



УДК 658.8.012.12

*Смирнов Є. М.<sup>1</sup>*

**КОНКУРЕНТНИЙ РИЗИК В УПРАВЛІННІ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ  
ПІДПРИЄМСТВА**

*У статті надано наукове обґрунтування властивостей конкурентного ризику, які визначають його сутність і специфіку принципів управління; доведено, що конкурентні ризики формують*

---

<sup>1</sup> Рецензент – Лутай Л. А., д. е. н., професор



*окремий клас ризиків підприємства та потребують розробки відмінних від сучасної теорії ризик-менеджменту методів зниження.*

**Ключові слова:** конкурентний ризик, конкурентоспроможність, конкуренція, підприємство, конкурентні переваги, управління.

### **ВСТУП**

Конкуренція змушує суб'єктів ринку постійно тримати під контролем дії власних суперників, ухвалювати рішення, що зумовлюють подолання негативних наслідків їхнього конкурентного тиску та сприяють стабільному розвитку суб'єкта в умовах конкуренції, тобто забезпечують його конкурентоспроможність.

Конкурентоспроможність є однією із центральних категорій сучасної економічної науки, з якою традиційно пов'язують успішність функціонування суб'єктів конкурентних відносин, ефективність та стабільність розвитку ринкового механізму в цілому.

Багатогранність сучасної конкуренції зумовлює різноманіття авторських позицій у питанні визначення конкурентоспроможності, які розрізняються залежно від особливостей об'єкта, до якого вона належить (конкурентоспроможність країни, регіону, галузі, кластера, підприємства, продукції, ресурсів, видів діяльності тощо) або специфіки завдань, які ставляться дослідником (конкурентоспроможність як порівняльна перевага підприємства над конкурентами, здатність пропонувати ринку конкурентоспроможну продукцію, здатність відповідати вимогам, які висувають споживачі, забезпечувати високі результати господарської діяльності всупереч тиску конкурентів, адаптуватися до змін конкурентного середовища тощо) [1, с. 9–18].

Незважаючи на протиріччя в термінології та розумінні базових властивостей конкурентоспроможності, більшість дослідників погоджуються, що в основі її забезпечення покладено конкурентні переваги – унікальні властивості підприємства, які відрізняють його від конкурентів і сприяють веденню вдалої конкурентної боротьби. Саме добре продумана та вміло реалізована стратегія надбання та втримання конкурентних переваг є єдиним способом відповіді на тиск конкурентів та загострення конкуренції. Проте дуже часто поза увагою залишається той факт, що конкурентоспроможність окрім переваг підприємства над конкурентами визначається і його «конкурентними недоліками», що характеризують відставання підприємства від основних конкурентів.

В умовах інтенсивної конкуренції наявність відставання від конкурентів у певній сфері діяльності може виступати джерелом додаткового ризику для підприємства, який вимагає розробки відповідних механізмів зниження або мінімізації пов'язаних з ним втрат. Для позначення ризиків цього класу в науковий обіг дослідниками введено поняття «конкурентний ризик» або «ризик



конкуренції», яке неодмінно має бути враховане у процесі управління конкурентоспроможністю підприємства, а тому потребує теоретичного та методологічного обґрунтування.

Проведене дослідження засвідчило, що питання конкурентного ризику на рівні підприємства поки що не знайшло достатнього висвітлення у фаховій економічній літературі. Аналіз нечисленних наукових публікацій із цієї проблеми [2–5] показує, що на сьогодні ще не сформовано загальноприйнятого визначення поняття «конкурентний ризик», відсутні методичні рекомендації щодо його оцінки та управління. Тому першочерговим завданням удосконалення методології дослідження ризиків цього класу у діяльності підприємств є визначення сутності конкурентного ризику та специфічних рис, які його обумовлюють та вказують на особливості принципів управління.

#### **ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ**

Метою публікації є визначення сутності та специфічних властивостей конкурентного ризику, які обумовлюють особливості методів і принципів його зниження у діяльності підприємств.

#### **РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Поняття «конкурентний ризик» практично не представлено у сучасній науковій літературі. Існуючі дослідження проблем ризику в конкуренції ґрунтуються на досягненнях сучасної теорії ризик-менеджменту, яка накопичила значний досвід щодо вирішення питань теоретичного та методичного обґрунтування поведінки підприємства в умовах невизначеності, що використовується вченими для обґрунтування рівня ризикованості конкурентних дій суперників.

На думку російського вченого Ю. Б. Рубіна, будь-які дії та будь-яка протидія конкурентів завжди відрізняються ризикованим характером, оскільки за умов реального суперництва успіх не гарантований нікому. Діючи в стані відносної невизначеності, суб'єкти бізнесу змушені ризикувати, тому що вони не впевнені в неодмінно сприятливому для них результаті суперництва [2, с. 208].

Беручи до уваги варіативну природу ринкового суперництва, автор під ризиком конкуренції (або конкурентним ризиком) розуміє «стан відносної невизначеності, властивий конкурентним діям, результативність яких не є очевидною й має імовірнісний характер» [2, с. 208].

Автор також наголошує на тому, що конкурентний ризик завжди має відносний характер, а конкурентні дії, що здійснюються в умовах відносної невизначеності їхніх результатів, містять у собі загрозу для обох сторін конкурентного протистояння [2].

На думку І. В. Балабанової, під конкурентним ризиком слід розуміти «вірогідність виникнення втрат унаслідок втрати можливостей розвитку конкурентного потенціалу» [3].



Відповідно до цього у складі конкурентного ризику підприємства виділяються такі його різновиди: ризик конкурентного оточення; ризик недовикористання інформаційних технологій; ризик недовикористання соціально-економічних можливостей; ризик недовикористання інноваційних можливостей; ризик відсутності конкурентної стратегічної спрямованості; ризик неефективного використання конкурентного інструментарію; ризик низького конкурентного рейтингу [3].

Цікаве визначення дають В. А. Черкасова та А. А. Батенкова. За ствердженням авторів, конкурентний ризик – це «відносні втрати, які фірма зазнає, маючи такі відносини на товарному ринку зі своїми споживачами й іншими агентами, у порівнянні з тим, що фірма одержувала б, маючи конкурентну перевагу» [4, с. 71].

У монографії Л. В. Балабанової та А. В. Кривенко наведено таке визначення: «Конкурентний ризик – це ймовірність втрати конкурентної позиції підприємства внаслідок непередбачуваних змін в його маркетинговому середовищі» [5, с. 41].

Дослідження наведених визначень вказує на особливу природу виникнення конкурентного ризику, що утворює окремий клас ризиків підприємства та потребує розробки відмінних від сучасної теорії ризик-менеджменту методів і принципів управління.

Отже, пізнання сутності конкурентного ризику та обґрунтування методології дослідження його прояву в діяльності підприємств вимагають визначення специфічних особливостей цього класу ризиків, виявлення їхніх відмінностей від інших видів ризику підприємства.

Спираючись на результати проведеного теоретичного дослідження [2–7], в роботі виділено п'ять властивостей конкурентного ризику підприємства, які обумовлюють його сутність, а також визначають специфіку принципів управління та методів мінімізації пов'язаних з ним втрат (рис. 1). Зупинимось детально на кожній з них.

По-перше, відносність конкурентного ризику. У класичному понятті під економічним ризиком розуміють імовірність недосягнення очікуваного або запланованого результату господарської діяльності в умовах невизначеності. Згідно з цим визначенням важливою особливістю ризику є його варіативність, тобто можливість відхилення від очікуваного результату. Статистично оцінена величина цього відхилення і вказує на рівень ризику підприємства. Причому коливання результатів може мати як позитивний, так і негативний характер [6–9]. Тому в контексті ухвалення управлінських рішень ризик розглядається менеджерами з позиції відносних втрат або вигід, яких підприємство може зазнати у випадку настання ризикової події.

Конкурентний ризик підприємства має певні особливості. Якщо критерієм оцінки економічного ризику є можливість відхилення



показників діяльності підприємства від плану, то дослідження конкурентного ризику вимагає аналізу відносного результату підприємства (або передумов його досягнення) серед конкурентів. З позиції конкурентного ризику об'єктом уваги стають не стільки ймовірні відхилення фактичних результатів господарської діяльності підприємства від запланованих, скільки можливі їхні варіації відносно результатів основних суперників.



Рис. 1. Специфічні властивості конкурентного ризику підприємства

Джерело: власна розробка

По-друге, односпрямований характер прояву конкурентного ризику. Важливим елементом класичної теорії ризику є дуалістичний характер прояву ризикової події, яка може мати як негативні, так і позитивні наслідки для підприємства, що ризикує. Причому високий



ризик, як правило, корелює із високою віддачею для підприємства, а низький, навпаки, свідчить про її зниження.

Стосовно конкурентних ризиків така залежність не є очевидною. Більшість конкурентних ризиків підприємства за своїм змістом є статичними, тобто мають неспекулятивну природу. Безумовно, зниження величини конкурентного ризику для конкретного підприємства є передумовою зростання його конкурентної результативності. Водночас його високе значення зовсім не обов'язково пов'язане з можливостями підвищення результатів діяльності підприємства, через те що характеризує ситуацію відставання від конкурентів.

По-третє, висока варіативність конкурентного ризику. Конкуренція являє собою процес зіставлення різних стратегій конкуруючих підприємств, кожна з яких характеризує певний напрямок забезпечення переваг у конкурентній боротьбі, а отже, пов'язана із специфічним набором ризиків, що можуть істотно змінювати свій зміст залежно від зміни характеру поведінки суперників.

Методологія дослідження конкурентного ризику пов'язана не стільки з аналізом внутрішнього потенціалу підприємства, скільки з оцінкою його зовнішнього прояву, що може бути здійснена лише на рівні певної абстракції. Специфічною рисою рішень, що стосуються стратегії і тактики конкуренції, є неможливість формування об'єктивних уявлень про стан та перспективи поведінки конкурентного оточення, що, як правило, відзначається неоднозначністю та низьким ступенем детермінованості. У свою чергу, високий рівень невизначеності в прийнятті рішень, що стосуються можливостей та результатів життєдіяльності підприємства в умовах конкуренції, зумовлює і високий рівень варіативності управлінських рішень з оцінки та мінімізації конкурентного ризику.

Крім того, розбіжності конкурентних стратегій підприємств та різниця в силі тиску на них конкурентного оточення обумовлюють і відмінності в їхній реакції на ризик. За умов відносного характеру конкурентного ризику небезпечні для одного підприємства події іншими можуть розглядатися як цілком сприятливі. Як результат, одна і та ж величина конкурентного ризику, визначена для двох конкуруючих підприємств, може мати абсолютно різні наслідки для кожного з них.

По-четверте, стратегічна природа виникнення. Конкурентні ризики за своїми характеристиками відповідають ознакам стратегічних, бо, як правило, вони пов'язані з помилками у стратегічному аналізі та управлінні. Тому подолання підприємством негативних наслідків цих ризиків у випадку настання ризикової події може виявитися дуже проблематичним, а в деяких випадках зовсім неможливим.

І останнє, складність мінімізації конкурентних ризиків



підприємства. Незважаючи на існування певної методологічної схожості конкурентних ризиків та інших ризиків, що виділяються сучасною економічною теорією, цей клас ризиків потребує особливого наукового підходу до визначення методів їхнього зниження, відмінних від класичних методів фінансового менеджменту. На практиці конкурентні ризики, як і більшість стратегічних ризиків, складно або взагалі не піддаються впливу традиційних для ризик-менеджменту методів.

Можливість мінімізації економічних ризиків пов'язана з такою їх властивістю, як альтернативність, що припускає необхідність вибору з двох чи декількох можливих варіантів рішень або дій [6].

Як найчастіше діють у ситуації, коли ризик надвисокий та загрожує підприємству втратою значної частини майна? Перше, що спадає на думку, – це відхилення тих управлінських рішень, які за попередніми оцінками є занадто ризикованими або взагалі відмова від виконання окремих господарських операцій задля зниження масштабу потенційних втрат (відмова від ненадійних партнерів, клієнтів або постачальників; відмова від прийняття ризикованих інвестиційних проектів, рішень; зниження частини позикових засобів у господарському обігу тощо). У свою чергу, ризик відставання від конкурентів не може бути відхилений, застрахований або переданий іншій стороні.

Викликає сумнів і ефективність застосування таких методів мінімізації конкурентного ризику, як створення спеціальних резервних фондів у натуральній або грошовій формі (фондів самострахування або фондів ризику, страхового товарного запасу, страхового запасу коштів), залучення додаткових зовнішніх джерел (отримання кредитів та позик, державних дотацій для компенсації можливих збитків). Використання подібних методів хоча і здатне покрити значну частину можливих втрат підприємства у випадку настання ризикової події, однак не вирішує головного завдання управління конкурентним ризиком – скорочення існуючого відставання від конкурентів.

Отже, мінімізація конкурентних ризиків у діяльності підприємств вимагає розробки концептуально інших підходів та методів, орієнтованих, головним чином, на принципи стратегічного управління конкурентними перевагами (недоліками) підприємства [10].

Врахування розглянутих вище теоретичних положень дозволяє визначитися щодо сутності конкурентного ризику та його місця в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

Автор цього дослідження розглядає термін «конкурентоспроможність» як похідний від словосполучень «здатність конкурувати», «здатність протистояти конкурентному тиску». Таке визначення позбавлене зайвого значенневого навантаження, а тому дозволяє зосередитись на дослідженні властивостей конкуренто-



спроможності, які її обумовлюють та вказують на особливості стратегії управління.

Здатність конкретного підприємства протистояти конкурентному тиску визначається його перевагами та недоліками щодо основних суперників. Конкурентні переваги характеризують ту частину загального потенціалу підприємства, яка визначає його відносну спроможність протистояти конкурентам, тобто конкурентний потенціал. Конкурентні недоліки, навпаки, характеризують частину загального потенціалу підприємства, де відмічено його відставання від найближчих конкурентів, тобто конкурентний ризик.

Конкурентні недоліки, як правило, пов'язані із значними втратами для підприємства, якщо воно не здатне своєчасно забезпечити себе ефективною стратегією їх передбачення та скорочення. Вони характеризують імовірність втрат підприємства відносно суперників, які перебувають у прямій залежності від величини його відставання. Відповідно високому рівню конкурентного ризику відповідає і висока ймовірність втрат, яка зростатиме із збільшенням відставання підприємства від конкурентів.

Низьке значення рівня конкурентного ризику, навпаки, вказує на ймовірність втрат, що є найнижчою серед конкуруючих підприємств, оскільки за цих умов підприємство характеризується незначними конкурентними недоліками, а його можливості в конкурентній боротьбі вищі за потенціал конкурентів.

З огляду на сказане під конкурентним ризиком у подальшому будемо розуміти ймовірність втрат або додаткових витрат підприємства відносно суперників, що мають над ним конкурентні переваги.

Запропоноване визначення поняття «конкурентний ризик» є однозначним для розуміння, а тому дозволяє включити його до понятійно-категоріального апарату теорії конкурентоспроможності.

### **ВИСНОВКИ**

Підбиваючи підсумок, слід зазначити, що стратегічне управління конкурентоспроможністю більшою мірою, ніж інші сфери менеджменту, пов'язане з ризиком. Переважна більшість рішень, що стосуються конкурентоспроможності, мають прийматися керівництвом підприємств за умов невизначеності, яка зумовлена варіативним характером їхніх відносин з конкурентним оточенням. Тому важливим завданням сучасної теорії є наукове обґрунтування ризиків, природа виникнення яких пов'язана саме із зростанням конкуренції, тоді як завдання практики полягає в розробці ефективного науково-методичного забезпечення процесів управління такими ризиками, яке б охоплювало питання їхньої кількісної оцінки та впровадження заходів мінімізації. Вважаємо, що наведені у цьому дослідженні висновки та





теоретичні узагальнення сприятимуть вирішенню обох зазначених завдань.

Перспективи подальших досліджень у даному напрямку полягають у розробці ефективних методів зниження конкурентного ризику або мінімізації пов'язаних з ним втрат, які ґрунтуватимуться на специфічних рисах та властивостях ризиків цього класу.

### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бакунов О. О. Стратегічне управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства : [монографія] / О. О. Бакунов, С. М. Смирнов. – Донецьк : [ДонНУЕТ], 2012. – 208 с.
2. Рубин Ю. Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции : [учебник] / Ю. Б. Рубин. – М. : Московская финансово-промышленная академия, 2004. – 572 с.
3. Балабанова І. В. Управління конкурентною раціональністю: теорія і методологія : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. доктора екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» / Ірина Василівна Балабанова. – Донецьк: ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського, 2009. – 40 с.
4. Черкасова В. А. Влияние стратегических рисков на финансовые результаты компании / В. А. Черкасова, А. А. Батенкова // Корпоративные финансы. – 2007. – № 3. – С. 64–76.
5. Балабанова Л. В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга : [монографія] / Л. В. Балабанова, А. В. Кривенко. – Донецьк : ДонГУЕТ ім. М. Туган-Барановського, 2004. – 147 с.
6. Донець Л. І. Економічні ризики і методи їх вимірювання: [навч. посібник] / Л. І. Донець. – К. : Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
7. Клименко С. М. Обґрунтування господарських рішень та оцінка ризиків: [навчальний посібник] / С. М. Клименко, О. С. Дуброва. – К. : КНЕУ, 2005. – 252 с.
8. Цвігун Т. В. Поняття «ризик»: сучасний погляд / Т. В. Цвігун // Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2011. – № 3 (157). – Частина 2 [Електронний ресурс]. — Режим доступу : [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/vsunu/2011\\_3\\_2/Cvigun.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/vsunu/2011_3_2/Cvigun.pdf).
9. Сенейко Ю. Сучасні підходи до трактування категорії «ризик» / Ю. Сенейко // Регіональна економіка. – 2006. – № 1. – С. 206–211.
10. Смирнов Є. М. Оцінка конкурентного ризику в процесі стратегічного управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства / Є. М. Смирнов // Маркетинг: теорія і практика: зб. наук. пр. – Луганськ : Східноукраїнський національний університет ім. Володимира Даля, 2011. – № 17. – С. 228–235.

*Дата надходження до редакції – 01.08.2013 р.*