

7. Ревенко Е.В. Взаимосвязь основных понятий управления развитием предприятия в условиях кризиса / Е.В. Ревенко // Бизнес Информ, 2006. – № 6. – С. 123–126.
8. Катякало В.С. Межфирменные сети: проблематика исследований новой организационной категории в 1980 – 90е гг. / В.С. Катякало // Вестник СПбГУ, 1999. – Вып. 2. – С. 21–38.
9. Мова В.В. Системний аналіз мережі торговельних підприємств / В.В. Мова, Н.В. Оришук // Збірник наукових праць Національного авіаційного університету : Проблеми системного підходу в економіці. – К., НАУ, 2004. – Вип. 6. – С. 8–14.
10. Лісіца В.В. Розташування роздрібно-торговельного підприємства як елемент стратегічного планування / В.В. Лісіца // Регіональні перспективи. – 2002. – № 5. – С. 119 – 123.
11. Светуныков М.Г. Предпринимательские сети как экономическая категория: направления современных исследований [Электронный ресурс] / М.Г. Светуныков // Теория и практика общественного развития, 2011. – №1. – Режим доступа : <http://www.teoria-practica.ru/index.php/2010-1/201-2010-03-30-04-35-22/index.php>.
12. Супрун Е.Н. Формирование стратегии развития фирмы на основе создания предпринимательских сетей / Е.Н. Супрун // Вестник ИНЖЭКОНа. – СПб., 2008. – Вып. 1(20). – С. 324–327.
13. Соболев В.О. Виявлення можливостей розвитку роздрібних торгових мереж за допомогою формування конкурентного середовища / В.О. Соболев // Схід. – Донецьк. – 2003. – № 5 (55). – С. 24–30.

Надійшла 14.10.2011

УДК 658:621:330.131.7

О. Р. БЕДНАРСЬКА

Інститут підприємництва та перспективних технологій Національного університету «Львівська політехніка»

## ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ РИЗИКАМИ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті здійснена характеристика маркетингових ризиків машинобудівних підприємств, визначено фактори маркетингових ризиків та їх взаємопов'язаність з іншими видами ризиків на різних етапах виробничо-господарської діяльності. Запропоновано специфічні методи оптимізування рівня маркетингових ризиків машинобудівних підприємств, визначено способи формування планів та організування системи управління маркетинговими ризиками.*

*In the article a characteristic of marketing risks of the machine-building enterprises is made, defined factors of marketing risks and their interaction with other kinds of risks at different stages of industrial-economic activities. It is offered a specific methods of optimization level of marketing risks for machine-building enterprises, defined the ways of plan formation and system organisation of the management by marketing risks.*

*Ключові слова: маркетингові ризики, фактори ризику, управління маркетинговим ризиком, машинобудівне підприємство, взаємовплив ризиків, оптимізування ризиків, план управління ризиками.*

**Постановка проблеми.** Формування системи управління ризиками є актуальним завданням для українських машинобудівних підприємствами, оскільки воно безпосередньо пов'язане з ефективністю діяльності, розвитком, а часто навіть з виживанням самого підприємства в умовах мінливості зовнішнього середовища. На ринку машинобудування зростає конкуренція, зумовлена збільшенням обсягів імпорту продукції машинобудування після вступу України до СОТ. Велика кількість продукції, яка виготовляється у галузі, перебуває на етапі занепаду за життєвим циклом товару, що спричиняє появу низки нових ринкових ризиків. Ці обставини зумовлюють необхідність ідентифікації, оцінювання та оптимізації маркетингових ризиків машинобудівними підприємствами, що дозволить підвищити рівень конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблема управління ризиками розглядається у працях таких учених, як А.П. Альгін, І.Т. Балабанов, Д. Бачкаї, І.А. Бланк, В.В. Вітлінський, П.І. Верченко, П.Г. Грабовий, В.М. Гранатуров, С.М. Ілляшенко, А.Б. Камінський, Т.С. Клебанова, О.Є. Кузьмін, М.Г. Лапуста, Н.І. Машина, Дж. Нейман, Н.Ю. Подольчак, А.О. Старостіна, Е.А. Уткін, Н.В. Хохлов, В.В. Черкасов, Д.А. Штефаніч, О.О. Ястремський та інші.

Аналіз наукової літератури свідчить, що існують різні підходи до визначення сутності та класифікації маркетингових ризиків. У низці праць їх відносять до підприємницьких ризиків [1, 2], комерційних [3, 4] або ризиків керування [5]. Інші вчені виділяють маркетингові ризики в окрему групу. Автор Н.І. Машина [6] пов'язує маркетингові ризики з можливістю просування товарів на ринки збуту та поділяє їх на інформаційний, інноваційних та галузевий ризики. С.М. Ілляшенко [7] стверджує, що маркетингові ризики проявляються у вигляді не реалізації чи зменшення обсягу продукції та ціни на неї, наслідком чого є недоотримання прибутку або збитків. А у класифікації ризиків враховує, що вони виникають під впливом суб'єктивних та об'єктивних факторів, тобто виділяє маркетингові ризики, спричинені впливом факторів мікросередовища та маркетингові ризиків, спричинені впливом факторів макросередовища. В.В. Лук'янова [3] вважає, що маркетингові ризики виникають на етапі здійснення маркетингових досліджень і поділяє їх на ризики маркетингових стратегій та інформаційні. А.А. Старостіна

виділяє в рамках маркетингових досліджень зовнішні, внутрішні, суб'єктивні та об'єктивні ризики [8].

Постановка завдання. Метою даної роботи є проведення ідентифікації маркетингових ризиків машинобудівних підприємств України, дослідження взаємовпливу маркетингових ризиків та інших видів ризиків, визначення специфічних методів їх оптимізації, а також способів планування та організування системи управління маркетинговими ризиками.

**Основні результати дослідження.** Маркетингові ризики пов'язані з ймовірність втрати чи отримання додаткового прибутку в результаті:

- проведення маркетингових досліджень;
- сегментування ринку, вибору цільового сегмента та позиціонування товару;
- розроблення товарної, цінової, збутової, комунікаційної політики підприємства;
- формування та реалізації маркетингової стратегії підприємства;

Розглянемо джерела виникнення маркетингових ризиків машинобудівних підприємств.

У галузі машинобудування спостерігається зростання рівня маркетингового ризиків через те, що більшість підприємств, орієнтованих на експорт, втрачають свої позиції на іноземних ринках. Причина полягає в тому, що понад 50% експортних поставок здійснювались до Російської Федерації, де українська машинобудівна продукція може конкурувати через невисоку ціну та невисокі вимоги російських споживачів до її якості та технічних параметрів. Однак, рівень добробуту російських споживачів зростає та підвищуються вимоги до продукції. Це спричиняє зростання збутових ризиків вітчизняних машиновиробників.

На виникнення маркетингових ризиків впливає відсутність ефективних системи збуту на підприємствах галузі. Українські науковці вказують на нерозвиненість механізмів збуту продукції машинобудування. Більшість вітчизняних машинобудівних підприємств неготові інвестувати ресурси у розвиток каналів збуту, і як наслідок, виникають ризики на етапі збуту продукції на зовнішньому та внутрішньому ринках, втрачається зв'язок із кінцевим споживачем тощо [9].

Причиною існування маркетингових ризиків є невідповідність організаційні структури управління змінам, які відбуваються у вітчизняній економіці. Багато машинобудівних підприємств виготовляють конкурентоздатну продукцію, але не можуть її збути через відсутність кваліфікованих працівників та відповідних підрозділів – відділів маркетингу, зовнішньоекономічної діяльності, логістики тощо. Виникає необхідність побудови ефективної системи управління, що дасть можливість знизити ймовірність виникнення маркетингових ризиків у діяльності машинобудівних підприємства.

У групі маркетингових ризиків машинобудівних підприємств значне місце посідають інформаційні ризики, які виникають внаслідок відсутності достатнього обсягу необхідних даних для прийняття управлінських рішень або надлишок інформації, що спричиняє додаткові витрати на її збір, оброблення, аналізування та оптимізування. Причиною виникнення інформаційних ризиків є також несанкціоноване розкриття комерційної таємниці машинобудівного підприємства. Оскільки інформаційні ризики стосуються не лише маркетингової діяльності, їх необхідно виокремлювати в окрему групу.

Проаналізувавши діяльність машинобудівних підприємств та наукові джерела, присвячені проблемам управління ризиків, нами зроблено висновок про взаємопов'язаність і взаємовплив ризиків підприємства. Найчастіше цей вплив проявляється в тому, що ризик одного із виробничо-господарських етапів машинобудівного підприємства є джерелом виникнення ризиків на наступному етапі. Відповідно, маркетингові ризики можуть стати причиною виникнення інших ризиків діяльності підприємства, а зовнішні ризики та ризики попередніх із виробничо-господарських етапів можуть бути акселератором зростання рівня маркетингових ризиків.

Нами розроблено підхід до оцінювання взаємовпливу внутрішніх ризиків, що ґрунтується на визначенні щільності кореляційного зв'язку між ризиками. Як вхідні дані для аналізу використаємо результати опитування менеджерів машинобудівних підприємств. Матеріали опитування дають змогу отримати відповідь на запитання щодо того, як впливають ризики на виникнення та зростання рівня один одного на різних виробничо-господарських етапах машинобудівних підприємства.

Розраховано кореляції, які відобразили вплив ресурсних ризиків на рівень маркетингових ризиків (табл. 1).

Таблиця 1

Вплив ресурсних ризиків на маркетингові ризики машинобудівних підприємств					
Маркетинговий ризик	Ризики етапу входу (ресурсні)				
	Трудові	Енергетичні	Фінансові	Інформаційні	Матеріальні
	0,467	0,199	0,479	0,549	0,345

Доцільно зазначити, що на етапі входу домінуючим ризиками є інформаційні ризики.

Даний ризик виникає на етапі збору, обліку та аналізування інформації, зокрема у процесі здійснення маркетингових досліджень. Цей етап є надзвичайно важливим для всього процесу прийняття

управлінських рішень, оскільки більшість ризиків наступних етапів виникають внаслідок існування ризиків етапу аналізування проблеми. Рівень маркетингових ризиків визначається кількістю та видом інформації. Чим більша обізнаність про стан ринку, тим вища ймовірність прийняття оптимального рішення. Однією з причин виникнення даного виду ризику є те, що необхідна інформація не збирається та не обліковується на підприємствах автоматично.

Також на рівень маркетингових ризиків впливають трудові та фінансові ризики.

Трудові ризики є особливо актуальними для машинобудівних підприємств, оскільки існує нестача не лише інженерів, технологів, механіків та працівників із виробничими спеціальностями, а й висококваліфікованих фахівців з економіки та менеджменту. Зокрема, існують проблеми з підбором працівників у відділ маркетингу. Хоча значна чисельність вітчизняних молодих фахівців здобувають освіту за економічними спеціальностями, на ринку праці України виникла нестача кваліфікованих маркетологів, менеджерів зі збуту, керівників вищої ланки управління зі знанням іноземних мов, досвідом роботи.

Фінансові ризики проявляються у недостатньому фінансуванні машинобудівних підприємств і проблемах залучення фінансових ресурсів. На відміну від досвіду банківського кредитування в Україні, уряд Китаю розробив і реалізує програми довготермінових безвідсоткових позик для підприємств машинобудівної галузі. У країнах ЄС, Казахстані та Російській Федерації існують державні програми кредитування безпосередніх споживачів машинобудівних товарів [10]. Фінансові ризики впливають на маркетингові, оскільки через обмеженість фінансових ресурсів виникають проблеми у розвитку системи збуту та покращенні якості продукції відповідно до вимог споживачів.

Також розраховані значення кореляцій, які відобразили вплив виробничо-господарських ризиків на маркетингові ризики машинобудівних підприємств (табл. 2).

Таблиця 2

**Вплив виробничо-господарських ризиків на маркетингові ризики машинобудівних підприємств**

Маркетинговий ризик	Ризики етапу перетворення (виробничо-господарські)				
	Технічні	Технологічні	Якості	Майнові	Інноваційні
	0,467	0,456	0,687	0,411	0,854

Найсуттєвішими причинними ризиками на етапі перетворення, які визначатимуть рівень маркетингових ризиків, є ризики якості та інноваційні. Саме від якості та технічних параметрів продукції залежатимуть обсяги збуту та успішність маркетингових стратегій підприємства. Крім того, повільний розвиток машинобудівних підприємств в інноваційній сфері гальмує застосування нових інноваційних інструментів управління ризиками. Інші виробничо-господарські ризики не є домінуючими у ризикоутворенні. З метою оптимізування рівня маркетингових ризиків поряд з універсальними методами ризик-менеджменту (диверсифікація продукції та постачальників, створення резервних фондів, лімітування діяльності, хеджування валютних ризиків, отримання додаткової інформації) доцільно застосовувати специфічні методи, що враховують особливості машинобудівної галузі.

До специфічних методів оптимізування маркетингових ризиків машинобудівних підприємств слід віднести такі:

1. Реорганізація та реструктуризація підприємств, створення ефективної служби маркетингу.
2. Інвестування у професійний розвиток персоналу, удосконалення системи підбору фахівців з маркетингу, збуту, ЗЕД, ризик-менеджменту.
3. Залучення зовнішніх експертів з метою здійснення маркетингових досліджень та оцінювання маркетингових ризиків.
4. Розвиток власної методики аналізу проблеми та збору інформації про зовнішнє та внутрішнє середовища підприємства, створення системи аналітично-інформаційного забезпечення.
5. Активізація інноваційної діяльності шляхом налагодження зв'язків з партнерами.
6. Розробка системи ризик-менеджменту. Опитування керівників машинобудівних підприємств свідчить, що у системі менеджменту цих підприємств часто домінують інтуїтивні методи ризик-менеджменту або використовуються лише його окремі елементи.
7. Моніторинг стану конкуренції на ринку продукції машинобудівної галузі.
8. Розробка галузевих стандартів якості машинобудівної продукції з постійним їх оновленням, враховуючи НТП, вимоги споживачів.
9. Стимулювання працівників відділу збуту постачальника з метою підвищення якості поставок, оскільки якість продукції залежить від якості сировини, матеріалів, вузлів та комплектуючих. Такий спосіб зниження рівня ризиків якості використовують у своїй діяльності машинобудівні підприємства СП «Сферос електрон», ЗАТ «ІМВО». Зростання якості продукції споживача дасть змогу збільшити обсяг збуту продукції, а отже, і обсяги реалізації сировини для виробництва цієї продукції.

Важливим завданням для підприємств є розробка плану управління маркетинговими ризиками. Досвід вітчизняних машинобудівних підприємств свідчить, що такий план входить до функціональних

планів (розвитку системи маркетингу, логістики, ЗЕД). Такий підхід практикується і за кордоном. Як зазначено в іноземних наукових працях, підприємство з метою економії ресурсів вимагає від керівників відділів розробляти розділи з управління ризиками у межах планів функціонального розвитку підприємства [11]. Тому часто можна зустріти маркетинговий план із розділом «Управління ринковими ризиками підприємства», план інформаційного розвитку підприємства – з розділом «Управління інформаційними ризиками» тощо. Однак, внаслідок відсутності єдиного плану управління різними видами ризиків підприємства виникають неузгодженості у діях щодо оптимізування ризику. Саме тому, враховуючи взаємопов'язаність ризиків, доцільно формувати цілісний план управління ризиками підприємства, який може бути поділений на розділи за видами основних ризиків діяльності або за заходами для досягнення оптимального рівня ризиків для підприємства.

Управління маркетинговими ризиками машинобудівних підприємств може здійснюватись:

1) підрозділами з управління ризиками підприємства з формуванням єдиного плану управління ризиками;

2) відділом маркетингу, який формує план управління маркетинговими ризиками та узгоджує його на засіданні з іншими підрозділами підприємства;

3) створенням тимчасових груп експертів з метою оцінювання рівня маркетингових ризиків, вибору методів оптимізації; до експертної групи потрібно включити директора підприємства, його заступника з економічних питань, начальника та фахівців відділу маркетингу, спеціалістів відділів ЗЕД, збуту та постачання;

4) залученням сторонніх експертів для оцінювання факторів зовнішнього середовища, що впливають на рівень маркетингових ризиків, прогнозування розвитку ситуацій на ринку. Для підвищення точності експертних оцінювань необхідно створити рейтинг експертів, за яким буде встановлюватись коефіцієнт вагомості кожного експерта у загальній оцінці. Рейтинг повинен визначатись залежно від правдивості попередніх прогнозів, здійснених експертом.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Управління маркетинговими ризиками потребує визначення їхніх джерел, аналізування ризиків, вибір та застосування методів оптимізування, враховуючи специфіку машинобудівної галузі. Із проведеного оцінювання взаємозв'язку та взаємовпливу ризиків доцільно зробити висновок, що в управління маркетинговими ризиками необхідно враховувати їхні тісні причинно-наслідкові зв'язки з іншими видами ризиків зовнішнього та внутрішнього середовищ машинобудівних підприємств. Запропоновані специфічні методи оптимізації та способи організування системи управління маркетинговими ризиками дозволять підвищити ефективність діяльності підприємств.

Подальші дослідження слід спрямувати на удосконалення методів комплексного аналізу маркетингових ризиків на основі поєднання суб'єктивного та об'єктивного оцінювання ризику.

## Література

1. Базелл Р.Д. Информация и риск в маркетинге / Базелл Р.Д., Кокс Д.Т., Браун Р.В. – М. : Финстатинформ, 1993. – 230с.
2. Хозяйственный риск и методы его измерения / Бачкай Т., Месена Д., Лико Д. и др. – М. : Экономика, 1979. – 133 с.
3. Лук'янова В.В. Економічний ризик : [навч. посіб.] / В.В. Лук'янова, Т.В. Головач. – К. : Академвидав, 2007. – 464 с.
4. Подольчак Н.Ю. Класифікація ризиків та методи їх зниження / Н.Ю. Подольчак // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2002. – № 457. – С. 23–32.
5. Івченко І.Ю. Економічні ризики : [навчальний посібник] / Івченко І.Ю. – К. : «Центр навчальної літератури», 2004. – 304 с.
6. Машина Н.И. Экономический риск и методы его измерения : [учебное пособие] / Машина Н.И. – Донецк : ООО «Юго-Восток, Лтд», 2004. – 192 с.
7. Ілляшенко С.М. Економічний ризик : [навчальний посібник, 2-ге вид., доп., перероб] / Ілляшенко С.М. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 220 с.
8. Старостіна А.О. Ризик-менеджмент: теорія і практика / А.О. Старостіна, В.А. Кравченко. – К. : ІВЦ Вид-во «Політехніка», 2004. – 200 с.
9. Давиденко С. Вплив зовнішньої торгівлі на розширення товарної пропозиції на внутрішньому ринку України [Електронний ресурс] / Давиденко С. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/Monitor/juli/16.htm>.
10. Куц Л. Стару техніку на машинобудівних заводах треба вигрібати бульдозером [Електронний ресурс] / Куц Л. – Режим доступу : <http://www.golos.com.ua/article/1174574728.html>.
11. Hofmann M.A. Chief Risk Officer Role Still Being Defined / Mark A. Hofmann // Business Insurance. – 2004. – №8. – Р. 18–19.

Надійшла 14.10.2011