

– «оперативне управління якістю» (quality control) – діяльність вищого керівництва рівнів шляхом виконання таких функцій, як взаємодія із зовнішнім середовищем; прийняття стратегічних та важливих поточних рішень; визначення політики по якості, організація роботи по якості; кваліфікація та мотивація персоналу. Перевагою цих визначень є функціональне розмежування рівнів управління якістю, а також конкретизація змісту управлінської діяльності на кожному із них. Для кращої організації процесу управління якістю продукції необхідно виділити сукупність потрібних категорій, що дадуть змогу чітко усвідомлювати та деталізувати процес управління. Важливо встановити зміст поняття «організаційно-економічні засади управління якістю продукції», що передбачає наша дисертаційна робота.

### Висновки

Дослідження поняття «управління якістю продукції» з позиції різних учених дозволило стверджувати, що цей процес відображає взаємозв'язок усіх елементів, етапів, факторів та умов, що забезпечують управління якістю продукції, а узагальнення різних точок зору вчених стосовно сутності поняття «управління якістю» та дослідження хронології розвитку

поняття quality management та quality control дозволило систематизувати основні постулати в рамках управління якістю.

### Список використаних джерел

1. Азгальдов Г.Г. Количественная оценка качества продукции – квалиметрия (некоторые актуальные проблемы) / Азгальдов Г.Г. – М.: Издательство «Знание», 1986. – 116 с.
2. Векслер Э.М. Применение методов Тагучи в задачах менеджмента качества – отечественный и зарубежный опыт / Э.М. Векслер // Хлебопекарское и кондитерское Дело. – 2007. – №3. – С. 54–55.
3. Глічев А.В. Основи управління якістю продукції / Глічев А.В. – М.: РІА «Стандарти і якість», 2005. – С. 34.
4. ДСТУ ISO 9000–2001. «Системи управління якістю. Основні положення та словник. Введ. 10.01.2001».
5. ДСТУ ISO 9001 –2001. «Системи управління якістю. Вимоги. Введ. 10.01.2001».
6. Европейський досвід управління якістю // Управління якістю. 2008. – №5. – С. 41–44.
7. Огвоздин В.Ю. В дебрях терминологии / В.Ю. Огвоздин // Стандарты и качество. – 2005. – №7. – С. 79.

*Н.С. СКОПЕНКО,  
д.е.н., професор, Національний університет харчових технологій  
Т.М. ІВАНЮТА,  
к.е.н., доцент, Національний університет харчових технологій*

## Визначення факторів ризику на етапах вибору цільового ринку підприємствами харчової промисловості

*Проведено аналіз факторів ризику підприємств харчової промисловості в процесі вибору цільового ринку, що забезпечує можливість формування структури чинників ризику та можливих негативних наслідків їхнього впливу, визначення узагальнених видів ризику, які є типовими для будь-якого підприємства. Ідентифікація та визначення основних факторів ризиків, впровадження ризик-менеджменту є невід'ємною складовою успішної інноваційної діяльності на підприємстві.*

**Ключові слова:** ризик, ризик-менеджмент, підприємство, інноваційна діяльність, харчова промисловість.

*Н.С. СКОПЕНКО,  
д.э.н., профессор, Национальный университет пищевых технологий  
Т.Н. ИВАНЮТА,  
к.э.н., доцент, Национальный университет пищевых технологий*

## Определение факторов риска на этапах выбора целевого рынка предприятиями пищевой промышленности

*Проведен анализ факторов риска предприятий пищевой промышленности в процессе выбора целевого рынка, обеспечивает возможность формирования структуры факторов риска и возможных негативных последствий их воздействия, определение обобщенных видов риска, которые являются типичными для любого предприятия. Идентификация и определение основных факторов рисков, внедрение риск-менеджмента является неотъемлемой составляющей успешной инновационной деятельности на предприятии.*

**Ключевые слова:** риск, риск-менеджмент, предприятие, инновационная деятельность, пищевая промышленность.

*N. SKOPENKO,  
Dr. Ekonomicheskie Sciences, National University of Food Technologies  
T. IVANJUTA,  
candidate of economic sciences, National University of Food Technologies*

## Identifying risk factors when selecting the target market of the food industry

*The analysis of the risk factors of the food industry in the selection of the target market, enables the formation of the structure of risk factors and possible negative consequences of their impact, the definition of generic types of risks that are typical for any company. Identification and definition of the main risk factors, the introduction of risk-management is an integral part of successful innovation in the enterprise.*

**Key words:** risk, risk management, enterprise, innovation, food industry.

**Постановка проблеми.** Для успішного господарювання в сучасних економічних умовах, для зміцнення позицій підприємства на ринку необхідно постійно удосконалювати існуючі товари, технології виробництва, методи їх реалізації, впроваджувати технічні нововведення, розробляти нові товари і виводити їх на ринок. Однак інноваційний шлях розвитку підприємства завжди пов'язаний зі значним ризиком.

Серед причин, що стримують господарську активність підприємств, основними є: відсутність попиту, що викликано відсутністю інформації про ринки збуту, неадекватністю цінової політики підприємства, низькою якістю товарів, агресивними діями конкурентів; недосконалість законодавчої бази; низька покупна спроможність населення тощо. Однак, якщо недосконалість законодавчої бази та низьку покупну спроможність населення можна віднести до об'єктивних факторів, то інші – це суб'єктивні, і управляти ними можна на рівні окремих господарюючих суб'єктів.

Врахування в діяльності суб'єктів господарювання фактору ризику дозволяє отримати певний ефект за мінімально можливих втрат при реалізації інвестиційних проектів, проведеної інноваційних розробок тощо.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** В останній час наукова та прикладна проблематика ризик-менеджменту отримала розвиток в наукових розробках багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців: В.В. Вітлінського, В.М. Гранатурова, О.Л. Устенка, О.І. Ястремського, А.Д. Штефаніча, А.П. Альгіна, Г.Б. Клейнера, І.Т. Балабанова, Є.А. Уткіна, С.М. Ілляшенко, В.В. Черкасова, Г.В. Чернової, В.В. Глуценка, М.В. Хохлова, В.А. Москвина, О.С. Шапкина, А. Мура, К. Хлардена та інших. Їх праці присвячені дослідженню сутності ризику підприємницької діяльності, визначенню факторів і причин його виникнення, характеристиці методів оцінки та регулювання ступеня ризику.

Невизначеність розвитку економічного середовища виступає першопричиною виникнення ризику, ставить суб'єктів господарювання перед необхідністю ідентифікації основних чинників ризикових подій, їх своєчасного прогнозування, оцінки можливих втрат, передбачення та застосування відповідних коригуючих дій.

Зокрема, функціонування підприємств харчової промисловості відбувається в умовах динамічності зовнішнього середовища та під впливом внутрішніх складових їх діяльності, що обумовлює наявність господарського ризику і необхідність зменшення ступеня його негативного впливу.

**Метою статті** є аналіз факторів ризику підприємств харчової промисловості в процесі вибору цільового ринку, що забезпечує можливість формування структури чинників ризику та можливих негативних наслідків їхнього впливу, визначення узагальнених видів ризику, які є типовими для будь-якого підприємства.

**Викладення основного матеріалу.** Правильність вибору суб'єктом господарювання цільового ринку забезпечує майже всі параметри діяльності підприємства: обсяг пропозиції, цінову політику, можливості зростання, конкурентоспроможність. Тому саме вибір оптимального цільового сегменту дозволяє уникнути більшості видів ризику, які притаманні господарській діяльності [1–5].

На сьогодні для більшості підприємств стає актуальним завдання аналізу споживчого ринку з метою виявлення за-

питів споживачів і розробки на базі результатів аналізу і можливостей підприємства нової продукції, яка буде користуватися попитом.

Серед основних методів аналізу споживчого ринку слід відзначити його сегментацію, яка є одним із найважливіших інструментів досліджень, спрямованих на виявлення ринкових можливостей розвитку, і тісно пов'язана з усіма їхніми напрямками. Якість сегментації обумовлює точність пошуку товаровиробником свого місця на ринку, від чого в остаточному підсумку залежить його успішна робота, успіх виведення на ринок і просування на ньому нової чи модернізованої продукції.

Процес пошуку цільового ринку складається із наступних етапів:

- оцінка власних можливостей підприємства;
- визначення принципів і факторів сегментації;
- створення комплексу матричних моделей (функціональних карт);
- збір і аналіз інформації, яка характеризує ринки збуту хлібопекарської продукції;
- визначення сегментів ринку і їх оцінка;
- збір і аналіз інформації щодо конкурентів;
- вибір цільових сегментів і вироблення пропозиції для прийняття оптимальних управлінських рішень щодо варіантів розвитку підприємства.

Однак, слід зауважити, що прийняття рішень, пов'язаних із переорієнтуванням на нову продукцію, нові ринки (їх сегменти чи ніші), практично неминуче пов'язане із ризиком. Тому, приймаючи конкретні рішення, які спираються на результати ринкових досліджень, необхідно всебічно аналізувати можливий вплив чинників ризику як таких, що залежать від підприємства (внутрішні), так і тих, які перебувають за межами його компетенції (зовнішні).

Беручи до уваги викладене вище, доцільно розглянути питання оцінки ризику пошуку цільового ринку методом сегментації. Це необхідно для того, щоб враховувати результати оцінки ризику при формуванні висновків про доцільність орієнтації на певні ділянки ринку і прийнятті відповідних управлінських рішень, обґрунтовано планувати комплекс заходів, спрямованих на зниження ступеня ризику, підвищуючи тим самим імовірність успіху на ринку підприємств хлібопекарської галузі.

Для кількісної оцінки ступеня ризику не завжди можливе використання традиційних підходів, коли відомі ймовірності настання несприятливих подій і можливі результати (втрати внаслідок неадекватного структурування ринку і, відповідно, неправильного вибору цільових ділянок ринку), оскільки одержати таку інформацію досить важко. Це можна зробити тільки в тому випадку, коли є статистичні дані про результати виконання аналогічних робіт у порівнянних умовах. Але ситуація може змінюватися, і минулий досвід не завжди можна використовувати. Крім того, наявність елементів неповної визначеності і, внаслідок цього, імовірнісний характер дій чинників ризику на етапах пошуку цільового ринку, необхідність урахування всього комплексу різноспрямованих чинників ризику, які по-різному корелюють один із одним, викликають значні ускладнення при кількісній оцінці ризику.

У такому випадку доцільно використовувати підходи, які дозволяють кількісно оцінювати ризик в умовах неповної, неточної і суперечливої інформації. Даний методичний підхід

## РОЗВИТОК РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

ґрунтується на елементах факторного аналізу і нечіткої логіки [1–3, 6].

Розгляд ризиків процесу пошуку цільового ринку для нових товарів будемо проводити поетапно: сутність ризику – можливі наслідки – чинники (фактори) ризику (передумови, що збільшують або зменшують імовірність несприятливих подій).

На етапі оцінки власних можливостей підприємства сутність ризику полягає в неадекватній оцінці можливостей виробництва і збуту нової продукції. Можливі наслідки цього наступні: проблематично чи не можливо виготовити намічену номенклатуру виробів у визначеній на цьому етапі кількості при заданій якості у встановлені терміни; важко чи неможливо довести нові товари до цільових споживачів; труднощі зі збутом. Чинниками ризику на цьому етапі виступають: необ'єктивність аналізу; недооцінка чи переоцінка технічних, технологічних, ресурсних можливостей виробництва; технічні проблеми; недостатня кваліфікація персоналу; помилки в оцінці системи розподілу і руху ресурсів та нових товарів; незацікавленість каналів товароруку.

При визначенні принципів і факторів сегментації через недостатню кваліфікацію експертів; необ'єктивність аналізу і прийняття рішень; недостатню інформованість при виборі принципів і факторів сегментації; недооцінку конкурентів; ігнорування місцевих умов і традицій у регіонах споживання можливі слідуєчі ризики: невідповідність фактичної структури, розмірів і поведінки цільового ринку прогнозованим і, відповідно, неадекватна стратегія виведення нової продукції на ринок. Проведена сегментація (структуризація) ринку не дає чіткого уявлення про структуру споживчого попиту, канали збуту, конкурентів тощо, унаслідок чого можливий неправильний вибір цільових сегментів (ніш) ринку; товари не знаходять споживачів; спостерігається невідповідність характеристик товару потребам і запитам споживачів; різко зростають витрати на уточнюючі дослідження і нову оцінку ринкових сегментів.

Невідповідність побудованих моделей реальним структурам, розмірам і поведінці цільового ринку при створенні комплексу матричних моделей (функціональних карт) через неузгодженість у роботі між працівниками конструкторських, маркетингових і виробничих підрозділів; недостатню чи неправильну інформованість; недостатню кваліфікацію працівників, що безпосередньо займаються побудовою моделей; необ'єктивність інформації, яка надходить від експертів, які виділяють принципи і фактори сегментації, можливі слідуєчі наслідки: матричні моделі не дають чіткого уявлення про структуру споживчого ринку, для виділення цільових сегментів необхідні додаткові дослідження і, відповідно, додаткові витрати.

Прийняття рішень на основі неправильної чи неточної інформації про перспективи розвитку ринку на наступному етапі характеризується такими чинниками ризику: вибір методу збору й аналізу інформації, який не відповідає цілям аналізу і можливостям підприємства; необ'єктивність, порушення принципів репрезентативності при визначенні вибірки для аналізу; недостатність зібраної інформації; орієнтація на джерела інформації, що не заслуговують довіри; недостатня кваліфікація працівників, які проводять збір інформації та її аналіз.

Вказані помилки на етапі збору і аналізу інформації, яка характеризує ринки збуту продукції, можуть призвести до випуску неконкурентноспроможної продукції або продук-

ції, що не відповідає вимогам ринку; розробки неадекватної стратегії виходу з новою продукцією на ринок.

При визначенні сегментів ринку і їх оцінці сутність ризику полягає в тому, що спостерігається невідповідність фактичної структури, розмірів і поведінки цільового ринку прогнозованим і, відповідно, розкривається неадекватна стратегія виходу на ринок. Можливі наслідки: проведений аналіз ринку не дає чіткого уявлення про структуру споживчих запитів, канали збуту, конкурентів тощо, внаслідок чого можливий неправильний вибір цільових сегментів; товари не знаходять споживачів; невідповідність характеристик товару потребам споживачів; формування негативного попиту або відсутність попиту, що призводить до різкого зростання витрат на уточнюючі дослідження і повторну сегментацію. Факторами ризику виступають: недостатня кваліфікація працівників, що проводять аналіз; необ'єктивність аналізу і прийняття рішень; порушення методики проведення комплексної критеріальної оцінки і вибору цільових сегментів; неправильний вибір принципів і факторів сегментації; недостатня точність виділення й оцінки сегментів ринку.

Неадекватна оцінка можливостей виробництва і збуту продукції конкурентами призведе до підвищення конкурентної боротьби; неможливості реалізації нового товару; зменшення обсягів реалізації; неотримання очікуваного прибутку від виробництва. Це може бути викликано необ'єктивністю аналізу; недооцінкою чи переоцінкою можливостей виробництва конкурентів; недостатньою кваліфікацією працівників; помилками в оцінці системи розподілу і руху товару конкурентів.

На етапі вибору цільових сегментів і вироблення пропозиції для прийняття оптимальних управлінських рішень недоліки, що допущені на попередніх етапах; необ'єктивність прийнятих рішень, непрогнозовані різкі зміни зовнішнього середовища (економічної чи соціально-політичної ситуації), які відбулися в період між вибором цільових сегментів і виведенням товару на ринок, можуть викликати ризик несприйняття нового товару ринком, затримки з розгортанням масового виробництва чи неможливість його розгортання. Наслідки цього слідуєчі: зменшення обсягів реалізації, недоодержання прибутку чи банкрутство підприємства.

Таким чином, виділено комплекс елементарних ризиків, які можуть виникнути на етапах вибору цільового ринку і основні чинники, що їх викликають. Аналіз кожного елементарного ризику наведено у табл.

Узагальнений перелік основних видів господарського ризику, чинників, що їх викликають та можливих наслідків дає можливість застосовувати методики кількісної оцінки визначених видів ризику та досягати оптимальних характеристик цільового ринку.

Нами сформульовані групи чинників (факторів), які формують господарський ризик, та визначені можливі негативні наслідки їхнього впливу, наведені узагальнені ризики, які є типовими для будь-якого підприємства. В той же час, вирішуючи задачу щодо визначення видів ризику, які виникають на різних етапах вибору цільового ринку, та чинників, котрі спричиняють ці види ризику, необхідно враховувати особливості кожного суб'єкту господарювання.

Так, наприклад, для підприємств хлібопекарської галузі є притаманним наступне:

**Основні види господарського ризику на етапах вибору цільового ринку підприємствами харчової промисловості**

Сутність ризику	Можливі наслідки	Чинники (фактори) ризику
1	2	3
<b>Етап 1. Оцінка власних можливостей підприємства</b>		
неадекватна оцінка можливостей виробництва і збуту нової продукції	ускладнення чи неможливість виготовити заплановану номенклатуру виробів у визначеній кількості при заданій якості у встановлені терміни; важко чи неможливо довести нові товари до цільових споживачів	необ'єктивність аналізу; недооцінка чи переоцінка можливостей виробництва; недостатня кваліфікація персоналу; помилки в оцінці системи розподілу і руху ресурсів та товарів; незацікавленість каналів товароруку; технічні проблеми
<b>Етап 2. Визначення принципів і факторів сегментації</b>		
невідповідність фактичної структури, розмірів і поведінки цільового ринку прогнозованим; неадекватна стратегія виведення нової продукції на ринок	неправильний вибір цільових сегментів (ніш) ринку; товари не знаходять споживачів; невідповідність характеристик товару потребам споживачів; додаткові витрати на уточнюючі дослідження	недостатня кваліфікація персоналу; необ'єктивність аналізу і прийняття рішень; недостатня інформованість; недооцінка конкурентів; ігнорування місцевих умов і традицій у регіонах споживання
<b>Етап 3. Створення комплексу матричних моделей (функціональних карт)</b>		
невідповідність побудованих моделей структури, розмірам і поведінці цільового ринку	матричні моделі не дають чіткого уявлення про структуру споживчого ринку; для виділення цільових сегментів необхідні додаткові дослідження і додаткові витрати.	неузгодженість у роботі між працівниками різних підрозділів; недостатня чи неправильна інформованість; недостатня кваліфікація працівників; необ'єктивна кінцева інформація
<b>Етап 4. Збір і аналіз інформації, яка характеризує ринки збуту</b>		
прийняття рішень на основі неправильної чи неточної інформації про перспективи розвитку ринку	випуск неконкурентоспроможної продукції; випуск продукції, що не відповідає вимогам ринку; неадекватна стратегія виходу з новою продукцією на ринок	вибір невірної методу збору й аналізу інформації; необ'єктивність аналізу; нестача зібраної інформації; необ'єктивність інформації; недостатня кваліфікація працівників
<b>Етап 5. Виділення сегментів ринку і їх оцінка</b>		
невідповідність фактичної структури, розмірів і поведінки цільових сегментів ринку прогнозованим; неадекватна стратегія виходу на ринок	неправильний вибір цільових сегментів; товари не знаходять споживачів; невідповідність характеристик товару потребам споживачів; збільшення витрат на уточнюючі дослідження і повторну сегментацію	недостатня кваліфікація працівників; необ'єктивність аналізу і прийняття рішень; порушення методики оцінки і вибору цільових сегментів; хибний вибір принципів і факторів сегментації; недостатня точність виділення й оцінки сегментів ринку
<b>Етап 6. Збір і аналіз інформації щодо конкурентів</b>		
неадекватна оцінка можливостей виробництва і збуту продукції конкурентами	підвищення конкурентної боротьби (якість; ціна); неможливість реалізації нового товару; зменшення обсягів реалізації; неотримання очікуваного прибутку від виробництва	необ'єктивність аналізу; недооцінка чи переоцінка можливостей виробництва конкурентів; недостатня кваліфікація експертів; помилки в оцінці системи розподілу і руху товару конкурентів
<b>Етап 7. Вибір цільових сегментів і вироблення пропозиції для прийняття оптимальних управлінських рішень</b>		
неприйняття нового товару ринком; затримки з розгортанням масового виробництва чи неможливість його розгортання	зниження обсягів реалізації; недоодрержання прибутку; можливість банкрутства підприємства.	необ'єктивність прийнятих рішень; непрогнозовані різкі зміни зовнішнього середовища

Джерело: авторська розробка

- масовість ринку;
- виробництво товарів щоденного попиту;
- обмежений термін зберігання товарів не дозволяє створювати товарні запаси продукції та призводить до зменшення обсягів реалізації в наслідок погіршення якості;
- для хліба, як продукту першої необхідності, властива близька до нуля еластичність попиту;
- формування попиту відбувається під впливом перехресної еластичності, в якості товарних пар виступають майже всі

- продукти харчування (молочні та м'ясопродукти, яйця, риба та рибні продукти);
- наявність високого рівня конкуренції в галузі (значна кількість підприємств із малими потужностями і асортиментом, що швидко змінюється);
- товари орієнтовані на весь ринок (сегментація: по рівню доходів (незначна), за віком, станом здоров'я);
- велика залежність від каналів розподілу;
- велика кількість роздрібних торговельних точок;

## РОЗВИТОК РЕГІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

– регулювання цін на соціальні сорти хлібобулочних виробів, які складають найбільшу питому вагу у виробництві (є найбільш масовими);

– відсутність впливу рекламних заходів та заходів по просуванню товарів.

Ці особливості впливають на ризик, як в напрямі збільшення, так і зменшення рівня ризику. Так, до чинників, які зменшують ступінь ризику, можна віднести масовість ринку хлібобулочних виробів, віднесення товарів, які випускають підприємства хлібопекарської галузі, до товарів щоденного попиту, орієнтація товару на весь ринок, велику кількість роздрібних торговельних точок.

### Висновки

Проведений якісний аналіз є підґрунтям кількісної оцінки ризикованості діяльності підприємств. Для розрахунку загального ризику при виборі цільового ринку, кожний вид елементарного ризику необхідно подати як структуру, що поєднує чинники (фактори) ризику і можливі наслідки впливу їх різних комбінацій. Ці структури можуть бути зображені у вигляді дерева рішень, таблиць чи правил логічного висновку.

### Список використаних джерел

1. Демкін І.В. Управління інноваційними ризиками на основі імітаційного управління. Основні підходи до оцінки інноваційного ризику / І.В. Демкін // «Проблеми аналізу ризику». – 2005. – №3. – с. 249
2. Ілляшенко С.Н. Инновационное развитие рыночных возможностей: проблемы управления / С.Н.Илляшенко. – Сумы: ВВП «Мрія-1» ЛТД, 1999. – 222 с.
3. Ілляшенко С.Н. Экономические аспекты поиска целевых рынков: сегментация, оценка риска, экономический инструментарий / С.Н.Илляшенко. – Сумы: ВВП «Мрія-1» ЛТД, 1997. – 156 с.
4. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи: Навчальний посібник / С.М. Ілляшенко.– Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. – 278 с. [10 с.]
5. Котлер Ф. Маркетинг, менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль / Ф. Котлер, М.Бугаев и др. (пер. с англ.); В.Усланов (гл.ред.). – 2-е изд. испр. рус. – 9-е изд., междунар. – СПб.: Питер, 1999. – 887 с.: ил. – (Теория и практика менеджмента).
6. Кричевський М.Л. Интеллектуальные методы в менеджменте / М.Л. Кричевський. – СПб.: Питер, 2005. – 304с.: ил.