

ОБ УПРАВЛЕНИИ ЦЕНОВЫМИ РИСКАМИ

В статье рассматриваются мероприятия по управлению ценовыми рисками в торговой организации.

The article discusses measures for managing price risks in a trading organization.

Ключевые слова: виды ценовых рисков; предотвращение и приспособление к ценовому риску; снижение степени ценовых рисков; лимитирование ценовых рисков; взаимосвязь уровня доходности, скидки и потерь доходности.

Key words: types of price risks; prevention and adaptation to price risk; reduction of price risks; limitation of price risks; relationship between profitability levels, discounts and profitability losses.

Мы писали ранее, что анализ и управление ценовыми рисками – одно из ключевых направлений управленческого анализа цен [1, с. 70]. В настоящей статье вопросы управления ценовыми рисками рассмотрены более детально.

Ценовой риск является разновидностью специфического хозяйственного риска, который отражает вероятность возникновения потерь или недополучения фактической прибыли по сравнению с запланированным показателем прибыли в неопределенных условиях хозяйственной деятельности организации.

Поскольку функционально прибыль зависит от установленных цен, возникает необходимость анализа ценовых рисков.

Существуют различные виды ценовых рисков, связанные с повышением цен закупки; вероятностью установления конкурентами цен ниже рыночных и ценовой атакой, изменением государственного регулирования цен, ставок налогов, включаемых в цену, ухудшением рыночной конъюнктуры и общим снижением цен на рынке, повышением цен и тарифов на услуги других организаций, которыми пользуется данная организация (тарифы на электроэнергию, ставки коммунальных платежей, арендной платы, транспортные тарифы).

Факторы, определяющие ценовые риски, можно разделить на внутренние и внешние. Внутренние факторы – это факторы, которые менеджмент организации может контролировать. Внешние факторы (рыночные условия, нормативные изменения) должны учитываться как источники неопределенности.

Любая организация должна управлять хозяйственными рисками, в том числе ценовыми рисками. Управление ценовыми рисками – это деятельность, связанная с предотвращением, приспособлением, оптимизацией или снижением степени ценового риска.

Важнейшим направлением управления ценовыми рисками является предотвращение возможности их возникновения. Управленческая деятельность по данному направлению может заключаться в повышении качества предлагаемых товаров и услуг; увеличении в объеме реализа-

ции удельного веса товаров неэластичного спроса; повышении эффективности маркетинговой деятельности; ориентации на целевые сегменты с более низким уровнем конкуренции.

Остановимся на возможных мероприятиях предотвращения возможности возникновения ценовых рисков более подробно. С одной стороны, реализация товаров и услуг более высокого качества предполагает установление на них более высоких цен, что означает выход на более узкий сегмент потребителей. С другой стороны, поскольку большинство организаций торговли функционируют в условиях монополистической конкуренции, ориентация на повышение качества товаров и услуг позволяет привлечь тех потребителей, для кого качество является необходимым условием приобретения товара или услуги.

Увеличение в объеме реализации удельного веса товаров неэластичного спроса позволяет организации торговли работать с более широким диапазоном цен, в том числе отклоняющихся от среднерыночной цены. Ценовая эластичность спроса отражает степень чувствительности потребителя к изменению цены. По товарам неэластичного спроса при повышении цен потребитель реагирует некоторым снижением спроса, но в меньшей степени. Выручка при этом будет расти при условии, что речь идет о целевых сегментах с более низким уровнем конкуренции. Следовательно, торговая организация должна стремиться к росту доли таких целевых сегментов товаров в товарообороте.

Ценовую чувствительность спроса можно снизить, используя на основе эффективной маркетинговой деятельности методы неценовой конкуренции. Такие методы неценовой конкуренции как оригинальная реклама, дифференциация товара, позиционирование особых свойств товара, звучные запоминающиеся названия товара, повышение качества сервиса продаж и послепродажного сервиса и др., позволяют сформировать мнение у покупателя об отличии нашего предложения от предложений конкурентов. В этой ситуации более высокая цена и ее определенное отклонение от среднерыночной цены оправданно в глазах покупателя.

Кроме того, в условиях возрастания неопределенности внешней среды и кризисных явлений сохранение текущей цены при некоторых потерях физического объема продаж менее губительно для прибыли, чем снижение цен с целью сохранения имеющегося физического объема продаж. Это связано с проявлением эффекта ценового операционного рычага, который всегда имеет более высокое значение, чем натуральный операционный рычаг. Следовательно, для снижения ценовых рисков и увеличения или сохранения получаемой прибыли важно использовать все ценовые возможности.

К примеру, при выручке от реализации без налога на добавленную стоимость (НДС) 60 000 р., условно-постоянных затратах – 25 000, условно-переменных затратах – 30 000 р., прибыль от реализации составляет 5 000 р. Тогда ценовой операционный рычаг будет равен $60\,000 : 5\,000 = 12$, а натуральный операционный рычаг будет равен $(60\,000 - 30\,000) : 5\,000 = 6$.

Это означает, что при росте цен на 1% прибыль организации возрастет на 12%, а при росте физических объемов продажи товаров рост прибыли составит 6%.

Операционный рычаг работает и в обратную сторону: каждый процент снижения цены будет сопровождаться снижением прибыли на 12%, а потеря физических объемов оборота менее губительна для прибыли и составит 6%. Не очень значительное с позиций покупателей снижение цен в среднем на 5% приведет к потерям 60% прибыли организации, в то время потеря 5% физических объемов оборота будет сопровождаться только 30%-ным снижением прибыли.

Повышение эффективности маркетинговой деятельности предполагает, что маркетинг должен развивать и повышать качество товара или услуги до степени соответствия запросам широкого круга покупателей, когда процесс продажи более ориентирован на демонстрацию того, насколько и как предлагаемый товар удовлетворяет потребности определенной части покупателей или даже отдельного покупателя. Способность продавца идентифицировать тип покупателя и приспособиться к нему обеспечивает позитивное восприятие информации о товаре и повышает расположенность покупателей к покупке, следовательно, помогает предотвратить ценовые риски.

Важным направлением управления ценовыми рисками выступают мероприятия по приспособлению к возникшим ценовым рискам с целью смягчения их последствий. Например, всегда существует риск повышения цен закупки товаров, что ведет либо к повышению розничных цен либо, в случае сохранения прежних цен из-за высокой конкуренции, к снижению уровня рентабельности торговой организации. В этой ситуации очень важен выбор надежных поставщиков товаров, наличие не одного, а нескольких поставщиков. С одной стороны, организация поставок товаров с множеством поставщиков, посредников и логистических партнеров может увеличить затраты, с другой стороны, альтернативные поставщики позволяют предотвратить

нарушения в цепочках поставок и иметь возможность, при необходимости, выбора другого поставщика с конкурентной ценой закупки или приемлемыми условиями получения скидок исходя из условий договора.

Для приспособления к изменению цен конкурентами особое внимание необходимо уделять постоянному мониторингу цен основных конкурентов, изучению слабых и сильных сторон в ценовой политике конкурентов. Перспективное направление – развитие системы автоматического ценообразования и ее использование для ценовой разведки или ценового парсинга [2].

Постоянный анализ покупательского спроса, продаж и мониторинг цен конкурентов позволяет встроить ценообразование в процесс эффективного управления ассортиментом реализуемых товаров и услуг.

В последние годы в Республике Беларусь произошли значительные изменения в государственном регулировании цен, затронувшие значительный круг потребительских товаров. 19 октября 2022 г. было принято постановление Совета Министров Республики Беларусь «О системе государственного регулирования цен» № 713. За прошедший с момента его введения период в данный нормативный документ неоднократно вносились изменения. Вводились и впоследствии были отменены предельные розничные цены на некоторые виды плодоовощной продукции.

С одной стороны, с апреля 2025 г. сузился круг регулируемых потребительских товаров, с другой стороны, были введены предельные максимальные надбавка импортера, оптовая надбавка (с учетом надбавки импортера), торговая надбавка (с учетом оптовой надбавки и надбавки импортера) на импортируемые (реимпортируемые) потребительские товары. Это повлекло изменения в методике расчета оставшейся торговой надбавки для оптового и розничного звена на импортные товары. Импортеры применяют не предельную максимальную надбавку, как ранее, а такой размер надбавки, который позволил бы опту и рознице также применить надбавку с учетом ее предельного максимального ограничения.

Кроме того, расширился перечень необходимых реквизитов в товарно-сопроводительных документах для импортируемых товаров. С 15 апреля 2025 г. импортеры должны указывать в товарно-транспортных накладных (ТТН), товарных накладных (ТН) в числе дополнительных сведений, связанных с установлением регулируемых цен, также размер примененной надбавки импортера в процентах, а оптовики по импортируемым товарам обязаны указывать в накладных дополнительно также размер надбавки импортера.

Поскольку ценовой риск внесения изменений в действующие нормативные документы по ценообразованию достаточно высокий, это требует постоянного мониторинга дополнений и изменений действующих нормативных актов по ценообразованию и оперативного реагирования на изменения с целью недопущения нарушений государственной дисциплины цен.

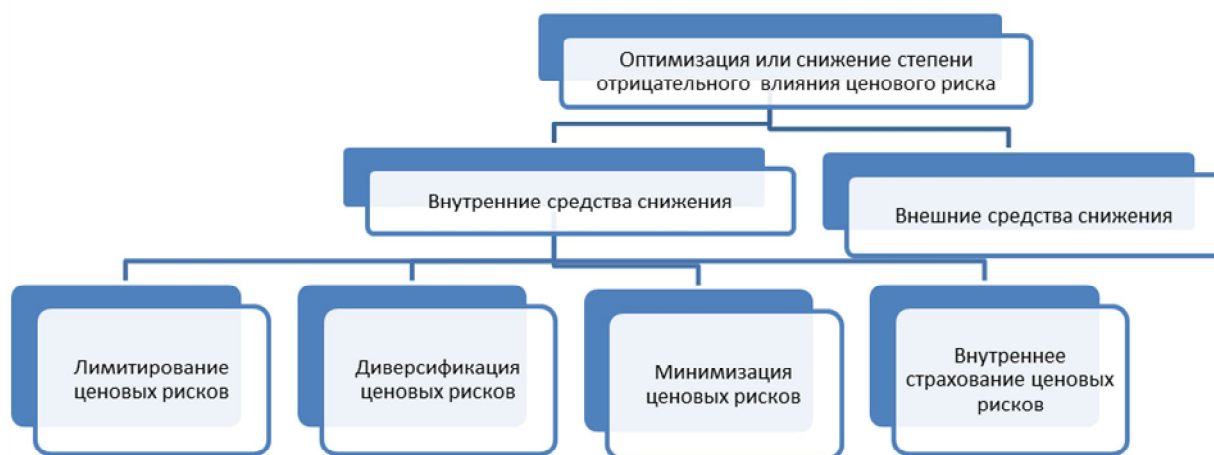
Приспособление к ценовому риску возможного снижения цен на товары на рынке заключается в прогнозировании изменений рыночной конъюнктуры, разработке мероприятий по снижению ценовой чувствительности потребителей. Внезапный экономический спад может повлиять на объемы продаж товаров и денежный поток. Важным представляется применение в торговых организациях комплекса методов по исследованию восприятия цен потребителями. В их числе могут применяться следующие прямые методы: лестница цен, тест без сравнения, оценка ценовой восприимчивости, а также косвенные методы, в том числе конджойт-анализ – многомерный статистический метод исследования предпочтений потребителей.

Эффективным инструментом, позволяющим торговой организации управлять соотношением «ценность (цена)» своего предложения, избежать ошибок в позиционировании товара, является карта ценности. Ценность товара – воспринимаемое потребителем качество товара или услуги в контексте воспринимаемой цены по отношению к конкурирующим товарам.

Ценовая и рекламная конкуренция растет в процессе кризиса. Следует учитывать, что снижение цен может происходить и по внутренним причинам. Среди них могут быть попытка привлечения новых покупателей; попытка увеличить частоту посещения торгового объекта; применение средств демотивации существующих покупателей от перехода к конкурентам; использование поощрения покупателей покупать «сейчас»; применение дифференцированного ценообразования для различных групп покупателей; применение низкой цены одного товара для стимулирования продаж других товаров в продуктовой линейке.

Еще одним направлением деятельности по управлению ценовыми рисками является деятельность по оптимизации или снижению степени отрицательного влияния ценового риска. В экономической литературе выделяют внутренние и внешние средства такой управленческой деятельности (рисунок).

Средства оптимизации или снижения степени отрицательного влияния ценового риска



Примечание – Источник: Собственная разработка авторов.

Лимитирование ценовых рисков может проводиться с использованием в торговой организации норматива товарных запасов, определения доли товаров в товарообороте, на которые будут установлены скидки; определения максимального размера скидок покупателям и максимально возможного периода действия скидок.

Стимулирование продаж промоакциями в долгосрочной перспективе несет значительные риски из-за разрушающего влияния на регулярные продажи. Предоставление скидок с розничной цены – это один из самых простых способов потери дохода от реализации, особенно в условиях изменения системы регулирования цен и введения предельных торговых надбавок на значительную часть потребительских товаров.

Для иллюстрации представим в нижеприведенной таблице, как взаимосвязаны удельный вес торговой надбавки в розничной цене, процент скидки и потери доходов.

Взаимосвязь уровня доходности, скидки и потерь доходности

Удельный вес торговой надбавки в розничной цене (без НДС)	Скидка от розничной цены, %					
	1	3	5	10	15	20
5	20	60	100			
10	10	30	50	100		
15	6,6	20	33,1	66,6	100	
20	5	15	25	50	75	100
30	3,3	10,2	16,6	33	50	66
40	2,5	7,5	12,5	25	37,5	50
50	2	6	10	20	30	40
60	1,6	5	8,3	16,5	25	33

Примечание – Источник: Собственная разработка авторов.

Цифры по вертикали показывают, какой процент к отпускной цене составляет торговая надбавка, цифры по горизонтали – какая скидка установлена от розничной цены с НДС. Данные таблицы показывают, каков процент потерь суммы дохода от реализации из-за предоставления скидки.

К примеру, розничная цена единицы товара (без НДС) составляет 5,90 р., отпускная цена (без НДС) – 4,13, сумма торговой надбавки – 1,77 р. Удельный вес торговой надбавки в розничной цене равен $1,77 : 5,90 \cdot 100 = 30\%$. Если предоставить скидку в размере 3% от розничной цены (без НДС), то розничная цена (без НДС) составит $5,90 \cdot 0,97 = 5,72$ р. Размер дохода от реализации будет равен $5,72 - 4,13 = 1,59$ р., потери суммы торговой надбавки составят $1,59 : 1,77 \cdot 100 = 10,2\%$.

Скидки в несколько процентов слабо мотивируют покупателя, если речь идет о недорогих товарах. Покупатель часто даже не замечает такой скидки или не оценит ее, а торговой организации она может обойтись в 20–30% дохода от реализации по продаже данного товара.

Предпочтительнее предоставлять покупателю не скидку, а подарок, поскольку это обойдется организации дешевле. Например, мы предоставляем постоянному покупателю при значительной сумме чека в подарок товар, на который установлена торговая надбавка 55%. Он стоит 1 р. Покупатель воспринимает, что получил подарок на 1 р. Реально же этот товар обошелся организации $1 : 1,2 : 1,55 = 0,54$ р.

Диверсификация ценовых рисков предполагает снижение концентрации ценовых рисков за счет диверсификации поставщиков; целей ценовой политики; товарного ассортимента; целевых сегментов рынка; скидок.

Минимизация ценовых рисков, когда их невозможно избежать, предполагает реализацию следующих мероприятий:

- использование гибких цен в договорах с поставщиками, в том числе использование «скользящих цен», определенных, а не определенных цен (оплата согласно контракту по текущей на момент поставки товара цене в случае, когда курс национальной валюты является неустойчивым);

- сокращение перечня форс-мажорных обстоятельств в договорах с поставщиками;
- получение от покупателей гарантий при предоставлении потребительских кредитов;
- продажа дорогостоящих товаров на условиях финансового лизинга, что предусматривает переход к покупателю права собственности на товар только после полного расчета.

Выделяют следующие формы внутреннего страхования ценовых рисков:

- включение в условия договоров необходимых уровней штрафов, пени, неустоек и других финансовых санкций в случае нарушения поставщиками обязательств с тем, чтобы компенсировать финансовые потери продавца от негативного влияния ценовых рисков;

- направление части финансовых ресурсов в целевые резервные фонды (фонд будущей уценки товаров, фонд предоставления скидок покупателям и др.).

Внешнее страхование ценовых рисков (страхование необоротных активов; грузов при транспортировке; инвестиций; прибыли; страхование с помощью операции хеджирования фьючерсами, хеджирование опционами) используется, если риск носит системный характер, что затрудняет его оптимизацию другими методами реагирования; продавец имеет достаточные финансовые ресурсы для внешнего страхования; использование внутренних средств снижения ценового риска не дает положительных результатов; торговая организация не имеет квалифицированных кадров, способных разрабатывать мероприятия по оптимизации ценовых рисков.

Таким образом, понимание существующих или потенциально возможных ценовых рисков предполагает проведение мероприятий по управлению ими, осознанному принятию управленческих решений с целью обеспечения устойчивости и развития своей организации.

Список использованной литературы

1. **Емельянова, Т. В.** К вопросу об управленческом анализе цен / Т. В. Емельянова, Л. Т. Снитко // Актуальные вопросы бухгалтерского учета, анализа и аудита в инновационной экономике : сб. науч. ст. междунар. науч.-практ. интернет-конф., Гомель, 27 окт. 2023 г. / Бел. торгово-экон. ун-т потреб. кооп. ; редкол.: С. Н. Лебедева [и др.] ; под науч. ред. канд. экон. наук, доцента Е. Г. Толкачёвой. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потреб. кооп., 2023. – 1 CD-ROM. – С. 69–73.

2. **Как** управлять ценовыми войнами // Retail.ru. – URL: <https://www.retail.ru/articles/147502/> (дата обращения: 15.09.2025).