

УДК 330.131.7:339.138

І.І. Зарівняк

Український державний університет  
водного господарства і природокористування

## ВИХІДНІ ПЕРЕДУМОВИ ТА ПОРЯДОК РОЗРОБКИ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

© Зарівняк І.І., 2003

**Охарактеризована маркетингова діяльність як об'єкт ризику. Розкривається сутність поняття “управління ризиком” і місце його в маркетинговій діяльності підприємства. Пропонується модель управління ризиками в маркетинговій діяльності підприємства.**

**The marketing activity is characterized like on object of risk in the article. The author opens us the essence of conception of risk control and its place in marketing activity of plant. The model of risk control marketing activity of plant is also proposed in this article.**

В умовах ринкових відносин згідно з принципом вільної взаємодії суб'єктів ринку, а також за наявності і забезпечення здорової конкуренції, виникають деколи непередбачені ситуації, що підвищують невизначеність, і тоді підприємництво, як і будь-яка інша виробничо-комерційна діяльність неможлива без ризиків. У цих умовах надзвичайно складно приймати оптимальні рішення і повною мірою передбачувати наслідки конкретних дій. Досить важко передбачувати і повністю виключити всі можливі випадки настання несприятливих подій. До того ж певний досвід підприємництва показує, що операції з найвищим ступенем ризику при їх успішній реалізації виявляються дуже вигідними. А в тих випадках, коли ставляться до них дуже обережно, то в результаті отримують мінімальну прибутковість.

А тому перехід до ринкової економіки і нових економічних відносин передбачає, що тепер підприємство повинно самостійно знаходити споживача своєї продукції, орієнтувати свою діяльність на задоволення їх потреб і бажань, випереджуючи в цьому основних конкурентів. У цьому разі передбачається переорієнтація системи планування і організації виробництва відповідно до принципів маркетингу, основним з яких є виробляти те, що продається, а не продавати те, що виробляється.

Формування ринку, конкуренція, розвиток підприємництва потребують поглибленого вивчення і дослідження ризику в умовах маркетингової діяльності, а також детальної розробки методів їх оцінки і регулювання на всіх рівнях управління.

Підприємства в своїй повсякденній діяльності повинні постійно враховувати і відслідковувати всі процеси, які можуть як-небудь вплинути на їх діяльність. І тому найважливішим інструментом при цьому є маркетинг, який є необхідним елементом господарювання, оскільки в ринкових умовах витримати конкурентну боротьбу зможуть лише ті підприємства, які досконало оволоділи основами маркетингу. Саме маркетинг дозволяє підприємству досягти успіху в ринковому середовищі.

Оскільки із особливостей маркетингу є можливість прийняття багатьох варіантів рішень, то це спонукає до розгляду маркетингової діяльності як об'єкта ризику.

Маркетингова діяльність як об'єкт ризику є такою комплексною системою організації виробництва і збуту продукції, ефективність та умови функціонування якої наперед невідомі.

Виникнення ризику в маркетинговій діяльності зумовлено такими обставинами:

- ускладненням процесів розробки, виробництва і продажу продукції (товарів);
- різким розширенням асортименту товарів;
- загостренням конкурентної боротьби, тобто на ринок виходить все більше виробників і торговельних посередників;
- прискоренням темпів соціально-економічного і науково-технічного прогресу;
- зростанням впливу невизначених і надзвичайних ситуацій в зовнішньому по відношенню до підприємства середовищі.

Фінансування маркетингу пов'язане з великим ризиком для підприємства через непередбаченість кон'юнктури ринку, тому в межах функції управління маркетингом особливе місце займає управління ризиками, яке пов'язане з забезпеченням захисту від ризику або мінімізацією його розміру, можливого в галузі маркетингу.

Що ж розуміють під поняттям “управління ризиком”?

І.Т. Балабанов вважає, що “ризиком можна управляти, тобто використовувати різноманітні способи, що дозволяють певною мірою прогнозувати настання ризикової події і приймати міри по зниженню ступеня ризику” [1]. М.Г. Лапуста представляє управління ризиками як специфічну галузь менеджменту, яка потребує знань в галузі теорії фірми, страхової справи, аналізу господарської діяльності, математичних методів оптимізації економічних задач тощо. [4]. Визначення В.Я. Хрипача характеризується комплексним поетапним підходом до аналізу ризику: “Управління ризиком означає визначення ймовірності проявлення того чи іншого виду ризику, його вартості, проведення попереджувальних заходів, що дозволяє запобігти або зменшити втрати” [8]. В збірнику “Ризики в ринковій економіці” відзначено таке: “Намагання адаптації економічних агентів в ситуації з невизначеністю, рух їх до стану рівноваги вимагають управління ризиком. В ринковому середовищі саме життя, процеси виробництва, розподілу, обміну, споживання продукції навчать правил поведінки при наявності ризику, стимулюють за їх знання і суворо карають за незнання” [2]. Н.В. Хохлов підкреслює, що “управління ризиком — багатокроковий процес, який має на меті зменшити або компенсувати збиток для об'єкта при виникненні несприятливих обставин” [7].

Різноманіття підходів і тлумачень поняття “управління ризиками” зумовлено насамперед складністю сфери матеріального виробництва товарів і послуг, а також тісним взаємозв'язком принципів, методів і інструментів, які забезпечують реалізацію заходів, скерованих на підвищення ефективності роботи підприємства. Поряд з різноманітністю думок існують і певні спільні риси різноманітних теорій, які насамперед пов'язані з науково

обґрунтованим і комплексним підходом до проблеми, що вивчається. Але крім цього до управління ризиком необхідно застосовувати системний підхід, який передбачає “необхідність комплексного підходу до вивчення, оцінки та впровадження заходів з контролю за ризиком, а також необхідність врахування фактора ризику при розробці інших функціональних стратегій управління підприємством” [5].

Отже, управління ризиком в маркетинговій діяльності — складний процес, що зумовлено складністю самої системи управління, яка складається з двох взаємопов’язаних між собою підсистем: керуючої і керованої. Керована підсистема — це об’єкт управління, яким виступають процеси і явища в системі маркетингу (ризик, ризикові вкладення капіталу, відношення, які виникають під час реалізації ризику тощо), керуюча — суб’єкт управління, яким виступає керівництво підприємства, яке за допомогою різноманітних прийомів і способів управлінського впливу здійснює функціонування господарюючого суб’єкта в умовах ризику.

На теперішній час відсутня цілісна загальноприйнята методика управління ризиками, що призводить до того, що дія об’єктивних законів відчувається тільки в разі порушення існуючих зв’язків і відносин.

Так деякі автори пропонують при розробці і здійсненні конкретних процедур включати таке:

1. Створення баз даних, знань і моделей для прийняття рішень про допустимість кожного конкретного ризику.
2. Розробку процедури оцінки ризиків і проведення цієї оцінки.
3. Оцінку ризиків в кожний конкретний момент часу і демонстрацію його замовникові, державним органам тощо, що дозволить уникнути великих витрат.
4. Створення чіткої залежності між методами врахування ризиків і результатами врахування.
5. Створення інформаційної бази для оперативного регулювання ризиків.
6. Розробку методів і засобів для управління ризиками і зменшення ризиків.
7. Створення або використання існуючої програмної (комп’ютерної) підтримки цих процедур.
8. Забезпечення кадрової підтримки цих процедур [3].

Н.В. Хохлов розглядає такі основні етапи управління ризиком:

- аналіз ризику;
- вибір методів впливу на ризик при оцінці їх порівняльної ефективності;
- прийняття рішень;
- безпосередній вплив на ризик;
- контроль;
- коригування процесів управління [7].

Враховуючи вимоги системного підходу до управління ризиком, воно повинно містити такі складові елементи:

- класифікацію видів ризику;
- розробку пакета всіх можливих факторів та джерел ризику;

- розпізнавання ризику;
- визначення рівня ризику;
- розрахунок гранично допустимих рівнів різних видів ризику;
- проведення порівняння величини показників ризику з гранично допустимим його рівнем;
- розробку заходів щодо зменшення втрат та доведення імовірності ризику до гранично допустимого рівня;
- оцінку ефективності різних антиризикованих заходів та вибір найкращого з них [6].

Ефективно управляти ризиками в маркетинговій діяльності означає так побудувати служби (систему) збору інформації, проведення досліджень ринку, організації реклами, операцій щодо збуту і обслуговування, щоб забезпечити максимум результатів (прибутковість, об'єм продажів тощо) при мінімумі витрат, що неможливо зробити без врахування ризиків, які виникають під час його функціонування і вироблення стратегії зниження їх рівня.

Враховуючи вищенаведене, пропонується модель управління ризиками в маркетинговій діяльності підприємства (див. рисунок).

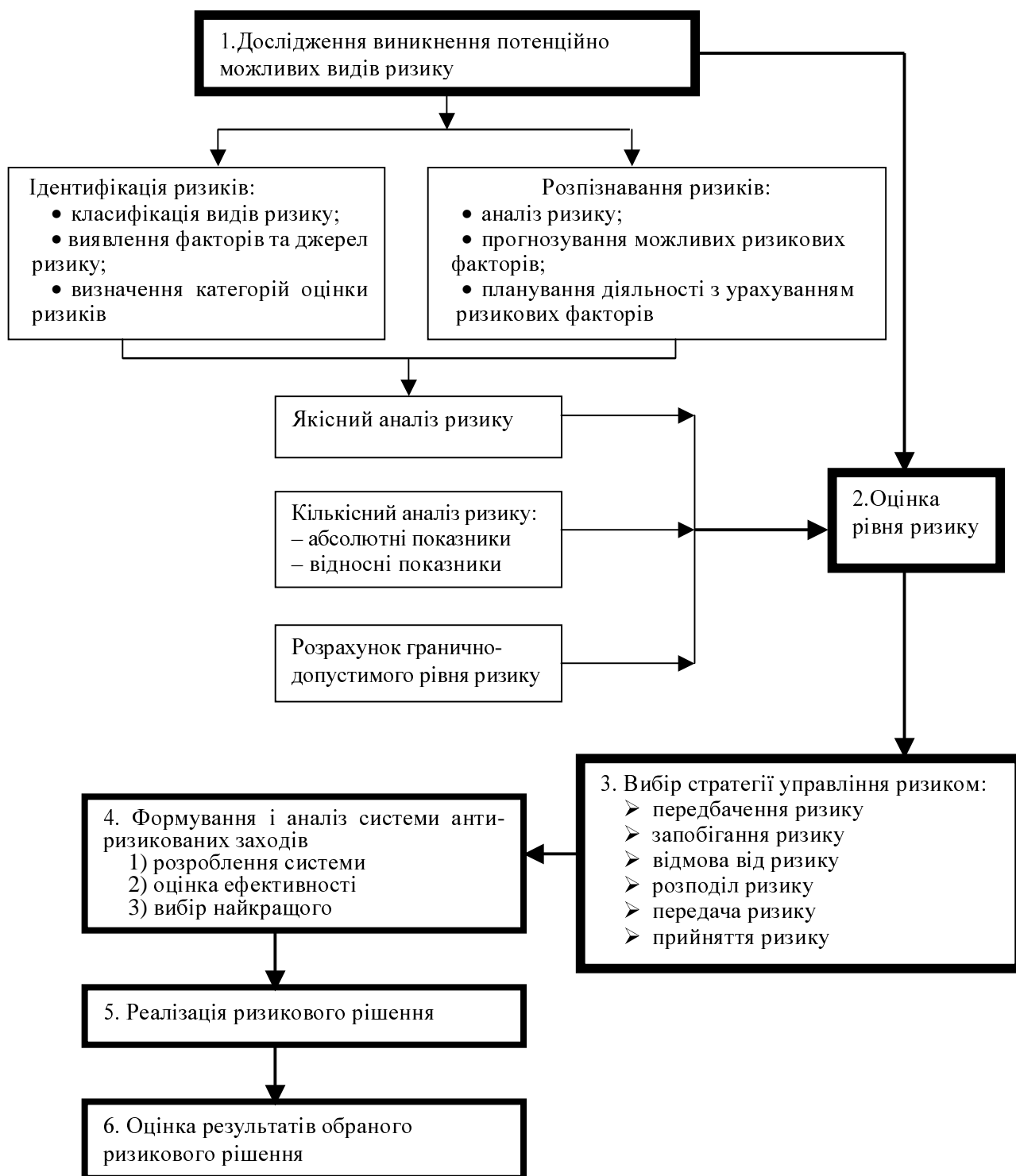
Ця модель містить такі етапи:

1. Дослідження виникнення потенційно можливих видів ризику.
2. Оцінка рівня ризику.
3. Вибір стратегії управління ризиком.
4. Формування і аналіз системи антиризикованих заходів.
5. Реалізація ризикового рішення.
6. Оцінка результатів обраного ризикового рішення.

Дослідження впливу потенційно можливих видів ризику є початковим етапом, який має за мету отримати необхідну інформацію про структуру, властивості об'єкта і наявні ризики. Зібраної інформації повинно бути достатньо для того, щоб прийняти адекватні рішення на наступних стадіях.

Доцільність прийняття конкретного управлінського рішення, в природі якого наперед закладений певний рівень ризику, можна виявити його аналізом і оцінкою. Це означає, що для ефективного управління необхідно не тільки знати про можливий ризик і зробити його якісний аналіз, а необхідно і оцінити його, визначити його рівень. Кількісна оцінка є доповненням якісної. При її наявності керуючий суб'єкт здатний досягти максимуму ефективності під час управління підприємством. Кількісна оцінка особливо важлива, коли існує можливість вибору конкретного управлінського рішення із сукупності альтернативних варіантів, що є характерним у сфері маркетингової діяльності.

Наступним етапом моделі є обчислення рівня ризику, який об'єднує результати, отримані завдяки якісному і кількісному аналізу, а також порівняння отриманого рівня ризику з гранично допустимим рівнем, який вказує на ту крайню величину ризику, за яку підприємство, що має за мету успішно працювати, не може переступити.



*Модель управління ризиками в маркетинговій діяльності підприємства*

Незадоволеність підприємства в високому значенні ризику є однією з головних причин усвідомленого прийняття ним ризику, а в деяких випадках його відмови від проведення певного виду діяльності, або рушійним мотивом для внесення змін у стратегію свого розвитку.

Після проведення оцінки рівня ризику з'являється можливість сформулювати і вибрати загальну стратегію управління для кожного окремого виду ризику. Під стратегією управління розуміємо напрямок і спосіб використання коштів для досягнення поставленої

цілі як на теперішній час, так і на перспективу. Тобто на цьому етапі проводиться прийняття рішень, де визначаються необхідні фінансові і трудові ресурси, відбувається визначення і розподіл завдань серед менеджерів, здійснюється аналіз ринку відповідних послуг, проводяться консультації з спеціалістами. Можливі декілька підходів:

- передбачення і запобігання впливу ризику проводиться за підсумками ретроспективного аналізу, а також на основі прогнозування і врахування результатів використання інструментів мінімізації можливого збитку, тобто багато ризиків можна зменшити, використовуючи дуже прості і дешеві контрміри, а від деяких ризиків можна ухилитися.

- відмова від ризику певного виду діяльності проводиться тоді, коли величина ризику виявляється більшою від рівня, визначеного за допомогою шкали ризику.

- розподіл ризику відбувається під час розроблення плану діяльності підприємства. При цьому в підприємницькій практиці використовується контроль за ризиками, що найчастіше зосереджується в того учасника, який краще за інших може розрахувати ризики.

- передача ризику здійснюється в головному за допомогою укладання контракту з вигодою як для однієї, так і для іншої сторони, що зменшує власну відповідальність при настанні непередбачених подій або передаючих ризик контракт.

- ризики приймаються, якщо їх неможливо запобігти, але є можливість отримати додатковий прибуток. Ці рішення можуть бути заплановані в бізнес-плані підприємства або не заплановані, але при цьому виникають інші види ризиків і зростає значення контролю.

Формування і аналіз системи антиризикованих заходів спрямоване на зменшення ризику, а також має за мету забезпечити нейтралізацію негативних явищ під час економічного розвитку підприємства. Оцінивши ефективність кожного заходу, вибираємо найкращий з них. Але навіть найкращий антиризикований захід не може повністю нейтралізувати даний вид ризику, але може суттєво вплинути на ймовірність його виникнення.

Після проведення аналізу системи антиризикованих заходів проводиться реалізація запланованого ризикового рішення.

І кінцевим етапом, який підсумовує правильність прийняття того чи іншого рішення є оцінка результатів, отриманих в процесі діяльності від обраного ризикового рішення. Ця оцінка відображає ступінь досягнення поставленої мети, а також дозволяє виявити фактори, що вплинули на даний результат, зробити аналіз, яких ризиків вдалося уникнути, які ризики були реалізовані, а також дозволяє встановити ті фактори і ризики, які не були спрогнозовані вчасно. За результатами такої оцінки маємо можливість коригувати розвиток процесів із врахуванням раніше отриманих результатів.

Характеризуючи в цілому модель управління ризиками в маркетинговій діяльності підприємства, необхідно підкреслити її конкретну практичну спрямованість, яка дозволяє не тільки відібрати і проранжувати фактори ризику, але і змоделювати процес реалізації певного ризикового рішення, оцінити з певною ймовірністю наслідки виникнення несприятливих ситуацій, підібрати методи мінімізації їх впливу, прослідкувати за динамікою поведінки фактичних параметрів рішення під час його здійснення і, нарешті, скоригувати їх зміни в потрібному напрямку.

1. Балабанов И.Т. *Риск-менеджмент*. — М.: Финансы и статистика. — 1996.
2. Васильев В.Е., Внукова Н.Н., Папановский С.А. *Риски в рыночной экономике. Тематическое досье*. — Харьков, 1995.
3. Захаров К.В., Цыганок А.В., Бочарников В.Г., Захаров А.К. *Логистика, эффективность и риски внешнеэкономических операций*. — К.:

ИНЭКС, 2000. 4. Лануста М.Г., Шаришукіа Л.Г. *Риски в предпринимательской деятельности*. — М.: ИНФРА, 1998. 5. Мазаракі А.А., Лігоненко Л.О., Ушакова Н.М. *Економіка торговельного підприємства*. — К.: Хрещатик, 1999. 6. *Управління підприємницьким ризиком / За ред. Д.А. Штефаніча*. — Тернопіль: Економічна думка, 1999. 7. Хохлов Н. В. *Управление риском: Уч. пособие для вузов*. — М: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. 8. Хрипач В.Я. *Економика предприятия*. — Минск, 1997.

УДК 351.816

Л.В. Сердечна

Донецька державна академія управління

## БЕНЧМАРКІНГ СВІТОВОГО РИНКУ ПОШТОВИХ ПОСЛУГ

© Сердечна Л.В., 2003

**Реформи, що проводяться у поштовій галузі, спрямовані на її адаптацію до ринкових умов. Аналіз досвіду роботи пошти у країнах з розвинутою , а також з перехідною економікою формує маркетингову інформацію для прогнозування напрямків розвитку ринку і розробки маркетингових стратегій.**

**Reforms, providing in the postal branch, are directed on its adaption to market conditions. The analysis of work of post in the countries with development economy forms the marketing informatin for prognosis of market development.**

Сьогодні галузь зв'язку, як і в цілому економіка України, перебуває у стані трансформації. На жаль, більшість об'єктів поштового зв'язку опинилися у критичному або близькому до нього стані. Цей стан характеризується різким погіршенням основних показників діяльності, зниженням обсягів її окремих видів, погіршенням фінансового стану та ін. Реформування галузі повинне бути більш рішучим. З 1998 р., коли було затверджено Програму реструктуризації Українського об'єднання поштового зв'язку "Укрпошта", яка визначила основні цілі та напрямки реформування поштової галузі, досягнуто певних надбань, в тому числі і Донецькою філією. Але при цьому, мають місце небажані тенденції скорочення обсягів окремих ринків, перш за все це стосується фінансових послуг (грошових переказів, виплати пенсій і грошових допомог), перспективні ринки (пересилання письмової кореспонденції, посилок, доставка періодичних видань) розвиваються дуже повільно, зростання доходів не завжди перекиває падіння від інфляції. Впровадження ринкового механізму уповільнене.

Враховуючи спрямованість реформ на адаптацію галузі до ринкових умов, серед невідкладних заходів щодо реформування галузі важливе місце посідає аналіз досвіду роботи пошти у країнах з розвиненим ринком, а також використання матеріалів аналізу як для прогнозування розвитку ринку, так і для розробки маркетингових стратегій. Тим більше, що у країнах з розвиненим ринком досить висока інформаційна прозорість ринкового простору, відкрито публікується інформація про обіги компаній (у ЗМІ, в мережі Internet). Ці відомості можуть стати важливою складовою системи маркетингової інформації з питань стану ринків поштових послуг, конкуренції на цих ринках.

Найкрупнішим оператором на європейському ринку поштових послуг сьогодні являється Deutsche Post.

Deutsche Post, яка утворилась в результаті об'єднання у 1990 р. двох поштових адміністрацій (НДР та ФРН), з 2000 р. являється акціонерним товариством, 31 % акцій належить населенню [5].