

ВРАХУВАННЯ ФАКТОРА РИЗИКУ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ УКРАЇНИ

МІЗЮК Б. М.

доктор економічних наук

ТУЧКОВСЬКА І. І.

Львів

Спостерігається, що більшість торговельних підприємств не приділяють належної уваги формуванню конкурентної стратегії, функціонують інтуїтивно і майже без змін в стабільній ситуації і тільки в умовах кризової ситуації починають шукати шляхи покращення свого становища. Тому своєчасне формування та вдосконалення принципів розробки конкурентної стратегії торговельних підприємств та умови врахування фактору ризику його функціонування на ринку є актуальною проблемою.

Питанням визначення конкурентної стратегії, формування основних етапів її реалізації присвячені праці багатьох дослідників – як вітчизняних: А. Ю. Юданова [2, с. 37], Г. Л. Азоева, [4, с. 58], Фатхутдінов Р. А. [5, с. 440], так і іноземних: І. Ансоффа [1, с. 31], М. Портера [3, с. 62].

У статті пропонується визначення послідовності процесу розробки конкурентної стратегії торговельних підприємств споживчої кооперації України, а також формування підходів до врахування фактору ризику на різних етапах формування альтернативної конкурентної стратегії.

Для досягнення поставленої мети торговельним підприємствам споживчої кооперації необхідно обґрунтувати вибір однієї з трьох базових стратегій: фокусування, диференціація або лідерство у витратах. Конкурентну стратегію торговельного підприємства – можна представити як перелік набору конкретних дій з метою надати іноземному контрагенту оптимальне сполучення цінностей в процесі споживання реалізованої продукції. Формуючи таку стратегію, торговельне підприємство прагне знайти та реалізувати спосіб вигідно та довго залишатися конкурентоспроможним у сфері своєї діяльності на ринку.

Слід враховувати, що сучасний ринок характеризується значним ступенем невизначеності, що не дозволяє торговельному підприємству однозначно планувати та прогнозувати результати своєї діяльності. Одним із аспектів проблеми є асиметрія інформації, яка характерна для ситуації, коли один учасник ринку володіє більшою

інформацією, ніж інший. Ця ситуація для торговельного підприємства на ринку розповсюджується на відносини в каналах «виробник – споживач», «виробник – посередник», «виробник – постачальник виробничих ресурсів» та ін. Тому на різних етапах розробки конкурентної стратегії торговельного підприємства на ринку необхідно враховувати ступінь впливу відповідних ризиків. У свою чергу, ризик можна охарактеризувати як імовірність виникнення небажаної події, яка може призвести торговельне підприємство до зниження доходів та часткової або повної втрати активів.

Існує значна кількість класифікацій ризиків залежно від ознаки, що лежить в основі відповідної класифікації [6, с. 76]: щодо *масштабу та розмірів* – ризик глобальний, локальний; щодо *аспектів* – ризик психологічний, соціальний, економічний, юридичний, політичний, медико-біологічний тощо; щодо *міри об'єктивності та суб'єктивності рішень* – ризик з об'єктивною, суб'єктивною чи об'єктивно-суб'єктивною імовірністю; щодо *ступеня ризиконасиченості рішення* – ризик мінімальний, середній, оптимальний, максимальний; щодо

типу – ризик раціональний, нераціональний (необґрунтований), авантюрний; щодо *часу прийняття рішення* – ризик випереджувальний, своєчасний, запізнілий; щодо *чисельності осіб, які приймають рішення*, – ризик індивідуальний, груповий; щодо *ситуації прийняття рішення* – ризик стохастичний, конкуруючий, розпливчастий, комплексний. Цей перелік можна доповнити класифікацією ризику щодо *відношення до місця проявлення* – ризик діяльності фірми на внутрішньому ринку і ризик діяльності фірми на зовнішньому ринку.

Сутність ризику діяльності торговельних підприємств не можна обмежувати поняттям, за яким ризик – це «категорія, що об'єднує велику кількість різнофакторних ризиків, які знаходяться на нижчому управлінському рівні, тобто рівні окремих угод» [7, с. 245]. З нашої точки зору, фактор ризику необхідно враховувати і на етапі формування конкурентної стратегії торговельного підприємства, тобто ще до моменту укладання та реалізації будь-яких контрактів.

Процес розробки конкурентної стратегії торговельного підприємства можна представити як послідовність декількох етапів (рис. 1).

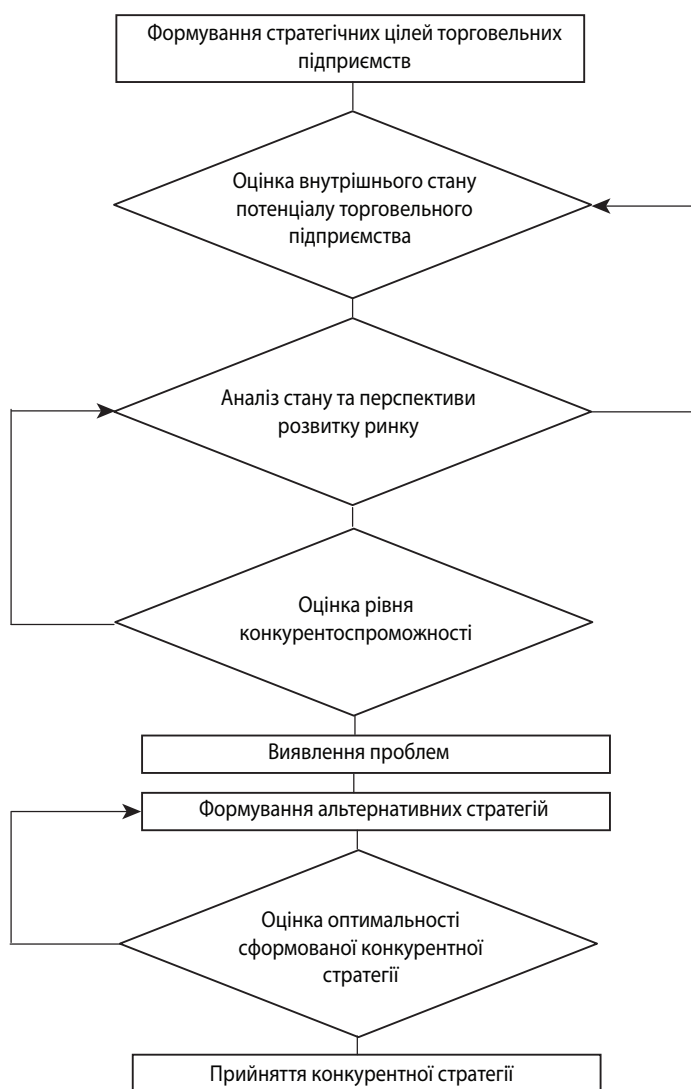


Рис. 1. Етапи розробки конкурентної стратегії для торговельних підприємств споживчої кооперації України

На основі визначених цілей підприємства та критеріїв їх досягнення відбувається безпосередньо процес формування альтернативних конкурентних стратегій. Теоретично будь-яка стратегія є альтернативою для підприємства і буде відкривати певні можливості для його розвитку, але не кожна буде відповідати цілям, необхідно враховувати інформаційний ризик та ризик менеджменту.

Далі відбувається аналіз оптимальності сформованої конкурентної стратегії і вибір стратегії. Розглянувши існуючі варіанти конкурентних стратегій, торговельне підприємство обирає той, який найбільш відповідає його цілям та враховує реальні можливості з використання її в умовах невизначеного і мінливого середовища. Також слід звернути увагу на те, що обрана альтернатива повинна відповідати корпоративній стратегії торговельного підприємства. При цьому прогнозуються показники діяльності підприємства в разі реалізації обраної стратегії та проводиться їх порівняння із запланованими на першому етапі критеріями. Найсуттєвіший види ризику, який необхідно враховувати на даному етапі, це інформаційний ризик та ризик неточності прогнозування за умови існування на ринку ситуації інформаційної асиметрії.

Заключний етап – прийняття обраної стратегії та її реалізація. Підсумовування усіх ризиків на попередніх етапах розробки конкурентної стратегії буде представляти собою ризик невідповідності розробленої конкурентної стратегії поставленим цілям торговельних підприємств споживчої кооперації України.

Слід зазначити, що вибором конкурентної стратегії управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства не

повинні обмежуватися. Наступними кроками є реалізація, контроль, аналіз результатів впровадження та корегування розробленого стратегічного плану дій.

Таким чином, вибір альтернативної конкурентної стратегії полягає в узгодженні цілей з умовами зовнішнього середовища, можливостями функціонування підприємства на зовнішніх ринках та існуючими альтернативами досягнення поставлених цілей підприємства, які визначаються в процесі її розробки.

Процес формування конкурентної стратегії торговельних підприємств потребує витрат, певного часу та можливості отримання значної кількості інформації.

ВИСНОВКИ

У ході проведеного дослідження було визначено сутність конкурентної стратегії торговельних підприємств споживчої кооперації. Запропонована послідовність процесу формування конкурентної стратегії дасть підприємству можливість визначити доцільність виходу або подальшої присутності на зовнішньому ринку та реалізувати свої конкурентні переваги з метою надання контрагенту оптимального сполучення цінностей в процесі споживання продукції. Врахування різних проявів фактору ризику на усіх етапах формування альтер-

нативної конкурентної стратегії дозволить підвищити ефективність сформованої альтернативної конкурентної стратегії. ■

ЛІТЕРАТУРА

- 1. Ансофф И.** Стратегическое управление / И. Ансофф.– М.: Экономика, 1989.– 519 с.
- 2. Юданов А. Ю.** Конкуренция: теория и практика / А. Ю. Юданов.– М.: АКАЛИС, 1996.– 272 с.
- 3. Портер Майкл Э.** Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Э. Портер.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2005.– 454 с.
- 4. Азоев Г. Л.** Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков.– М.: ОАО «Типография «Новости», 2000.– 256 с.
- 5. Фатхутдинов Р. А.** Управление конкурентоспособностью организации / Р. А. Фатхутдинов.– М.: Эксмо, 2005.– 544 с.
- 6. Вітлінський В. В.** Економічний ризик: ігрові моделі: Навч. посібник / В. В. Вітлінський, П. І. Верченко, А. В. Сігал, Я. С. Наконечний.– К.: КНЕУ, 2002.– 446 с.
- 7. Дубинець Ю.** Теоретичні аспекти ризику зовнішньоекономічної діяльності підприємства / Ю. Дубинець // Вісник ТАНГ.– 2005.– № 2.– С. 245 – 251.