения относительно риск-менеджмента должны базироваться на полной, достоверной, объективной, своевременной, релевантной информации с применением современных экономико-математических методов для оценки и анализа риска

Данный подход к формулированию принципов управления коммерческим риском, на наш взгляд, учитывает теорию и практику перспективного (стратегического) управления организациями.

### 3.2. Этапы управления риском

Ключевыми *этапами управления риском* являются:

- выявление риска, оценка вероятности его реализации и масштаба последствий, определение максимально возможного убытка;
- выбор методов и инструментов управления выявленным риском;
- разработка риск-стратегии с целью снижения вероятности реализации риска и минимизации возможных негативных последствий;
- реализация риск-стратегии;
- оценка достигнутых результатов и корректировка риск-стратегии.

Система управления риском в организации состоит из взаимосвязанных подсистем, в которых осуществляются процессы планирования, организации, контроля и регулирования.

**Этап планирования** предполагает:

- определение проблемы;
- установление целей и параметров, в пределах которых риск или группа рисков могут быть изучены и приняты решения по ним;
- сбор и обработка информации по вероятностным аспектам риска.

Вероятностные аспекты риска делятся на две группы:

1. *Стратегические аспекты* — это определение взаимоотношений между организацией и окружающей ее средой, выявление слабых и сильных сторон организации. Важным является установление критических параметров в позиционировании организации во внешней среде. Они могут снизить или расширить ее возможности в случае наступления неблагоприятных или благоприятных событий.

2. *Организационные аспекты* предполагают постановку целей и задач для иерархических ступеней управления организацией, распределение ответственности между ними за принятые решения. Основная идея такого распределения — в том, что решения, принятые по управлению риском, могут быть реализованы соответствующими структурными подразделениями.

**Этап реализации** предполагает решение задач идентификации рисков, их анализа, оценки, разработки мер по снижению риска. Этот этап — наиболее сложный и трудоемкий.

*Идентификация рисков* предусматривает определение перечня рисков, которым может быть подвержен субъект; установление их важности. Целью идентификации рисков также является выявление неблагоприятных и благоприятных событий, которые могут оказать существенное влияние на деятельность субъекта рынка в случае их наступления. Необходимо ответить на следующие вопросы: когда, почему и как наступят связанные с риском события, и каким образом субъект рынка может на них отреагировать.

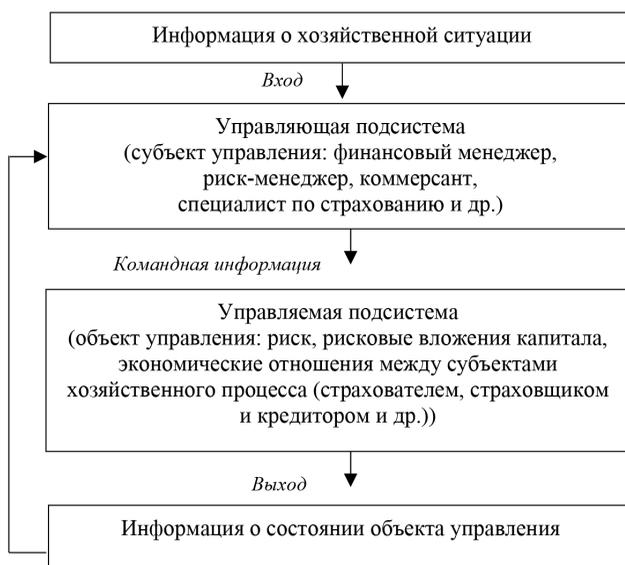
*Анализ и оценка рисков.* Анализ рисков состоит из двух этапов: определение возможностей наступления рисков с точки зрения их вероятности (риск “маловероятен” или “весьма вероятен”) и оценка возможных последствий воздействия рисков на деятельность организации. При оценке рисков следует акцентировать внимание на те, к которым существующие методы управления риском не подходят, и поэтому необходимы последующие мероприятия по управлению ими.

Разработка мер по снижению риска включает в себя разработку мероприятий, направленных на снижение вероятности возможного риска, исключение или попытку его избежать, а также уменьшение серьезности последствий риска в случае его наступления. Также необходимо принять решение о покрытии финансового ущерба от рисков, которые окажутся неконтролируемыми на допустимом уровне. Для этого необходимо разработать меры распределения финансовых потерь по времени для смягчения финансового давления, под которым окажется субъект рынка в случае возникновения серьезных убытков.

*Этап контроля* призван определить результативность реализации принятой стратегии и тактики управления риском, чтобы в случае необходимости внести соответствующие коррективы, а также учесть допущенные ошибки в дальнейшем на стадии планирования.

### 3.3. Система управления риском

Система управления риском состоит из двух подсистем (рис. 1):



**Рис. 1.** Схема взаимодействия объекта и субъекта в риск-менеджменте [9]

1. *Управляющая подсистема* (субъект управления) — тот, кто принимает риск на себя и (или) управляет изменением вероятности реализации или размером возможного ущерба; осуществляет целенаправленное воздействие на объект управления.

2. *Управляемая подсистема* (объекта управления). Объектами управления в системе управления риском являются риски, рисковые вложения капитала, экономические отношения между хозяйствующими субъектами в процессе реализации риска (отношения между партнерами и конкурентами; заемщиками и кредиторами; страхователями и страховщиками и др.).

## **Тема 4. Методы выявления и анализа коммерческого риска**

Если я иду на риск, то лишь после того, как технологическое и рыночное исследования подкрепят мое предчувствие. Я могу действовать интуитивно, но только тогда, когда мои предчувствия базируются на фактах.

*Ли Якокка,  
менеджер, предприниматель,  
президент Ford, председатель совета  
директоров Chrysler*

Во всяком предприятии нужно две трети уделять расчету и одну треть — случаю.

*Наполеон Бонапарт,  
французский император (1769–1821 гг.)*

4.1. Основные методы выявления коммерческого риска.

4.2. Сущность анализа риска, классификация методов.

4.3. Характеристика методов анализа риска.

4.3.1. Метод экспертных оценок.

4.3.2. Статистический метод.

4.3.3. Матричный метод как инструмент анализа риска товарного портфеля организации.

- Метод Boston Consulting Group (BCG).

- Матрица “Конкурентоспособность — стадия жизненного цикла”.
- Матрица “Привлекательность — конкурентоспособность”.

4.4. Игровое моделирование выбора рациональной стратегии оптовых закупок на основе оценки уровня риска. Использование максиминного критерия Вальда, минимаксного критерия Сэвиджа.

4.5. Комплексный подход к оценке уровня коммерческого риска.

4.5.1. Матрица риска/безопасности коммерческой деятельности.

4.5.2. Матрица оценки коммерческого риска организаций различных видов деятельности и форм собственности по их доле рынка.

4.6. Оценка уровня риска управления коммерческой деятельностью организации.

Литература: [6, 9–12, 16, 17, 19, 24, 25, 27, 31, 45]

### **4.1. Основные методы выявления коммерческого риска**

Для того чтобы оценить риск и принять соответствующее решение, необходимо собрать исходную информацию об объекте — носителе риска. Эта первичная стадия управления рисками носит название “выявление риска” и включает два основных этапа:

- 1) сбор информации о структуре объекта;
- 2) выявление опасностей или инцидентов.

Наличие достаточно полной и должным образом структурированной информации о рисках является основой для выработки эффективных мер по управлению ими.

Существует множество методов, помогающих получить информацию о характеристиках отдельных рисков, присущих определенному виду деятельности. Поэтому целесообразно использовать *комплекс методов*, чтобы решить поставленную задачу. Необходимо постоянно следить за эффективностью использования методов для внесения в них усовершенствований, которые могут оказаться полезными в дальнейшем.

Невозможно однозначно назвать наиболее эффективные методы выявления риска. Работа по сбору информации и выявле-

нию рисков поможет определить большинство опасностей. Однако с течением времени проявляются новые. Поэтому важным является создание специальной *программы по выявлению и контролю рисков*.

Можно разделить *методы выявления коммерческого риска* на три группы:

1. Методы анализа отчетных документов организации (статистических, финансовых, управленческих и др.); методы инспекции мест нахождения источников опасности.

2. Методы, которые больше подходят к послесобытийным, чем к дособытийным ситуациям.

3. Методы, строящиеся на количественном анализе риска; методы, использующие качественные подходы.

Все методы выявления коммерческого риска направлены на *выявление и описание существующих в организации рисков*.

Поставленная задача является трудоемкой, требующей специальных знаний. Поэтому целесообразно привлечение для данной работы независимых организаций или экспертов в области оценки рисков и страхования.

*К основным методам выявления коммерческого риска в литературе относят следующие:*

- стандартизованный опросный лист;
- анализ первичных документов управленческой и финансовой отчетности;
- анализ данных ежеквартальных и годовых финансовых отчетов;
- составление и анализ диаграммы организационной структуры организации;
- инспекционные посещения подразделений организации;
- консультации специалистов в данной области;
- экспертиза документации специализированными консалтинговыми фирмами.

Названные методы должны дать информацию, которая будет проанализирована и структурирована. *Основная цель этой работы* — установление взаимосвязи между данными, содержащимися в различных источниках.

***Опросные листы.*** Существуют два типа опросных листов:

1. *Универсальный (стандартизованный) опросный лист* содержит позиции общего характера и пригоден для большинства типов организаций. Это и преимущество, и недостаток такой формы опроса.

2. *Специализированные опросные листы* разрабатываются для конкретных видов деятельности с учетом их особенностей и детализации отдельных положений.

*Преимущества* такого способа сбора сведений:

— при условии грамотного составления вопросов на них может ответить любой служащий, не имеющий достаточного опыта в области выявления рисков;

— предлагается универсальная форма, охватывающая все стороны деятельности организации.

*Существенные недостатки универсальных опросных листов:*

— не стимулируют опрашиваемых выявлять характерные для их структурных подразделений особенности рисков;

— нет возможности в них предусмотреть все виды ущерба для конкретной отрасли или организации.

***Структурные диаграммы.*** Метод *структурных диаграмм* предназначен для анализа особенностей структуры организации и связанных с ней рисков. Данные, полученные таким путем, наиболее значимы для оценки коммерческого риска. Структурные диаграммы позволяют определить налаженность связей между подразделениями организации и возможные внутренние риски: *дублирование, зависимость, концентрацию*.

На основании структурных диаграмм и данных о доходах организации можно увидеть, какие подразделения организации приносят наибольший доход. Вид структурных диаграмм определяется сложившимся типом управления и принципами разделения функций для различных организаций.

***Прямая инспекция.*** Названные ранее методы выявления риска удобны возможностью получения данных в офисе, используя современные средства связи. Однако при изучении опросных листов некоторые моменты финансовой документации могут оказаться неясными и вызвать дополнительные вопросы. При заполнении в подразделениях организации подготовленных для них форм по рискам могли быть упущены важные факторы. Поэтому

для получения дополнительной информации, проверки ее достоверности и полноты на местах специалисты по риску могут осуществлять *инспекционные поездки* в организации. Прямая инспекция позволит также уточнить отдельные аспекты разрабатываемой программы управления рисками, оценить возможные затраты на управление в данной организации и дать рекомендации по регулированию уровня риска.

Эффективность инспекции напрямую зависит от квалификации сотрудников, которые ее осуществляют.

При планировании посещения любого объекта необходимо определить задачи, которые должны быть решены путем проведения инспекции, и учесть ряд специфических факторов:

- уровень лояльности и подчиненности руководства организации центральному управлению (для региональных отделений);
- общее количество времени, которое планируется затратить на инспекцию;
- время года, которое наиболее благоприятно для инспекции;
- возможные условия работы инспекторов в организации, степень оснащенности техникой, наличие современных средств связи с центральным офисом.

После предварительной оценки задач, требующих решения в процессе инспекции, учета особых факторов следует составить *программу посещения* организации.

Известна практика *неожиданных инспекций*, позволяющая зафиксировать такие стороны организации бизнеса, которые могли быть скрыты при извещении руководства организации заранее.

По итогам инспекции в базу данных организации вносятся уточнения по списку оборудования, выявленным рискам, а также разрабатываются рекомендации по пересмотру существующего уровня риска и методов управления им.

***Анализ финансовой и управленческой отчетности.*** Работа с финансовой и управленческой документацией организации важна для выявления рисков. В документах фиксируются инциденты, приведшие к убыткам, события, относящиеся к увеличению или уменьшению риска.

К *финансовым документам* организации относятся: бухгалтерский баланс; отчет о финансовых результатах; данные об учете основных средств; данные других форм бухгалтерской отчетности.

Наиболее важными *документами управленческой отчетности* являются учредительные документы, договоры, заключенные организацией с партнерами и акционерами и др.

Привлекаемыми для оценки коммерческой деятельности и выявления коммерческого риска, например организации торговли, источниками информации (формы отчетности, данные текущего бухгалтерского учета, результаты специальных обследований и др.) являются:

- отчет о структуре розничного товарооборота;
- отчет о розничной торговле;
- отчет о деятельности организаций оптовой торговли;
- отчет о финансовых результатах;
- книга учета договоров;
- ассортиментные перечни и др.

На наш взгляд, **метод SWOT-анализа** применим к выявлению рисков организации, в том числе и коммерческих. На этапе *обобщающего анализа среды* (внешней и внутренней) можно получить комплексное представление об организации: оценить силу, слабость, возможности и угрозы. Слабые стороны организации, а также угрозы, связанные с ее внешней средой, несут риски для субъекта хозяйствования.

Метод экспертных оценок, матричные методы стратегического анализа и планирования и др., которые будут рассмотрены в следующих темах данного учебного пособия, также позволяют выявить риски организации, в том числе и коммерческие. Например, матричные методы могут быть применимы для обнаружения рисков товарного (производственного) портфеля организации.

## **4.2. Сущность анализа риска, классификация методов**

*Анализ риска* — процесс изучения *природы, характера* риска и определения *уровня риска*.

Как отмечает Л. Н. Мамаева, уровень риска характеризует возможное отклонение от запланированного приращения потенциала предприятия.

Анализ риска рекомендуется проводить в такой *последовательности*:

- 1) выявить факторы, влияющие на конкретный вид риска;

- 2) провести анализ и оценку выявленных факторов;
- 3) оценить риск с финансовой точки зрения;
- 4) установить допустимый уровень риска;
- 5) провести анализ отдельных операций по выбранному уровню риска;
- 6) разработать мероприятия по снижению риска.

Методы анализа риска можно классифицировать по различным признакам. Однако наиболее распространенным является деление методов анализа риска на качественные и количественные.

*Качественный анализ риска* — это установление потенциальных зон (факторов) риска, идентификация всех возможных рисков, выявление практических выгод и возможных негативных последствий, которые могут наступить при реализации содержащего риск решения.

К качественным методам анализа риска относят следующие:

- экспертные;
- историко-ассоциативные;
- литературно-фантастические аналогии;
- концептуальные переносы;
- рейтинговые оценки.

*Количественный анализ риска* — это численное определение размеров рисков, вероятности наступления рисковых событий и их последствий, а также количественная оценка степени риска проекта в целом.

К количественным методам анализа риска относят следующие:

- статистические (однофакторные, многофакторные);
- аналитические (определение чувствительности, устойчивости и предельных значений показателей, расчет точки безубыточности).

С позиций системного анализа методы анализа и оценки уровня риска организации подразделяются на три группы:

1. *Методы активизации интуиции и опыта специалистов:*

- мозговой штурм;
- метод аналогий;
- сценарный метод;
- структуризация (дерево целей, графические методы, сетевые модели);

- метод “Дельфи”;
- метод решающих матриц;
- экспертные методы.

## 2. Методы формального представления систем:

- аналитические (методы математического исследования, метод игр, точка безубыточности и др.);
- статистические;
- теоретико-множественные (теория множеств);
- логические (алгебра Буля);
- лингвистические;
- семиотические;
- графические (имеют количественные методы обработки графов).

## 3. Комплексные методы:

- комбинаторика (аналитические методы и теория множеств);
- имитационное, динамическое моделирование (соединяет аналитические и графические методы, а также некоторые методы первой группы);
- структурно-лингвистическое моделирование (включает психологические моменты);
- графосемиотическое моделирование (программы на ПЭВМ).

Наиболее часто уровень коммерческого риска оценивают следующими методами: статистическими, аналитическими (экономико-математические модели — метод Монте-Карло (компьютерного моделирования), оценка чувствительности и др.), экспертными и комбинированными.

Статистический метод предполагает сбор информации о частоте возникновения рискованных ситуаций в прошедших периодах времени и о финансовых потерях организации от них. Такая работа поможет избежать воздействия прошлых рисков на будущую деятельность организации.

Р. Ивуть и Т. Ясюкевич отмечают необходимость использования для расчета большого количества информации, что затрудняет автоматизацию количественного определения риска. Не многие зарубежные информационные системы могут представить инструментарий для учета риска в деятельности организации.

Использование аналитических методов оценки уровня риска является сложным. Это предполагает применение вычислительной техники и соответствующего программного обеспечения в организациях. Учитывая ограничения, связанные с использованием статистических и аналитических методов оценки риска, а также факт того, что массив информации для его оценки велик и она в своем большинстве не поддается формализации, следует использовать, на наш взгляд, метод экспертной оценки, который позволяет оценить уровень риска в количественном и качественном выражении.

Комплексная оценка риска, связанного с закупкой товаров, может быть дана с помощью матрицы, где все факторы рисков располагаются по степени воздействия на результат, причем каждому присваивается соответствующий вес. Для любого фактора риска определяется вероятность его проявления, характер влияния на результаты деятельности организации (ущерб, выигрыш).

### **4.3. Характеристика методов анализа коммерческого риска**

#### **4.3.1. Метод экспертных оценок**

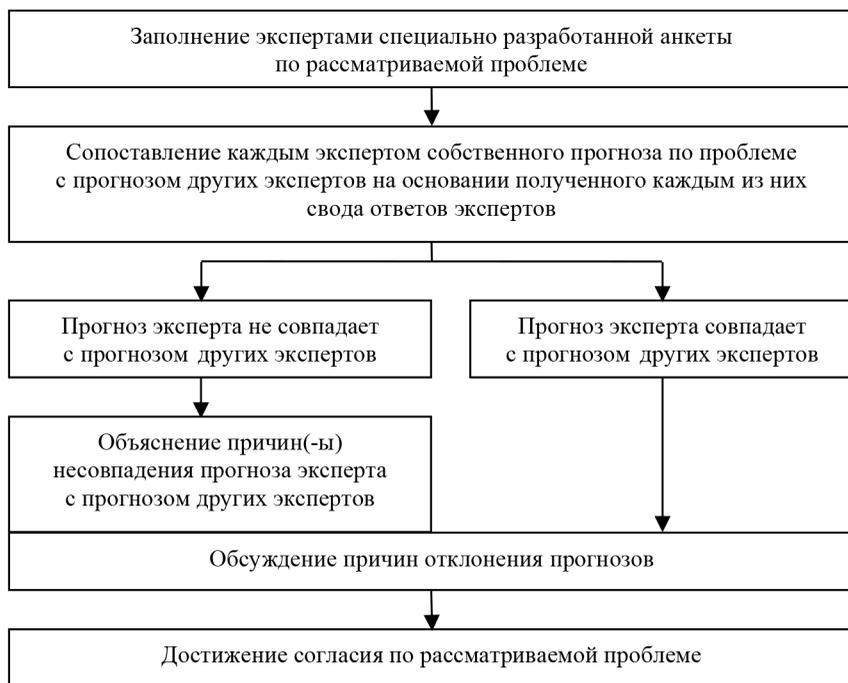
Экспертная оценка — это мнение экспертов по определенному вопросу, выявленное по специальной методике.

Сущность экспертных методов прогнозирования заключается в выработке коллективного мнения группы специалистов в изучаемой области.

В практической деятельности применяются как индивидуальные, так и групповые (коллективные) экспертные оценки (опросы).

Достоинством *индивидуальной экспертизы* является оперативность получения информации для принятия решения и относительно небольшие затраты. Недостаток — высокий уровень субъективности и, как следствие, отсутствие уверенности в достоверности полученных оценок.

Процессу *группового обсуждения* (рис. 2), по сравнению с индивидуальными оценками, присущи некоторые отличительные особенности: коллективные оценки, как правило, менее субъективны, и решения, принятые на их основе, связаны с большей вероятностью осуществления.



**Рис. 2.** Процедура проведения групповых экспертных оценок

Выделяют следующие типы групповых экспертных процедур:

- открытое обсуждение с последующим голосованием;
- свободное высказывание без голосования;
- закрытое обсуждение с последующим закрытым голосованием.

*Первый тип* групповых экспертных оценок не всегда обеспечивает эффективное достижение цели — достоверность полученных оценок. Недостатки: влияние авторитетных, “напористых” участников на суждение остальных и нежелание участников обсуждения отказываться от точек зрения, ранее высказанных публично.

*Второй тип* групповых экспертных оценок предусматривает отсутствие любого вида критики, препятствующей формулировке идей, свободную интерпретацию идей в рамках поставленной проблемы. Такой метод обсуждения получил название метода

коллективной генерации идей (метод мозгового штурма). Он направлен на получение большого количества идей, в том числе от лиц, которые обладают достаточно высокой степенью эрудиции, обычно воздерживаются от высказываний.

Исследование эффективности метода коллективной генерации идей показало, что групповое мышление производит на 70% больше ценных новых идей, чем сумма индивидуальных мышлений.

Недостатки: значительный уровень информационного шума, создаваемого тривиальными идеями, спонтанный и стихийный характер генерации идей.

*Третий тип* групповых экспертных оценок позволяет в значительной степени устранить указанные выше недостатки первого и второго типов экспертных процедур. Примером экспертных процедур третьего типа может быть метод “Дельфи”. Этот метод предусматривает проведение экспертного опроса в несколько туров. Метод “Дельфи” наиболее целесообразен при количественных оценках отдельных рисков и всего проекта в целом.

Характерными особенностями методов экспертных оценок и моделей их реализации как инструмента научного решения сложных неформализуемых проблем являются:

- научно обоснованная организация всех этапов экспертизы, обеспечивающая результативность работы на каждом из этапов;
- применение количественных методов при организации экспертизы и при оценке суждений экспертов на основе формальной групповой обработки результатов их мнений.

Эти особенности отличают методы экспертных оценок от обычной экспертизы, применяемой в разных сферах человеческой деятельности.

Методом экспертных оценок осуществляется количественная оценка видов риска и риска организации. При этом каждый вид риска (группа рисков в соответствии с избранным признаком классификации) характеризуется несколькими показателями (факторами). Оценка этих факторов *по степени их влияния на деятельность организации* определяется экспертами в баллах, рассчитывается вес факторов, *определяющий их значимость*.

*Порядок установления веса фактора риска экспертным путем:*

— эксперты присваивают параметрам баллы в соответствии с предложенной шкалой, например от 0 до 10 (по степени возрастания значимости);

— каждый эксперт подсчитывает сумму баллов;

— определяется весомость каждого параметра объекта в баллах по формуле

$$a_i = \frac{\sum_{j=1}^m (B_{ij} : B_{cj})}{m},$$

где  $a_i$  — весомость  $i$ -го параметра объекта;

$i$  — номер параметра объекта;

$j$  — номер эксперта;

$m$  — количество экспертов в группе;

$B_{ij}$  — балл, присвоенный  $i$ -му параметру  $j$ -м экспертом;

$B_{cj}$  — сумма баллов, присвоенных  $j$ -м экспертом всем параметрам объекта.

*Пояснения по методике решения ситуации:* предположим, группа экспертов установила, что объект характеризуется четырьмя параметрами. Первый эксперт присвоил параметрам следующие баллы: первому параметру — 7 баллов, второму — 6, третьему — 2, четвертому — 5 баллов. Второй эксперт этим параметрам присвоил соответственно следующие баллы: 6, 8, 4, 4 и т. д. Сумма баллов у экспертов получилась следующая: у первого эксперта — 20 (7 + 6 + 2 + 5), второго — 22 и далее соответственно 19, 25, 21, 20, 24, 23. Первому параметру эксперты присвоили следующие баллы: 7, 6, 8, 7, 8, 6, 7, 7. Тогда весомость первого параметра будет равна

$$a = \frac{7 : 20 + 6 : 22 + 8 : 19 + 7 : 25 + 8 : 21 + 6 : 20 + 7 : 24 + 7 : 23}{8} = 0,32$$

Аналогично определяется весомость и других параметров объекта.

Следующим шагом применения метода экспертных оценок для количественной оценки уровня риска по каждому фактору является *оценка вероятности наступления рискованного события*, например, по трехбалльной шкале оценки: 1 балл — низкая, 2 бал-

ла — средняя, 3 балла — высокая вероятность наступления рисковогó события ( $q_i$ ).

Общая оценка уровня риска деятельности организации каждым экспертом определяется по следующей формуле:

$$R = \sum_i^n a_i q_i,$$

где  $R$  — уровень риска;

$a_i$  — коэффициент весомости критерия;

$q_i$  — оценка в баллах;

$i$  — номер параметра объекта;

$n$  — число критериев (факторов риска).

Обобщаются результаты оценки, выполненной каждым экспертом (расчет среднего значения уровня риска деятельности организации).

Чем ближе среднее значение уровня риска деятельности организации к единице, тем меньше риск. Для определения зоны риска деятельности субъекта хозяйствования целесообразно использовать шкалу, представленную в табл. 5.

Таблица 5

**Шкала границ зон риска<sup>1</sup>, баллы**

Показатель	Зона						
	без-рисковая	минимального риска	допустимого риска	повышенного риска	высокого риска	критического риска	катастрофического риска
Границы зоны риска	1,0–1,5	1,5–2,0	2,0–2,5	2,5–3,0	3,0–3,5	3,5–4,0	Выше 4,0
Уровень риска	Низкий			Средний		Высокий	

#### **4.3.2. Статистический метод**

Статистический метод предполагает сбор информации о частоте возникновения рисковогó ситуаций в прошедших периодах времени и о финансовых потерях организации от них.

<sup>1</sup> Шкала границ зон риска разработана в диссертации Германчук А. М. Управление коммерческой деятельностью предприятий на основе маркетинга: Дисс. ... канд. экон. наук. Донецк, 2000. С. 93.

Суть статистического метода заключается в следующем:

- изучается статистика потерь и прибылей, имевших место в данной или аналогичной организации;
- устанавливается величина и частотность получения того или иного экономического результата;
- составляется наиболее вероятный прогноз на будущее.

Такая работа поможет избежать воздействия прошлых рисков на будущую деятельность организации. Статистическая оценка требует прежде всего качественного изучения исходной ситуации, в основе которого лежат следующие *положения*:

- анализируемая деятельность имеет закономерный характер;
- получаемые результаты от случайной ситуации подчиняются общим правилам математической статистики; риск и шанс образуют полную группу событий;
- объективное значение риска оценивается вероятностью<sup>1</sup> возникновения неблагоприятной ситуации в ходе реального события;
- при оценке рисков в зависимости от природы деятельности используют дополнительное представление.

Инструменты статистического метода расчета риска:

- среднее значение изучаемой случайной величины (например, доход, прибыль);
- дисперсия;
- стандартное (среднеквадратическое) отклонение;
- коэффициент вариации;
- распределение вероятности изучаемой случайной величины.

Величина, или степень, риска измеряется двумя показателями: средним ожидаемым значением и колеблемостью возможного результата.

*Среднее ожидаемое значение* связано с неопределенностью ситуации. Оно выражается в виде средневзвешенной величины всех возможных результатов  $E(x)$ , где вероятность каждого результата  $P_i$  используется в качестве частоты, или веса, соответствующего значения  $x_i$ .

---

<sup>1</sup> Вероятность означает возможность получения определенного результата.

$$E(x) = P_1x_1 + P_2x_2 + \dots + P_nx_n,$$

где  $E(x)$  — средневзвешенная величина всех возможных результатов,

$P_i$  — вероятность каждого результата (используется в качестве частоты или веса);

$x_i$  — значение показателя.

Пример расчета среднего ожидаемого значения  $E(x)$  получения прибыли от вложения средств в мероприятие А представлен в табл. 6.

Таблица 6

**Пример расчета среднего ожидаемого значения получения прибыли от вложения средств в мероприятие А**

Размер полученной прибыли ( $x_i$ ), усл. ед.	Число раз получения прибыли	Вероятность получения прибыли ( $P_i$ )	Среднее ожидаемое значение прибыли ( $E(x)$ ) от мероприятия А, усл. ед.
25	36 из 120	0,3	20 ( $20 \times 0,4 + 15 \times 0,3 + 25 \times 0,3$ )
20	48 из 120	0,4	
15	36 из 120	0,3	

Среднее ожидаемое значение прибыли от мероприятия может коммерсанту измерить среднее значение ожидаемого от проекта результата.

*Средняя величина* — обобщенная количественная характеристика, не позволяющая принять альтернативное решение, например вариант вложения капитала. Поэтому необходимо измерить *колеблемость показателей*. Колебание возможного результата — степень вероятного отклонения прогнозируемого результата от фактически полученной средней величины показателя. Размер отклонения ожидаемого результата оценивается дисперсией и средним квадратическим отклонением.

*Среднее квадратическое отклонение* позволяет оценить колебание в развитии изучаемого показателя.

Рассчитать среднее квадратическое отклонение ( $\sigma$ ) можно по формуле

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{n}},$$

где  $X_i$  — значение изучаемого признака (варианты);

$\bar{X}$  — средняя арифметическая величина;

$n$  — объем статистической совокупности.

Основная задача, стоящая перед коммерсантом при принятии решения, — снижение уровня неопределенности. Чем выше степень неопределенности, тем выше степень риска.

*Степень риска* — вероятность и размер положительного и отрицательного результата. Степень отклонения фактических результатов от среднего значения запланированных результатов называется *дисперсией*. Относительную величину такого отклонения выражают *коэффициентом вариации, или неравномерности* (KB), являющимся относительным показателем оценки уровня риска.

$$KB = \frac{\sigma}{\bar{X}}.$$

Чем ближе среднее значение уровня риска деятельности субъекта рынка к 1, тем меньше риск, чем ближе к 10 (при 10-балльной системе оценок), тем риск больше.

Значение коэффициента вариации меньше 0,1 (или 10%) свидетельствует о *слабой колеблемости показателя*.

Значение коэффициента вариации от 0,11 (11%) до 0,25 (25%) считается оптимальным и свидетельствует об *умеренной колеблемости показателя*.

Если коэффициент вариации больше 0,25 (25%), то *колеблемость показателя высока*.

На наш взгляд, по колеблемости показателя можно судить об уровне коммерческого риска:

- 1) слабая колеблемость — низкий уровень риска;
- 2) умеренная колеблемость — средний;
- 3) высокая колеблемость — высокий.

На условном примере представим расчет уровня договорного риска, связанного с нарушением договорных обязательств по объемам поставок товаров, применяя рассмотренную выше методику.

Предположим, что за полугодие организация торговли неоднократно оказывалась в проблемной ситуации, связанной с невыполнением объемов поставок кондитерских изделий из сахара, предусмотренных договором (табл. 7). По условию договора поставки товара должны осуществляться ежемесячно.

**Исходные данные и результаты оценки уровня договорного риска, связанного с невыполнением объемов поставок кондитерских изделий из сахара**

Месяц	Объем поставки, усл. ед.		% выполнения договорных обязательств	Среднее квадратическое отклонение, $\sigma$	Коэффициент вариации, КВ, (качественная характеристика)	Уровень риска
	по договору поставки	фактический				
Январь	95	60	63,2	25,2	0,24 (умеренная колеблемость)	Средний
Февраль	100	90	90			
Март	90	120	133,3			
Апрель	100	130	130			
Май	100	120	120			
Июнь	110	100	90,9			
Итого	<b>595</b>	<b>620</b>	<b>104,2</b>			

Таким образом, уровень риска, связанный с невыполнением объемов поставок кондитерских изделий из сахара — средний. Мероприятиями по предупреждению договорного риска, связанного с невыполнением объема поставок, могут быть следующие: в договорах на поставку кондитерских изделий из сахара должны быть предусмотрены штрафные санкции за нарушение объемов и сроков поставок; целесообразно расширить круг поставщиков кондитерских изделий из сахара.

**4.3.3. Матричный метод как инструмент анализа риска товарного портфеля организации**

**Метод Boston Consulting Group (BCG)<sup>1</sup>**

*Матричный анализ — метод исследования взаимосвязей между объектами (политическими, экономическими, социальными) с помощью их матричного моделирования.*

<sup>1</sup> Чуровский С. Р., Сафонов Г. В. Продуктовый портфель мясоперерабатывающего предприятия: особенности принятия решений // Маркетинг в России и за рубежом. 2002. № 4. С. 19–31.

Методы стратегического анализа и планирования разработаны преимущественно для стратегического планирования на уровне корпорации и рассматривают положение отдельных видов бизнеса в ней. Они применяются, как правило, для оценки товарного портфеля производственных предприятий, что обусловлено ограниченностью их ассортимента. Однако некоторые авторы используют данные методы в отношении организаций торговли.

Одни авторы (Е. Ф. Рева) предлагают применять матричные методы перспективного анализа и планирования для выбора стратегии коммерческой деятельности организации торговли, другие (А. М. Германчук [11, с. 151–154]) — для анализа товарного портфеля организации торговли.

Мы же предлагаем рассматривать данную группу методов как *инструменты выявления и анализа рисков товарного портфеля организации, а также как методы принятия коммерческих решений в условиях риска* (см. тему 5).

Анализ рисков товарного портфеля организации предполагает оценку его сбалансированности, например, по стадиям жизненного цикла товаров. Если рассматривать матричные методы как инструменты принятия решений по управлению товарным портфелем организации в условиях риска, то следует обратить внимание на необходимость реализации стратегий для товаров, позиционированных в той или иной ячейке матрицы.

Автоматизированная система учета товаров с использованием штрих-кода позволяет применять данный метод в любой торговой организации, независимо от ассортиментной направленности объектов продажи, количества реализуемых разновидностей и других факторов.

Учитывая экономическую значимость данного инструментария маркетинга для управления ассортиментом и соответственно необходимость понимания сущности матричных методов анализа, целесообразно рассмотреть классическую матрицу *Бостонской консалтинговой группы* (BCG) и предложить видение анализа и оценки рисков товарного портфеля организации с использованием других матриц.

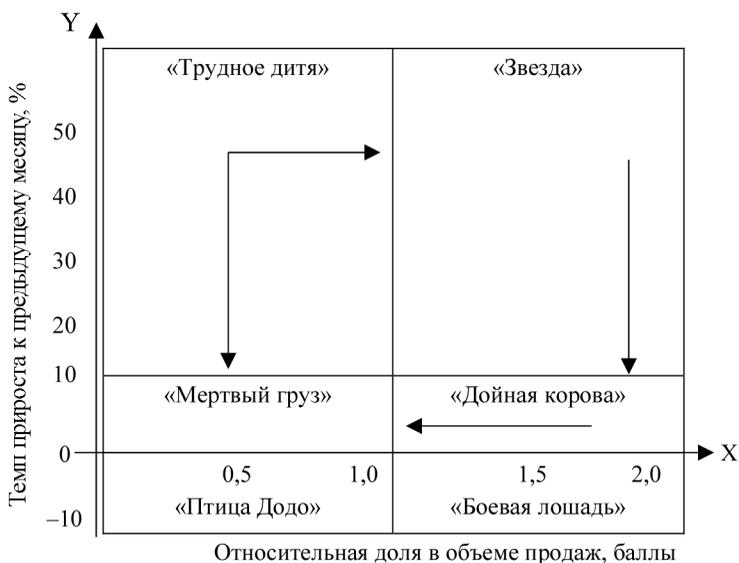
Метод BCG — один из наиболее известных инструментов стратегического планирования. Он является воплощением все-

общего закона перехода количественных изменений в качественные в области экономики, решает задачи обоснования краткосрочных финансовых и товарных решений на основе анализа товарного портфеля организации.

Смысл представления результатов анализа по методу BCG приведен на рис. 3.

Товар “Звезда” дает значительные прибыли, но требует средств для поддержания роста. Основная тенденция движения товара “Звезда” по матрице — к “Дойной корове”.

Товар “Дойная корова” является источником финансовых средств в основном для “Трудных детей” и, как правило, не требует значительных вложений для поддержания своего роста. За счет средств, приносимых этим товаром, проводится развитие организации. Основная тенденция движения товара “Дойная корова” в матрице — к “Мертвому грузу”.



**Рис. 3.** Краткосрочная модель товарного портфеля организации (BCG)

Товар “Трудное дитя” (“Темная лошадка”, “Знак вопроса”) имеет шансы на успех, но требует значительных вложений для поддержания роста. Тенденции движения товара “Трудное дитя” по матрице:

- при успехе — к “Звезде”;
- при неудаче — к “Мертвому грузу”.

“Мертвый груз” (“Неудачник”, “Собака”) — самая проблемная позиция. У товара “Мертвый груз” шансов выжить мало. Основные стратегии:

- скромное существование (при наличии прибыли);
- деинвестирование (при убыточности).

Рынок товара может расти и сокращаться. В случае сокращения рынка на оси  $Y$  ниже нулевой точки будут располагаться отрицательные значения скорости изменения объема продаж. Поэтому в матрице BCG присутствуют две дополнительные позиции: убытки (“Птицы Додо”) и небольшие доходы (“Боевые лошади”).

Анализ товарного портфеля организации осуществляется в такой последовательности:

Проводится анализ товарного портфеля организации на основе *краткосрочной динамики* продаж (например, по отношению к предыдущему месяцу), *долгосрочной динамики продаж* (например, к началу отчетного года).

Прежде чем заполнять ячейки матрицы BCG, следует обосновать количественные значения порогов, до которых темп прироста и относительная доля рынка будут считаться малыми, а выше которых — большими.

На рис. 3 граница перехода темпа роста из малого в большой соответствует 10%, а граница относительной доли рынка равна 1. Установленный порог в 10% — это примерное среднее значение темпа прироста продаж товара организации в отчетном году по сравнению с базисным.

Критерий, выставляемый по оси  $X$ , обосновывается в зависимости от целей проводимого анализа. Например, обоснование следующее: в любом количественном ряду будет лидер, имеющий объем продаж несколько больше остальных организаций (ситуация полного совпадения не рассматривается как маловероятная). Это означает, что объем продаж лидера к объему продаж другой организации будет больше 1, а обратные отношения — всегда меньше 1.

Проводя анализ товарного портфеля организации на основе краткосрочной динамики, следует помнить один из принципов

управления в маркетинге — *отслеживай все, даже краткосрочные изменения, а реагируй на долгосрочные тенденции.*

Делаются выводы на основании следующих вопросов:

- Какие наименования товаров улучшили свои позиции в товарном портфеле организации?
- Какие товарные позиции являются проблемными и требуют более глубокого внутривидового анализа? Эти товарные позиции несут в себе риски.
- Какие наименования товаров более подвержены изменениям текущей конъюнктуры рынка (более весомые по объемам продаж наименования товаров или менее весомые)?

Оценивается вклад товарных позиций в доход организации. Для этого строится модель оценки вклада от реализации товарных позиций в доход организации (рис. 4).



**Рис. 4.** Модель оценки вклада от реализации товаров в доход организации

Делается вывод на основании следующего вопроса — какие товарные позиции связаны с высокими рисками принятия решений о финансировании мероприятий, направленных на поддержание темпов роста объемов продаж?

### **Матрица “Конкурентоспособность — стадия жизненного цикла”**

Для оценки сбалансированности товарного портфеля организации с позиции жизненного цикла товаров, а следовательно, опре-

деления и анализа риска товарного портфеля организации, возможно применение матрицы “Конкурентоспособность — стадия жизненного цикла”. Она имеет размерность 4×3 (рис. 5) и позволяет:

- позиционировать существующие товары;
- оценить сбалансированность товарного портфеля;
- определить товарные позиции, несущие риски для организации;
- определить приемлемый набор товаров, учитывая их конкурентоспособность;
- выбрать конкретные стратегии для балансировки товарного портфеля с учетом регулирования потоков денежной наличности.

		Конкурентоспособность			Значение для разных стадий жизненного цикла товаров, %
		Высокая	Средняя	Низкая	
Жизненный цикл	Выход на рынок	1. Стратегия выхода на рынок	2. Стратегия выхода на рынок	3. Стратегия сбора урожая и ухода с рынка	↓
	Рост	4. Стратегия роста закупок товара	5. Стратегия ограниченного роста закупок товара	6. Стратегия стимулирования продаж или сбора урожая	↓
	Зрелость	7. Стратегия стимулирования продаж	8. Стратегия стимулирования продаж или сбора урожая	9. Стратегия сбора урожая и ухода с рынка	↓
	Старение	10. Стратегия стимулирования продаж и сбора урожая	11. Стратегия сбора урожая и ухода с рынка	12. Стратегия ухода с рынка	↓
					100
		Значение конкурентоспособности, %			

**Рис. 5.** Матрица “Конкурентоспособность — стадия жизненного цикла”

Квадраты 1, 2 включают товары, которые находятся на стадии выхода на рынок и имеют высокую и среднюю конкурентоспособность. Для них рекомендуется использовать стратегию вы-

хода на рынок, предполагающую закупку и организацию продажи пробной партии товаров (позиционирование товаров в торговом зале, активная рекламно-информационная работа в объекте торговли). Это дает возможность оценить успешность операций по закупке товаров, а также изучить факторы, влияющие на их реализацию. Пробная продажа товаров позволяет выявить, какие группы покупателей готовы купить товар, по какой цене, в какой упаковке, на каком сегменте рынка, какие недостатки выявляются в товаре, какие средства рекламы являются наиболее удачными.

*Квадраты 3, 9, 11* показывают, что товары находятся на стадиях выхода на рынок, зрелости, старения соответственно, но имеют среднюю конкурентоспособность (11) или не являются конкурентоспособными (3, 9). Перспективы получения прибыли от реализации товаров очень малы. Поэтому, на наш взгляд, уместно применить стратегию сбора урожая и ухода с рынка через сведение к минимуму вложений, предоставление скидок покупателю и вывод ресурсов из данного сегмента ассортимента.

*Квадрат 4* включает товары, которые находятся на стадии роста и имеют высокую конкурентоспособность. Рекомендуется увеличить объемы закупок данных товаров до максимума с учетом материальных и финансовых возможностей организации, а также активно рекламировать их.

*Квадрат 5* отражает, что товары находятся на стадии роста и имеют среднюю конкурентоспособность. Необходимо осторожно подходить к объемам закупок данного товара, тщательно анализировать факторы продаж, так как велика вероятность изменения его позиции в товарном портфеле организации.

*Квадраты 6, 8* соответственно показывают, что товары находятся в стадии роста и зрелости, однако конкурентоспособность их низкая и средняя. Рост объема продаж таких товаров связан с ограниченной возможностью приобретения аналогичных более конкурентоспособных товаров в результате воздействия факторов внешней среды (таможенные пошлины, снижение объемов производства и др.). Позиция товаров квадратов 6, 8 в портфеле организации неустойчива, велика вероятность перехода их на другую стадию жизненного цикла. В данном случае необходимо активизировать продажу товаров, используя весь комплекс средств

стимулирования продаж, или перейти к стратегии сбора урожая (снижение до минимума вложений, цен на товары).

*Квадрат 7* отражает, что товары имеют высокую конкурентоспособность в стадии зрелости. Следует активно использовать средства стимулирования продаж, при этом приоритет должен быть отдан неценовым средствам стимулирования продаж (реклама, выездная торговля и др.), так как конкурентоспособность товара по-прежнему высока.

*Квадрат 10* включает товары, которые находятся на стадии старения, однако являются конкурентоспособными. В данном случае следует использовать весь комплекс средств стимулирования продаж, включая ценовые методы, что продлит время пребывания товаров на рынке. Стратегия сбора урожая в данном сегменте операций неизбежна, однако высокая конкурентоспособность товаров позволит говорить об их привлекательности для покупателя, а следовательно, и для торговой единицы в модифицированном виде. Поэтому существует необходимость внесения организацией торговли рекомендаций по совершенствованию товаров предприятию-изготовителю.

*Квадрат 12* включает неконкурентоспособные и находящиеся в стадии старения товары, для которых рекомендуется использовать стратегию ухода с рынка. В данном случае сокращаются затраты, связанные с реализацией этих товаров, и проводится их вывод из ассортимента набора.

Следует отметить, что установление цены на товар (с учетом спроса, с ориентацией на уровень цен конкурентов) должно зависеть от фазы жизненного цикла товара, его конкурентоспособности и, соответственно, от выбранной стратегии развития ассортиментной концепции организации, ориентированной на реализацию общей ее стратегии. Например, если стратегия организации предполагает ее рост за счет увеличения доли рынка, то применяются более низкие цены, что способствует увеличению объема продаж.

Последовательность позиционирования товаров организации торговли в матрице “Конкурентоспособность — стадия жизненного цикла” и оценки сбалансированности ассортимента организации:

1. Оценить конкурентоспособность товаров на основании балльной оценки (табл. 8) по критериям, отобранным специалистами.

## Подход к оценке конкурентоспособности товаров

Критерий оценки	Оценка		
	Низкая (1 балл)	Средняя (2 балла)	Высокая (3 балла)
Вкусовые качества товаров (для продовольственных товаров)	Плохие	Средние	Хорошие
Внешний вид товара	Непривлекательный	Средней привлекательности	Привлекательный
Маркировка товара	Отсутствует надлежащая маркировка	Содержит не все необходимые данные	Содержит все необходимые данные
Качество упаковки товаров	Низкое	Среднее	Высокое
Имидж товара	Негативный	Не определен	Позитивный

Оценка конкурентоспособности товаров проводится в два этапа:

1) товары оцениваются по трехбалльной шкале и определяется итоговая сумма баллов по каждому товару;

2) по разработанной шкале (5–8 баллов — низкая конкурентоспособность; 9–12 — средняя; 13–15 — высокая) оценивается конкурентоспособность товаров.

2. Определить *жизненный цикл товара* (табл. 9).

## Подход к определению специалистами жизненного цикла товара

Критерий, показатель	Этап жизненного цикла товара			
	Выход на рынок	Рост	Зрелость	Старение (спад)
<i>Критерий оценки</i>				
Уровень развития конкуренции	Низкая	Растущая	Достигающая максимума	Убывающая (сокращающаяся)
Специфика стратегии коммерческой деятельности	Организации продажи пробной партии товаров	Объемы закупа товаров растут, товар активно рекламируется	Замедление объема продаж требует его стимулирования	Необходимы мероприятия для продления времени пребывания товара на рынке

Критерий, показатель	Этап жизненного цикла товара			
	Выход на рынок	Рост	Зрелость	Старение (спад)
<i>Показатель оценки</i>				
Объем продаж	Незначительный	Растущий	Замедляющийся (стабилизация)	Резко снижающийся
Прибыль	Ничтожная или отсутствует	Растущая	Падающая	Низкая или нулевая

3. Оценить сбалансированность товарного портфеля торговой организации.

Руководствуясь методикой, разработанной для матрицы ADL, определяется вклад каждой ячейки матрицы в объем продаж организации следующим образом:

$$V_{я} = \frac{C_{п\text{я}}}{C_{п\text{п}}} \times 100,$$

где  $V_{я}$  — вклад ячейки матрицы в объем продаж организации, %;

$C_{п\text{я}}$  — сумма продаж от реализации товаров в ячейке, усл. ед.;

$C_{п\text{п}}$  — сумма продаж от реализации товаров в портфеле, усл. ед.

Результат отмечается в соответствующих ячейках матрицы.

Подсчитывается суммарное значение конкурентоспособности по столбцам матрицы и суммарное значение для различных стадий жизненного цикла товаров по строкам матрицы, результаты отмечаются на ее полях.

**О сбалансированности товарного портфеля можно судить по полученным результатам по оси жизненного цикла (в разрезе рядов).**

Практика развитых стран показала, что основная группа товаров, которая обеспечивает наибольшую долю оборота, должна находиться в стадии роста и составлять 70–85% всех товаров в ассортименте торговой единицы.

В случае если товарный ассортимент не сбалансирован, то можно говорить о наличии *риска товарного (производственного) портфеля организации*. Он возрастает в следующих случаях:

— уменьшения доли оборота товаров, находящихся в стадии роста;

— отсутствия товаров в стадии выхода на рынок (модных, современных);

— увеличения доли оборота товаров, находящихся в стадии старения.

### Матрица “Привлекательность — конкурентоспособность”<sup>1</sup>

Параметрами матрицы Мак-Кинси являются привлекательность товаров для покупателей и их конкурентоспособность (рис. 6). Она представляет собой двухмерную систему классификации, в соответствии с которой выделены три уровня конкурентоспособности и три уровня привлекательности (низкий — от 0 до 2,33 балла, средний — от 2,34 до 3,66 балла, высокий — 3,67 балла и выше). В свою очередь, каждая из девяти полученных комбинаций отвечает определенной стратегической позиции товарного портфеля организации (рис. 6).

		Конкурентоспособность		
		Высокая (3,67)	Средняя (2,34)	Низкая (0)
Привлекательность	Высокая (3,67)	1. Стратегия защиты позиций	3. Стратегия развития	6. Стратегия усиления конкурентных позиций
	Средняя (2,33)	2. Стратегия селективного роста	5. Стратегия выборочного развития	8. Стратегия сбора урожая
	Низкая (0)	4. Стратегия извлечения максимальной выгоды	7. Стратегия сбора урожая	9. Стратегия элиминации

**Рис. 6.** Матрица стратегических позиций товарного портфеля торговых организаций<sup>2</sup>

*Примечание.* 1, 2, 3 — зона роста; 4, 5, 6 — зона выборочного роста; 7, 8, 9 — зона отсутствия реальных возможностей будущего роста.

<sup>1</sup> Германчук А. М. Управление коммерческой деятельностью организаций на основе маркетинга: Дис. ... канд. экон. наук. Донецк, 2000. С. 65–71.

<sup>2</sup> Матрица стратегических позиций товарного портфеля торговых организаций разработана на основе портфельного анализа по методу Мак-Кинзи. Показатели и критерии оценки привлекательности товара представлены на основании изучения характеристик рыночной привлекательности, используемых в модели Мак-Кинзи, представленных В. С. Ефремовым в учебном пособии “Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования” (М.: Финпресс, 1998).

Поле матрицы условно разделено на три зоны: зона роста, зона выборочного развития, зона сбора урожая. Каждая стратегическая зона включает в себя три квадранта, которые определяют положение товарной группы (товарной позиции) в зависимости от ее уровня привлекательности и конкурентоспособности.

*Зона роста* представляет собой товары, приносящие прибыль в настоящее время.

*Зона выборочного развития* определяет товары, потенциально прибыльные, которым нужен постоянный контроль за их продвижением на рынок.

*Зона отсутствия реальных возможностей будущего развития* представляет собой товары, ранее приносившие прибыль.

Для каждого параметра матрицы существует система критериев, по которым оценивается каждая товарная группа (товарная позиция). *Критериями оценки конкурентоспособности товарных групп* являются уровень качества товаров, качество товаров за данную цену, приемлемость цены товаров, широта ассортимента товарных групп, наличие товаров-заменителей, наличие новых товаров, соблюдение сроков хранения, вкусовые качества товаров, привлекательный внешний вид, экологичность товаров, качество упаковки товаров, имидж производителя. *Критериями оценки привлекательности товара* являются темп роста рынка товаров, дифференциация товаров, особенности конкуренции, преданность потребителя торговой марке и др.

По каждому критерию определяется общая оценка путем перемножения коэффициента весомости критерия на полученную оценку в баллах, а затем с помощью суммирования определяется интегральная оценка привлекательности или конкурентоспособности товарной группы или товарной позиции.

Определение сильных, а также слабых сторон, несущих риски, в ассортиментной политике организации, установление приоритетов в распределении финансовых ресурсов организации осуществляются в следующем порядке:

1. Товарные группы (товарные позиции) разбиваются по стратегическим зонам матрицы “привлекательность — конкурентоспособность” (см. рис. 6).

2. Определяются наиболее перспективные для организации товарные группы, потенциально прибыльные товары и беспер-

спективные товарные группы (товары). Снижение числа перспективных для организации товарных групп (товаров) и рост числа бесперспективных товарных групп (товаров) несут в себе риски для организации. Для бесперспективных товаров к реализации рекомендуются стратегии сбора урожая и элиминации.

#### 4.4. Игровое моделирование выбора рациональной стратегии оптовых закупок на основе оценки уровня риска. Использование максиминного критерия Вальда, минимаксного критерия Сэвиджа

Закупка товаров — это сложный процесс, от которого во многом зависит сформированный в торговле ассортимент и финансовое благополучие организации. При выборе рациональной стратегии оптовых закупок в условиях неопределенности можно использовать игровые модели. В торговле с помощью нижеописанного метода можно определять объем оптовых закупок у поставщиков в зависимости от вероятных колебаний платежеспособности спроса населения в районах реализации товаров.

Предположим, что торговая организация имеет возможность выбора одной из трех стратегий оптовых закупок товаров:  $S_1$  — устойчивые связи по поставкам на ряд лет;  $S_2$  — устойчивые связи, но не на длительный срок;  $S_3$  — разовые поставки.

В зависимости от изменений покупательского спроса, в связи с имеющимися возможностями реализации рассчитаны варианты среднегодовой прибыли с учетом ожидаемых потерь в случае неудачного исхода, связанных, например, с хранением нереализованных товаров, замедлением товарооборачиваемости и др. (табл. 10).

Таблица 10

Размер среднегодовой прибыли для стратегий оптовых закупок товаров при неопределенной конъюнктуре рынка, усл. ед.

Объем оптовых закупок по $i$ -й строке	Размер прибыли ( $g_{ij}$ ) по $j$ -му столбцу		
	$S_1 = 98\ 035$	$S_2 = 543\ 360$	$S_3 = 400\ 500$
$S_1 = 98\ 035$	5500	-123	-256
$S_2 = 543\ 360$	4500	5612	-450
$S_3 = 400\ 500$	5200	4125	200
Макс по столбцу $j$	5500	5612	200

В данных расчетах используются пропорции, что позволяет применять методику в условиях инфляции. Значения вероятной прибыли могут определяться экспертным путем.

*Первым шагом* необходимо определить величину показателя максимин ( $W$ ), при котором субъект, принимающий решение, избирает чистую стратегию, гарантирующую ему максимальный из всех наихудших возможных исходов действия по каждой стратегии.

Для этого надо определить наихудший из всех возможных вариантов. Так, в нашем примере по стратегии  $S_1$  — Мин ( $ij$ ) = (5500, -123, -256) = -256 усл. ед. Подобным образом можно рассуждать и об остальных стратегиях. Полученные значения составят уровень безопасности каждой стратегии, так как получение худшего варианта (размера прибыли) исключено.

Показатель максимин ( $W$ ) будет иметь такое значение, которое гарантирует лучший из множества наихудших исходов. В нашем примере  $W = (-256, -450, 200) = 200$  усл. ед. Это нижняя цена игры, а также наибольший гарантированный результат на основе критерия Вальда.

*Вторым шагом* следует определить величину соотношения спроса и стратегии объема закупок для выявления возможного наихудшего исхода (размера прибыли) из всех наилучших исходов действий по каждой стратегии — минимакс ( $V$ ).

Для этого надо определить решение, максимизирующее выигрыш Макс ( $ij$ ).

Для нашего примера Макс ( $ij$ ) = (5500, -123, -256) = 5500 усл. ед. Аналогично можно рассуждать и по остальным стратегиям.

Показатель минимакс ( $V$ ) будет иметь такое значение, которое гарантирует худший вариант из всех наилучших исходов. В нашем примере  $V = (5500, 4500, 5200) = 4500$  — верхняя цена игры.

В условиях неопределенности конъюнктуры рынка максиминная и минимаксная стратегии позволяют определить максимально возможный убыток и минимальную прибыль, что послужит основой для принятия правильного коммерческого решения.

*Третьим шагом* является определение влияния размера колебаний платежеспособного спроса населения на исход деятельно-

сти по оптовым закупкам. Для этого следует использовать *показатель риска* ( $R$ ), с помощью которого можно определить максимально возможный выигрыш при данном состоянии платежеспособного спроса и выигрыш по данной стратегии, используя формулу

$$R_{ij} = \text{Макс} (j) - g (ij),$$

где  $\text{Макс} (j)$  — максимальная прибыль по столбцу;

$g (ij)$  — прибыль по стратегии.

Для нашего примера  $\text{Макс} (j)$  (см. табл. 10) составит 5500; 5612; 200.

На этой основе построена матрица рисков (табл. 11), подсчитаны для нее значения с помощью подстановки данных из табл. 10 в формулу риска.

Таблица 11

#### Оценка коммерческого риска для стратегий оптовых закупок, усл. ед.

Стратегия оптовых закупок с учетом показателя риска	Размер прибыли ( $g_{ij}$ )			Макс $R_i$	$S_{\text{опт}}$
	0	5735	456		
$S_1 - R_{ij}$	0	5735	456	5735	
$S_2 - R_{ij}$	1000	0	650	1000	1000
$S_3 - R_{ij}$	300	1487	0	1487	
Макс ( $j$ )	5500	5612	200		

Суть данной методики заключается в использовании *минимаксного критерия Сэвиджа*, согласно которому выбирается такая стратегия  $S$ , при которой величина риска принимает минимальное значение в самой неблагоприятной ситуации ( $S_{\text{опт}}$ ). В нашем примере это стратегия 2, в соответствии с которой следует совершать оптовые закупки в размере 543 360 усл. ед.

## 4.5. Комплексный подход к оценке коммерческого риска

### 4.5.1. Матрица риска/безопасности коммерческой деятельности

Для получения интегральной оценки коммерческого риска применим комплексный подход. Уровень коммерческого риска

может быть оценен показателями, которые характеризуют *вероятность возникновения рисков* в организациях (коэффициенты абсолютной ликвидности предприятия, обеспеченности собственными средствами и др.); *чувствительность организации к возникновению рисков* (коэффициенты соотношения собственных и заемных средств, маневренности собственных средств и др.). Также рекомендуется рассчитывать коэффициенты финансирования трудноликвидных активов, восстановления платежеспособности и уровня деловой активности коммерческой деятельности. Коммерсант заинтересован в повышении окупаемости вложенного в торговую деятельность капитала. Поэтому для анализа эффективности использования капитала организации при осуществлении коммерческой деятельности необходимо использовать показатели деловой активности коммерческой деятельности (табл. 12).

Таблица 12

**Показатели деловой активности коммерческой деятельности торговых организаций**

<b>Показатель</b>	<b>Расчет</b>
<i>Оборачиваемость капитала</i>	
Общая оборачиваемость капитала (скорость оборота всего капитала организации)	$\frac{\text{Товарооборот}}{\text{Средняя величина общих активов}}$
Оборачиваемость собственного капитала (активность средств организации)	$\frac{\text{Товарооборот}}{\text{Средняя величина собственного капитала}}$
Оборачиваемость оборотных активов	$\frac{\text{Товарооборот}}{\text{Оборотные активы}}$
Оборачиваемость дебиторской задолженности (увеличение или снижение коммерческого кредита, предоставляемого организацией)	$\frac{\text{Товарооборот}}{\text{Дебиторская задолженность}}$
Оборачиваемость кредиторской задолженности (увеличение или снижение объемов коммерческих кредитов, предоставляемых организации)	$\frac{\text{Товарооборот}}{\text{Кредиторская задолженность}}$

Показатель	Расчет
<i>Рентабельность капитала</i>	
Рентабельность функционирующего капитала	$\frac{\text{Чистая прибыль} \times 100}{\text{Среднегодовая стоимость основных фондов} + \text{Среднегодовая стоимость оборотных средств}}$
Рентабельность собственного капитала	$\frac{\text{Чистая прибыль} \times 100}{\text{Собственный капитал}}$
Рентабельность оборотных активов	$\frac{\text{Чистая прибыль} \times 100}{\text{Оборотные активы}}$
Рентабельность собственных оборотных средств	$\frac{\text{Чистая прибыль} \times 100}{\text{Сумма оборотных средств (среднегодовая)}}$

Определить уровень риска организации торговли можно с помощью матрицы риска/безопасности коммерческой деятельности (рис. 7).

В качестве основных критериев определения уровня риска организации торговли в матрице безопасности коммерческой деятельности (рис. 7) используются наличие (отсутствие) безопасности коммерческой деятельности субъекта хозяйствования и изменение данного показателя.

Изменение показателя безопасности коммерческой деятельности	Увеличение	Уровень риска средний	Уровень риска низкий
	Уменьшение	Уровень риска высокий	Уровень риска средний
		Отсутствует	Имеется
Безопасность коммерческой деятельности			

**Рис. 7.** Матрица риска/безопасности коммерческой деятельности

Как отмечает А. М. Германчук, показатель безопасности коммерческой деятельности оказывает влияние на уровень коммерческого риска организации.

Показатель безопасности коммерческой деятельности — размер возможного снижения объема реализации при неблагоприятной конъюнктуре потребительского рынка, при котором возможно получение прибыли.

Рассчитать показатель безопасности коммерческой деятельности для торговых организаций можно по формуле

$$\Pi_{\text{бкд}} = T_{\text{ф}} - T_{\text{тб}},$$

где  $\Pi_{\text{бкд}}$  — объем товарооборота, обеспечивающий предел безопасности осуществления коммерческой деятельности;

$T_{\text{ф}}$  — фактический объем реализации;

$T_{\text{тб}}$  — объем реализации товаров обеспечивающий достижение точки безубыточности.

Отрицательное значение показателя безопасности свидетельствует о том, насколько организация должна увеличить объем реализации, чтобы обеспечить безубыточность коммерческой деятельности. Чем меньше показатель безопасности, тем больше риск того, что фактический объем реализации товаров не обеспечит получение прибыли и организация окажется в зоне убытков. Чем больше величина данного показателя, тем стабильнее положение организации на рынке.

#### **4.5.2. Матрица оценки коммерческого риска организаций различных видов деятельности и форм собственности по их доле рынка**

Комплексную оценку уровня риска организации с точки зрения освоения ею рыночного потенциала можно дать с помощью показателя “доля рынка”. Питер Друкер отмечает: “Рыночная позиция, инновации, производительность, профессиональная подготовка сотрудников, качество выпускаемой продукции, финансовые результаты — вот что критично для деятельности компании и определяет, сумеет ли она выжить на рынке”. Таким образом, доля рынка организации, определяющая ее рыночную позицию, рентабельность ее деятельности достоверно отражают результаты функционирования организации и могут быть критериями оценки уровня риска субъекта хозяйствования.

Оценка уровня коммерческого риска организации с учетом принципа системности и динамического принципа (табл. 4, тема 3) может осуществляться с помощью авторской матрицы оценки уровня риска организаций по доле рынка (рис. 8), которая позволяет рассмотреть показатель “доля рынка” в сравнении с конкурентами и отследить его изменение. Результаты исследования можно использовать в стратегическом управлении организацией.

		Доля рынка организации <sup>1</sup> , %			
		Высокая (на уровне или превышает долю двух, трех крупнейших конкурентов)	Средняя (равна средней доле ведущих конкурентов)	Низкая (ниже доли ведущих конкурентов)	
Изменение показателя "доля рынка"	Имеется	Увеличение	Низкий уровень	Ниже среднего	Средний уровень, связанный с низкой долей рынка
		Уменьшение	Средний уровень, связанный с уменьшением доли рынка	Выше среднего	Высокий уровень
	Отсутствует	На прежнем уровне	Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень

**Рис. 8.** Матрица оценки коммерческого риска организаций по формам собственности и доле рынка

*Низкий уровень риска* отмечается в организациях, имеющих высокую долю рынка, сохранивших ее или увеличивших свое присутствие на рынке.

*Уровень риска ниже среднего* характерен для организаций, имеющих среднюю долю рынка, увеличивших свое присутствие на нем.

*Средний уровень риска, связанный с низкой долей рынка*, присущ организациям с низкой, однако растущей долей рынка.

*Средний уровень риска, связанный с уменьшением доли рынка*, присущ организациям с высокой, однако уменьшающейся долей рынка.

*Средний уровень риска* также имеют организации со средней, неизменной долей рынка.

<sup>1</sup>Критерии оценки рыночной доли представлены в работе: Дурович А. П. Маркетинг в предпринимательской деятельности. Минск: НЛЖ, Финансы, учет, аудит, 1997. С. 52, 53.

*Уровень риска выше среднего* характерен для организаций со средней, уменьшающейся долей рынка.

*Высокий уровень риска* характерен для организаций с низкой, неизменной долей рынка или уменьшающейся.

#### **4.6. Оценка уровня риска управления коммерческой деятельностью организации**

Растущие риски деятельности организаций вынуждают их руководителей серьезнее подходить к их оценке, искать эффективные меры снижения рисков. К. Стерлиговым выделены две основные проблемы в организации управления рисками субъектов рынка:

1. Отсутствие комплексности в развитии риск-менеджмента, его второстепенность в иерархии корпоративных ценностей, эпизодичность и несистемность в использовании.

2. Частое замещение риск-менеджмента страхованием. Это приводит к злоупотреблениям со стороны страховщика и увеличению соответствующего бюджета компании, а также снижению внимания, уделяемого рискам.

Элементом комплексности в развитии риск-менеджмента, на наш взгляд, является системный подход к оценке различных видов рисков, применение методик комплексной оценки рисков, а также оценка уровня риска, связанного с управлением организациями, в том числе с управлением их коммерческой деятельностью.

Оценке уровня риска, связанного с управлением коммерческой деятельностью организации, должны предшествовать:

— разработка приоритетных направлений развития коммерческой деятельности организации в соответствии с ее целевыми ориентирами;

— учет результатов реализации стратегических направлений развития коммерческой деятельности организации;

— оценка реализации стратегических направлений развития коммерческой деятельности организации, отраженных в программных документах.

Для обобщающей оценки уровня риска, связанного с управлением коммерческой деятельностью организации, необходимо определять коэффициент выполнения запланированных мероприятий ( $K_{\text{взм}}$ ) развития коммерческой деятельности по итогам реализации программных документов по формуле

$$K_{\text{взм}} = \frac{K_{\text{вм}}}{K_{\text{зм}}},$$

где  $K_{\text{вм}}$  — количество выполненных мероприятий;

$K_{\text{зм}}$  — количество запланированных мероприятий.

Если  $K_{\text{взм}} = 1$ , то организацией реализованы все запланированные мероприятия и уровень коммерческого риска от их реализации низкий.

Если  $K_{\text{взм}} < 1$ , то организацией реализованы не все запланированные мероприятия и уровень коммерческого риска от их реализации возрастает.

Мероприятия развития коммерческой деятельности организации, разработанные с целью реализации целевых ориентиров субъекта хозяйствования, должны быть учтены при прогнозировании развития организации на следующий отчетный период. Поэтому необходим расчет коэффициента учета мероприятий развития коммерческой деятельности ( $K_{\text{ум}}$ ) в программных документах организации по формуле

$$K_{\text{ум}} = \frac{K_{\text{зм}}}{K_{\text{узм}}},$$

где  $K_{\text{зм}}$  — количество мероприятий, которые необходимо учесть в программных документах;

$K_{\text{узм}}$  — количество учтенных мероприятий в программных документах.

Если  $K_{\text{ум}} = 1$ , то в программных документах учтены все мероприятия повышения результативности коммерческой деятельности и уровень риска планирования коммерческой деятельности низкий.

Если  $K_{\text{ум}} < 1$ , то в программных документах учтены не все мероприятия повышения результативности коммерческой деятельности организации и уровень риска планирования коммерческой деятельности возрастает.

Для оценки уровня риска управления коммерческой деятельностью организации может быть использована *матрица оценки уровня риска управления коммерческой деятельностью в организациях* (рис. 9).

		Коэффициент выполнения запланированных мероприятий развития коммерческой деятельности организаций по итогам реализации программных документов	
		$K_{взм} = 1$	$K_{взм} < 1$
Коэффициент учета в программных документах значимых мероприятий развития коммерческой деятельности организаций	$K_{ум} = 1$	Низкий уровень	Средний уровень, связанный с реализацией мероприятий развития коммерческой деятельности организаций
	$K_{ум} < 1$	Средний уровень, связанный с планированием коммерческой деятельности организаций	Высокий уровень

**Рис. 9.** Матрица оценки уровня риска управления коммерческой деятельностью в организациях

*Низкий уровень риска* управления коммерческой деятельностью отмечается в организациях, в программных документах которых учтены все значимые направления развития коммерческой деятельности субъекта хозяйствования, и все они успешно реализованы.

*Средний уровень риска* управления коммерческой деятельностью, связанный с реализацией мероприятий развития коммерческой деятельности организаций, отмечается в субъектах хозяйствования, в программных документах которых учтены все значимые направления развития коммерческой деятельности, однако не все из них успешно реализованы.

*Средний уровень риска* управления коммерческой деятельностью организаций, связанный с перспективным ее планированием, отмечается в субъектах хозяйствования, в программных документах которых учтены не все значимые направления развития коммерческой деятельности, однако все из учтенных направлений успешно реализованы.

*Высокий уровень риска* управления коммерческой деятельностью отмечается в организациях, в программных документах которых учтены не все значимые направления развития коммерческой деятельности, а также не все из учтенных направлений успешно реализованы.

Таким образом, применение матрицы оценки уровня риска управления коммерческой деятельностью в организациях направлено на уменьшение рисков организаций, связанных с управлением их коммерческой деятельностью.

## Тема 5. Методы и инструменты управления риском

У истоков каждого успешного предприятия  
стоит однажды принятое смелое решение.

*Питер Друкер,  
американский экономист*

- 5.1. Классификации методов управления риском
- 5.2. Отказ от риска.
- 5.3. Снижение риска.
- 5.4. Принятие риска.
- 5.5. Передача риска.
- 5.6. Выбор методов и инструментов управления риском.

Литература: [5, 11–14]

### 5.1. Классификации методов управления риском

В соответствии с уровнем коммерческого риска организации и факторами, определившими его, возможен выбор варианта стратегии с минимальным уровнем риска и в рамках ее — разработка направлений минимизации коммерческого риска организации.

Разработка направлений минимизации риска организации предполагает выбор методов управления выявленным риском.

*Методы управления риском* — это методы сокращения расходов, связанных с риском.

В современной литературе единого перечня методов управления риском не представлено, рассматривается множество методов управления риском.

В. М. Гранатуров, П. Половинкин и А. Зозулюк предлагают использовать *четыре группы методов управления риском*:

1. Устранение, предотвращение риска (избежание риска).

2. Уменьшение неблагоприятного влияния факторов на результаты производства и в целом на результаты предпринимательской деятельности (снижение степени риска).

3. Передача, перевод риска.

4. Овладение риском (принятие риска).

И. П. Деревяго предлагает следующие *группы методов управления риском*:

1. Уклонение от риска (избежание риска).

2. Передача риска.

3. Локализация риска (создание нормативов, выделение специальных подразделений, в которых концентрируется рисковая деятельность).

4. Распределение (диверсификация).

5. Компенсация (проведение дополнительных исследований рынка, создание резервов и др.).

Представленное деление методов управления риском на группы в определенной степени условно. Например, наиболее часто применяемый инструмент риск-менеджмента, которым является страхование, может иметь отношение к группе методов принятия и к группе методов передачи риска. Также он рассматривается некоторыми авторами как самостоятельный метод управления риском.

*Инструменты управленческой деятельности* — средства приспособления к изменяющимся условиям маркетинговой среды, главная задача которых — исключить из среды элементы неопределенности и создать ситуацию определенности, устойчивости и повторяемости.

*Инструменты управления* — это средства упорядочения, приспособления для решения поставленной задачи в сложившейся реальной ситуации, в рамках ресурсных и других ограничений. *Инструмент управления* — способ решения проблемы приспособления в сложившейся ситуации.

Н. А. Казакова методы управления риском в зависимости от целей и применяемых инструментов условно делит на две группы:

1) методы предупреждения и ограничения риска (экспертиза решений и оценка уровня риска, лимитирование риска, использование гарантий и залога, диверсификация риска и др.);

2) методы возмещения потерь (резервирование средств и страхование рисков).

Методы управления риском можно разделить на пассивные и активные.

К пассивным относятся те, которые позволяют коммерсанту избежать деятельности, связанной с риском, или передать ответственность за риск внешним организациям. Это инструменты уклонения или передачи риска.

К активным относятся те, которые предполагают принятие риска под ответственность коммерсанта и снижение неопределенности в коммерческой деятельности организации его собственными усилиями. Активными можно назвать инструменты локализации, распределения и компенсации.

При необходимости методы управления риском могут быть классифицированы и по другим признакам.

Подробно рассмотрим следующие группы методов управления риском: метод отказа, метод снижения риска, метод принятия риска, метод передачи риска, а также инструменты управления риском, которые они предлагают.

## 5.2. Отказ от риска

*Метод отказа* — исключение из деятельности организации заведомо рискованных операций. Организация может отказаться от деятельности, содержащей определенный риск. Полностью устранить возможность потерь трудно, поэтому на практике следует руководствоваться тезисом: не брать на себя риск выше привычного уровня. Перманентный отказ от совершения рискованных операций для организации означает застой деловой активности и снижение прибыли.

Как отметил Ал Нейбарт, основатель журнала USA Today: “Результат управления без риска — бизнес без выигрыша и удовольствия”.

“Вся жизнь — управление рисками, а не исключение рисков”, — заметил Уолтер Ристон, бывший глава Citicorp.

Уэйн Гретцки, канадский хоккеист, сказал: “Из тех бросков, которые ты не сделал, 100% — мимо ворот”.

“Нельзя выиграть войну под лозунгом “Осторожность прежде всего”, — слова Уинстона Черчилля, британского политика.

Отказ от риска для коммерсанта может означать отказ от прибыли. Поэтому при необоснованном отказе от рискованного мероприятия могут возникнуть потери от неиспользованных возможностей.

Отказ от одного вида риска может привести к возникновению другого. Например, отказ от риска, связанного с перевозкой груза одним транспортом, приводит к возникновению в организации проблемы перевозок другими видами транспорта.

Отказ от риска необходим в случае невозможности соблюдения принципов управления риском (см. тему 3). Например, размер возможных потерь и дополнительных затрат, связанных с уменьшением или передачей риска другому лицу, неприемлемы для коммерсанта. Размер возможных потерь значительно превышает ожидаемый доход (прибыль) и др.

*Отказ от риска может выразиться в следующих мероприятиях (инструментах):*

— отказ от работы на нестабильном рынке в несвойственных для деятельности организации условиях;

— отказ от работы с ненадежными партнерами (поставщики товаров, транспортные организации, банки, страховые компании и др.);

— увольнение некомпетентных, недобросовестных сотрудников;

— отказ от участия в рискованном проекте (перепрофилирование магазина, открытие новой торговой организации, участие в совместном проекте и др.);

— отказ от использования больших объемов заемного капитала в случае возможности потери финансовой независимости;

— отказ от финансирования рискованных операций и др.

### **5.3. Снижение риска**

*Метод снижения* — принятие мер по сокращению вероятности возникновения риска или по сокращению возможных потерь.

Организация может попытаться предотвратить значительную часть потерь. Она может избежать дополнительных штрафных санкций в случае какого-либо инцидента в своей деятельности, соблюдая правила, установленные законодательством. Субъект рынка может уменьшить размеры финансовых претензий, под-

лежащих удовлетворению в будущем, поддерживая отношения с потребителями и организациями, их представляющими.

*Инструментами снижения риска являются* диверсификация, лимитирование, прямое управленческое воздействие на управляемые факторы риска и создание в организации систем качества.

**Диверсификация** — это инструмент, способствующий снижению риска за счет использования организацией своих средств в разных сферах для компенсации потерь в одной из них за счет другой сферы. То есть реализуется принцип “не класть все яйца в одну корзину” (ограничение — средства должны вкладываться в деятельность, хорошо знакомую коммерсанту).

Существуют следующие виды диверсификации:

1. *По сфере деятельности:*

- *Диверсификация деятельности организации* — способ снижения риска путем распределения его между несколькими рисковыми товарами. Рост риска от продажи (или покупки) одного означает снижение риска от продажи (или покупки) другого. Инструментом диверсификации деятельности организации может быть увеличение числа используемых технологий; расширение спектра услуг; ориентация на различные социальные группы потребителей, на организации разных регионов и др.

- *Диверсификация ассортимента реализуемых товаров* — включение в ассортимент торговой организации товаров с противоположной направленностью спроса по отдельным товарным группам (солнцезащитные очки — дождевик), что позволяет минимизировать риск в период временно неблагоприятной конъюнктуры отдельного товарного рынка.

- *Диверсификация рынка сбыта* — работа на нескольких товарных рынках одновременно. Неудачная работа на одном из них может быть компенсирована успехами на других.

- *Диверсификация закупок товаров, сырья и материалов* предполагает взаимодействие со многими поставщиками, позволяя ослабить зависимость организации от ненадежности отдельных поставщиков товаров, сырья и материалов.

- *Диверсификация портфеля ценных бумаг* — включение в состав портфеля ценных бумаг с различными характеристиками (уровнями риска, доходности, ликвидности и др.). Возможные

невысокие доходы (или убытки) по одним ценным бумагам будут компенсированы высокими доходами по другим ценным бумагам.

Таким образом, возможна диверсификация видов деятельности, поставщиков сырья, оборудования, товаров, ассортимента выпускаемой и реализуемой продукции, торговой и складской сети, рынков сбыта, инвестиций, предоставляемых услуг, корзины валют и др.

2. По уровню реализации различают внутрифирменную, межфирменную, отраслевую, межотраслевую, межгосударственную диверсификацию.

**Организация контроля за риском** осуществляется путем сбора информации о рискованных событиях, произошедших в организации, в ее базе данных.

**Лимитирование** — это установление оптимальных размеров предельных сумм (лимита, норм) расходов, продажи, кредита.

Возможны следующие направления лимитирования (нормирования):

- объемов закупки товаров, спрос на которые является нестабильным или находится в процессе формирования;
- объемов закупки товаров на условиях предоплаты;
- объемов продаж товаров на условиях отсрочки платежа;
- объемов привлечения заемных средств;
- запасов сырья и материалов;
- воздействия на окружающую среду;
- финансовых параметров деятельности организации;
- норм на “забывчивость” покупателя и др.

**Прямое управленческое воздействие на управляемые факторы риска** возможно по следующим направлениям:

- обоснованный выбор партнеров по поставке товаров;
- использование научно-методического подбора и расстановки кадров;
- охрана интеллектуальной собственности, коммерческих и технических секретов, конфиденциальной информации (коммерческая тайна);
- внесение в текст договора условий, уменьшающих ответственность коммерсанта в случаях наступления неблагоприятного события;
- организация работы по управлению ассортиментом.

Организация работы по управлению ассортиментом должна предполагать использование матричных методов стратегического анализа и планирования через реализацию стратегий, свойственных товарам, позиционированным в ячейках матрицы. Например, в матрице Boston Consulting Group товар “Звезда” предполагает реализацию стратегии интенсификации маркетинговых усилий для поддержания или увеличения доли на рынке; товар “Дойная корова” — использование прибыли для помощи растущим стратегическим хозяйственным подразделениям, поддержания существующего положения; товар “Дикая кошка” (или “Трудное дитя”) — интенсификацию маркетинговых усилий или уход с рынка; товар “Собака” (“Мертвый груз”) — уменьшение усилий или продажу.

**Франчайзинг** — это бизнес, предполагающий организацию продуманной системы контрактных отношений между франчайзером и его франчайзи для получения выгоды.

Например, крупная торговая организация оказывает помощь микроорганизации в поставке товаров, закупке, модернизации торгового оборудования, обучении персонала и др., а микроорганизация осваивает для крупной организации новые рынки продаж товаров, осуществляет сбор информации о спросе населения и др.

**Система качества организации** включает управление качеством, предусматривающее планирование мероприятий по улучшению качества, обеспечение качества и др.

Система качества в организации охватывает маркетинг; материально-техническое снабжение; формирование товарных запасов; транспортировку товаров с сохранением их качества; расфасовку, упаковку и хранение; реализацию товаров и оказание услуг, послепродажное обслуживание. Эта система включает управление кадрами; развитие взаимовыгодных партнерских отношений.

Наличие системы качества в организации позволяет сократить затраты на качество; сделать более оперативным управление; результативнее удовлетворять требования покупателей, что способствует росту объемов реализации и прибыли; достижению финансовой устойчивости и конкурентоспособности организации. Организации с высоким уровнем работ по управлению качеством являются более инвестиционно привлекательными.

## 5.4. Принятие риска

*Метод принятия риска (поглощение риска)* — оставление риска на ответственности компании. Необходима уверенность в возможности покрытия рисков за счет собственных средств. Принятие риска означает, что ущерб от реализации принятого организацией риска будет компенсирован за ее счет.

Организация может принять риск в следующих случаях:

- потенциальная потеря слишком незначительна;
- затраты на страхование очень велики;
- эффективный менеджмент может снизить риск;
- других возможностей защиты от риска нет.

Решение о размере удержания риска зависит от многих факторов, например от размера собственного капитала и ликвидности активов.

*К инструментам принятия риска* относят самострахование, систему штрафных санкций для работников и др.

**Самострахование** — это механизм, с помощью которого организация сама себя страхует, самостоятельно накапливая средства для покрытия убытков. Это инструмент управления риском, предполагающий создание организацией собственных резервов для компенсации убытков при непредвиденных ситуациях. Внутренний резервный фонд носит название *фонда риска*.

Самострахование необходимо в следующих случаях:

- гарантирована экономическая выгода от его использования по сравнению с другими методами управления риском;
- невозможно обеспечить требуемое снижение или покрытие рисков организации другими методами управления риском.

Первый вариант возможен, когда размер премии за страхование рисков является чрезмерно большим, то есть не соблюдается один из принципов управления рисками: “нельзя рисковать многим ради малого” (табл. 3, тема 3). Проведение предупредительных мероприятий дает малый эффект при больших затратах.

Второй вариант возникает, когда риски организации очень высоки и покрыть их полностью в рамках одной страховой компании или даже средств нескольких компаний не представляется возможным.

Организация может сформировать свой собственный фонд риска за счет прибыли организации, страховых товарных запасов, резервов сырья, материалов, запасов денежных средств, страхового фонда на покрытие случайных затрат. Фонд риска будет покрывать убытки, вызванные наступлением неблагоприятного события. В этом случае риск остается на ответственности коммерсанта.

Промышленные, торговые, строительные организации могут создавать резервные запасы сырья, материалов, товаров на случай срыва поставок как возможность продолжения своей деятельности. Организации формируют денежные фонды на случай возникновения непредвиденных расходов, связанных с изменением тарифов и цен, оплатой возможных исков; необходимости покрытия кредиторской задолженности и др.

Создание фонда риска возможно двумя способами:

1. Создание *внутреннего фонда риска* может происходить на краткосрочной основе (финансовый год) из средств, предусмотренных в бюджете организации на эксплуатационные расходы, а также путем распределения убытков на более длительный период и формироваться как особая расходная статья в годовом бюджете организации. В последнем случае фонд риска накапливается в течение нескольких лет и такой способ создания фонда риска подходит для небольших и достаточно частых убытков.

2. Создание *внешнего фонда риска* возможно путем открытия особого счета в дружественной страховой компании, которая накапливает денежные средства. Вклады в него делаются периодически в виде страховых премий. Страховые компании работают в условиях льготного налогового режима и накопление фонда происходит быстрее. Организации также получает льготы по порядку налогообложения при уплате страховых взносов.

Отличие такого способа формирования фонда риска от обычного страхования заключается в том, что страховщик оплачивает убытки организации по ее требованию и в объеме накопленных в страховой компании средств.

*Размер фонда риска* должен соответствовать возможностям и потребностям организации.

*Размер фонда риска* определяется следующими условиями:

- приемлемый для сохранения в организации уровень риска;
- достаточность средств для компенсации потерь от сохраненного риска;
- временной масштаб накопления и существования фонда риска.

*Преимущества самострахования* можно разделить на две группы:

1. *Экономические преимущества:*

- экономия на страховых премиях, снижающая затраты и увеличивающая прибыль;
- дополнительный доход на капитал за счет инвестирования средств, сохраненных при отказе от уплаты страховых премий;
- экономия за счет анализа прошлых убытков.

2. *Эффективность менеджмента.* Она связана с гибкостью управления риском, сохранением контроля над денежными средствами.

К недостаткам самострахования относят дополнительные организационные затраты, недооценку уровня возможного риска, подверженность фонда риска воздействию инфляции.

*Система штрафных санкций* для работников применяется в случае принятия ими неэффективных коммерческих решений, которые привели к потере товарно-материальных ценностей и др.

## 5.5. Передача риска

*Метод передачи* — перенос риска на партнера по деятельности или на третье лицо — передача финансовой ответственности за рискованные ситуации специализированной страховой компании, консалтинговой фирме или аудиторам.

Наиболее простым способом передачи риска является *включение соответствующих пунктов в договоры*. Таким образом юридически закрепляется ответственность за возможные потери (невыполнение сроков исполнения договорных обязательств, неудовлетворительное качество товаров и др.) каждого участника договора, а также условия перехода ответственности от одного участника к другому.

Наиболее распространенным инструментом передачи риска является страхование. *Страхование* — это инструмент, направ-

ленный на снижение риска путем превращения случайных убытков в относительно небольшие постоянные расходы.

*Страхование* — передача риска (ответственности за результаты негативных последствий) за определенное вознаграждение другому субъекту хозяйствования, т. е. распределение ущерба (потерь) между участниками страхования.

Заключая договор страхования, организации передают риск страховым компаниям, которые путем выплаты страхового возмещения и страховых сумм возмещают потери, ущербы, вызванные неблагоприятными событиями. Страховая компания получает от организаций страховую премию.

Специалисту, управляющему рисками, следует различать страхуемые и нестрахуемые риски.

*Страхуемый* риск — это риск, который страховая компания готова взять на себя, для которого легко определимы вероятность возникновения и уровень допустимых убытков.

*Нестрахуемый* риск — это риск, страхование которого не берет на себя страховая компания из-за непредсказуемости вероятности его возникновения и объемов связанных с ним убытков. Редко страхуются риски, связанные с возможными действиями правительства, изменениями общей экономической ситуации в стране. Риски становятся страхуемыми, когда аккумулируется достаточное количество данных для оценки предстоящих убытков от их проявления.

*Объектом страхования коммерческого риска* выступает коммерческая деятельность страхователя, предусматривающая инвестирование денежных и других ресурсов в какой-либо вид производства, работ или услуг и получение дохода от этих вложений через определенный срок.

Осуществляются следующие виды добровольного страхования юридического лица: имущества юридического лица, грузов, строительно-монтажных рисков, предпринимательского риска, гражданской ответственности перевозчика и экспедитора, и др.

*Предпринимательский риск* — риск, возникающий при осуществлении страхователем предпринимательской деятельности.

Добровольно страхуются следующие виды предпринимательских рисков:

- риск непогашения кредита;
- риск непогашения кредита на потребительские нужды;
- риск убытков вследствие вынужденного перерыва в производстве;
- финансовые риски и др.

Чаще всего современные организации используют страхование коммерческого риска неплатежа. Причиной тому служит увеличение числа банкротств, неплатежеспособность субъектов хозяйствования, уровень финансовой стабильности государства.

Существует множество других способов передачи риска. К ним относятся *факторинг, форфетирование, хеджирование и др.*

## **5.6. Выбор методов и инструментов управления риском**

*Выбор метода управления риском зависит от его величины* — основное правило выбора метода управления риском.

Эффективность применения методов управления рисками зависит от ряда условий:

- сфера деятельности организации;
- вид риска;
- уровень риска;
- необходимая степень снижения риска;
- требуемые дополнительные затраты;
- финансовые возможности организации;
- склонность к риску лица, ответственного за принятие решений;
- риск-позиция организации на рынке (тема 6) и др.

В литературе представлены общеметодические подходы к выбору методов и инструментов управления рисками (табл. 13).

Следует отметить условность градации уровней риска и возможных потерь. Такая условность объясняется, например, отсутствием единой классификации рисков по размерам потерь в результате рискованных ситуаций (событий) (по масштабам возможных потерь). В табл. 13 учтены не все пути снижения риска. Например, отсутствуют диверсификация, лимитирование и др. Однако данный подход позволяет сформировать логику принятий решений в области выбора методов и инструментов управления риском.

**Решения по выбору методов и инструментов  
управления рисками**

Уровень потерь	Вероятность потерь					
	Нулевая	Низкая	Небольшая	Средняя	Большая	Близкая к единице
<i>Первый вариант решения</i>						
Незначительный	Принятие риска				Принятие риска или создание резервов, запасов	
Малый	Создание резервов, запасов					
Допустимый	Создание резервов, запасов		Внешнее страхование или (и) разделение риска		Избежание риска	
Средний	Внешнее страхование или (и) разделение риска				Избежание риска	
Большой	Внешнее страхование или (и) разделение риска			Избежание риска		
Катастрофический	Внешнее страхование или (и) разделение риска		Избежание риска			
<i>Второй вариант решения</i>						
Минимальный	Принятие риска				Принятие риска или создание резервов	
Допустимый	Создание резервов			Предупреждение риска		
Повышенный	Предупреждение риска		Передача контроля над риском		Минимизация убытков	
Высокий	Создание резервов				Минимизация убытков	
Критический	Передача контроля над риском			Избежание риска		
Катастрофический	Передача контроля над риском		Избежание риска			

Каждая организация может разработать свою таблицу решений по выбору методов и инструментов управления риском.

## Тема 6. Методы принятия коммерческих решений в условиях неопределенности

Кто ничего не оставляет на долю случая,  
почти все делает правильно — только ему  
мало что удастся сделать.

*Джордж Сэвил Галифакс,  
английский государственный деятель  
XVII века*

6.1. Теория игр как инструмент принятия решений в условиях противоположности интересов сторон.

6.2. “Баланс выживания” как инструмент выбора группового торгового ассортимента.

6.3. Метод двудольного графа как инструмент выбора внутригруппового ассортимента товаров

6.4. Матричный метод определения риск-позиции организации для разработки мероприятий по управлению коммерческим риском.

Литература: [11, 36]

### **6.1. Теория игр<sup>1</sup> как инструмент принятия решений в условиях противоположности интересов сторон**

*Основными методами, которые позволяют принимать и обосновывать решения при неопределенности экономических данных и ситуаций, недостатке фактической информации об окружающей среде, ее перспективах, являются: теория игр, теория графов, имитационное моделирование, эвристические методы при использовании методов экспертных оценок, теория вероятностей в сочетании с другими методами. В составе аналитических расчетов задействованы также приемы факторного анализа, балансовых методов и др.*

---

<sup>1</sup> По материалам публикации: Теория анализа хозяйственной деятельности: Учебник / В. В. Осмоловский, Л. И. Кравченко, Н. А. Русак и др.; Под общ. ред. В. В. Осмоловского. Мн.: Новое знание, 2001.

*Теория игр* — это теория математических моделей принятия оптимальных решений в условиях неопределенности, противоположных интересов различных сторон конфликта.

Риск и неопределенность исходов игры обуславливаются случайным состоянием среды или выбором способа действий противоположной стороной, или вероятностным характером появления желаемого результата по возможным стратегиям.

В игровой модели риск связан с совокупностью неопределенных факторов окружающей среды, которые называются “природа”. Модель “игры с природой” применяется, например, для определения оптимального объема оптовых закупок в сфере товарного обращения, объема производства в условиях неопределенности конъюнктуры рынка и связанной с этим фактором вероятной величины прибыли. При выборе оптимального решения используются критерии минимакса и максимина.

Как мы отмечали в теме 4, пункт 4.4, *максиминный критерий Вальда* обеспечивает максимизацию минимального выигрыша или минимизацию максимальных потерь, которые могут возникнуть при реализации одной из стратегий. Данный критерий прост и понятен, однако он ориентирует принимающего решение на очень осторожную линию поведения. Величина максиминного критерия называется *нижней ценой игры*.

*Минимаксный критерий Сэвиджа* является обратным критерием максимина по содержанию. Его величина называется *верхней ценой игры* — наихудший результат из лучших результатов по каждой стратегии.

Одним из элементов общей теории игр является *статистическая теория игр*. Она представляет собой раздел современной прикладной математики, *изучающий методы обоснования оптимальных решений в конфликтных ситуациях*.

В теории статистических игр различают такие понятия, как *стратегическая игра* и *статистическая игра*. В этой теории первого игрока называют “природой”. “Природа” — *совокупность обстоятельств, в условиях которой приходится принимать решения второму игроку* — “статистику”. В стратегической игре оба игрока активны. Для нее характерна полная неопределенность в выборе стратегии каждым игроком. Игроки не осведом-

лены о стратегиях друг друга. В стратегической игре оба игрока действуют на основе информации, определенной матрицей потерь.

В статистической игре природа не является активно действующим игроком, она “не наделена разумом” и не противодействует максимальному выигрышу второго игрока. Статистик (второй игрок) стремится выиграть игру у воображаемого противника — природы. В статистической игре игроки действуют в условиях *частичной неопределенности*. Природа развивается в соответствии со своими объективно существующими законами, и у статистика имеется возможность изучать законы природы.

Таким образом, безразличие природы к игре и возможность получения статистиком в ходе соответствующего статистического эксперимента дополнительной информации о состоянии природы *отличают игру статистика от обычной стратегической игры*, в которой принимают участие два заинтересованных антагонистических противника.

Статистическая теория игр применима, например, для принятия решений о снижении цены на товар при условии минимизации потерь с целью стимулирования реализации товара (задание для аудиторной и самостоятельной работы 6.3).

## **6.2. “Баланс выживания” как инструмент выбора группового торгового ассортимента<sup>1</sup>**

При формировании структуры торгового ассортимента возникает потребность в методах его выбора для получения максимальной прибыли в условиях неопределенности и риска. Здесь возможно использование системы увязки перспектив реализации товаров с возможностями ресурсобеспечения и прибыльностью, основанной на методе экспертных оценок, с использованием методики анализа стратегии организации.

Экспертным путем на основе учета факторов, характеризующих взаимодействие объекта с окружением, ранжируются исследуемые группы товаров по показателям товаробеспечения, реализации и прибыльности.

---

<sup>1</sup> По материалам публикации: Чернов В. А. Анализ коммерческого риска / Под ред. М. И. Баканова. М.: Финансы и статистика, 1998. С. 64, 65.

При выяснении перспектив реализации товара ранжировку можно выполнить по степени спроса (прогнозируемые темпы роста реализации товаров). В основу оценок можно положить жизненный цикл товара от выхода его на рынок до роста, зрелости и старения. Ориентиром по определению перспектив реализации товаров могут быть принятые заявки, заключенные договоры, иная информация о спросе (результаты маркетинговых исследований).

Ранжировка по степени спроса может быть составлена следующим образом:

— товар, спрос на который будет возрастать (хорошие перспективы реализации), — 4 балла;

— товар, спрос на который остается неизменным, — 3 балла;

— товар, спрос на который ухудшается, — 2 балла;

— товар, почти не реализующийся, — 1 балл.

Ранжировка товарообеспечения будет выглядеть следующим образом:

— товар, на который имеются устойчивые поставки на длительный срок (несколько лет), — 4 балла;

— товар, на который поставки устойчивые, но не на длительный срок, — 3 балла;

— товар, обеспеченный только разовыми поставками, — 2 балла;

— товар, по которому поставщики не определены, — 1 балл.

Ранжировка товара по прибыльности следующая:

— товар, который имеет возможность роста прибыли, — 4 балла;

— товар, сохраняющий размер прибыли на существующем уровне, — 3 балла;

— товар, имеющий тенденцию к снижению прибыли, — 2 балла;

— товар, убыточный в настоящий момент, — 1 балл.

На основе анализа реализации товаров, товарообеспечения и прибыльности составляется “баланс выживания” по наиболее спорным товарам (табл. 14).

Оптимальный к включению в ассортимент вид товара выбирается по наибольшей сумме баллов, полученных по сводным показателям данных баланса. Таким товаром являются часы (10 баллов).

## “Баланс выживания”, баллов

Наименование товаров	Товарообеспечение	Реализация	Прибыльность	Сводный показатель
Часы	3	4	3	10
Парфюмерно-косметическая продукция и туалетные принадлежности	2	3	4	9
Ткани, пряжа, прочие текстильные изделия	1	2	2	5

### 6.3. Метод двудольного графа как инструмент выбора внутригруппового ассортимента товаров<sup>1</sup>

Существует мнение, что наиболее приемлемыми имитационными моделями для описания целевых разработок являются модели, основанные на графах.

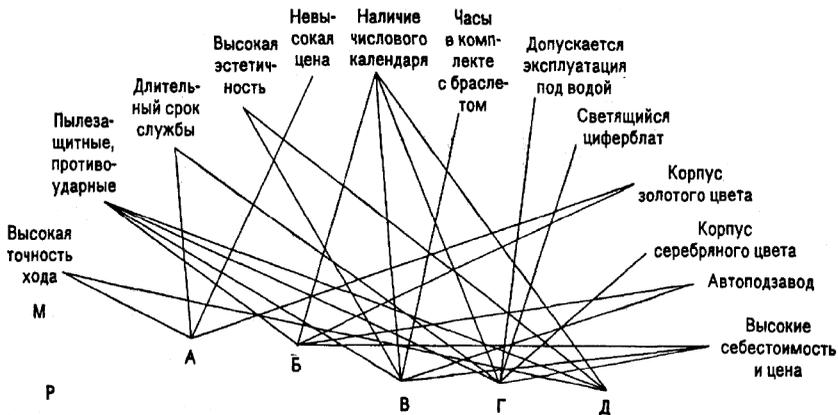
*Граф* — это схема, состоящая из заданных точек (вершин), соединенных системой линий.

Древовидная модель (дерево) — это связный граф без циклов. *Связным* называется граф, в котором каждая пара вершин может быть соединена некоторой цепью. *Несвязный* граф может быть разбит на конечное число связных подграфов, называемых компонентами, или частями. Циклом называется цепь, начальная вершина которой совпадает с конечной.

Если при выборе конкретной разновидности товара в торговле возникает вопрос о том, какое сочетание характеристик товара наиболее рационально для максимального повышения его конкурентоспособности, то может использоваться двудольный граф, вершины которого распадаются на два множества, например Р и М (рис. 10).

Каждой вершине из множества Р соответствует, например, определенный класс ручных механических часов, соединенный ребрами графа с вершинами множества М, каждой из которых соответствует определенная характеристика марки часов.

<sup>1</sup> Чернов В. А. Анализ коммерческого риска / Под ред. М. И. Баканова. М.: Финансы и статистика, 1998.



**Рис. 10.** Использование двудольного графа при выборе торгового ассортимента наручных механических часов

Количественную оценку достоинств товара можно осуществлять методом экспертных оценок “Дельфи” на основе знаний опытных специалистов, работающих в непосредственной связи с покупателями.

В нашем примере данные ранжировки достоинств товара по результатам экспертных оценок следующие (в баллах):

- высокая точность хода — 4;
- часы пылезащитные с противоударным устройством оси баланса — 4;
- часы с особой длительностью срока службы без ремонта — 4;
- невысокая цена — 4;
- высокий уровень эстетического оформления — 4;
- механизм часов с устройством автоподзавода — 3;
- наличие числового календаря — 3;
- допускается эксплуатация под водой — 3;
- часы в комплекте с браслетом — 2;
- светящийся циферблат — 2;
- корпус золотого цвета — 2;
- корпус серебряного цвета — 1;
- высокие себестоимость и цена — 3.

На основании данных графа (см. рис. 10) и ранжировки достоинств товара определяется рейтинг покупательского спроса по каждому классу ручных механических часов по сумме всех достоинств:

$$A = 4 + 4 + 4 + 2 = 14;$$

$$B = 4 + 3 + 2 + 3 - 3 = 9;$$

$$B = 4 + 4 + 3 + 2 + 3 - 3 = 13;$$

$$Г = 4 + 4 + 3 + 3 + 2 + 1 - 3 = 14;$$

$$Д = 4 + 4 + 3 + 4 = 15.$$

Для закупок в торговле оптимальной оказалась марка на-ручных механических часов Д. Часы, рейтинг которых невысок, должны присутствовать в ассортименте, так как на этот товар есть спрос покупателей, который требует удовлетворения и является источником дополнительных доходов для организации. Однако следует регулировать их удельный вес в структуре товара в соответствии с уровнем потребительского спроса на эти разновидности в сторону уменьшения.

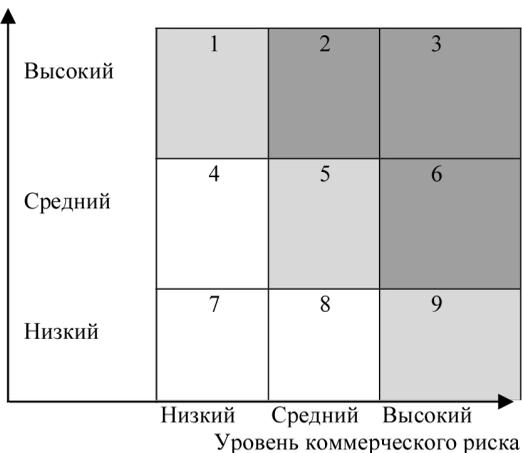
#### **6.4. Матричный метод определения риск-позиции организации для разработки мероприятий по управлению коммерческим риском**

А. М. Германчук разработана матрица определения риск-позиций торговых организаций (рис. 11), которая строится по двум критериям: уровню риска в зависимости от безопасности коммерческой деятельности и уровню коммерческого риска.

На основании определения риск-позиции торговой организации предлагается осуществить выбор *методов, инструментов и мероприятий по управлению коммерческим риском организации*, направленных на снижение его уровня и минимизацию убытков (табл. 15).

Таким образом, если организация имеет сильную риск-позицию, то ей рекомендован к использованию один из инструментов метода принятия риска — самострахование. При средней риск-позиции организации целесообразно к применению один из инструментов метода снижения риска — лимитирование. А при слабой риск-позиции организации рекомендован к применению комплекс методов управления рисками, включающий метод пе-

Уровень риска в зависимости от безопасности коммерческой деятельности



2, 3, 6 – слабая риск-позиция;  
 1, 5, 9 – средняя риск-позиция;  
 4, 7, 8 – сильная риск-позиция.

**Рис. 11.** Матрица определения риск-позиций торговых организаций

*Таблица 15*

**Рекомендуемые методы, инструменты и мероприятия по управлению коммерческим риском организации**

Риск-позиция	Метод управления риском	Инструмент управления риском	Мероприятия по управлению риском организации
Сильная	Принятие риска	Самострахование	Создание резервных фондов за счет прибыли организации, страховых товарных запасов, запасов денежных средств, страхового фонда на покрытие случайных затрат. Обеспечение компенсации возможных финансовых потерь за счет системы штрафных санкций и др.
Средняя	Снижение риска	Лимитирование	Лимитирование объемов реализации товаров, спрос на которые является нестабильным или находится в процессе формирования; объемов закупки товаров на условиях предоплаты;

<b>Риск-позиция</b>	<b>Метод управления риском</b>	<b>Инструмент управления риском</b>	<b>Мероприятия по управлению риском организации</b>
			объемов продаж товаров на условиях отсрочки платежа; объемов привлечения заемных средств и др.
Слабая	Передача риска	Внешнее страхование	Страхование рисков, возникающих вследствие форс-мажорных обстоятельств; связанных с ответственностью поставщиков и др.
	Снижение риска	Диверсификация	Диверсификация видов хозяйственной деятельности, поставщиков товаров, ассортимента реализуемых товаров, торговой и складской сети, инвестиционная диверсификация и др.

передачи риска и метод снижения риска. Инструментом метода передачи риска является внешнее страхование, а инструментом метода снижения риска — диверсификация.

# ЗАДАНИЯ ДЛЯ АУДИТОРНЫХ ЗАНЯТИЙ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

---

В минуту нерешительности действуй быстро и старайся сделать первый шаг, хотя бы и лишний.

*Лев Толстой, русский писатель*

Когда лошадь берет барьер, в этом есть что-то, от чего становится хорошо. Может, это риск, может, игра. В любом случае именно это мне и нужно.

*Уильям Фолкнер,  
американский писатель, прозаик*

## 1. Понятие и классификация рисков организации

### Задание 1.1. Оценка склонности к рискованному поведению

Кто наблюдает ветер, тому не сеять, и кто смотрит на облака, тому не жать.

*Библия. Екк 11: 4*

**Цель задания:** оценить склонность к рискованному поведению.

*Склонность к риску* — это личностное качество человека, связанное с чертами его характера (независимость, склонность лидировать, импульсивность, желание достичь успеха). Это способность человека принимать рискованные, часто нестандартные

решения, не бояться потерять имеющиеся блага (материальные и духовные) ради чего-то большего.

## **Методика диагностики степени готовности к риску Шуберта<sup>1</sup>**

*Инструкция.* Оцените степень своей готовности совершить действия, о которых вас спрашивают.

При ответе на каждый из 25 вопросов поставьте соответствующий балл по следующей схеме:

2 балла — полностью согласен, полное “да”;

1 балл — больше “да”, чем “нет”;

0 баллов — ни “да”, ни “нет”, нечто среднее;

-1 балл — больше “нет”, чем “да”;

-2 балла — полное “нет”.

### **Вопросы теста**

1. Превысили бы вы установленную скорость, чтобы быстрее оказать необходимую медицинскую помощь тяжелобольному человеку?

2. Согласились бы вы ради хорошего заработка участвовать в опасной и длительной экспедиции?

3. Встали бы вы на пути убегающего опасного взломщика?

4. Могли бы ехать на подножке товарного вагона при скорости более 100 км/ч?

5. Можете ли вы на другой день после бессонной ночи нормально работать?

6. Стали бы вы первым переходить очень холодную реку?

7. Одолжили бы вы другу большую сумму денег, будучи не совсем уверенным, что он сможет вернуть вам эти деньги?

8. Вошли бы вы вместе с укротителем в клетку со львами при его заверении, что это безопасно?

9. Могли бы вы под руководством извне залезть на высокую фабричную трубу?

---

<sup>1</sup> См. тест склонности к риску Шуберта // Методика диагностики степени готовности к риску Шуберта (Тест склонности к риску Шуберта) [Электронный ресурс]. URL: <http://psycabi.net/testy/273-metodika-diaagnostiki-stepeni-gotovnosti-k-risku-shubert-test-sklonnosti-k-risku-shuberta> (дата обращения: 03.08.2017).

10. Могли бы вы без тренировки управлять парусной лодкой?
11. Рискнули бы вы схватить за уздечку бегущую лошадь?
12. Могли бы вы после 10 стаканов пива ехать на велосипеде?
13. Могли бы вы совершить прыжок с парашютом?
14. Могли бы вы при необходимости проехать без билета от Таллина до Москвы?
15. Могли бы вы совершить автотурне, если бы за рулем сидел ваш знакомый, который совсем недавно побывал в тяжелом дорожном происшествии?
16. Могли бы вы с 10-метровой высоты прыгнуть на тент пожарной команды?
17. Могли бы вы, чтобы избавиться от затяжной болезни с постельным режимом, пойти на опасную для жизни операцию?
18. Могли бы вы спрыгнуть с подножки товарного вагона, движущегося со скоростью 50 км/ч?
19. Могли бы вы в виде исключения вместе с семьей другими людьми подняться в лифте, рассчитанном только на шесть человек?
20. Могли бы вы за большое денежное вознаграждение перейти с завязанными глазами оживленный уличный перекресток?
21. Взялись бы вы за опасную для жизни работу, если бы за нее хорошо платили?
22. Могли бы вы после 10 рюмок водки вычислять проценты?
23. Могли бы вы по указанию вашего начальника взяться за высоковольтный провод, если бы он заверил вас, что провод обесточен?
24. Могли бы вы после некоторых предварительных объяснений управлять вертолетом?
25. Могли бы вы, имея билеты, но без денег и продуктов, доехать из Москвы до Хабаровска?

#### *Обработка результатов.*

Подсчитайте сумму набранных вами баллов с учетом знака (“+” или “-”).

Общая оценка теста дается по непрерывной шкале как отклонение от среднего значения. Положительные ответы свидетельствуют о склонности к риску.

Значения теста: от -50 до + 50 баллов:

меньше -30 баллов — слишком осторожны;

- от –30 до –11 баллов — осторожны;
- от –10 до +10 баллов — среднее значение осторожности (поведение ситуативное);
- от +11 до +20 баллов — склонны к риску;
- свыше +20 баллов — склонны к безудержному риску.

## **Задание 1.2. Сущность и классификация рисков организации**

*Цель задания:* изучить понятие “риск”, черты риска и классификацию рисков организации.

### **Вопросы и задания**

1. В чем заключаются различия в понимании авторами сущности понятия “риск”?
2. Дайте определение риска, сочетающее подходы авторов к трактовке данного понятия.
3. В чем выражается значимость работы по управлению рисками организации?
4. Назовите черты риска.
5. Каково назначение классификации рисков?
6. Какие факторы определяют выбор классификаций рисков в управлении ими в организации?
7. Классифицируйте риски по следующим признакам:
  - объективность проявления;
  - источник возникновения;
  - систематичность проявления рисковых ситуаций;
  - периодичность рисковых ситуаций;
  - характер экономических последствий рисковых событий;
  - этапы решения проблем;
  - возможность управления рисками со стороны организации;
  - возможность страхования;
  - размеры потерь в результате рисковых ситуаций;
  - характер проявления рисковых ситуаций.
8. Назовите причины возникновения рисков:
  - экономического;
  - политического;
  - природно-естественного;
  - экологического;

- социального;
- конкурентного;
- психологического;
- финансового;
- транспортного;
- информационного;
- коммерческого.

### **Задание 1.3. Определение уровня риска воздействия факторов маркетинговой среды на деятельность организации методом экспертных оценок**

*Цель задания:* определить уровень риска влияния факторов маркетинговой среды на деятельность организации с применением метода экспертных оценок.

#### **Постановка задачи**

Сущность экспертных методов прогнозирования заключается в выработке коллективного мнения группы специалистов в изучаемой области<sup>1</sup>. Существуют несколько методов экспертной оценки. В задании используется метод балльной оценки.

#### **Методические указания по выполнению задания**

1. *Определение объективных и субъективных факторов, оказывающих влияние на деятельность организации.*

Исходная информация для решения задачи представлена в табл. 16<sup>2</sup>. Перечень факторов, оказывающих влияние на уровень риска организации, определяется экспериментальным путем. Необходимо изучить данные статистических сборников, выявить тенденции изменения показателей, изучить нормативную базу и сформулировать факторы, влияющие на уровень риска организаций. Например, фактор “интенсивность конкуренции на рынке” может быть сформулирован как “рост конкуренции на рынке” или ослабление конкуренции на рынке”.

---

<sup>1</sup> Экспертные группы по 5 человек создаются из числа студентов.

<sup>2</sup> Задача может быть решена для организаций одной отрасли (торговых, производственных и др.) по отраслевым тенденциям развития.

Оценка степени влияния факторов риска, вероятности наступления рискового события, характера влияния объективных и субъективных факторов на деятельность организации

Факторы	Оценка в баллах ( $B_{ij}$ ) для определения веса фактора	$\frac{B_{ij}}{B_{cj}}$	Вес фактора ( $a_i$ )	Оценка вероятности наступления рискового события в баллах ( $q_i$ )	Характер влияния фактора (+; -)	Итоговая оценка ( $a_i q_i$ )
Объективные						
Экономические (состояние бюджета страны, темпы инфляции (возможность снижения реальной стоимости капитала, ожидаемых размеров доходов, прибыли), стабильность налогового законодательства и др.)						
Политические (изменение кредитно-денежной политики государства и др.)						
Социально-демографические (изменение численности населения, миграция населения, уровень доходов населения, особенности страны, обычаи, традиции, менталитет населения и др.)						
Научно-технические (качество товаров, связанное со специфическими рисками технологий и др.)						

Факторы	Оценка в баллах ( $V_{ij}$ ) для определения веса фактора	$\frac{V_{ij}}{V_{cj}}$	Вес фактора ( $a_i$ )	Оценка вероятности наступления рискового события в баллах ( $q_j$ )	Характер влияния фактора (+ ; -)	Итоговая оценка ( $a_j q_j$ )
Конкурентные (интенсивность конкуренции на рынке)						
Связанные с окружающей средой (стихийные бедствия, аварии, пожары и взрывы и др.)						
Итого						
<i>Субъективные</i>						
Связанные с финансовыми ресурсами организации (финансовое положение организации)						
Связанные с трудовыми ресурсами организации (профессиональная грамотность работников, исполнительская дисциплина, психологический климат в организации и др.)						
Связанные с материальными ресурсами организации (использование основных фондов (полномка оборудования, компьютеров и др.))						
Связанные с состоянием видов деятельности организации (коммерческой, маркетинговой, производственной и др.)						
Итого						
Всего $V_{cj}$						

2. Установление веса факторов риска экспертным путем (см. тему 4, пункт 4.3.1).

3. Оценка вероятности наступления рисковогo события в баллах ( $q_i$ ) (см. тему 4, пункт 4.3.1). Характер действия фактора может быть представлен двумя результатами — положительным (+), когда риск рассматривается как удача, благоприятный исход (выигрыш, выгода, прибыль), и отрицательным (–) — неудача, материальные и другие потери (проигрыш, ущерб, убыток).

4. Оценка уровня риска по каждому фактору риска, оказывающему влияние на организацию (объективные, субъективные) с учетом их весового коэффициента, оценки вероятности наступления рисковогo события для организации и характера влияния фактора риска на организацию ( $a_i q_i$ ) (табл. 16).

По каждой группе факторов, влияющих на уровень риска деятельности организации, следует рассчитать суммарную оценку, характеризующую степень влияния на уровень риска деятельности субъекта.

По результатам расчетов следует сделать вывод о степени влияния на уровень риска деятельности организации торговых объективных и субъективных факторов, отобрать по три наиболее значимых из них.

5. Определение уровня риска организации, связанного с влиянием факторов риска на ее деятельность по формуле, представленной в теме 4.

6. Обобщение результатов оценки, выполненной каждым экспертом (расчет среднего значения уровня риска деятельности предприятия) (тема 4, табл. 5).

7. Разработка направлений снижения риска деятельности организации.

## **2. Коммерческий риск: понятие, виды, причины возникновения, система рисков**

### **Задание 2.1. Сущность и содержание коммерческого риска**

*Цель задания:* изучить сущность и содержание коммерческого риска.

## Вопросы и задания

1. Дайте определение понятия “коммерческий риск”.
2. Какими видами представлен коммерческий риск?
3. Можно ли рассматривать конкурентный риск как макро- и микрориск и почему?
4. Следует ли при оценке коммерческого риска включать в его структуру другие виды риска (внешние, внутренние)? Поясните ответ.  
Можно ли учесть все факторы риска, влияющие на деятельность организации, в быстро меняющейся конъюнктуре рынка? Поясните ответ.  
Как определить наиболее значимые для деятельности организации виды риска?

### Задание 2.2. Разработка системы рисков организации

*Цель задания:* разработать систему наиболее значимых рисков организации.

#### Постановка задачи

Исходная информация для решения задачи представлена в табл. 16, задание 1.3 “Определение факторов риска организации методом экспертных оценок”.

#### Методические указания по выполнению задания

Отобрать наиболее значимые (получившие наиболее высокие оценки) для деятельности организации факторы риска и представить их в системе. Система рисков организации может быть разработана по одному из классификационных признаков (табл. 1, тема 1) и представлена в виде рисунка, схемы.

Результатом выполнения задания является *разработка предложений о возможном снижении угроз для организации.*

## 3. Процесс управления коммерческим риском

### Задание 3.1. Процесс управления коммерческим риском

*Цель задания:* изучить процесс управления коммерческим риском.

## Вопросы и задания

1. Какова сущность понятия “управление риском”?
2. Какова сущность понятия “управление коммерческим риском”?
3. Каковы принципы управления коммерческим риском?
4. Что такое субъект риска?
5. Что такое объект риска?
6. Кто относится к субъектам риска?
7. Субъект и объект в системе управления риском.
6. Каковы этапы управления риском? Назовите их и охарактеризуйте.

## 4. Методы выявления и анализа коммерческого риска

### Задание 4.1. Методы выявления и анализа коммерческого риска

*Цель занятия:* изучить методы выявления риска, классификацию методов анализа рисков организации и разобраться в возможностях их применения для анализа коммерческого риска.

## Вопросы и задания

1. Анализ риска: качественный и количественный аспекты.
2. Охарактеризуйте методы выявления рисков в организации.
3. Какова классификация методов анализа коммерческого риска?
4. В чем заключается сущность метода экспертных оценок и каково его применение для анализа коммерческого риска организации?
5. Опишите статистический метод, его применение для анализа коммерческого риска организации.
6. Каково обязательное условие применения статистического метода?
7. Как определить уровень коммерческого риска организации в зависимости от безопасности ее коммерческой деятельности?
8. Охарактеризуйте матричный метод как инструмент анализа коммерческого риска организации.

9. Как, опираясь на жизненный цикл продукта, оценивая сбалансированность товарного портфеля организации (потенциальный объем продаж, затраты на закупку товаров, прибыль), определить коммерческий риск?

10. Опишите основные стратегии портфельной матрицы Boston Consulting Group.

11. Опишите основные стратегии портфельной матрицы “Конкурентоспособность — стадия жизненного цикла”.

12. Опишите основные стратегии портфельной матрицы “Привлекательность — конкурентоспособность”.

13. Что вы понимаете под комплексным подходом к анализу коммерческого риска?

## **Задание 4.2. Оценка коммерческого риска с применением статистического метода**

### ***Задание 4.2.1. Оценка риска, связанного с выполнением договорных обязательств по поставке товаров***

**Цель задания:** оценить уровень договорного риска организации торговли, связанного с нарушением выполнения договорных обязательств по поставке товаров с применением статистического метода.

**Ситуация.** За полугодие организация торговли неоднократно оказывалась в проблемной ситуации, связанной с невыполнением объемов поставок кондитерских изделий из сахара одним из поставщиков, предусмотренных договором (табл. 17). По условию договора поставки товара должны осуществляться ежемесячно.

Оцените уровень коммерческого организации с применением статистического метода по трем вариантам, а также в отчетном году по сравнению с прошлым.

### **Методические указания по выполнению задания**

Для выполнения задания необходимо:

1. Назвать условия и проверить возможность применения статистического метода для оценки риска невыполнения объемов поставок товаров в организацию торговли.

**Результаты выполнения договорных обязательств  
по поставке кондитерских изделий из сахара**

Месяц	Объем поставки за прошлый год, усл. ед.			Выполнение договорных обязательств в прошлом году по вариантам, %			Объем поставки за отчетный год, усл. ед.			Выполнение договорных обязательств в отчетном году по вариантам, %				
	по договору поставки	фактически по вариантам			1-й	2-й	3-й	по договору поставки	фактически по вариантам			1-й	2-й	3-й
		1-й	2-й	3-й					1-й	2-й	3-й			
Январь	95	60	90	50			100	120	50	60				
Февраль	100	90	100	150			110	100	60	101				
Март	90	120	90	50			80	110	50	50				
Апрель	100	130	102	110			90	115	150	150				
Май	100	120	100	60			105	125	68	80				
Июнь	110	100	80	150			105	120	80	130				
Итого														
Коэффициент равномерности														

2. Рассчитать среднее квадратическое отклонение по формуле

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{n}},$$

где  $X_i$  — процент выполнения плана поставки за интервалы избранного временного периода исследования (месяц);

$\bar{X}$  — процент выполнения плана поставки за весь изучаемый временной период (полугодие);

$n$  — число временных интервалов (месяцев) изучаемого периода.

3. Рассчитать коэффициент вариации, или неравномерности, результатов взаимоотношений предприятия с поставщиком (см. тему 4, пункт 4.3.2), являющийся относительным показателем оценки уровня его риска.

Определить уровень риска, связанного с выполнением договорных обязательств субъекта хозяйствования на основании шкалы, представленной в табл. 18.

Таблица 18

#### Шкала границ зон риска деятельности организации

Значение коэффициента вариации, %	Колеблемость показателя	Уровень риска
До 10	Слабая	Низкий
10–25	Умеренная	Средний
Более 25	Высокая	Высокий

5. Разработать направления снижения риска взаимоотношений с поставщиком кондитерских изделий из сахара.

#### **Задание 4.2.2. Оценка реализационного риска, связанного с проведением рекламной кампании**

**Цель задания:** оценить уровень реализационного риска организации торговли, связанного с проведением рекламной кампании с применением статистического метода.

**Ситуация.** В результате проведения поставщиком продукции рекламной кампании в торговой организации прогнозировался рост товарооборота организации торговли в каждом последую-

щем квартале на 5% по сравнению с предыдущим. Причем в первом квартале он составил 18 700 усл. ед. Однако 5%-ный прогноз роста товарооборота не оправдался во втором и третьем кварталах. Во втором квартале товарооборот составил 18 000 усл. ед., в третьем квартале — 19 000 усл. ед. В четвертом квартале фактическое значение товарооборота соответствовало плановому показателю. Организация оказывалась в проблемных ситуациях по следующим причинам:

— было прервано вещание телеканала, рекламирующего товары, предлагаемые к реализации субъектом хозяйствования;

— сказалось влияние необоснованных слухов и др.

Следует представить данные ситуации в табл. 19, оценить уровень риска проведения подобных мероприятий в следующем году, используя алгоритм применения статистического метода его оценки, представленный в задании 4.2.1.

Таблица 19

#### **Прогнозные и фактические результаты проведения рекламной компании организации торговли**

<b>Квартал</b>	<b>Товарооборот плановый, усл. ед.</b>	<b>Товарооборот фактический, усл. ед.</b>	<b>% выполнения плана товарооборота</b>
I			
II			
III			
IV			
Итого			

### **Задание 4.3. Определение риска организаций торговли в зависимости от безопасности их коммерческой деятельности<sup>1</sup>**

*Цель задания:* определить уровень риска организаций торговли в зависимости от безопасности их коммерческой деятельности.

#### **Постановка задачи**

Исходная информация для выполнения задания представлена в табл. 20.

<sup>1</sup>Задание составлено на основании результатов исследования А. М. Германчук (с. 96–99, 177–179).

## Уровень безопасности коммерческой деятельности торговых организаций, усл. ед.

Организация	Товарооборот				Точка безубыточности				Безопасность коммерческой деятельности	
	Год		Откл. (+/-)	Год	Год		Откл. (+/-)	Год	Откл. (+/-)	
	X	X1			X	X1				
<i>Крупные</i>										
“Промень”	5351,1	3787,9	-1563,2	4883	3875,5	-1007,5				
“Ольвия”	2650,5	2110,9	-539,6	2990,9	2397	-593,9				
“Светлана”	2466,4	1855,4	-611,0	1723,8	1996,5	272,7				
“Валерия”	5102,2	4680,7	-421,5	5416,6	4976,2	-440,4				
“Шахтер”	1902,4	4341,4	2439,0	2663	4208,1	1545,1				
Среднее значение	3494,5	3355,3	-139,2	3535,46	3490,66	-44,8				
<i>Средние</i>										
Универсам “Украина”	2673,4	1608,3	-1065,1	2065,7	1571,8	-493,9				
“Русь”	2515,2	2893,4	378,2	3245,2	3647,2	402				
Гастроном “Белый лебедь”	4325,5	4373,5	48,0	4720,8	4606,2	-114,6				
“Юзовский”	1632	1781,3	149,3	1372,2	1958,2	586				
“Продторг”	1593,8	1667	73,2	2117	2234	117				
Среднее значение	2547,9	2464,7	-83,2	2704,1	2803,48	99,38				
<i>Малые</i>										
“Россия”	1749,8	1253,8	-496	1702,8	1280,8	-422				
“Театральный”	812,5	769,5	-43	823,1	772,7	-50,4				
“Дом”	1064,7	716,4	-348,3	1096,3	750,9	-345,4				

Организация	Товароборот				Точка безубыточности				Безопасность коммерческой деятельности		
	Год		Откл. (+/-)	Год	Откл. (+/-)	Год		Откл. (+/-)	Год	Откл. (+/-)	
	X	X1				X	X1				
“Сокол”	1069,9	1238,1	168,2	964,8	1117,5	152,7					
Гастроном “Центральный”	809,7	800,7	-9	948,9	867,6	-81,3					
Среднее значение	1101,3	955,7	-145,6	1107,16	957,9	-149,26					
<i>Микроорганизации</i>											
“Вест”	47,9	47,3	-0,6	7,4	62,2	54,8					
Магазин № 1	594,3	540	-54,3	636,5	456,4	-180,1					
“Космос”	251,7	356,5	104,8	221,2	253,6	32,4					
“Мир”	577,7	307,7	-270	563,6	382,8	-180,8					
“Оскар”	107,9	111,4	3,5	56,7	53,3	-3,4					
Среднее значение	315,9	272,6	-43,3	297,08	241,68	-55,4					

## Методические указания по выполнению задания

1. Рассчитать показатель безопасности коммерческой деятельности для торговых организаций (тема 4).

2. Определить позиции организаций торговли и их групп в матрице безопасности коммерческой деятельности (тема 4).

*Микроорганизации* — зарегистрированные коммерческие организации со средней численностью работников за календарный год до 15 человек включительно; *малые организации* — коммерческие организации со средней численностью работников за календарный год от 16 до 100 человек включительно. К *субъектам среднего предпринимательства* относятся коммерческие организации со средней численностью работников за календарный год от 101 до 250 человек включительно.

3. Определить уровень риска организаций торговли.

### Задание 4.4. Оценка риска организации по доле рынка матричным методом

**Цель задания:** определить уровень риска организаций различных видов деятельности и форм собственности по доле рынка матричным методом.

#### Постановка задачи

Исходная информация для выполнения задания представлена в теме 4, рис. 8: матрица оценки риска организаций по формам собственности и доле рынка.

Объектом исследования являются организации различных видов деятельности и форм собственности.

Исходные данные для заполнения матрицы оценки риска организаций следует собрать за 3–5 лет и представить в табл. 21–24.

1. Продажи организаций в X1–X5 гг. (табл. 21).
2. Продажи организаций на рынке товара Р (табл. 22).
3. Товарооборот организаций на рынке товара С (табл. 23).
4. Продажи организаций на рынке товара Т (табл. 24).

Таблица 21

**Продажи организаций на рынке товара П  
в X1–X5 гг., в процентах к итогу**

Организация	Год					Отклонение X5 г. от X1 г. (+/-)
	X1	X2	X3	X4	X5	
Продажи, всего	100	100	100	100	100	–
в том числе						
Организация А						
Организация Б						
Организация В						
Организация Г						

Таблица 22

**Продажи организаций на рынке товара Р  
за X1–X5 гг., в процентах к итогу**

Организация	Год					Отклонение X5 г. от X1 г. (+/-)
	X1	X2	X3	X4	X5	
Продажи, всего	100	100	100	100	100	–
в том числе						
Организация А						
Организация Б						
Организация В						
Организация Г						

Таблица 23

**Продажи организаций на рынке товара С  
за X1–X5 гг., в процентах к итогу**

Организация	Год					Отклонение X5 г. от X1 г. (+/-)
	X1	X2	X3	X4	X5	
Продажи, всего	100	100	100	100	100	–
в том числе						
Организация А						
Организация Б						
Организация В						
Организация Г						

Таблица 24

**Продажи организаций на рынке товара Т  
за X1–X5 гг., в процентах к итогу**

Организация	Год					Отклонение X5 г. от X1 г. (+/-)
	X1	X2	X3	X4	X5	
Продажи, всего	100	100	100	100	100	–

Организация	Год					Отклонение X5 г. от X1 г. (+/-)
	X1	X2	X3	X4	X5	
в том числе Организация А						
Организация Б						
Организация В						
Организация Г						

### Методические указания по выполнению задания

1. Построить матрицу оценки риска организаций по товарам и доле рынка за X1–X5 гг.

2. Получить качественную оценку уровня риска деятельности указанных организаций.

## 5. Методы управления риском

### Задание 5.1. Методы и инструменты управления риском

*Цель задания:* изучить методы и инструменты управления риском.

#### Вопросы и задания

1. Сущность метода отказа от риска, его характеристика.
2. Сущность метода снижения риска, его характеристика.
3. Сущность метода принятия риска, его характеристика.
4. Сущность метода передачи риска, его характеристика.
5. Назовите и охарактеризуйте инструменты метода снижения риска организации.
6. Назовите и охарактеризуйте инструменты метода принятия риска организации.
7. Назовите и охарактеризуйте инструменты метода передачи риска организации.
8. Сформулируйте основное правило выбора метода управления риском.

## **6. Методы принятия коммерческих решений в условиях неопределенности**

### **Задание 6.1. Методы принятия коммерческих решений в условиях риска**

*Цель занятия:* изучить методы принятия коммерческих решений в условиях неопределенности.

#### **Вопросы и задания**

1. Как, опираясь на жизненный цикл продукта и применяя матричные методы, можно снизить риски, связанные с товарным (производственным) портфелем организации?
2. В чем, на ваш взгляд, заключаются трудности проведения портфельного анализа?
3. Каково значение “теории игр” для принятия коммерческих решений в условиях риска?
4. Роль и значение имитационной модели и теории графов для принятия коммерческих решений в условиях риска.
5. Как по риск-позиции организации определить стратегию управления коммерческим риском?

### **Задание 6.2. Принятие коммерческих решений по управлению риском товарного портфеля организации матричными методами**

***Задание 6.2.1 Выявление рисков товарного портфеля организации торговли с применением метода Boston Consulting Group<sup>1</sup> и разработка мероприятий по его оптимизации***

*Цель занятия:* обосновать стратегические товарные и финансовые решения на основе анализа товарного портфеля организации торговли.

---

<sup>1</sup> Задание составлено по материалам статьи С. Р. Чуровского, Г. В. Сафонова “Продуктовый портфель мясоперерабатывающего предприятия: особенности принятия решений” (Маркетинг в России и за рубежом. 2002. № 4. С. 19–31).

## Постановка задачи

Выполните задание, используя информацию коммерческого отдела компании “Торговый Дом” по общему объему продаж колбасных изделий и объемам продаж отдельных видов продукции за года X и X1 (табл. 25).

Дополнительная информация, необходимая для выполнения задания, будет представлена при реализации последовательности его решения.

### Методические указания по выполнению задания

Задание выполните в следующем порядке:

1. Проведите анализ товарного портфеля организации на основе краткосрочной (по отношению к предыдущему месяцу) и долгосрочной (по отношению к началу года) динамики продаж. Для этого постройте таблицу и заполните ее данными на конец марта года X1 (табл. 26).

2. Используя данные табл. 26, постройте модель Boston Consulting Group (BCG). Пример краткосрочной модели товарного портфеля организации представлен на рис. 3, тема 4.

Прежде чем заполнить ячейки матрицы BCG, обоснуйте количественные значения порогов, до которых темп роста и относительная доля рынка будут считаться малыми, а свыше которых — большими.

3. Постройте *относительно долгосрочную модель* товарного портфеля организации (рис. 12), учитывая динамику продаж к началу года X1 (табл. 26). Для этого критерий по оси X выберите равным 0,5.

4. По результатам исследования сделайте выводы, ответив на следующие вопросы:

- Более или менее весомые (по объемам продаж) наименования колбасных изделий подвержены воздействиям текущей конъюнктуры рынка?
- Изменение позиции весомых наименований колбасной продукции происходит под воздействием долгосрочных или краткосрочных тенденций?
- Можно ли считать группу сосисок “Дойной коровой”?

## Объем продаж по видам продукции и месяцам, т

Месяц	Вареные колбасы	Сосиски	Сардельки	Колбасы			Всего колбас	Прирост	
				полукопченые	варено-копченые	сырокопченые		к году X, %	к январю года XI, %
Год X									
Январь	40,5	32,3	5,5	3,02	2,9	1,3	102,4	-	0
Февраль	401,2	29,9	6,1	3,5	3,1	1,7	101,2	-	-1,18
Март	43,5	30,9	6,9	3,4	3,6	1,9	106,3	-	+3,77
Апрель	44,6	31,4	7,3	3,5	4,2	2,1	108,9	-	+6,38
Май	51,9	34,5	8,3	4,1	4,2	1,8	119,4	-	+16,63
Июнь	58,6	37,7	8,9	4,9	4,3	2,1	132,3	-	+29,22
Июль	49,9	34,6	8,1	3,7	3,8	1,9	115,9	-	+13,21
Август	44,1	34,0	8,6	3,1	3,9	2,1	110,2	-	+7,60
Сентябрь	52,6	37,3	9,4	3,1	4,1	1,9	123,3	-	+20,44
Октябрь	57,5	38,9	9,9	3,1	4,1	1,9	130,4	-	+27,39
Ноябрь	67,2	43,7	10,5	3,4	4,2	2,1	146,1	-	+42,58
Декабрь	73,8	43,0	10,1	4,2	6,3	3,5	158,1	-	+54,28
Год XI									
Январь	59,1	37,7	9,0	3,3	4,4	1,7	125,8	22,86	0
Февраль	60,7	37,7	8,8	3,2	4,9	1,9	129,4	27,85	+2,84
Март	74,9	39,9	9,5	4,6	6,3	1,8	151,7	42,75	+20,57
Апрель (прогноз)	75,4	39,2	11,0	6,3	7,5	1,8	154,4	41,63	+22,64

**Показатели товарного портфеля на основе краткосрочной динамики продаж компании “Торговый Дом”**

Наименование продукции	Объем продаж на отчетную дату (март года X1), т	Темп прироста к предыдущему месяцу (февраль года X1), %	Темп прироста март года X1 к началу года X1, %	Относительная доля в объеме продаж
Вареные колбасы				1,88
Сосиски				0,53
Сардельки				0,13
Полукопченые колбасы				0,06
Варено-копченые колбасы				0,08
Сырокопченые колбасы				0,03
...				
Всего				

*Примечание.* Относительная доля в объеме продаж получена путем отношения объемов продаж отдельных наименований колбасных изделий к объему продаж вареных колбас. Относительная доля в объеме продаж вареных колбас получена путем отношения объема их продаж к объему продаж сосисок.



**Рис. 12.** Долгосрочная модель товарного портфеля организации (BCG)

- Какой продукции (сырокопченые колбасы или сардельки) следует отдать предпочтение при принятии маркетинговых решений для улучшения позиции в товарном портфеле?

5. Оцените вклад товарных позиций в доход организации. Для этого на основании данных табл. 27 постройте модель оценки вклада от реализации товарных позиций в доход организации (рис. 4, тема 4).

Таблица 27

### Показатели товарного портфеля компании “Торговый Дом”

Наименование продукции	Объем продаж на отчетную дату (март года X1), т	Удельный вес в объеме продаж, %	Доходность к цене, %
Вареные			18
Сосиски			16
Сардельки			15
Полукопченые колбасы			12
Варено-копченые колбасы			13
Сырокопченые колбасы			25
...			
Всего		100	17

Определите, какой товарной позиции следует уделять внимание в первую очередь при принятии решений, связанных с финансированием мероприятий, направленных на поддержание темпов роста объемов продаж.

Укажите, какие направления развития товарного портфеля организации (по видам продукции) можно предложить по результатам анализа.

6. Проанализируйте товарный портфель проблемной группы сарделек по данным табл. 28, построив матрицы “Темп роста — относительная доля” (рис. 12), “Доходность — удельный вес в объеме продаж” (тема 4, рис. 4).

7. Разработайте рекомендации, которые должны изменить сложившуюся ситуацию.

## Показатели товарного портфеля группы сарделек в году Х1

Наименование продукции	Удельный вес в объеме продаж, %	Относительная доля в объеме продаж	Темп прироста к началу года, %	Доходность к цене, %	Объем реализации на отчетную дату, т
Шпикачки	3	0,10	+51,5	12,0	0,33
Ветчинные	9	0,26	+18,6	15,6	0,85
Пикантные	2	0,05	-0,8	13,1	0,17
Для завтрака	15	0,44	+16,8	12,0	1,43
Говяжьи	34	1,28	-12,3	17,9	3,22
Дачные	8	0,23	-10,3	13,2	0,75
Славянские	26	0,78	+14,3	16,2	2,51
Всего	97				9,50

**Задание 6.2.2. Оценка сбалансированности товарного ассортимента магазина с помощью матрицы “Конкурентоспособность – стадия жизненного цикла товара” как инструмент выявления риска товарного портфеля организации**

**Цель занятия:** оценить сбалансированность товарного ассортимента магазина с использованием матричного метода перспективного анализа и планирования и разработать направления его оптимизации.

**Постановка задачи.** Задание выполните на основе данных магазина № 2 “Классик”, используя матрицу “Конкурентоспособность — стадия жизненного цикла”.

**Методические указания по выполнению задания**

Данное задание целесообразно выполнить по этапам:

- 1) позиционирование товаров в полях матрицы;
- 2) оценка сбалансированности товарного портфеля магазина;
- 3) определение приемлемого набора товаров с учетом их конкурентоспособности;
- 4) выработка системы направлений изменения ассортиментной модели магазина.

Для реализации *первого этапа* задания используйте результаты оценки конкурентоспособности и определения стадии жизненного цикла товаров (табл. 29). Конкурентоспособность продукции определена по результатам экспертных оценок, полученных на основе анкетирования специалистов коммерческой службы организации и опроса продавцов магазинов, реализующих данные товары.

Таблица 29

**Конкурентоспособность, жизненный цикл, розничный товарооборот по товарной позиции “пальто женское зимнее” магазина № 2 “Классик”**

Поставщик	Конкурентоспособность товаров	Стадии жизненного цикла товаров	Розничный товарооборот за анализируемый период, у. е.
№ 1	Высокая	Рост	1304
№ 2	Средняя	Рост	1161
№ 3	Средняя	Зрелость	404,1
№ 4	Средняя	Старение	416
№ 5	Средняя	Зрелость	913,5
Всего розничный товарооборот по товарной позиции “пальто женское зимнее”	–	–	4198,6

Ассортиментная модель торговой единицы представлена тремя товарными группами: верхняя одежда, головные уборы, обувь. Предметом исследования выбрана товарная группа — швейные изделия для женщин, которая характеризуется значительной широтой и глубиной ассортимента. Это требует значительных финансовых вложений в закупку этих товаров, а следовательно, оптимизации ассортимента внутри данной группы.

Выполните позиционирование товаров по соответствующим ячейкам матрицы “Конкурентоспособность — стадия жизненного цикла товара” (тема 4, рис. 5) и определите вклад каждой ячейки матрицы в объем продаж магазина. Затем подсчитайте суммарные значения показателей конкурентоспособности и стадий жизненного цикла товаров в разрезе столбцов и строк матрицы.

О сбалансированности товарного портфеля (второй этап) можно судить по полученным результатам на оси жизненного цикла (в разрезе рядов). Если, например, товары на стадии старения, а показатель продаж организации на уровне 70%, то такой бизнес-портфель считается крайне несбалансированным.

Для определения оптимального набора товаров в портфеле организации учитывайте, что основная их группа, которая обеспечивает наибольшую долю оборота, как мы отмечали ранее, должна находиться в стадии роста и составлять 70–85% всех товаров в ассортименте торговой единицы.

Далее определите приемлемый набор товаров, учитывая их конкурентоспособность.

В случае если товарный ассортимент не сбалансирован, то его следует оптимизировать, определив приемлемый набор товаров в магазине. Информационной базой для проведения данной работы является матрица, характеризующая состояние товарного портфеля торговой единицы.

Результативность направлений сбалансированности товарного ассортимента магазина оцените в матрице (см. тема 4, рис. 5).

По результатам реализации этапов решения задачи разработайте систему направлений изменения ассортиментной модели магазина по каждой ассортиментной позиции.

**Задание 6.2.3. Оценка товарного портфеля организации торговли с применением матрицы “Привлекательность – конкурентоспособность”<sup>1</sup> и разработка коммерческих решений по его оптимизации**

**Цель занятия:** определите сильные и слабые стороны в ассортиментной политике организации и установите приоритеты в распределении финансовых ресурсов организации.

**Методические указания по выполнению задания**

По результатам анализа товарного портфеля в торговой организации определен перечень наиболее важных товарных групп,

---

<sup>1</sup>Задание составлено на основании результатов исследования А. М. Германчук.

проведена оценка их привлекательности и конкурентоспособности (табл. 30).

Таблица 30

**Состояние товарного портфеля торговой организации  
в баллах**

<b>Товарная группа</b>	<b>Привлекательность</b>	<b>Конкурентоспособность</b>
Продукты из мяса	4,15	3,76
Лапша и прочие макаронные изделия	3,72	3,98
Безалкогольные напитки	4,21	3,84
Мясо, в том числе мясо домашней птицы и мясные продукты	3,21	3,86
Кондитерские изделия из сахара	3,78	2,82
Хлеб, пирожные и хлебобулочные изделия	4,03	2,95
Молочные продукты	3,85	2,91
Рыба, ракообразные и моллюски	3,42	2,67
Пищевые масла и жиры	3,24	2,71
Овощи	2,81	2,55
Чай, кофе, какао, специи	3,74	2,18
Рис и прочие крупы	1,94	2,58
Консервы и пресервы из рыбы и морепродуктов	2,12	2,61
Сушеные и консервированные орехи, овощи и фрукты	3,18	2,04
Яйца	2,94	2,28
Консервы мясные	2,67	1,73
Средний балл		

Разбейте товарные группы по стратегическим зонам матрицы “Привлекательность — конкурентоспособность” (см. рис. 6, тема 4).

Определите наиболее перспективные для организации товарные группы, потенциально прибыльные товары и бесперспектив-

ные, несущие в себе риски. Предложите стратегии развития товарных групп.

### **Задания 6.3. Управление реализационным риском организации<sup>1</sup> с применением статистической теории игр**

**Цель задания:** определить размер снижения цены на товар в целях активизации его продаж при условии минимизации потерь от реализации товара.

#### **Постановка задачи**

В организации осталось непроданным некоторое количество товара. При установленной цене спрос на этот товар отсутствует. Чтобы реализовать непроданный товар, необходимо снизить цену на него. Следует помнить, что потери от реализации товара должны быть минимальными.

В качестве природы выступает *спрос*. Множество состояний природы обозначим

$$v = (v_1, v_2),$$

где  $v_1$  — малоэластичный спрос<sup>2</sup> на продукцию;

$v_2$  — высокоэластичный спрос.

В качестве статистика выступает организация, у которой имеются различные варианты снижения цены на продукцию.

Предположим, что организация располагает четырьмя возможными действиями  $a_1, a_2, a_3, a_4$ , означающими, что цены снижаются соответственно на 20, 30, 40 и 50%. Предполагается, что статистик может оценить последствия каждого варианта снижения цены в зависимости от состояния природы, т. е. заранее известна функция  $L(v, a)$ , которая выражает потери статистика, определяемые его действиями  $a_i$  ( $i = \overline{1, 4}$ ) и состояние природы  $v = (v_1, v_2)$ .

---

<sup>1</sup> Задание составлено по материалам публикации: Теория анализа хозяйственной деятельности: Учебник / В. В. Осмоловский, Л. И. Кравченко, Н. А. Русак и др.; Под общ. ред. В. В. Осмоловского. Мн.: Новое знание, 2001.

<sup>2</sup> Эластичность спроса — показатель, характеризующий, на сколько процентов может измениться спрос на данный товар на свободном рынке при изменении цены его на один процент, другой количественной характеристики товара [7].

Функция  $L(v, a)$  будет функцией потерь и считается заранее заданной для всех возможных комбинаций  $(v, a)$ . Ее можно задать аналитическим выражением или с помощью матрицы потерь. Элементы матрицы определяются на основе следующих данных:

- состоянию природы соответствуют два варианта — малоэластичный спрос и высокоэластичный спрос;
- цена реализации единицы товара — 20 усл. ед.;
- количество нереализованного товара — 500 шт.;
- решение предприятия о снижении цены продаж на 20, 30, 40 и 50%;
- предполагаемый объем продажи продукции в результате снижения цен определен.

### Последовательность выполнения задания

На основании предложенных данных провести надлежащие расчеты, результаты, соответствующие состоянию природы  $v_1, v_2$ , представить в табл. 31.

Таблица 31

#### Состояние природы

Решения статистика	Снижение цены, %	Новая цена, млн руб.	Предполагаемый объем продаж, шт.	Предполагаемый объем продаж, млн руб. (гр. 3 × гр. 4)	Объем нереализованных товаров, усл. ед.	Потери, млн руб. (гр. 6 – гр. 5)
1	2	3	4	5	6	7
Состояние природы $v_1$						
$a_1$	20		100		10000	
$a_2$	30		150		10000	
$a_3$	40		220		10000	
$a_4$	50		250		10000	
Состояние природы $v_2$						
$a_1$	20		150		10000	
$a_2$	30		350		10000	
$a_3$	40		400		10000	
$a_4$	50		450		10000	

2. Заполнить матрицу потерь (табл. 32).

Таблица 32

**Матрица потерь  $L(v, a)$ , у.е.**

	$a_1$	$a_2$	$a_3$	$a_4$
$v_1$				
$v_2$				

3. Проанализировать матричную игру с природой:

— выявить и отбросить заведомо невыгодные стратегии организации для  $v_1$  и  $v_2$  (при малоэластичном и высокоэластичном спросе);

— результаты упрощения платежной матрицы представить в табл. 33;

Таблица 33

**Платежная матрица**

	$a_1$	$a_2$
$v_1$		
$v_2$		
Максимальные потери		

— для полученной матричной игры найти оптимальное решение — такое решение, которое в максимальной мере сберегает организацию от потерь.

Наиболее осторожной тактикой принятия решения статистиком будет *минимаксная стратегия*. Для ее определения следует:

— выбрать из каждого столбца платежной матрицы (табл. 33) наибольший элемент;

— из наибольших элементов выбрать минимальный. Столбец с минимальным элементом определяет чистую стратегию статистика, отражающую величину максимальных потерь от снижения цены, независимо от того, как поведет себя природа (спрос на продукцию);

— определить потери организации в случае несовпадения реализуемой ею стратегии со стратегией природы.

Иногда неопределенность ситуации поведения природы удастся *ослабить*. Это достигается нахождением вероятностей состояний природы на основе *данных статистических наблюдений или с использованием экспертных оценок*. Здесь возможно использование различных статистических критериев (Вальда, Сэвиджа, Гурвица) для принятия решений статистиком.

### **Задание 6.4. Определение мероприятий по управлению коммерческим риском торговых организаций по их риск-позициям**

*Цель задания:* определить мероприятия по управлению коммерческим риском торговых организаций по их риск-позициям.

#### **Постановка задачи**

Задание выполняется по материалам задания 4.3.

#### **Методические указания по выполнению задания**

1. *Определить риск-позицию организации* — результат оценки уровня коммерческого риска и безопасности коммерческой деятельности (тема 4, пункт 4.4, рис. 7).

Матрица заполняется в следующем порядке:

— уровень риска в зависимости от безопасности коммерческой деятельности (ось ординат) определен по матрице “риск/безопасность коммерческой деятельности” (задание 4.3);

— уровень коммерческого риска (ось абсцисс) определяется методом экспертных оценок. Предположим, что такая оценка проведена. Использована пятибалльная шкала оценки. Результаты оценки уровня риска для четырех групп исследуемых организаций представлены в табл. 34.

Чем ближе среднее значение уровня риска деятельности субъекта рынка к 1, тем меньше риск, а чем оно ближе к 5 (для 5-балльной системы оценок), тем риск больше. Для определения уровня риска деятельности субъекта хозяйствования целесообразно использовать шкалу зон риска, представленную в табл. 35 [11, с. 93].

## Результаты оценки уровня коммерческого риска организаций

Организация	Оценка уровня коммерческого риска, баллы
<i>Крупные</i>	
“Промень”	3,4
“Ольвия”	4,1
“Светлана”	3,8
“Валерия”	4,2
“Шахтер”	2,8
Среднее значение	3,7
<i>Средние</i>	
Универсам “Украина”	3,2
“Русь”	2,4
Гастроном “Белый лебедь”	2,7
ТД “Юзовский”	2,8
“Продторг”	3,4
Среднее значение	2,9
<i>Малые</i>	
“Россия”	3,3
“Театральный”	3,1
“Дом”	3,4
“Сокол”	2,4
Гастроном “Центральный”	3,6
Среднее значение	3,2
<i>Микроорганизации</i>	
“Вест”	3,3
Магазин № 1	2,4
“Космос”	2,4
“Мир”	3,6
“Оскар”	2,4
Среднее значение	2,8

2. Определить мероприятия по управлению коммерческим риском торговых организаций, направленные на снижение его уровня и минимизацию убытков на основании определения риск-

позиций организаций (пункт 1 данного задания) и данных табл. 11 (тема 6). Заполнить табл. 36.

Таблица 35

**Шкала границ зон риска деятельности организации**

<b>Виды риска по масштабам возможных потерь</b>	<b>Границы зон риска</b>	<b>Уровень риска организации</b>
Безрисковый	1–1,5	Низкий
Минимальный	1,5–2	
Допустимый	2,–2,5	
Повышенный	2,5–3	Средний
Высокий	3–3,5	
Критический	3,5–4	Высокий
Катастрофический	Выше 4	

Таблица 36

**Рекомендуемые мероприятия по управлению коммерческим риском организаций**

<b>Риск-позиция</b>	<b>Организация</b>	<b>Метод управления риском</b>	<b>Инструмент управления риском</b>	<b>Мероприятия, направленные на снижение уровня риска</b>

## ГЛОССАРИЙ

---

О риске говорить очень рискованно.  
*Студенческий фольклор*

**Анализ риска** — процесс изучения *природы, характера* риска и определения *уровня риска*.

**Зона допустимого риска** — область, в пределах которой данный вид деятельности сохраняет свою экономическую целесообразность, т. е. потери имеют место, но они меньше расчетной прибыли.

**Зона критического риска** характеризуется возможностью потерь, превышающих величину ожидаемой прибыли. При нахождении организации в зоне критического риска она подвергается опасности потерять всю свою выручку от данной операции.

**Зона катастрофического риска** — область потерь, близких к размеру собственных средств организации. Нахождение в этой области может привести к банкротству организации.

**Идентификация риска** — выявление максимально возможного числа рисков, которым подвержено предприятие, определение классифицирующих факторов: частоты проявления, размера ущерба, источника возникновения, функционального процесса на предприятии, какой-либо комплексной характеристики риска.

**Информационный риск** — возможность наступления случайного события, приводящего к снижению качества информации в информационной системе организации, а также к неправомерному использованию или распространению информации во внешней среде, в результате которых наносится ущерб организации.

**Качественный анализ риска** — это установление потенциальных зон (факторов) риска, идентификация всех возможных рисков, выявление практических выгод и возможных негативных

последствий, которые могут наступить при реализации содержащего риск решения.

**Количественный анализ риска** — это численное определение размеров отдельных рисков, вероятности наступления рисковых событий и их последствий, а также количественная оценка степени риска проекта в целом.

**Коммерческий риск** — вероятность возникновения непредвиденных потерь в процессе осуществления коммерческой деятельности организации и — как следствие — снижение ожидаемой прибыли.

**Коммерческий риск** — вероятность необеспечения динамики показателей коммерческой деятельности, соответствующих целям организации.

**Метод отказа от риска** — исключение из деятельности организации заведомо рисковых операций.

**Метод передачи риска** — перенос риска на партнера по деятельности или на третье лицо — передача финансовой ответственности за рисковые ситуации специализированной страховой компании, консалтинговой фирме или аудиторам.

**Метод принятия риска (поглощение риска)** — оставление риска на ответственности компании.

**Метод снижения риска** — принятие мер по сокращению вероятности возникновения риска или по сокращению возможных потерь.

**Методы управления риском** — это методы сокращения издержек, связанных с риском.

**Предпринимательский риск** — риск, возникающий при любых видах деятельности, связанных с производством продукции, товаров, услуг, их реализацией, товарно-денежными и финансовыми операциями, коммерцией, осуществлением социально-экономических и научно-технических проектов.

**Риск** — событие, которое может произойти или не произойти. В случае совершения такого события возможны три экономических результата: отрицательный (проигрыш, ущерб, убыток), нулевой, положительный (выигрыш, выгода, прибыль).

**Риск-менеджмент** — система управления рисками, возникающими в процессе деятельности организации, характеризую-

щимися как многоступенчатый процесс, имеющий своей целью уменьшить или компенсировать ущерб для объекта при наступлении неблагоприятных событий.

**Реализационный риск** — опасность возникновения потерь во время сбыта продукции производственной организацией, реализации товара торговой организацией, а также в процессе взаимодействия с контрагентами и партнерами с целью организации продаж.

**Репутационный риск** — возможность потери организацией положительного имиджа (риск нанесения ущерба репутации компании).

**Риск организации договорной работы (договорный риск)** определяется возможной недобросовестностью коммерческих партнеров, вероятным несоблюдением ими взятых на себя обязательств или их неплатежеспособностью.

**Риск товарного портфеля организации** связан с состоянием товарного портфеля, которое определяется его структурой.

**Степень риска** — вероятность и размер положительного и отрицательного результатов.

**Управление риском** — совокупность методов, приемов и мероприятий, позволяющих в определенной степени прогнозировать наступление рискованных событий и принимать меры к исключению или снижению отрицательных последствий наступления таких событий.

**Управление коммерческим риском** — это логическая последовательность управленческих действий, охватывающая анализ факторов риска, оценку максимального диапазона возможных рисков, возникающих при осуществлении коммерческой деятельности, а также разработку стратегических и тактических мероприятий, направленных на снижение уровня риска и (или) его предотвращение и контроль за их реализацией.

**Уровень риска** — возможное отклонение от запланированного приращения потенциала предприятия.

**Хозяйственный риск** — опасность возникновения непредвиденных имущественных или финансовых потерь (потери активов; снижение суммы прибыли и доходов и др.) в ситуации неопределенности в условиях хозяйственной деятельности организации.

## ТЕСТЫ 1–6

---

### Тест 1

#### Понятие и классификация рисков организации

1. Что такое риск (выбрать наиболее точный вариант ответа)?

а) событие, которое может произойти или не произойти и в результате возникновения которого будет получен отрицательный экономический результат;

б) событие, которое может произойти или не произойти и в результате возникновения которого будет получен положительный экономический результат;

в) событие, которое может произойти или не произойти и в результате возникновения которого возможен один из трех экономических результатов: положительный, отрицательный или нулевой;

г) событие, которое может произойти или не произойти и в результате возникновения которого будет получен нулевой экономический результат.

2. Верно ли утверждение, что риск — это действие наудачу в надежде на счастливый исход?

а) верно;

б) не верно.

3. Назовите черты риска:

а) неопределенность;

б) альтернативность;

в) противоречивость;

г) однозначность.

4. Классифицируйте риски по объективности их проявления:

- а) объективные и субъективные;
- б) внешние и внутренние;
- в) управляемые и неуправляемые;
- г) страхуемые и нестрахуемые.

5. Классифицируйте риски по периодичности возникновения рискованных ситуаций:

- а) систематические и несистематические;
- б) статистические и нестатистические;
- в) управляемые и неуправляемые;
- г) страхуемые и нестрахуемые.

6. Классифицируйте риски по возможности управления ими со стороны предприятия:

- а) объективные и субъективные;
- б) внешние и внутренние;
- в) управляемые и неуправляемые;
- г) страхуемые и нестрахуемые.

7. Классифицируйте виды риска по возможности страхования:

- а) объективные и субъективные;
- б) внешние и внутренние;
- в) управляемые и неуправляемые;
- г) страхуемые и нестрахуемые.

8. Каковы основные причины возникновения экономического риска?

- а) изменения в экономике страны или экономике организации;
- б) стихийные бедствия;
- в) нанесение ущерба окружающей среде;
- г) политическая ситуация в стране и вмешательство государства в нормальный ход производственно-торговых процессов.

9. Каковы основные причины возникновения политического риска?

- а) изменения в экономике страны или экономике организации;

- б) состояние коммерческой деятельности организации (неопределенность результатов коммерческих сделок и др.);
- в) нанесение ущерба окружающей среде;
- г) политическая ситуация в стране и вмешательство государства в нормальный ход производственно-торговых процессов.

10. Каковы основные причины возникновения социального риска?

- а) изменения в экономике страны или экономике организации;
- б) состояние коммерческой деятельности организации (неопределенность результатов коммерческих сделок и др.);
- в) особенности страны, обычаи, традиции и менталитет ее населения;
- г) политическая ситуация в стране и вмешательство государства в нормальный ход производственно-торговых процессов.

## **Тест 2**

### **Коммерческий риск: понятие, виды, причины возникновения**

1. Что такое коммерческий риск (несколько правильных вариантов ответа)?

- а) риск, связанный с взаимоотношениями партнеров в процессе актов купли-продажи и вероятными потерями во время поставки и реализации товаров;
- б) принятие решения о коммерческой операции в условиях неполной информации о конъюнктуре рынка;
- в) действие наудачу в надежде на счастливый исход;
- г) событие, которое может произойти или не произойти и в результате возникновения которого будет получен отрицательный экономический результат.

2. Является ли коммерческий риск элементом хозяйственного риска?

- а) да;
- б) нет.

3. Каковы виды коммерческого риска торговой организации (несколько правильных вариантов ответа)?

- а) информационный;
- б) риск товарного портфеля;
- в) договорный;
- г) реализационный;
- д) репутационный.

4. Какова основная причина возникновения коммерческого риска?

- а) изменения в экономике страны или экономике организации;
- б) состояние коммерческой деятельности организации (неопределенность результатов коммерческих сделок и др.);
- в) особенности страны, обычаи, традиции и менталитет ее населения;
- г) политическая ситуация в стране и вмешательство государства в нормальный ход производственно-торговых процессов.

5. Какой риск называется информационным?

- а) возможность наступления случайного события, приводящего к снижению качества информации в информационной системе организации, а также к неправомерному использованию или распространению информации во внешней среде, в результате которых наносится ущерб организации;
- б) связан с состоянием товарного портфеля, которое определяется его структурой;
- в) определяется возможной недобросовестностью коммерческих партнеров, вероятным несоблюдением ими взятых на себя обязательств или их неплатежеспособностью;
- г) связан с опасностью возникновения потерь во время сбыта (реализации) продукции (услуг), а также в процессе взаимодействия с контрагентами и партнерами с целью организации продаж.

6. Что называется риском товарного портфеля организации?

- а) возможность наступления случайного события, приводящего к снижению качества информации в информационной системе организации, а также к неправомерному использованию или рас-

пространению информации во внешней среде, в результате которых наносится ущерб организации;

б) риск, который связан с состоянием товарного портфеля, которое определяется его структурой;

в) риск, который определяется возможной недобросовестностью коммерческих партнеров, вероятным несоблюдением ими взятых на себя обязательств или их неплатежеспособностью;

г) риск, который связан с опасностью возникновения потерь во время сбыта (реализации) продукции (услуг), а также в процессе взаимодействия с контрагентами и партнерами с целью организации продаж.

#### 7. Что называется договорным риском?

а) возможность наступления случайного события, приводящего к снижению качества информации в информационной системе организации, а также к неправомерному использованию или распространению информации во внешней среде, в результате которых наносится ущерб организации;

б) риск, который связан с состоянием товарного портфеля, которое определяется его структурой;

в) риск, который определяется возможной недобросовестностью коммерческих партнеров, вероятным несоблюдением ими взятых на себя обязательств или их неплатежеспособностью;

г) риск, который связан с опасностью возникновения потерь во время сбыта (реализации) продукции (услуг), а также в процессе взаимодействия с контрагентами и партнерами с целью организации продаж.

#### 8. Что называется реализационным риском?

а) возможность наступления случайного события, приводящего к снижению качества информации в информационной системе организации, а также к неправомерному использованию или распространению информации во внешней среде, в результате которых наносится ущерб организации;

б) риск, который связан с состоянием товарного портфеля, которое определяется его структурой;

в) риск, который определяется возможной недобросовестностью коммерческих партнеров, вероятным несоблюдением ими взятых на себя обязательств или их неплатежеспособностью;

г) риск, который связан с опасностью возникновения потерь во время сбыта (реализации) продукции (услуг), а также в процессе взаимодействия с контрагентами и партнерами с целью организации продаж.

9. Что называется репутационным риском?

а) возможность наступления случайного события, приводящего к снижению качества информации в информационной системе организации, а также к неправомерному использованию или распространению информации во внешней среде, в результате которых наносится ущерб организации;

б) возможность потери организацией положительного имиджа (риск нанесения ущерба репутации компании);

в) риск, который определяется возможной недобросовестностью коммерческих партнеров, вероятным несоблюдением ими взятых на себя обязательств или их неплатежеспособностью;

г) риск, который связан с опасностью возникновения потерь во время сбыта (реализации) продукции (услуг), а также в процессе взаимодействия с контрагентами и партнерами с целью организации продаж.

10. По характеру проявления рискованных ситуаций коммерческий риск является:

а) внешним;

б) внутренним;

г) внешним и внутренним.

### Тест 3

#### Процесс управления коммерческим риском

1. Что такое управление риском (выбрать наиболее полный вариант ответа)?

а) разработка мероприятий, позволяющих снизить последствия наступления рискованных событий;

б) совокупность методов, приемов и мероприятий по планированию рискованных событий;

в) совокупность методов, приемов и мероприятий, позволяющих в определенной степени прогнозировать наступление рискованных событий и принимать меры к исключению или снижению отрицательных последствий наступления таких событий;

г) процесс оценки возможности наступления риска.

2. Назовите принципы управления риском, раскрывающие приемы управления риском (несколько правильных вариантов ответа).

а) нельзя рисковать больше, чем это может позволить собственный капитал;

б) нельзя рисковать многим ради малого;

в) необходимо думать о последствиях риска;

г) необходимо помнить, что простая цель в области управления риском — это не цель.

3. К этапам управления риском относятся (несколько правильных вариантов ответа):

а) выявление риска;

б) анализ риска;

в) выбор методов воздействия на риск при оценке их сравнительной эффективности;

г) контроль и корректировка результатов процесса управления риском.

4. Что такое управление коммерческим риском?

а) логическая последовательность управленческих действий, охватывающая анализ факторов риска, оценку максимального диапазона возможных рисков, возникающих при осуществлении коммерческой деятельности, а также разработку стратегических и тактических мероприятий, направленных на снижение уровня риска и (или) его предотвращение и контроль за их реализацией;

б) совокупность методов, приемов и мероприятий, позволяющих в определенной степени прогнозировать наступление рискованных событий и принимать меры к исключению или снижению отрицательных последствий наступления таких событий.

5. Каковы принципы управления риском с точки зрения системного подхода к управлению организацией (несколько вариантов ответа)?

- а) системность;
- б) эффективность;
- в) динамизм;
- г) научность.

6. Из каких подсистем состоит система управления риском?

- а) управляющей и управляемой;
- б) простой и сложной.

7. Что такое субъект риска?

а) лицо (индивид или коллектив), заинтересованное в результате управления объектом риска и обладающее компетенцией принимать решения относительно объекта риска;

б) все то, что подвержено влиянию внутренних и внешних факторов, чье изменение в результате такого влияния приводит к ухудшению состояния всего бизнеса, ведет к потерям и ущербу, то, что подлежит активной защите от влияния факторов. Это материальные объекты, отдельные виды деятельности организации и ценности.

8. Что такое объект риска?

а) лицо (индивид или коллектив), заинтересованное в результате управления объектом риска и обладающее компетенцией принимать решения относительно объекта риска;

б) все то, что подвержено влиянию внутренних и внешних факторов, чье изменение в результате такого влияния приводит к ухудшению состояния всего бизнеса, ведет к потерям и ущербу; то, что подлежит активной защите от влияния факторов. Это материальные объекты, отдельные виды деятельности организации и ценности.

9. К субъектам риска относятся:

- а) риск, рискованные вложения капитала;
- б) предприниматель, инвестор, игрок, спекулянт, менеджер.

10. Главными задачами специалистов по риску являются (несколько вариантов ответа):

- а) обнаружение областей повышенного риска;
- б) оценка степени риска;
- в) анализ приемлемости данного уровня риска для организаций (предпринимателя);
- г) разработка в случае необходимости мер по предупреждению или снижению риска;
- д) принятие мер к максимально возможному возмещению причиненного ущерба в случае, когда рисковое событие произошло.

## Тест 4

### Методы выявления и анализа коммерческого риска

1. Каковы элементы анализа риска (несколько правильных вариантов ответа)?

- а) выявление факторов, влияющих на конкретный вид риска;
- б) проведение анализа и оценки выявленных факторов риска;
- в) оценка риска с финансовой точки зрения;
- г) непосредственное воздействие на риск.

2. К основным методам выявления коммерческого риска относят:

- а) стандартизованный опросный лист; рассмотрение и анализ первичных документов управленческой и финансовой отчетности; анализ данных ежеквартальных и годовых финансовых отчетов; составление и анализ диаграммы организационной структуры организации; инспекционные посещения отдельных подразделений; консультации специалистов в данной области; экспертизу документации специализированными консалтинговыми фирмами;
- б) статистические методы, метод экспертных оценок, матричные методы.

3. Качественный анализ риска — это:

- а) установление потенциальных зон (факторов) риска, идентификация всех возможных рисков, выявление практических выгод и возможных негативных последствий, которые могут наступить при реализации содержащего риск решения;

б) численное определение размеров отдельных рисков, вероятности наступления рисков событий и их последствий, а также количественная оценка степени риска проекта в целом.

4. К качественным методам анализа риска относят следующие:

а) экспертные, историко-ассоциативные, литературно-фантастические аналогии, концептуальные переносы, рейтинговые оценки;

б) статистические (однофакторные, многофакторные); аналитические (определение чувствительности, устойчивости и предельных значений показателей, точки безубыточности).

5. Статистические методы анализа риска и неопределенности заключаются:

а) в привлечении сведений исторического характера;

б) в привлечении специалистов для высказывания суждений о проблеме и последующем сведении результатов и предложений в систему, на базе которой делаются выводы;

в) в организации мониторинга за частотой наступления рисков событий при совершении различных операций в ретроспективном периоде или на предприятиях-аналогах, изучение механизма их влияния на конечный результат, оценка величины потерь и последствий их наступления;

г) в использовании расчетного баланса организации.

6. Среднее квадратическое отклонение позволяет оценить:

а) колебание в развитии изучаемого показателя;

б) неравномерность выполнения изучаемого показателя.

7. Экспертные методы анализа риска и неопределенности заключаются:

а) в привлечении сведений исторического характера;

б) в организации мониторинга за частотой наступления рисков событий при совершении различных операций в ретроспективном периоде или на предприятиях-аналогах, изучение механизма их влияния на конечный результат, оценка величины потерь и последствий их наступления;

в) в привлечении специалистов для высказывания суждений о проблеме и последующем сведении результатов и предложений в систему, на базе которой делаются выводы;

г) в использовании расчетного баланса организации.

8. Какие матрицы являются инструментами анализа риска товарного портфеля организации (несколько правильных вариантов ответа)?

а) Boston Consulting Group;

б) “Конкурентоспособность — стадия жизненного цикла”;

в) “Привлекательность — конкурентоспособность”;

г) матрица принятия решений.

9. Какой показатель можно рассчитать по формуле

$$T_{\text{ф}} - T_{\text{тб}},$$

где  $T_{\text{ф}}$  — фактический объем реализации;

$T_{\text{тб}}$  — объем реализации товаров, обеспечивающий достижение точки безубыточности.

а) показатель безопасности коммерческой деятельности для торговых организаций;

б) точка безубыточности;

в) маржинальный доход от коммерческой деятельности;

г) среднее квадратическое отклонение.

10. Показатель безопасности коммерческой деятельности для торговых организаций позволяет определить:

а) колебание в развитии объема поставки;

б) неравномерность выполнения объема поставки;

в) объем товарооборота, обеспечивающий предел безопасности осуществления коммерческой деятельности;

г) рентабельность коммерческой деятельности.

## Тест 5

### Методы и инструменты управления риском

1. Каково основное правило выбора метода управления риском?

а) выбор метода управления риском зависит от его величины;

б) выбор метода управления риском зависит от квалификации риск-менеджера;

в) выбор метода управления риском зависит от мнения руководителя организации.

2. В чем заключается сущность метода отказа от риска?

а) исключение из деятельности организации заведомо рискованных операций;

б) принятие мер по сокращению вероятности возникновения риска или по сокращению возможных потерь;

в) оставление риска на ответственности компании;

г) перенос риска на партнера по деятельности или на третье лицо (передача финансовой ответственности за рискованные ситуации специализированной страховой компании, консалтинговой фирме или аудиторам).

3. К мероприятиям во избежание коммерческих рисков в торговой организации относятся:

а) отказ от осуществления коммерческих операций, уровень риска по которым чрезмерно высок;

б) получение от поставщиков определенных гарантий при заключении договоров;

в) диверсификация поставщиков товаров, ассортимента реализуемых товаров;

г) установление экономических и финансовых нормативов (максимальный объем коммерческой сделки по закупке товаров, заключаемой с одним контрагентом; предельный размер использования заемных средств в хозяйственном обороте и др.).

4. В чем заключается сущность метода снижения риска?

а) исключение из деятельности организации заведомо рискованных операций;

б) принятие мер по сокращению вероятности возникновения риска или по сокращению возможных потерь;

в) оставление риска на ответственности компании;

г) перенос риска на партнера по деятельности или на третье лицо — передача финансовой ответственности за рискованные ситу-

ации специализированной страховой компании, консалтинговой фирме или аудиторам.

5. Какие инструменты относятся к методу снижения риска?

а) лимитирование; диверсификация; прямое управленческое воздействие на управляемые факторы риска; создание в организации системы качества;

б) самострахование; система штрафных санкций для работников при принятии ими неэффективных коммерческих решений.

6. Лимитирование рисков в торговой организации может включать:

а) отказ от осуществления хозяйственных операций, уровень риска по которым чрезмерно высок; снижение доли заемных средств в хозяйственном обороте, повышение уровня ликвидности активов;

б) получение от покупателей определенных гарантий при предоставлении ими потребительского кредита; сокращение перечня форс-мажорных обстоятельств в контрактах с контрагентами;

в) диверсификация видов хозяйственной деятельности, поставщиков товаров, ассортимента реализуемых товаров, портфеля ценных бумаг;

г) установление экономических и финансовых нормативов (максимальный объем коммерческой сделки по закупке товаров, заключаемой с одним контрагентом; предельный размер использования заемных средств в хозяйственном обороте и др.).

7. В чем заключается сущность метода принятия риска?

а) исключение из деятельности организации заведомо рискованных операций;

б) принятие мер по сокращению вероятности возникновения риска или возможных потерь;

в) оставление риска на ответственности компании;

г) перенос риска на партнера по деятельности или на третье лицо — передача финансовой ответственности за рискованные ситуации специализированной страховой компании, консалтинговой фирме или аудиторам.

8. К формам внутреннего страхования хозяйственных рисков торговой организации относятся:

- а) “Премии за риск”, система штрафных санкций, предварительное резервирование части финансовых средств;
- б) страхование имущества в форме основных производственных фондов, реальных инвестиций, финансовых инвестиций;
- в) страхование прибыли по торговой деятельности, грузов при их транспортировании;
- г) повышение уровня ликвидности активов, снижение доли заемных средств в хозяйственном обороте.

9. В чем заключается сущность метода передачи риска?

- а) исключение из деятельности организации заведомо рискованных операций;
- б) принятие мер по сокращению вероятности возникновения риска или по сокращению возможных потерь;
- в) оставление риска на ответственности компании;
- г) перенос риска на партнера по деятельности или на третье лицо — передача финансовой ответственности за рискованные ситуации специализированной страховой компании, консалтинговой фирме или аудиторам.

10. Каковы формы внешнего страхования рисков торговой организации?

- а) “Премии за риск”, система штрафных санкций, предварительное резервирование части финансовых средств;
- б) повышение уровня ликвидности активов, снижение доли заемных средств в хозяйственном обороте;
- в) страхование имущества в форме основных производственных фондов, внеоборотных активов, грузов при их транспортировании, реальных инвестиций, финансовых инвестиций, прибыли по торговой деятельности.

## Тест 6

### Методы принятия коммерческих решений в условиях неопределенности

1. Какой метод характеризуется как теория математических моделей принятия оптимальных решений в условиях неопреде-

ленности, противоположных интересов различных сторон конфликта?

- а) теория игр;
- б) метод двудольного графа;
- в) матричный метод.

2. Как называют игроков в статистической игре?

- а) “природа” и “статистик”;
- б) “природа” и “природа”;
- в) “статистик” и “статистик”.

3. Как называют игроков в стратегической игре?

- а) “природа” и “статистик”;
- б) “природа” и “природа”;
- в) “статистик” и “статистик”.

4. В статистической игре природа является активно действующим игроком?

- а) да;
- б) нет.

5. В какой игре игроки действуют в условиях полной неопределенности?

- а) стратегической;
- б) статистической.

6. Какой метод позволяет принять решение о выборе группового торгового ассортимента?

- а) теория игр;
- б) метод двудольного графа;
- в) матричный метод;
- г) “Баланс выживания”.

7. По каким критериям строится “Баланс выживания” (несколько правильных вариантов ответа)?

- а) товаробеспечение;
- б) реализация товара;

- в) прибыльность товара;
- г) рентабельность товара.

8. Какой метод позволяет принять решение о выборе внутри-группового ассортимента товаров?

- а) теория игр;
- б) метод двудольного графа;
- в) матричный метод;
- г) “Баланс выживания”.

9. Какой инструмент применим для определения риск-позиций торговых организаций?

- а) теория игр;
- б) метод двудольного графа;
- в) матрица определения риск-позиций торговых организаций;
- г) матрица риска /безопасности коммерческой деятельности.

10. Какие методы управления риском рекомендованы к использованию при слабой риск-позиции организации (несколько правильных вариантов ответа)?

- а) принятия риска;
- б) снижения риска;
- в) передачи риска.

## ЛИТЕРАТУРА

---

1. *Абчук В. А.* Риски в бизнесе, менеджменте и маркетинге / В. А. Абчук. — СПб.: Изд-во Михайлова В. А., 2006. — 480 с.
2. *Агибалов А. В.* Финансово-кредитные риски: Учебное пособие / А. В. Агибалов, В. В. Пшеничников и др. — Воронеж: ФГОУ ВПО Воронежский ГАУ, 2011. — 133 с.
3. *Архипов А. П.* О страховании рисков предпринимательской деятельности / А. П. Архипов // *Финансы*. — № 2. — 2002. — С. 51–55.
4. *Белявский И. К.* Маркетинговое исследование: информация, анализ, прогноз: Учебное пособие / И. К. Белявский. — М.: Финансы и статистика, 2004. — 414 с.
5. *Бланк И. А.* Торговый менеджмент / И. А. Бланк. — Ника-Центр, 2006. — 780 с.
6. *Бобович А. П.* Коммерческий риск: Курс лекций для студентов специальности “Коммерческая деятельность”, специализации “Коммерческая деятельность на рынке товаров народного потребления”, специальности “Товароведение и экспертиза товаров” специализаций “Товароведение и экспертиза непродовольственных товаров”, “Товароведение и экспертиза продовольственных товаров” / А. П. Бобович, О. Г. Бондаренко. — Гомель: УО “Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации”, 2007. — 76 с.
7. *Большой экономический словарь: 26500 терминов* / Под ред. А. Н. Азрилияна. — М.: Институт новой экономики, 2011. — 1472 с.
8. *Бычкова С. М.* Риски в аудиторской деятельности / С. М. Бычкова, Л. Н. Растамханова; Под ред. проф. С. М. Бычковой. — М.: Финансы и статистика, 2003. — 416 с.
9. *Буянов В. П.* Рискология (управление рисками): Учебное пособие / В. П. Буянов, К. А. Кирсанов, Л. М. Михайлов. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Экзамен, 2003. — 384 с.

10. *Васин С. М.* Управление рисками на предприятии: Учебное пособие / С. М. Васин, В. С. Шутов. — М.: Кнорус, 2010. — 304 с.
11. *Германчук А. М.* Управление коммерческой деятельностью организаций на основе маркетинга: Дис. ... канд. экон. наук / А. М. Германчук. — Донецк, 2000. — 276 с.
12. *Гранатуров В. М.* Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: Учебное пособие / В. Н. Гранатуров. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Дело и Сервис, 2010. — 208 с.
13. *Денисова Н. И.* Организация предпринимательства в сфере коммерции: Учебное пособие / Н. И. Денисова, С. Н. Диянова, Э. М. Штессель. — М.: Магистр: ИНФРА-М, 2015. — 336 с.
14. *Деревяго И. П.* Менеджмент риска и страхования: ответы на экзаменационные вопросы / И. П. Деревяго. — Минск: Тетра-Системс, 2009. — 112 с.
15. *Друкер П.Ф.* Эффективное управление предприятием. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Ф. Друкер; Диалектика/ Вильямс, 2008. — 224 с.
16. *Дурович А. П.* Маркетинг. Курс интенсивной подготовки: Учебное пособие / А. П. Дурович. — Минск: Соврем. шк., 2010. — 256 с.
17. *Егоров С. А.* Управление хозяйственными рисками: Конспект лекций / С. А. Егоров. — Минск: ТетраСистемс, 2009. — 128 с.
18. *Ивуть Р.* Современное предприятие и экономический риск / Р. Ивуть, Т. Ясюкевич // Экономика. Финансы. Управление. — 2000. — № 1. — С. 30–33.
19. *Ивуть Р.* Роль риска в деятельности предприятия / Р. Ивуть, Т. Ясюкевич // Экономика. Финансы. Управление. — 2000. — № 3. — С. 24–33.
20. *Казакова Н. А.* Маркетинговый анализ: Учебное пособие / Н. А. Казакова. — М.: ИНФРА-М, 2016. — 240 с.
21. Коммерческие и финансовые риски [Электронный ресурс]. — URL: <http://money.ct.ru/sohran/riskmenedgment.htm>. (дата обращения: 01.08.2016).
22. *Королева С. Е.* Управление хозяйственными рисками: Пособие / С. Е. Королева, Г. В. Подгорный. — Минск: Амалфея, 2014. — 120 с.
23. *Кузнецов Г. В.* Основы финансовых вычислений: Учебное пособие / Г. В. Кузнецов, А. А. Кочетыгов. — М.: ИНФРА-М, 2017. — 407 с.

24. *Мамаева Л. Н.* Управление рисками: Учебное пособие / Л. Н. Мамаева. — 2-е изд. — М.: ИТК “Дашков и К”, 2014. — 256 с.
25. Методы исследования систем управления [Электронный ресурс]. — URL: <http://edu.dvgups.ru> (дата обращения: 01.08.2016).
26. Методика диагностики степени готовности к риску Шуберта (Тест склонности к риску Шуберта) [Электронный ресурс]. — URL: <http://psycabi.net/testy/273-metodika-diagnostiki-stepeni-gotovnosti-k-risku-shubert-test-sklonnosti-k-risku-shuberta> (дата обращения: 03.08.2016).
27. Модернизация промышленных предприятий: экономические аспекты и решения: Коллективная монография / Под ред. М. Я. Веселовского, И. В. Кировой. — М.: Научный консультант, 2016. — 335 с. (Бондаренко О. Г. Глава 8. “Оценка риска деятельности диверсифицированных предприятий”. — С. 212–233).
28. *Панкратов Ф. Г.* Коммерческая деятельность: Учебник / Ф. Г. Панкратов, Н. Ф. Солдатова. — 13-е изд., перераб. и доп. — М.: ИТК “Дашков и К”, 2012. — 500 с.
29. Принципы управления рисками [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.pmtoday.ru/project-management/risks/principles-of-risk-management.html> (дата обращения: 29.07.2016).
30. *Савицкая Г. В.* Комплексный анализ хозяйственной деятельности предприятия: Учебник / Г. В. Савицкая. — 7-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2016. — 608 с.
31. *Саркисова Е. А.* Риски в торговле. Управление рисками: Практическое пособие / Е. А. Саркисова. — М.: Издательско-торговая корпорация “Дашков и К”, 2012. — 244 с.
32. Свободный словарь терминов, понятий и определений по экономике, финансам и бизнесу [Электронный ресурс]. — URL: <http://termin.bposd.ru/publ/20-1-0-18968> (дата обращения: 28.07.2016).
33. *Сиятсов С. А.* Риски торгового предприятия и практика страхования / С. А. Сиятсов. — М.: Анкил, 2006. — 96 с.
34. Склонность к риску [Электронный ресурс]. — URL: <http://utmagazine.ru/posts/7865-sklonnost-k-risku> (дата обращения: 03.08.2016).
35. Словари и энциклопедии на Академикe [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.socialeconom.academic.ru> (дата обращения: 28.07.2016).

36. Теория анализа хозяйственной деятельности: Учебник / Л. И. Кравченко, В. В. Осмоловский, Н. А. Русак и др.; Под общ. ред. Л. И. Кравченко. — Минск: Новое знание, 2004. — 384 с.

37. Управление логистическими рисками: практикум для реализации содержания образовательных программ высшего образования I ступени и переподготовки руководящих работников и специалистов / Авт.-сост. А. П. Бобович. — Гомель: Учреждение образования “Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации”, 2014. — 68 с.

38. Управление рисками на предприятии [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.ref.by/refs/98/50434/8.html> (дата обращения: 01.08.2016).

39. Управление предпринимательскими рисками — 2014 год [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.areopag.ru/risk.html> (дата обращения: 01.08.2016).

40. Финансовый менеджмент: теория и практика. Учебник / Под ред. Е. С. Стояновой. — 6-е изд. — М.: Перспектива, 2010. — 656 с.

41. Хохлов Н. В. Управление риском: Учебное пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. — 240 с.

42. Цветкова Е. В., Арлюкова И. О. Риски в экономической деятельности. — СПб., 2002. — 46 с.

43. Центр креативных технологий [Электронный ресурс]. — URL: <http://www.Inventech.ru> (дата обращения: 01.08.2016).

44. Чуровский С. Р., Сафонов Г. В. Продуктовый портфель мясоперерабатывающего предприятия: особенности принятия решений // Маркетинг в России и за рубежом. — 2002. — № 4. — С. 19–31.

45. Шапкин А. С. Теория риска и моделирование рискованных ситуаций: Учебник / А. С. Шапкин, В. А. Шапкин. — 5-е изд. — М.: ИТК “Дашков и К”, 2012. — 880 с.

46. Яновский А. Риски в деятельности предприятия // Маркетинг. — № 6 (55). — 2000. — С. 99–106.

Главный редактор — *Т. А. Смирнова*  
Редактор — *А. Е. Илларионова*  
Художник — *Т. И. Такташов*  
Верстка — *Н. А. Кирьянова*  
Корректор — *Л. В. Антонова*

*Учебное издание*

**Бондаренко** Оксана Григорьевна,  
**Гришина** Вера Тихоновна

Управление коммерческим риском

Учебное пособие

Сертификат соответствия № РОСС RU.AB51.НО5316

Подписано в печать 04.04.2018. Формат 60×90 1/16.  
Бумага офсетная № 1. Усл. печ. л. 9,25.  
Тираж 500 экз. Заказ №

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»  
129347, Москва, Ярославское шоссе, д. 142, к. 732  
Тел.: 8 (495) 668-12-30, 8 (499) 183-93-23  
E-mail: sales@dashkov.ru — отдел продаж;  
office@dashkov.ru — офис; <http://www.dashkov.ru>

Отпечатано: Акционерное общество  
«Т8 Издательские Технологии»  
109316, Москва, Волгоградский проспект, дом 42, корпус 5  
Тел.: 8 (499) 322-38-30



9 785394 029356 >

# **ИЗДАТЕЛЬСКО-ТОРГОВАЯ КОРПОРАЦИЯ «Дашков и К°»**

специализируется на издании и распространении учебной, методической и справочной литературы для системы высшего и среднего профессионального образования, а также специальной литературы для практических работников.

## **Предоставляет комплекс услуг:**

- комплектование библиотек учебной литературой, в том числе книгами других издательств по издательским ценам;
- издание любых книг и брошюр по заказу.

## **Приглашает к взаимовыгодному сотрудничеству:**

- авторов с целью заключения договоров на издание деловой литературы для предпринимателей и учебной литературы для высшего и среднего профессионального образования.

---

*С предложениями и вопросами  
просим обращаться по телефонам:  
8(495) 668-12-30, 8(499) 183-93-23  
E-mail: [sales@dashkov.ru](mailto:sales@dashkov.ru)*