УДК 330.131.7:658

ГОФМАН М.О.
к.е.н., доцент, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»
ФІЛІППОВ І.В
магістрант, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК»

ОЦІНКА РИЗИКІВ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

В сучасній ринковій системі суб'єкти підприємницької діяльності змушені функціонувати в умовах нестабільності та кризових економічних явищ, зростаючої конкуренції, високого ступеня невизначеності та ризику, за таких умов важливою є не просто реакція на проблеми, що виникають на підприємстві у процесі пристосування до мінливих умов зовнішнього середовища, але й вміння передбачати можливості та загрози, які можуть виникнути у майбутньому для підприємства, з метою їх попередження та здійснення превентивних заходів у процесі досягнення поставлених цілей.

Сучасні нестабільні умови господарювання вимагають також від керівників підприємств прийняття обґрунтованих управлінських рішень. В той же час, реформування вітчизняного сектору економіки носить суперечливий характер і поки що залишається остаточно незавершеним. Основним перспективним напрямком розвитку економіки залишається насичення внутрішнього споживчого ринку вітчизняними конкурентоспроможними товарами та більш повне задоволення попиту споживачів [1]. Все це обумовлює необхідність і важливість застосування на вітчизняних підприємствах останніх досягнень стратегічного управління та вибору такої стратегії розвитку, яка була б спрямована на забезпечення високої ефективності кінцевих результатів різних напрямів діяльності підприємства та досягнення стійких конкурентних позицій на ринку. Однією із таких стратегій є диверсифікація діяльності підприємств.

Стратегія диверсифікації пов'язана з досить високим ступенем ризику для підприємства. Так, критеріями вибору та успішного застосування стратегії диверсифікації є:

– привабливість галузі з точки зору рентабельності і можливості розвитку;

– стабільний фінансовий стан та місце даного підприємства в галузі на момент диверсифікації;

– асоціативні зв'язки між профілем підприємства та потребами галузі, куди диверсифікує свою діяльність підприємство;

– створення замкнутих виробничих циклів;

– оперативне та адекватне реагування на зміну смаків і переваг споживачів тощо.

Загрозами диверсифікації виступають:

– невизначеність, необ'єктивність оцінки власної компетентності та особливостей нового ринку;

– ускладнення управління підрозділами великих диверсифікованих підприємств;

– загострення проблеми пошуку джерел фінансування;

– невизначеність часу впровадження;

– неадекватне реагування споживачів [2].

Для оцінки ризиків впровадження стратегії диверсифікації нами було обрано підприємство ТОВ «Антаріо Меблі», яке займається виробництвом меблів на замовлення. Ринок послуг з виробництва меблів на замовлення в Україні сьогодні переповнений, тому підприємство змушене шукати додаткові ніші для подальшого ефективного функціонування. У результаті глибокого аналізу можливостей і загроз підприємства, його сильних і слабких сторін, а також пропозиції на ринку, для стратегії диверсифікації був обраний напрям виробництва поліграфічної продукції.

На основі якісного аналізу автором здійснено кількісну оцінку ризиків, спричинених впливом розширення напрямів діяльності на підприємство, яка передбачає побудову моделі оцінки впровадження стратегії диверсифікації для підприємства. Модель передбачає визначення вагомості та присвоєння кожному з факторів зовнішнього середовища, які виникають при зміні напряму діяльності, певного балу за шкалою від 1 до 10.

Розмір кожного з видів ризику визначається за формулою (1):

$$R = \sum_{i=1}^{n} B_i \cdot w_i \qquad (1)$$

де w_i – вага фактора;

B_i – оцінка фактора в балах.

При цьому для оцінки факторів у балах застосовуються такі значення: 1 – практично відсутній вплив фактора; 2 – незначний; 3 – невисокий; 4 – помірний; 5 – середній; 6 – незадовільний; 7 – значний; 8 – достатньо високий; 9 – високий; 10 – дуже високий [3, 4].

Розраховане значення ризику прийняття стратегії диверсифікації за певним напрямом відноситься до однієї із зон ризику (рис. 1).



Рис. 1. Шкала меж зон ризику прийняття стратегії диверсифікації за певним напрямом діяльності підприємства

Результати кількісної оцінки ризиків прийняття стратегії диверсифікації підприємством наведено в табл. 1

Таблиця 1

Кількісна оцінка ризиків прийняття стратегії диверсифікації підприємством ТОВ «Антаріо Меблі»

Фактор ризику	Оцінка можливості ризику в балах	Вага ризику W_i	Бал
Кількісна оцінка постачальницьких ризиків			
Порушення умов постачання	5	0,24	1,2
Підвищення цін на сировину	7	0,19	1,33
Погіршення якості сировини	3	0,14	0,42
Віддаленість виробничої бази	2	0,05	0,1
Нестабільний фінансовий стан постачальника	4	0,05	0,2
Протидія інноваціям (відмова постачання сировини, необхідної для виробництва нових товарів)	6	0,28	1,68
Зміна профілю діяльності постачальника	1	0,05	0,05
Усього сума		1	4,98
Кількісна оцінка посередницького ризику			
Опір посередників щодо перебудови існуючої системи збуту	7	0,25	1,75
Пошкодження товару на його шляху від виробника до споживача	3	0,18	0,54
Недоведення товару до цільових ринків	2	0,21	0,42
Ненадійний комерційний стан посередника	4	0,04	0,16
Відмова посередника проводити ту політику цін, якої дотримається виробник	5	0,1	0,5
Недостатня кількість ділових зв’язків посередника	1	0,04	0,04
Порушення умов посередницької угоди посередником	4	0,14	0,56
Можливість посередника переорієнтуватися на роботу з конкурентами виробника	6	0,04	0,29
Усього сума		1	4,21
Кількісна оцінка конкурентного ризику			
Прихід у галузь нових вітчизняних виробників, що випускають подібну продукцію	7	0,08	0,56
Посилення конкуренції з боку іноземних виробників	5	0,08	0,4
Зниження цін на продукцію	4	0,14	0,56
Випуск нової продукції	8	0,1	0,8
Надання знижок на продукцію та застосування інших засобів стимулювання споживання	10	0,12	1,2
Використання конкурентами більш діючої на споживачів реклами	6	0,01	0,06
Використання конкурентами ім’я, торгового знаку, торгової марки	2	0,05	0,1
Копіювання зовнішнього вигляду виробу	2	0,05	0,1
Дискредитація виробника, поширення неправдивої інформації	4	0,13	0,52
Підвищення якості продукції конкурентів	3	0,05	0,15
Промислове шпигунство	1	0,03	0,03
Переманювання спеціалістів	1	0,01	0,01
Усього сума		1	4,94

Фактор ризику	Оцінка можливості ризику в балах	Вага ризику W_i	Бал
Кількісна оцінка споживацького ризику			
Купівельна спроможність споживачів	3	0,22	0,66
Консерватизм споживачів	5	0,17	0,86
Несприйняття нових товарів (видів поліграфічної продукції), які відрізняються від традиційних	8	0,19	1,52
Зміна попиту, пов'язана з впливом фактора сезонності	6	0,03	0,18
Нерівномірність розподілу населення представників цільової аудиторії) по території України	7	0,03	0,21
Надання споживачами переваги товарам конкурентів	7	0,11	0,77
Відмова придбання продукції за встановленими цінами	4	0,08	0,32
Надання споживачами переваги товарам замінникам	2	0,03	0,06
Зміна запитів і уподобань споживачів	4	0,14	0,56
Усього сума		1	5,13
Кількісна оцінка контактного ризику			
Збільшення ставки за кредитами	7	0,13	0,91
Зміна умов кредитного договору	6	0,13	0,78
Штраф за прострочення платежу	3	0,07	0, 21
Нестабільність, викликана частою зміною місцевої влади	7	0,07	0,49
Страйки трудового колективу	2	0,27	0,54
Штрафи внаслідок перевірки функціонування підприємства КРУ, органами податкової служби, пожежної, санітарної безпеки	4	0,33	1,32
Усього сума		1	4,25

Розраховано автором

Так, за результатами розрахунків виявлено, що:

1) у групі факторів постачальницького ризику високий вплив мають: підвищення ціни на сировину; відмова постачання сировини, що необхідна для виробництва нових товарів (протидія інноваціям); порушення умов постачання. Загальний рівень постачальницького ризику, що належить до зони підвищеного ризику (R = 4,98);

2) у групі факторів посередницького ризику: опір посередників щодо перебудови існуючої системи для реалізації нової продукції; відмова посередника проводити ту політику цін, яку визначає для продукції ТОВ «Антаріо Меблі»; можливість посередника переорієнтуватися на роботу з конкурентом даної ТМ, порушення умов посередницької угоди. Загальний рівень посередницького ризику для ТОВ «Антаріо Меблі» належить до зони підвищеного ризику (R = 4,21);

3) у групі факторів конкурентного ризику: прихід у галузь нових вітчизняних виробників; посилення конкуренції з боку іноземних поліграфічних підприємств; випуск конкурентами нової продукції; надання виробниками-конкурентами знижок на продукцію. Загальний рівень конкурентного ризику для ТОВ «Антаріо Меблі» належить до зони підвищеного ризику (R = 4,94);

4) у групі факторів споживацького ризику: несприйняття нових товарів (видів поліграфічної продукції), які відрізняються від традиційних; нерівномірність розподілу населення (представників цільової аудиторії) по території України; зміна попиту, пов'язана з впливом фактору сезонності. Загальний рівень споживацького ризику для ТОВ «Антаріо Меблі» належить до зони критичного ризику (R = 5,13);

5) у групі факторів контактного ризику: зміна умов кредитного договору; збільшення ставки за кредитами, нестабільність, викликана частою зміною місцевої влади. Загальний рівень конкурентного ризику для ТОВ «Антаріо Меблі» належить до зони підвищеного ризику (R = 4,25).

Таким чином, загальний рівень об'єктивних ризиків, спричинених виходом підприємства на ринок поліграфічної продукції для ТОВ «Антаріо Меблі» належить до зони підвищеного ризику (середнє значення ризику R = 4,7), що пояснюється досить сильними конкурентними у даній галузі з високим мистецтвом конкурентної боротьби та значним досвідом роботи на поліграфічному ринку України.

Список використаних джерел:

1. Гофман М. О. Вплив попиту на функціонування підприємств АПК: монографія / М. О. Гофман. – Кам'янець-Подільський: Абетка, 2013. – 164 с.

2. Захарін С.В. Економічна диверсифікація як ефективний механізм забезпечення розвитку підприємства [Електронний ресурс] / С.В. Захарін. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/old_jrn/Natural/ Vknutd/2012_1/139_145.pdf.

3. Івченко Л. Диверсифікація діяльності підприємств як чинник економічного зростання [Електронний ресурс] / Л. Івченко. – Режим доступу: http://sophus.at.ua/IA_2016_1/12_ivchenko_larisa-diversifikacija_dijalnosti_pidp.pdf.

4. Кавун О.О. Диверсифікація діяльності підприємницьких мереж у торгівлі: сутність, форми, мотиви та ризики здійснення [Електронний ресурс] / О.О. Кавун // Проблеми економіки. – 2014. – №2. – С.243-247.