

ПОСТРОЕНИЕ КАРТЫ КОММЕРЧЕСКИХ РИСКОВ

Климова Ю.Е.

**Белорусский государственный университет пищевых и химических технологий
г. Могилев, Беларусь**

Сегодня многие предприятия и организации все больше уделяют внимания управлению рисками в различных отраслях и сферах деятельности. Однако анализ деятельности предприятий мясо-молочной промышленности показывает ряд особенностей, которые относятся к слабой культуре управления рисками, нехватке количественных инструментов оценки рисков, а также обособленностью процессов управления рисками от основных бизнес процессов.

Для повышения культуры управления рисками необходимо внедрить в коммерческую деятельность организаций следующие параметры идентификации, оценки и управления коммерческими рисками в организации. На начальном этапе руководителю коммерческой службы предприятия необходимо определить критерии идентификации рисков. К выбору критериев и факторов риска предъявляется ряд требований: фактор, связан с высокой неопределенностью; влияние фактора корректно отражено в финансовой модели (например, нет смысла оценивать валютные риски, если в финансовой модели все валютные расходы зафиксированы в рублях, а изменение валюты несущественно влияет на результат); в организации существует достоверная статистика и эксперты для определения возможного диапазона значений фактора; существуют внешние достоверные источники информации для определения возможного диапазона значений фактора.

Далее руководитель коммерческой службы должен применить количественные или качественные методы для оценки рисков. Гипотезы о величине риска и степени воздействия могут выбираться количественно, с помощью анализа чувствительности, так и экспертным путем, с привлечением высококвалифицированных экспертов в сфере деятельности предприятий мясо-молочной промышленности, через изучение нормативной базы. В результате этого этапа должен быть сформирован перечень допущений финансовой модели или бизнес плана, возможные диапазоны их значений и вероятные формы распределения таких значений.

Параллельно с этим необходимо провести классическое выявление рисков, чтобы определить все ли ключевые допущения и факторы были включены в анализ. Выявление рисков необходимо проводить через анализ существующей управленческой и финансовой отчетности предприятия в области коммерческой деятельности и соотношения этого анализа с результатами хозяйственной деятельности организации в целом, изучение отраслевых отчетов и данных конкурентов, анализ отчетов аудиторов, проверяющих органов и контрольно-ревизионных комиссий, а также интервью ключевых сотрудников организации.

Проведем идентификацию коммерческих рисков на ОАО "Бабушкина крынка" - управляющая компания холдинга «Могилевская молочная компания «Бабушкина крынка» экспертным методом (таблица 1) и построим карту рисков.

Таблица 1 – Оценка рисков экспертным методом

Риск	Ущерб	Вероятность рисков	Степень воздействия
1	2	3	4
риски на этапе снабжения сырьем, R1	0,1176	0,34	0,039984
риски в договорной работе, R2	0,00871	0,12	0,001045

Продолжение таблицы 1

1	2	3	4
риск отказа покупателя от полученной и оплаченной им продукции, R3	0,00871	0,19	0,001655
риск неполучения внешних инвестиций, R4	0,1176	0,49	0,057624
риск неэффективности действующей ОСУ, R5	0,06664	0,16	0,010662
риски взаимодействия с контрагентами и партнерами, R6	0,00871	0,21	0,001829
риски реализации продукции, R7	0,00871	0,43	0,003745
риск неверного прогнозирования ситуации или получения неверных данных, R8	0,06664	0,29	0,019326
риск отказа оборудования, R9	0,00871	0,27	0,002352
маркетинговые риски, R10	0,00871	0,30	0,002613
риски непредвиденной конкуренции, R11	0,1176	0,43	0,050568
риск связанный с транспортировкой товара, R12	0,00871	0,17	0,001481
потери товара, R13	0,00871	0,18	0,001568
повышение издержек обращения (штрафы, непредвиденные пошлины и отчисления), R14	0,00871	0,29	0,002526
риск при планировании ассортимента, R15	0,06664	0,29	0,019326
повышение закупочной цены, R16	0,1176	0,58	0,068208
потери качества товара в процессе обращения, что приводит к снижению его цены, R17	0,06664	0,31	0,020658
риски рыночной конъюнктуры, R18	0,1176	0,68	0,079968
риск в установлении цены, R19	0,06664	0,30	0,019992

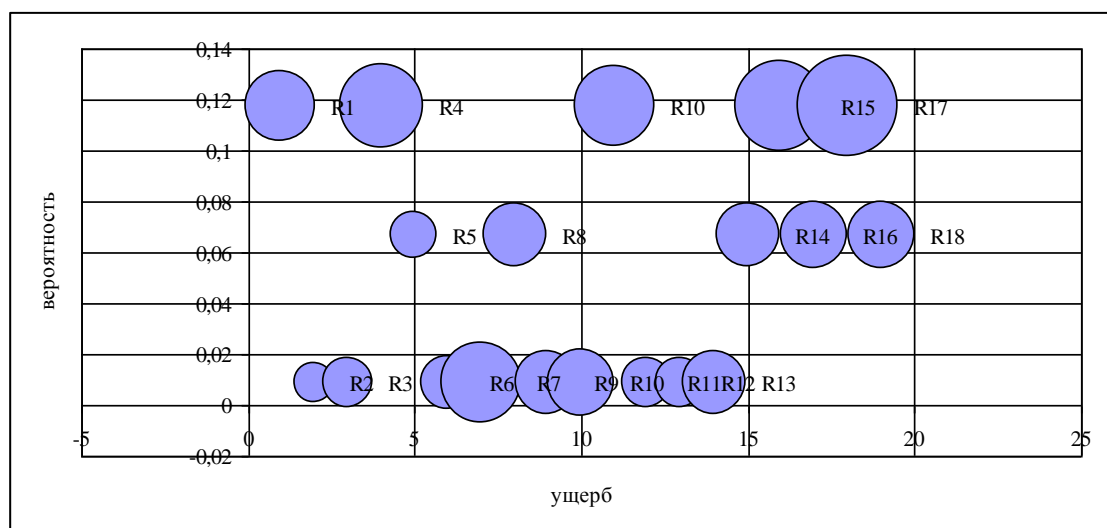


Рисунок 1 - Карта коммерческих рисков

Риски на карте разместились в левом верхнем углу — это реальная жизнь, в которой предприятие осуществляет свою деятельность, поэтому их много. Вероятность высокая, то есть могут происходить каждый год, но потери относительно небольшие; риски в левом нижнем углу — потенциальные незначительные опасности, которые возникают по итогам идентификации. Чем тщательнее идентификация, тем больше таких рисков. И тем более тщательную программу управления коммерческими рисками можно составить для дальнейшей их минимизации.