

УДК [005.332.4:658.8]:005.34

Холод В. В.

Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського

## ОЦІНКА КОНКУРЕНТНИХ РИЗИКІВ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ

Визначено сутність стратегічного маркетингового управління конкурентними ризиками. Рекомендовано модель оцінки конкурентних ризиків, за якою оцінено рівень конкурентного ризику торговельних підприємств-віолентів м. Донецька. Запропоновано стратегії за моделлю ризику «товар-ринок».

**Ключові слова:** конкурентні ризики, управління конкурентними ризиками, модель ризику «товар-ринок».

**Постановка проблеми.** В умовах ринку, коли торговельні підприємства діють на принципах комерційного розрахунку, і дуже складно уникнути проблем, пов'язаних із динамічністю конкурентного маркетингового середовища і виникненням ризикових явищ, виникла необхідність управління ризиками в стратегічній маркетинговій діяльності, що дозволяє визначати шляхи та можливості забезпечення стійкості підприємств, їхньої спроможності протистояти несприятливим ситуаціям.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивчення спеціальної літератури дозволило нам переконатися, що багато хто з сучасних науковців цікавиться питаннями управління ризиком. Шегда А. В., Голованенко М. В. під управлінням ризиком розуміють управління, спрямоване на попередження можливих серйозних ускладнень у ринковій діяльності підприємства або максимально оперативне та ефективне усунення наслідків таких ускладнень, забезпечення стабільного, успішного господарювання [1, с. 212].

Баранцева С. М., Хлевицька Т. Б. визначають управління ризиками як процеси, пов'язані з ідентифікацією, аналізом ризиків і прийняттям рішень, що включає максимізацію позитивних і мінімізацію негативних наслідків настання ризикових подій. Процес управління ризиками при обґрунтуванні господарських рішень, на їхню думку, включає виконання таких процедур: планування управління ризиками, ідентифікацію ризиків, якісну та кількісну оцінку ризиків, планування реагування на ризики та моніторинг і контроль ризиків [2, с. 166].

Старостіна А. О., Кравченко В. А. оперують сучасним терміном «ризик-менеджмент», під яким розуміють управління організацією в цілому або окремими її підрозділами з урахуванням факторів ризику на основі особливої процедури їх виявлення й оцінки, а також вибору і використання методів нейтралізації наслідків цих подій, обміну інформацією про ризики і контролю результатів застосування цих методів [3, с. 10].

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Проте у вітчизняній і зарубіжній літературі майже не зустрічається поняття конкурентного ризику, отже, цьому питанню не приділялася належна увага. На думку Балабанової Л.В., Кривенко Г.В., під конкурентним ризиком слід розуміти ймовірність втрати конкурентної позиції підприємства внаслідок непередбачених змін у його маркетинговому середовищі. Джерела виникнення конкурентного ризику обумовлюють наявність двох груп факторів конкурентного ризику. До першої групи ризик-факторів відносяться: ризик появи нових конкурентів, ризик посилення інтенсивності конкуренції на ринку, ризик

посилення маркетингової активності конкурентів, ризик конкуренції з боку товарів-аналогів, ризик посилення конкурентної позиції підприємств-конкурентів, ризик посилення конкурентної позиції постачальників. До другої групи фактор-ризиків слід віднести ринковий, збутовий, товарний і ціновий ризики [4, с. 153].

**Метою статті** є визначення сутності і завдань стратегічного маркетингового управління конкурентними ризиками, висвітлення видів конкурентних ризиків; розробка моделі оцінки конкурентних ризиків на основі теореми про імовірність гіпотез та її апробація; розробка моделі ризику «товар-ринок» з рекомендованими стратегіями; пропозиція методів переборювання конкурентних ризиків торговельним підприємствам.

**Виклад основного матеріалу.** Ринок передбачає розвиток конкуренції, а для того, щоб підприємства були конкурентоспроможними, їм необхідно впроваджувати нові технології, використовувати нові системи збуту, здійснювати різноманітні фінансові операції, які безумовно посилюють ризик. У цій ситуації підприємства можуть побоюватися, але не уходити від ризику взагалі, вони повинні передбачати і знижати його до мінімального рівня.

За причиною виникнення ризик може бути слідством невизначеності майбутнього, або непередбачуваності поведінки партнерів, або недостатньої інформації. Оптимальним механізмом сканування можливих конкурентних ризиків, передбачення реакції конкурентів на дії підприємств, своєчасного реагування на інформацію, яка одержана із зовнішнього конкурентного маркетингового середовища, розробки методів і стратегій мінімізації ризиків є стратегічне маркетингове управління конкурентними ризиками.

Стратегічне маркетингове управління конкурентними ризиками – це управління ризиками та економічними відносинами, що виникають у процесі бізнесу, а також система оцінки ризиків і розробки методів їх переборювання та стратегій, спрямованих на балансування співвідношення між рентабельністю фінансово-господарської діяльності та існуючими ризиками для оптимізації прибутку підприємств. Завдання стратегічного маркетингового управління ризиками в системі стратегічного маркетингового управління конкурентоспроможністю полягає в тому, щоб у межах стратегічного напрямку розвитку підприємств мінімізувати конкурентні ризики, працювати в таких сегментах ринку, із такими стратегічними зонами господарювання і за допомогою таких інструментів стратегічного маркетингу, що дозволять одержувати певні гарантії від несприятливих явищ нестабільного конкурентного маркетингового середовища і недоліків використання внутрішнього конкурентного потенціалу підприємств.

Конкурентний ризик означає стан відносної невизначеності, властивий конкурентним діям, результативність яких не представляється очевидно й має імовірнісний характер. Діючи в стані відносної невизначеності, суб'єкти бізнесу змушені ризикувати, тому що вони не впевнені в неодмінно сприятливому для них результаті суперництва. Можна виділити шість загальних видів конкурентних ризиків, що супроводжують діяльність підприємств у динамічному конкурентному маркетинговому середовищі і охоплюють певні підвиди ризиків, які конкретизують конкурентні загрози та конкурентні критичні точки (слабкі сторони) підприємств (таблиця 1).

Таблиця 1

## Конкурентні ризики

Види конкурентних ризиків	Підвиди конкурентних ризиків
1. Ризики нестабільності зовнішнього конкурентного маркетингового середовища	Ризик несприятливого стану загальної економічної ситуації в країні
	Ризик нестабільності законодавчої бази
	Ризик незбалансованості товарної пропозиції з реальною платоспроможністю населення і нерівномірності динаміки доходів різних прошарків
	Ризик несприятливих тенденцій стану попиту на ринку
	Ризик нерозвиненості системи страхових відносин
	Ризик інтенсифікації рівня конкуренції на ринку та активізації маркетингової діяльності конкурентів
2. Конкурентні маркетингові (комерційні) ризики	Ризик недостатньої сегментації ринків збуту
	Ризик помилкового вибору цільового сегмента ринку
	Ризик помилкового вибору стратегії продажу
	Ризик неправильної організації і отримання неадекватних результатів маркетингових досліджень
	Ризик помилкового ціноутворення
Ризик неправильної організації збутової мережі та системи просування товарів	
3. Ризики взаємодії з партнерами в процесі організації продажу	Ризик неефективної реклами
	Ризик переоцінки маркетингових принципів збуту
	Ризик входження в договірні відносини з недієздатними або неплатоспроможними партнерами
	Ризик затримання партнерами поточних договірних зобов'язань
	Ризик виходу партнерів із сумісної діяльності
Ризик блокування договірних відносин з партнерами	
4. Ризики передбаченої конкуренції	Ризик виходу на товарний ринок підприємств багатопрофільних напрямків діяльності із інших галузей
	Ризик зародження на ринку нових підприємств-конкурентів
	Ризик експансії на місцевий ринок зі сторони іноземних експортерів
Ризик конкуренції зі сторони товарів-аналогів	
5. Конкурентні внутрішньо-фірмові ризики	Ризик неоптимальності організаційної структури управління
	Ризик стратегічних помилок керівників
	Ризик втрати комерційної інформації
	Ризик невдоволення працівників підприємств і ризик страйку
6. Конкурентні фінансові ризики	Ризик кризового майнового стану підприємств
	Ризик фінансової нестабільності підприємств
	Ризик загрози банкрутства підприємств

На основі теореми Байеса (теореми про імовірність гіпотез) нами запропоновано модель оцінки

конкурентних ризиків для визначення імовірності настання ризику та його негативних наслідків після компетентної об'єктивної оцінки експертами гіпотез керівників і спеціалістів підприємств, що дозволить нівелювати всі негативні сторони суб'єктивізму вищого керівництва досліджуваних підприємств.

Модель оцінки конкурентних ризиків на основі теореми про імовірність гіпотез (таблиця 2) формулюється таким чином (формула 1): імовірність гіпотези (i) після об'єктивної оцінки експертами загрози настання конкретного конкурентного ризику (B) дорівнює добутку імовірності цієї гіпотези до об'єктивної оцінки на загрозу ризику за цією гіпотезою на основі оцінки експерта, поділеному на повну імовірність конкретного конкурентного ризику, тобто на суму таких добутків для всіх гіпотез (підвидів конкретного конкурентного ризику).

Таблиця 2

## Рекомендована модель оцінки конкурентних ризиків на основі теореми про імовірність гіпотез

Формула розрахунку:	$P(Ni/B) = \frac{P(Ni)P(B/Ni)}{\sum_{i=1}^k P(Ni)P(B/Ni)} \quad (1)$
Умовні позначення:	$P(Ni/B)$ - імовірність i-ої гіпотези після об'єктивної (апостеріорної) експертної оцінки - реальна загроза конкурентного ризику; $P(Ni)$ - імовірність i-ої гіпотези після (апостеріорної) суб'єктивної оцінки керівників і спеціалістів підприємства; $P(B/Ni)$ - загроза конкурентного ризику B за оцінкою незалежного експерта; $i=1,2,\dots,k$ - кількість конкурентних ризиків, що оцінюються.

Оцінити рівень конкурентного ризику досліджуваних торговельних підприємств-конкурентів сегмента «Віоленти» (таблиця 3) доцільно за допомогою розробленої нами комп'ютерної програми, що базується на запропонованій моделі оцінки конкурентних ризиків на основі теореми про імовірність гіпотез Байеса.

На основі даних, отриманих в результаті оцінки рівня конкурентних ризиків, і розробленої шкали меж зон конкурентного ризику (таблиця 4) визначено зону конкурентного ризику для досліджуваних підприємств.

Результати комп'ютерного програмування оцінки конкурентних ризиків торговельних підприємств-віолентів м. Донецька свідчать, що підприємства знаходяться в зоні підвищеного ризику (0,52): вони мають розробляти тактичні управлінські рішення щодо мінімізації ризиків, дії підприємств носять терміновий характер.

У досліджуваних підприємствах-віолентах споживчого ринку відсутні посади конкретних спеціалістів, що займаються проблемами управління ризиками та координують діяльність усіх структурних підрозділів у плані регулювання ризиків і забезпечення компенсації можливих втрат і збитків.

Досліджувані підприємства переважно використовують такі методи мінімізації конкурентних ризиків: страхування (майна, транспортних засобів підприємств); компенсаційне страхування; медичне страхування; компенсація за упуцуну вилучення в період припинення діяльності підприємств) шляхом передачі відповідальності за виникнення і наслідки ризикованих подій іншим юридичним особам відповідно умов договірних відносин між ними (зовнішній метод); самострахування ризиків, для чого в підприємствах формується ре-

Таблиця 3

Результати оцінки конкурентних ризиків для торговельних підприємств-віолентів м. Донецька

Види конкурентних ризиків	P(Ni)	P(B/Ni)	P(Ni)* P(B/Ni)	P(Ni/B)	$\sum_i^k P(N_i)P(B/N_i)$
Ризики нестабільності зовнішнього конкурентного маркетингового середовища	0,235	0,287	0,068	0,39	0,079
Конкурентні маркетингові (комерційні) ризики	0,027	0,038	0,001	0,01	0,001
Ризики взаємодії з партнерами в процесі організації продажу	0,089	0,038	0,003	0,02	0,001
Ризики непередбаченої конкуренції	0,102	0,052	0,005	0,03	0,004
Конкурентні внутрішньофірмові ризики	0,027	0,095	0,003	0,01	0,002
Конкурентні фінансові ризики	0,500	0,490	0,245	1,41	0,088
Разом конкурентні ризики	0,980	1,000	0,980	1,87	0,174
Рівень загальної загрози конкурентних ризиків	0,52				

Таблиця 4

Шкала меж зон конкурентного ризику

Зони конкурентного ризику	Безризикова	Мінімального ризику	Підвищеного ризику	Критичного ризику	Катастрофічного ризику
Межі зон конкурентного ризику	0,0-0,2	0,2-0,4	0,4-0,6	0,6-0,8	0,8-1,0
Управлінські рішення	Стратегічні	Тактичні		Оперативні	
Дії	Профілактичні	Середньої терміновості	Термінові	Негайні, обов'язкові	Вимушені

зERVний фонд, який забезпечує покриття частини збитків у кризових ситуаціях фінансово-господарської діяльності підприємств (внутрішній економічний метод).

З глобальних стратегій зростання досліджувані підприємства-віоленти використовують органічну можливість, тобто інтенсивний розвиток за рахунок власних ресурсів. Проведений GAP-аналіз на основі моделі Ансоффа «товар-ринок» дозволив прорахувати чотири можливих варіанти стратегічного розвитку підприємств (рисунок 1).

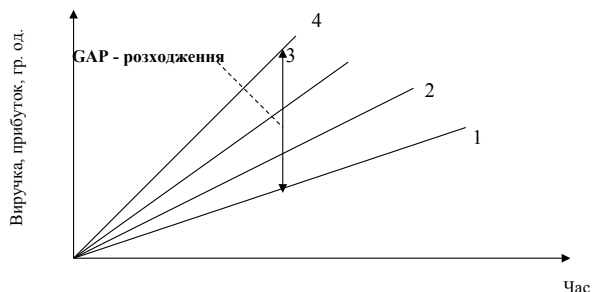


Рис. 1. GAP-аналіз «товар-ринок»

Умовні позначення:

- 1 варіант – реалізація традиційних товарів на традиційних ринках: темпи зростання виручки, прибутку мінімальні (стратегія «глибокого проникнення на ринок»);
- 2 варіант – реалізація традиційних товарів на нових ринках: активізація маркетингових зусиль: стимулювання збуту, рекламні заходи, розвиток систем збуту товарів та ін. (стратегія «розвитку меж ринку»);
- 3 варіант – реалізація нових товарів на традиційних ринках: активне використання товарних стратегій (стратегія «розвитку товару»);
- 4 варіант – реалізація нових товарів на нових ринках: темпи зростання виручки, прибутку максимальні (стратегія «диверсифікації»).

Розроблена на основі проведеного GAP-аналізу модель ризику «товар-ринок» визначає рівні ризику залежно від новизни товару та новизни ринку (рисунок 2). Комбінуючи три перемінні ринків і три перемінні товарів, отримуємо дев'ять стратегій розвитку підприємств. При цьому імовірність успіху і відповідно ризику варіюються залежно від ступеня новизни товарів і ринків, обраних підприємствами.

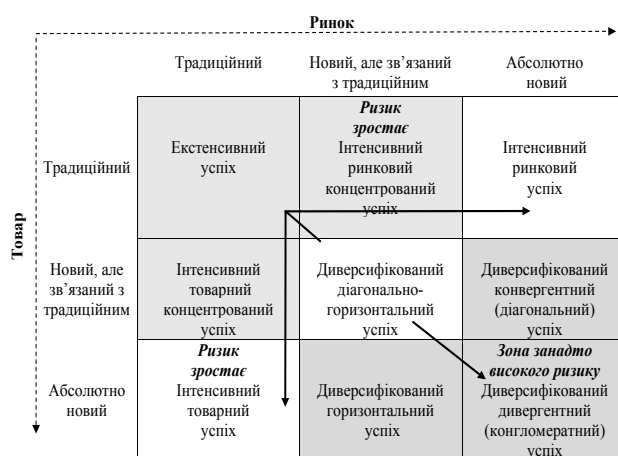


Рис. 2. Рекомендована модель ризику «товар-ринок»

Стратегію екстенсивного розвитку обирають підприємства, які працюють на існуючих ринках з традиційними товарами, рівень ризику при цьому мінімальний. Стратегія інтенсивного товарного концентрованого успіху передбачає вихід з новим, але зв'язаним з традиційним товаром на існуючий ринок (рівень ризику незначний). Стратегія інтенсивного ринкового концентрованого успіху передбачає вихід з існуючим товаром на новий, але зв'язаний з традиційним ринок (ризик зростає). Стратегію інтенсивного товарного успіху обирають підприємства, які виходять з новим товаром на традиційний ринок (рівень ризику значно підвищується). Стратегія інтенсивного ринкового успіху передбачає вихід з традиційним товаром на новий ринок.

Стратегія диверсифікованого горизонтального успіху реалізується, якщо підприємство виходить з абсолютно новим товаром на новий, але зв'язаний з традиційним ринок. Стратегія диверсифікованого конвергентного (діагонального) успіху реалізується, якщо підприємство виходить на абсолютно новий ринок з новим, але зв'язаним з традиційним товаром. Стратегія диверсифікованого діагонально-горизонтального успіху реалізується, якщо підприємство виходить на новий,



але зв'язаний з традиційним ринком з новим, але зв'язаним з традиційним товаром.

Диверсифікований дивергентний (конгломератний) успіх означає, що підприємство працює з абсолютно новими товарами на абсолютно нових ринках (максимально можливий рівень ризику).

Так як досліджувані підприємства-віоленти в силу особливостей свого становища на ринку придержуються стратегії «глибокого проникнення на ринок», стратегії «розвитку товару», стратегії «розвитку меж ринку», для їхньої діяльності характерні при відомому рівні конкурентних ризиків такі напрямки досягнення конкурентного успіху: екстенсивний успіх, інтенсивний ринковий концентрований успіх, інтенсивний товарний концентрований успіх, диверсифікований діагонально-горизонтальний успіх, інтенсивний ринковий успіх, інтенсивний товарний успіх. Рекомендовані методи переборювання конкурентних ризиків наведені в таблиці 5.

Досліджуваним підприємствам-віолентам також, крім методів страхування і самострахування, яким вони віддають перевагу, необхідно використовувати такі методи мінімізації конкурентних ризиків: внутрішні організаційні методи – запобігання ризику (відмова від певного управлінського рішення, якщо рівень ризику неприйнятний для підприємств), попередження ризику (розробка і реалізація підприємствами певних стратегічних заходів і дій, спрямованих на недопущення виникнення ризикованих подій, отже, і збитків від них), мінімізація збитків шляхом лімітування та диверсифікації; внутрішні економічні методи – використання ризикових надбавок і премій, компенсація ризику через систему санкцій.

**Висновки і пропозиції.** Стратегічне маркетингове управління конкурентними ризиками – це управління ризиками та економічними відноси-

нами, що виникають у процесі бізнесу, а також система оцінки ризиків і розробки методів їх переборювання та стратегій, спрямованих на балансування співвідношення між рентабельністю фінансово-господарської діяльності та існуючими ризиками для оптимізації прибутку підприємств.

Загальні види конкурентних ризиків підприємств: ризики нестабільності зовнішнього конкурентного маркетингового середовища, маркетингові (комерційні) ризики, ризики взаємодії з партнерами в процесі організації продажу, ризики непередбаченої конкуренції, внутрішньофірмові ризики, фінансові ризики.

Перевагою моделі оцінки конкурентних ризиків на основі теореми про імовірність гіпотез є нівелювання негативних сторін суб'єктивізму вищого керівництва підприємств при визначенні імовірності настання ризиків та їхніх негативних наслідків після компетентної об'єктивної оцінки незалежними експертами гіпотез керівників і спеціалістів підприємств.

Результати комп'ютерного програмування оцінки конкурентних ризиків торговельних віолентів м. Донецька свідчать, що підприємства знаходяться в зоні підвищеного ризику (0,52). Так як підприємства придержуються стратегії інтенсивного розвитку, для їхньої діяльності за рекомендованою моделлю ризику «товар-ринок» характерні такі напрямки досягнення конкурентного успіху: екстенсивний успіх, інтенсивний ринковий концентрований успіх, інтенсивний товарний концентрований успіх, диверсифікований діагонально-горизонтальний успіх, інтенсивний ринковий успіх, інтенсивний товарний успіх.

**Подальші дослідження конкурентних відносин торговельних підприємств планується спрямувати на вивчення проблеми стратегічного конкурентного сегментування ринку.**

Таблиця 5

#### Методи переборювання конкурентних ризиків

Види ризиків	Методи переборювання конкурентних ризиків
1. Ризики нестабільності зовнішнього конкурентного маркетингового середовища	Постійне відстеження змін і оцінка стабільності зовнішнього середовища Моніторинг середовища конкурентних сил ринку Прогнозування циклічних коливань в економіці країни Постійне відстеження змін законодавчої бази України і міжнародних нормативних документів Поступове впровадження концепції соціально-етичного маркетингу Активізація інструментарію стратегічного маркетингу Самострахування шляхом створення резервного капіталу Впровадження інтегрованого маркетингового управління конкурентоспроможністю підприємств
2. Конкурентні маркетингові (комерційні) ризики	Усесторонній аналіз ринку Проведення маркетингових досліджень з метою більш точної сегментації ринку Правильна розстановка пріоритетів в системі реалізації, розробка заходів стимулювання збуту, розробка стратегії управління товарними запасами Удосконалення збутової мережі Адекватність і гнучкість цінової політики підприємств
3. Ризики взаємодії з партнерами в процесі організації продажу	Розробка рекламних стратегій залежно від стадії життєвого циклу товарів Розробка програм маркетингової діяльності підприємств, відповідних стратегій комплексу маркетингу з прогнозуванням їхньої ефективності Вивчення конкурентного, споживчого, ділового, міжнародного рейтингу підприємств, встановлення довгострокових господарських відносин Чітка юридична сторона укладання договорів, контрактів і угод, робота з перевіреними партнерами Розробка альтернативних стратегій діяльності кожного партнера Юридична грамотність усіх учасників
4. Ризики непередбаченої конкуренції	Регулярне проведення сегментації ринку Вивчення ринкової стратегії конкурентів Проведення маркетингових досліджень Розробка портфеля конкурентних маркетингових стратегій підприємств
5. Конкурентні внутрішньофірмові ризики	Розробка адекватної організаційної структури підприємств Ефективна мотивація ділової активності працівників, фахова підготовка, періодична атестація і підвищення кваліфікації кадрів, створення проектних груп для прийняття важливих рішень Ретельний контроль за оборотом внутрішньофірмової документації Розвиток корпоративної філософії Розробка програм соціально-економічного розвитку
6. Конкурентні фінансові ризики	Забезпечення задовільної структури балансу підприємств Зменшення запасів і незавершеного будівництва, продаж неефективних цінних паперів Заходи економії коштів термінової дії

**Список літератури:**

1. Шегда А. В. Ризики в підприємстві: оцінювання та управління [Текст] : навч. посібник / А. В. Шегда, М. В. Голованенко ; за ред. А. В. Шегди. – К.: Знання, 2008. – 271 с. – ISBN 978-966-346-436-7.
2. Баранцева С. М. Ризикологія [Текст] : навч. посібник / С. М. Баранцева, Т. Б. Хлевицька. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – 224 с.
3. Старостіна А. О. Ризик-менеджмент : теорія та практика [Текст] : навч. посібник / А. О. Старостіна, В. А. Кравченко. – К. : Кондор, 2009. – 200 с. – ISBN 966-622-154-3.
4. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий [Текст] : учеб. пособие / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко, И. В. Балабанова. – Донецк : ДонГУЭТ, 2006. – 217 с.

**Холод В. В.**

Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского

**ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНЫХ РИСКОВ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО  
МАРКЕТИНГОВОГО УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ**

**Резюме**

Определена сущность стратегического маркетингового управления конкурентными рисками. Рекомендована модель оценки конкурентных рисков, согласно с которой оценен уровень конкурентного риска торговых предприятий-виолентов г. Донецка. Предложены стратегии по модели риска «товар-рынок».

**Ключевые слова:** конкурентные риски, управление конкурентными рисками, модель риска «товар-рынок».

**Kholod V. V.**

Donetsk Mihail Tugan-Baranovskiy National University of Economy and Trade

**APPRAISAL OF COMPETITIVE RISKS IN THE STRATEGIC  
MARKETING MANAGEMENT BY THE RISKS SYSTEM**

**Summary**

The article examines the essence of strategic marketing management by the competitive risks. A model of competitive risks' appraisal is recommended, a level of Donetsk trade enterprises-violents' competitive risk is appraised. The strategies by risk model «commodity-market» are offered.

**Key words:** competitive risks, management by the competitive risks, model of risk «commodity-market».