

*В. В. ЧЕРЕПОВ, канд. екон. наук, доц.
(Київський національний торговельно-економічний університет)*

СТРАТЕГІЯ УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНИМ РИЗИКОМ

Наукові праці МАУП, 2001, вип. 2, с. 189–191

На ринкову діяльність торговельного підприємства впливають фактори внутрішнього та зовнішнього середовищ. Їх дія має ймовірнісний характер і зумовлює різні види ризиків. Тому важливе значення мають розробка і здійснення ефективної стратегії управління комерційним ризиком. Цю стратегію можна розробляти у наступній послідовності.

Перший етап. Ідентифікація комерційних ризиків. Необхідна диференційована ідентифікація комерційних ризиків з урахуванням як синтезу ризиків на певному етапі або рівні їх формування, так і трансформації ризиків унаслідок зміни параметрів факторів, що їх зумовлюють.

Особливого значення такий підхід до ідентифікації ризиків набуває під час дослідження співвідношення цілей – максимізації прибутку та максимізації рентабельності капіталу підприємства. Тут важливо з'ясувати, за яких умов, зокрема продажу товарів, досягається максимізація прибутку та рентабельності капіталу. Очевидно, що досягти таких цілей можна за певних значень елементів, що визначають прибуток і рентабельність капіталу, а отже, за відповідних видів і величин комерційних ризиків.

Другий етап. Аналіз умов формування комерційних ризиків. На цьому етапі аналізується система факторів комерційного ризику.

Для якісного аналізу комерційних ризиків важливе значення має факторний аналіз.

Третій етап. Оцінка сильних та слабких сторін ринкової діяльності підприємства. Здійснюється аналіз ефективності ринкової діяль-

ності, оцінюється стратегічний потенціал підприємства, його конкурентний статус та конкурентоспроможність.

Четвертий етап. Формування системи стратегічних цілей управління комерційним ризиком.

П'ятий етап. Розробка стратегічних альтернатив управління комерційним ризиком. Необхідність таких альтернатив зумовлюється тим, що цілі управління комерційним ризиком можуть досягатися різними способами. Завжди є варіанти розвитку подій, різні варіанти ринкової діяльності підприємства.

Крім того, необхідність розробки альтернатив стратегії управління комерційним ризиком зумовлюється також тим, що комерційні рішення мають імовірнісний характер. Імовірність здійснення цих рішень залежить не тільки від імовірнісного стану зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства, а й від зміни параметрів комерційних рішень. Наприклад, рішення про оптовий продаж товару має ряд параметрів: оптова ціна товару, обсяг продажу товару, величина та умови надання товарного кредиту, базисні умови поставки товарів, обсяг та періодичність поставки товарів тощо. Зі зміною цих параметрів змінюється обсяг продажу товару. Товар можна продавати у різних регіонах, на різних ринках або сегментах ринку. Крім того, у різних регіонах, на різних ринках або сегментах ринку за однаковою ціною можна продати різну кількість товарів. Як наслідок, змінюється і співвідношення “ризик – прибутковість”.

Можна було б продовжити розгляд варіантів зміни параметрів рішення щодо оптової закупівлі товарів. Але й наведених прикладів достатньо для висновку: співвідношення “ризик – прибутковість” може формуватись у різних умовах, у тому числі з різною невизначеністю. Тому для досягнення цілей управління комерційним ризиком необхідно розробляти різні варіанти стратегій цієї діяльності.

Для комерційної практики велике значення має оцінка синтезу ризиків. Це пояснюється тим, що результат взаємодії ризиків може бути більшим, ніж арифметична сума величини ризиків. Тут ідеться про додаткову величину ризиків, яка виникає у процесі їх формування та взаємодії.

Якщо має місце цінова еластичність попиту, то суттєве зменшення цін може призвести до втрати потенційного валового доходу та чистого прибутку підприємства. Але така залежність не завжди буває. Пояснимо це на прикладі.

Маємо наступні дані:

- оптова ціна закупівлі одиниці товару – 70 грн;
- прогнозована середня ціна продажу одиниці товару – 100 грн;
- прогнозований обсяг продажу товару за середньою прогнозованою ціною – 1000 од.;
- прогнозований динамічний коефіцієнт цінової еластичності попиту – 2 %.

Розрахунки обсягу продажу товару залежно від певної ціни свідчать, що оптимальною ціною товару буде 110 грн. За такої ціни можна продати 800 од. товару та отримати максимальну суму валового доходу. Треба зважати на те, що зі зменшенням ціни збільшується обсяг продажу товару, але зменшується валовий дохід. Зі збільшенням ціни до 110 грн зменшується обсяг продажу товару, але збільшується валовий дохід.

Важливо зазначити і те, що внаслідок зменшення виробництва та продажу товару на 200 од. можуть зменшитися витрати на доставку, зберігання, підготовку до реалізації та продаж товарів.

Таким чином, суттєві зміни цін на товари та ринкові послуги є одним із важливих факторів комерційного ризику.

Важливим фактором ризику є помилки в обґрунтуванні та здійсненні маркетингових рішень. Наприклад, можливі помилки в обґрунтуванні економіко-математичної моделі попиту. Зокрема, до таких помилок можуть належати такі:

- не перевірено фактори попиту на мультиколінеарність;
- не знайдено множину основних незалежних між собою факторів попиту;
- не перевірено на адекватність модель попиту;
- не перевірено значущість знайдених параметрів моделей попиту;
- не знайдено інтервали довіри для параметрів моделі попиту та його математичного сподівання;
- не оцінено дисперсію випадкової величини;
- не враховано основні припущення щодо обґрунтування моделей попиту.

Наприклад, з використанням лінійної багатфакторної моделі попиту необхідно, щоб випадкова величина була нормально розподіленою з математичним сподіванням, що дорівнює нулю, та постійною дисперсією; значення випадкової величини не залежали від значень незалежних змінних, які входять у модель; випадкові величини були незалежними одна від одної; фактори можуть бути лінійно незалежними між собою;

- не виключено автокореляцію у динамічних рядах попиту та факторів, що його зумовлюють;
- не перевірено модель попиту на стійкість за різними критеріями, коефіцієнтом Тейла та ін.

Ці та інші помилки у прогнозуванні попиту можуть зумовити розробку таких точкових та інтервальних прогнозів, які великою мірою відрізнятимуться від фактичних його значень у прогнозованих періодах, що досліджуються. А використання таких помилкових прогнозів попиту зумовлюють значні (або великі) помилки у прогнозуванні валового доходу, витрат, чистого прибутку та показників рентабельності. Отже, помилки у прогнозуванні попиту можуть зумовити синтез ризику та прийняття рішень, здійснення яких призведе до значної втрати прибутку підприємства або до великих збитків у його ринковій діяльності.

Шостий етап. Оцінювання, порівняльний аналіз і вибір стратегій управління комерційним ризиком. Оцінювання стратегії управління комерційним ризиком здійснюється з використанням системи показників її якості. До них належать:

- узгодженість стратегії управління комерційним ризиком з системою стратегій діяльності підприємства;
- узгодженість стратегії управління комерційним ризиком з умовами його формування;
- внутрішня гармонійність стратегії управління комерційним ризиком. Оцінюється

ступінь відповідності кожного з елементів стратегії її цілям та іншим елементам;

- *надійність стратегії*. Такий показник характеризує ступінь можливостей досягнення цілей управління комерційним ризиком у відповідних умовах ринкової діяльності підприємства;

- *ступінь адаптивності стратегії*. Оцінюється ступінь адаптивності стратегії управління комерційним ризиком до можливих змін зовнішнього та внутрішнього середовищ;

- *результативність стратегії*. Визначаються результати здійснення стратегії управління комерційним ризиком, витрати на здійснення цієї стратегії та показники її ефективності.

Сьомий етап. *Здійснення заходів, що спрямовані на реалізацію розробленої стратегії управління комерційним ризиком.* Можуть вживатися різні заходи, що спрямовані на реалізацію стратегії управління комерційним ризиком. Зокрема, інформаційно-аналітичне, організаційне, методичне, ресурсне, правове, технічне, технологічне та програмне забезпечення здійснення стратегії.

Наприклад, в аналізі процесів, що коливаються та впливають на комерційний ризик, доцільно використовувати різні методики. Зокрема, аналіз здійснюють, представляючи динамічний ряд як сукупність гармонічних коливальних процесів, що описуються певною складною моделлю. Тому для розв'язання задач аналізу коливальних та інших процесів, пов'язаних зі здійсненням стратегії управління комерційним ризиком, необхідне відповідне методичне, програмне та технічне забезпечення.

Восьмий етап. *Оцінка необхідності та визначення способів коригування стратегії управління комерційним ризиком.* Контролюється здійснення стратегії, виявляються можливі або фактичні проблеми у здійсненні стратегії, визначаються напрямки та система заходів щодо коригування стратегії.

Зазначимо, що у процесі здійснення стратегії управління комерційним ризиком можливі суттєві відхилення значень параметрів зовнішнього та внутрішнього середовищ комерційної діяльності підприємства від прогнозованих значень цих параметрів. Отже, може виникнути необхідність у коригуванні стратегії управління комерційним ризиком.

Дев'ятий етап. *Коригування стратегії управління комерційним ризиком згідно з визначеними на попередньому етапі напрямками та заходами.* Стратегію управління комерційним ризиком доцільно коригувати, якщо у цьому є необхідність.

Десятий етап. *Системний аналіз здійснення стратегії управління комерційним ризиком.* Результати такого аналізу дають змогу:

- оцінити ефективність стратегії управління комерційним ризиком;

- виявити та проаналізувати фактори, що позитивно та негативно вплинули на ефективність управління комерційним ризиком;

- виявити та проаналізувати проблеми здійснення стратегії управління комерційним ризиком (інформаційно-аналітичні, економічні, організаційні, психологічні, методичні та ін.);

- узагальнити досвід розробки та здійснення стратегії управління комерційним ризиком.

Одинадцятий етап. *Розробка пропозицій та рекомендацій щодо удосконалення розробки та здійснення стратегії управління комерційним ризиком на основі результатів багатовимірного аналізу цієї діяльності.*

Дванадцятий етап. *Упровадження у практику удосконалених підходів до розробки та здійснення стратегії управління комерційним ризиком.* Науковий підхід до розробки та здійснення стратегії управління комерційним ризиком дасть змогу підвищити ефективність ринкової діяльності підприємства.