**ТЕМА 5: Риски предприятий реального сектора**

**1 Производственные риски и промышленная безопасность производства**

**1.1 Причины и факторы производственного риска**

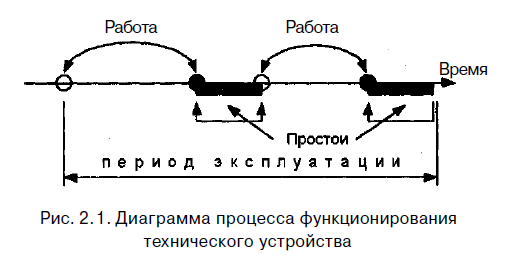
Производственный риск — это вероятность убытков или дополнительных издержек, связанных со сбоями или остановкой производственных процессов, нарушением технологии выполнения операций, низким качеством сырья или работы персонала и т. п.

Этот вид риска наиболее чувствителен к изменению намеченных объемов производства и реализации продукции, плановых материальных и трудовых затрат, к изменению цен, браку, дефектности изделий и др.

В современных условиях в России производственный риск велик, поэтому производственная деятельность стала наиболее рисковой.

К основным причинам производственного риска относятся:

* снижение намеченных объемов производства и реализации продукции вследствие снижения производительности труда, простоя оборудования, потерь рабочего времени, отсутствия необходимого количества исходных материалов, повышенного процента брака производимой продукции;



* снижение цен, по которым планировалось реализовать продукцию (услугу), в связи с ее недостаточным качеством, неблагоприятным изменением рыночной конъюнктуры, падением спроса;
* увеличение расхода материальных затрат из-за перерасхода материалов, сырья, топлива, энергии, а также за счет увеличения транспортных расходов, торговых издержек, накладных и других дополнительных расходов;
* рост фонда оплаты труда за счет превышения намеченной численности либо выплат более высокого, чем запланировано, уровня заработной платы отдельным сотрудникам;
* увеличение налоговых платежей и других отчислений предприятия;
* низкая дисциплина поставок, перебои с топливом и электроэнергией;
* физический и моральный износ оборудования.

Для промышленного производства наиболее тяжелым проявлением риска является возникновение аварийной ситуации. Это может произойти на промышленных объектах в результате событий различного характера:

* природного — землетрясение, наводнение, оползни, ураган, смерч, удар молнии, шторм (на море), извержение вулкана и т. д;
* техногенного — износ зданий, сооружений, машин и оборудования, ошибки при проектировании или монтаже, злоумышленные действия, ошибки персонала, повреждение оборудования при строительных и ремонтных работах и др.;
* смешанного — нарушение природного равновесия в результате техногенной деятельности человека, например возникновение нефтегазового фонтана при разведочном бурении скважин или оползня при строительных работах.

Эти события вызывают несколько групп неблагоприятных последствий:

* взрыв;
* пожар;
* поломка механизмов и оборудования;
* нанесение ущерба окружающей среде;
* нанесение ущерба персоналу;
* экономический ущерб, связанный с вынужденной безработицей в результате остановки производства;
* нанесение ущерба третьим лицам,
* снижение производства продукции и остановка производства

**1.2 Общие принципы организации и проведения на промышленном предприятии мероприятий по снижению риска и ограничению размеров ущерба при чрезвычайных ситуациях**

Законодательные и нормативные требования по управлению риском на промышленном объекте сводятся к следующим положениям.

1. Осуществление предупредительных мер, направленных на снижение рисков и повышение безопасности производства.

2. Проведение мероприятий по ограничению масштабов возможных последствий аварий и других неблагоприятных событий.

3. Создание необходимых резервов материальных и финансовых ресурсов для ликвидации чрезвычайных ситуаций.

4. Страхование ответственности за причинение вреда третьим лицам и окружающей среде.

Как легко заметить, основной упор в государственной политике по управлению риском делается на осуществление различных предупредительных организационно-технических мероприятий, а также мер, позволяющих ограничить меры ущерба при наступлении чрезвычайных ситуаций.

Меры по снижению риска должны включать:

* соблюдение требований безопасности при разработке проектной документации и строительстве объекта;
* использование безопасных материалов и технологий при эксплуатации производственного объекта;
* использование эффективных систем контроля за технологическими процессами на объекте;
* соблюдение правил эксплуатации;
* специальное обучение и переподготовка персонала производственного объекта и др.

К мероприятиям по ограничению размеров ущерба относятся:

* создание систем оповещения персонала и населения о чрезвычайных ситуациях;
* разработка различных технических средств, ограничивающих действия поражающих факторов (системы пожаротушения, аварийной вентиляции, заградительных устройств
* и т. д.);
* подготовка средств и мероприятий по защите людей;
* организация оперативного медицинского обеспечения.

**2 Коммерческие и снабженчекие риски**

**2.1 Основные виды рисков**

**Риск незаключения договора поставки сырья и материалов.**

*Причины*:

отказ традиционных поставщиков от заключения договоров;

неприемлемые для предприятия условия договоров (в том числе цены);

переход традиционных поставщиков на выпуск другой продукции;

невозможность закупки на мировом рынке из-за сложности таможенного законодательства, отсутствия валюты и т. д.

*Факторы риска*:

чрезмерная концентрация входных материальных потоков на ограниченном количестве поставщиков;

недеверсифицированность поставок;

нестабильность общей социально-экономической ситуации;

принятие поставщиками стратегии «максимальная прибыль сегодня любыми средствами».

*Рекомендуемые методы компенсации*:

диверсификация производства путем расширения числа готовых к использованию технологий и видов продукции;

диверсификация поставок;

постоянный сбор и актуализация информации о возможных поставщиках, их намерениях, осваиваемых технологиях и социально-экономической ситуации вокруг них;

установление некоммерческих связей с реальными и потенциальными поставщиками;

вертикальная интеграция «вниз» и квазиинтеграция, т. е. объединение отдельных функций управления;

приобретение предприятием акций предприятий-поставщиков; расширение и поддержание личных контактов с поставщиками;

подготовка кредитных линий на случай необходимой предоплаты;

создание страхового резерва исходных продуктов.

**Риск срыва заключенных договоров поставки.**

*Причины:*

непредвиденная ситуация у поставщиков;

техническая невозможность производства необходимой для предприятия продукции; невозможность выполнения условий договора;

принятие поставщиком решения о разрыве договора и смене потребителя;

принятие поставщиком решения об изменении условий договора (сроков, цен, объемов, требований к качеству поставляемой продукции);

аварийность на транспорте.

*Факторы риска*:

общая нестабильность социально-экономической ситуации;

отсутствие традиции обязательности общеправовых и контрактных условий; неравномерность темпов инфляции;

всплески роста цен в отдельных отраслях и регионах;

неравномерность динамики доходов различных слоев населения;

недостаточность средств у предприятия для компенсации повышения цен поставщиком.

*Рекомендуемые методы компенсации*:

диверсификация поставок;

расширение состава поставщиков;

создание финансовых резервов или организация «горячих» кредитных линий на случай непредвиденных затрат;

прогнозирование динамики цен;

вовлечение традиционных поставщиков в деятельность предприятий путем заключения договоров участия в прибылях или приобретении акций;

создание страховых запасов исходных материалов;

заблаговременная разработка системы функционирования предприятия в условиях поиска альтернативных поставщиков.

**Риск невозвращения предоплаты поставщиками.**

*Причины:*

те же, что и в случае невыполнения договоров поставки, а также решения поставщика о временном или окончательном присвоении полученных в качестве предоплаты сумм, невозможность их выплаты данному предприятию по причине использования до срыва договора.

*Факторы риска*:

кризисная ситуация во взаимозачетах предприятий;

слабость хозяйственного арбитража и законодательной базы, низкая правовая культура управления;

гипертрофированное стремление предприятий к абсолютной минимизации риска (откуда и возникает требование предоплаты);

отсутствие развитой системы страхования хозяйственных и финансовых операций.

*Рекомендуемые методы компенсации:*

некоммерческая интеграция;

покупка и обмен акциями с поставщиком;

установление неформальных личных отношений с руководством поставщика;

создание региональной системы страхования финансово-хозяйственных сделок и соответствующей системы перестрахования;

привлечение независимых организаций (банков, страховых обществ, фондов) в качестве гарантов сделок;

развитие залоговых сделок.

**Риск получения или несвоевременного получения оплаты за реализованную без оплаты продукцию.**

*Причины:*

принятие решения потребителем об использовании предназначенной для оплаты суммы на другие цели;

отсутствие необходимой суммы у потребителя.

*Факторы риска:*

кризисное состояние взаимных платежей;

неравномерное повышение цен отдельными предприятиями;

низкая правовая культура руководителей;

слабость хозяйственного арбитража.

*Рекомендуемые методы компенсации:*

наиболее распространенный — предварительная (до получения товара или услуги) оплата;

использование в различных сочетаниях и группировках мер некоммерческой вертикальной и диагональной интеграции, перекрестного владения акциями;

страхование сделок у третьих лиц, залогов и, наконец, средств систематического информирования общественности о предприятиях, традиционно нарушающих (или, наоборот, соблюдающих) условия договоров.

**Риск отказа покупателя от полученной им продукции (возврат).**

Причины: несоответствие продукции требованиям к ее качеству;

невозможность использования потребителем продукции данного качества; решение потребителями о переключении на другой вид продукции или на другого поставщика.

Факторы риска: нестабильность общей социально-экономической обстановки;

излишняя концентрированность выходных потоков предприятия на малом числе потребителей;

низкая степень культуры и правового сознания руководителей.

Рекомендуемые методы компенсации:

в целом те же, что и при компенсации риска неоплаты.

Дополнительно следует принять меры к созданию барьеров на пути переключения потребителей на другие виды продукции, удовлетворяющие тот же вид потребности, и в особенности — на других поставщиков. В числе этих мер могут быть применены отдельные виды горизонтальной интеграции, т. е. договоры с конкурентами о своеобразном разделении сфер влияния.

**Риск неверного прогнозирования ситуации и получения неправильных исходных данных.**

*Причины:*

отсутствие на предприятии необходимых традиций и системы непрерывного прогнозирования рыночной среды;

неумение осуществлять рыночный мониторинг;

отсутствие эффективной методики прогнозирования поведения рыночных субъектов, а также мезо- и макроэкономических факторов.

*Факторы риска:*

низкий уровень управления предприятием;

отсутствие квалифицированных менеджеров;

недостаточные затраты на НИОКР в области обеспечения и совершенствования управления.

*Рекомендуемые методы компенсации:*

резкое повышение внимания к стратегическому и перспективному планированию;

создание сквозной системы сбора и анализа исходной информации, прогнозирования и принятия стратегических решений;

выделение средств на эти цели в составе статей распределения прибыли или кредитных средств;

приглашение профессиональных консультантов по маркетингу и управлению;

повышение квалификации административно-управленческого персонала предприятия.

**2.2 Правила при управлении торговыми рисками**

Опираясь на обобщение зарубежного опыта, сформулируем некоторые общие правила, снижающие коммерческий риск при принятии управленческих решений.

* золотое правило американского отдела снабжения: «Иметь по крайней мере двух поставщиков для каждого закупаемого изделия».
* ориентация на среднюю норму прибыли.
* соизмерение роста производства и снижения издержек. Японская формула: «удвоение производства снижает издержки на треть». Американская формула: «удвоение производства снижает издержки на 5—20%».
* дублирование поставщиков.
* дублирование рынков сбыта продукции.
* разделение партий при транспортировке ответственного груза.
* хранение материалов в разных местах.

**Риск монополизации рынка**

Предпринимателям при организации производственного предпринимательства необходимо помнить, что законодательством не допускается недобросовестная конкуренция.

Так, п. 2 ст. 34 Конституции РФ установлено следующее: не допускается экономическая деятельность, направленная на монополизацию и недобросовестную конкуренцию. В соответствии со ст. 178 УК РФ монополистические действия, совершенные путем установления монопольно высоких или монопольно низких цен, а равно ограничение конкуренции путем раздела рынка, ограничения доступа на рынок, устранения с него других субъектов экономической деятельности наказываются штрафом в размере от 200 до 500 МРОТ, или в размере заработной платы, либо иного дохода осужденного за период от двух до пяти месяцев, либо арестом на срок от четырех до шести месяцев, либо лишением свободы на срок до двух лет. За вышеперечисленные деяния, совершенные неоднократно либо группой лиц по предварительному сговору, или организованной группой, установлены повышенные размеры уголовного наказания.

**Риск невостребованности продукции** – это вероятность потерь для предприятия-изготовителя вследствие возможного отказа потребителя от его продукции. Он характеризуется величиной возможного экономического и морального ущерба, понесенного фирмой по данной причине вследствие падения спроса на ее продукцию. Такой риск относится к категории смешанного и может быть связан как с неопределенностью внешней обстановки, так и с деятельностью самого предприятия, производящего и (или) реализующего продукцию. На возможность его возникновения влияют: внешнеэкономическая ситуация, рыночная обстановка, социально-демографическая ситуация, информационная база, научно-технический уровень и нормативно-правовая база.

*Причины:*

изменение структуры и сокращение потребности в данном виде продукции; замещение данной продукции продукцией других предприятий;

моральный износ продукции;

переключение спроса;

снижение спроса ввиду изменения структуры бюджета или снижения доходов потребления, производственного профиля или специализации традиционных потребителей продукции;

отсутствие у предприятия полной информации о данном сегменте рынка.

*Факторы риска:*

технический прогресс;

появление новых технологий;

экономическая рецессия (спад);

вытеснение высокоразвитых технологий более простыми;

зависимость результатов принимаемых потребителем решений от «личных» условий договора (попросту говоря, взятки);

применение условий импорта, облегчающих ввоз иностранной продукции;

активизация маркетинговой деятельности конкурентов;

резкий рост объемов и рентабельности производства в отрасли (способствующий притоку конкурентов).

*Рекомендуемые методы компенсации:*

диверсификация производства и структуры сбыта;

создание и актуализация базы данных о возможных потребителях продукции, об их деятельности, намерениях, тенденциях, социально-экономическом статусе и окружении; активное использование всех форм маркетинга; вертикальная интеграция «вверх», обмен акциями с традиционными потребителями и приобретение их акций;

поиск технологий и методов улучшения качества продукции, разработка долгосрочной стратегии производства и информирование о ней потенциальных потребителей;

освоение гибких технологий производства, допускающих переключение на другие виды продукции;

освоение гибких технологий маркетинга, позволяющих легко подключаться к новым секторам рынка.

Данный риск существует из-за отклонений от нормальных условий в двух отраслях: производящей и реализующей продукцию. Следовательно на данном классификационном уровне он является разноотраслевым.

Факторы риска невостребованности продукции:

* Виды продукции.
* Потребитель продукции.
* Каналы сбыта.
* Стадия жизненного цикла продукции.

Проанализируем каждую группу факторов.

Факторы производства.

Факторы производства включают в себя:

* труд;
* капитал;
  + производственные основные фонды;
  + производственные оборотные фонды.
* земля;
* предпринимательский талант.

Рассмотрим последовательно связь этих факторов с риском невостребованности продукции.

К категории "труд" можно походить в данном случае двояко:

во-первых, это – численность персонала предприятия;

во-вторых, это – время, затраченное работниками предприятия, на производство продукции и содействие этому производству.

***Трудовые ресурсы*** предприятия характеризуются их среднесписочной численностью. Любая из ее групп или представитель группы при определенных условиях может быть носителем риска невостребованности продукции.

Если квалификация рабочих не соответствует сложности выполняемых ими работ, это, обычно, отражается на качестве продукции. Следствием низкого качества является падение репутации фирмы. Кроме того, она не может реализовать продукцию по цене, приносящей ей достаточную прибыль. Таким образом, фирма несет и моральный, и экономический ущерб.

На производство продукции затрачивается рабочее время. Очевидно, что часть времени, пошедшая на изготовление реализованной продукции, относится к полезно затраченному труду. Та же часть отработанного времени, которая израсходована на производство продукции, не нашедшей спроса, не может быть отнесена к полезно затраченному труду. Но она не относится к резервам рабочего времени, так как реально израсходована, в результате чего произведен продукт. Следовательно, она должна быть отнесена к потерям рабочего времени. Причем, этот вид потерь на первый взгляд, скрыт от аналитика.

Следующим фактором производства являются " ***производственные основные фонды***" .

Производственного менеджера интересуют не все основные фонды предприятия, а только та их часть, которая задействована на производство продукции, т.е. потребленные средства производства. Но эта часть содержится в каждой группе основных фондов.

Основные фонды в отличие от оборотных переносят свою стоимость на произведенный с их помощью продукт не сразу, а по частям. Естественно, что, если произведенная продукция нашла потребителя, то перенесенная на нее часть стоимости основных фондов будет возмещена. Если же продукция не была реализована, то часть содержащейся в затратах на ее производство и реализацию стоимости основных фондов не будет возмещена и явится одной из составляющих экономического ущерба, нанесенного предприятию невостребованностью его продукции.

Причинами, непосредственно связанными с основными фондами предприятия, могут быть следующие:

* качество производственного потенциала;
* режим его использования.

Характеристиками качества производственного потенциала будут:

* возрастной состав основных фондов, в том числе оборудования, одним из показателей которого является степень их физического износа;
* наличие и степень морального износа основных фондов и оборудования;
* надежность основных фондов и работы оборудования.

Посмотрим, каким образом влияют эти причины на риск невостребованности продукции.

Наличие физически устаревших основных фондов производственного назначения, во-первых, снижает комфортность условий работы; во-вторых, в отдельных отраслях, особенно в наукоемких, это тормозит производство современной продукции; в-третьих, изношенность, прежде всего сверхнормативная, активной части основных фондов приводит к частым поломкам и остановке оборудования. Как следствие всего этого увеличивается время его нахождения в ремонте. В результате снижается качество продукции и увеличиваются затраты на ее производство, что, в свою очередь, ведет к ее удорожанию и снижению на нее спроса.

Вследствие быстрой смены поколений техники благодаря техническому прогрессу оборудование морально устаревает. На предприятии может скопиться значительная часть оборудования, не прошедшего полного срока эксплуатации, физически не изношенного, не перенесшего полностью свою стоимость на изготовленную с его помощью продукцию и не окупившего себя. Дальнейшая эксплуатация морально устаревшего оборудования не позволяет осваивать и производить современную, пользующуюся спросом продукцию.

Надежность основных фондов и работы оборудования может быть связана с возрастным составом основных фондов предприятия. Но она бывает обусловлена особенностью их изготовления или эксплуатации. Очевидно, что надежность знаний, как правило, выше, чем вычислительной техники, надежность кузнечно-прессового оборудования, выше чем робототехники. Низкий уровень надежности оборудования нарушает технологический цикл, что может привести к явному, но еще хуже скрытому браку, снижению качества продукции. Обнаружение скрытого брака потребителем наносит и моральный, и экономический ущерб предприятию. Возврат бракованной продукции по стоимости надо приравнивать к невостребованной продукции.

Режим использования производственных основных фондов предприятия также может быть причиной невостребованности продукции. Под режимом использования будем понимать соблюдение соответствия между фактическим и технологическим режимом работы основных фондов, соответствующих техническим нормам их эксплуатации. Так, если технологический процесс требует производства продукции только в первую смену, то ее выпуск во вторую смену приведет к ухудшению ее качества. Внеплановые остановки работ оборудования также отражаются на качестве продукции. Нередко предприятие вынуждено перекрывать время простоев нарушением технологии и дополнительной работой на данном оборудовании.

Еще одним фактором производства являются " производственные оборотные фонды" . Вместе с фондами обращения они образуют оборотные средства предприятия, среди которых большую роль играют материальные ресурсы или материалы. В их состав входят:

* основные материалы, т.е. сырье;
* вспомогательные материалы;
* запасные части для ремонта;
* комплектующие изделия;
* тара;
* строительные материалы;
* прочие материалы;
* отходы производства.

При превращении риска невостребованности в реальность предприятие несет убыток по всем видам материалов. На первый взгляд он складывается из прямых материальных затрат на потребленные в процессе производства продукции материалы. На самом деле существуют еще и возможные скрытые потери. Рассмотрим природу их появления.

Причинами риска невостребованности продукции, вызванного материальными ресурсами, могут быть следующие:

* вид материала.
* цена единицы материальных ресурсов.
* закупочная политика.
* отходы производства.

Например, ввиду организационных или финансовых трудностей предприятие заменяет металлические корпуса на пластмассовые и производит партию электронных часов не в металлическом, как было запланировано, а в пластмассовом корпусе при тех же технических параметрах изделия. Но спрос на пластмассовые часы ограничен в основном молодежной категорией покупателей. В результате и при более низкой цене значительная часть объема произведенных часов осталась нереализованной, и предприятие понесло убыток из-за замены материала. Сюда же можно отнести продажу товара без упаковки вместо упакованного и т.п. Итогом может стать не предполагаемая экономия, а потери, которые выявятся при более глубоком анализе объема продаж и конкурентоспособности изделия.

Замена материалов может отрицательно отразиться и на цене продукции, если заменяющие материалы дороже заменяемых. Тогда и при улучшении качества изделий спрос на них упадет, если разница в цене окажется существенной для потребителя.

Наиболее сложным представляется анализ влияния закупочной политики на риск невостребованности. Если предприятие следует современной закупочной политике, то оно старается приобретать материалы крупными партиями, что позволяет экономить на цене единицы ресурса.

Одной из причин риска невостребованности вследствие удорожания продукции являются отходы материалов. В одних отраслях из-за особенности технологии и требований, предъявляемых к качеству конечной продукции, они планируются, в других – не планируются, но по различным причинам возникают. Основными причинами являются:

* нарушение технологического процесса производства продукции;
* замена материала, предусмотренного технологией;
* качество материала;
* квалификация персонала.

Они характерны и для образования сверхнормативных отходов.

Направления изучения причин возникновения риска невостребованности продукции по факторам производства, представим на рис. 1.

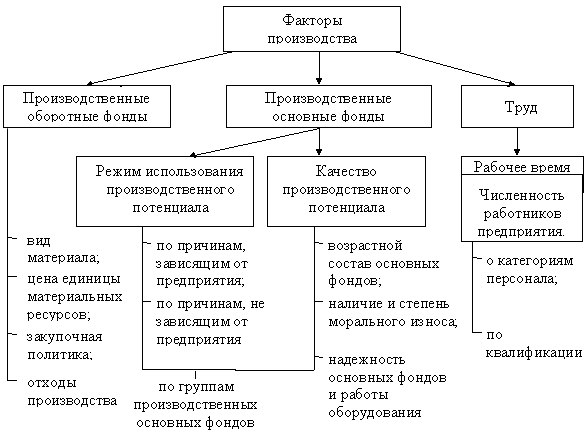


Рисунок 1 – Взаимосвязь причин возникновения риска невостребованности продукции и факторов производства

Время возникновения риска невостребованности продукции тесно связано с ее жизненным циклом, поэтому будем его трактовать именно в такой связи. Выделим следующие этапы жизненного цикла продукции (см. рис. 2)

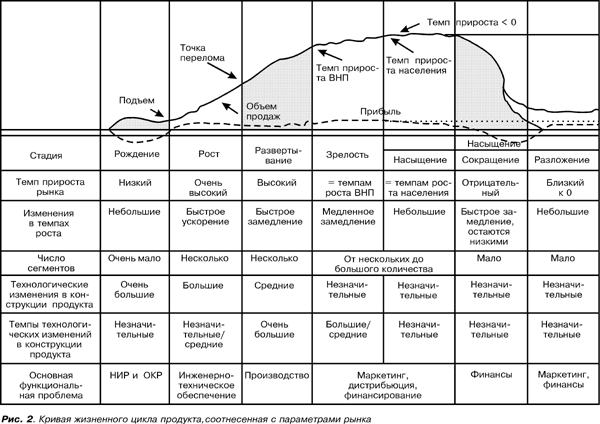
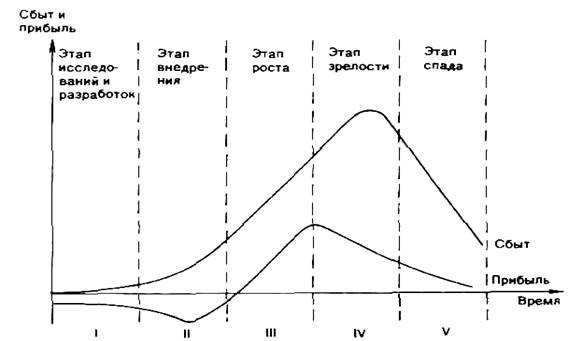


Рисунок 2 – Этапы жизненного цикла продукции

На каждом этапе существуют специфические причины возникновения риска, методы сбора информации, методы и показатели анализа, способы избежания риска, пути преодоления и возможные последствия риска невостребованности продукции.

Одновременно надо учитывать действие жизненного цикла готовой продукции, т.е. товара. Исследование рынка с присущими ему чертами – конкурентностью, емкостью и т.д. уже на этапе подготовки продукции позволит подготовить к производству изделия, отвечающие желаниям потребителей и вывести их на рынок с должным качеством и в количестве, которое рынок может принять.

Для этого при конструировании изделия предпочтительны методы функционально-стоимостного анализа. На других этапах жизненного цикла продукции могут применяться иные специфические методы предварительного, текущего и последующего экономического анализа.

**Время выявления риска невостребованности продукции**

Чем позже относительно каждой стадии жизненного цикла продукции производится экономико-статистический анализ, тем позже мы обнаружим риск, возникший на его ранних этапах, что может вызвать отрицательные финансовые последствия для предприятия.

По времени обнаружения риска невостребованности продукции можно выделить три периода: предшествующий, текущий и последующий ее производству.

Лучше всего, если изготовитель обнаружит риск в предшествующем производству периоде в процессе предварительного для данного этапа анализа, когда предприятие еще не понесло производственные затраты. Тогда экономический ущерб будет включать издержки на исследование рынка, разработку изделия и некоторые другие. Сопоставление данных о динамике продаж за ряд периодов позволит увидеть и тенденцию спроса, и квалифицированность работников планового отдела.

Обнаружение риска в процессе изготовления продукции может серьезно пошатнуть финансовое состояние предприятия, если невостребованной окажется продукция, имеющая значительную долю в объеме производства предприятия. При этом в сумму ущерба, кроме уже отмеченных, войдут издержки на подготовку, освоение, производство и частичную реализацию продукции.

Хуже обнаружить наличие риска, а тем более отсутствие спроса, когда изготовлена вся партия продукции. Это может привести предприятие к банкротству.

Данная группировка вызывает специфические для каждого временного периода управленческие решения.

В первом периоде можно не приступать к производству "рисковой продукции" и заменить запланированный объем выпуском других изделий.

Во втором периоде еще можно внести изменения в дизайн, конструкцию, цену изделия в соответствии с пожеланиями потребителя.

В третьем периоде – остается думать лишь о сохранении финансовой устойчивости фирмы.

Один из важных классификационных признаков – вид продукции. Она является носителем издержек производства и через ее реализацию происходит их возмещение. Поэтому для предупреждения риска невостребованности надо знать не только, что и в каком объеме готово для продажи, но и на каком этапе жизненного цикла находится конкретная ассортиментная позиция.

В качестве инструмента анализа можно предложить для этого шахматную таблицу, в которой по строкам показываются важнейшие виды продукции предприятия. По графам их объемы распределяются по стадиям ее жизненного цикла. Итоговая графа может содержать управленческое решение по дальнейшему производству изделий каждого вида. По итоговой строке можно подсчитать объемы продукции важнейших позиций номенклатурного плана на каждом этапе ее жизненного цикла (см. табл. 1). Это позволит своевременно внести изменения в производственную программу предприятия и уточнить возможное изменение сбыта продукции.

Таблица 1 – Выпуск важнейших видов товарной продукции по стадиям ее жизненного цикла (в неденоминированных ценах)

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Этапы  жизненного  цикла  продук-  ции | Освоение производ-ства  (тыс. руб.) | Производство (тыс. руб.) | | | | Управлен-ческое решение |
|  | Вид  продукции |  | Выведе-ние на рынок | Утвержде-ние на рынке | Зрелость | Падение спроса (реализа-ции) |  |
|  | Платье хлопчато-бумажное  арт. 85003455 |  |  |  | 190 |  | Модификация |
|  | Платье детское хлопчато-бумажное  арт. 21711Б70 |  |  | 26 |  |  | Продолжить производство |
|  | Брюки хлопчато-бумажные  арт. 17289Б37 |  |  |  |  | 63 | Снять с производства |
|  | Блузка  арт. 23742А98 |  | 70 |  |  |  | Следить за спросом |
|  | Брюки шерстяные  арт. 17289Б40 |  |  |  | 80 |  | Модификация |
|  | Комплект – сувенир | 173 |  |  |  |  | Запуск в производство |
|  | Спортивные трусы  арт. 85003275 |  |  |  |  | 17 | Снять с производства |
|  | Постельное белье  арт. 85003470 |  |  |  | 70 |  | Продолжить производство |
|  | Белье  арт. 85003456 |  |  |  |  | 33 | Снять с производства |
|  | Итого на этапе: | 173 | 70 | 26 | 340 | 113 | 722 |
|  | В % к итогу: | 23,96 | 9,70 | 3,60 | 47,09 | 15,65 | 100 |
|  |  |  | 37,26 |  | 62, | 74 | 100 |

Классификация риска невостребованности продукции по потребителю важна, поскольку он является субъектом, возмещающим издержки на ее реализацию. И чем скорее мы увидим, где возникает риск, в какой сумме экономического ущерба но выражается, каковы его тенденции и степень устойчивости в динамике, тем быстрее мы примем меры для его избежания в дальнейшем. Облегчает такой поиск и анализ таблица (см. табл. 2)

Таблица 2 – Распределение важнейших видов товарной продукции по потребителям

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Потребители | Важнейшие виды товарной продукции  (тыс. руб.) | | | | | Итого по потребителю |
| п/п | продукции | А | Б | В | Г | ... | (тыс. руб.) |
| 1 | Предприятие |  |  |  |  |  |  |
| 2 | База |  |  |  |  |  |  |
| 3 | Магазин |  |  |  |  |  |  |
| 4 | ... |  |  |  |  |  |  |
| Итого продукции: | |  |  |  |  |  |  |

Важной аналитической процедурой является выявление риска невостребованности по каналам сбыта. Если он обнаружен и существует тенденция к его устойчивости, следует углубить анализ, изучив рисковые каналы по способам, времени реализации, месту расположения относительно потребителя, уровню цен на продукцию, поставляемую предприятием. Без подобного анализа оно не сможет, не имея объективной информации, правильно построить свою ассортиментную политику. Инструментом анализа и здесь служит таблица (см. табл. 3)

Таблица 3 – Каналы сбыта важнейших видов товарной продукции

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № | Каналы | Важнейшие виды товарной продукции  (тыс. руб.) | | | | | Управленческое |
| п/п | сбыта | А | Б | В | ... | Итого продукции | решение |
| 1  а  б | Производитель-потребитель  (по прямым связям) – всего, в том числе:  завод-завод  другие |  |  |  |  |  |  |
| 2 | Оптовая торговля |  |  |  |  |  |  |
| 3 | Мелкий опт |  |  |  |  |  |  |
| 4 | Розничная торговля |  |  |  |  |  |  |
| Итого по виду продукции: | |  |  |  |  |  |  |

**Транспортный риск**

Транспортный (логистический) риск – риск, отражающий потенциальную возможность потери или снижения качества товара в процессе его транспортировки от продавца к покупателю.

В общей классификации рисков принято различать транспортные и специальные риски. Транспортные риски подразделяются на риски каско и карго. Транспортные риски каско подразумевают страхование воздушных, морских, речных судов, железнодорожного подвижного состава и автомобильного во время движения, стоянки, простоя или ремонта. Транспортные риски карго подразумевают страхование грузов, перевозимых на этом транспорте. Специальные риски подразумевают риски перевозок особо ценных грузов, например благородных металлов, драгоценных камней, произведений искусств, наличных денег и т. д. Содержание специальных грузов оговаривается в особых условиях договора страхования и может быть включено в объем ответственности страховщика.

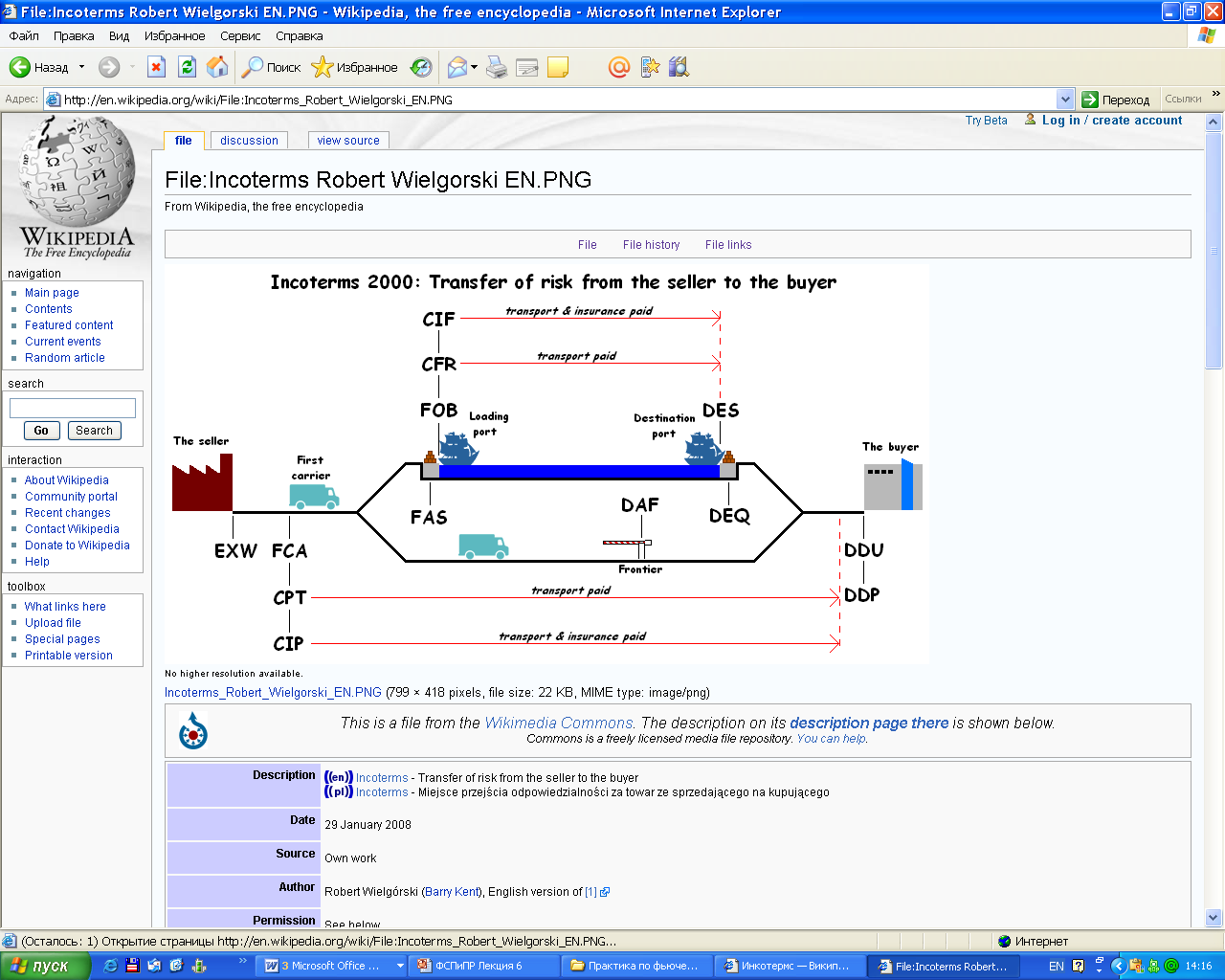


Рисунок 3 – Термины Инкотермс 2000

**Инкоте́рмс** (англ. *Incoterms, International commerce terms*) — международные правила по толкованию наиболее широко используемых торговых терминов в области внешней торговли. Международные торговые термины представляют собой стандартные условия договора международной купли-продажи, которые определены заранее в международно признанном документе. Эти условия регламентируют момент передачи права собственности на товар (и, соответственно, ответственность за испортившийся в пути товар, неправильное оформление документов на груз и т. д.).

Последняя редакция документа получила название ИНКОТЕРМС 2000, опубликованы Международной торговой палатой. Таким образом, можно избежать или, по крайней мере, в значительной степени сократить неопределённость различной интерпретации таких терминов в различных странах.

Термины можно разделить на 4 группы:

Группа E — Место отправки (Departure):

* + EXW. Ex Works (указанное место): товар со склада продавца.

Группа F — Основная перевозка не оплачена (Main Carriage Unpaid):

* + FCA. Free Carrier (указанное место): товар доставляется перевозчику заказчика.
  + FAS. Free Alongside Ship (указан порт погрузки): товар доставляется к кораблю заказчика.
  + FOB. Free On Board (указан порт погрузки): товар погружается на корабль заказчика.

Группа C — Основная перевозка оплачена (Main Carriage Paid):

* + CFR. Cost and Freight (указан порт назначения): товар доставляется до порта заказчика (без выгрузки).
  + CIF. Cost, Insurance and Freight (указан порт назначения): товар страхуется и доставляется до порта заказчика (без выгрузки).
  + CPT. Carriage Paid To (указан порт назначения): товар доставляется перевозчику заказчика в указанном месте назначения
  + CIP. Carriage and Insurance Paid to (указан порт назначения): товар страхуется и доставляется перевозчику заказчика в указанном месте назначения

Группа D — Доставка (Arrival):

* + DAF. Delivered At Frontier (указано место) — товар доставляется к границе без растаможивания
  + DES. Delivered Ex Ship (указан порт) — товар доставляется на судне без растаможивания
  + DEQ. Delivered Ex Quay (указан порт) — товар доставляется на судне и выгружается без растаможивания
  + DDU. Delivered Duty Unpaid (указано место назначения) — товар доставляется заказчику, оплата пошлин на заказчике
  + DDP. Delivered Duty Paid (указано место назначения) — товар доставляется заказчику, очищенный от пошлин и рисков