

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2018, №2, Том 10 / 2018, No 2, Vol 10 <https://esj.today/issue-2-2018.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/41ECVN218.pdf>

Статья поступила в редакцию 28.03.2018; опубликована 22.05.2018

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Суровцева В.А., Курбатова В.А., Черняков М.К. Оценка и управление конкурентными рисками // Вестник Евразийской науки, 2018 №2, <https://esj.today/PDF/41ECVN218.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

**For citation:**

Surovtseva V.A., Kurbatova V.A., Chernyakov M.K. (2018). Assessment and management of competitive risk. *The Eurasian Scientific Journal*, [online] 2(10). Available at: <https://esj.today/PDF/41ECVN218.pdf> (in Russian)

УДК 339.137.2

ГРНТИ 06.75.10

**Суровцева Вера Александровна**

ЧОУ ВО ЦС РФ «Сибирский университет потребительской кооперации», Новосибирск, Россия  
Доцент кафедры «Менеджмента»

E-mail: [surver01@yandex.ru](mailto:surver01@yandex.ru)

РИНЦ: [https://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=924028](https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=924028)

**Курбатова Валентина Александровна<sup>1</sup>**

ЧОУ ВО ЦС РФ «Сибирский университет потребительской кооперации», Новосибирск, Россия  
Ведущий специалист учебно-методического управления

Кандидат экономических наук, доцент

E-mail: [valentina2112@mail.ru](mailto:valentina2112@mail.ru)

**Черняков Михаил Константинович**

ФГБОУ ВО «Новосибирский государственный технический университет», Новосибирск, Россия  
ЧОУ ВО ЦС РФ «Сибирский университет потребительской кооперации», Новосибирск, Россия

Заведующий кафедрой

Доктор экономических наук, профессор

E-mail: [mkaacadem@mail.ru](mailto:mkaacadem@mail.ru)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-9837-4849>

РИНЦ: [https://elibrary.ru/author\\_profile.asp?id=473456](https://elibrary.ru/author_profile.asp?id=473456)

Researcher ID: <http://www.researcherid.com/rid/A-4325-2018>

## Оценка и управление конкурентными рисками

**Аннотация.** Авторами установлена особая природа возникновения конкурентного риска, которая образует отдельный класс рисков организаций и требует формирования концептуально инновационного подхода к управлению им. На взгляд авторов статьи, под конкурентным риском следует понимать вероятность потери конкурентной позиции предприятия в результате непредвиденных изменений в его маркетинговой среде. В статье рассматриваются инновационные подходы к оценке конкурентных рисков на основе внедрения инновационных продуктов и услуг, позволяющих поддерживать конкурентоспособность предприятий на высоком уровне. Авторами установлено особое значение в процессе управления конкурентными рисками имеет качество информационного обеспечения, поскольку позволяет правильно оценить степень риска и его финансовые последствия. Выделены пять основных свойств конкурентного риска. В результате факторного анализа были

<sup>1</sup> Социальные сети: <https://vk.com/id10131511>

выделены две группы факторов конкурентного риска: факторы непосредственного влияния на уровень конкурентного риска и факторы косвенного воздействия на уровень конкурентного риска. С позиции конкурентного риска объектом внимания выступают не столько возможные отклонения фактических результатов хозяйственной деятельности предприятия от запланированных, сколько возможные их вариации относительно результатов соперников. Установлено специфическое отличие конкурентного риска от других видов риска заключающееся в том, что его высокое значение совсем не обязательно связано с потенциалом повышения результативности предприятия, поскольку характеризует ситуацию отставания от конкурентов. Конкурентный риск, прежде всего, является результатом конкурентных действий соперников, обладающих многоаспектностью и разноплановостью, а по своим характеристикам соответствуют стратегическим признакам, поскольку, как правило, связаны с ошибками в стратегическом анализе и планировании конкурентных действий предприятия. На практике конкурентные риски, как и большинство стратегических рисков, сложно или вообще не поддаются воздействию традиционных для риск-менеджмента методов. Предложен инновационный методический подход к оценке и управлению конкурентным риском предприятий торговли.

**Ключевые слова:** конкуренция; конкурентоспособность; риск; оценка; управление; инновации; подход

Анализ немногочисленных публикаций [1-14] по исследуемой проблеме указывает на особую природу возникновения конкурентного риска, образует отдельный класс рисков предприятия и требует формирования концептуально иного подхода к управлению. Поэтому познание сущности и обоснование методологии исследования конкурентного риска в деятельности предприятий торговли требуют определения его специфических черт и отличий от других видов риска предприятия.

Неизбежным следствием экономической нестабильности, вызванной переходом к реальным рыночным отношениям, является существенное расширение зоны рискованных ситуаций. Возросшее число убыточных предприятий свидетельствует о том, что необходимо постоянно учитывать фактор риска в коммерческой деятельности.

Это обуславливает необходимость изучения конкурентных рисков и разработки мероприятий по их управлению. Между тем, в отечественной и зарубежной литературе не встречается понятие конкурентного риска, следовательно, данному вопросу не уделялось должного внимания.

На наш взгляд, под конкурентным риском следует понимать вероятность потери конкурентной позиции предприятия в результате непредвиденных изменений в его маркетинговой среде, которые выявляются посредством маркетингового анализа и совершенствования рыночной стратегии [1].

Ограничение выбора стратегии определяется состоянием конкуренции на рынке и всегда связана с неопределенностью экономической конъюнктуры, является следствием изменчивости спроса-предложения на товары, многовариантности сфер приложения капиталов и разнообразия критериев, преимуществ «инвестирования средств, ограниченности знаний об областях бизнеса и коммерции и многих других обстоятельств» [2]. Таким образом, возникновение конкурентного риска обусловлено рядом обстоятельств. Между тем, данные обстоятельства могут иметь как внутренние, так и внешние источники возникновения.

В современных условиях факторы конкурентного риска присущи любой коммерческой операции, осуществляемыми предприятиями на рынке, поэтому повышение

конкурентоспособности самым непосредственным образом зависит от своевременного и полного учета этих факторов.

Для обеспечения конкурентного преимущества предприятия серьезное внимание должны уделять работе по выявлению опасностей, возникающих в результате деятельности конкурентов и изменений, происходящих на рынке. Таким образом, возникает объективная необходимость в предвидении и разработке корректирующих маркетинговых мероприятий [3] по нивелированию последствий конкурентного риска, т. е. управлению им.

Первым этапом процесса управления конкурентным риском является оценка возникновения конкурентного риска, которая включает определение внешних и внутренних источников возникновения конкурентного риска [4], сбор информации о каждом источнике конкурентного риска, оценка значимости источников конкурентного риска.

Целесообразно выделять внутренние и внешние источники конкурентного риска. К внешним источникам риска необходимо относить такие ситуации, как: неблагоприятное положение общей экономической ситуации в стране, нестабильность законодательной базы, несбалансированность товарного предложения с реальной платежеспособностью населения, неравномерность динамики доходов различных слоев населения, неблагоприятные тенденции состояния спроса на рынке, отсутствие развитой системы страхования хозяйственных и финансовых операций, высокая интенсивность конкуренции на рынке, активизация маркетинговой деятельности конкурентов [3]. В свою очередь, к внутренним источникам конкурентного риска следует относить: неудовлетворительное состояние экономического потенциала, недостаточная инновационная диверсификация бизнеса [5], низкий уровень конкурентоспособности товаров предприятия [6], отсутствие информационной системы непрерывного отслеживания изменений в конкурентной среде, отсутствие квалифицированной маркетинговой службы, слабое использование маркетинговых методов ведения конкурентной борьбы. Особое значение в процессе управления конкурентными рисками имеет качество инновационной стратегии предприятий малого бизнеса в условиях кризиса [7] и информационного обеспечения, поскольку позволяет правильно оценить степень риска и его финансовые последствия. При этом должны использоваться как внутренние, так и внешние источники сбора необходимой информации.

Следующим этапом процесса управления конкурентным риском является проведение факторного анализа уровня конкурентного риска, который начинается с идентификации видов конкурентного риска, возникающих в процессе функционирования предприятия в конкурентной среде. Выделяется две группы факторов конкурентного риска: факторы непосредственного влияния на уровень конкурентного риска и факторы косвенного воздействия на уровень конкурентного риска.

Оценку факторов конкурентного риска рекомендуется осуществлять экспертным путем. При этом сначала следует установить степень соответствия между характером действия факторов и уровнем конкурентного риска, который обусловлен действием этого фактора. С этой целью следует разрабатывать фактор-карту оценки уровня конкурентного риска и проводить оценку конкурентного риска. Итогом оценки факторов конкурентного риска является определение его уровня, позволяющего перейти к третьему этапу процесса управления конкурентным риском – разработки программы реагирования.

Разработка программы реагирования должна начинаться с разработки общих стратегий управления конкурентным риском в зависимости от его уровня. В частности при анализе инноваций малого предпринимательства Новосибирской области было установлена целесообразность выделять пять уровней конкурентного риска: отсутствие риска, приемлемый уровень риска, повышенный «уровень риска, высокий уровень риска, критический уровень

риска» [8]. Учитывая зависимость от уровня конкурентного риска, характерного для предприятия, следует определять стратегии управления конкурентными рисками, направленными на снижение уровня риска и минимизации убытков.

Приемлемый уровень риска указывает на то, что предприятия обладают внутренними резервами, с помощью которых они могут противостоять негативному воздействию факторов риска, что обеспечивает слабую склонность предприятий к конкурентному риску. В этом случае рекомендуется использование стратегии самострахования, которая предусматривает создание натуральных и денежных страховых фондов непосредственно на предприятии. Основная задача самострахования – обеспечить оперативное реагирование и нейтрализацию негативных последствий конкурентного риска.

Можно выделить минимум пять свойств конкурентного риска, которые обуславливают его сущность и определяют специфику принципов управления.

Во-первых, относительный характер. В контексте принятия управленческих решений конкурентный риск рассматривается менеджерами с позиции относительных потерь, которые предприятие может понести в процессе конкуренции. В классическом понимании под риском понимают вероятность недостижения запланированного результата в условиях неопределенности. Тогда как исследование конкурентного риска требует анализа относительного результата предприятия (или предпосылок его достижения) среди конкурентов. С позиции конкурентного риска объектом внимания выступают не столько возможные отклонения фактических результатов хозяйственной деятельности предприятия от запланированных, сколько возможные их вариации относительно результатов соперников.

Во-вторых, отсутствие направленности на улучшение желаемого результата. Важным элементом классической теории риска является дуалистический характер проявления рискового события, которая может иметь как негативные, так и позитивные последствия для предприятия. Причем высокий риск, как правило, коррелирует с высокой отдачей для предприятия, а низкий, наоборот, свидетельствует о ее снижении. Относительно конкурентных рисков такая зависимость не очевидна. Безусловно, снижение конкурентного риска является предпосылкой улучшения результатов предприятия в конкуренции. В то время как его высокое значение совсем не обязательно связано с потенциалом повышения результативности предприятия, поскольку характеризует ситуацию отставания от конкурентов.

В-третьих, высокая вариативность проявления. Конкурентный риск, прежде всего, является результатом конкурентных действий соперников, обладающих многоаспектностью и разноплановостью. Конкуренция представляет собой процесс сопоставления различных стратегий конкурирующих предприятий, каждое из которых характеризует определенное направление обеспечения преимуществ в конкурентной борьбе, а, следовательно, связана со специфическим набором рисков, которые могут существенно менять свое содержание в зависимости от изменения характера поведения соперников.

В-четвертых, стратегический характер. Конкурентные риски по своим характеристикам соответствуют стратегическим признакам, поскольку, как правило, связаны с ошибками в стратегическом анализе и планировании конкурентных действий предприятия. Поэтому преодоление предприятием негативных последствий этих рисков в случае наступления рискового события может оказаться весьма проблематичным, а в некоторых случаях совсем невозможно.

И последнее, сложность минимизации негативных последствий. Несмотря на существование определенному методологическому сходству конкурентных рисков с другими рисками, выделяемых современной экономической теорией, этот класс рисков требует особого научного понимания методов их снижения, отличных от классических методов финансового

менеджмента. На практике конкурентные риски, как и большинство стратегических рисков, сложно или вообще не поддаются воздействию традиционных для риск-менеджмента методов (риск отставания от конкурентов не может быть застрахован, передан другой стороне и т. д.). Поэтому их минимизация требует разработки концептуально других подходов, ориентированных, главным образом, на принципы стратегического управления.

Учет рассмотренных теоретических положений позволяет определиться относительно сущности понятия «конкурентный риск», под которым понимается возможность потерь или дополнительных расходов торгового предприятия относительно конкурентов, обладающих над ним конкурентными преимуществами.

Снижение вероятности проявления рискованных ситуаций в деятельности предприятий торговли требует разработки действенного методического подхода (этапы которого будут раскрыты ниже) количественной оценки конкурентного риска и выбора на этой основе соответствующих управленческих решений, связанных с его минимизацией.

Итак, для того, чтобы управлять конкурентным риском торгового предприятия, необходимо последовательно выполнять три этапа:

- расчет обобщающих и интегральных показателей конкурентного риска по составляющим потенциала торгового предприятия;
- определение чувствительности торгового предприятия к изменению величины конкурентного риска;
- обоснование стратегии управления конкурентным риском предприятия.

Задача первого этапа состоит в определении количественных показателей конкурентного риска предприятия. Количественную оценку риска конкуренции предлагается осуществлять на основе системы аналитических показателей конкурентоспособности по составляющим потенциала предприятия и коэффициентов их веса, например, как при оценке конкурентоспособности розничной торговой сети республики Таджикистан [9].

Отправной точкой предлагаемого методического подхода является предположение, что конкурентное положение предприятия определяется его преимуществами и недостатками по отношению к соперникам.

Высокий конкурентный риск, как правило, сопряжен со значительными потерями для предприятия, если оно не способно своевременно оградить себя эффективной стратегией предсказания и снижения риска. С другой стороны, существующие разногласия между конкурирующими предприятиями и разница в силе давления на них со стороны конкурентного окружения обуславливают и различия в их реакции на риск.

В условиях относительного характера конкурентного риска опасные для одного предприятия события и тенденции могут рассматриваться как вполне благоприятные для другого. В результате одна и та же величина риска, определенная для двух конкурирующих предприятий, может иметь совершенно разные последствия для каждого из них. Поэтому задачей второго этапа рекомендованной методики является анализ чувствительности предприятия к конкурентному риску, который может быть осуществлен с помощью инструментов математической статистики.

В качестве научной новизны работы следует отметить то, что в ходе исследования был предложен инновационный методический подход [10] к оценке и управлению конкурентным риском предприятий торговли [11].

Таким образом, предложенный методический подход к оценке и управлению конкурентным риском предприятий торговли позволяет более подробно исследовать все

возможные риски, которые могут возникнуть в процессе управления конкурентоспособностью торгового предприятия, своевременно и целенаправленно принять соответствующие управленческие решения исключительно на использовании анализа статистической информации о результатах и потенциале предприятий торговли в конкуренции, что позволяет повысить объективность процесса оценки и снижает вероятность искажения его результатов из-за недобросовестных действий конкурентов [12-14].

Перспектива дальнейших исследований в рамках этой проблемы заключается в разработке практических рекомендаций по внедрению менеджмента конкурентного риска в деятельности торговых предприятий.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Березин И.С. Маркетинговый анализ и рыночная стратегия: монография. – Гильдия маркетологов, 2017. – 230 с.
2. Березин И.С. Ограничение выбора стратегии состоянием конкуренции на рынке. Матрица 7 на 7 / "Маркетинг и маркетинговые исследования", №6(126), 2016 г. – С. 420-427.
3. Кизим А.А., Кайфеджан Д.П. Роль инновационных инструментов маркетинговых коммуникаций в формировании стратегии конкурентного позиционирования компаний / Экономика устойчивого развития. Номер: 3 (31) Год: 2017. – С. 186-192.
4. Леднев М.В. Конкурентный риск: особенности возникновения и выявления / Управление финансовыми рисками, №2(46), 2016. – С. 118-123.
5. Черняков М.К., Разомасова Е.А., Арутюнян Н.В. Инновационная диверсификация бизнеса / Инновационные технологии научного развития: сборник статей // Международной научно-практической конференции (15 июня 2016 г., г. Тюмень). В 3-х ч. Ч.1. – Уфа: НИЦ Аэтерна. – 2016. С. 241-244. 0,3/0,2.
6. Черняков М.К., Сорокина Л.А., Ширяева Т.Ю. Повышение конкурентоспособности торговых организаций / Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. Выпуск №6, 2016. – С. 288-290.
7. Черняков М.К., Чернякова М.М. Иннодиверсификационная стратегия предприятий малого бизнеса в условиях кризиса (статья РИНЦ) Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. Международный научно-теоретический журнал. (Выпуск 3-4(18)/2016). – Новосибирск: 2016. – С. 25-29 16/8 Чернякова М.М.
8. Черняков М.К., Чернякова М.М. Менеджмент инноваций малого предпринимательства Новосибирской области / IV Всероссийской научно-практической конференции на основе очно-заочного интернет-форума «Миссия менеджмента: эффективная стратегия – XXI век» (29-30 апреля 2015). – Йошкар-Ола: АНО ВПО Межрегиональный открытый социальный институт: 2015. – С. 6-14.
9. Черняков М.К., Чернякова М.М., Исмагуллоев И.У., Мухторзода С.С. Особенности оценки конкурентоспособности розничной торговой сети республики Таджикистана / Актуальные задачи управления качеством и конкурентоспособностью в современных условиях: материалы международной

- научно-практической конференции / Под ред. профессора Насретдинова И.Т. – Казань: Изд-во «Печать-сервис XXI век», 2016. – с. 138-140.
10. Черняков М.К., Чернякова М.М., Разомасова Е.А., Арутюнян Н.В. Инновационная диверсификация / Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. Выпуск №6, 2016. – С. 283-287.
  11. Черняков М.К., Чернякова М.М., Шпетнер Т.В. Информационная технология управления конкурентоспособностью предприятия / Информационные технологии в науке, управлении и образовании: материалы заочной всероссийской научно-практической конференции (14-18 марта 2016 г.). – Новосибирск: ЧОУ ВО Центросоюза РФ СибУПК, 2016. – с. 96-102.
  12. Belleflamme P., Picard P.M. Piracy and Competition. *Journal of Economics and Management Strategy*, 2007, no 16, pp. 351-383.
  13. Gordon W.J., Watt R. (eds.) *The Economics of Copyright. Developments in Research and Analysis*. Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar, 2003.
  14. Miller D. & Chen M.-J. Nonconformity in Competitive Repertoires: A Sociological View of Markets. *Social Forces*, 1996, no. 74 (4), pp. 1209-1234.

**Surovtseva Vera Aleksandrovna**

Siberian university of consumer cooperation, Novosibirsk, Russia  
E-mail: [surver01@yandex.ru](mailto:surver01@yandex.ru)

**Kurbatova Valentina Aleksandrovna**

Siberian university of consumer cooperation, Novosibirsk, Russia  
E-mail: [valentina2112@mail.ru](mailto:valentina2112@mail.ru)

**Chernyakov Mikhail Konstantinovich**

Novosibirsk state technical university, Novosibirsk, Russia  
Siberian university of consumer cooperation, Novosibirsk, Russia  
E-mail: [mkacadem@mail.ru](mailto:mkacadem@mail.ru)

## Assessment and management of competitive risk

**Abstract.** The authors have established a special nature of competitive risk, which forms a separate class of risks of organizations and requires the formation of a conceptually innovative approach to its management. According to the authors of the article, competitive risk should be understood as the probability of loss of competitive position of the enterprise as a result of unforeseen changes in its marketing environment. The article deals with innovative approaches to the assessment of competitive risks based on the introduction of innovative products and services that support the competitiveness of enterprises at a high level. The authors have established a special importance in the process of managing competitive risks is the quality of information support, as it allows you to correctly assess the degree of risk and its financial consequences. Five main properties of competitive risk are identified. As a result of factor analysis, two groups of competitive risk factors were identified: factors of direct influence on the level of competitive risk and factors of indirect impact on the level of competitive risk. From the position of competitive risk, the object of attention is not so much the possible deviations of the actual results of the economic activity of the enterprise from the planned ones, as their possible variations relative to the results of rivals. The specific difference of competitive risk from other types of risk is that its high value is not necessarily associated with the potential to improve the performance of the enterprise, since it characterizes the situation of lagging behind the Competition risk, first of all, is the result of competitive actions of competitors with multi-aspect and diversity, and its characteristics correspond to strategic signs, because, as a rule, are associated with errors in the strategic analysis and planning of competitive actions of the enterprise. In practice, competitive risks, like most strategic risks, are difficult or impossible to influence of traditional risk management methods. An innovative methodological approach to assessing and managing the competitive risk of trade enterprises is proposed.

**Keywords:** competition; competitiveness; risk; assessment; management; innovation; approach