

УДК 330.131.7.009.12

О.Р. Луців,
ст. викладач
Тернопільський національний
технічний університет
ім. І.Пулюя

ПОБУДОВА МОДЕЛІ ДЛЯ ВИЗНАЧЕННЯ РИЗИКУ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ

Виділено чинники побудови моделі для визначення ризику при реалізації конкурентної стратегії, за результатами експертної оцінки визначено джерела ризику, імовірність виникнення та рівень їх впливу на господарську діяльність, охарактеризовано заходи ефективного функціонування молокопереробних підприємств.

Ключові слова: конкурентна стратегія, ризик, ступінь ризику, конкурентний ризик, коефіцієнт конкордації, експертна оцінка.

The factors of model construction for determination of risk during realization of competition strategy are selected, probability of origin and level of their influence on economic activity are determined according to the a result of expert estimation, the measures of the effective functioning of milk processing enterprises are described.

Key words: competition strategy, risk, risk degree, competition risk, coefficient of concordation.

Діяльність кожного молокопереробного підприємства, як і кожного суб'єкта підприємництва, відбувається в умовах відсутності точної інформації про всі наслідки прийнятих управлінських рішень. Володіння інструментом управління ризиком надає можливість здійснювати відповідні антиризикові заходи, адекватно реагувати на зовнішні загрози, ефективніше реалізувати обрану конкурентну стратегію. В повсякденній діяльності підприємству недостатньо лише ідентифікувати загрозу, необхідно визначити ймовірність її реалізації на практиці та потенційну величину втрати, яку вона може завдати.

Постановка проблеми. При реалізації конкурентної стратегії доцільно визначити вид та ступінь ризику, який притаманний. Оскільки, конкурентна стратегія відображає психолого-грамотно змодельований алгоритм управління в конкурентній боротьбі, що базується на конкурентних перевагах, то конкурентний ризик, в першу чергу — це ризик, що пов'язаний з діями конкурентів, а також — це ймовірність одержання певного результату внаслідок здійснення підприємством маркетингових заходів щодо просування товару на ринок.

Результати. Доцільно виділити шість загальних видів конкурентних ризиків, що супроводжують діяльність молокопереробних підприємств у динамічному конкурентному маркетинговому середовищі. Вони охоплюють певні підвиди ризиків, які конкретизують конкретні загрози та конкретні критичні точки (слабкі сторони) підприємств:

– ризик нестабільності зовнішнього конкурентного маркетингового середовища (ризик несприятливого стану загальної економічної ситуації в країні, ризик нестабільності законодавчої бази, ризик незбалансованості пропозиції з реальною платоспроможністю населення і нерівномірності динаміки доходів різних прошарків населення);

– конкурентні маркетингові (комерційні) ризики (ризик недостатньої сегментації ринків збуту, ризик формування неоптимального товарного портфелю, ризик помилкового вибору стратегії продажів, ризик неправильної організації і отримання неадекватних результатів маркетингових досліджень, ризик помилкового ціноутворення, ризик неправильної організації збутової мережі та системи просування товарів, в результаті зміни кон'юнктури тощо);

– ризики взаємодії з партнерами в процесі організації продажів (ризик неефективної реклами, ризик переоцінки маркетингових принципів збуту, ризик входження в

© О.Р. Луців, 2010

договірні відносини з недієздатними або неплатоспроможними партнерами, ризик затримання партнерами поточних довгострокових зобов'язань, ризик виходу партнерів із суцільної діяльності, ризик блокування договірних відносин з партнерами);

– ризик непередбаченої конкуренції (ризик виходу на товарний ринок фірм багато профільних 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 аналогів товарів, що реалізуються підприємством);

– конкурентні внутрішньо-фірмові ризики (ризик не оптимальності організаційної структури управління, ризик стратегічних помилок керівників, ризик втрати комерційної інформації, ризик невдоволення працівників підприємства і ризик страйку);

– конкурентні фінансові ризики (ризик кризового майнового стану підприємства, ризик фінансової нестабільності підприємства, ризик загрози банкрутства підприємства).

Оцінка рівня вище перелічених ризиків дозволяє молокопереробному підприємству визначити конкурентну стратегію, найефективнішу у тій чи іншій ситуації.

Сьогодні конкурентна стратегія будь-якого підприємства має враховувати надзвичайну динамічність ринків та швидку змінюваність технологій, а відповідно не може реалізовуватись у статичній системі координат. За даних умов функціонування, господарська діяльність молокопереробних підприємств характеризується високим ступенем невизначеності майбутніх результатів, необхідністю вибору оптимальної конкурентної стратегії, що передбачає необхідність визначення ризикованості. Маючи на меті розробку альтернативної конкурентної стратегії в невизначених умовах необхідно:

– після визначення привабливої конкурентної позиції та формулювання конкурентної стратегії визначити основні чинники, що впливають на ризикованість;

– проаналізувати господарський ризик та здійснити поточну оцінку його впливу на результати роботи молокопереробного підприємства;

– здійснити моделювання імовірних сценаріїв розвитку подій з використанням критеріїв економіко-математичного моделювання діяльності;

– виділити особливості проведення ризик-менеджменту;

– визначити альтернативну конкурентну стратегію з використанням методики регулювання господарського ризику.

Існують різні підходи оцінки ризикованості діяльності суб'єктів господарювання, а саме, статистичний, експертний, аналітичний, метод аналогів, метод доцільності втрат тощо. Відсутність повної та достовірної інформації про існуючий стан і можливі тенденції розвитку суб'єктів господарювання та зовнішнього середовища, обмежений доступ до неї для зовнішніх користувачів на більшості підприємствах — об'єктах дослідження, значно звужує можливість використання більшості з запропонованих науковцями методів. Здійснений аналіз переваг і недоліків існуючих методик кількісної оцінки ступеня ризику дозволив обрати раціональну та адекватну методику, яка ґрунтується на факторній оцінці ризику в невизначених умовах, в умовах нечіткого впливу окремих чинників. Використання цієї методики дозволить, при врахуванні галузевих особливостей, знайти кількісне вираження оцінки ступеня ризику для конкретного підприємства при обранні конкурентної стратегії.

Ми погоджуємося з результатами проведеного аналізу методів кількісної оцінки ступеня господарського ризику Скопенко Н.С. [1], визначеннями Лук'янової В.В., Головач Т.В. [2] згідно яких, підтверджується доцільність застосування для виявлення видів господарського ризику та визначення ризикованості конкурентної стратегії саме методу експертних оцінок.

Розрахувавши коефіцієнт конкордації для різних груп параметрів та визначивши перелік ризиків, які теоретично могли мати місце на підприємстві, групи чинників ризиків, які оцінювали експерти можна сказати, що якісний аналіз ризиків в діяльності підприємств молочної галузі дозволив встановити, що основними наслідками впливу

факторів ризику є: зменшення кількості виробленої продукції; зростання витрат на виробництво; зниження обсягів реалізації; некоректна конкурентна стратегія; втрата потенційних споживачів; погіршення якості сировини; збільшення витрат на збут; зростання цін на готову продукцію в результаті зростання витрат на виробництво та підвищення цін на сировину; низький коефіцієнт використання виробничої потужності; недоотримання очікуваного прибутку; низька рентабельність виробничої та збутової діяльності; погіршення фінансового стану підприємства.

Визначені негативні наслідки, які можуть виникнути на мікрорівні, можна згрупувати в наступні види господарського ризику: організаційний ризик, маркетинговий ризик, виробничий ризик, фінансовий ризик.

За результатами проведеної експертної оцінки господарських ризиків найбільшу імовірність виникнення та високий рівень впливу на господарську діяльність підприємств мають наступні ризикові ситуації:

- неотримання очікуваного прибутку та банкрутство підприємства (фінансовий ризик);
- зниження обсягів реалізації, погіршення якості продукції (виробничий ризик);
- неадекватна конкурентна стратегія, необ'єктивність прийнятих рішень (організаційний ризик).

В цілому за період, що аналізується ймовірності виникнення усіх груп господарського ризику мікрорівня приблизно однакова (на рівні 0,5), проте фінансовий ризик є, за оцінкою експертів, найбільш імовірним та має найбільший вплив на діяльність молокопереробних підприємств.

В період економічної кризи, для планування ефективної конкурентної стратегії необхідно враховувати зовнішній ризик. Зовнішній ризик не залежить безпосередньо від діяльності молокопереробних підприємств та дуже слабо або майже не піддається контролю. Як стверджує В. В. Вітлінський та П. І. Верченко [3], під зовнішніми чинниками слід розуміти ті умови, які підприємці, як правило, не в змозі оцінити, але повинні їх прогнозувати та враховувати, бо вони істотно впливають на стан справ. Тому оцінювати та враховувати зовнішні ризики в процесі ризик-менеджменту для повнішого відображення ризикованості діяльності молокопереробного підприємства необхідно.

За результатами проведеної експертної оцінки ризиків, що супроводжують діяльність молокопереробних підприємств у зовнішньому середовищі (макросередовище), можна зробити наступні висновки. Серед ризиків, що характеризуються найбільшою ймовірністю появи та високим ступенем впливу на господарську діяльність підприємства домінують політико-правовий та економічний (фінансово-ринковий) ризики. За період, який досліджувався, виявлено настання таких ризикових ситуацій: недосконалість законодавчої бази; низький ступінь інтегрованості у світову економічну систему; нестабільність податкового, трудового та економічного законодавства; відсутність нормативно-правової бази ризикової діяльності; велика можливість виникнення конфліктів підприємства з законодавством; ступінь впливу державного регулювання на діяльність підприємств галузі (політико-правовий ризик), монополізація ринку; падіння попиту на продукцію, внаслідок зміни пріоритетів споживачів; поява нових сильних конкурентів на ринку; зростання рівня цінової конкуренції; зростання рівня нецінової конкуренції; вплив реальних та потенційних споживачів; знаходження необхідних постачальників; падіння попиту на вітчизняну молокопродукцію внаслідок зміни пріоритетів споживачів у бік аналогічної продукції закордонного виробництва; посилення вхідних ринкових бар'єрів; коливання валютного курсу; неможливість отримання кредиту; низька платоспроможність населення — економічний (фінансово-ринковий) ризик.

За оцінкою експертів політико-правовий та економічний ризики в сучасних умовах є найбільш імовірними та мають найбільший руйнівний вплив на ефективне функціонування молокопереробних підприємств.

За їх оцінкою визначено ситуації, які зменшують загальний ступінь ризику. Сюди віднесли: технічний стан галузі; технологічний стан підприємств галузі; інтенсивність тех-

нологічних змін в галузі; застосування у виробництві ресурсозберігаючих, мало- або безвідходних технологій; нестабільність якості сировини, що постачається на підприємство; надлишок робочої сили (техніко-технологічний ризик).

Для ефективного функціонування молокопереробні підприємства повинні впроваджувати такі заходи:

- випускати товари, що повністю відповідають потребам реальних та потенційних споживачів;
- обирати нові шляхи реалізації конкурентної стратегії з метою збільшення доходу;
- проводити швидке оновлення асортименту, яке б було і ефективним;
- підвищувати конкурентоспроможність продукції за рахунок нових та унікальних виробів без жорсткої цінової політики;
- проводити політику залучення висококваліфікованого персоналу з метою генерації нових ідей та підвищення продуктивності праці.

Експертна оцінка потенційних можливостей молокопереробних підприємств та загроз з боку зовнішнього середовища, здійснена за допомогою визначення коефіцієнта упевненості, дозволяє визначити стратегічні напрямки розвитку діяльності в сучасних умовах. Проведений аналіз дозволив визначити як найбільш привабливі перспективу розвитку для молокопереробних підприємств: розроблення нових товарів (із покращеними смаковими властивостями, введення товарів для специфічних груп населення, впровадження додаткових складових, зміна певних компонентів тощо) та розширення ринків збуту, о дозволить диверсифікувати діяльність за зменшити імовірність настання ризиків.

Варіанти ринкового розвитку підприємств різняться за ступенем необхідних змін у діяльності підприємства, особливостями реалізації стратегії, потребами в ресурсному забезпеченні тощо.

Маючи оціночні значення, можна визначити найкращий варіант розвитку ринкових можливостей підприємства. Для цього розраховується інтегральна оцінка впливу попередньо скомбінованих чинників та за шкалою значень коефіцієнта упевненості визначається ступінь успішної (або неуспішної) реалізації конкретного варіанту розвитку.

Для обраних двох напрямків: розширення ринку збуту та розроблення нових товарів, визначається їх ефективність та доцільність.

При розширенні ринку збуту основними загрозами виступають: відсутність нормативно-правової бази ризикової діяльності, а відповідно, велика можливість виникнення конфліктів підприємства з законодавством; високий ступінь впливу державного регулювання на діяльність підприємств молочної галузі (політико-правовий ризик).

До сильних сторін діяльності молокопереробних підприємств можна віднести: можливість впровадження прогресивних технологічних процесів, посилення вхідних ринкових бар'єрів за рахунок високої конкурентної боротьби. До слабких сторін – якісні характеристики сировинної бази, дефіцит висококваліфікованого персоналу.

Висновок щодо можливості реалізації обраного варіанту розвитку можна зробити за допомогою підсумкових коефіцієнтів упевненості.

Згідно отриманих даних, молокопереробні підприємства мають найкращим варіантом розвитку саме стратегію, що пов'язана із можливістю розробки нових товарів та можливості розширення ринку збуту.

Висновки. У діяльності підприємств часто виникають ситуації, за яких доводиться приймати рішення, виходячи з недостатньо чітко визначених умов та оперуючи не завжди надійною інформацією. У таких випадках виникає потреба в оцінюванні ймовірності досягнення тих чи інших результатів..

Для прогнозування параметрів функціонування молокопереробного підприємства необхідно використовувати засоби прогнозування, які повинні зменшити імовірність настання ризиків.

ЛІТЕРАТУРА

1. Скопенко Н.С. Теоретико-методичні основи аналізу та врахування господарського ризику в діяльності підприємств (на прикладі хлібопекарської галузі) : дис. канд. екон. наук : 08.06.01. / Скопенко Наталія Степанівна. — НАН України. — К., 2006. — 254 с.
2. Лук'янова В.В. Економічний ризик: [навч. посіб.] / В.В. Лук'янова, Т.В. Головач. — К.: Академвидав, 2007. — 462 с.
3. Вітлінський В.В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: навч.-метод. посіб. [для самост. вивч. дисц.] / В.В. Вітлінський, П.І. Верченко. — К.: КНЕУ, 2000. — 292 с.

Луців О.Р. — Lor7@br.ru

Стаття надійшла до редакції 15.04.2010 р

*Стаття рекомендована до друку
д-ром екон. наук, проф. Гринчуцьким В.І.*