Областов Андрей Александрович – зам. коммерческого директора ООО «Дальстраж» (г. Комсомольск-на-Амуре).
E-mail: yrish-03@yandex.ru

Усанов Геннадий Иванович – д-р экон. наук, профессор кафедры экономики, менеджмента и управления ГОУ ВПО «Комсомольский-на-Амуре государственный технический университет», академик РАЕН (г. Комсомольск-на-Амуре). E-mail: SFknagtu@mail.ru

A.A. Oblasov
G.I. Usanov

Forming of the methods of control of the delict risks of business

Among the losses, incurred by the entrepreneurs under the market economic conditions, the greatest proportion of the losses associated with the illegal interference (delicts). Forming of the management methods by the delict risk of business provides an increase of efficiency of the primary activity due to the decrease of the total amount of losses.

Keywords: risks, risks of business, delict risks of entrepreneurship, management methods of delict risk, efficiency of business, retail trade of alcoholic production, reduction of losses of retail trade

Формирование методов управления деликтными рисками предпринимательства

Среди потерь, которые несут предприниматели в рыночных условиях хозяйствования, наибольшее количество приходится на убытки, связанные с неправомерным вмешательством (деликты). Формирование методов управления деликтными рисками предпринимательства обеспечивает повышение эффективности основной деятельности за счет снижения общего количества потерь.

Ключевые слова: риски, риски предпринимательства, деликтные риски предпринимательства, методы управления деликтным риском, эффективность предпринимательской деятельности, розничная торговля алкогольной продукцией, снижение потерь розничной торговли

Переход российской экономики на рыночные условия хозяйствования обеспечил формирование новых условий осуществления предпринимательской деятельности, сопряженных с высокой степенью

риска. Предпринимательские структуры осуществляют свою деятельность на инициативной и инновационной основах, в связи с чем они часто несут дополнительные потери, обусловленные в том числе и неправомерным вмешательством в их деятельность.

Деликтный риск предпринимательства – это возможность наступления неблагоприятных последствий для субъекта предпринимательства в результате неправомерных действий (бездействий) иных субъектов (физических или юридических лиц, органов государственного или муниципального управления и их представителей и других) [1].

Разнообразие форм проявления деликтных рисков и их последствий обусловило сложность их учета и оценки, в связи с этим, предпринимателю приходится изыскивать дополнительные возможности для компенсации понесенных затрат.

Проблема минимизации потерь от деликтов особенно актуальна, поскольку вопросы управления деликтным риском предпринимательства не отражены в действующем законодательстве России. Отдельные отрасли права регулируют вопросы возникновения специальных видов рисков, включая их деликтные проявления. Данные нормативные правовые акты содержат множество пробелов и отсылочных норм, в результате чего на практике часто возникают противоречия, за разрешением которых субъекты предпринимательства вынуждены обращаться в судебные органы. В настоящее время в России отсутствует единый документ, предусматривающий механизм управления деликтными рисками.

Кроме того, нормативно не урегулирована деятельность специальных субъектов (организаций), осуществляющих консалтинговые услуги, в том числе и в области управления деликтными рисками. Чаще всего страховые и логистические компании помогают предпринимателям минимизировать риски соответствующих областей, попутно затрагивая деликты.

Сложность управления деликтными рисками обусловлена отсутствием должной теоретической проработки данной проблемы в рамках экономической теории и общей теории управления. Риск-менеджмент также не уделяет должного внимания рассмотрению данного вопроса, ограничиваясь упоминанием деликтов в качестве общего основания возникновения риска. Между тем, риски, порожденные деликтами, отличаются спецификой возникающих правоотношений и разнообразием форм проявления последствий.

Зачастую потери от деликтов настолько велики, что ставят под угрозу само существование бизнеса. Так, по оценкам специалистов, в западноевропейских странах потери от противоправных вмешательств в процессе розничной торговли продовольственными и непродовольственными товарами составляют около 50% от прибыли данных предприятий. Такие потери в США составляют 31,3 млрд. долларов в год, при этом 48% приходится на неправомерные действия персонала. 15,3% – потери от неправомерных управленческих действий (административных ошибок) [2].

Подобная статистика в России отсутствует, что, тем не менее, не умаляет важности рассматриваемого вопроса. Кроме того, в России проблема выявления и оценки неправомерных действий, приносящих убытки организациям розничной торговли, сложна за счет наличия весомой латентной составляющей – 59%. Лишь 41% потерь ежегодно удается выявить, проанализировать и оценить.

Практическая значимость изучения деликтных рисков выражается в том, что разработанные теоретические положения возможно применить в реальной деятельности организаций, в качестве которых автор выбрал три предприятия, осуществляющих свою деятельность в следующих секторах экономики:

- розничная торговля продовольственными и непродовольственными товарами;
- оптовая торговля;
- общественное питание.

В результате анализа хозяйственной деятельности рассматриваемых предприятий были получены следующие выводы:

- основным объектом деликтного риска является товар и готовая продукция (в сравнении с иными объектами – деньгами и упущенной выгодой);
- источником деликтного риска является деятельность, связанная с поставкой, транспортировкой, хранением и реализацией определенных групп товаров и продукции;
- наибольшая степень деликтного риска присуща алкогольной продукции, а также иной дорогостоящей продукции (мясным деликатесам);
- субъектами деликтного риска были признаны работники фирм, имеющие доступ к товару, и покупатели;
- объективная сторона деликтного риска выражается в наступлении прямого ущерба для предприятия, определяемого путем вычисления суммы списания товара за период;
- субъективная сторона деликтного риска выражается в действиях (бездействиях), направленных на причинение ущерба (хищение, порча, потребление);
- факторами (побудительными мотивами) возникновения деликтов, например в розничной торговле, являются: наличие товара в открытом доступе, высокая посещаемость магазина, наличие скоропортящейся и дорогостоящей продукции;
- причинами (непосредственными условиями) возникновения деликтных рисков являются: отсутствие контроля за торговым залом; нарушение правил транспортировки, учета, фасовки, хранения и выкладки товара; несоблюдение правил работы в программе «1:С»; несоблюдение поставщиками условий договоров поставки и др.
- основными источниками информации о деликтных рисках могут быть: бухгалтерские и товароведческие отчеты и ведомости, материалы

ревизий товарно-материальных ценностей, данные видеонаблюдения и акты служебных проверок;

- методами получения информации о деликтных рисках являются: инспектирование объектов риска; анализ и сравнение данных бухгалтерской и товароведческой отчетности, а также данных видеонаблюдения;

- основным видом деликтного риска рассматриваемых отраслей экономики, причиняющим наибольший ущерб предприятию, является кража, а также потребление товара покупателями и персоналом.

Проведенный анализ позволил убедиться в том, что деликтные риски – неотъемлемая часть предпринимательской деятельности. С одной стороны, можно говорить о том, что они являются частью общей системы рисков, характерных для хозяйственной практики, с другой – деликты присущи как всем видам управленческой деятельности (планирование, контроль и др.), так и всем направлениям функционирования предприятия (финансы, инвестиции, торговля, формирование товарных запасов и др.).

В результате сравнения полученных данных по рассматриваемым отраслям возможно выдвинуть тезис о наибольшей деликтной рискованности деятельности по розничной торговле алкогольной продукцией.

В качестве методов управления деликтным риском авторы предлагают понимать совокупность приемов и правил, используемых в процессе применения ресурсов организации для снижения степени деликтного риска [3]. Процесс формирования методов управления деликтным риском складывается из исследования и выбора тех способов управления, которые позволяют обеспечить положительную динамику основных показателей деятельности предприятия в результате снижения степени деликтных рисков и минимизации потерь.

Основой данного процесса может стать применение двух моделей:

- «практической» (основана на соотношении объема товарооборота с понесенным ущербом за период);

- «теоретической» (CVP-анализ – модель построения точки безубыточности).

Как показала практика, данные модели позволяют наглядно увидеть динамику основных показателей деятельности предприятия розничной торговли алкогольной продукцией.

В рамках первой – практической – модели авторы исследовали товарооборот магазина за период с 2008 по 2010 гг. и сравнили его с размером выявленного ущерба за тот же период. На основании данного соотношения товарооборота магазина (средний по годам – 8102000 руб.) и выявленного ущерба (средний по годам – 0,36%) был сделан вывод о том, что положительная динамика товарооборота сопровождается ростом выявленного ущерба. Учитывая, что предельнодопустимый уровень потерь в сфере розничной торговли составляет 0,5% от товарооборота [4], мы можем определить, что в исходном состоянии магазина (без применения методов управления деликтными рисками) его потери находятся в рамках

допустимого уровня деликтного риска (размер выявленного ущерба составляет до 0,5% от товарооборота в квартал (до 50625 руб. в квартал).

В рамках второй модели в качестве исследуемого рискового продукта была предложена водка производства ЗАО «Хабаровский ликеро-водочный завод», разлитая в тару 0,5 л. Дальнейший анализ был построен на условных допущениях, приближенных к реальным условиям розничной продажи выбранного продукта в супермаркете (рис. 1) [5].

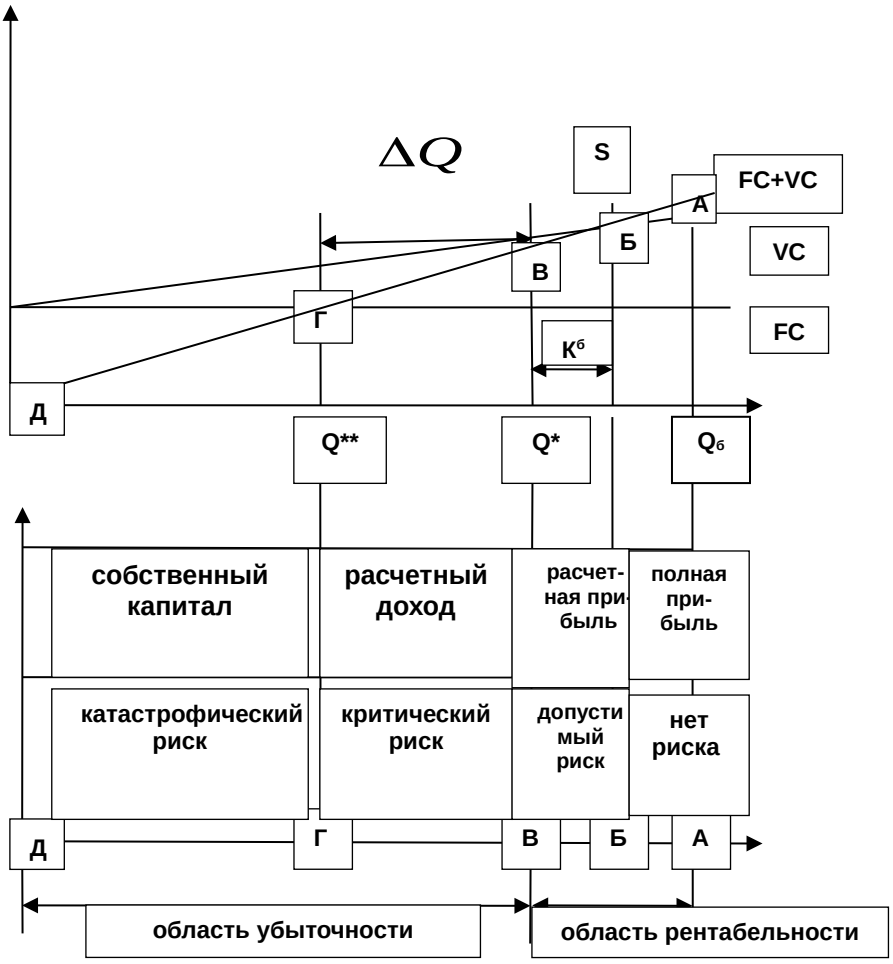


Рис. 1. Зоны деликтных рисков розничной продажи алкогольной продукции

Полученный график позволяет наглядно увидеть границы зон деликтных рисков деятельности по розничной продаже водки в таре 0,5 л. в исходном состоянии (убыточная реализация: объем продаж (Q**=26), выручка (S**=4507); рентабельная реализация: объем продаж (Qб =1000 ед), выручка (Sб =173000 руб.)). При этом, точке безубыточности соответствует выручка S*=60826,8 и объем реализации продукта (Q*=351,6), которые необходимы только для покрытия произведенных затрат. На практике при реализации 758 бут. и выручке в 99994,0 руб. подтверждается тезис о доходности продажи данного вида продукта.

Далее из общего объема существующих методов управления рисками [6] на основании практической деятельности супермаркета, реализующего

водку в таре 0,5 л., были выбраны и применены в 1 и 2 кварталах 2011 г. те методы управления деликтными рисками, которые предположительно могут повлиять на динамику основных показателей деятельности в рамках выбранных моделей (табл. 1).

Таблица 1

Использованные методы управления деликтным риском

уклонение от риска	отказ от рискованных закупок алкоголя на сумму 259750 руб.
перенос риска	изменение условий договора поставки – отказ от самовывоза товара со склада поставщика в г. Хабаровске в пользу доставки до магазина в г. Комсомольске-на-Амуре силами поставщика
локализация риска	передача полномочий риск-менеджера товароведу и категорийному менеджеру и частичное введение внутренних нормативов: - предельный размер заемных средств (максимальная стоимость партии алкоголя, приобретенной у одного поставщика за период – не более 100000 руб. в квартал); - максимальный размер товарного кредита покупателю – физическому лицу (не более 15000 руб. в мес.)
распределение риска	- ориентация на различные группы потребителей и расширение ассортимента алкогольной продукции на 22%, заключение договоров поставки с поставщиками из Краснодарского края и г. Новосибирска; - заказ нескольких небольших партий алкоголя (стоимость поставки не более 50000 руб.)
компенсация риска	участие категорийного менеджера в открытом бизнес-семинаре в г. Хабаровске под руководством тренера Д. Гуркина (г. Москва) и проведение им тренингов с персоналом магазина, а также активный маркетинг, направленный на повышение спроса на продукцию

Предпринятые меры позволяют увидеть динамику основных показателей деятельности магазина, которые, в целом, характеризовались изменением таких параметров, как:
– увеличение выручки – с 99994,00 руб. до 123000,00 руб.;
– увеличение объема продаж – с 578 бут. до 711 бут.

В рамках первой – практической – модели динамика заключается в снижении общего числа списания товара по итогам инвентаризации товарно-материальных ценностей за период на фоне общего роста товарооборота. В 1 и 2 кварталах 2011 г. средний товарооборот (по сравнению с аналогичным

периодом 2010 г.) увеличился на 26,2% , а ущерб, соответственно, снизился на 39,13%. Кроме того, наблюдается положительная динамика в отношении «рост товарооборота – снижение ущерба».

В рамках второй – теоретической – модели можно отметить, что при увеличении объема реализации (S^{**}=711 бут.), по сравнению с S^{*}=578 бут., точка безубыточности (В) движется влево вниз, следствием чего является расширение зон допустимого риска и безрисковой зоны. Область рентабельности торговли расширяется. Таким образом, увеличение объема продаж на 23,01% позволяет увеличить зону рентабельности реализации продукции.

Необходимо отметить, что в рассматриваемом примере увеличение выручки произошло за счет увеличения объема продаж (с 578 бут. до 711 бут.) при практически равном планируемом уровне закупок. Теоретически за год (с 1 квартала 2010 г. до 1 квартала 2011 г.) уровень спроса на водку 0,5 л. в стекле производства ХЛВЗ не изменился или изменился незначительно (до 50 бут. – менее 10%). Тем не менее, за рассматриваемое полугодие «нашлись» еще 83 бут. (14,4%) – те, которые при равном уровне закупок ранее не попадали в реализацию, ввиду различных причин деликтного характера (боя при транспортировке, пересортицы при учете, краж персоналом и покупателями и т. д.).

Очевидно, что малозатратные способы управления деликтными рисками магазина позволяют повысить общую эффективность деятельности по розничной продаже алкогольной продукции.

На наш взгляд, значение анализа динамики основных показателей деятельности в рамках моделей оценки деликтного риска для субъекта предпринимательства велико. Формирование действенных методов управления деликтными рисками способно помочь субъекту хозяйствования решить ряд взаимосвязанных задач:

1. Осуществить стратегическое, тактическое и оперативное планирование мероприятий, направленных на нейтрализацию потерь от деликтных рисков.

2. Оптимизировать систему учета выявленных деликтов.

Проведенное исследование позволяет утверждать, что применение методов управления деликтными рисками предпринимательства позволяет снизить общее количество потерь бизнеса. В качестве практических рекомендаций руководству предприятия можно порекомендовать расширить арсенал методов управления деликтным риском за счет следующих приемов:

- компенсации деликтного риска за счет сокращения потерь путем введения штрафных санкций, применяемых к персоналу магазина, участвующих в деликтах;
- уклонения от деликтного риска за счет сокращения перечня форс-мажорных обстоятельств, являющихся условиями договоров поставки продукции, снимающих ответственность поставщиков за поставку несоответствующего заявке товара;

- компенсации деликтного риска путем получения от партнеров дополнительного уровня премии за риск (бонусной продукции, специальной цены и др.);

- уклонения от деликтного риска за счет перехода от «открытой» формы реализации алкогольной продукции (супермаркет) к «закрытой» (прилавочной торговле);

- рассеивания деликтного риска путем оптимизации должностных обязанностей управляющего директора, товароведа, категорийного менеджера, продавца-консультанта, охранника и применения ими простых «эвристических» приемов управления деликтными рисками;

- рассеивания деликтного риска за счет введения в учредительные документы иного, не связанного с данными видами деликтов, вида деятельности, позволяющего обеспечить стабильный доход и покрыть потенциальные затраты на управление деликтными риском (транспортные услуги);

- рассеивания деликтного риска за счет разнонаправленности товарного запаса алкоголя;

- компенсации деликтного риска за счет введения внутренней премии за риск – надбавок к цене продукции, – предусматривающей затраты на ликвидацию потерь от деликтов;

- - уклонения от деликтного риска за счет постоянного мониторинга внешнего деликтного фона бизнеса и отслеживания динамики предпринимательского климата территории ведения бизнеса с учетом деликтной составляющей;

- - распределения деликтного риска за счет рассредоточения обязанностей и ответственности партнеров по заключенным договорам;

- - компенсации деликтного риска путем самострахования от наступления деликтного риска за счет создания самим предприятием страховых фондов для оперативного покрытия понесенных от деликтов потерь; размер запаса денежных средств составляет 5% от прибыли предприятия за отчетный период [7].

Проведенное исследование показало, что организации розничной торговли алкогольной продукцией целесообразно использовать методы управления деликтными риском, поскольку это позволит достичь высокой степени альтернативности принимаемых решений на основании конкретных условий хозяйствования, финансовых и производственных возможностей. Это обеспечит, в конечном счете, наибольший учет всех деликтных рисков и позволит максимально нейтрализовать их негативные последствия.

В конечном итоге, именно эти мероприятия помогут предприятию повысить эффективность основного вида деятельности без лишних затрат за счет снижения общего количества потерь.

Литература и источники:

1. Усанов, Г. И. Деликтные риски организаций: идентификация, диагностика и управление / Г. И. Усанов, Г. П. Старинов. – Комсомольск-на-Амуре : Изд-во КнАГТУ, 2009 г. – 192 с.

2. Ступаков, В. С. Риск-менеджмент : учеб. пособие / В. С. Ступаков, Г. С. Токаренко. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 288 с.

3. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия / Г. В. Савицкая. – Минск : Новое знание, 2000. – С. 281.

4. Балабанов, И. Т. Риск-менеджмент / И. Т. Балабанов. – М. : Финансы и статистика, 1996. – С. 23.

5. Белых, Л. П. Реструктуризация предприятия / Л. П. Белых, М. А. Федотова. – М. : Юнитъ, 2001. – С. 14 – 15.

6. Бланк, И. А. Основы финансового менеджмента / И. А. Бланк. – Киев : Ника-Центр, Эльга, 1999. – 56 с.

7. Миэринь, Л. А. Основы рискологии / Л. А. Миэринь. – СПб. : Издательство СПбГУЭФ, 1998. – С. 5 – 6.