

Управління ризиками в процесі підвищення конкурентоспроможності підприємства

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. Теоретико-методичні засади управління ризиками в процесі підвищення конкурентоспроможності підприємства	6
РОЗДІЛ 2. Оцінка та аналіз управління рівнем конкурентоспроможності ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА»	13
РОЗДІЛ 3. Удосконалення методики оцінки ризику в процесі управління конкурентоспроможністю підприємства.....	21
ВИСНОВКИ	31
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	32

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. З огляду на динамічні зміни, які постійно відбуваються в соціально-економічному просторі України, наразі значно ускладнились конкурентні умови функціонування суб'єктів господарювання всіх організаційно-правових форм та видів економічної діяльності. За таких умов одним із важливих напрямів стратегії розвитку підприємств України є вирішення ряду питань, пов'язаних із формуванням умов для підвищення рівня їх конкурентоспроможності. Управління конкурентоспроможністю у значній мірі пов'язано із невизначеністю та ризиком. Будь-які рішення, що стосуються питань забезпечення конкурентних переваг мають ризиковий характер, оскільки ґрунтуються на неможливості достовірного передбачення реакції конкурентного середовища на дії підприємства.

Дослідженню тенденцій та проблем підвищення конкурентоздатності підприємств присвячено багато праць теоретиків та практиків: Майкл Портер, Пол Кругман, Зборовська Ю.Л., Галак Я. М. Антонюк Л.Л., Тарнавська Н.П., Брич В.Я., Вашків О.П., Самочкин В.Н., Мазур В.С., Лісовська Л. С та інші. Однак питання оцінки ризиків в процесі підвищення конкурентоздатності підприємства потребують глибших досліджень.

Необхідність узагальнення поглядів на управління ризиками в процесі підвищення конкурентоспроможності підприємства та розробка рекомендацій щодо їх ефективної оцінки визначили актуальність та практичну значимість даної теми.

Мета і завдання дослідження. Метою наукової роботи є дослідження науково-методичних підходів щодо управління ризиками в процесі підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Для її досягнення були поставлені наступні завдання, що мають наукове і практичне значення:

- дослідити сутність поняття конкурентоспроможності підприємства;

- розглянути теоретико-методичні засади управління ризиками в процесі підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- провести аналіз та дати оцінку практиці управління рівнем конкурентоспроможності на ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА»;
- запропонувати удосконалення методики оцінки ризику в процесі управління конкурентоспроможністю підприємства;

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА»

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти ефективного управління ризиками в процесі підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Методи дослідження. Досягнення поставленої мети обумовило необхідність використання методів, що прийняті у дослідженнях економічного спрямування: системний – для розгляду й аналізу явищ та процесів у взаємозв'язку та взаємозалежності їх розвитку; графічний – для наочної ілюстрації досліджуваних явищ, процесів, закономірностей; статистико-економічний для опрацювання масиву статистичних та емпіричних даних; експертних оцінок – для визначення рівня конкурентоспроможності підприємства та дослідження основних тенденцій розвитку галузі.

Інформаційну базу дослідження склали: законодавчі та нормативно-правові акти України, офіційна інформація Державного комітету статистики України, дані статистичної та фінансової звітності досліджуваного підприємства, монографії, матеріали мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у поглибленні теоретично-прикладних засад управління ризиками в процесі підвищення конкурентоспроможності підприємства. В результаті проведеного дослідження удосконалено: методику оцінки ризику в процесі управління конкурентоспроможністю підприємства.

Практичне значення результатів досліджень полягає у виробленні практичних рекомендації щодо удосконалення методики оцінки ризику в процесі управління конкурентоспроможністю підприємства, про що свідчить довідка про впровадження результатів наукової студентської роботи в практику діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА».

Апробація результатів наукової роботи. Окремі висновки та положення наукової роботи доповідалися та обговорювалися на засіданнях наукового гуртка кафедри та на IV Міжнародній студентській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі» (Тернопіль, ТНЕУ, 7 листопада 2019 року):

1. Крамарчук Т.Р. Сутність поняття ризику в діяльності організації. Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: Матеріали доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених (Тернопіль, 7 листопада 2019 року). Тернопіль: ТНЕУ, 2019р. – С.75-77.
2. Кирилюк І. Адаптація підприємств до умов зовнішнього середовища. Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: Матеріали доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених (Тернопіль, 7 листопада 2019 року). Тернопіль: ТНЕУ, 2019р. – С. 60-62.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЦЕСІ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Конкуренція являється невід'ємною частиною економічного життя будь-якої країни. Так, в ЗУ «Про захист економічної конкуренції» ця категорія визначається як «змагання поміж суб'єктами господарювання із метою здобуття завдяки певним власним досягненням переваг над другими суб'єктами господарювання, через що споживачі мають можливість обирати між кількома продавцями та покупцями» [9].

Саме поняття «конкуренція» тісно зв'язане із поняттям «конкурентоспроможність», оскільки конкурентоспроможність проявляється лише в умовах конкуренції та через конкуренцію. Треба зазначити, що поняття «конкурентоспроможність» науковцями на сторінках економічних видань трактується по різному. Розбіжності в поглядах пояснюються в більшості випадків плутаниною в категоріальному апараті.

Так, М. Портер вважає, що конкурентоздатність відображає продуктивність використання матеріальних й нематеріальних ресурсів[20]. В такому аспекті мова йде про наявність орієнтації на покращення використання виробничого та збутового потенціалу організації. Але не завжди навіть найефективніше використання власних ресурсів допомагає перемогти в конкурентній боротьбі. Основним тут має стати здатність організації до ведення самої конкурентної боротьби.

Найскладнішим в теорії менеджменту є визначення саме сутності й основних механізмів конкурентоздатності. У стратегічному управлінні конкурентоздатність розглядається найчастіше у таких двох аспектах:

1) конкурентоспроможність товару чи продукції, тобто степінь його відповідності на конкретний момент часу вимогам цільових груп покупців або

обраного ринку за самими важливими характеристиками: технологічними, економічними, екологічними, технічними тощо.

2) конкурентоспроможність організації – тобто рівень його компетенції відносно інших підприємств-конкурентів у використанні та нагромадженні виробничого потенціалу певної направленості, а також її окремих складових: ресурсів, технології, менеджменту (особливо стосовно стратегічного й поточного планування), навичок та знань персоналу, що знаходить вираження у таких результируючих показниках, як прибутковість, якість продукції, продуктивність тощо.

У сучасних умовах питання конкурентоспроможності продукції не втрачають своєї актуальності. У науковій літературі дана проблема висвітлена в повній мірі. Однак щодо визначення категорії «конкурентоспроможність продукції» єдиної думки поки немає.

Залежно від того, з якої позиції той чи інший автор розглядає конкурентоспроможність, можна позначити різні підходи до інтерпретації даного терміну (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Аналіз основних підходів до визначення категорії «конкурентоспроможність продукції»

Автор	Основна суть підходу	Визначення
Г. Степаненко [28, с. 7]	Можливість збуту товару	Конкурентоспроможність товару - це можливість збуту його на даному ринку
І.М. Лифиц [14, с. 11]	Здатність відповідати потребам даного ринку	Конкурентоспроможність продукції - здатність продукції відповідати вимогам даного ринку в розглянутий період
А.Ю. Юданов [32, с. 21]	Степінь задоволення потреби	Конкурентоспроможність товару - ступінь його привабливості для реально купуючого споживача
А.В.Осташков [19, с. 155]	Відмінна від аналогів характеристика	Конкурентоспроможність товару - відносна й узагальнена характеристика товару, що виражає його відмінності від товару - конкурента
Н.В.Еремеева, С.Л. Калачев [8, с. 10]	Комплекс споживчих і вартісних характеристик	«Конкурентоспроможність товару - це рівень його економічних показників і споживчих властивостей, що дозволяє витримати суперництво з іншими аналогічними товарами на ринку»

Розглядаючи наведені вище трактування поняття конкурентоспроможності продукції, можна відзначити те, що частина їх носить занадто узагальнений характер. Інша ж частина визначень, автори яких спробували розтлумачити термін глибше, не позбавлена деяких зауважень і недоліків. У більшості випадків вони пов'язані з тим, що не в повній мірі враховують основні властивості, притаманні даній категорії.

Визначення конкурентоспроможності товару, яке дає А.В. Осташков [19, с. 155], є зовсім некоректним. На його думку, це всього лише «відносна й узагальнена характеристика товару, що виражає його відмінності від товару-конкурента». Однак наявність одних тільки відмінностей від товару-конкурента недостатньо. Товар повинен володіти якимись перевагами, вигодами по відношенню до аналогів-конкурентів. Слід підкреслити, що конкурентоспроможність – це, перш за все, властивість, притаманна тому чи іншому продукту. Формулювання А.Ю. Юданова [32, с. 21], Н.В. Єремєєвої, С.Л. Калачова [8, с. 10] , що характеризують конкурентоспроможність як ступінь задоволення потреб або рівень економічних показників і споживчих властивостей, підходять більше для визначення категорії «рівень конкурентоспроможності». Оцінку конкурентоспроможності продукції можна проводити як на стадії його реалізації на певному ринку, так і на стадії проектування нового продукту. Тому, трактуючи поняття конкурентоспроможності продукції, не варто обмежуватися задоволенням лише реальних потреб суб'єктів ринку, як це представлено у визначеннях А.Ю. Юданова [32, с. 21].

Таким чином, результати проведених досліджень дозволяють дати даній категорії таке визначення: конкурентоспроможність продукції – це властивість продукції, що виражає ступінь її переваги над аналогами чи за прихильністю споживачів, чи за вартісними характеристиками та задовольняє реальні або ж потенційні інтереси всіх суб'єктів певного ринку в даний період часу.

Наукові підходи щодо визначення категорії «конкурентоспроможність організації» узагальнено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Сучасні наукові підходи до визначення категорії «конкурентоспроможність організації»

Автор визначення (джерело)	Визначення конкурентоспроможності
Азоев Г.Л., Райзберг Б.А. [24].	«Спроможність конкурувати на ринках з виробниками і продавцями аналогічних товарів, забезпечуючи вищу якість, доступні ціни, зручності для покупців, споживачів»
Акмасв А.І., Коваленко Н.В. [1].	«Економічна категорія, яка має інституційний характер і відображає можливості реалізації економічних інтересів інституцій (держави, регіональної влади, власників, працівників підприємств та ін.) шляхом забезпечення такої позиції підприємства на ринку, яка дає змогу реально та потенційно, поточно та перспективно успішно суперничати з виробниками товарів-аналогів»
Воронкова А.Е. [4].	«Іманентна економічному суб'єкту (фізичній, юридичній особі, або на агрегованому рівні - галузі, сектору, економіці країни, ана синтетичному - країні загалом) здатність брати участь у ринковій економіці за умови зростання доходів, розширення виробництва, підвищення рівня і якості життя учасників економічного процесу»
Портер М. [20].	Конкурентоспроможність це виключно відносна категорія, виявити яку можливо тільки порівнянням підприємств одне з одним як в масштабі країни, так і в масштабах світового ринку. Фірми забезпечують свою конкурентоспроможність використовуючи інновації, які можуть проявитися в новому продукті, в новому процесі виробництва, в новому підході до маркетингу або в новій методиці підвищення кваліфікації працівників
Райзберг Б.А. [24].	«Конкурентоспроможність – це реальна та потенційна можливість фірм у існуючих для них умовах проектувати, виготовляти та збувати товари, що за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, ніж товари їх конкурентів»
Фатхутдінов Р. А. [31].	Конкурентоспроможність – це спроможність фірми виготовляти конкурентноздатну продукцію; перевага фірми відносно інших фірм даної галузі в країні чи за її межами і, яка може бути оцінена тільки в межах групи підприємств, що відносяться до одної галузі, або підприємств, що випускають аналогічні товари

На нашу думку, конкурентоспроможність підприємства за своїм складом та економічним змістом значно складніша, ніж конкурентоспроможність товару, оскільки вона охоплює всі сфери виробничо-економічної діяльності підприємства. Безсумнівним є й те, що конкурентоспроможність є динамічною категорією, зміст якої має визначатися шляхом порівняльної характеристики умов розвитку і результатів діяльності підприємств однієї галузі.

Управління конкурентоздатністю в більшій мірі ніж другі сфери менеджменту пов'язано з невизначеністю й ризиком. Будь-які рішення, які стосуються проблем забезпечення конкурентних переваг носять ризиковий характер, так як ґрунтуються на неможливості точного передбачення реакції середовища конкуренції на дії підприємства. Стратегія управління конкурентною спроможністю підприємства має враховувати імовірнісний характер його взаємин із конкурентним оточенням, який значно підвищує рівень невизначеності управлінського процесу та спричиняє появу ризику програшу підприємства у конкуренції. Тому важливим напрямком удосконалення методологічних засад управління конкурентоздатністю підприємства являється формування ефективної системи менеджменту конкурентним ризиком, яка охоплювала би питання визначення можливих для підприємства ризиків, їх передбачення й розроблення заходів мінімізації.

Доцільно виділити п'ять основних властивостей конкурентного ризику, які обумовлюють його сутність й визначають специфіку самих принципів управління:

1. Відносний характер. У контексті прийняття управлінського рішення конкурентний ризик розглядається менеджерами із позиції відносних втрат, які може понести підприємство у процесі конкуренції. Класичне розуміння під ризиком розглядає ймовірність недосягнення запланованих результатів в умовах невизначеності. На томість, дослідження конкурентного ризику передбачає аналіз відносного результату підприємства (чи передумов його досягнення) в середовищі конкурентів. Із позиції конкурентного ризику особливим об'єктом уваги є не стільки можливі відхилення фактичних результатів діяльності підприємства від планових, скільки можливі їх варіанти у порівнянні з результатами суперників.

2. Відсутність спрямованості на підвищення бажаного результату. Вагомим елементом класичної теорії ризику являється дуалістичний характер проявів ризикової події, які можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки для організації, що ризикує. При цьому високий ризик, зазвичай, корелює із

вагомою віддачею для підприємства. Низький же, навпаки, веде до зниження такої віддачі. Стосовно конкурентних ризиків дана залежність не є очевидною.

Звичайно, зниження ризику являється передумовою підвищення результатів підприємства у конкуренції. В той же час як його високе значення не завжди пов'язане із потенціалом підвищення результативності організації, так як характеризує ситуацію відставання стосовно конкурентів.

3. Значна варіативність прояву. Конкурентний ризик, в першу чергу, є результатом конкурентної дії суперників, що відзначаються різноплановістю та великою аспектною. Конкуренція являє собою процес порівняння різних стратегій конкуруючих організацій, кожна із яких характеризує певний напрямок забезпечення переваг у конкурентній боротьбі, а отже, зв'язана з специфічним набором ризиків, які можуть істотно змінити свій зміст у залежності від змін поведінки суперників.

4. Стратегічний характер. Ризики конкуренції за своїми характеристиками є стратегічними, оскільки вони пов'язані із помилками в стратегічному аналізі й плануванні конкурентних дій організації. Тому подолання фірмою негативних наслідків таких ризиків, в випадку настання ризикової події, виявляється дуже проблематичним, а у деяких випадках і зовсім неможливим.

5. Складність при мінімізації негативних наслідків. Так, незважаючи на існування деякої методологічної схожості конкурентних ризиків й інших ризиків, що визначаються сучасною економічною теорією, досліджуваний клас ризиків потребує глибокого наукового розуміння методів їх зменшення, відмінних від основоположних методів фінансового менеджменту. В практичній діяльності конкурентні ризики, так як більшість стратегічних ризиків, важко або й взагалі не піддаються впливу так званих традиційних для менеджменту методів (ризик відставання стосовно конкурентів не може бути застраховано, передано іншій стороні тощо). Тому мінімізація даних ризиків вимагає розробки концептуально нових підходів, орієнтованих, основним чином, на головні принципи стратегічного управління.

Врахування окреслених теоретичних положень дозволяє нам визначитися, щодо суті поняття «конкурентний ризик», під яким в подальшому ми будемо розуміти можливість втрат чи додаткових витрат підприємства стосовно суперників, які володіють конкурентними перевагами.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ТА АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РІВНЕМ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА»

Об'єктом для практичного дослідження управління рівнем конкурентоспроможності підприємства було нами обрано ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА». Дане підприємство є учасником вітчизняного ринку у сегменті роздрібних продажів електроніки та побутової техніки. Перший магазин цієї мережі було відкрито у 1994 році.

Метою діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» являється: продаж побутових товарів; надання своїм покупцям після продажного обслуговування; отримання прибутку від власної торгівельної діяльності.

Головними задачами діяльності товариства для досягнення поставленої мети є: здійснення внутрішньої й міжнародної торгівельної діяльності; зниження собівартості своїх товарів; вирішення проблем щодо досягнення вищого рівня науково-технічного прогресу як електроніки, так і побутової техніки; підвищення рівня прибутків; підвищення загальних обсягів продаж; здійснення спеціальних заходів для покращення умов праці у товаристві; забезпечення як виробничої, так і трудової дисципліни; забезпечення соціального розвитку працівників товариства; підвищення кваліфікації персоналу та кадрів організації; надання додаткових сервісних послуг; проведення навчання для персоналу.

Одними із важливих складових за допомогою яких оцінюється конкурентоспроможність підприємства являються значення показників його фінансово-економічної діяльності.

Отож для здійснення аналізу діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» важливим є оцінка основних показників його діяльності. Так, у таблиці 2.1 нами поданий аналіз фінансових результатів цієї торгівельної організації за 2017 та 2018 роки

Таблиця 2.1

Динаміка фінансових результатів ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА»
за 2017 та 2018 роки

Стаття із форми № 2	На кінець року		Відносне відхилення (%)	Абсолютне відхилення (тис. грн)
	2017	2018		
Чистий дохід від реалізації продукції	6585458	7520246	114,2	+934788
Собівартість реалізованої продукції	5330765	5916076	110,9	+585311
Валовий прибуток	1254693	1604170	127,8	+349477
Інші операційні доходи	52496	41246	78,6	-11250
Адміністративні витрати	72512	112629	155,3	+40117
Витрати на збут	1100669	1458267	132,5	+357598
Інші операційні витрати	22534	30721	136,3	+8187
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	111474	43799	39,3	-67675
Інші фінансові доходи	95608	130876	136,9	+35268
Інші доходи	254	119	46,8	-135
Фінансові витрати	172084	151778	88,2	-20306
Інші витрати	722	10	1,38	-712
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	34530	23006	66,6	-11524
Податок на прибуток	-7193	-6442	89,5	-751
Чистий прибуток	27337	16564	60,6	-10773

Як бачимо з наведеної у таблиці 2.1. динаміки показників ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» діяльність його у 2018 р. була прибутковою.

Чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» у 2018 році підвищився на 14,2%, або ж на 934788 тис. грн. у порівнянні із попереднім роком. Підвищився у 2018 році також показник валового прибутку на 27,8%, або ж на 349477 тис. грн. щодо попереднього року.

Підвищилися у 2018 році фінансові доходи організації на 36,9 %, , або ж на 35268 тис. грн. при цьому знизився показник фінансових витрат на 17,8%, чи на 20306 тис. грн..

А от, прибуток підприємства від операційної діяльності в поточному році склав 43799 тис. грн. Такий самий показник у 2017 році становив 111474 тис. грн. Тобто показник прибутковості від операційної діяльності у 2018 році знизився на 60,7%, або ж на 67675 тис. грн. у порівнянні із 2017 роком.

Чистий прибуток ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» у 2018 році становив 16564 тис. грн., і це на 39,4% , або на 10773 тис. грн. менше як у попередньому році.

У звітному році на ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» суттєво підвищилися адміністративні витрати, вони склали 112629 тис. грн., і це на 55%, або на 40117 тис. грн. менше як у попередньому році. З нашої точки зору саме таке різке збільшення частково вплинуло на рівень прибутковості підприємства в цілому.

Суттєво збільшилися у 2018 році також і витрати на збут товарів, так у 2017 році вони становили 1100669 тис. грн., а у 2018 році – 1458267 тис. грн., це є на 32,5%, або ж на 357598 тис. грн. більше ніж у попередньому році.

Підвищилися у 2018 році також і інші операційні витрати на 8187 тис. грн., або ж на 36,3%. Даний показник у 2018 році склав 30721 тис. грн., а у 2017 році він становив 22534 тис. грн.

У 2018 році інші операційні доходи на ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» знизилися на 11250 тис. грн., або ж на 21,4% у порівнянні із 2017 роком. Даний показник у 2018 році склав 41246 тис. грн., а у 2017 році він становив 52496 тис. грн.

ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» є успішним підприємством, ефективність діяльності якого є результатом саме вмілого позиціонування себе на ринку. Тому дослідження практики управління конкурентоспроможністю на ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» є важливим і викликає значний практичний інтерес.

Отож, підприємство розвиває свою власну програму лояльності. Із 2007 року головним акцентом у роботі ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» стала клієнтоорієнтована позиція, тобто розвиток відповідного сервісного обслуговування і, тим самим – впровадження на вітчизняному ринку якісно

нового високого рівня обслуговування. Вже більше як 3,5 мільйонів покупців стали учасниками фірмової «Програми комфорту» та змогли оцінити зручність здійснення покупок в магазинах мережі ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА».

Успішно свою роботу продовжує здійснювати Контакт-центр мережі ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА». Значна кількість висококваліфікованих консультантів обробляють повідомлення, які надходять за телефоном, електронною поштою, ICQ, із Інтернет-форумів та із соціальних мереж. Таких повідомлень обробляється в середньому від 40 до 80 тисяч у місяць. Крім цього, на базі контакт-центру функціонує професійна група, що спеціалізується на роботі із рекамаціями. Фахівці досліджують скарги споживачів, що пов'язані із роботою магазинів й сервісних центрів, а також надають допомогу при вирішенні різного роду питань у самі короткі строки.

При виникненні будь-яких ускладнень що стосуються використання техніки та електроніки, покупці мережі ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» можуть негайно скористатися послугами сервісного центру.

П'ятнадцять найбільших незалежних сервісних центри формують спеціалізовану сервісну мережу ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА», яка надає гарантійні і додаткові, не передбачені гарантією, послуги. У сервісних центрах працюють висококваліфіковані фахівці, які пройшли профільне навчання та мають спеціальні документи для здійснення необхідних робіт. Бригади спеціалістів оснащені сучасним обладнанням й інструментарієм, а також високоякісними установочними матеріалами. Усі роботи, сервісними центрами мережі ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА», проводяться у відповідності із стандартами після продажного обслуговування. На кожен вид здійснених робіт в обов'язковому порядку надається гарантія.

У магазинах ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» представлені новинки провідних світових брендів – Samsung, Apple, Asus, Hotpoint-Ariston, Sony тощо.

Для найбільш вимогливих покупців мережа ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» надає широкий спектр програм додаткових сервісів й інноваційних продуктів.

Протягом останніх двох років компанія вдосконалила ключові процеси Програми лояльності у сфері взаємодії із покупцями. При цьому вона задіяла максимально можливу кількість джерел зворотного зв'язку від покупців, налагодила систему комплексного оцінювання якості обслуговування клієнтів.

Внаслідок проведеної такої кропіткої роботи, статистика програми лояльності компанії продемонструвала 3,5 мільйонів лояльних щодо своєї мережі покупців, а в період від січня до вересня 2017 р. до даної програми приєдналося ще 250 тисяч нових учасників.

Крім цього, мережа ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБИТА» залишається лідером й авторитетним експертом в секторі ритейлу побутової техніки та електронних виробів в нашій країні.

Для того, щоб правильно оцінити конкурентоздатність досліджуваного підприємства необхідно провести SWOT-аналіз ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБИТА». Для його здійснення потрібно дослідити вплив зовнішніх та внутрішніх факторів на досліджуване підприємство.

У табл.2.2 ми навели основні фактори зовнішнього середовища, що діють на ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБИТА».

Таблиця 2.2

Вплив факторів зовнішнього середовища на ефективність діяльності ТОВ
«КОМПАНІЯ ОРБИТА»

	МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
Зовнішнє середовище	1. Нові види продукції 2. Визначення цільової аудиторії 3. Додаткові послуги 4. Збільшення реклами 5. Нові потреби споживачів (мода, тощо) 6. Добрі зв'язки з громадськістю 7. Тенденції попиту 8. Співпраця з іншими компаніями 9. Захоплення суміжних сегментів, через вивчення потреб споживачів	1. Економічний спад 2. Конкуренція 3. Слабкість постачальників 4. Продаж непопулярних товарів 5. Зміна тенденцій попиту / моди 6. Законодавче регулювання 7. Лобювання конкурентів 8. Активність конкурентів 9. Сезонний спад

Із поданої таблиці ми бачимо, що на сьогодні, можливості ТОВ

«КОМПАНІЯ ОРБИТА» є досить значними, не зважаючи на ряд серйозних загроз діяльність даного підприємства можна вважати досить таки перспективним.

Загрози хоча і є негативними, щодо підприємства факторами, та водночас вони являються його основним мотиваційним чинником. Тобто зважаючи, наприклад, на ринок конкуренції доцільно запроваджувати нові види продукції та треба навчитись вияснити ще не повністю усвідомлені потреби покупців. Звертаючи увагу на зміни тенденції попиту доцільно навчитись завчасно реагувати на зміну перемикань споживачів. Важливим фактором впливу на діяльність підприємства є законодавче регулювання, яке може повпливати значною мірою на асортимент товарів, на їх ціну та у свою чергу на попит. Не менш важливий вплив на діяльність підприємства має також і рекламна й маркетингова діяльність компанії.

У табл.2.3 нами виділені основні фактори внутрішнього середовища, які впливають на ефективність діяльності ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБИТА».

Таблиця 2.3

Вплив факторів внутрішнього середовища на ефективність діяльності ТОВ
«КОМПАНІЯ ОРБИТА»

	Сильні сторони	Слабкі сторони
Внутрішнє середовище	<ol style="list-style-type: none"> 1. Великий досвід 2. Висока якість обслуговування 3. Висока популярність компанії 4. Великі об'єми продажу 5. Лідерство в галузі 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Велика конкуренція 2. Слабкий імідж продукції 3. Слабкий менеджмент 4. Відсутність стратегії 5. Внутрішньо-політичні проблеми

Для встановлення взаємозв'язків взаємного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів будується матриця SWOT-аналізу, яку ми подали у табл.2.4. Її складають експерти які можуть визначити вагомість впливу кожного фактора на ефективність діяльності організації, а також при складанні даної матриці необхідно враховувати взаємний вплив різних факторів один на оден. Так, часто вони можуть створювати синергетичні зв'язки, і в цьому випадку менеджерам

необхідно слідкувати щоб синергія утворилася між сильними сторонами та можливостями, а не між слабкими сторонами та загрозами.

Таблиця 2.4

Матриця SWOT-аналізу для ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА»

	Взаємний вплив										Сума
	Можливості					Загрози					
Сильні сторони	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Висока якість обслуговування	+	0	+	0	0	+	++	0	0	0	+5
Великий досвід	++	++	++	0	++	0	++	0	+	+	+12
Лідерство в галузі	+	0	+	++	+	0	++	+	+	0	+9
Висока популярність компанії	+	0	++	+	0	+	+	+	0	0	+7
Великі об'єми продажу	+	++	++	++	+	++	++	+	0	++	+15
Слабкі сторони											
Слабкий менеджмент	0	-	0	0	--	0	-	0	-	-	-6
Велика конкуренція	-	0	0	0	--	--	--	-	0	-	-9
Слабкий імідж продукції	--	-	-	--	0	0	-	0	0	0	-7
Внутрішньополітичні проблеми	-	--	--	-	--	0	-	--	--	--	-15
Відсутність стратегії	--	-	--	-	0	0	-	-	-	--	-11

За результатами проведеного нами SWOT-аналізу для ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» встановлюємо, що досліджуване підприємство має ряд можливостей на ринку і сильних сторін, і це перш за все великий досвід і наявність нових видів продукції, а також своєчасне та правильне визначення цільової аудиторії, що сприяє значним обсягам продаж. До слабких сторін ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА» насамперед треба віднести внутрішньополітичні проблеми, які приводять до неефективного законодавчого регулювання, а також суттєве зростання конкуренції на ринку товарів і послуг. Тому підприємству можна запропонувати конкретні конкурентні стратегії із потенціювання цих сторін та можливостей при умові врахування та обмеження впливу загроз і слабких

сторін, і це забезпечить даному підприємству конкурентні переваги.

Кожну можливу стратегію потрібно деталізувати за принципом «цілі => завдання => заходи», тобто уточнюють завдання стратегії до рівня конкретних заходів та окремих дій. Після чого проводиться експертна оцінка стратегій за принципом «переваги та недоліки», тобто, їх ранжування за вагомістю для підприємства та відсів неефективних та неможливих. Заходи й окремі дії обраних стратегій оформляються у вигляді детально прописаних планів, які ув'язують у часі із роботою окремих підрозділів підприємства та призначають конкретних виконавців для здійснення майбутнього контролю за їхньою реалізацією.

Оцінювання потенційних конкурентних стратегій завершується фінансово-економічним обґрунтуванням за принципом «витрати та результати». При цьому визначається ефективна стратегічна поведінка підприємства, яка дає можливість використання сильних сторін та отримання вигод від можливостей, а також зменшує вплив загроз та нівелює слабкі сторони.

Отже, із проведеного нами аналізу конкурентоспроможності ТОВ «КОМПАНІЯ ОРБІТА», можна зробити висновок, що досліджуване підприємство за рахунок власного значного досвіду, високої якості обслуговування покупців та наявності нової продукції може успішно конкурувати із іншими відомими компаніями на ринку. Але необхідно звернути увагу на недосконалість розробленої підприємством стратегії, яка тягне за собою ряд загроз.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ ОЦІНКИ РИЗИКУ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Зниження ймовірності проявлення ризикових ситуацій у діяльності підприємств торгівлі вимагає розроблення дієвого методичного інструментарію оцінки конкурентного ризику й вибору на даній основі відповідних управлінських рішень, зв'язаних із його мінімізацією. В роботі ми пропонуємо методичний підхід стосовно управління конкурентним ризиком для торговельної організації, реалізація якого передбачає виконання наступних трьох послідовних етапів:

- розрахунок узагальнюючих, а також інтегральних показників конкурентного ризику за основними складовими потенціалу підприємства;
- визначення чутливості підприємства торгівлі до зміни величин конкурентного ризику;
- обґрунтування стратегічного напрямку управління конкурентним ризиком підприємства.

Завдання першого етапу полягає в визначенні кількісних показників ризику торговельного підприємства. Так, кількісну оцінку ризику конкуренції пропонуємо здійснювати на базі системи аналітичних показників конкурентоздатності за складовими потенціалу підприємства торгівлі та коефіцієнтів їхньої ваги (подібні положення розглянуті у роботі [26]), а також статистичної інформації стосовно попередніх результатів суперництва.

Початковою точкою запропонованого методичного підходу вважаємо припущення, що конкурентне положення організації визначається її перевагами й недоліками по відношенню до конкурентів. Їхній вплив на підсумкове положення організації в конкуренції є досить складним, тому загалом його модель можна описати певною функцією, що характеризує складні процеси взаємної дії наведених змінних:

$$K_{ППП} = f(K_{П}, K_{Н}) \quad (3.1)$$

де $K_{ППП}$ – конкурентне положення торговельного підприємства;

$f(K_{П}, K_{Н})$ – функція взаємзв'язку параметрів конкурентних переваг й конкурентних недоліків підприємства торгівлі.

Так як конкретне підприємство в процесі конкуренції може одночасно мати переваги за одним з параметрів потенціалу й відзначатися недоліками за іншими, функцію (3.1) можна записати наступним чином:

$$K_{П} = f\{(K_{Пi}, i = 1, \dots, K_{ПN}), (W_i, i = 1, \dots, W_N)\} \quad (3.2)$$

та

$$K_{Н} = f\{(K_{Hi}, i = 1, \dots, K_{HN}), (W_i, i = 1, \dots, W_N)\} \quad (3.2)$$

де $K_{П}$, $K_{Н}$ – це конкурентний потенціал і конкурентний ризик підприємства торгівлі;

$K_{Пi}, K_{Hi}$ – це показники конкурентних переваг й недоліків за окремими визначеними складовими потенціалу торговельної організації загальним числом N .

W_i – це вагові коефіцієнти, які відображають відносну важливість i -тої складової потенціалу торговельної організації загальним числом N .

Положення організації в конкуренції, визначене за поданою формулою (3.2) характеризує її конкурентний потенціал – тобто, ту частину загального потенціалу, що визначає відносну спроможність організації протистояти тиску із боку конкурентів, тобто її конкурентоздатність.

Конкурентне положення організації, що відповідає формулі (3.3), в свою чергу, характеризує частку потенціалу, за якою відмічається відставання підприємства від ближніх конкурентів, себто його конкурентний ризик.

Як бачимо, що в умовах переваг торговельної організації за усіма складовими потенціалу, величина її конкурентного ризику буде рівнятися нулю, а її конкурентне положення буде мати вигляд (3.2). Програш організації за будь-яким параметром потенціалу означатиме появу конкурентного ризику, величина якого, згідно (3.3), визначатиметься рівнем

ризикованості окремих складових потенціалу K_{N1}, \dots, K_{Ni} та значеннями їх ваги W_i .

Враховуючи вище сказане, формула визначення інтегрального показника конкурентного ризику торговельної організації матиме наступний вигляд:

$$I_{KP} = \frac{IKP_{\Phi} * W_{\Phi} + IKP_K * W_K + IKP_M * W_M + IKP_{TT} * W_{TT}}{W_{\Phi} + W_K + W_M + W_{TT}} \quad (3.4)$$

де I_{KP} – інтегральний показник конкурентного ризику торговельного підприємства;

IKP_{Φ} , IKP_K , IKP_M , IKP_{TT} – це узагальнюючі показники конкурентного ризику торговельної організації відповідно за фінансовим, за кадровим, за маркетинговим й за техніко-технологічним потенціалом;

W_{Φ} , W_K , W_M , W_{TT} , – вагові коефіцієнти, які відображають відносну вагомість узагальнюючих коефіцієнтів конкурентного ризику.

Відзначимо, що показник I_{KP} являється величиною позитивною та із ймовірністю наближеною до нуля може прийняти від'ємне значення. При відсутності ризику величина його дорівнюватиме 0. Ця ситуація буде свідченням переваги організації над конкурентами за усіма аспектами використання потенціалу, проте таке на практиці зустрічається вкрай рідко. Втрата підприємством частки переваг буде означати зниження його конкурентоздатності, а також підвищення його конкурентного ризику. Результатом такої ситуації буде зміна показника I_{KP} від 0 до 1. При цьому значення, що дорівнює 1, буде вказувати на відставання організації від конкурентів за усіма складовими потенціалу.

Як наслідок, узагальнюючі показники конкурентного ризику торговельної організації за окремою складовою потенціалу можна отримати за допомогою таких наступних розрахунків:

$$IKP_I = \frac{C_{IO}}{C_O} \quad \text{або} \quad IKP_i = IKC_i \quad (3.5; 3.6)$$

$$C_{iO} = [\sum_{s=1}^n (z_{IK} - z_{OK})^2]^{\frac{1}{2}} (I = 1, \dots, w), \quad (3.7)$$

$$C_o = \frac{1}{w} \sum_{i=1}^w c_{io} + 2 \left[\frac{1}{w} \sum_{i=1}^w (c_{io} - \bar{c}_o)^2 \right]^{\frac{1}{2}}, \quad (3.8)$$

де $IKPi$ – це узагальнюючий показник конкурентного ризику торговельної організації за i -ю складовою потенціалу;

$IKCi$ – це узагальнюючий показник конкурентоздатності торговельної організації за i -ю складовою потенціалу;

c_{io} – це відстань між значеннями окремих часткових показників конкурентоздатності торговельної організації та еталонним конкурентом;

c_o – максимально можлива відстань значення показника від його еталонного значення;

Z_{ik} – це стандартизоване значення k -го часткового показника конкурентоздатності для i -ї організації загальною кількістю w ;

Z_{ok} – еталонне значення k -го показника конкурентоспроможності;

–
 \bar{c}_o – це середнє значення відстані від еталона;

Відносний характер показнику IKP дозволяє розподілити його за критеріями «високого», «помірного» та «низького» рівня.

Високий конкурентний ризик, зазвичай, сполучений із значними втратами для організації, якщо вона не здатна своєчасно забезпечити себе ефективною стратегією його діагностування та зниження. З другого боку, розбіжності, що існують між конкуруючими підприємствами й різниця у силі тиску на них із сторони конкурентного оточення обумовлюють також і відмінності у їх реакції на ризик.

При умові відносного характеру ризику конкуренції, небезпечні для одного підприємства події і тенденції, іншими організаціями можуть бути розглянуті як цілком сприятливі. Як наслідок одна і та сама величина ризику, визначена стосовно двох конкуруючих підприємств, може реально мати цілком різні наслідки для кожного із них. Тому завданням другого етапу рекомендованої нами методики являється аналіз чутливості організації до

конкурентного ризику, що може бути здійснений із допомогою інструментів матстатистики.

Для того, щоб визначити ступінь схильності торговельного підприємства до ризику рекомендується розрахувати «бета-коефіцієнти» чутливості значень індексу його конкурентної стійкості до зміни інтегрального показника конкурентного ризику. На думку автора даний підхід можна вважати досить обґрунтованим тому, що конкурентна стійкість характеризує здатність підприємства підтримувати свій працездатний стан із досягнення запланованих цілей всупереч тиску з боку конкурентів, а отже, і є показником його спроможності подолання наслідків конкурентного ризику (економічний зміст та алгоритм розрахунку індексу конкурентної стійкості розглянуто у [25]).

Бета-коефіцієнт являє собою інструмент, за допомогою якого здійснюється аналіз взаємозв'язків між двома об'єктами, що порівнюються. Його величина показує як зміниться величина залежної змінної (значення якої варіюється залежно від рівня ризику) із зміною відповідної незалежної змінної . Формула розрахунку коефіцієнту

Бета для індексу конкурентної стійкості (β_{KCT}) має наступний вигляд:

$$\beta_{KCT} = \frac{Cov(I_{KCT}, I_{KP})}{D(I_{KP})} \quad \text{або} \quad \beta_{KCT} = \frac{\sum_{i=1}^n (I_{KP_i} - \bar{I}_{KP}) * (I_{KCT_i} - \bar{I}_{KCT})}{\sum_{i=1}^n (I_{KP_i} - \bar{I}_{KP})^2} \quad (3.9; 310)$$

де $Cov(I_{KCT}, I_{KP})$ - коваріація індексу конкурентної стійкості та інтегрального показника конкурентного ризику торговельного підприємства, визначена за декілька останніх років (кварталів, місяців);

$\bar{I}_{KCT}, \bar{I}_{KP}$ - середні значення вибірок індексу конкурентної стійкості та інтегрального показника конкурентного ризику за досліджуваний період;

I_{KCT_i}, I_{KP_i} - значення індексу конкурентної стійкості та інтегрального показника конкурентного ризику підприємства за і-й період;

D_{KP} - дисперсія значень інтегрального показника конкурентного ризику торговельного підприємства за досліджуваний період.

Рекомендовані значення показника β_{KCT} для підприємств торгівлі та їх можлива інтерпретація наведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Інтерпретація значення показника β_{KCT} торговельного підприємства

Значення показника β_{KCT}	Інтерпретація значення показника β_{KCT}	Висновок щодо ступеня чутливості підприємства до ризику
1	2	3
$\beta_{KCT} < -1$	Високе значення залежності варіації індексу конкурентної стійкості від зміни інтегрального показника конкурентного ризику. Даний зв'язок має зворотний характер	Високий рівень чутливості підприємства до конкурентного ризику, подальше зростання якого можливо призведе до більш значного зниження конкурентної стійкості
$\beta_{KCT} = -1$	Варіація індексу конкурентної стійкості точно відповідає варіації інтегрального показника конкурентного ризику. Зв'язок між даними параметрами має зворотний характер	Високий рівень чутливості підприємства до конкурентного ризику, подальше зростання якого може призвести до зниження конкурентної стійкості
$-1 < \beta_{KCT} < 0$	Варіація індексу конкурентної стійкості, нижче за варіацію інтегрального показника конкурентного ризику. Даний зв'язок має зворотний характер	Низька рівень чутливості підприємства до конкурентного ризику, подальше зростання якого може призвести до менш значного зниження конкурентної стійкості
$\beta_{KCT} = 1$	Варіація індексу конкурентної стійкості практично не залежить від варіації інтегрального показника конкурентного ризику	Конкурентне положення підприємства практично не залежить від конкурентного ризику
$\beta_{KCT} > 1$	Рівень залежності варіації індексу конкурентної стійкості від зміни інтегрального показника конкурентного ризику має прямий характер	Оскільки між досліджуваними параметрами відмічений прямий зв'язок, то конкурентне положення підприємства не залежить від конкурентного ризику

На завершальному етапі рекомендованої методики потрібно обґрунтувати стратегії управління конкурентним ризиком торговельного підприємства. Для цього необхідно здійснити побудову відповідної матриці конкурентного ризику підприємства, що наведена на рисунку 3.3.

Величина конкурентного ризику, що є вираженою через його рівень, показує масштаб можливих втрат підприємства, які перебувають у прямій

залежності від його конкурентних недоліків та асоціюються з розміром зниження рівня стійкості підприємства у порівнянні з конкурентами. Таким чином, у запропонованій матриці позиції, які відповідають високому рівню конкурентного ризику (Сегмент Е та Сегмент F) відповідатимуть і максимально можливим, при даних умовах суперництва, втратам підприємства відносно суперників, в той час як позиції, які є характерними для низького рівня ризику (Сегмент А та Сегмент В), корелюватимуть з втратами, які є найнижчими серед конкуруючих підприємств.

ЧУТЛИВІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ДО КОНКУРЕНТНОГО РИЗИКУ, $\beta_{КСТ}$	НИЗЬКИЙ	ПОМІРНИЙ	ВИСОКИЙ
	СЕГМЕНТ В	СЕГМЕНТ D	СЕГМЕНТ F
	СЕГМЕНТ А	СЕГМЕНТ С	СЕГМЕНТ Е
	ІНТЕГРАЛЬНИЙ ПОКАЗНИК КОНКУРЕНТНОГО РИЗИКУ, ІКР		

Рис. 3.1. Матриця вибору стратегій управління конкурентним ризиком торговельного підприємства

Чутливість підприємства до ризику виступає показником ймовірності втрат, величина якої залежить від сценарних варіантів розвитку конкурентної ситуації на ринку. У наведеній матриці при наявності високого значення чутливості підприємства до ризику (Сегмент В, Сегмент D та Сегмент F), спостерігатиметься висока ймовірність втрат, оскільки це свідчить про те, що підприємство відстає від конкурентів за складовими потенціалу, що за даних умов суперництва, мають визначний вплив задля забезпечення його конкурентної стійкості.

При наявності низького значення чутливості до ризику (Сегмент А, Сегмент С та Сегмент Е), спостерігатиметься низька ймовірність втрат, оскільки в такому випадку конкурентні недоліки підприємства не здійснюють значний вплив на його стійкість. За таких умов конкурентний ризик матиме латентний характер та може проявитися, змінюючи умови конкуренції на ринку.

Кожному сегменту матриці відповідає одна з трьох стратегій управління конкурентним ризиком: стратегія прийняття та збереження ризику, стратегія уникнення ризику, стратегія прийняття та управління ризиком [3; 6].

Стратегія прийняття та збереження ризику являє собою відмову підприємства від будь-яких радикальних дій, що будуть спрямовані на зниження рівня ризику або ж компенсації можливих втрат. Цю стратегію варто використовувати у тому випадку, коли наявна низька ймовірність появи ризикової події, до того ж втрати підприємства від її реалізації повинні бути меншими, ніж витрати на організацію управління.

Доволі радикальним варіантом управління є стратегія уникнення ризику, яка передбачає відмову від суперництва з окремими конкурентами (згортання або реструктуризація відповідного бізнесу) для того, щоб знизити масштаб конкурентного тиску. Реалізація цієї стратегії зазвичай є вимушеним заходом, який може бути пов'язаний з тим, що підприємство значно відстає від конкурентів.

У випадку, якщо стратегії, наведені вище, недоцільні або не можуть бути застосовані, тоді використовується стратегія прийняття та управління ризиком, що передбачає концентрацію зусиль підприємства на тому, щоб рівень ризику був знижений внаслідок використання спеціальних методів управління.

Як зазначалось вище, вирішення проблеми зниження конкурентного ризику торговельних підприємств за допомогою методичного інструментарію ризик-менеджменту [3; 6] є проблематичним.

Його використання не вирішить ключове завдання управління – скорочення відставання від конкурентів, а лише дозволить підприємству знизити величину можливих втрат від настання ризикової події.

Для управління конкурентним ризиком рекомендується використовувати, сформульовані автором, стратегії управління конкурентоспроможністю торговельних підприємств, які передбачають визначення траєкторії та інтенсивності здійснення конкурентних зусиль із забезпечення конкурентоспроможності, а також мінімізації впливу конкурентного ризику (див. табл. 3.2)

Таблиця 3.2

Рекомендовані стратегії управління конкурентним ризиком
торговельного підприємства

Стратегія управління ризиком	Позиція в матриці	Ознаки ризику	Рекомендована стратегія зниження конкурентного ризику
1	2	3	4
1. Стратегія прийняття та береження ризику	Сегмент А	I_{KP}^H, β_{KCT}^H	«Стратегія стійкої переваги»
2. Стратегія прийняття та управління ризиком	Сегмент В	I_{KP}^H, β_{KCT}^H	1. «Стратегія стійкої переваги» 2. «Стратегія конкурентної мобілізації»
	Сегмент С	I_{KP}^H, β_{KCT}^H	1. «Стратегія скорочення конкурентних розривів» 2. «Стратегія конкурентної мобілізації»
	Сегмент D	I_{KP}^H, β_{KCT}^H	1. «Стратегія локальної переваги» 2. «Стратегія скорочення конкурентних розривів»
	Сегмент Т	I_{KP}^H, β_{KCT}^H	1. «Стратегія стійких розривів» 2. «Стратегія локальної переваги»
3. Стратегія уникнення ризику	Сегмент F	I_{KP}^H, β_{KCT}^H	«Стратегія стійких розривів»

Отже, запропонований автором методичний підхід для здійснення оцінки та управління конкурентним ризиком торговельних підприємств дозволяє більш повно дослідити всі можливі ризики, що можуть виникнути у

процесі управління конкурентоспроможністю підприємства торгівлі, своєчасно та цілеспрямовано прийняти відповідні управлінські рішення, щоб їх недопустити або ж мінімізувати, а при необхідності внести певні зміни у траєкторію розвитку підприємства. Перевагами наведеного підходу можна вважати те, що при його реалізації застосовуються виключно статистична інформація про результати та потенціал торговельних підприємств в конкуренції, а це дозволяє підвищити об'єктивність процесу оцінки та знижує ймовірність викривлення її результатів.

ВИСНОВКИ

Метою формування конкурентоздатності підприємства повино стати забезпечення його стійкого функціонування за будь-яких соціальних, політичних, економічних й інших змін в його зовнішньому середовищі. Даний процес складається з значної кількості етапів що пов'язані між собою логічними зв'язками. Процес формування конкурентоздатності полягає в своєчасному виявленні чинників, які впливають на результати діяльності, порівняння їх з результатами господарювання конкурентів, виявлення відхилень, що призводять до погіршення або ж покращення конкурентного становища підприємства на ринку, встановлення причин цих відхилень, відповідне коригування окремих напрямків господарської діяльності із метою її нормалізації та підвищення конкурентоспроможності.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю у більшій мірі ніж інші сфери менеджменту пов'язано із невизначеністю та ризиком. Будь-які рішення, що стосуються питань забезпечення конкурентних переваг мають ризиковий характер, оскільки ґрунтуються на неможливості достовірного передбачення реакції конкурентного середовища на дії підприємства. Для управління конкурентним ризиком пропонується використовувати, сформульовані авторами, стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств торгівлі, які визначають траєкторію та інтенсивність здійснення конкурентних зусиль з забезпечення конкурентоспроможності та мінімізації впливу конкурентного ризику

Запропонований методичний підхід до оцінки та управління конкурентним ризиком підприємств торгівлі дозволяє більш повно дослідити всі можливі ризики, які можуть виникнути у процесі управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства, своєчасно та цілеспрямовано прийняти відповідні управлінські рішення з їх недопущення або мінімізації, та за необхідністю скоректувати траєкторію розвитку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акмаєв А. І. Удосконалення оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації. *Проблеми матеріальної культури: економічні науки*. 2007. С. 7-10.
2. Брітченко І.Г. Актуальні проблеми підвищення конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. Вип. 1(1)
3. Вороб'єв С.Н. Управление рисками в предпринимательстве. М.: Изд.-торг. корпорация «Дашков и ко», 2005. 772 с.
4. Воронкова А. Э. Стратегическое управление конкурентоспособным потенциалом предприятия: диагностика и организация : монография. Луганск : ВНУ им. В. Даля, 2004. 320 с.
5. Діденко Є. О. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*, 2017. № 5. Режим доступу: <http://er.knutd.com.ua>
6. Донець Л.І. Економічні ризики і методи їх вимірювання: навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
7. Желуденко К. В. Сутність та фактори конкурентоспроможності продукції підприємств України *Інтелект XXI*. 2017. № 1. С. 66–71.
8. Еремеева, Н.В. Конкурентоспособность товаров и услуг/ Н.В. Еремеева, С.Л. Калачев. М.: КолосС, 2006. 192 с.
9. Закон України "Про захист економічної конкуренції" від 11 січня 2001 року № 2210-III // Відомості Верховної Ради України. 2001. № 12. С. 64.
10. Згурська О.М. Шляхи підвищення конкурентоспроможності продукції молокопереробних підприємств. *Економіка АПК*. 2014. № 3. С. 113–119.
11. Кирилюк І. Адаптація підприємств до умов зовнішнього середовища. Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: Матеріали доповідей IV Міжнародної науково-практичної

конференції студентів та молодих вчених (Тернопіль, 7 листопада 2019 року).
Тернопіль: ТНЕУ, 2019р. С. 60-62.

12.Крамарчук Т.Р. Сутність поняття ризику в діяльності організації. Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: Матеріали доповідей IV Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених (Тернопіль, 7 листопада 2019 року). Тернопіль: ТНЕУ, 2019р. С.75-77.

13.Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок / Перев. с англ. под ред. В.Б. Колчанова. СПб.: Питер, 2005. 800 с.

14.Лифиц, И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. М.: Юрайт-М, 2001. 224 с.

15.Микитюк П.П. Аналіз інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2009. С. 7-53.

16.Нефедова О.Г. Конкурентоспроможність в умовах зовнішніх змін // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2017. №5.Т.2. С.212-215.

17.Ніколіна І. І. Обґрунтування шляхів розвитку підприємства з використанням виробничих функцій / І. І. Ніколіна, М. В. Бондар // *Актуальні проблеми економіки: науковий економічний журнал*. К.: ВНЗ «Національна академія управління». 2016. № 4(178). С. 416–426.

18.Остапенко А. В. Визначення сутності поняття «конкурентоспроможність галузі». *Бізнесінформ*. 2015. № 5. С. 15–23.

19.Осташков, А.В. Маркетинг: учеб. пособие. Пенза, 2005. 296 с.

20.Портер М. Конкуренция: учеб. пособие / М. Портер; пер. с англ. М.: Вильямс, 2000. 495 с.

21.Романишин С.Б., Галелюк М.М., Когут У.І. Система понять, які характеризують конкурентний стан підприємства / С. Б. Романишин, М. М. Галелюк, У. І. Когут // *Науковий вісник НЛТУ*. 2017. Вип. 19.1. С. 174-181.

22.Сабецкая, Г. Рыночная модель конкурентоспособности продукции. *Маркетинг*. 2006. №1. С. 29–33.

23. Садеков А. А. Стратегічне управління підприємством. Управління змінами. Д. : ДонНУЕТ, 2010. 414 с.

24. Словарь [Азоев Г. Л., Зав'ялов П. С., Лозовский Л. Ш., Поршев А. Г., Райзберг Б. А.]. М. : Экономика, 2000. 362 с.

25. Смирнов Є.М. Методика оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства . *Торгівля і ринок України*: темат. зб. наук. праць. – Донецьк. 2009. Вип. 28, Т.3. С. 72-81.

26. Смирнов Є.М. Методичний підхід до кількісного обґрунтування стратегії управління конкурентоспроможністю торговельного. *Торгівля і ринок України*: темат. зб. наук. праць. Донецьк. 2010. Вип. 30.

27. Солонінко К.С. Теоретичні основи оцінки конкурентоспроможності продукції / К.С. Солонінко, Я.О. Фіїнцева // *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2014. № 1. С. 53–58.

28. Степаненко, Г. Комплексная оценка конкурентоспособности животноводческой продукции. *Агроекономика*. 1998. №9. С. 7–8.

29. Ткачук Г. Ю. Дослідження ознак та систематизація факторів впливу на конкурентоспроможність підприємства / кол. монограф. “Забезпечення соціально-економічного розвитку господарюючих систем в умовах транзитивної економіки”. Житомир: ЖДТУ. 2010. С. 169–182.

30. Фасхиев, Х.А. Применение «ворот конкурентоспособности» при разработке товаров. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2008. №2. С. 73–83.

31. Фатхутдинов Р. А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. 892 с.

32. Юданов, А.Ю. Конкуренция: теория и практика. Москва: АКАЛИС, 1996. 272 с.