

ОЦІНКА КОНКУРЕНТНОГО РИЗИКУ В ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У статті розкрито зміст методичного підходу до оцінки та управління конкурентним ризиком торговельного підприємства, що дозволяє об'єктивно оцінити всі можливі ризики, які виникають у процесі конкуренції та своєчасно прийняти відповідні управлінські рішення з їх мінімізації.

Ключові слова: конкурентний ризик, конкурентоспроможність, конкурентна перевага, оцінка, стратегія, торговельне підприємство

Вступ. Стратегічне управління конкурентоспроможністю у більшій мірі ніж інші сфери менеджменту пов'язано із невизначеністю та ризиком. Будь-які рішення, що стосуються питань забезпечення конкурентних переваг мають ризиковий характер, оскільки ґрунтуються на неможливості достовірного передбачення реакції конкурентного середовища на дії підприємства. Стратегія управління конкурентоспроможністю підприємства повинна враховувати імовірнісний характер його взаємовідносин з конкурентним оточенням, який підвищує рівень невизначеності процесу управління та спричиняє появу ризику поразки підприємства в конкуренції. Тому важливим напрямом удосконалення методологічних основ управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства є формування ефективної системи менеджменту конкурентного ризику, яка б охоплювала питання визначення можливих ризиків підприємства, їх передбачення та розробку заходів мінімізації.

Постановка завдання. Проведене дослідження засвідчило, що питання управління конкурентним ризиком на рівні підприємства ще не знайшло достатнього висвітлення у фаховій літературі [1-5]. На сьогодні не сформовано ні загальноприйнятого визначення самого поняття «конкурентний ризик», ні методичних положень щодо його оцінки та зниження, що значно обмежує

можливості сучасних підприємств з конкурентного управління. Особливо гостро ця проблема постає для підприємств торгівлі, які є найбільш чутливими та реагують на всі зміни, що відбуваються у їх конкурентному середовищі.

Метою цієї статті є розробка методичного підходу до оцінки та управління конкурентним ризиком торговельного підприємства.

Результати. Аналіз нечисленних публікацій з досліджуваної проблеми [1-3] вказує на особливу природу виникнення конкурентного ризику, що утворює окремий клас ризиків підприємства та потребує формування концептуально іншого підходу до управління. Тому пізнання сутності та обґрунтування методології дослідження конкурентного ризику в діяльності підприємств торгівлі вимагають визначення його специфічних рис та відмінностей від інших видів ризику торговельного підприємства.

Можна виділити мінімум п'ять властивостей конкурентного ризику, що обумовлюють його сутність та визначають специфіку принципів управління.

По-перше, відносний характер. В контексті прийняття управлінських рішень конкурентний ризик розглядається менеджерами з позиції відносних втрат, які підприємство може понести в процесі конкуренції. В класичному розумінні під ризиком розуміють ймовірність недосягнення запланованого результату в умовах невизначеності. Тоді як дослідження конкурентного ризику вимагає аналізу відносного результату підприємства (або передумов його досягнення) серед конкурентів. З позиції конкурентного ризику об'єктом уваги виступають не стільки ймовірні відхилення фактичних результатів господарської діяльності підприємства від запланованих, скільки можливі їх варіації відносно результатів суперників.

По-друге, відсутність спрямованості на покращення бажаного результату. Важливим елементом класичної теорії ризику є дуалістичний характер прояву ризикової події, яка може мати як негативні, так і позитивні наслідки для підприємства, що ризикує. При чому високий ризик, як правило, корелює із високою віддачею для підприємства, а низький, навпаки, свідчить про її зниження. Стосовно конкурентних ризиків така залежність не є очевидною.

Безумовно, зниження конкурентного ризику є передумовою покращення результатів підприємства в конкуренції. У той час як його високе значення зовсім не обов'язково пов'язане з потенціалом підвищення результативності підприємства, оскільки характеризує ситуацію відставання від конкурентів.

По-третє, висока варіативність прояву. Конкурентний ризик, насамперед, є результатом конкурентних дій суперників, що відзначаються багатоаспектністю та різноплановістю. Конкуренція являє собою процес зіставлення різних стратегій конкуруючих підприємств, кожна з яких характеризує певний напрям забезпечення переваг в конкурентній боротьбі, а отже, пов'язана із специфічним набором ризиків, що можуть істотно змінювати свій зміст в залежності від зміни характеру поведінки суперників.

По-четверте, стратегічний характер. Конкурентні ризики за своїми характеристиками відповідають ознакам стратегічних, оскільки, як правило, пов'язані з помилками у стратегічному аналізі та плануванні конкурентних дій підприємства. Тому подолання підприємством негативних наслідків цих ризиків, у випадку настання ризикової події, може виявитися дуже проблематичним, а в деяких випадках зовсім неможливим.

І останнє, складність мінімізації негативних наслідків. Незважаючи на існування певної методологічної схожості конкурентних ризиків та інших ризиків, що виділяються сучасною економічною теорією, цей клас ризиків потребує особливого наукового розуміння методів їх зниження, відмінних від класичних методів фінансового менеджменту. На практиці конкурентні ризики, як і більшість стратегічних ризиків, складно або взагалі не піддаються впливу традиційних для ризик-менеджменту методів (ризик відставання від конкурентів не може бути застрахований, переданий іншій стороні тощо). Тому їх мінімізація вимагає розробки концептуально інших підходів, орієнтованих, головним чином, на принципи стратегічного управління.

Врахування розглянутих теоретичних положень дозволяє визначитися, щодо сутності поняття «конкурентний ризик», під яким у подальшому будемо

розуміти можливість втрат або додаткових витрат торговельного підприємства відносно суперників, що володіють над ним конкурентними перевагами.

Зниження ймовірності прояву ризикових ситуацій в діяльності підприємств торгівлі вимагає розробки дієвого методичного інструментарію кількісної оцінки конкурентного ризику та вибору на цій основі відповідних управлінських рішень, пов'язаних з його мінімізацією. У статті пропонується методичний підхід до управління конкурентним ризиком торговельного підприємства, реалізація якого передбачає виконання трьох послідовних етапів:

- розрахунок узагальнюючих та інтегрального показнику конкурентного ризику за складовими потенціалу торговельного підприємства;
- визначення чутливості торговельного підприємства до зміни величини конкурентного ризику;
- обґрунтування стратегії управління конкурентним ризиком торговельного підприємства.

Задача першого етапу полягає у визначенні кількісних показників конкурентного ризику торговельного підприємства. Кількісну оцінку ризику конкуренції пропонується здійснювати на основі системи аналітичних показників конкурентоспроможності за складовими потенціалу підприємства та коефіцієнтів їх ваги (відповідні положення розглянуті у роботі автора [6]), а також статистичної інформації про попередні результати суперництва.

Відправною точкою пропонованого методичного підходу є припущення, що конкурентне положення підприємства визначається його перевагами та недоліками по відношенню до суперників. Їх вплив на підсумкове положення підприємства в конкуренції є дуже складним, тому у загальному вигляді його модель може бути описана певною функцією, яка характеризує складні процеси взаємодії наведених змінних:

$$K_{ПТП} = f(K_{П}, K_{Н}), \quad (1)$$

де $K_{ПТП}$ – конкурентне положення торговельного підприємства;

$f(K_{\Pi}, K_H)$ – функція взаємодії параметрів конкурентних переваг та конкурентних недоліків торговельного підприємства.

У силу того що конкретне підприємство в процесі суперництва може одночасно відзначатися перевагами за одним із параметрів потенціалу та мати недоліки за іншими, функція (1) може бути записана наступним чином:

$$KP = f\{(K_{\Pi_i}, i = 1, \dots, K_{\Pi_N}), (W_i, i = 1, \dots, W_N)\} \quad (2)$$

та

$$KP = f\{(K_{H_i}, i = 1, \dots, K_{H_N}), (W_i, i = 1, \dots, W_N)\} \quad (3)$$

де KP , KP – відповідно конкурентний потенціал та конкурентний ризик торговельного підприємства;

K_{Π_i}, K_{H_i} – показники конкурентних переваг та недоліків за окремими складовими потенціалу торговельного підприємства загальним числом N .

W_i - вагові коефіцієнти, що відображають відносну важливість i -ї складової потенціалу торговельного підприємства загальним числом N .

Положення підприємства в конкуренції, визначене за формулою (2) характеризує його конкурентний потенціал - ту частину загального потенціалу, яка визначає відносну спроможність підприємства протистояти тиску з боку конкурентів, тобто його конкурентоспроможність. Конкурентне

положення підприємства, що відповідає формулі (3), навпаки, характеризує частину потенціалу, за якою відмічено відставання підприємства від найближчих конкурентів, тобто його конкурентний ризик.

Очевидно, що в умовах переваг підприємства за всіма складовими потенціалу, величина його конкурентного ризику буде дорівнювати нулю, а конкурентне положення матиме вигляд (2). Програш підприємства за яким-небудь параметром потенціалу буде означати появу конкурентного ризику, величина якого, згідно (3), визначатиметься рівнем ризикованості окремих складових потенціалу $K_{H_1}, K_{H_2}, \dots, K_{H_N}$ та значеннями їх ваги W_i .

Враховуючи сказане, формула розрахунку інтегрального показника конкурентного ризику торговельного підприємства має наступний вигляд:

$$I_{KP} = \frac{IKP_{\Phi} * W_{\Phi} + IKP_K * W_K + IKP_M * W_M + IKP_{TT} * W_{TT}}{W_{\Phi} + W_K + W_M + W_{TT}} \quad (4)$$

де I_{KP} – інтегральний показник конкурентного ризику торговельного підприємства;

$IKP_{\Phi}, IKP_K, IKP_M, IKP_{TT}$ – узагальнюючі показники конкурентного ризику торговельного підприємства відповідно за фінансовим, кадровим, маркетинговим та техніко-технологічним потенціалом;

$W_{\Phi}, W_K, W_M, W_{TT}$ – вагові коефіцієнти, що відображають відносну важливість узагальнюючих коефіцієнтів конкурентного ризику.

Показник I_{KP} є величиною позитивною та з ймовірністю наближеною до нуля може приймати від'ємне значення. За відсутності ризику його величина дорівнюватиме 0. Така ситуація буде свідченням переваги підприємства над конкурентами за всіма аспектами використання потенціалу, що на практиці зустрічається дуже рідко. Втрата підприємством частини переваг означатиме зниження його конкурентоспроможності та, відповідно, підвищення конкурентного ризику. Відбиттям такої ситуації буде зміна показнику I_{KP} від 0

до 1. При чому значення, що дорівнює 1, вказуватиме на відставання підприємства від конкурентів за всіма складовими потенціалу.

Відповідно узагальнюючі показники конкурентного ризику торговельного підприємства за окремою складовою потенціалу можуть бути отримані за допомогою наступних розрахунків:

$$IKP_i = \frac{c_{io}}{c_o} \quad \text{або} \quad IKP_i = 1 - IKS_i \quad (5, 6)$$

$$c_{io} = \left[\sum_{s=1}^n (z_{ik} - z_{ok})^2 \right]^{\frac{1}{2}} \quad (i = 1, \dots, w), \quad (7)$$

$$c_o = \frac{1}{w} \sum_{i=1}^w c_{io} + 2 \left[\frac{1}{w} \sum_{i=1}^w (c_{io} - \bar{c}_o)^2 \right]^{\frac{1}{2}}, \quad (8)$$

де IKP_i - узагальнюючий показник конкурентного ризику торговельного підприємства за i -ю складовою потенціалу;

IKS_i - узагальнюючий показник конкурентоспроможності торговельного підприємства за i -ю складовою потенціалу;

c_{io} - відстань між значеннями окремих часткових показників конкурентоспроможності торговельного підприємства та конкурентом-еталоном;

c_o - максимально можлива відстань значення показника від його еталонного значення;

z_{ik} - стандартизоване значення k -го часткового показника конкурентоспроможності для i -го підприємства загальною кількістю w ;

z_{ok} - еталонне значення k -го показника конкурентоспроможності;

$\overline{c_o}$ - середнє значення відстані від еталону (більш детальна характеристика алгоритму здійснення розрахунків наведена в [6]).

Відносний характер показнику I_{KP} дозволяє розподілити його за критеріями «низького», «помірного» та «високого» рівня [7].

Високий конкурентний ризик, як правило, сполучений з значними втратами для підприємства, якщо воно не здатне своєчасно відгородити себе ефективною стратегією його передбачення та зниження. З іншого боку, існуючі розбіжності між конкуруючими підприємствами та різниця в силі тиску та них з боку конкурентного оточення обумовлюють і відмінності в їх реакції на ризик. За умов відносного характеру конкурентного ризику, небезпечні для одного підприємства події та тенденції, іншими можуть розглядатися як цілком сприятливі. Як результат одна і та ж величина ризику, визначена для двох конкуруючих підприємств, може мати абсолютно різні наслідки для кожного з них. Тому задачею другого етапу рекомендованої методики є аналіз чутливості підприємства до конкурентного ризику, який може бути здійснений за допомогою інструментів математичної статистики.

Визначення ступеня схильності торговельного підприємства до ризику рекомендується здійснювати за допомогою розрахунку «бета-коефіцієнтів» чутливості значень індексу його конкурентної стійкості до зміни інтегрального показнику конкурентного ризику. Такий підхід на думку автора є досить обґрунтованим, оскільки конкурентна стійкість характеризує спроможність підприємства підтримувати свій працездатний стан з досягнення запланованих цілей всупереч тиску конкурентів, а отже, і є показником його здатності до подолання наслідків конкурентного ризику (економічний зміст та алгоритм розрахунку індексу конкурентної стійкості розглянуто у [8]).

Бета-коефіцієнт є інструментом аналізу взаємозв'язків між двома об'єктами, що порівнюються. Його величина демонструє яким чином зміниться величина залежної змінної (значення якої варіюється залежно від рівня ризику)

із зміною відповідної незалежної змінної. Формула розрахунку коефіцієнту Бета для індексу конкурентної стійкості (β_{KCT}) має наступний вигляд:

$$\beta_{KCT} = \frac{Cov(I_{KCT}, I_{KP})}{D(I_{KP})} \quad \text{або} \quad \beta_{KCT} = \frac{\sum_{i=1}^n (I_{KP_i} - \overline{I_{KP}}) * (I_{KCT_i} - \overline{I_{KCT}})}{\sum_{i=1}^n (I_{KP_i} - \overline{I_{KP}})^2} \quad (9, 10)$$

де $Cov(I_{KCT}, I_{KP})$ - коваріація індексу конкурентної стійкості та інтегрального показника конкурентного ризику торговельного підприємства, визначена за декілька останніх років (кварталів, місяців);

$\overline{I_{KCT}}, \overline{I_{KP}}$ - середні значення вибірок індексу конкурентної стійкості та інтегрального показника конкурентного ризику за досліджуваний період;

I_{KCT_i}, I_{KP_i} - значення індексу конкурентної стійкості та інтегрального показника конкурентного ризику підприємства за i -й період;

D_{KP} - дисперсія значень інтегрального показника конкурентного ризику торговельного підприємства за досліджуваний період.

Рекомендовані значення показника β_{KCT} для підприємств торгівлі та їх можлива інтерпретація наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Інтерпретація значення показника β_{KCT} торговельного підприємства

Значення показника β_{KCT}	Інтерпретація значення показника β_{KCT}	Висновок щодо ступеня чутливості підприємства до ризику
$\beta_{KCT} < -1$	Висока залежність варіації індексу конкурентної стійкості від зміни інтегрального показника конкурентного ризику. Зв'язок між досліджуваними параметрами носить зворотний характер	Висока чутливість підприємства до конкурентного ризику, зростання якого призводить до більш значного зниження конкурентної стійкості
$\beta_{KCT} = -1$	Варіація індексу конкурентної стійкості точно відповідає варіації інтегрального показника конкурентного ризику. Зв'язок між досліджуваними параметрами носить зворотний характер	Висока чутливість підприємства до конкурентного ризику, зростання якого призводить до відповідного зниження конкурентної стійкості

$-1 < \beta_{KCT} < 0$	Варіація індексу конкурентної стійкості, нижче за варіацію інтегрального показника конкурентного ризику. Зв'язок між досліджуваними параметрами носить зворотний характер	Низька чутливість підприємства до конкурентного ризику, зростання якого призводить до менш значного зниження конкурентної стійкості
$\beta_{KCT} = 0$	Варіація індексу конкурентної стійкості практично не залежить від варіації інтегрального показника конкурентного ризику	Конкурентне положення підприємства практично не залежить від конкурентного ризику
$\beta_{KCT} > 0$	Залежність варіації індексу конкурентної стійкості від зміни інтегрального показника конкурентного ризику носить прямий характер	Конкурентне положення підприємства не залежить від конкурентного ризику, оскільки між досліджуваними параметрами відмічений прямий зв'язок

Заключний етап рекомендованої методики передбачає обґрунтування стратегії управління конкурентним ризиком торговельного підприємства, яке пропонується здійснювати за допомогою побудови відповідної матриці конкурентного ризику підприємства, що наведена на рисунку 1.

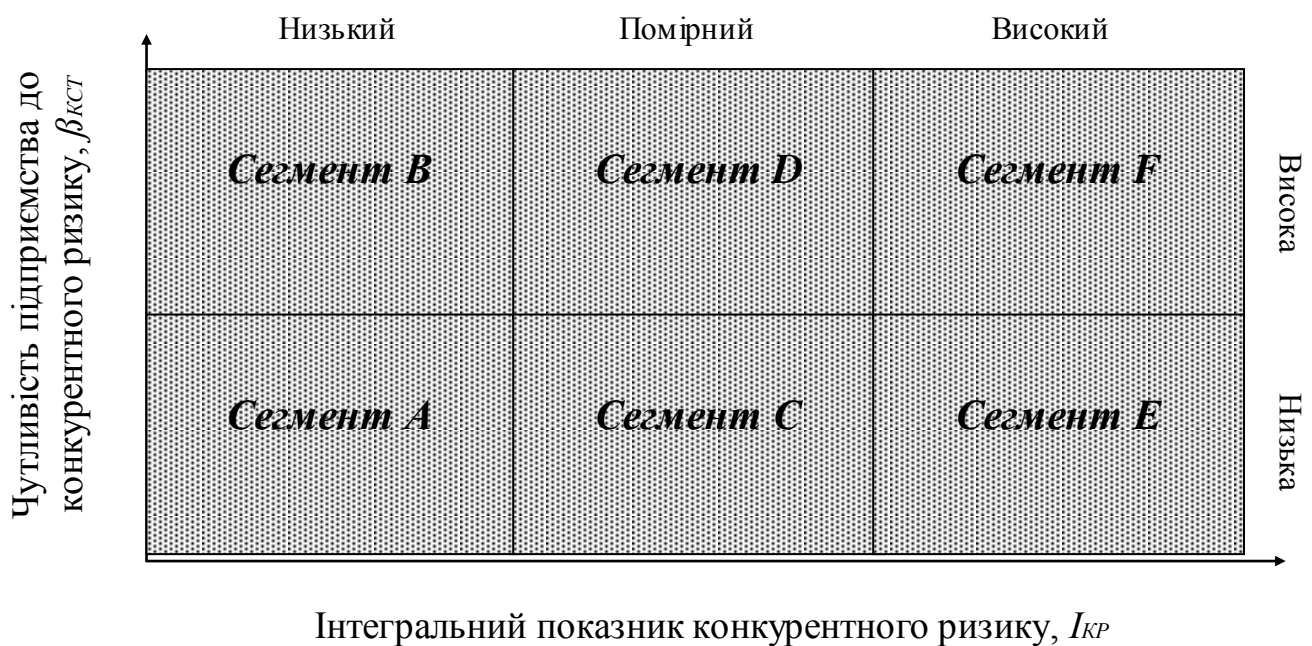


Рис. 1. Матриця вибору стратегій управління конкурентним ризиком торговельного підприємства

Величина конкурентного ризику, виражена через його рівень, є показником масштабу можливих втрат підприємства, що знаходяться у прямій залежності від його конкурентних недоліків та асоціюються із розміром

зниження рівня стійкості відносно конкурентів. Отже, в наведеній матриці позиції, що відповідають високому рівню конкурентного ризику (*Сегмент Е* та *Сегмент F*) відповідатимуть і максимально можливим, при даних умовах суперництва, втратам підприємства відносно суперників, тоді як позиції, характерні для низького рівня ризику (*Сегмент А* та *Сегмент В*), будуть корелювати з втратами, що є найнижчими серед конкуруючих підприємств.

Чутливість підприємства до ризику є показником ймовірності втрат, величина якої залежить від сценарних варіантів розвитку конкурентної ситуації на ринку. В представленій матриці високим значенням чутливості підприємства до ризику (*Сегмент В*, *Сегмент D* та *Сегмент F*), буде відповідати висока ймовірність втрат, оскільки вона вказуватиме на відставання підприємства від конкурентів за складовими потенціалу, що за даних умов суперництва, мають вирішальний вплив на забезпечення його конкурентної стійкості. Низьке значення чутливості до ризику (*Сегмент А*, *Сегмент С* та *Сегмент Е*), навпаки, буде свідчити про низьку ймовірність втрат, оскільки за цих умов конкурентні недоліки підприємства не чинять суттєвий вплив на його стійкість. У цьому випадку конкурентний ризик матиме латентний характер та може проявитися із зміною умов конкуренції на ринку.

Кожному із сегментів матриці відповідає одна з трьох стратегій управління конкурентним ризиком: стратегія прийняття та збереження ризику, стратегія уникнення ризику, стратегія прийняття та управління ризиком [4; 5].

Стратегія прийняття та збереження ризику передбачає відмову підприємства від будь-яких радикальних дій спрямованих на зниження рівня ризику або компенсації можливих втрат. Її використання доцільно у ситуації, коли ймовірність появи ризикової події є низькою, а втрати підприємства від її реалізації меншими за витрати на організацію управління.

Стратегія уникнення ризику є радикальним варіантом управління, що передбачає відмову від суперництва з окремими конкурентами (згортання або реструктуризація відповідного бізнесу) за для зниження масштабу

конкурентного тиску. Реалізація цієї стратегії, як правило, є вимушеним заходом, що пов'язаний із значним відставанням підприємства від конкурентів.

Стратегія прийняття та управління ризиком використовується у ситуації недоцільності або неможливості застосування двох наведених вище стратегій, та передбачає концентрацію зусиль підприємства на зниженні рівня ризику, шляхом використання спеціальних методів управління.

Вище вже зазначалося, що рішення проблеми зниження конкурентного ризику підприємств торгівлі за допомогою напрацьованого сучасною теорією ризик-менеджменту методичного інструментарію [4; 5] є проблематичним. Його використання дозволяє підприємству лише знизити величину можливих втрат від настання ризикової події, але не вирішити ключове завдання управління – скорочення відставання від конкурентів.

Для управління конкурентним ризиком пропонується використовувати, сформульовані автором статті, стратегії управління конкурентоспроможністю підприємств торгівлі, які визначають траєкторію та інтенсивність здійснення конкурентних зусиль з забезпечення конкурентоспроможності та мінімізації впливу конкурентного ризику (див. табл. 2) (детальна характеристика рекомендованих стратегій дається у попередній роботі автора [7]).

Таблиця 2

Рекомендовані стратегії управління конкурентним ризиком
торговельного підприємства

Стратегія управління ризиком	Позиція в матриці	Ознаки ризику	Рекомендована стратегія зниження конкурентного ризику
1. Стратегія прийняття та збереження ризику	Сегмент А	I_{KP}^H, β_{KCT}^H	«Стратегія стійкої переваги»
2. Стратегія прийняття та управління ризиком	Сегмент В	I_{KP}^H, β_{KCT}^B	1. «Стратегія стійкої переваги» 2. «Стратегія конкурентної мобілізації»
	Сегмент С	I_{KP}^H, β_{KCT}^H	1. «Стратегія скорочення конкурентних розривів» 2. «Стратегія конкурентної мобілізації»
	Сегмент D	I_{KP}^H, β_{KCT}^B	1. «Стратегія локальної переваги» 2. «Стратегія скорочення конкурентних розривів»

	Сегмент E	I_{KP}^B, β_{KCT}^H	1. «Стратегія стійких розривів» 2. «Стратегія локальної переваги»
3. Стратегія уникнення ризику	Сегмент F	I_{KP}^B, β_{KCT}^B	«Стратегія стійких розривів»

Висновки. Таким чином, запропонований методичний підхід до оцінки та управління конкурентним ризиком підприємств торгівлі дозволяє більш повно дослідити всі можливі ризики, які можуть виникнути у процесі управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства, своєчасно та цілеспрямовано прийняти відповідні управлінські рішення з їх недопущення або мінімізації, та за необхідністю скоректувати траєкторію розвитку підприємства. Перевагою наведеного підходу є те, що його реалізація ґрунтується виключно на використанні статистичної інформації про результати та потенціал підприємств торгівлі в конкуренції, що дозволяє підвищити об'єктивність процесу оцінки та знижує ймовірність викривлення її результатів.

Перспектива подальших досліджень у межах цієї проблеми полягає у розробці практичних рекомендацій щодо впровадження менеджменту конкурентного ризику в діяльності торговельних підприємств.

Література

1. Рубин Ю.Б. Теория и практика предпринимательской конкуренции / Ю.Б. Рубин. - М.: Московская финансово-промышленная академия, 2004 - 572 с.
2. Балабанова Л.В. Управление конкурентоспособностью на основе маркетинга: [монография] / Л.В. Балабанова, А.В. Кривенко — Донецк: ДонГУЕТ им. М. Туган-Барановского, 2004. — 147 с.
3. Балабанова І.В. Управління конкурентною раціональністю: теорія і методологія: автореф. дис... д-ра екон. наук: 08.00.04 / Ірина Василівна Балабанова: ДонГУЕТ им. М. Туган-Барановского. — Донецьк, 2009. — 40 с.

4. Донець Л.І. Економічні ризики і методи їх вимірювання: [навч. посібник] / Л.І. Донець. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 312 с.
5. Воробьев С.Н. Управление рисками в предпринимательстве / С.Н. Воробьев. – М.: Изд.-торг. корпорация «Дашков и ко», 2005. – 772 с.
6. Смирнов Є.М. Методика оцінки конкурентоспроможності торговельного підприємства / Є.М. Смирнов // Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. праць. – Донецьк. - 2009. - Вип. 28, Т.3. – С. 72-81.
7. Смирнов Є.М. Методичний підхід до кількісного обґрунтування стратегії управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства / Є.М. Смирнов // Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. праць. – Донецьк. - 2010. - Вип. 30.
8. Смирнов Є.М. Методичний підхід до оцінки конкурентної результативності торговельного підприємства / Є.М. Смирнов // Торгівля і ринок України: темат. зб. наук. праць. – Донецьк. - 2010. - Вип. 29.

Смирнов Е.Н.

Оценка конкурентного риска в процессе стратегического управления конкурентоспособностью торгового предприятия

В статье раскрыто содержание методического подхода к оценке и управлению конкурентным риском торгового предприятия, который позволяет объективно оценить все возможные риски, возникающие в процессе конкуренции и своевременно принять соответствующие управленческие решения по их минимизации.

Ключевые слова: конкурентный риск, конкурентоспособность, конкурентное преимущество, оценка, стратегия, торговое предприятие.

Smirnov E.N.

Estimation of competitive risk in the course of strategic management of competitiveness of the enterprise

The article reveals the contents of the methodical approach to an estimation and management of competitive risk of trade enterprise which allows to estimate objectively all possible risks arising in the course of a competition and in due time to make corresponding administrative decisions on their minimization.

Keywords: *competitive risk, competitiveness, competitive advantage, estimation, strategy, trade enterprise.*