

**БЕЛКООПСОЮЗ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

Кафедра коммерции и технологии торговли

КОММЕРЧЕСКИЙ РИСК

**Практикум
для аудиторных занятий
и самостоятельной работы студентов
специальностей 1-25 01 10 «Коммерческая деятельность»,
1-25 01 09 «Товароведение и экспертиза товаров»**

Гомель 2006

УДК 334.012.42
ББК 65.421-804
К 63

Авторы-составители: А. П. Бобович, канд. экон. наук, доцент;
О. Г. Аниськова, ст. преподаватель

Рецензенты: В. П. Бугаев, канд. техн. наук, профессор, зав. кафедрой экономики Белорусского государственного университета транспорта;
О. В. Пигунова, канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой коммерции и технологии торговли Белорусского торгово-экономического университета потребительской кооперации

Рекомендован научно-методическим советом УО «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации».
Протокол № 2 от 13 декабря 2006 г.

Коммерческий риск : практикум для аудиторных занятий и самостоятельной работы студентов специальностей 1-25 01 10 «Коммерческая деятельность», 1-25 01 09 «Товароведение и экспертиза товаров» / авт.-сост. : А. П. Бобович, О. Г. Аниськова. – Гомель : УО «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2006. – 52 с.
ISBN 985-461-350-X

УДК 334.012.42
ББК 65.421-804

© Бобович А. П., Аниськова О. Г., составление, 2006
© УО «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2006
ISBN 985-461-350-X

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Студенты, изучающие курс «Коммерческий риск», должны приобрести знания и первичные навыки в области управления коммерческим риском деятельности предприятия, обеспечивающие принятие эффективных управленческих решений в условиях конкурентных отношений.

Данный практикум позволяет решить следующие задачи курса:

- ♦ осознание студентами важности и необходимости управления коммерческим риском на предприятии в условиях неопределенности бизнес-среды;

- ♦ формирование у студентов навыков применения методов управления коммерческим риском деятельности предприятий в соответствии с полученными на лекционном курсе знаниями теоретико-методологических основ данного процесса.

Практикум подготовлен в соответствии с программой курса и включает задания для аудиторных занятий и самостоятельной работы студентов (ситуации, контрольные вопросы по темам курса).

Для подготовки к семинарским, практическим занятиям предлагается перечень учебной и научной литературы, материалов периодической печати, законодательных актов Республики Беларусь, статистических материалов, интернет-адресов.

СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ ПО ТЕМАМ КУРСА И МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИХ ВЫПОЛНЕНИЮ

Тема 1. РОЛЬ РИСКА В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ

Занятие 1. Оценка склонности к рискованному поведению

Цель: оценить у студентов склонности к рискованному поведению в процессе осуществления коммерческой деятельности на основании полученных ответов по результатам тестирования.

Тест 1. Склонны ли Вы к рискованному поведению?

По данному тесту необходимо ответить «да» или «нет» на ниже-приведенные вопросы.

1. Я бы рискнул начать собственное дело, нежели работать на кого-то еще.
2. Никогда не пойду на такую работу, где много поездок.
3. Если я буду играть, то никогда не буду делать малых ставок.
4. Мне нравится улучшать свою жизнь с помощью идей.
5. Никогда не брошу работу, не будучи уверенным, что есть другая.
6. Я не склонен пойти на риск, чтобы расширить свой кругозор.
7. Зная, что какое-то конкретное новое дело может кончиться неудачей, я не стал бы вкладывать в него средства, даже зная, что прибыль (выигрыш) может быть большой.
8. Не хочу испытать в жизни как можно больше.
9. Не ощущаю в себе особой потребности в возбуждающих событиях.
10. Не обладаю большой энергией.
11. Я могу без труда порождать множество прибыльных идей.
12. Я бы никогда не стал спорить на сумму, которой в данное время не располагаю.
13. Мне нравится предлагать новые идеи или концепции, когда реакция на них – например, моего начальника – непредсказуема и неясна.
14. Я готов участвовать лишь в таких сделках, которые достаточно ясны и определены.
15. Менее надежная работа с большим доходом меня привлекает больше, чем надежная со средним.
16. По характеру я не очень независим.

Результаты теста:

- ◆ Если вы ответили «да» на вопросы 1, 3, 4, 8, 10, 11, 13 и 15, присваивайте каждому ответу по 1 очку.
- ◆ Если вы ответили «нет» на вопросы 2, 5, 6, 7, 9, 12, 14 и 16, также присваивайте каждому ответу по 1 очку.
- ◆ Если сумма ваших очков 13 и выше, вы по всей вероятности, склонны к коммерческому риску и рискованному поведению.

Тест 2. Любите ли вы рисковать в финансовой сфере?*

Выберите один из вариантов ответов на приведенные ниже вопросы.

* Воспроизводится с изменениями и дополнениями по М. Г. Лапуста и Л. Г. Шаршуковой.

1. Вы являетесь победителем телевизионной шоу-игры. Какой приз Вы себе выберете:

- а) 2 млн р. наличными;
- б) 50 %-ный шанс продолжить игру и в будущем выиграть 4 млн р.;
- в) 20 %-ный шанс продолжить игру и выиграть 10 млн р.;
- г) 2 %-ный шанс продолжить игру и выиграть 100 млн р.?

2. Вы проиграли в карты (лото, на бегах – вид игры не имеет значения, главное – Вы сможете отыгаться, если повезет), сколько бы Вы поставили на игру, чтобы отыграть свои деньги (эти деньги у Вас сейчас последние) при Вашем свершившемся проигрыше 100 тыс. р.:

- а) более 50 тыс. р.;
- б) 50 тыс. р.;
- в) 25 тыс. р.
- г) 10 тыс. р.;
- д) ничего – Вы решили смириться с проигрышем?

3. Месяц спустя после Вашей покупки акций их курс неожиданно поднялся на 15 %. Что Вы будете делать, не имея дополнительной информации:

- а) будете держать эти акции без дополнительных приобретений или продаж;
- б) продадите и получите разницу;
- в) купите еще этих акций на небольшую сумму;
- г) купите еще этих акций на крупную сумму?

4. Курс акций неожиданно стал падать, но основные показатели предприятия, акциями которого Вы владеете, выглядят по официальным данным убедительно. Что Вы будете делать:

- а) купите акции другого предприятия, которые стали расти в цене;
- б) купите еще акций того же предприятия в надежде, что цена их будет повышаться и Вы сможете сыграть на разнице;
- в) будете держать акции в надежде, что цена акций вернется к прежнему уровню;
- г) продадите часть акций;
- д) продадите все акции?

5. Вы являетесь специалистом в только что образовавшейся фирме (компании, организации), которая работает в венчурной сфере бизнеса (но Вы сами не знакомы с анализом риска деятельности фирмы). Какой из видов премиальных Вы выберите:

- а) 300 тыс. р. наличными;
- б) вместо наличных возьмете опцион, дающий право на приобретение новых акций компании, которые могут принести дивиденды в

1 млн 500 тыс. р. через год, если фирма будет преуспевать, но эти акции нечего не принесут, если компания потерпит неудачу;

в) для принятия Вами решения попытаетесь собрать дополнительную информацию, хотя это связано с риском быть уволенным. Но зато у Вас может появиться возможность получить более выгодный опцион;

г) будете тянуть время, чтобы затем принять решение в последний момент?

Результаты теста:

Результаты теста можно определить по табл. 1.

Таблица 1. Сводная ведомость баллов для подсчета результатов тестирования

Вариант ответа	Величина балла для данного номера вопроса				
а	1	8	3	4	3
б	3	6	1	8	4
в	5	4	4	3	5
г	9	2	8	2	1
д	–	1	–	1	–
Ваш выбор (занесите сюда Ваш выбор)					
Итого					

Если сумма Ваших очков от 35 и выше, вы по всей вероятности, очень рисковый человек, 30–35 – степень риска высока, 25–30 – уровень риска средний, 25 и ниже – Вы мало предрасположены рисковать деньгами.

Вопросы для самоконтроля

1. Каковы различия сущности понятия «риск» в понимании авторов?

2. Какое из определений риска, сочетает в себе подходы большинства авторов к трактовке данного понятия?

3. В чем выражается значимость работы по управлению рисками на предприятии?

4. Каково назначение классификаций рисков деятельности предприятий?

5. Классификация видов риска по следующим признакам:

- ◆ объективности их проявления;
- ◆ источнику возникновения;
- ◆ систематичности проявления рискованных ситуаций;
- ◆ периодичности рискованных ситуаций;
- ◆ характеру экономических последствий рискованных событий;
- ◆ этапам решения проблем;
- ◆ возможности управления рисками со стороны предприятия;
- ◆ возможности страхования;
- ◆ размерам потерь в результате рискованных ситуаций;
- ◆ характеру проявления рискованных ситуаций.

6. Сущность и причины возникновения следующих видов рисков:

- ◆ экономического;
- ◆ политического;
- ◆ природно-естественного;
- ◆ экологического;
- ◆ социального;
- ◆ конкурентного;
- ◆ психологического;
- ◆ финансового;
- ◆ транспортного;
- ◆ информационного;
- ◆ товарного;
- ◆ взаимоотношений с поставщиками;
- ◆ организации продаж товаров;
- ◆ утраты имиджа.

7. Можно ли рассматривать конкурентный риск как макро- и микрориск и почему?

8. Какие факторы определяют выбор классификаций рисков в управлении ими на предприятии?

9. В чем сущность понятия «коммерческий риск»?

10. Каковы виды коммерческого риска?

11. Следует ли при оценке коммерческого риска включать в его структуру другие виды риска (внешние, внутренние)? Поясните ответ.

12. Можно ли учесть все факторы риска, влияющие на деятельность предприятия торговли, в быстро меняющейся конъюнктуре рынка? Поясните ответ.

13. Как определить наиболее значимые для деятельности предприятия виды риска?

14. Какие существуют источники информации о рисках?

15. Реализация каких этапов стратегического планирования деятельности предприятия торговли позволяет получить данные (создать информационную базу) для оценки рисков его функционирования?

Тема 2. УПРАВЛЕНИЕ КОММЕРЧЕСКИМ РИСКОМ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Занятие 2. Оценка уровня риска деятельности предприятия торговли с применением метода экспертных оценок

Цель: оценить уровень риска деятельности предприятия торговли с применением метода экспертных оценок; научиться решать ситуационные задания по данной теме.

Методические указания по выполнению ситуационного задания

Сущность экспертных методов прогнозирования заключается в выработке коллективного мнения группы специалистов в изучаемой области. Экспертные группы по 5 человек создаются из числа студентов. Существует несколько методов экспертной оценки. В ситуационных заданиях, которые необходимо выполнить студентам, используется метод балльной оценки.

Ситуационное задание необходимо выполнять по следующим этапам:

1. Оценка объективных, субъективных факторов, оказывающих влияние на уровень риска деятельности предприятия (предполагает выполнение пунктов 1.1–1.3).

Исходная информация для решения ситуации представлена в табл. 2. Ситуация может быть решена для предприятия торговли, определенного преподавателем, или на основании оценки уровня риска деятельности субъекта хозяйствования, характеристики которого условно аналогичны тенденциям развития розничной торговли потребительской кооперации Республики Беларусь. Перечень факторов, оказывающих влияние на уровень риска деятельности торгового предприятия, определен экспериментальным путем.

Таблица 2. Оценка степени влияния объективных и субъективных факторов на уровень риска деятельности предприятия торговли

Факторы	Оценка в баллах для определения веса фактора	$B_{ij} : B_{cj}$	Вес фактора, a_i	Оценка степени влияния фактора по масштабам возможных потерь в баллах, q_i	Итоговая оценка, $a_i q_i$
1. Объективные:					
1.1. Состояние бюджета страны					
1.2. Стабильность налогового законодательства					
1.3. Экономическая ситуация в стране					
1.4. Темпы инфляции (возможность снижения реальной стоимости капитала, ожидаемых размеров доходов, прибыли)					
1.5. Изменение кредитно-денежной политики государства					
1.6. Риск законодательных изменений					
1.7. Качество товаров, связанное со специфическими рисками технологий, и др.					
1.8. Особенности страны, обычаи, традиции, менталитет населения					
1.9. Миграция населения					
1.10. Интенсивность конкуренции на рынке					
1.11. Риск окружающей среды (стихийные бедствия, аварии, пожары, взрывы и др.)					
Итого					
2. Субъективные:					
2.1. Финансовое положение предприятия					
2.2. Профессиональная грамотность работников					
2.3. Исполнительская дисциплина					
2.4. «Психологический климат» на предприятии					
2.5. Уровень конкурентоспособности предприятия					
2.6. Использование основных фондов (поломка оборудования, компьютеров и др.) и оборотных средств					

Факторы	Оценка в баллах для определения веса фактора	$B_{ij} : B_{cj}$	Вес фактора, a_i	Оценка степени влияния фактора по масштабам возможных потерь в баллах, q_i	Итоговая оценка, aiq_i
В том числе коммерческие:					
2.7. Информационный (достаточность информации о покупателях и мотивах покупок, требованиях рынка к товару, конъюнктуре рынка, потенциальных возможностях торгового предприятия и его конкурентоспособности, конкурентной среде)					
2.8. Товарный (качество товаров, кредитование (товарный кредит) и др.)					
2.9. Риск взаимоотношений с поставщиками (выполнение объемов поставок, сроки поставок товаров, номенклатура и комплектность поставок, доброкачественность партии товаров и др.)					
2.10. Организация продаж товаров (риск рекламы, риск выбора методов продажи товаров и др.)					
2.11. Риск утраты имиджа среди партнеров, потребителей товаров (услуг), работников предприятия					
Итого					
Всего			1		

1.1. Установление веса фактора риска экспертным путем

Установление веса фактора риска экспертным путем проводится в следующем порядке:

- ◆ эксперты присваивают параметрам баллы в соответствии с предложенной шкалой – от 1 до 10 (по степени возрастания значимости);
- ◆ каждый эксперт подсчитывает сумму баллов;
- ◆ определяется весомость каждого параметра объекта в баллах по следующей формуле:

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

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;

n – число факторов.

Решение ситуации

Допустим, экспертная группа установила, что объект характеризуется четырьмя важнейшими 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. 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 выглядеть следующим образом:

$$a = \frac{7 \div 20 + 6 \div 22 + 8 \div 19 + 7 \div 25 + 8 \div 21 + 6 \div 20 + 7 \div 24 + 7 \div 23}{9} = 0,318.$$

Аналогично определяется весомость и других параметров объекта.

1.2. Оценка степени влияния факторов риска на деятельность предприятия торговли (qi)

Ситуацию можно решить для предприятия торговли, определенно преподавателем, или может быть предложено оценить уровень риска деятельности субъекта хозяйствования, характеристики которого условно аналогичны тенденциям развития розничной торговли потребительской кооперации Республики Беларусь.

Степень воздействия факторов риска на деятельность предприятия оценивается с помощью 5-балльной шкалы оценки: 5 баллов – очень высокая оценка воздействия фактора риска, 4 балла – высокая, 3 балла – средняя, 2 балла – низкая, 1 балл – очень низкая.

1.3. Оценка факторов, оказывающих влияние на уровень коммерческого риска (объективных, субъективных, в том числе коммерческих) с учетом их весового коэффициента ($a_i q_i$)

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

По результатам расчетов следует сделать вывод о степени влияния на уровень риска деятельности предприятия торговли объективных и субъективных факторов, отобрать из них наиболее влияющие на уровень риска деятельности предприятия.

2. Определение общей оценки уровня риска деятельности организации торговли

Определение общей оценки уровня риска деятельности организации торговли производится по следующей формуле:

$$R = \sum_{j=1}^m \sum_{i=1}^n (a_{ij} \times q_{ij}),$$

где R – уровень коммерческого риска;
 a_i – коэффициент весомости критерия;
 q_i – оценка в баллах;
 i – номер параметра объекта;
 j – номер эксперта;
 m – количество экспертов в группе;
 n – число критериев.

Чем ближе среднее значение уровня риска деятельности субъекта рынка к единице, тем меньше риск, а чем оно ближе к пяти, соответственно, риск увеличивается. Для определения уровня риска деятельности субъекта хозяйствования целесообразно использовать шкалу, представленную в табл. 3.

Таблица 3. Шкала границ зон риска деятельности организации торговли

Виды риска по масштабам возможных потерь	Границы зон риска	Уровень риска организации
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	

Результатом применения методики является разработка направлений снижения риска деятельности организации торговли.

Занятие 3. Разработка системы рисков деятельности предприятия торговли

Цель: разработать систему наиболее значимых рисков деятельности предприятия торговли.

Методические указания по выполнению ситуационного задания

Исходная информация для решения ситуации представлена в табл. 2.

Для решения ситуационного задания необходимо отобрать наиболее значимые для деятельности торгового предприятия виды риска и представить их в системе.

Система рисков деятельности предприятия торговли может быть представлена в виде рисунка, схемы.

Занятие 4. Оценка уровня коммерческого риска, связанного с выполнением договорных обязательств, с применением статистического метода

Цель: оценить уровень риска деятельности предприятия торговли с применением статистического метода; научиться решать ситуации с использованием данного метода.

Ситуация 1. За полугодие предприятие торговли неоднократно оказывалось в проблемной ситуации, связанной с невыполнением объемов поставок кондитерских изделий ОАО «Спартак», г. Гомель, предусмотренных договором (табл. 4). По условию договора поставки товара должны осуществляться ежемесячно. Следует оценить уровень риска деятельности предприятия.

Таблица 4. Исходные данные для оценки уровня коммерческого риска, связанного выполнением договорных обязательств по поставке кондитерских изделий

Месяц	Объем поставки по договору поставки, тыс. р.	Объем поставки фактический, тыс. р.									
		Номера вариантов									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Январь	100	120	50	60	50	101	100	50	60	50	100
Февраль	110	100	60	101	130	50	121	100	100	50	110
Март	80	110	50	50	110	103	111	150	100	60	80
Апрель	90	115	150	150	150	105	60	100	100	50	95
Май	105	125	68	80	120	100	102	90	100	140	104
Июнь	105	120	80	130	150	100	100	112	101	140	104
Итого											

* Для всех вариантов.

Методические указания по выполнению ситуационного задания

Данное ситуационное задание нужно выполнять в следующем порядке:

1. Нужно назвать условия и проверить возможность применения статистического метода для оценки риска невыполнения объемов поставок товаров на предприятие торговли.

2. Необходимо рассчитать среднее квадратическое отклонение (δ) по следующей формуле:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum (X - \bar{X})^2}{n}},$$

где \bar{X} – процент выполнения плана поставки за каждый месяц;

\bar{X} – процент выполнения плана поставки за полугодие;

n – число месяцев изучаемого периода.

Среднее квадратическое отклонение позволяет оценить колебание в развитии изучаемого показателя (объема поставки).

3. Нужно определить коэффициент вариации, или неравномерности результатов взаимоотношений предприятия с поставщиками (KB), являющийся относительным показателем оценки уровня его риска, по следующей формуле:

$$KB = \frac{\delta}{\bar{X}} 100.$$

Чем ближе среднее значение уровня риска деятельности субъекта рынка к единице, тем меньше риск, а чем оно ближе к 100, соответственно, риск увеличивается.

Для определения уровня риска, связанного с выполнением договорных обязательств субъекта хозяйствования целесообразно использовать шкалу, представленную в табл. 5.

Таблица 5. Шкала границ зон риска деятельности организации

Виды риска по масштабам возможных потерь	Границы зон риска (коэффициент вариации)	Уровень риска взаимоотношений с поставщиками организации
Безрисковый	1–15	Низкий
Минимальный	16–30	
Допустимый	31–45	
Повышенный	46–55	Средний
Высокий	56–70	
Критический	71–85	Высокий
Катастрофический	Выше 85	

4. Следует разработать направления снижения риска деятельности организации.

Ситуация 2. В результате проведения рекламной компании прогнозировался рост товарооборота предприятия торговли в каждом последующем квартале на 5 % по сравнению с предыдущим. Причем в I квартале он составил 18700 тыс. р. Однако 5 % прогноз роста товарооборота не оправдался во II и III кварталах. Во II квартале товарооборот составил 18000 тыс. р., в III квартале – 19000 тыс. р. В IV квартале фактическое значение товарооборота соответствовало плановому показателю. Предприятие оказывалось в проблемных ситуациях по следующим причинам: прервано вещание телеканала, рекла-

мирующего товары, предлагаемые к реализации субъектом хозяйствования; влияние необоснованных слухов и др.

Следует представить данные ситуации в табл. 6, оценить уровень риска проведения подобных мероприятий в следующем году, используя алгоритм применения статистического метода его оценки, представленный в ситуации 1.

Таблица 6. Прогнозные и фактические результаты проведения рекламной компании организацией торговли

Квартал	Товарооборот плановый, тыс. р.	Товарооборот фактический, тыс. р.	% выполнения плана товарооборота
I			
II			
III			
IV			
Итого			

Занятие 5. Статистическая теория игр, ее применение в управлении коммерческим риском на предприятии*

Цель: определить размер снижения цены на товар в целях активизации его продаж при условии минимизации потерь от реализации товара, решив нижеприведенную ситуацию.

Методические указания по выполнению ситуационного задания

Статистическая теория игр является составной частью общей теории игр, которая представляет собой раздел современной прикладной математики, изучающий методы обоснования оптимальных решений в конфликтных ситуациях.

В теории статистических игр различают такие понятия, как исходная *стратегическая игра* и собственно *статистическая игра*. В этой теории первого игрока называют *природой*, под которой понимают *совокупность обстоятельств, в условиях которой приходится при-*

* Задание составлено по материалам публикации «Теория анализа хозяйственной деятельности»: учеб. / В. В. Осмоловский [и др.]; под общ. ред. В. В. Осмоловского. – Мн.: Новое знание, 2001. – 318 с.

нимать решения второму игроку – статистику. В стратегической игре оба игрока действуют активно. Для стратегической игры характерна полная неопределенность в выборе стратегии каждым игроком, то есть игроки ничего не знают о стратегиях друг друга. В стратегической игре оба игрока действуют на основе детерминированной информации, определенной матрицей потерь. Детерминизм – постановка и решение экономических задач, при котором их условия формируются с полной определенностью, без учета факторов неопределенности, случайной природы [8, с. 178].

В статистической игре природа не является активно действующим игроком, она «неразумна» и не пытается противодействовать максимальному выигрышу второго игрока. Статистик (второй игрок) в статистической игре стремится выиграть игру у воображаемого противника – природы. Если в стратегической игре игроки действуют в условиях *полной неопределенности*, то для статистической игры характерна *частичная неопределенность*. Природа развивается в соответствии со своими объективно существующими законами. У статистика есть возможность постепенно изучать эти законы, например, на основании статистического эксперимента.

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. Антагонизм – противоречие, характеризующееся острой непримиримой борьбой враждующих сил, тенденции [8, с. 40].

Ситуация. У предприятия 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 следующим образом:

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

где v_1 – малоэластичный спрос на продукцию (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) [8, с. 12–13];
 v_2 – высокоэластичный спрос.

В качестве статистика выступает предприятие, у которого имеются различные варианты снижения цены на продукцию.

Предположим, что предприятие 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, то есть заранее известна функция $L(v, a)$, которая выражает потери статистика, определяемые его действиями a_i ($i = 1, 4$) и состояние природы $v = (v_1, v_2)$.

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 млн р.;
- ◆ 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.

Данную ситуацию необходимо выполнить в нижеприведенной последовательности.

1. На основании предложенных данных провести соответствующие расчеты. Результаты v_1, v_2 , представить в табл.7.

Таблица 7. Состояние природы v_1, v_2

Решения статистика	Снижение цены, %	Новая цена, млн р.	Предполагаемый объем продаж, шт.	Предполагаемый объем продаж, млн р. (гр. 3 × гр. 4)	Объем нереализованных товаров, млн р.	Потери, млн р. (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	

Решения статистика	Снижение цены, %	Новая цена, млн р.	Предполагаемый объем продаж, шт.	Предполагаемый объем продаж, млн р. (гр. 3 × гр. 4)	Объем нерализованных товаров, млн р.	Потери, млн р. (гр. 6 – гр. 5)
1	2	3	4	5	6	7
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. 8).

Таблица 8. Матрица потерь $L(v_2, a)$, млн р.

Состояние природы	Потери, млн р.			
	Решения статистика			
	a ₁	a ₂	a ₃	a ₄
v ₁				
v ₂				
Итого				

3. Проанализировать матричную игру с природой в следующем порядке:

♦ выявить и отбросить три заведомо невыгодные стратегии предприятия для v_1, v_2 (при малоэластичном и высокоэластичном спросе). Для полученной матричной игры найти оптимальное решение (такое решение, которое в максимальной мере сберегает предприятие от потерь). Наиболее осторожной тактикой принятия решения статистиком будет *минимаксная стратегия*.

Для определения минимаксной стратегии нужно выполнить следующее:

♦ выбрать из каждого столбца матрицы потерь (табл. 8) наибольший элемент;

♦ из наибольших элементов выбрать минимальный. Столбец с минимальным элементом определяет чистую стратегию статистика, от-

ражающую величину максимальных потерь от снижения цены, независимо от того, как поведет себя природа (спрос на продукцию);

♦ определить потери предприятия в случае несовпадения реализуемой им 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.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем выражается значимость работы по управлению рисками на предприятии?
2. Каково определение понятия «коммерческий риск»?
3. Что такое управление коммерческим риском?
4. Охарактеризуйте процесс управления коммерческим риском в зависимости от жизненного цикла предприятия, находящегося на следующих этапах:
 - а) эксплерентном;
 - б) пациентном;
 - в) виолентном;
 - г) коммутантном;
 - д) леталентном.
5. Каковы основные принципы управления коммерческим риском.
6. Охарактеризуйте субъект и объект управления в системе управления коммерческим риском.
7. Каковы основные задачи коммерческих работников в области управления риском?
8. Назовите и охарактеризуйте основные этапы процесса управления коммерческим риском.
9. Что собой представляет сбор и обработка данных по аспектам риска?
 10. Что такое качественный анализ риска?
 11. Что такое количественный анализ риска?
 12. Какой анализ является первичным: качественный или количественный?
 13. Каковы меры по предупреждению коммерческого риска?
 15. Что такое минимизация коммерческого риска?
 16. Назовите основополагающие методы управления коммерческим риском.

Тема 3. ФИНАНСИРОВАНИЕ КОММЕРЧЕСКОГО РИСКА

Занятие 6. Оценка степени коммерческого риска при финансировании коммерческого проекта путем использования собственных и заемных средств

Цель: определить наиболее приемлемый способ финансирования коммерческого проекта при условии минимизации коммерческого риска; решить ситуацию по данной теме.

Методические указания по выполнению ситуационного задания

Риск как возможность убытков или не получения тех доходов, на которые рассчитывали собственники или кредиторы, зависит от способов финансирования.

Финансирование можно рассматривать как направленное на достижение коммерческих целей покрытие потребности в капитале.

Финансирование риска – это поиск и мобилизация денежных ресурсов для осуществления превентивных мероприятий по предотвращению убытков при наступлении неблагоприятных событий.

При создании на базе торговой организации виртуального магазина по продаже продовольственных и непродовольственных товаров потребность в инвестициях составляет 1000 усл. ед., при этом через год ожидают получить чистую прибыль, размер которой распределяется с вероятностью, представленной в табл. 9.

Таблица 9. Вероятность получения прибыли

Показатели	Номер варианта									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Вероятность	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0
Чистая прибыль, усл. ед.	1500	1500	1500	1200	1200	900	900	700	600	500

Потребность в инвестициях можно удовлетворить тремя способами:

- ♦ потребность в капитале покрыть собственными средствами, тогда весь доход остается в распоряжении собственника, но и риск полностью лежит на нем;

- ♦ использовать частично свой капитал и частично капитал своего делового партнера для распределения риска при условии равного

распределения чистой прибыли после оплаты партнеру оговоренных процентов (которые являются гарантированным доходом делового партнера);

♦ использовать в основном заемный капитал банка с уплатой оговоренных процентов, но без деления в равных долях чистой прибыли.

Проанализировав информацию о том, что собственного капитала в торговой организации в полном объеме недостаточно, нужно прибегнуть к использованию второго и третьего вариантов финансирования коммерческих проектов и выполнить следующее:

1. Определить срок окупаемости коммерческих проектов.

2. Выбрать наиболее оптимальный способ финансирования коммерческого проекта, учитывая при этом вероятность его осуществления и срок окупаемости, используя исходные данные табл. 10, где главной целью является уменьшение риска и максимизация прибыли, остающейся в распоряжении собственника, при условии что коммерческий проект успешно осуществится.

3. Определить наилучший вариант финансирования.

Таблица 10. Исходные данные для определения оптимального варианта финансирования коммерческого проекта при условии минимизации коммерческого риска

Показатели	Номер варианта									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Вероятность	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1
2. Чистая прибыль, усл. ед.	1500	1500	1500	1200	1200	900	900	700	600	500
3. Применить второй способ финансирования, используя следующие данные:										
3.1. Сумма займа у делового партнера, усл. ед.	450	460	470	480	500	510	520	530	540	550
3.2. Проценты по займу, %	20	22	24	22	20	23	25	21	23	16
4. Применить третий способ финансирования, используя следующие данные:										
4.1. Сумма кредита банка, усл. ед.	900	850	860	870	880	920	930	800	910	890
4.2. Проценты по кредиту, %	10	13	14	15	14	13	10	12	13	13

Данное задание необходимо выполнить в следующем порядке:

1. Определить, используя второй способ финансирования, сумму процентов по кредиту, как гарантированный доход партнера по бизнесу (*пример*: $450 \times 20 : 100 = 90$).

2. Вычислить сумму, которую необходимо выплатить партнеру по истечении года (исключая проценты) (*пример*: $(1500 - 90) : 2 = 705$).

3. Найти общую сумму, которую необходимо выплатить партнеру (*пример*: (проценты + основной долг) = $705 + 90 = 795$).

4. Найти сумму, остающуюся в распоряжении торговой организации (*пример*: $1500 - 795 = 705$).

5. Определить ориентировочный срок окупаемости коммерческого проекта (*пример*: $1500 : 705 = 2,1$ года).

6. Сделать аргументированные выводы.

Аналогично рассчитываются показатели и по другим вариантам.

Вопросы для самоконтроля

1. Дайте понятие финансирования коммерческого риска.
2. Что такое дособытийное финансирование коммерческого риска?
3. Назовите источники финансирования коммерческого риска.
4. Каковы характерные особенности финансирования коммерческих проектов на современном этапе?
5. Перечислите принципы рискового финансирования.

Тема 4. АНАЛИЗ КОММЕРЧЕСКОГО РИСКА

Занятие 7. Выбор рациональной стратегии оптовых закупок в условиях неопределенности и коммерческого риска

Цель: выбрать рациональную стратегию оптовых закупок в условиях неопределенности и коммерческого риска.

Методические указания по выполнению ситуационного задания

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 и коммерческого риска

можно использовать игровые модели. В розничной торговле с помощью нижеописанного метода можно определять объем оптовых закупок у поставщиков в зависимости от вероятных колебаний платежеспособного спроса населения в районах реализации товаров.

У торговой организации имеются три возможности (стратегии) для совершения оптовых закупок товаров: первая 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, которые представлены в виде матрицы платежеспособного спроса, с учетом ожидаемых потерь в случае неудачного исхода, связанных, например, с хранением нереализованных товаров, снижением товарооборачиваемости (табл. 11). В данных расчетах используются пропорции, что позволяет применять эту методику в условиях инфляции. Значения вероятной прибыли могут определяться экспертным путем.

Таблица 11. Оценка коммерческих возможностей по проведению оптовых закупок при неопределенной конъюнктуре, тыс. усл. ед.

Объем оптовых закупок, тыс. усл. ед.	Размер прибыли (по вариантам), тыс. усл. ед. (г)											
	Пример			1			2			3		
	98035	543360	400500	98035	543360	400500	98035	543360	400500	98035	543360	400500
$S_1 =$ 98035	5500	-123	-256	125	-1002	2001	-456	4568	4568	-145	4563	4587
$S_2 =$ 543360	4500	5612	-450	-145	254	1456	-120	248	1247	-123	5987	5698
$S_3 =$ 400500	5200	4125	200	456	4218	4897	250	1248	3654	201	1235	7895
Макс (j)	5500	5612	200									

Данное ситуационное задание необходимо выполнять в нижеприведенной последовательности:

1. Надо определить Максимин (W), который заключается в том, что субъект, принимающий решение, избирает чистую стратегию, гарантирующую ему максимальный из всех наихудших возможных исходов действия по каждой стратегии.

1.1. Для этого необходимо сперва определить наихудший из всех возможных вариантов. Так, в нашем примере по стратегии S_1 – это

будет $\text{Мин}(ij) = (5500; -123; -256) = -256$ тыс. усл. ед. Аналогичные расчеты производятся и по остальным стратегиям. Они составят уровень безопасности каждой стратегии, поскольку получение более худшего варианта (размера прибыли) исключено.

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

2. Следует определить соотношение спроса и стратегии объема закупок для выявления возможного наихудшего исхода (размера прибыли) из всех наилучших исходов действий по каждой стратегии – *Минимакс* (V).

2.1. Для этого необходимо определить решение, максимизирующее выигрыш *Макс*(ij).

Для нашего примера $\text{Макс}(ij) = (5500; -123; -256) = 5500$ тыс. усл. ед., аналогичные расчеты производятся и по остальным стратегиям.

2.2. На этой основе *Минимакс* (V) будет иметь такое значение, которое гарантирует худший вариант из всех наилучших исходов. В данном примере $V = (5500; 4500; 5200) = 4500$ – верхняя цена игры.

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

Необходимо определить, насколько влияет размер колебаний платежеспособного спроса населения на исход деятельности 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. Показатель риска (R) рассчитывается по следующей формуле:

$$R = \text{Макс}(j) - g(ij),$$

где $\text{Макс}(j)$ – максимальная прибыль по графе;
 $g(ij)$ – прибыль по стратегии

Для примера, приведенного в табл. 11, $\text{Макс}(j) = 5500; 5612; 200$.

3. На этой основе строим матрицу рисков (табл. 12), подсчитав для нее значения подстановкой данных из табл. 11 в формулу риска.

Таблица 12. Оценка коммерческого риска при различных соотношениях вероятного спроса и стратегии оптовых закупок

Стратегии оптовых закупок с учетом показателя риска	Размер прибыли по вариантам, тыс. усл. ед. (g)			Макс Ri	S _{опп}
	пример				
S ₁ -R _{ij}	0	5735	456	5736	
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 *минимаксно-го критерия Сэвижда*, согласно которому выбирается такая стратегия (S), при которой величина риска принимает минимальное значение в самой неблагоприятной ситуации (S_{опп}). В данном примере это стратегия № 2, в соответствии с которой следует совершать оптовые закупки в размере 543360 усл. ед.

Результатом выполнения задания является расчет показателей (пункты 1–3) по вариантам, определенным преподавателем, и формулирование четких и аргументированных выводов по результатам расчетов.

Задание 8. Определение уровня риска предприятий торговли в зависимости от безопасности их коммерческой деятельности и стратегии управления коммерческим риском*

Цель: определить уровень риска функционирования организаций торговли в зависимости от безопасности их коммерческой деятельности и стратегии управления коммерческим риском, решив нижеприведенную ситуацию по данной теме.

* Задание составлено на основании результатов исследования Германчук А. М. [13, с. 96–99; с. 177–179].

Методические указания по выполнению ситуационного задания

Показатель *безопасности коммерческой деятельности* (запас финансовой прочности) является важным показателем, оказывающим влияние на уровень коммерческого риска деятельности предприятия. Он *представляет* собой размер возможного снижения объема реализации при неблагоприятной конъюнктуре потребительского рынка, при котором возможно получение прибыли. *Отрицательное значение показателя безопасности* свидетельствует о том, насколько предприятие должно 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 предприятие окажется в зоне убытков. Чем больше величина данного показателя, тем стабильнее положение предприятия на рынке.

Исходная информация для выполнения задания представлена в табл. 13.

Данную ситуацию необходимо решать в следующем порядке.

1. *Рассчитать показатель безопасности коммерческой деятельности для торговых предприятий (табл. 13) по следующей формуле:*

$$Пбкд = Tф - Tтб,$$

где *Пбкд* – объем товарооборота, обеспечивающий предел безопасности осуществления коммерческой деятельности;

Tф – фактический объем реализации;

Tтб – объем реализации товаров, обеспечивающий достижение точки безубыточности.

2. *Рассчитать уровень безопасности коммерческой деятельности по нижеприведенной формуле:*

$$Убкд = \frac{Пбкд \times 100}{Tф}.$$

3. *Определить позиции организаций торговли и их групп в матрице безопасности коммерческой деятельности.*

В качестве основных критериев определения позиции предприятия в матрице безопасности коммерческой деятельности (рис. 1) используются наличие (отсутствие) запаса финансовой прочности субъекта хозяйствования и изменение данного показателя (табл. 13).

Таблица 13. Уровень безопасности коммерческой деятельности торговых предприятий

Предприятия	Товарооборот, усл. ед.			Товарооборот точки безубыточности, усл. ед.			Безопасность коммерческой деятельности, усл. ед.			Уровень безопасности коммерческой деятельности, %		
	год		откл.	год		откл.	год		откл.	Год		откл.
	X	X _г		X	X _г		X	X _г		X	X _г	
<i>Крупные:</i>												
ООО «Прамень»	5351,1	3787,9	-1563,2	4883	3875,5	-1007,5						
ООО «Ольвия»	2650,5	2110,9	-539,6	2990,9	2397	-593,9						
АО «Светлана»	2466,4	1855,4	-611,0	1723,8	1996,5	272,7						
ЗАО «Валерия»	5102,2	4680,7	-421,5	5416,6	4976,2	-440,4						
ТПК «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>Большие:</i>												
АО Универсам «Украина»	2673,4	1608,3	-1065,1	2065,7	1571,8	-493,9						
АО «Киевская Русь»	2515,2	2893,4	378,2	3245,2	3647,2	402						
Гастроном АО ТЦ «Белый лебедь»	4325,5	4373,5	48,0	4720,8	4606,2	-114,6						
АО ТД «Юзовский»	1632	1781,3	149,3	1372,2	1958,2	586						
АО «Продторг»	1593,8	1667	73,2	2117	2234	117						
Среднее значение	2547,9	2464,7	-83,2	2704,1	2803,48	99,38						
<i>Средние:</i>												
ООО «Россия»	1749,8	1253,8	-496	1702,8	1280,8	-422						
ООО «Театральный»	812,5	769,5	-43	823,1	772,7	-50,4						
ООО ТД «Донецк»	1064,7	716,4	-348,3	1096,3	750,9	-345,4						

Окончание табл. 13

Предприятия	Товарооборот, усл. ед.			Товарооборот точки безубыточности, усл. ед.			Безопасность коммерческой деятельности, усл. ед.			Уровень безопасности коммерческой деятельности, %		
	год		откл.	год		откл.	год		откл.	Год		откл.
	X	X ₁		X	X ₁		X	X ₁		X	X ₁	
ООО «Сокол»	1069,9	1238,1	168,2	964,8	1117,5	152,7						
Гастроном АОЗТ «Донецкий Цум»	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>Мелкие:</i>												
МП «Вест»	47,9	47,3	-0,6	7,4	62,2	54,8						
МП Магазин № 1	594,3	540	-54,3	636,5	456,4	-180,1						
ООО «Космос»	251,7	356,5	104,8	221,2	253,6	32,4						
ООО «Мир»	577,7	307,7	-270	563,6	382,8	-180,8						
ООО «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						

Изменение показателя безопасности коммерческой деятельности	Увеличение	<i>Уровень риска средний</i>	<i>Уровень риска низкий</i>
	Уменьшение	<i>Уровень риска высокий</i>	<i>Уровень риска средний</i>
		Отсутствует	Имеется
Запас финансовой прочности			

Рис. 1. Матрица риска (безопасности) коммерческой деятельности

4. Определить риск-позицию предприятия (рис. 2) как результат оценки уровня коммерческого риска и безопасности коммерческой деятельности.

Уровень риска в зависимости от безопасности коммерческой деятельности

↑ Высокий Средний Низкий	1	2	3
	4	5	6
	7	8	9
Уровень коммерческого риска	Низкий	Средний	Высокий

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

Рис. 2. Матрица определения риск-позиции торговых предприятий

Матрица заполняется в следующем порядке:

♦ уровень риска в зависимости от безопасности коммерческой деятельности (ось ординат) определяется по матрице риска (безопас-

ности) коммерческой деятельности (рис. 1);

♦ уровень коммерческого риска (ось абсцисс) определяется методом экспертных оценок (методика применения метода представлена в занятии 2 «Оценка уровня риска деятельности предприятия торговли с применением метода экспертных оценок»). Предположим, что результаты оценки уровня риска для четырех групп исследуемых предприятий следующие (табл. 14).

Таблица 14. Исходные данные для оценки уровня коммерческого риска

Предприятия	Оценка уровня коммерческого риска, баллы	Уровень коммерческого риска в соответствии со шкалой границ зон риска (тема 2, занятие 2, табл. 3)
<i>Крупные:</i>		
ООО «Прамень»	3,4	
ООО «Ольвия»	4,1	
АО «Светлана»	3,8	
ЗАО «Валерия»	4,2	
ТПК «Шахтер»	2,8	
Среднее значение	3,7	
<i>Большие:</i>		
АО Универсам «Украина»	3,2	
АО «Киевская Русь»	2,4	
Гастроном АО ТЦ «Белый лебедь»	2,7	
АО ТД «Юзовский»	2,8	
АО «Продторг»	3,4	
Среднее значение	2,9	
<i>Средние:</i>		
ООО «Россия»	3,3	
ООО «Театральный»	3,1	
ООО ТД «Донецк»	3,4	
ООО «Сокол»	2,4	
Гастроном АОЗТ «Донецкий Цум»	3,6	
Среднее значение	3,2	
<i>Мелкие:</i>		
МП «Вест»	3,3	
МП Магазин № 1	2,4	
ООО «Космос»	2,4	
ООО «Мир»	3,6	
ООО «Оскар»	2,4	
Среднее значение	2,8	

По представленным данным следует определить уровень коммерческого риска деятельности четырех групп исследуемых предприятий по шкале границ зон риска (занятие 2 «Оценка уровня риска деятельности предприятия торговли с применением метода экспертных оценок»).

5. *Определить стратегии управления коммерческим риском торговых предприятий, направленные на снижение его уровня и минимизацию убытков (табл. 15).*

Таблица 15. Рекомендуемые стратегии управления коммерческим риском

Риск-позиция	Стратегия	Мероприятия, направленные на снижение уровня риска	Предприятия
Сильная	Самострахование	Создание резервных фондов за счет прибыли предприятия, 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	Лимитирование	Лимитирование объемов реализации 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 и др.	
Слабая	Внешнее страхование	Страхование рисков, возникающих вследствие форс-мажорных обстоятельств; связанных с ответственностью поставщиков и др.	
	Диверсификация	Диверсификация видов хозяйственной деятельности, поставщиков товаров, ассортимента реализуемых товаров, торговой и складской сети, инвестиционная диверсификация и др.	

Вопросы для самоконтроля

1. Какова характеристика основных методов анализа коммерческого риска?
2. В чем сущность метода экспертных оценок и каково его применение для анализа коммерческого риска на предприятии?
3. Статистический метод, его применение для анализа коммерческого риска на предприятии.
4. Каково значение «теории игр» для принятия коммерческих решений в условиях риска?

5. В чем заключаются роль и значение имитационной модели и теории графов для анализа коммерческого риска?
6. Каковы экономические пределы риска?
7. В чем состоит роль анализа риска кредитной окупаемости товарных запасов?
8. Для чего необходимо в процессе управления риском делать анализ безубыточности деятельности предприятия с использованием точки критического объема реализации, в которой прибыль равна нулю?
9. Каковы требования к информации, необходимой для анализа риска?
10. Какая информация необходима для анализа риска деятельности предприятия?
11. Этапы анализа риска. Его качественный и количественный аспекты.
12. Каковы методы оценки коммерческого риска?

Тема 5. ПУТИ СНИЖЕНИЯ КОММЕРЧЕСКОГО РИСКА

Занятие 9. Изучение комплекса предупредительных мер по снижению коммерческого риска и их оценка

Цель: изучить комплекс предупредительных мер по снижению коммерческого риска предприятия и определить вероятность реализации предлагаемых предупредительных мероприятий на выбранном предприятии, решив нижеприведенную ситуацию.

Методические указания по выполнению ситуационного задания

Предупреждение коммерческого риска является важнейшим направлением экономической работы. Исключить риск полностью невозможно, но свести его к допустимым пределам необходимо. Для этого предприятиям и организациям целесообразно заблаговременно осуществить комплекс предупредительных мер.

Данную ситуацию необходимо решать в нижеприведенной последовательности:

1. В пункте своего проживания нужно выбрать субъект коммерческих операций (для анализа может быть использовано предприятие, на котором Вы работали (работаете), проходили практику).

2. Изучить комплекс предупредительных мер по снижению коммерческого риска предприятия по следующим пунктам:

2.1. По риску, связанному с подготовкой и выполнением договоров, необходимо выполнение следующих условий:

- ◆ подтверждение потенциальными партнерами факта своей государственной регистрации на момент заключения контракта;

- ◆ проверка наличия у потенциального исполнителя лицензии на право выполнять работы (выпускать продукцию, оказывать услуги), предусмотренные в договоре;

- ◆ определение на основе экономического тестирования рейтинга потенциального партнера на рынке, используя данные бухгалтерской отчетности, не относящиеся к коммерческой тайне;

- ◆ экспресс-анализ данных потенциального партнера и оценка его экономического состояния (надежности, стабильности, устойчивости, кризисности);

- ◆ проведение независимой экспертизы содержания предмета и условий заключаемого договора внешними консультантами и специалистами институтов рыночной инфраструктуры;

- ◆ указание в контракте жестких по условиям применения и значительных по размеру штрафных санкций за невыполнение сторонами каждого пункта договора и общей неустойки за невыполнение установленного срока завершения операций по договору;

- ◆ использование различных видов договоров (купли-продажи, договора поставки, договора консигнации, договора на проведение товарообменной операции) для более полного отражения особенностей содержания предмета договора и экономических интересов договаривающихся сторон;

- ◆ определение в договоре перечня конкретных ситуаций, при возникновении которых стороны взаимно освобождаются от ответственности за невыполнение условий договора;

- ◆ введение в особые условия договора обязательств сторон по периодическому предоставлению друг другу в течение срока выполнения договора на основании данных установленной бухгалтерской отчетности информации о финансовой устойчивости своей коммерческой деятельности;

- ◆ страхование договора в целом, а также отдельных его условий;

- ◆ введение в договор специального требования о вступлении его в силу не в момент подписания, а после выполнения сторонами заранее согласованных предварительных условий;

- ◆ введение в договор пунктов по обязательному осуществлению авансовых платежей, а также использование возможностей полной предоплаты и применение аккредитивной формы расчетов;

- ◆ установление в договоре условий залоговых платежей, использование в качестве приложений к договору гарантий поручителей;
- ◆ страхование возникающего ценового риска, а также возможных финансовых рисков сторон во взаиморасчетах по договору;
- ◆ указание в договоре, что право собственности на поставленную продукцию происходит только после полной ее оплаты;
- ◆ включение в договор условий компенсации виновной стороной имевшего место при выполнении договора ущерба, нанесенного третьим лицам.

2.2. По риску, связанному с использованием имущественного комплекса предприятия, необходимо выполнение нижеприведенных условий:

- ◆ страхование имущественного комплекса предприятий и организаций от стихийных бедствий, аварийных ситуаций, противоправных действий третьих лиц (антиобщественных элементов), использование системы льготных взносов и общих компенсационных выплат;
- ◆ проведение комплекса мероприятий по обеспечению надежной охраны и безопасности имущества предприятий и организаций;
- ◆ введение в индивидуальные трудовые контракты с наемными работниками условия их персональной материальной ответственности за нанесение ущерба имуществу предприятия, переданному им в пользование (удержание из заработной платы для возмещения допущенного ущерба);
- ◆ закрепление в уставе предприятий и организаций за исполнительной дирекцией определенных границ применения права хозяйственного ведения имущественным комплексом, включая возможности и условия его реализации;
- ◆ заключение договора с юридической фирмой на правовую защиту интересов собственников при отчуждении имущества предприятия по причинам возникновения экономических споров;
- ◆ сдача излишнего имущества (оборудование, здания и сооружения) в аренду или реализация по рыночным ценам;
- ◆ переход к различным видам лизинговых операций при обновлении оборудования и реструктуризации имущества;
- ◆ активизация усилий по закреплению в учетной политике целеобразных режимов ускоренной амортизации имущества;
- ◆ получение от независимых оценщиков заключения по реальной стоимости имущества, предоставляемого в качестве залогового обеспечения привлекаемых кредитов и займов.

2.3. По риску, связанному с изменением конъюнктуры рынка, необходимо выполнение следующих условий:

- ◆ проведение активной маркетинговой политики в части освоения новых рынков на основе формирования соответствующего банка данных и использования современных информационных технологий;

- ◆ ориентация на многопрофильность предприятия в части реализации различной продукции и оказания услуг;

- ◆ коммерциализация деятельности предприятия в части доходного вложения свободных денежных активов;

- ◆ исключение зависимости от ограниченной группы поставщиков путем разработки многоканальных схем снабжения;

- ◆ создание в качестве дочерних или зависимых обществ страховых компаний и других институтов рыночной инфраструктуры;

- ◆ вступление в союзы, ассоциации, финансово-промышленные группы и другие организации;

- ◆ контроль за соблюдением предприятиями и организациями требований антимонопольного законодательства;

- ◆ постоянное выявление проблем и «узких мест» в работе потенциальных конкурентов;

- ◆ формирование благоприятного общественного мнения относительно преимуществ реализуемых товаров, выполняемых работ, оказываемых услуг, включая благотворительность и участие в финансировании общественных движений;

- ◆ проведение мероприятий по созданию собственных служб безопасности коммерческой деятельности предприятия;

- ◆ ограничение доступа персонала к банковским документам, если это непосредственно не связано с исполнением служебных обязанностей;

- ◆ повышение гарантийного срока на проданные товары, постоянное расширение состава услуг, оказываемых в рамках послепродажного обслуживания;

- ◆ увеличение собственного капитала за счет конкурсного распространения дополнительной эмиссии акций и других ценных бумаг, выпускаемых предприятиями и организациями, среди институтов рыночной инфраструктуры и хозяйственных партнеров.

2.4. По риску, связанному с возникновением непредвиденных потерь:

- ◆ систематизация всех потенциальных потерь и возможных причин возникновения (формирование представления о потерях и их идентификация), выявление на перспективу вероятных зон потерь предприятий (повышение предсказуемости потерь);

- ◆ создание из чистой прибыли предприятий и организаций резервных фондов для финансирования случайных убытков, определение максимальной способности к удержанию прогнозируемых убытков;
- ◆ самострахование риска, включая полное отнесение на финансовые результаты расходов по покрытию потерь;
- ◆ осуществление мер по распространению принципов коммерческого расчета и внутривозвратной аренды во всех производственных подразделениях предприятия;
- ◆ создание основным юридическим лицом (предприятием или организацией) на базе своих структурных подразделений сети обособленных структурных подразделений. Дальнейшая передача им в аренду (на условиях арендодателя) части имущества, продолжающего состоять в целом на балансе предприятия и организации. Заключение с зависимыми обществами правового договора о совместной деятельности;
- ◆ равномерное распределение имеющихся свободных денежных активов предприятия по доходным депозитным счетам в коммерческих банках, эффективным инвестиционным проектам и наиболее ликвидным ценным бумагам;
- ◆ строгое соблюдение установленных действующим законодательством сроков и ставок налоговых платежей в бюджеты различных уровней и отчислений во внебюджетные фонды;
- ◆ внедрение регламентного управления, закрепляющего четкое распределение прав, обязанностей и ответственности среди работников исполнительного дирекции предприятия при подготовке и реализации управленческих решений;
- ◆ создание на предприятиях и в организациях аналитического центра (лаборатории), постоянное проведение специалистами и консультантами экономического тестирования, экспресс-анализа, диагностики положения на рынке и достигаемых результатов коммерческой деятельности;
- ◆ постоянное проведение мероприятий по ежегодной аттестации, переподготовке и ускорению повышения квалификации кадров по сравнению с конкурентами;
- ◆ переход на контрактную систему приема и увольнения наемных работников, при ориентировании на закрепление в контракте их персональной материальной ответственности за выполнение взятых на себя обязательств;
- ◆ проверка анкетных данных и рекомендаций нанимаемых работников до заключения трудовых контрактов;
- ◆ заключение при найме работников договора о неразглашении ими принадлежащей предприятию или организации информации;

♦ введение на предприятии или в организации при согласии сторон системы внутрифирменных начислений на заработную плату сотрудников. Создание за счет этого специальных фондов по финансированию расходов на их дополнительное образование, страхование, медицинское и пенсионное обслуживание;

♦ активное использование и включение в условия трудовых контрактов наемных работников систем оплаты труда, привязанных к конечным результатам коммерческой деятельности предприятий и организаций (прибыли, объемам продаж);

♦ борьба с убытками путем обеспечения безопасных условий труда работников и постоянного проведения профилактических мероприятий по охране труда и технике безопасности.

3. Определить вероятность реализации предлагаемых предупредительных мероприятий на Вашем предприятии (P_j). Для отражения Вашего мнения (как эксперта) выделяются интервалы вероятностных оценок, а именно: 100 %, если мероприятие реализуется обязательно; 75 %, если мероприятие скорее всего реализуется; 50 %, если о проведении мероприятия ничего определенного сказать нельзя; 25 %, если мало вероятно, что мероприятие реализуется; 0 %, если мероприятие не принято к осуществлению.

4. Определить соотношение между суммарной прогнозируемой вероятностью реализации предупредительных мероприятий и максимально возможной величиной положительных вероятностных оценок (K). Расчет производится следующим образом:

$$K = \sum P_j : П_j,$$

где $\sum P_j$ – суммарная прогнозируемая вероятность реализации выбранных к осуществлению предупредительных мероприятий по всем выделенным формам проявления коммерческого риска;

$П_j$ – максимально возможная величина положительных вероятностных оценок.

Принимается условие, что для сведения коммерческого риска к допустимым пределам необходимо осуществлять все предлагаемые предупредительные мероприятия. Тогда максимально возможная величина положительных вероятностных оценок будет равна произведению общего количества осуществляемых мероприятий на 100 %, а именно:

$$П_j = 100 \% \times n, \text{ где } n = 1, \dots, j.$$

Экономический смысл получаемого коэффициента состоит в отражении полноты выполнения всего предлагаемого комплекса предупредительных мероприятий.

5. Определить возможность наступления коммерческого риска в части рассмотренных форм его проявления (R) по следующей формуле:

$$R = (1 - K) \times 100.$$

По отношению к показателю R , действуют следующие показатели оценки, если R составляет:

- ◆ от 0 до 15 %, то это характеризует хорошую работу менеджеров предприятия по предупреждению возможного риска;

- ◆ от 15 до 30 % – достаточно осуществляемых на предприятии мер по предупреждению риска;

- ◆ от 30 до 50 % – недостаточно осуществляемых на предприятии мер по предупреждению возможного риска;

- ◆ от 50 до 75 % – критическое положение дел по предупреждению риска;

- ◆ от 75 до 100 % – отсутствие на предприятии должной работы по предупреждению риска.

Руководствуясь данной шкалой, каждое предприятие или организация могут оценить действенность своих усилий по предупреждению риска. Важность этого анализа определяется тем, что в практике коммерческой деятельности значительно меньше средств и времени можно затратить на предупреждение риска, чем на преодоление возникающих потерь при наступлении неблагоприятных событий.

6. Результаты выполнения задания необходимо представить в форме табл. 16. По проделанным расчетам необходимо сделать соответствующие выводы.

Таблица 16. Результаты расчета оценки степени предупреждения
 коммерческого риска по _____ за _____ год
 (название предприятия)

Обозначение раздела и параметра	Вероятность реализации параметра (P_j)	Суммарная прогнозируемая вероятность реализации выбранных к осуществлению предупредительных мероприятий ($\sum P_j$)	Максимально возможная величина положительной вероятностных оценок (Π_j)	Соотношения между суммарной прогнозируемой вероятностью реализации предупредительных мероприятий и максимально возможной величиной положительной вероятностных оценок (K)	Возможность наступления коммерческого риска в части рассмотренных форм его проявления (R)
1.1.					
1.2.					
....					
1.16.					

Занятие 10. Оценка вероятности наступления риска

Цель: оценить общую вероятность наступления коммерческого риска по возможным формам его проявления для деятельности предприятий торговли в современных условиях хозяйствования; решить предложенную ситуацию.

Методические указания по выполнению ситуационного задания

Оценка вероятности наступления риска производится студентами на основании результатов решения ситуации в занятии 9 и данных табл. 17 и отражает факторы возможного наступления риска в процессе осуществления коммерческих операций.

Ситуационное задание предусматривает использование следующих вероятностных оценок (P) по факторам простого риска:

- ◆ 0 – риск рассматривается как несущественный;
- ◆ 25 – риск скорее всего не реализуется;
- ◆ 50 – о наступлении события ничего определенного сказать нельзя;
- ◆ 75 – риск скорее всего проявится;
- ◆ 100 – риск наверняка реализуется.

Таблица 17. Оценка вероятности поступления факторов риска

№	Фактор риска по формам проявления	Влияние на повышение затрат и снижение прибыли	Вероятность (P)
<i>Риск, связанный с заключением и выполнением хозяйственных договоров</i>			
1	Отказ от заключения договоров после предварительного согласия партнеров или подписания протокола о намерениях	Повышение затрат на продвижение товара на рынок	
2	Отказ сторон от включения в договор жестких штрафных санкций за невыполнение условий договора	Повышение затрат на страхование условий договора	
3	Отказ поставщика от включения в договор условия отсрочки платежей	Повышение затрат покупателя за счет увеличения расходов по оплате пользования заемными средствами	
4	Невыполнение партнерами условий договора, их изменение в процессе его выполнения	Повышение возможности понесения партнерами прямых и косвенных потерь	
5	Прекращение действия заключенного договора в процессе его выполнения	Дополнительные затраты сторон, связанные с консервированием и реализацией предмета договора	
6	Разглашение условий договора, относящихся к коммерческой тайне	Снижение размера получаемой прибыли за счет уменьшения объема продаж и возможного демпинга по ценам со стороны конкурентов	
7	Возникновение форс-мажорных обстоятельств	Дополнительные затраты по компенсации возникших обстоятельств	
8	Нанесение ущерба третьим лицам в процессе выполнения договора	Дополнительные затраты по компенсации нанесенного вреда здоровью людей, экологической обстановке, другим юридическим лицам	
<i>Риск, связанный с использованием имущественного комплекса</i>			
9	Возникновение стихийных бедствий	Дополнительные затраты на ликвидацию последствий	
10	Создание аварийных ситуаций	Дополнительные затраты на ликвидацию последствий	
11	Недобросовестное отношение работников к имуществу предприятия	Затраты, связанные с хищением и порчей имущества	
12	Несвоевременность и неполнота платежей по имуществу, сдаваемому в аренду	Снижение доходов от сдачи имущества в аренду	

Продолжение табл. 17

№	Фактор риска по формам проявления	Влияние на повышение затрат и снижение прибыли	Вероятность (P)
13	Удаленность магазинов от транспортных магистралей	Дополнительные затраты на создание подъездных путей	
14	Изменение отношения местных органов власти к платежам за имущество	Использование части прибыли на участие в социальных программах местных органов власти	
15	Повышение физического и морального износа оборудования	Рост затрат на ремонт и обновление оборудования	
16	Отсутствие резерва повышения финансовой устойчивости	Отказ от контрактов, связанных с повышенным риском	
<i>Риск, связанный с изменением конъюнктуры рынка</i>			
17	Нестабильность политической ситуации в стране и регионе	Снижение объемов продаж и получаемой прибыли	
18	Действие инфляционных факторов	Недостаток получаемой прибыли для развития производства	
19	Изменение поведения и требований потребителей	Увеличение затрат на маркетинговые исследования и нововведения	
20	Монополизм поставщиков	Увеличение затрат на закупку товаров и снижение прибыли	
21	Использование конкурентами приемов недобросовестной конкуренции	Увеличение расходов на службу безопасности, укрепления имиджа	
22	Падение престижа предприятия	Дополнительные расходы на рекламу и послепродажное обслуживание	
23	Ужесточение методов государственного регулирования экономики	Снижение объемов производства, падение объемов продаж	
24	Изменение действующих налоговых ставок в течение финансового года	Увеличение общей суммы уплачиваемых налогов и снижение чистой прибыли	
<i>Риск, связанный с возникновением потерь в использовании ресурсов</i>			
25	Наличие простоев трудовых и технических ресурсов	Возникновение дополнительных расходов по оплате простоев	
26	Дефицит или существенный переизбыток товарных запасов	Снижение прибыли и дополнительные расходы на поставку или хранение товаров	
27	Повышение текучести кадров	Дополнительные затраты на подготовку кадров и социальную защищенность	
28	Непредвиденный рост цен на коммунальные услуги	Снижение прибыли, остающейся в распоряжении у предприятия	

№	Фактор риска по формам проявления	Влияние на повышение затрат и снижение прибыли	Вероятность (P)
29	Уплата штрафов и неустоек по договорам	Снижение чистой прибыли	
30	Нарушение платежеспособности из-за дебиторской задолженности поставщиков	Дополнительные затраты, связанные с увеличением размера привлекаемых заемных средств	
31	Потери денежных активов предприятия, размещенных в других структурах	Снижение ликвидности баланса, уменьшение величины собственных средств и финансового результата	
32	Уплата санкций за нарушение налогового законодательства	Снижение чистой прибыли, остающейся в распоряжении предприятия	
Оценка общей величины возможного коммерческого риска		Итого сумма оценок (ΣP)	
		Максимальная сумма: $M = N \times 100 = 24 \times 100$	2400
		Составной риск: $R = [(\Sigma P : M) \times 100]$	

Если общая величина коммерческого риска (R) лежит в следующих пределах:

- ◆ 0–15 % , то это зона незначительного риска;
- ◆ 15–30 % – зона допустимого риска;
- ◆ 30–50 % – зона повышенного риска;
- ◆ 50–75 % – зона критического риска;
- ◆ от 75 до 100 % – зона катастрофического риска.

По проделанным расчетам необходимо сделать соответствующие выводы.

Занятие 11. Деловая игра «Коммерческий риск и способы его уменьшения»*

Цель: получить наглядное представление о видах коммерческого риска при проведении различных финансовых операций; ознакомиться с основным методом снижения коммерческого риска – его страхованием.

* Данное задание составлено с изменениями и дополнениями на основе издания: Панкратов, Ф. Г. Практикум по коммерческой деятельности : учеб. пособие / Ф. Г. Панкратов [и др.]. – М. : Маркетинг, 1999. – 248 с.

Методические указания по выполнению ситуационного задания

Неотъемлемым условием коммерческой деятельности является ответственность за принимаемые решения, их последствия и связанный с этим риск. Большинство обращающихся к тем или иным видам коммерции рассчитывают на гарантированный успех. Но коммерция и рынок невозможны без банкротства, провалов и связанных с ними последствий.

Описание игры. Участники игры (коммерсанты) рассаживаются по кругу. Каждый из них получает личный номер, начиная от единицы и далее, двигаясь по часовой стрелке. Соседи коммерсанта справа и слева становятся его партнерами, связанными с коммерсантом тесными технологическими и экономическими узами, а также договорными отношениями. Таким образом, каждый коммерсант имеет по два партнера, например, партнерами коммерсанта под № 5 являются коммерсанты № 4 и № 6.

Коммерсанты на свой риск ведут коммерческую деятельность. Предлагается несколько видов такой деятельности с различными уровнями риска и, соответственно, прибыльности (табл. 18). Как известно, самые рискованные операции обычно являются самыми прибыльными.

Таблица 18. Коммерческие операции по степени риска и прибыльности

Коммерческая операция	Степень риска (убытки), %	Прибыль, %
1. Участие в коммерческих проектах с высокой степенью риска (освоение новых рыночных сегментов, вложение денег в другие сферы деятельности, биржевые операции и др.)	50	100
2. Реализация нового товара	30	60
3. Реализация традиционного товара	10	20

Все коммерсанты имеют первоначальный капитал на сумму 100 усл. ед. Они могут вкладывать его в любую операцию (на выбор) либо в несколько операций сразу. Из трех предлагаемых коммерческих операций первая является операцией с повышенной степенью риска, возникающего вследствие высокого уровня неопределенности. Третья операция (реализация традиционного товара) – самая стабильная.

Риск и неопределенность здесь минимальны: рынок известен, неудачи сведены к нулю.

Участники могут застраховать свой риск на величину убытков в страховой компании или у ведущего. При этом страховой взнос определяется по договоренности между коммерсантом и страховщиком. К примеру, если вы вкладываете 50 усл. ед. в первую операцию, то убытки в результате наступления нежелательного события могут составить 50 % от этой суммы, т. е. 25 усл. ед. Это и будет сумма, на которую необходимо заключать договор.

Роль случайности в игре представлена карточками, количество которых равно числу участников игры. Примерно $\frac{2}{3}$ из них имеет надпись «Все в порядке», получение такой карточки не влечет никаких последствий для участника. Это означает, что его коммерческая операция удалась. Оставшаяся $\frac{1}{3}$ карточек с надписью «Вам не повезло» означает наступление нежелательного события, влекущего убытки. В этом случае выплачиваемая сумма убытков делится между партнерами предприятия. Если риск был застрахован, то данные суммы выплачивает страховая компания или ведущий.

В игру может быть введена карточка «Форс-мажор, непреодолимая сила», означающая пожары, стихийные бедствия. Данная карточка влечет потерю участником всех денежных средств, вложенных в коммерческие операции. Если операции застрахованы, то выплачивается страховое возмещение, если не застрахованы, коммерсант считается банкротом и выбывает из игры. При этом общее число карточек случайных событий на следующем этапе уменьшается на единицу.

Участники игры и их функции. В игре принимают участие коммерсанты, ведущий и страховая компания.

Коммерсанты имеют первоначальный капитал на сумму 100 усл. ед. и на каждом из этапов игры вкладывают деньги в одну или несколько коммерческих операций. Могут страховать коммерческий риск. В случае нежелательного события выплачивают штрафы в размере половины суммы убытков каждому.

Ведущий воспроизводит на доске схему карточки учета, объясняет участникам правила игры и следит за их исполнением. На каждом этапе игры собирает карточки учета (рис. 3), тасует и раздает участникам карточки случайных событий. Определяет победителей и подводит итоги игры.

Коммерсант № _____		
Этап № _____		
Операция	Вложено средств, усл. ед.	Страховка на сумму, усл. ед.
№ 1		
№ 2		
№ 3		

Рис. 3. Карточка учета

Страховая компания располагает первоначальным капиталом в 300 усл. ед. Осуществляет страхование коммерческого риска в размере суммы убытков для каждой операции и затраченных на нее коммерсантом средств. По взаимной договоренности с коммерсантом устанавливает размер страхового взноса. Прибыль страховой компании складывается из суммы страховых взносов коммерсантов.

В случае использования в игре для ведения расчетов сводной таблицы (табл. 19) функции страховой компании берет на себя ведущий.

Таблица 19. Сводная таблица игры

Коммерсант	Коммерческие операции (вложено/страховка)			Расчетный счет
	№ 1	№ 2	№ 3	
№ 1				
№ 2				
и т. д.				

После объяснения ведущим правил игры коммерсанты выбирают одну или несколько коммерческих операций, которые они намереваются вести на данном этапе. Все эти данные (наименование операции, вложенную в нее сумму, страховку) коммерсант вносит в карточку учета и сдает ее ведущему.

Затем ведущий тасует и раздает участникам карточки случайных событий. После чего происходит подсчет прибылей-убытков, выплачиваются страховые возмещения и прибыль, происходят расчеты между коммерсантами.

Способ расчетов целесообразно проводить с использованием сводной таблицы (табл. 19). В этом случае все игроки по очереди подходят к доске и заполняют соответствующие графы таблицы. Ведущий имеет возможность контролировать их действия при помощи собранных заранее карточек учета. Кроме того, здесь контроль осуществляет вся аудитория, к которой обращается коммерсант. По ходу заполнения он рассказывает о своих действиях, показывает слушателям полученную

карточку случайного события, а при понесении убытков переводит соответствующие суммы на расчетные счета партнеров.

Большое значение имеет выбор участниками правильной стратегии и тактики поведения в игре. Каждый коммерсант должен решить для себя сложную задачу: либо рисковать тем, что есть, в надежде на получение высокой прибыли, либо не рисковать и оставаться «при своих». В реальной хозяйственной деятельности коммерсанты сталкиваются с подобной дилеммой на каждом шагу, от ее решения зависит будущее.

В предлагаемой игре может быть несколько типов игрового поведения участников.

1. Проводить операции с повышенной степенью риска в надежде получить высокую прибыль. Данная линия поведения может быть оправдана лишь в том случае, если проводится страхование предпринимаемых коммерческих операций. Однако и здесь велика возможность проигрыша, так как при наступлении нежелательного события коммерсант, даже если он застраховался, все равно не сможет вернуть свои деньги, потому что он уже заплатил страховой взнос.

2. Проводить операции с минимальной степенью риска либо не проводить их вообще. Это верный путь сохранения собственных денег. Однако в этом случае коммерсант перестает быть коммерсантом в собственном смысле этого слова. Деньги для него перестают быть капиталом и лежат мертвым грузом, не принося никакой прибыли.

3. Наиболее удачной будет такая стратегия поведения, которая предусматривает комбинацию различных коммерческих операций. Данный путь в заданной экономической практике называется хеджированием. Для того, чтобы уменьшить коммерческий риск от какой-либо финансовой операции, компания заключает множество других контрактов, степень риска которых минимальна. Таким образом, общий риск компании снижается. Другими методами снижения коммерческого риска является сбор дополнительной информации и разработка на ее основе достоверного прогноза поведения экономической системы в будущем, диверсификация.

Подведение итогов игры. В конце занятия подводятся итоги деятельности коммерсантов, где преподавателем дается оценка деятельности самых преуспевших и обанкротившихся коммерсантов.

Вопросы для самоконтроля

1. Какова роль методов предупреждения и минимизации риска в коммерческой деятельности?

2. Какие цели и задачи решаются посредством минимизации коммерческого риска?

3. Назовите и дайте характеристику основным методам предупреждения и снижения риска.
4. Каковы основные критерии выбора методов снижения коммерческого риска?
5. Что такое страхование коммерческого риска?
6. Какие существуют виды страхования коммерческого риска?
7. Каков порядок определения наиболее значимых для деятельности предприятия видов риска?
8. Назовите меры по предупреждению возможного коммерческого риска.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Абчук, В. А.** Коммерция : учеб. / В. А. Абчук. – СПб. : Изд-во В. А. Михайлова, 2000. – 475 с.
2. **Агибалов, А.** Хозяйственный риск в предпринимательской деятельности / А. Агибалов, А. Камалян // Экономика сельского хозяйства России. – 1997. – № 6. – С. 43–49.
3. **Аниськова, О. Г.** Коммерческий риск в стратегическом планировании / О. Г. Аниськова // Финансы, учет, аудит. – 2001. – № 12. – С. 32–35.
4. **Бланк, И. А.** Торговый менеджмент / И. А. Бланк. – Киев. : Украинско-Финский институт менеджмента и бизнеса, 1997. – 408 с.
5. **Бобович, А. П.** Риск-менеджмент в организации / А. П. Бобович // Потребительская кооперация. – 2005. – № 1. – С. 49–56.
6. **Бобович, А. П.** Сущность коммерческого риска и его классификация / А. П. Бобович // Потребительская кооперация. – 2003. – № 2. – С. 44–50.
7. **Богатилов, А.** Снижение предпринимательских рисков в инновационной деятельности / А. Богатилов, А. Козлов // Маркетинг. – 1998. – № 4. – С. 20–27.
8. **Большой экономический словарь** / под. ред. А. Н. Азрилияна. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Институт новой экономики, 1999. – 1248 с.
9. **Бураков, В.** Методологические основы качественной оценки рыночного риска / В. Бураков // Банковский вестник. – 2001. – № 25. – С. 36–39.
10. **Буянов, В. П.** Рискология (управление рисками) : учеб. пособие / В. П. Буянов, К. А. Кирсанов, Л. М. Михайлов. – 2-е изд., испр. и доп. М. : Изд-во «Экзамен», 2003. – 384 с.

11. **Васильчук, Е. С.** Бизнес-планирование и оценка рисков предпринимательской деятельности / Е. С. Васильчук, Н. А. Рухманова. – Иваново : Иван. гос. ун-т, 1996. – 123 с.
12. **Владимирова, Л.** О риске в торговле / Л. О. Владимирова // Торговля. – 1994. – № 1–6.
13. **Германчук А. М.** Управление коммерческой деятельностью организаций на основе маркетинга : дис. ... канд. экон. наук / А. М. Германчук. – Донецк. гос. ун-т экономики. – Донецк, 2000. – 276 с.
14. **Гетьман, В. Г.** Анализ уровня рисков / В. Г. Гетьман // Бухгалтерский учет. – 1993. – № 4. – С. 12–14.
15. **Глушаков, В. Е.** Управление риском на основных этапах ведения бизнеса / В. Е. Глушаков // Предпринимательство в Белоруссии. – 2000. – № 7. – С. 23–25.
16. **Гранатуров, В. М.** Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения : учеб. пособие для вузов / В. М. Гранатуров. – М. : Дело и сервис, 1999. – 112 с.
17. **Гранатуров, В. М.** Проблемы оценки и учета экономического риска при принятии рыночных решений / В. М. Гранатуров // Маркетинг в России и за рубежом. – 1998. – № 6. – С. 31–36.
18. **Деньга, В. С.** Комплексное страхование промышленных рисков: проблемы и перспективы / В. С. Деньга, П. В. Куцын, Н. А. Гафаров // Газовая промышленность. – 1996. – № 7–8. – С. 38–41.
19. **Догиль, Л. Ф.** Управление хозяйственным риском : учеб. пособие / Л. Ф. Догиль. – Минск : Мисанта, 2005. – 224 с.
20. **Дубров, А. М.** Моделирование рискованных ситуаций в экономике и бизнесе : учеб. пособие для вузов / А. М. Дубров, Б. А. Лагоша, Е. Ю. Хрусталева ; под ред. Б. А. Лагоши. – М. : Финансы и статистика, 1999. – 176 с.
21. **Зубков, В. И.** Проблемное поле социологической теории риска / В. И. Зубков // Социологические исследования. – 2001. – № 6. – С. 123–127.
22. **Ивуть, Р, Ясюкевич, Т.** Роль риска в деятельности предприятия / Р. Ивуть, Т. Ясюкевич // Экономика. Финансы. Управление. – 2000. – № 3. – С. 24–33.
23. **Кравченко, Л. И.** Анализ хозяйственной деятельности в торговле : учебник для вузов / Л. И. Кравченко. – 4-е изд., перераб. и доп. – Мн. : Выш. шк., 1995. – 415 с.
24. **Краснова, Н.** А риск лучше... / Н. Краснова // Риск. – М. – 1993. – № 3. – С. 39–42.
25. **Мартынюк, В. Ф.** Анализ риска и его нормативное обеспечение / В. Ф. Мартынюк // Безопасность труда в промышленности. – 1995. – № 11. – С. 35–37.

26. **Миронов, И.** Локализация экономических рисков / И. Миронов // Вопросы экономики. – 1999. – № 4. – С. 44–46
27. **Мочалова, Л. А.** Проблемы экономического риска и устойчивости в информационных технологиях управления сельским хозяйством / Л. А. Мочалова. – Брянск : Изд-во Брян. гос. с.-х. акад., 1996. – 117 с.
28. **Невский, А.** Проект есть, закона нет. Отнесение предприятий к классу профессионального риска / А. Невский // ОТиСС. – 1997. – № 7.
29. **Никитина, Т. В.** Страхование коммерческих рисков / Т. В. Никитина. – СПб. : Питер, 2002. – 240 с.
30. **Пигунова, О. В.** Методологический подход к разработке и выбору стратегии коммерческой деятельности предприятия розничной торговли : пособие для студ., слуш. сист. повыш. квалификации и переподг. кадров, аспирантов / О. В. Пигунова, О. Г. Аниськова. – Гомель : БТЭУ, 2002.
31. **Пигунова, О. В.** Стратегия коммерческой деятельности предприятия розничной торговли / О. В. Пигунова, О. Г. Аниськова. – М. : Маркетинг, 2002.
32. **Плотинский, Ю. М.** Риск в социальных реформах / Ю. М. Плотинский // Вестник Моск. ун-та. – Серия 18. Социология и политология. – 1996. – № 2. – С. 58–60.
33. **Раевнева, Е.** Разработка стратегии фирмы с учетом риска / Е. Раевнева, А. Милов // Бизнес-информ. – Харьков, 1996. – № 15. – С. 35–39.
34. **Рощина, И. В.** Методы оценки степени риска и эффективности инвестиций компании: проблемы макро- и микроуправления / И. В. Рощина : Сб. стат. – Томск : Издание Томского ун-та, 1997. – С. 161–175.
35. **Сердюкова, И. Д.** Управление финансовыми рисками / И. Д. Сердюкова // Финансы. – М. – 1995. – № 11. – С. 13–16.
36. **Столмов, Л. Ф.** Рыноковедение / Л. Ф. Столмов. – М. : Экономика, 1983.
37. **Телегина, Е. А.** Об управлении рисками при реализации долгосрочных проектов / Е. А. Телегина // Деньги и кредит. – 1995. – № 1. – С. 57–59.
38. **Унтура, Г. А.** Системная оценка интегрального риска взаимодействия экономических субъектов в регионе / Г. А. Унтура, А. В. Евсеенко, В. С. Зверев // Регион: экон. и социол. – Новосибирск. – 1997. – № 3. – С. 48–62.
39. **Хруцкий, В.** Современный маркетинг / В. Хруцкий. – М. : Финансы и статистика, 1991.
40. **Шкира, А.** Социальные риски и социальная защита. К истории вопроса в России / А. Шкира // Вопросы экономики – 1993. – № 12. – С. 32–35.

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка	3
Ситуационные задания по темам курса и методические указания по их выполнению	3
Тема 1. Роль риска в условиях рыночной экономики	3
Занятие 1. Оценка склонности к рискованному поведению	3
Вопросы для самоконтроля	6
Тема 2. Управление коммерческим риском на предприятии	8
Задание 2. Оценка уровня риска деятельности предприятия торговли с применением метода экспертных оценок.....	8
Занятие 3. Разработка системы рисков деятельности предприятия торговли	13
Занятие 4. Оценка уровня коммерческого риска, связанного с выполнением договорных обязательств, с применением статистического метода	13
Задание 5. Статистическая теория игр, ее применение в управлении коммерческим риском на предприятии	16
Вопросы для самоконтроля	20
Тема 3. Финансирование коммерческого риска	21
Занятие 6. Оценка степени коммерческого риска при финансировании коммерческого проекта путем использования собственных и заемных средств.....	21
Вопросы для самоконтроля	23
Тема 4. Анализ коммерческого риска.....	23
Занятие 7. Выбор рациональной стратегии оптовых закупок в условиях неопределенности и коммерческого риска	23
Занятие 8. Определение уровня риска предприятий торговли в зависимости от безопасности их коммерческой деятельности и стратегии управления коммерческим риском.....	26
Вопросы для самоконтроля	32
Тема 5. Пути снижения коммерческого риска.....	33
Занятие 9. Изучение комплекса предупредительных мер по снижению коммерческого риска и их оценка	33
Занятие 10. Оценка вероятности наступления риска	40
Занятие 11. Деловая игра «Коммерческий риск и способы его уменьшения»	43
Вопросы для самоконтроля	48
Список рекомендуемой литературы	48

Учебное издание

КОММЕРЧЕСКИЙ РИСК

Практикум

**для аудиторных занятий и самостоятельной работы
студентов специальностей 1-25 01 10 «Коммерческая деятельность»,
1-25 01 09 «Товароведение и экспертиза товаров»**

Авторы-составители:

Бобович Андрей Павлович

Аниськова Оксана Григорьевна

Редактор Н. В. Славницкая

Компьютерная верстка О. П. Воронина

Подписано в печать 18.05.06. Бумага типографская № 1.

Формат 60 × 84 ¹/₁₆. Гарнитура Таймс. Ризография.

Усл. печ. л. 3,02. Уч.-изд. л. 3,0. Тираж 200 экз.

Заказ №

УО «Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации».

246029, г. Гомель, просп. Октября, 50

ЛИ № 02330/0056814 от 02.03.2004 г.

Отпечатано в УО «Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации».

246029, г. Гомель, просп. Октября, 50