

Н.О. Шпак, Т.Ю. Кирилич
Національний університет "Львівська політехніка"

АНАЛІЗУВАННЯ РИЗИКІВ, ЩО ВИНИКАЮТЬ ПРИ ЗАЛУЧЕННІ НОВИХ ЗБУТОВИХ КАНАЛІВ У ПРОЦЕСІ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

© Шпак Н.О., Кирилич Т.Ю., 2014

Проаналізовано ризики, що виникають у разі залучення нових збутових каналів процесі під час диверсифікації маркетингової діяльності малих машинобудівних підприємств; згруповано їх за сферами виникнення; встановлено, що забезпечення захисту від декількох категорій ризиків, які виявлені під час дослідження, дасть змогу досягти високого показника мінімізації усіх категорій ризиків; запропоновано потенційні шляхи мінімізації або усунення виокремлених груп ризиків.

Ключові слова: ризик, маркетингова діяльність, диверсифікація, ABC-аналіз, канал розподілу, мале машинобудівне підприємство.

N.O. Shpak, T.Yu. Kyrylych
Lviv Polytechnic National University

ANALYSIS OF RISKS APPEARING IN ATTRACTING NEW SALE CHANNELS IN MARKETING ACTIVITY DIVERSIFICATION OF SMALL INDUSTRIAL ENTERPRISES

© Shpak N.O., Kyrylych T.Yu., 2014

The paper clarifies that taking a positive management decision to diversify marketing activity in the context of its key element (sales) is influenced by plenty of risks. Taking into account the above-mentioned, risks appearing in attracting new sale channels in marketing activity diversification have been analyzed; they have been grouped together according to areas of their appearing.

The level of the risks importance and probability of taking place have been estimated. It was found that ensuring the protection against several risk types revealed in the study will allow us to achieve a high level of minimization of all risk types; the potential ways of minimization or elimination of risk groups have been proposed.

The methods of decreasing probability of the fact that the risk will take place and risk prevention methods are analyzed in order to exclude risk negative impact in diversification of the marketing activity of small machine-building enterprise. The way of application of the "sum" method as one of the types of ABC –analyses is studied to distinguish the biggest threats during distributing channels diversification for small machine-building enterprise.

Key words: risk, marketing activity, diversification, ABC-analysis, sale channel, small industrial enterprise.

Постановка проблеми. Критичний аналіз наукових доробок у сфері ризикології під час процесу диверсифікації дає підстави стверджувати про фрагментарність висвітлення аспекту управління диверсифікацією маркетингової діяльності, відсутність врахування особливостей такої

діяльності на малих підприємствах. зважаючи на світові тенденції розвитку малого підприємництва, його гнучкість та мобільність, виникає потреба розгляду уніфікованих концептуальних засад щодо диверсифікації ризиків, що виникають під час маркетингової діяльності на малих підприємствах. вирішення таких завдань дасть змогу приймати ефективні, обґрунтовані та дійові управлінські рішення з врахуванням фактора індивідуальних можливостей кожного окремого малого підприємства.

Аналіз досліджень і публікацій. На питання інструментарного та методичного забезпечення ризикології звертали увагу чимало вітчизняних і закордонних науковців. Зокрема, предметом дослідження В.В. Вітлінського та Г.І. Великоіваненка [1] стали сутність і діалектична структура ризику, якісно-кількісний механізм оцінки та моделювання зниження ступеня ризику.

В.В. Лаптева у своїй праці [4] зупиняється на класифікації ризиків, надаючи перевагу методу експертних оцінок, згідно з яким ризиком постає зовнішнім фактором, на зміну якого підприємство може вплинути дуже незначно. Ця позиція є дискусійною, оскільки інші автори, наприклад, у праці [5] досліджують дії підприємства в умовах ризиків і небезпек, моделюють ситуативні задачі та управлінські рішення в таких умовах. Вивченню систематизації методів кількісної та якісної складової оцінки ризиків присвятила свою працю Г.І. Комишова [2]. Підходи до визначення теоретико-методологічних засад сутності диверсифікації аналізували такі вітчизняні дослідники як І.Б. Скворцов, О.О. Цогла у праці [6], акцентуючи увагу на обґрунтуванні доцільності та ефективності цього процесу; М.Д. Корінько [3], формуючи механізм диверсифікації та досліджуючи мотивування і кадрове забезпечення її проведення. Однак на питання ризикології під час диверсифікації маркетингової діяльності звернено недостатню увагу.

Метою статті є аналізування ризиків, що виникають у разі залучення нових збутових каналів під час диверсифікації маркетингової діяльності малих машинобудівних підприємств.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні ринково орієнтоване суспільство диктує необхідність пристосування кожної господарської одиниці до особливостей середовища її функціонування. Його динамічність і складність прогнозування економічних процесів зумовлюють необхідність для підприємства зайняти стратегічно-випереджувальну позицію на основі диверсифікації маркетингової діяльності. Практика діяльності вітчизняних малих машинобудівних підприємств показує недосконалість підходів до бачення маркетингової діяльності у комплексному вигляді та її взаємозв'язку із збутовою діяльністю. В сучасних умовах нестабільного ринкового середовища та кризової ситуації у вітчизняному машинобудівному комплексі особливої актуальності набуває процес диверсифікації маркетингової діяльності як спосіб мінімізації ризиків, що виникають під час господарської діяльності цих підприємств.

Прийняття позитивного управлінського рішення для диверсифікації маркетингової діяльності в контексті ключового її елемента – збуту зазнає впливу чималої кількості ризиків. Чутливість кожного підприємства до цих ризиків індивідуальна, однак можна окреслити загальний вектор їх спрямування і сформулювати найбільш критичні змінні, які найсильніше впливають на реалізацію проекту диверсифікації маркетингової діяльності (табл. 1).

Як бачимо із виокремлених категорій ризиків, найсуттєвіший вплив на процес диверсифікації каналів розподілу продукції малими машинобудівними підприємствами чинять маркетингові, економічні та інвестиційні ризики; найвищою є ймовірність настання економічних та інвестиційних ризиків, що обумовлено складною політико-економічною ситуацією в державі та кризовим становищем багатьох підприємств комплексу машинобудування.

Таблиця 1

Структура та аналіз потенційних ризиків і заходи для їх мінімізації під час диверсифікації каналів розподілу продукції на малих машинобудівних підприємствах*

Назва ризиків	Ймовірність настання	Ступінь впливу	Заходи щодо зниження ризиків
1	2	3	4
Політичні	Середня	Високий	- визначення прав і зобов'язань підприємства перед державою, враховуючи норми законодавства; - формування зовнішнього ділового середовища
Юридичні	Низька	Низький	- чітке й однозначне формулювання відповідних статей у документах; - чітке оформлення договорів із посередниками; - залучення спеціалістів для оформлення документів, які мають практичний досвід у цій сфері
Економічні	Висока	Високий	- розробка та детальне прогнозування реалізації проекту, облік багатоваріантності сценаріїв реалізації; - невідкладне і постійне проведення досліджень вимог споживачів до пропонованих товарів; - використання підходу диверсифікації каналів розподілу; - страхування ризиків
Інвестиційні	Висока	Високий	- реалізуючи проект використання розрахунку потреби в засобах на основі співвідношення власних і позикових ресурсів; - облік різних інвестиційних пропозицій; - страхування ризиків
Технічні	Низька	Середній	- проведення якісно-кількісного аналізу технічних можливостей потенційних посередників; - підбір кваліфікованого персоналу для використання прямих збутових каналів; - контроль якості послуг, наданих посередниками; - страхування ризиків
Інфраструктурні	Середня	Середній	- послідовність в організації бізнес-процесів. - об'єктивна та незаангажована оцінка інфраструктурних можливостей посередників та власних збутових каналів. - чітке дотримання умов та виконання контрактів з санкціями за їх недотримання. - чітке календарне планування і управління реалізацією процесу диверсифікації.
Управлінські	Низька	Середній	прийняття власниками і топ-менеджерами своєчасних і грамотно обґрунтованих та адекватних управлінських рішень
Екологічні	Низька	Низький	розробка та використання заходів щодо захисту навколишнього середовища під час співпраці із посередниками та організування власної збутової мережі
Маркетингові	Середня	Високий	- створення сильної маркетингової служби; - розробка маркетингової стратегії; - проведення повного комплексу маркетингових досліджень; - розробка і реалізація диверсифікованої політики щодо залучення посередників та формування власної збутової мережі; - деталізована розробка і реалізація програми маркетингових заходів

1	2	3	4
Внутрішні соціально-психологічні	Низька	Середній	- якісний підбір професійних кадрів; - підготовка кваліфікованих кадрів (зокрема за кордоном); - розробка механізму стимулювання працівників; - розробка ефективного підходу до формування і розподілу фонду оплати праці, мотиваційних процесів; - забезпечення багаторівневої інформованості колективу і керівників

* Сформували автори за даними опитування вибірки п'яти вітчизняних малих машинобудівних підприємств: ПуАТ “Кранобудівна фірма “Стріла””, ПП “Електросвіт”, ТОВ “Робітня”, ПрАТ “Бротен-Еко”, ВАТ “Автолимаши”.

Для виявлення ризиків, яким слід протидіяти першочергово, застосуємо відомий метод АВС-аналізу, над розробкою та впровадженням якого працювали відомі італійський та американський економісти як Вільфредо Парето та Макс Отто Лоренцо. На підставі проведеного аналізування літературних джерел [7, с. 109; 8, с. 24; 9, с. 77] практики діяльності малих машинобудівних підприємств та власних досліджень встановлено, що найдоречнішим для виявлення найзагрозливіших ризиків є застосування відомого методу “суми” як різновиду методу АВС-аналізу. Основними етапами цього методу за аналізуванням ризиків під час диверсифікації каналів розподілу продукції на малих машинобудівних підприємствах є: 1) постановка мети дослідження: виявити найзагрозливіші ризики для впровадження заходів щодо їх мінімізації; 2) групування ризиків за категоріями (нами запропоновано 10 груп, див. табл. 1); 3) формування матриці вихідних даних для проведення аналізу (див. табл. 2); 4) обчислення частки ризику у сумі значень ризиків за даними; 5) визначення наростаючого значення внеску об'єкта; 6) підрахунок наростаючого значення часток об'єкта; 7) сумування величин наростаючого значення внеску об'єкта та наростаючого значення часток об'єкта; 8) присвоєння рангу групи отриманим величинам. До групи “А” належать ті види ризиків, у яких сума наростаючих значень внеску об'єкта та часток об'єкта знаходиться у межах 100 %, групу “В” становлять ті ризики, у яких вищезазначена сума є в межах 100–145 %, групу “С” – усі інші ризики (А – група ризиків, що є найбільший вплив та вагомість; В – середня вагомість та вплив; С – найменша вагомість та вплив); 9) побудова кривої Лоренцо; 10) виявлення найвпливовіших ризиків та вживання заходів для їх мінімізації чи усунення.

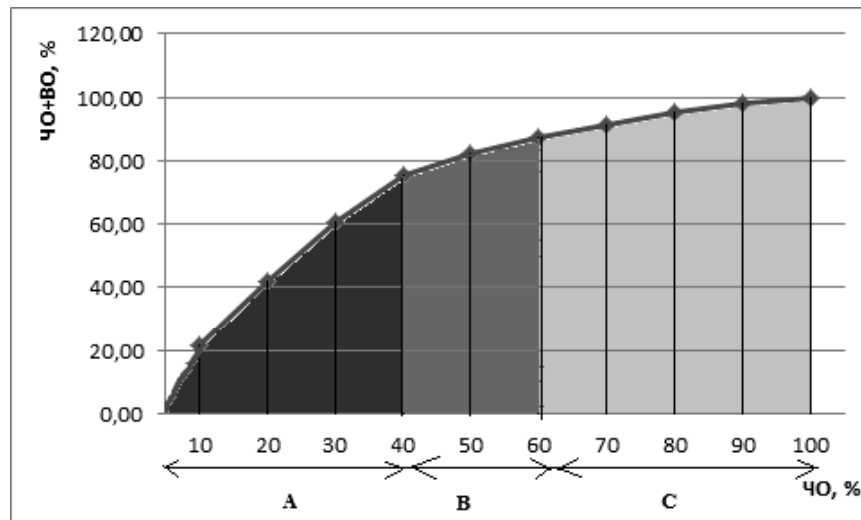
Таблиця 2

**АВС-аналіз ризиків під час диверсифікації каналів розподілу продукції
на малих машинобудівних підприємствах**

Вид ризиків	Ймовірність настання, частка від одиниці*	Частка ризику у сумі значень ризиків за даними, %	Наростаюче значення внеску об'єкта, %	Наростаюче значення часток об'єкта, %	ЧО+ВО, %	Група
Економічні	0,8	21,74	21,74	10	31,74	А
Інвестиційні	0,74	20,11	41,85	20	61,85	А
Маркетингові	0,69	18,75	60,60	30	90,60	А
Політичні	0,54	14,67	75,27	40	115,27	А
Технічні	0,25	6,79	82,07	50	132,07	В
Інфраструктурні	0,19	5,16	87,23	60	147,23	В
Юридичні	0,15	4,08	91,30	70	161,30	С
Управлінські	0,14	3,80	95,11	80	175,11	С
Екологічні	0,1	2,72	97,83	90	187,83	С
Внутрішні соціально-психологічні	0,08	2,17	100,00	100	200,00	С

* Сформували автори за даними опитування вибірки п'яти вітчизняних малих машинобудівних підприємств: ПуАТ “Кранобудівна фірма “Стріла””, ПП “Електросвіт”, ТОВ “Робітня”, ПрАТ “Бротен-Еко”, ВАТ “Автолимаши”.

Підсумовуючи отримані результати, вважаємо, що першочерговим є запровадження заходів протидії економічним, інвестиційним та маркетинговим ризикам як пріоритетним напрямкам під час диверсифікації каналів розподілу продукції на малих машинобудівних підприємствах. Ці ризики належать до групи “А”. Забезпечення захисту від цих трьох груп ризиків знизить потенційну загрозу настання 2,77 ризиків із 3,68 загалом, у відсотковому співвідношенні цей показник становить 75,27 % усіх виокремлених ризиків. Графічну інтерпретацію проведеного аналізу подано на рисунку.



Графічна інтерпретація аналізування ризиків під час диверсифікації каналів розподілу продукції на малих машинобудівних підприємствах методом суми

Метод АВС-аналізу є показовим, доступним та простим у використанні для аналізування та виявлення ризиків під час диверсифікації каналів розподілу продукції, які першочергово необхідно мінімізувати.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Процес диверсифікації каналів розподілу продукції на малих машинобудівних підприємствах є динамічним явищем, який зазнає впливу чималої кількості ризиків, які виокремлено у цій праці. Уникнення їхнього негативного впливу є для підприємства надскладним завданням, але його мінімізація і вживання заходів, які запропоновано у статті для запобігання настанню ризиків, є важливим та необхідним завданням. Як показали проведені дослідження, необхідно структурувати ризики за сферами їх походження, ступенем впливу та ймовірністю настання, а також вживати запропонованих заходів щодо зниження вірогідності їх настання. З'ясовано, що протидія окремим групам ризиків як пріоритетний напрям під час диверсифікації забезпечить високий рівень захисту від усіх ризиків. Подальші дослідження стосуватимуться моделювання мінімізації виокремлених груп ризиків і прогнозування результатів згідно з портфельною теорією, яку розробив Гаррі Марковіц.

1. Вітлінський В.В. *Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія* / В.В. Вітлінський, Г.І. Великоіваненко. – К.: КНЕУ, 2004. – 480 с.
2. Комишова Г.І. *Методи оцінки ризиків у проекті* // *Управління проектами та розвиток виробництва: зб. наук. пр.* – Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2010. – № 3(35). – С. 94–97.
3. Корінко М.Д. *Диверсифікація: теоретичні та методологічні основи: монографія*. – К.: ННЦІАЕ, 2007. – 488 с.
4. Липтєва В.В. *Дослідження чинників зниження ризику в інвестиційних проектах* // *Економіка і управління*. – 2012. – № 6. – С. 123–127.
5. *Ризики, безпека, кризи і сталий розвиток в економіці: методології, моделі, методи управління та прийняття рішень. Монографія* / Під заг. ред. С.К. Рамазанова. – Луганськ: Ноулідж, 2012. – 948 с.
6. Скворцов І.Б. *Обґрунтування та економічне оцінювання диверсифікації діяльності підприємств: монографія* / І.Б. Скворцов, О.О. Цогла; Міністерство освіти і науки, молоді та спорту України, НУ “Львівська політехніка”. – Львів: Ліга-прес, 2012. – 231 с.
7. Соляник О. М. *Практичні аспекти застосування АВС-аналізу у логістичному управлінні* / О.М. Соляник, О.В. Осиненко // *Вісник*

Сумського державного університету. Серія Економіка. – 2009. – № 2. – С. 105–112. 8. Kuzmin, O.Ye., Melnyk O.H., Shpak N.O., Mukan O.V. The concept of creation and use of the polycriterial diagnostics systems of the enterprise activity // *Econtechmod: An International Quarterly Journal on Economy in Technics, New Technologies and Modelling Processes*, 2012. – Vol. 01, № 4. – P. 23–28. 9. Podolchak N., Melnyk L., Chepil B. Improving administrative management costs using optimization modeling // *Econtechmod: An International Quarterly Journal on Economy in Technics, New Technologies and Modelling Processes*, 2014. – Vol. 01, № 1. – P. 75–80.

УДК 330:147

П. Філіповіч

Краківська гірничо-металургійна академія

ІННОВАЦІЙНІСТЬ ВИСОКО- ТА НИЗЬКОТЕХНОЛОГІЧНИХ ВИРОБНИЧИХ ПІДПРИЄМСТВ: ГАЛУЗЕВІ ВІДМІННОСТІ У ВИКОРИСТАННІ РЕСУРСІВ

© Філіповіч П., 2014

Конфігурація ресурсів організації є однією з найпоширеніших сфер досліджень, що стосуються архітектури процесу проінноваційного управління. На основі аналізу фінансової звітності вивчено роль ресурсів і можливості процесу проінноваційного управління у вибраних високо- та низькотехнологічних виробничих підприємствах Польщі. Отримані результати показують різний ступінь інтенсифікації використання матеріальних і нематеріальних ресурсів компаній, опосередковано підтверджуючи існування гетерогенності процесу управління високотехнологічних виробничих підприємств.

Ключові слова: високо- та низько технологічні виробничі підприємства, ресурси, інноваційність, проінноваційний менеджмент, кореляційний аналіз, гетерогенність.

P. Filipowicz

AGH University of Science and Technology

INNOVATIVENESS OF HIGH AND LOW TECHNOLOGY MANUFACTURING COMPANIES: SECTORIAL RESOURCES UTILIZATION DISSIMILARITIES

© Filipowicz P., 2014

Organization resource configuration becomes of the most exploited areas of research concerning the pro-innovation management process architecture. Hence this study exploring the role of resources and capabilities in pro-innovation management process referred to the chosen Polish high and low technology manufacturing firms, based on the financial statements analysis. The obtained results show also the different degree of company tangible and intangible resources utilization intensification, indirectly confirming the existence of high technology company management process heterogeneity.

Key words: high and low technology manufacturing companies, resources, innovativeness, pro-innovation management, correlation analysis, heterogeneity.

Intorduction. Innovative and technology-oriented companies impacts to business model are realized by the company offering, in terms of added value and customer needs satisfaction. Also company