

*Леднев М. В., канд. экон. наук, доцент кафедры Теории и практики конкуренции
Московского финансово-промышленного университета «Синергия», mlednev@bk.ru*

Оценка и управление конкурентными рисками и рисками конкурентного позиционирования в современных условиях

В статье описаны особенности конкурентных рисков и рисков конкурентного позиционирования в современных экономических условиях. Определены три уровня системы конкурентных рисков, позволяющие их идентифицировать: конкурентные риски направления (отрасли) предпринимательства, конкурентные риски субъекта предпринимательства, конкурентные риски продуктового ряда субъекта предпринимательства. Определены наиболее подходящие способы идентификации и оценки конкурентных рисков на каждом из уровней. Рассмотрена специфика рисков конкурентного позиционирования компании, в том числе оценки и управления рисками портфеля конкурентных позиций компании. Предложен показатель для оценки портфеля конкурентных позиций компании. Классифицированы и рассмотрены основные группы факторов конкурентного риска: по источнику возникновения, по отношению к конкретным конкурентным действиям, по природе возникновения, по экономическому уровню. Определен ряд специальных методов минимизации конкурентных рисков: трехуровневая система риск-менеджмента конкурентных действий, многоуровневая система принятия решений, применение скоринговой, или балльной, системы оценки конкурентных действий и конкурентных позиций. Стандартные методы минимизации рисков проанализированы в аспекте возможности их применения в отношении конкурентных рисков.

Ключевые слова: конкуренция, конкурентные действия, конкурентный риск, конкурентное позиционирование, конкурентная позиция, менеджмент конкурентных действий, портфель конкурентных позиций, факторы риска.

Настоящая статья является продолжением исследований автора в области конкуренции и конкурентных действий, ознакомиться с которыми можно в его предыдущих работах [Леднев, 2010, 2009].

В современных экономических условиях особое значение для предпринимателей любой сферы деятельности приобретает риск-менеджмент, а именно правильная оценка и анализ рисков и принятие мер по их предотвращению и снижению. С другой стороны, когда замедляются темпы экономического роста и экономика находится в стадии стагнации или кризиса, как это сейчас происходит в большинстве стран мира, особое значение для предприятий приобрета-

ет удержание своих конкурентных позиций. Компании вынуждены прикладывать все больше усилий в борьбе за клиентов. Недаром усилившийся процесс конкуренции в мире ряд исследователей называют гиперконкуренцией [Дрючина, Потапова, 2014]. Только успешные конкурентные действия позволят компаниям продолжать деятельность в условиях ухудшения макроэкономической ситуации. Таким образом, сегодня особую актуальность имеют как риск-менеджмент, так и конкурентная тактика и стратегия фирмы. Эти два направления деятельности субъектов предпринимательства объединяют конкурентные риски, которые и будут подробно рассмотрены в данной статье.

Система конкурентных рисков

Согласно определению, данному Ю. Рубиным, под риском в конкуренции (или конкурентным риском) понимается «состояние относительной неопределенности, присущее конкурентным действиям, результативность которых не представляется очевидной и имеет вероятностный характер» [Рубин, 2014а]. В литературе понятие рисков применительно к конкуренции встречается достаточно часто, но специально эта группа рисков рассматривается очень редко. Например, некоторые авторы отдельно рассматривают риск реализации отдельных конкурентных стратегий [Шмарин, 2012].

В. Луканин определяет конкурентные риски в виде «совокупности переменных факторов риска формирования конкурентных позиций и в процессе конкурентной борьбы» [Луканин, 2012].

Таким образом, во всех имеющихся определениях и по своей сути конкурентные риски связаны с процессом конкуренции, который ведет любая фирма и который на практике выражается в системе конкурентных действий, определяемых и пред-

принимаемых на стратегическом, тактическом и ситуационном уровнях.

Для лучшего понимания конкурентных рисков и разработки наиболее эффективных методов их минимизации в первую очередь необходимо их идентифицировать. Ведь система управления любым видом риска включает следующие компоненты: субъекты управления, идентификация риска; оценка степени риска; мониторинг риска, выбор метода управления риском.

По мнению автора, логично изучить воздействие конкурентных рисков на субъектов предпринимательства на разных уровнях экономики. Это логично, поскольку сама система конкурентных действий затрагивает различные уровни экономики [Коваленко, 2013].

Поэтому автор предлагает определить систему конкурентных рисков как совокупность рисков, влияющих на конкурентные действия компании. Данная система состоит из 3 уровней (рис. 1):

- конкурентные риски направления (отрасли) предпринимательства;
- конкурентные риски субъекта предпринимательства;

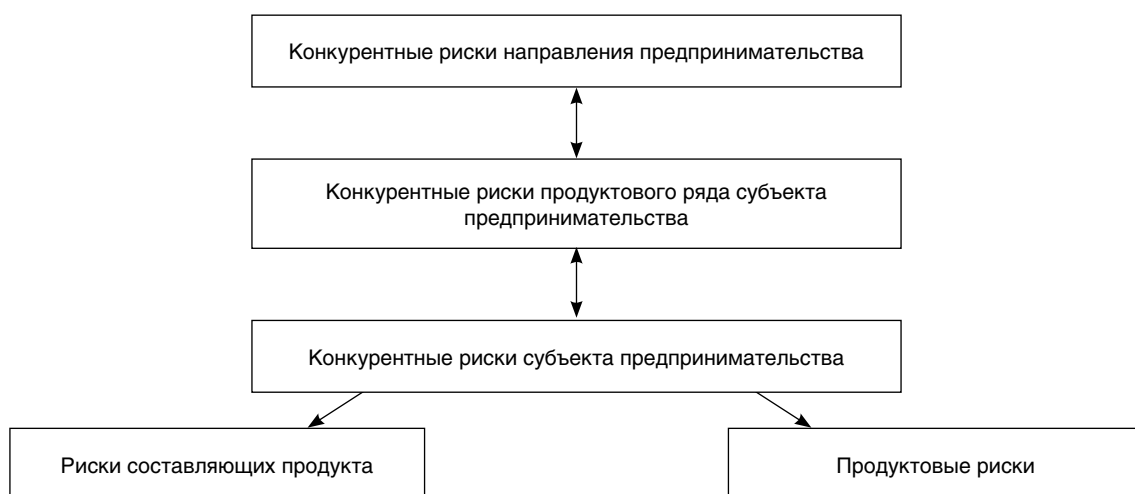


Рис. 1. Система конкурентных рисков

Fig. 1. The system of competitive risks

- конкурентные риски продуктового ряда субъекта предпринимательства.

На мезоуровне экономики каждая отрасль или направление предпринимательской деятельности имеет свои особенности. Применительно к определению конкурентных рисков мы оцениваем отрасль именно в аспекте особенности присущих ведению предпринимательства в данной сфере конкурентных действий, методов и тактик.

На микроуровне каждый субъект предпринимательства также обладает рядом особенностей, которые могут быть вызваны различными факторами: размерами бизнеса субъекта предпринимательства, месторасположением, деловым окружением, конкурентной средой. К примеру, существенно различается набор конкурентных действий субъектов малого бизнеса и крупнейших компаний. Кроме того, конкурентные риски субъекта предпринимательства тесно связаны с его конкурентной позицией.

Основу деятельности любого субъекта предпринимательства составляют производимые им товары или услуги. Именно исходя из своего продуктового ряда предприятие планирует и реализует конкурентные действия. Это обусловлено тем, что конкурентная позиция компании и ее положение на рынке определяются тем, какие позиции на рынке занимают отдельные ее продукты или услуги. Именно продукты или услуги покупают и потребляют клиенты компании, формируя таким образом ее прибыль и позволяя занять определенную долю рынка.

Итак, продуктовый ряд является ключевым элементом конкурентного позиционирования компании, поскольку он составляет основу материальной составляющей конкурентоспособности компании и определяет возможности компании по сохранению или достижению конкурентной позиции.

Конкурентные риски продуктового ряда складываются из рисков, присущих конкретным продуктам компании. Например, сейчас ряд зарубежных и российских товаров и продуктов подвергнуты санкциям соответ-

ственно в России и за рубежом, что привело к снижению объема продаж и оказало существенное влияние на конкурентные позиции компаний, продуктовый ряд которых включал данные виды продуктов.

Идентификация и оценка конкурентных рисков

На основе данной трехуровневой системы проводится идентификация конкурентного риска. Рассмотрим, как наиболее точно оценить конкурентные риски на каждом из уровней. Конкурентные риски отрасли предпринимательства оценивают исходя из анализа отрасли, ее показателей, тенденций и перспектив развития, проблем и затруднений. Для этих целей можно использовать модель «5 сил конкуренции» М. Портера или ее расширенные модификации, включающие большее количество параметров для оценки, а также такие инструменты, как PEST-анализ.

Конкурентные риски направления предпринимательства предлагаем оценивать на основе такой конкурентной категории как ограничители конкурентных позиций. Данная категория предложена Ю. Рубиным [Рубин, 2014б] и основана на положениях М. Портера о пяти силах конкуренции. Ю. Рубин определяет ограничители конкурентных позиций как барьеры, затрудняющие или препятствующие компаниям беспрепятственно навязывать свои деловые интересы другим компаниям. Ограничителями конкурентных позиций являются:

- зависимость от поставщика;
- зависимость от покупателя;
- угроза товаров заменителей (эластичность спроса на товар);
- угроза появления новых конкурентов;
- соперничество уже имеющихся конкурентов;
- действия государства.

Отметим, что действие ограничителей конкурентных позиций напрямую связано со стадией развития конкретной отрасли.

В этом контексте при анализе целесообразно также выявить стадию развития исследуемого направления предпринимательства.

Конкурентные риски субъекта предпринимательства нужно исследовать функционально в зависимости от особенностей его работы на рынке и основных функциональных направлений деятельности. Обычно среди основных направлений деятельности компании выделяют такие как ИТ, внутренние операционные процессы, риск-менеджмент и т. п. Конкретный набор основных функций субъекта предпринимательства определяется спецификой его деятельности. Соответственно, для каждого функционального направления определяется набор сопутствующих рисков и впоследствии разрабатываются методы их минимизации.

Стоит отметить, что большинство предпринимательских рисков имеют общий характер для разных направлений предпринимательства. В экономической литературе приводится большое количество классификаций рисков хозяйственной деятельности [Бабошин, 2006]. Можно выделить некоторые общие группы рисков: производственный, кредитный, процентный, инвестиционный, рыночный, политический, законодательный, организационный, имущественный, валютный и др.

В то же время стоит отметить, что данный перечень рисков может отличаться в зависимости от особенностей ведения предпринимательской деятельности каждым субъектом бизнеса.

По аналогии с конкурентной функцией, которая является одной из предпринимательских, наряду с производственной, финансовой, маркетинговой и др., конкурентные риски можно рассматривать как разновидность предпринимательских рисков, наряду с производственными, рыночными и др.

Как было отмечено выше, все риски предпринимательской деятельности в зависимости от факторов, влияющих на их возникновение можно разделить на внешние и внутренние. Внешние риски, которые об-

условлены макроэкономическими факторами, принципиально не отличаются от тех, которые имеют место при других видах предпринимательства.

Конкурентные риски продукта обычно зависят от сложности продукта. Для сложных продуктов или услуг, которые имеют комплексную структуру, логично исследовать конкурентные риски по источникам и по составным частям продукта или услуги.

Конкурентные риски сложных продуктов обычно разделяются на риски непосредственно продукта или услуги и продуктовые риски. Риски конкретной услуги или продукта разделяются в зависимости от источника возникновения. Они связаны с природой данной услуги. Например, кредитным продуктам присущи такие риски, как кредитный риск, риск потери ликвидности, валютный риск. Риски услуги также можно выделить, исходя из участников сделки, которые выступают носителями риска: риски покупателя, риски продавца, риск посредника, риски банка и т. п. В качестве носителей риска обычно выступают следующие категории хозяйствующих субъектов: физические лица, государственные органы, организации нефинансового сектора экономики, финансовые институты, общественные организации.

Продуктовый риск связан с изменением продукта на стадиях его создания, продвижения и обслуживания. Можно разделить все возникающие конкурентные риски нового продукта по стадиям их возникновения:

- создание идеи продукта;
- проверка на соответствие;
- разработка продукта;
- продажа и продвижение продукта;
- обслуживание продукта;
- развитие продукта.

На стадии создания идеи продукта риски связаны с правильностью и точностью оценки ситуации на рынке, выбором клиентского сегмента для данного продукта, соблюдением законодательных требований.

При проверке на соответствие стратегии компании, правовым и технологическим тре-

бованиям, ожиданиям клиентов также всегда присутствует риск связанной с вероятностью ошибочной оценки.

При непосредственном создании продукта присутствуют методологический и технологический риски, связанные с выбранной методологией и технологиями при разработке данного продукта.

Эффективность продаж и продвижение продукта напрямую зависят от правильности выбора каналов и методов продаж, целевых клиентских групп, рекламной политики, наличия в достаточном количестве информации о продукте для продавцов, а также рекламных материалов. После продажи продукта необходимо обеспечить качественное обслуживание и сопровождение.

Заключительный этап жизни продукта предусматривает либо его доработку и внесение изменений в его параметры с последующей трансформацией в новый продукт, либо прекращение продаж данного продукта. На данном этапе необходимо вовремя принять решение о доработке продукта или о прекращении его использования.

Для минимизации продуктовых рисков необходимо тщательно подходить к каждой из стадий разработки продукта, а также стремиться к укреплению конкурентных преимуществ, связанных с каждой из стадий продукта.

Для оценки продуктовых рисков можно применять процессный подход, в рамках которого проводится анализ различных стадий жизненного цикла продукта/услуги.

Риски конкурентного позиционирования компании

Одной из важных составляющих конкурентного риска являются риски конкурентного позиционирования компании. Вероятность наступления конкурентного риска напрямую связана с осуществляемыми конкурентными действиями, с которыми, в свою очередь, тесно связана конкурентная позиция компании. Она формируется в резуль-

тате определенного набора конкурентных действий.

В России первым предпринял попытку изучения проблем конкурентного позиционирования Ю. Рубин, который сформулировал понятие конкурентной позиции следующим образом: «Конкурентными являются позиции, занимаемые участниками рынка по отношению к конкурентам и остальному окружению, измеряемые с помощью оценок объемов продаж товаров/услуг/работ в результате сравнения деятельности каждой стороны конкуренции. С помощью этих оценок достигается понимание того, позиции какой стороны являются преимущественными» [Рубин, 2014б]. Таким образом, конкурентная позиция формируется в результате ряда определенных конкурентных действий.

Наиболее полное определение термина «конкурентное позиционирование», по мнению автора, предложено А. Бабошиным. Для того чтобы дать определение термину, он вначале определяет конкурентную позицию компании как «фиксируемое для определенного момента времени положение компании относительно ее конкурентов. Она формируется в процессе осуществления субъектом предпринимательства конкурентных действий (воздействий на конкурентов и их противодействия), в ходе которых происходит реализация потенциала конкурентоспособности данной компании. Приобретение конкурентной позиции компанией влияет на изменение уровня, а также на возможности реализации конкурентоспособности последующих конкурентных действий» [Бабошин, 2009]. На основе этого А. Бабошин определил конкурентное позиционирование как «совокупность конкурентных действий, направленных на изменение или удержание занимаемой конкурентной позиции» [Бабошин, 2008].

Очевидно, что наличие конкурентного риска характерно для любого конкурентного действия, поскольку всегда присутствуют факторы, которые влияют на его успешность. Поскольку конкурентная позиция ком-

пании складывается из совокупности принимаемых конкурентных действий, автор определяет риски конкретного позиционирования как совокупность конкретных рисков, присущих конкурентным действиям компании. При этом данные конкурентные действия должны осуществляться именно для целей конкурентного позиционирования.

Риски конкурентного позиционирования являются разновидностью конкурентного риска, поскольку сам процесс конкурентного позиционирования, в свою очередь, является частью процесса конкуренции, который на уровне отдельной фирмы выражается в форме конкурентной стратегии и менеджмента конкурентных действий.

Соответственно, для выявления рисков конкурентного позиционирования необходимо проанализировать основные направления деятельности компании, для повышения конкурентоспособности которых компания будет совершать конкурентные действия, и выявить присущие им риски.

Все риски конкурентного позиционирования можно разделить на 2 группы: внутренние и внешние. Внешние риски зависят от макросреды, и субъекты бизнеса не могут оказывать на них непосредственного воздействия, а могут лишь пытаться минимизировать негативные последствия в случае их наступления. Внутренние риски обусловлены микроэкономическими факторами, и поэтому ими можно управлять на уровне субъекта бизнеса. Поэтому в практической деятельности по управлению рисками их изучение представляет наибольший интерес.

Для оценки и анализа рисков конкурентного позиционирования целесообразно также использовать трехуровневую систему идентификации рисков, применяемую для конкурентных рисков в целом.

Естественно, что конкурентное позиционирование различных субъектов бизнеса имеет свои особенности, определяемые спецификой их деятельности. Для оценки особенностей конкурентного позиционирования применительно к конкретному виду

предпринимательства необходимо выявить специфику данного вида деятельности, после чего определить особенности конкуренции в данной сфере и конкурентные взаимодействия между участниками данного вида деятельности.

Как отмечалось выше, конкурентное позиционирование субъекта предпринимательства зависит от его сферы деятельности, особенности которой влияют на выбор конкурентной стратегии, методов конкуренции и конкурентных действий. Поэтому при изучении рисков конкурентного позиционирования необходимо оценить также сферы деятельности субъекта предпринимательства с точки зрения ее конкурентоспособности. В данном случае речь идет о выявлении конкурентных преимуществ и недостатков данной сферы предпринимательской деятельности в сравнении с другими, главным образом со смежными сферами бизнеса, которые могут выступать в качестве конкурентов.

Кроме этого, деятельность каждого из субъектов предпринимательства зависит от ряда количественных и качественных параметров. Применительно к конкурентному позиционированию можно выделить такие важные показатели, как форма ведения бизнеса, доля рынка, количество клиентов и т.д. При анализе рисков конкурентного позиционирования нужно оценить деятельность субъекта предпринимательства в сравнении с другими субъектами данной сферы предпринимательства, которые могут выступать как его конкурентами, так и партнерами.

Оценка портфеля конкурентных позиций компании

При анализе рисков конкурентного позиционирования нужно оценить деятельность субъекта предпринимательства в сравнении с другими субъектами данной сферы предпринимательства, которые могут выступать как его конкурентами, так и партнерами.

Для этих целей часто применяют бенчмаркинг [Березин, Коваленко, 2014].

Величина рисков конкурентного позиционирования связана с показателем, с помощью которого оценивают конкурентную позицию конкретного субъекта предпринимательства. Чаще всего в качестве интегрального показателя конкурентной позиции применяют долю рынка.

При этом для подавляющего большинства компаний продуктовый ряд насчитывает несколько продуктов или даже продуктовых направлений. Кроме того, многие компании ведут диверсифицированный бизнес в разных отраслях и на разных сегментах рынка. Поэтому они обладают набором различных конкурентных позиций по разным продуктам и направлениям деятельности относительно разных конкурентов, действующих на соответствующих рынках. Для обозначения данной совокупности конкурентных позиций фирмы мы предлагаем использовать понятие «портфель конкурентных позиций фирмы».

Анализ именно портфеля конкурентных позиций, а не каждой из них по отдельности позволяет получить комплексную оценку успешности конкурентного позиционирования компании, а также провести анализ рисков конкурентного позиционирования. «Взгляд» на портфель конкурентных позиций и применение различных инструментов конкурентного анализа именно портфеля позиций позволяет более четко определить успешность и перспективы компании на стратегическом уровне.

Для количественной оценки портфеля конкурентных позиций можно использовать различные показатели. Для определения средней конкурентной позиции компании можно использовать показатель средней доли рынка компании или среднего места компании на рынке по объему продаж. Данные показатели позволяют установить, какую конкурентную позицию компания занимает в среднем применительно ко всему портфелю конкурентных позиций.

Для более достоверного результата можно использовать при оценке средней конкурентной позиции по портфелю из n конкурентных позиций средневзвешенную долю рынка компании в привязке к значимости каждого из оцениваемых рынков:

$$КП = (\sum D_n \times D_{no})/n,$$

где КП – средневзвешенная конкурентная позиция компании;

n — число отраслей/рынков, где компания занимает определенную конкурентную позицию;

D_n — доля компании на рынке n ;

D_{no} — доля рынка n в общем объеме продаж компании.

Портфельный подход к анализу рисков отличается от анализа индивидуальных рисков. В данном случае речь идет о рисках, связанных с совокупностью конкурентных позиций на разных рынках. Можно также сказать, что речь идет о совокупном конкурентном риске компании, оценку которого нужно проводить инструментами портфельного анализа.

Риски портфеля конкурентных позиций больше подвержены влиянию внешних факторов риска, оказывающих влияние на все конкурентные позиции компании одновременно. Такими факторами могут быть изменение макроэкономической ситуации, кризис в отдельной отрасли экономики и т. п.

Риски портфеля конкурентных позиций компании напрямую связаны с качеством менеджмента конкурентных действий. Риск менеджмента конкурентных действий целесообразно выделить в качестве отдельной разновидности риска конкурентных позиций. Данный вид риска представляет собой вероятность неэффективного управления портфелем конкурентных позиций, которое может привести к ухудшению конкурентных позиций компании. Возникновение данного вида риска связано непосредственно с управлением портфелем конкурентных позиций, а также с системой оценки и управ-

ления конкурентными рисками в целом. Этот риск следует отделять от управленческого риска в целом, который связан с неэффективным управлением организации на уровне ее руководства.

Поскольку рискованность изначально присуща предпринимательской деятельности, и одной из черт истинных предпринимателей всегда является склонность к риску, то может возникнуть вопрос не противоречит ли риск-менеджмент самому понятию предпринимательского риска, который всегда есть при занятии бизнесом. Аналогично и природа конкуренции и конкурентных рисков изначально предусматривает наличие довольно серьезного риска. Это верно, риски всегда будут присутствовать, поскольку любая фирма действует в конкурентной среде. Но целью риск менеджмента является идентификация рисков и минимизация возможных последствий, ведь полностью исключить рисковую составляющую совершенно невозможно.

Факторы конкурентного риска

Отдельно необходимо рассмотреть факторы конкурентного риска, т. е. причины возникновения рисков данного вида. Факторы конкурентного риска можно классифицировать по следующим основным типам:

- по источнику возникновения:
 - субъект предпринимательства;
 - конкуренты;
 - другие представители конкурентной среды;
- по отношению к конкретным конкурентным действиям:
 - внешние;
 - внутренние;
- по природе возникновения:
 - экономические;
 - неэкономические;
- по экономическому уровню:
 - макроуровень;
 - мезоуровень;
 - микроуровень.

По источнику возникновения факторы конкурентного риска связаны с участниками конкурентных действий, в результате деятельности которых непосредственно возникает конкурентный риск. Они могут быть связаны с субъектом предпринимательства, который сам проводит конкурентные действия, а также с объектом конкурентных действий, на которого данные действия направлены. Это в первую очередь конкуренты, а также другие представители окружения, которые формируют конкурентную среду: поставщики, клиенты, государство, работники и др.

Факторы конкурентного риска делятся на внутренние и внешние по отношению к непосредственному конкурентному действию. Внутренние факторы связаны непосредственно с проводимым конкурентным действием и его составляющими элементами, а внешние — не связаны с конкурентным действием, а обусловлены внешними причинами.

По природе возникновения выделяют экономические или неэкономические факторы. Первые связаны с экономическими причинами, а вторые — с неэкономическими, такими как изменениями социального, политического, природного характера.

Факторы конкурентного риска также разделяются в зависимости от экономического уровня, на котором они возникают: макроуровень, микроуровень, мезоуровень.

Основой для контроля и минимизации конкурентных рисков является менеджмент конкурентных действий, в рамках которого осуществляется планирование, проведение, оценка и контроль конкурентных действий компании.

Методы минимизации конкурентных рисков

На основе определенной выше системы конкурентных рисков логично применять методы минимизации конкурентных рисков, учитывающие ее трехуровневый характер.

Выделим возможные методы минимизации конкурентных рисков:

- трехуровневая система риск-менеджмента конкурентных действий;
- многоуровневая система принятия решений;
- применение скоринговой, или балльной, системы оценки конкурентных действий и конкурентных позиций.

Применение трехуровневой системы риск-менеджмента конкурентных действий предусматривает контроль над рисками на трех уровнях управления: стратегическом, тактическом и операционном. Контроль также проводится по различным направлениям деятельности компании в рамках процессного подхода, когда риск-менеджмент проводится на уровне различных подразделений — от создания продукта до послепродажного сервиса.

Многоуровневая система принятия решений в процессе менеджмента конкурентных действий обеспечивает минимизацию рисков неправильного выбора и осуществление конкурентных действий.

Применение скоринговой, или балльной, модели позволяет провести адекватную оценку планируемых конкурентных действий и выбор наиболее эффективных из них относительно текущей ситуации задач и ресурсов компании. Применение подобных методик оценки также позволяет оценить текущие конкурентные позиции компании на разных рынках и провести их сравнение с эталонными конкурентными позициями, которые компания намерена занять.

Рассмотрим также основные общепринятые методы минимизации рисков в контексте возможности их применения по отношению к конкурентным рискам.

Методы предотвращения риска направлены на снижение вероятности возникновения риска за счет повышения качества управления и бизнес-процессов в организации. Часть из них может быть реализована за счет оптимизации бизнес-процессов

и создания специальной методической базы для сотрудников в области управления конкурентными действиями. К данным методам относятся обозначенные выше методы применения трехуровневой системы риск-менеджмента и многоуровневой системы принятия решений.

Для эффективного менеджмента конкурентных действий можно внедрить определенную систему полномочий и лимитов в отношении проведения конкурентных действий. Данная система должна четко разграничивать возможное количество и объем конкурентных действий за определенный период времени, расходы на их осуществление, ответственных за их реализацию сотрудников и т. п. Расходы можно контролировать в рамках бюджета на проведение конкурентных действий, системы лимитов, ограничивающих максимальные размеры материальных и трудовых затрат на проведение одного конкурентного действия, действий на определенном рынке или действий за определенный период времени. Полномочия сотрудников области конкурентных действий можно фиксировать с помощью такого инструмента, как матрица ответственности, или с помощью специальной методической базы (инструкции, процедуры проведения конкурентных действий).

Отдельно необходимо выстроить процесс по мониторингу уровня конкурентного риска по всем направлениям деятельности компании. Для этих целей можно использовать скорингово-балльную систему оценки. С ее помощью на регулярной основе проводится количественная оценка величины конкурентного рынка по каждому из направлений бизнеса.

Методы распределения риска предполагают диверсификацию операций или продуктов для снижения уровня риска. Диверсификацию логично применять в отношении портфеля конкурентных позиций компаний. В каждый момент времени компания должна обладать различными конку-

рентными позициями на различных рынках (от лидера рынка и середняка до стартапа), т. е. портфель конкурентных позиций должен быть диверсифицирован. Это позволяет минимизировать воздействие экономических циклов и различия в жизненных циклах развития отдельных отраслей и продуктов. Для наглядного представления и анализа конкурентных позиций можно применять такие инструменты, как матрица БКГ (Бостонской консалтинговой группы), модель GE/McKinsey и другие подобные инструменты, с помощью которых графически обозначается совокупность конкурентных позиций компании на разных рынках.

В экономике часто применяют методы перевода кредитного риска, например страхование или инструменты государственной поддержки. В этом случае риск переносится на другой экономический субъект (изменяется носитель риска). Применительно к конкурентным рискам данный метод минимизации применить сложно. Частично конкурентный риск в части неэффективного проведения конкурентных действий можно снизить за счет привлечения других специализированных компаний, например маркетинговых и рекламных агентств, к осуществлению конкурентных действий. Но даже если осуществление конкурентных действий передается другой компании, все равно конкурентный риск в части неблагоприятных последствий конкурентных действий отражается в полной мере на компании-инициаторе конкурентных действий, в отношении продуктов которой осуществляются конкурентные действия.

Целью методов поглощения риска является минимизация последствий при его наступлении. Для этого можно формировать определенные резервы на компенсацию возможных потерь вследствие негативных последствий конкурентных действий. Эти средства пойдут на дополнительные мероприятия, необходимые для укрепления кон-

курентных позиций компании. Кроме того, конкурентные риски должны быть учтены при расчете себестоимости продуктов и услуг. Обычно стоимость товаров и услуг включает некоторую риск-составляющую или плату за риск. Чем выше неопределенность в части занятия устойчивых конкурентных позиций и конкурентной устойчивости на рынке определенного товара, тем выше будет соответствующая надбавка на риск в его себестоимости.

Заключение

В данной статье были рассмотрены основные виды конкурентных рисков и определены методы их оценки. Предлагается идентифицировать конкурентные риски на трех уровнях экономической системы. Определены возможные подходы к оценке конкурентных рисков на каждом из уровней. Кроме того, описаны основные виды факторов конкурентного риска.

Отдельное внимание было уделено рискам конкурентного позиционирования. Введено понятие портфеля конкурентных позиций, которое позволяет более четко определить рисковую составляющую конкурентных позиций компании. Для ее количественной оценки предлагается использовать показатель средневзвешенной конкурентной позиции компании.

Выделены методы минимизации конкурентных рисков в рамках трехуровневой системы их оценки. Проведен анализ основных методов минимизации рисков при их применении в отношении конкурентных рисков. Изучение возможностей адаптации существующих методов минимизации рисков для их использования применительно к конкурентным рискам, а также разработка новых методов являются перспективными направлениями для дальнейших исследований. По мнению автора, дальнейшего изучения также заслуживают вопросы организации системы управления и контроля конкурентных рисков в организациях.

Список литературы

1. *Бабошин А. В.* Конкурентные позиции субъектов предпринимательства в современной теории конкуренции // Современная конкуренция. 2009. №2 (14). С. 119.
2. *Березин А. А., Коваленко А. И.* Бенчмаркинг в системе конкурентных действий предпринимательских структур // Современная конкуренция. 2014. Т. 8. №5 (47).
3. *Коваленко А. И.* Теоретические и методологические аспекты использования концепции «конкурентоспособности» в научных исследованиях // Современная конкуренция. 2013. Т. 7. №6 (42). URL: <http://moderncompetition.ru/general/upload/articles/p65-79.pdf> (дата обращения: 22.03.2015).
4. *Крючкова П. В., Авдашева С. Б.* Государственный и частный инфорсмент законодательства при риске ошибок I рода: выбор для России // Журнал новой экономической ассоциации. 2012. Т. 15. №3 (19). С. 114–140.
5. *Леднев М. В.* Управление конкурентоспособностью факторинговой компании // Современная конкуренция. 2010. Т. 4. №1 (19). С. 56–70.
6. *Луканин Ю. В.* Структурные аспекты институциональной конкурентоспособности национальной экономики // TERRA ECONOMICUS. 2012. Т. 10. № 2. Ч. 3. С. 5–8.
7. *Рубин Ю. Б.* Менеджмент конкурентных действий // Современная конкуренция. 2014а. Т. 8. №5 (47). С. 121–143.
8. *Рубин Ю. Б.* Конкурентные позиции участников рынка в конкурентной среде // Современная конкуренция. 2014б. Т. 8. №2 (44). С. 101–143.
9. *Рубин Ю. Б.* Стратегии конкурентных действий // Современная конкуренция. 2014. Т. 8. №4 (46).
10. *Шаститко А.* Промышленная и конкурентная политика: от теории к практике взаимодействия // Журнал Новой экономической ассоциации. — 2014. — Т. 22. — №2. — С. 205–209.
11. *Шмарин А. П.* Анализ потенциальных рисков при реализации конкурентных стратегий предприятия // Известия ОГАУ. 2012. № 5 (37). С. 173–176. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/analiz-potentsialnyh-riskov-pri-realizatsii-konkurentnyh-strategiy-predpriyatiya> (дата обращения: 26.02.2015).
12. *Belleflamme P., Picard P. M.* Piracy and Competition. *Journal of Economics and Management Strategy*, 2007, no 16, pp. 351–383.
13. *Miller D. & Chen M.-J.* Nonconformity in Competitive Repertoires: A Sociological View of Markets. *Social Forces*, 1996, no. 74 (4), pp. 1209–1234.
14. *Gordon W. J., Watt R.* (eds.) *The Economics of Copyright. Developments in Research and Analysis*. Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar, 2003.

References

1. Baboshin A. V. Businesses competitive positions as seen by the modern theory of competition. *Journal of Modern Competition*, vol. 3, 2009, no. 2 (14), pp. 115–128 (in Russian, abstr. in English).
2. Berezin A. A., Kovalenko A. I. Benchmarking in the system of firms competitive actions. *Journal of Modern Competition*, 2014, vol. 8, no. 5 (48), pp. 117–129. (in Russian, abstr. in English).
3. Kovalenko A. I. Theoretical and methodological aspects of application the concept of «Competitive ability» in scientific researches. *Journal of Modern Competition*, 2013, vol. 7, no. (42), pp. 65–79 (abstr. in English).
4. Kryuchkova P.V. Avdasheva S.B. Public and Private Enforcement of Law under the High Risk of Type I Errors: the Russian Case. *The Journal of the New Economic Association*, 2012, vol. 15, no. 3 (15), pp. 114–140.
5. Lednev M. V. Competitive Capacity Management of a Factoring Company. *Journal of Modern Competition*, 2010, vol. 4, no. 1 (19), pp. 56–70 (in Russian, abstr. in English).
6. Lukanin Y. V. Structural aspects of the institutional competitiveness of national economy, *TERRA ECONOMICUS*, 2012, vol. 10, no. 2, part 3, pp. 5–8.
7. Rubin Y. B. Competitive actions management. *Journal of Modern Competition*, vol. 8, 2014, no. 5 (47).
8. Rubin Y. B. Competitive position of market participants in the competitive environment. *Journal of Modern Competition*, 2014, vol. 8, no. 2 (44).
9. Rubin Y. B. Strategies of competitive actions. *Journal of Modern Competition*, 2014, vol. 8, no. 4 (46), pp. 101–143.

10. Shastitko A.Y. Industrial and Competition Policy: from Theory to Practice of Interaction. *The Journal of the New Economic Association*, 2014, vol. 16, no. 2 (22), pp. 205-209.
11. Shmarin A. P. Analysis of potential risks during realization of company competitive strategies. *Izvestia Orenburg State Agrarian University*, 2012, no. 5 (37), pp. 173-176. URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/analiz-potentsialnyh-riskov-pri-realizatsii-konkurentnyh-strategiy-predpriyatiya>.
12. Belleflamme P., Picard P. M. Piracy and Competition. *Journal of Economics and Management Strategy*, 2007, no. 16, pp. 351–383.
13. Miller D. & Chen M.-J. Nonconformity in Competitive Repertoires: A Sociological View of Markets. *Social Forces*, 1996, no. 74 (4), pp. 1209–1234.
14. Gordon W. J., Watt R. (eds.) *The Economics of Copyright. Developments in Research and Analysis*. Cheltenham, UK; Northampton, MA: Edward Elgar, 2003.

M. Lednev, Department of Theory and Practice, of Competition, MFPU «Synergy», Moscow, Russia, mlednev@bk.ru

Assessment and management of competitive risks and risks of competitive positioning in current conditions

This article describes the features of competitive risks and risks of competitive positioning in the current economic conditions. Three levels of competitive risks system were defined: competitive risks of business directions (sectors), competitive risks of a business entity, competitive risks of product range of the company. These levels help to identify all competitive risks. The most appropriate methods for identifying and evaluating competitive risks at each level were determined. The specificity of the risks of competitive positioning of the company was analyzed, including risk assessment and management of the company competitive positions' portfolio. The indicator for assessing the portfolio of company's competitive positions was proposed. The basic groups of factors of competitive risk were classified: according to the source of origin, in relation to the specific competitive actions, on the nature of the appearance, on the economic level. A few specific techniques to minimize competitive risks were proposed: three-tier system of competitive actions risk management, multi-level decision-making system, the use of a scoring or score card evaluation model of competitive actions and competitive position. Standard methods for minimizing risks are analyzed in terms of their applicability in relation to competitive risks.

Keywords: competition, competitive actions, competitive risk, competitive positioning, competitive position, management of competitive actions, portfolio of competitive positions, risk factors.

About author:

M. Lednev, PhD in Economics, Associate Professor

For citation:

Lednev M. Assessment and management of competitive risks and risks of competitive positioning in current conditions, *Journal of Modern Competition*, 2015, vol. 9, no. 1 (49), pp. 54–65 (in Russian).