

## ДИАГНОСТИКА МАРКЕТИНГОВЫХ РИСКОВ В УПРАВЛЕНИИ ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

### DIAGNOSTICS OF MARKETING RISKS IN THE MANAGEMENT OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

**E. Schetinina  
E. Chizhova  
S. Kochina**

*Summary.* The activity of any industrial enterprise is associated with numerous and diverse threats emanating from the internal and external environment. This fact requires the management of enterprises to take timely and decisive actions within the framework of risk management. In order for these management actions to provide the desired result, it is necessary to conduct a quantitative assessment, which allows for the diagnosis of risks of an industrial enterprise. This study provides a methodology for diagnosing marketing risks, the result of which is the calculation of the probability of their occurrence.

*Keywords:* risk, industrial enterprise, marketing risks, diagnostics, probability of risk.

**Щетинина Екатерина Даниловна**

*Доктор экономических наук, профессор,  
Белгородский государственный технологический  
университет им. В.Г. Шухова  
schetinina@inbox.ru*

**Чижова Елена Николаевна**

*Доктор экономических наук, профессор,  
Белгородский государственный технологический  
университет им. В.Г. Шухова  
chizhova\_elena@mail.ru*

**Кочина Светлана Константиновна**

*Кандидат экономических наук, доцент,  
Белгородский государственный технологический  
университет им. В.Г. Шухова  
swetakochina@yandex.ru*

*Аннотация.* Деятельность любого промышленного предприятия связана с многочисленными и разнообразными угрозами, исходящими из внутренней и внешней среды. Этот факт требует от руководства предприятий своевременных и решительных действий в рамках осуществления риск-менеджмента. Для того чтобы эти управленческие действия обеспечили требуемый результат необходимо проведение количественной оценки, что и позволяет осуществить диагностику рисков промышленного предприятия. В данном исследовании приведена методика проведения диагностики маркетинговых рисков, итогом которой является расчет вероятности их наступления.

*Ключевые слова:* риск, промышленное предприятие, маркетинговые риски, диагностика, вероятность риска.

Стратегическое планирование неразрывно связано с безопасностью — как на макро-, так и на микроуровне. Кроме того, к этим управленческим понятиям тесно примыкает термин «устойчивость», которая носит целевой характер. Стратегический анализ и диагностика как первый этап планирования должны дать возможность выявить и оценить те риски, которые могут снизить как безопасность, так и устойчивость системы. Поэтому столь актуальным является направление исследования в области изучения, диагностики и прогнозирования рисков промышленного предприятия, закономерностей экономического поведения акторов, вследствие чего могут возникать или, наоборот, нивелироваться те или иные виды рисков. Они носят во многом социальный характер и имеют комплексное проявление. Помимо этого, риски имеют тенденции к усилению негативных проявлений, а также к расширению количества новых видов рисков.

Изучим состояние вопроса в области методологических подходов к диагностике рисков промышленного предприятия (ДРПП):

1. Экономическая концепция: анализ и диагностика рисков рассматриваются как важный элемент комплексного экономического изучения (оценивания) полученной прибыли и осуществленных расходов на предприятии. В рамках данного подхода риск позиционируется как опасность потенциально возможной, вероятной потери ресурсов или недополучения доходов для конкретного предприятия. Отсюда следует, что риски могут быть подвержены качественной и количественной оценке [2; 4].

Под качественной оценкой рисков подразумевают процесс представления качественного анализа идентификации рисков и определения рисков, требующих

быстрой реакции и адаптации. Такая оценка определяет степень важности риска и выбирает способ реагирования. Важным условием для проведения такой оценки считается доступность и достоверность необходимых для этого данных.

Отметим авторов, чьи труды посвящены теоретико-методологическим и практическим аспектам осуществления качественной оценки рисков: И.П. Житная, А.А. Живора, А.Г. Соколова [9], А.С. Костылев, Е.Г. Шейна, С.М. Боняр, М.М. Тарашевский, Е.А. Коротченко, Ю.Л. Петрунина, М.О. Зырянкина и др. Таким образом, качественный подход преследует цель оценить условия возникновения рисков, выявить степень их влияния на деятельность промышленного предприятия в целом и на отдельные бизнес-процессы, используя следующие методы и средства:

- ◆ методика оценки вероятности возникновения и влияния рисков;
- ◆ матричный метод;
- ◆ оценка тенденций рисков;
- ◆ оценка точности данных;
- ◆ метод экспертных оценок и т.д.

Многие исследователи, занятые проблемой оценки рисков предприятия, отмечают, что качественный анализ самый сложный этап в контексте проведения стратегической диагностики.

Итогом количественного анализа рисков считается определение числового выражения отдельно взятых рисков с выявлением степени вероятности и возможных потерь. Иными словами, определяется размер денежного ущерба от конкретного риска или же от совокупности рисков.

В рамках научного вклада в развитие количественной оценки рисков можно сослаться на следующих авторов: В.Т. Денисов, Д.В. Киреев, А.В. Малафеев, О.А. Рязанова, А.С. Аботурова, К.Н. Осипов, Т.М. Одинцова [6], М.Г. Родионов, Ю.С. Логунова [7] и др. Количественный анализ и оценка рисков наполнен следующими методами:

- ◆ метод экспертных оценок;
- ◆ рейтинговый метод;
- ◆ статистический метод;
- ◆ метод дерева решений;
- ◆ метод аналогий;
- ◆ аналитический метод;
- ◆ моделирование.

2. Технократическая или техническая концепция — базируется на анализе относительной частоты возникновения рискованных ситуаций. Для того чтобы определить ключевые элементы и аспекты риска для

промышленного предприятия необходимо рассматривать распределение угрожающих (рисковых) ситуаций во временном разрезе, а также по ущербу. Таким образом, анализ и диагностика риска подразумевают выявление источника его происхождения, описание характерных черт самого риска, определение негативных факторов на деятельность предприятия, оценку потенциального ущерба.

3. Психологическая концепция — направляет анализ и оценку риска в сторону изучения межличностных предпочтений ТОП-менеджмента относительно восприятия, трактования конкретной рискованной ситуации. Т.е. данная концепция старается учесть психологические, эмоциональные особенности лиц, принимающих управленческие решения разного уровня. Зачастую недооцененный риск (полагаясь только на интуицию или на эмоции) приводит к значительным отрицательным последствиям и ущербу. Отсюда следует, что руководство предприятий может переоценить незначительный риск и недооценить масштабный.

4. Социально-культурологическая концепция — базируется на социальной интерпретации нежелательных последствий с учетом общественных и культурных ценностей, ориентиров, интересов. Таким образом, анализ риска с позиции социальной науки связывает взгляды и мнения в обществе относительно риска с личными или общественными интересами и ценностями. Культурологический же подход рассматривает рискованную ситуацию с позиции того, что существующие культурные прототипы определяют образ мыслей отдельных личностей и общественных организаций, заставляя их принимать одни ценности и отвергать другие.

Следовательно, в рамках данной концепции анализ и диагностика рисков промышленного предприятия будут сводиться к учету сложившихся социально-культурных стереотипов, ценностей, мировоззренческих установок и т.д.

Вышерассмотренные концепции к ДРПП сегодня имеют право на существование, но вместе с тем они имеют существенные недостатки — отсутствие комплексного подхода к диагностике новых рисков, также не учитываются современные реалии развития и становления рыночной экономики, которые задают ей социцифровой вектор.

Само понятие «риски» рассматривалось в рамках антикризисного управления такими авторами, как З. Айвазян, А.Т. Алиев, Г.З. Базаров, В.А. Баринков, Н.И. Брагин, В.В. Ермаков, В.В. Касьянов, В.И. Лапенков, Э.С. Минаев, Р.А. Попов, П.П. Табурчак и др.

Таблица 1. Систематизация авторских подходов к классификации рисков [составлено авторами]

Виды рисков	Авторы
Предпринимательские; кредитные; риски изменения ценности денежной единицы	Дж. М. Кейнс
Стратегические; организационные; трудовые; технологические; маркетинговые; финансовые; логистические; риски безопасности	Э. Билинска-Душа
Организационные; рыночные; кредитные; юридические; технико-производственные	В.С. Романов
Чистые; спекулятивные; коммерческие; инвестиционные	И.Т. Балабанов
Производственные; экологические; рыночные; транспортные, социальные	Д.С. Оленин
Риски невостребованности произведенной продукции; риски неисполнения контрактов; риски усиления конкуренции и изменения конъюнктуры; транспортные; риски возникновения непредвиденных затрат и снижения доходов; риски потери имущества	Ю.В. Петренко
Кадровые; производственные; управленческие	И.А. Тарасова
Операционные; регулировочные; технологические; стратегические; риски обусловленные колебаниями цены в конкурентных секторах рынка	А.Е. Павлова
Политические; технические; производственные; экологические; транспортные; финансовые; отраслевые; инновационные; имущественные; спекулятивные	Л.Н. Тепман
Внешнеэкономические; рыночные; транспортные; инновационные; политические; макроэкономические; коммерческие; маркетинговые; информационные	А.В. Зуев
Риски неприятия; риски неплатежа; риски невыполнения; рыночные; транспортные; инновационные	Л.А. Киржнер
Страновые; ценовые; валютные; кредитные; ресурсные; транспортные; инновационные; организационные; рыночные	В.М. Гранатуров

Теоретические вопросы неплатежеспособности предприятия и, соответственно, финансовые риски изучали Т.В. Шмулевич, Г.Б. Клейнер, В.М. Воронина, А.Р. Градов, А.И. Гончаров, Э.А. Уткин, М.А. Антонова, Е.А. Колесниченко, А.А. Петров, В.И. Зубкова и др.

Здесь также уместно сослаться и на риск-менеджмент — та область знаний, изучающая систему и механизмы управления рисками на предприятии. В этом контексте отметим следующих авторов: Д.В. Соколов, А.В. Барчуков, О.Г. Крюкова, Н.В. Капустина, А.Р. Акопян, Ю.И. Савина, Т.В. Коваленко, А.Д. Бурыкин, Е.Х. Костоева и др.

В общем понимании риски — это действия или решения, которые могут создать угрозу или ущерб (упущенную выгоду) для промышленного предприятия.

В области риск-менеджмента и антикризисного управления вопросу классификации рисков уделено большое внимание, но, несмотря на это, пока нет единого подхода к формированию классификационных признаков рисков промышленного предприятия [8]. Данный факт можно объяснить неопределенностью, турбулентностью и сложностью деловой среды предприятия и в целом всей современной рыночной экономики.

В таблице 1 представим несколько подходов к классификации видов промышленного предприятия.

Исходя из таблицы 1, мы видим, что большинство авторских позиций совпадают. Нами же предлагается несколько иная классификация рисков промышленного предприятия, учитывающая современные требования и условия к деятельности бизнес-единицы, а также ранее не задействованные бизнес-процессы предприятия и параметры его функционирования.

Укажем виды рисков промышленного предприятия с учетом современных реалий:

- ◆ социально-политические;
- ◆ финансово-инвестиционные;
- ◆ экологические;
- ◆ маркетинговые;
- ◆ информационные;
- ◆ системные и локальные;
- ◆ постоянные и дискретные;
- ◆ операционные;
- ◆ структурные;
- ◆ административные;
- ◆ кадровые;
- ◆ ресурсные;
- ◆ криминалистические;
- ◆ научно-инновационные;
- ◆ отраслевые, страновые, международные.

Поскольку деловой среде предприятия характерна динамичность, появляются новые угрозы для его успешной деятельности, а именно:

Таблица 2. Экспертная оценка маркетинговых рисков ООО Завод «Краски КВИЛ» за 2022 г.  
[составлено авторами]

Источник риска Маркетинговые риски	Сни- жение спроса	Неадек- ватная ценовая политика	Сниже- ние рыноч- ной доли	Усиление конку- ренции	Неполный охват сегментов рынка	Слабая иннова- ционная актив- ность	Отста- вание в циф- ровой транс- фор- мации бизнеса	Итого
Репутационный	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	0	<b>2</b>
Утраты конкурентоспособности	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	<b>3,5</b>
Утраты доверия со стороны стейкхолдеров	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	<b>3,5</b>
Ребрендинга	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	<b>5</b>
Снижения КСО	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0	0	<b>3</b>

- ◆ риски утраты конкурентоспособности (в основном связаны с потерей или ослаблением конкурентных преимуществ предприятия);
- ◆ репутационные риски (сопряжены с негативным и отрицательным восприятием имиджа и репутации данного предприятия со стороны партнеров и покупателей) [10];
- ◆ риски утраты доверия со стороны заинтересованных сторон (стейкхолдеров) (некоторые действия и управленческие решения, реализуемые руководством предприятия, могут восприниматься стейкхолдерами как не до конца обоснованные, слишком рискованные и нецелесообразные, что, в итоге, будет приводить к снижению доверия с их стороны) [5];
- ◆ киберриски (представляют собой угрозы хищения персональных сведений и баз данных, применения мошеннических действий в сети Интернет, осуществления кибератак и т.п.);
- ◆ цифровизационные риски (характеризуются отсутствием необходимых цифровых навыков у персонала предприятия, реализацией нечетко разработанной цифровой стратегии, проведением запоздалой (или несвоевременной) оцифровки бизнес-процессов и бизнес-функций и др.);
- ◆ риски снижения корпоративной социальной ответственности (КСО) (снижение заинтересованности в реализации социальных и экологических проектов и программ, а также их неэффективная реализация, падение уровня социальной ответственности перед обществом и собственными работниками);
- ◆ риски совершения ребрендинга (возникают в случае снижения числа лояльных клиентов, изменения запросов и потребностей покупателей).

Наше внимание будет заострено на маркетинговых рисках, а, если конкретизировать, то на их новых частных видах: репутационных, рисках снижения КСО, утраты конкурентоспособности и доверия со стороны стейкхолдеров, а также рисках ребрендинга. Из всех перечисленных рисков особое место и тревогу у ТОП-менеджмента предприятий вызывают репутационные [11]. Именно от формирования положительного имиджа (сюда отнесем рыночную и социальную репутацию) будет зависеть, наступят ли риски ребрендинга, потери конкурентных позиций, снижения КСО, падения репутационного рейтинга среди партнеров и потребителей.

Причинами появления новых разновидностей маркетинговых рисков являются:

- ◆ неучтенность степени консерватизма покупателей;
- ◆ несоответствие заявленной гарантии обслуживания и качества реальному уровню данной продукции (услуги);
- ◆ высокие конкурентные преимущества у рыночных лидеров;
- ◆ распространение лжеинформации со стороны конкурентов;
- ◆ неэффективно проведенная маркетинговая стратегия [1; 3].

Для эффективного функционирования промышленного предприятия важным моментом является обеспечение грамотного управления маркетинговыми рисками посредством проведения их диагностики. Сама диагностика сводится к оценке этих рисков путем использования матрицы расчета степени вероятности их наступления. Данная матрица основывается на экспертной оценке, учитывает возможные маркетинговые

риски для конкретного предприятия и источники их происхождения. Таким образом, диапазон экспертной оценки источников риска ограничивается следующими значениями:

- ◆ 0 баллов — отсутствие влияния;
- ◆ 0,5 баллов — среднее влияние;
- ◆ 1 балл — сильное влияние.

Следующим этапом будет являться расчет коэффициента вероятности каждого маркетингового риска (формула 1):

$$P_r = \frac{\sum_{i=1}^n g_i}{n_i}, \quad (1)$$

где  $P_r$  — коэффициент вероятности риска;  $g_i$  — относительное значение  $i$ -го источника;  $n_i$  — количество источников риска.

Исходя из этого, мы выделим три уровня вероятности наступления маркетингового риска:

- ◆ низкий (0–0,35);
- ◆ средний (0,36–0,7);
- ◆ высокий (0,71–1).

Представим результаты диагностики маркетинговых рисков на примере ООО Завод «Краски КВИЛ» (г. Белгород) (таблица 2).

Приведем расчеты коэффициентов вероятности по каждому риску:

- ◆ репутационный:  $P_r = 2/7 = 0,29$ ;
- ◆ утраты конкурентоспособности:  $P_r = 3,5/7 = 0,5$ ;
- ◆ утраты доверия со стороны стейкхолдеров:  $P_r = 3,5/7 = 0,5$ ;
- ◆ ребрендинга:  $P_r = 5/7 = 0,71$ ;
- ◆ снижения КСО:  $P_r = 3/7 = 0,43$ .

Из расчетов можем заключить, что у «Краски КВИЛ» высокий риск проведения ребрендинга. Объясняется это неполным соответствием текущим запросам партнеров и потребителей (в сфере инноватики и цифровой деятельности), что повлекло за собой снижение спроса на продукцию, ослабление конкурентных позиций. В качестве рекомендаций и управленческих действий для минимизации риска ребрендинга данному предприятию необходимо активизировать инновационную деятельность и произвести оцифровку бизнес-процессов в маркетинговой деятельности и логистике, что приведет к расширению клиентской аудитории (за счет заинтересованности продвинутых покупателей), укреплению партнерских отношений, к выходу на новые рыночные позиции, созданию конкурентных преимуществ.

В заключение отметим, что в современных реалиях промышленным предприятиям нельзя недооценивать новые условия, требования и факторы их деятельности, предъявляемые бизнес-окружением. Это обстоятельство влечет за собой появление новых видов угроз для успешного функционирования и достижения поставленных целей. Весомые негативные последствия влекут маркетинговые риски, которые выражаются в потере рыночной позиции, падении имиджа, изменении философии и стратегии бизнеса, разрыве партнерских отношений и т.д.

В цели современного риск-менеджмента промышленного предприятия обязательно должны входить проведение диагностики маркетинговых рисков и оценка вероятности наступления конкретного (частного) риска. В дальнейшем итоги диагностики сформируют для руководства предприятия определенное поле действий для минимизации риска.

#### ЛИТЕРАТУРА

1. Анциферова Е.А. Концепция управления маркетинговыми рисками // *Торговля и рынок*. — 2022. — № 3 (63). — С. 78–84.
2. Балакина Л.Х., Черкашина Л.В., Калинина Г.В., Морозова Л.А. Анализ и диагностика рисков в условиях экономической нестабильности // *Вестник Алтайской академии экономики и права*. — 2020. — № 4–1. — С. 5–11.
3. Ибрагимхалилова Т.В. Особенности маркетинговых рисков предприятия // *Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право*. — 2021. — № 1. — С. 82–88.
4. Караулов В.М., Нахрачёва Л.Д. Методы оценки рисков современных предприятий // *Актуальные вопросы современной экономики*. — 2021. — № 10. — С. 56–63.
5. Кочина С.К. Анализ и оценка влияния стейкхолдеров на эффективность предприятия // *Актуальные проблемы экономики и менеджмента*. — 2022. — № 4 (36). — С. 51–60.
6. Осипов К.Н., Одинцова Т.М. Количественный анализ рисков инвестиционной деятельности организаций // *Актуальные вопросы учета и управления в условиях информационной экономики*. — 2021. — № 3. — С. 202–207.
7. Родионов М.Г., Логунова Ю.С. Методические подходы к оценке финансовых рисков хозяйствующих субъектов // В сб.: *Национальные тенденции в современном образовании. Под редакцией Еремеева А.Э.*, — 2020. — С. 38–44.
8. Рудычев А.А., Свешникова О.А. Диагностика системы риск-менеджмента организации // *Белгородский экономический вестник*. — 2016. — № 1 (81). — С. 85–91.

9. Соколова А.Г. Качественная оценка в исследовании рисков предприятия // Аллея науки. — 2019. — Т. 1. — № 5 (32). — С. 492–495.
10. Фокина Н.А. Анализ методов и методик оценки репутационного риска предприятия // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. — 2021. — № 3 (56). — С. 119–129.
11. Щербакова Е.В. Инструментарий оценивания рисков потери деловой репутации предприятия // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. — 2022. — № 2 (56). — С. 208–214.

© Щетинина Екатерина Даниловна (schetinina@inbox.ru), Чижова Елена Николаевна (chizhova\_elena@mail.ru),  
 Кочина Светлана Константиновна (swetakochina@yandex.ru).  
 Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»



Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова