



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
Донецький національний університет економіки і торгівлі  
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування

Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ДОПУСКАЮ ДО ЗАХИСТУ  
Гарант освітньої програми  
\_\_\_\_\_ Маловичко С.В.  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр  
зі спеціальності 075 «Маркетинг»  
освітньої програми «Маркетинг»

на тему: «Ризики у маркетинговій діяльності підприємства»

Виконав

здобувач вищої освіти Гольберг Данило Олегович \_\_\_\_\_  
(підпис)

Керівник:

к.е.н., доц. Барабанова В.В. \_\_\_\_\_  
(підпис)

Засвідчую, що у кваліфікаційній  
роботі немає запозичень з праць  
інших авторів без відповідних  
посилань

Здобувач вищої освіти \_\_\_\_\_  
(підпис)

Кривий Ріг  
2021

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ  
імені Михайла Туган-Барановського

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування  
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування  
Форма здобуття вищої освіти очна  
Ступінь магістр  
Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»  
Освітня програма 075 «Маркетинг»

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Гарант освітньої програми

\_\_\_\_\_ С.В. Маловичко

підпис

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2021 р.

**ЗАВДАННЯ  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Гольберга Данила Олеговича

прізвище, ім'я, по батькові

1. Тема роботи: Ризики у маркетинговій діяльності підприємства  
Керівник роботи: к.е.н., доц. Барабанова Валентина Віталіївна  
Затверджені наказом ДонНУЕТ імені Михайла Туган-Барановського  
від “15” червня 2021 р. № 191с
2. Строк подання здобувачем ВО роботи “24” листопада 2021 р.
3. Вихідні дані до роботи: навчальна та наукова література, періодичні видання з питань маркетингової діяльності на промисловому підприємстві, статистичні дані та звітність про роботу приватного підприємства
4. Зміст (перелік питань, які потрібно розробити):  
Теоретичні основи ризиків у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю; ефективне управління ризиками у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).  
Табл. 1.1 – Основні підходи до визначення поняття «ризик у маркетинговій діяльності» різними авторами та дослідниками; рис. 1.1 – Основні причини

виникнення ризиків у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю; рис. 1.2 – Місце ризику у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства; Рис. 1.3 – Класифікація видів ризиків у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства; рис. 1.4 – Класифікація ризиків у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства за маркетинговими інструментами; рис. 1.5 – Система кількісних оцінок ступеня маркетингових ризиків; рис. 1.6 – Алгоритм кількісного аналізу маркетингового ризику методом імітаційного моделювання; табл. 2.1 – Обсяги замовлень товарів підприємства ПП «Фаворит Авто» протягом 2016-2020 років; табл. 2.2 – Емпірична шкала величини ризику;  
(За потреби зазначаються П.І. по Б. консультантів за розділами роботи)

6. Дата видачі завдання: «15» вересня 2021 р.

7. Календарний план

| № з/п | Назва етапів кваліфікаційної роботи   | Строк виконання етапів роботи | Примітка |
|-------|---|-------------------------------|----------|
| 1     | Вибір напряму дослідження, аналіз бази та літературних джерел, визначення об'єкту, предмету та завдань дослідження. Формулювання, обґрунтування та затвердження теми кваліфікаційної роботи | до 14.06.2021                 |          |
| 2     | Аналіз та узагальнення теоретичних розробок теми кваліфікаційної роботи   | до 01.10.2021                 |          |
| 3     | Опис методики дослідження предмету кваліфікаційної роботи   | до 15.10.2021                 |          |
| 4     | Апробація методики аналізу предмету кваліфікаційної роботи  | до 05.11.2021                 |          |
| 5     | Формування висновків та рекомендацій щодо розв'язання проблеми, встановлених в результаті аналізу   | до 26.11.2021                 |          |
|       | Оформлення та представлення роботи на кафедрі   | до 01.12.2021                 |          |
| 6     | Попередній захист   | до 04.12.2021                 |          |
| 8     | Перевірка кваліфікаційної роботи на унікальність тексту   | до 10.12.2021                 |          |
| 9     | Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормоконтролю   | до 10.12.2021                 |          |
| 10    | Захист дипломної роботи   | до 16.12.2021                 |          |

**Здобувач ВО** \_\_\_\_\_ Гольберг Д.О.  
( підпис )

**Керівник роботи** \_\_\_\_\_ Барабанова В.В.  
( підпис )

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота виконана на 49 сторінках, містить 3 таблиці, 6 рисунків, 4 додатків, 45 використаних джерел.

Об'єкт дослідження: ідентифікація ризиків у маркетинговій діяльності підприємства

Предмет дослідження: ризики у маркетинговій діяльності підприємства

Мета дослідження: обґрунтування теоретичних засад і розробка методичного інструментарію та практичних рекомендацій для зменшення ризиків у маркетинговій діяльності підприємства

Методи дослідження: метод порівняльного аналізу та метод логічного узагальнення, системно-структурний аналіз, аналітичний метод, багатофакторний аналіз, індексний метод та метод угруповань, метод літературного пошуку, метод спостереження, метод групування, метод синтезу, узагальнення, систематизація та статистичний аналіз, методи експертних оцінок, табличний та графічний методи, та інші

Основні результати дослідження: На основі проведеного оцінювання ризику надійності споживачів у маркетингу ПП «Фаворит Авто» визначено, що серед трьох обраних споживачів досліджуваного підприємства було встановлено споживача із найнижчим рівнем ризику: ФОП Костецька О. В., інші два споживачі характеризуються вищим рівнем ризику про що свідчать результати проведених обчислень. Найбільший рівень ризику згідно результатів проведених розрахунків становить ТОВ «Позитив». На основі отриманих результатів було сформовано рекомендації щодо удосконалення процесу стратегічного управління ризиками у маркетинговій діяльності підприємства ПП «Фаворит Авто» для керівництва даного підприємства

Ключові слова: ризики у маркетингу, маркетингова стратегія, стратегічне управління, маркетингова діяльність підприємства, дослідження рівня ризику, оцінювання ризику, ризик надійності споживача

## ЗМІСТ

|  | стор. |
|--|-------|
| Вступ  | 7     |
| 1. Теоретичні основи ризиків у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю     | 9     |
| 2. Ефективне управління ризиками у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю | 26    |
| Висновки та рекомендації   | 43    |
| Список використаних джерел   | 50    |
| Додатки  | 54    |

## ВСТУП

Складні сучасні умови господарювання, які характеризуються постійною мінливістю та непостійністю, як зі сторони ринкового середовища, так із боку державного регулювання, потребують постійної невпинної уваги до таких змін і вимагають від сучасних підприємств якісного та швидкого прийняття рішень щоб надалі ефективно здійснювати свою діяльність. Це стосується усіх напрямків діяльності підприємства, в тому числі й маркетингової. Зовнішнє середовище підприємства – це надзвичайна кількість різних оточуючих факторів, серед яких є як можливості, так і загрози, які викликають різні ризики, серед яких і ризики, які виникають у маркетинговій діяльності підприємств. Так, загострення конкурентної боротьби за частку ринку, за певний сегмент споживачів, за ринки збуту тощо вимагає від підприємства проведення ефективної маркетингової політики, яка б включала при цьому можливість появи та способи усунення загроз, викликаних можливими ризиками, які можуть виникати в такій діяльності. При цьому немає єдиного стандартного набору ризиків, які були б властиві усім підприємствам та відповідно способів до їх вирішення, тому дана тема, яка стосується ризиків у маркетинговій діяльності підприємства являється актуальною для кожного суб'єкта господарювання і характеризується постійними змінами під впливом оточення, інновацій, змін зовнішнього середовища та багатьох інших факторів, які варто досліджувати та враховувати для того, щоб і надалі підприємство працювало успішно.

Метою даної кваліфікаційної роботи виступає обґрунтування теоретичних засад і розробка методичного інструментарію та практичних рекомендацій для зменшення ризиків у маркетинговій діяльності підприємства.

Для досягнення поставленої мети в роботі були вирішені наступні завдання:

- дослідження основних видів та класифікації ризиків у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- вивчення системи кількісних оцінок ступеня маркетингових ризиків;
- опис основних шляхів вдосконалення стратегічного управління ризиками на підприємстві ПП «Фаворит Авто»;
- оцінювання ризику надійності споживача у маркетингу ПП «Фаворит Авто».

Об'єктом роботи є дослідження ризиків у маркетинговій діяльності підприємства.

Предметом роботи є ризики у маркетинговій діяльності підприємства.

У процесі дослідження були використані наступні сучасні методи дослідження: метод порівняльного аналізу та метод логічного узагальнення, системно-структурний аналіз (при огляді теоретичних питань магістерської роботи); аналітичний метод та метод порівняльного аналізу (під час аналізу діяльності досліджуваного підприємства); багатофакторний аналіз, індексний метод та метод угруповань (при розробці шляхів вдосконалення стратегічного управління ризиками на досліджуваному підприємстві), а також нормативно-законодавча база у сфері регулювання конкурентних та господарсько-економічних відносин.

Наукова новизна полягає у визначення результату оцінювання ризику надійності споживача у маркетингу підприємства ПП «Фаворит Авто».

Практична цінність результатів дослідження полягає у можливості їх застосування в господарській діяльності досліджуваним підприємством.

Дана магістерська робота складається із вступу, двох розділів, висновків та рекомендацій і списку використаних джерел.

Апробація висновків та результатів дослідження кваліфікаційної роботи. Основні положення дослідження обговорювались на XXII Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Сучасні виклики і актуальні проблеми науки, освіти та виробництва: міжгалузеві диспути». м. Київ, 19 листопада 2021 р.



# 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РИЗИКІВ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Досліджуючи інформаційні джерела щодо визначення сутності поняття «маркетинговий ризик» або «ризик у маркетинговій діяльності», можна сказати, що дану тематику окремо досліджувало небагато науковців, основна частина досліджень даного поняття стосується загального визначення ризику у підприємницькій діяльності, а окреме розмежування та вивчення маркетингових ризиків можна характеризувати, як порівняно нове явище, яке тільки почали вивчати і яке характеризується великою кількістю неповністю розкритих моментів, які потребують подальшого їх вивчення. Так, дослідження ризиків у маркетинговій діяльності здійснювали такі науковці як: Аксенов Є., Альт Шулер І., Балабанова І., Доннеллан М., Жуков В. В., Ілляшенко С. М., Клементс С., Кравченко В. А., Мараховська Т.А., Старостіна А. О., Хохлова Н.В., та ін.

Основні підходи науковців щодо визначення поняття «ризик у маркетинговій діяльності» можна представити наступним чином (Табл. 1.1):

Таблиця 1.1 – Основні підходи до визначення поняття «ризик у маркетинговій діяльності» різними авторами та дослідниками

| Автор, джерело                              | Визначення поняття ризику у маркетинговій діяльності  |
|---|---|
| С. М. Ілляшенко [1, с.76]                   | Ризик у маркетингу – це загроза збитків або недоотримання прибутків у результаті реалізації конкретних рішень чи видів виробничо-збутової діяльності, що спираються на рекомендації маркетингу.   |
| А. О. Старостіна, В. А. Кравченко [4, с.91] | Маркетингові ризики – це сукупність ризиків, властивих маркетинговій сфері в діяльності компанії, тобто вони характеризуються ймовірністю виникнення певних подій і їх наслідків, які ускладнюють або роблять неможливим досягнення цілей на окремих етапах маркетингової діяльності або цілком у сфері маркетингу. |
| В. М. Гранатуров [5]                        | Маркетинговий ризик – це загроза повної чи низької реалізації продукції, невідповідність попиту, втрачений прибуток внаслідок невикористання ринкових можливостей, ризик зміни ціни на власні товари та комплектуючі.   |
| В. О. Козловський [3, с.34]                 | Під маркетинговим ризиком розуміє ризик зміни ціни, відмову постачальника від раніше укладених контрактів, недостатнє ресурсне забезпечення, зайву кількість персоналу, недостатньо обґрунтовану сегментацію ринку збуту, неефективну рекламу тощо.   |

|                               |   |
|-------------------------------|---|
| В. В. Жуков [5]               | Маркетинговий ризик визначається як невизначеність попиту на продукцію, що ставить під загрозу існування підприємства.  |
| С.В. Ковальчук [2, с. 76]     | Сукупність ризиків, які властиві маркетинговій діяльності компанії, тобто які характеризують імовірність виникнення певних подій та їх наслідків, що обмежує або унеможливорює досягнення цілей на окремих етапах маркетингової діяльності або взагалі у сфері маркетингу.  |
| О. Чурсіна [6]                | Наводить такі визначення маркетингового ризику:<br>- ризик недоотримання прибутку в результаті зниження обсягу реалізації або ціни товару;<br>- неправильний вибір ринків збуту продукції і визначення стратегічних рішень на ринку, неточний розрахунок місткості ринку, неправильне визначення потужності виробництва; необдуманість, незлагодженість чи відсутність збутової мережі на передбачуваних ринках збуту;<br>- небажана подія, пов'язана зі збутом продукції;<br>- невизначеність факторів внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства при прийнятті маркетингового рішення. |
| Т. П. Данько [7, с. 65]       | Визначає маркетинговий ризик підприємства як можливу небезпеку, дію з метою отримання можливого успіху, можливий збиток або невдачу у комерційній діяльності підприємства, оснований на мінливості ринкової кон'юнктури; випадкові обставини, які в певний час та у певному місці впливають на діяльність підприємства на ринку; маркетинговий ризик – негативні обставини, що підприємство повинне подолати щоб прийняти маркетингове рішення чи відмовитися від нього.  |
| І. М. Волков, М.В. Грачов [8] | Це ризик збитків внаслідок невірної стратегії чи тактики на ринку збуту.  |
| Н.В. Кузніцова [9, с. 19]     | Визначає маркетингові ризики, як такі, що характеризують умови ринку (попиту, пропозиції, ціни), в яких здійснюється фінансово-господарська діяльність підприємства. Необхідно також зазначити визначення комерційного ризику: ризик, що виникає в процесі реалізації товарів та послуг підприємством.  |

\*Узагальнено автором на основі інформаційних даних

Аналізуючи усі вищезазначені трактування поняття ризику у маркетинговій діяльності підприємства, варто зазначити, що такий ризик стосується усіх аспектів маркетингової діяльності та повинен охоплювати весь процес між виробництвом та споживанням продукції, який відбувається під

впливом зовнішнього середовища та станом робочого процесу всередині підприємства.

Причини, які зумовлюють виникнення ризиків у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю на підприємствах можна представити наступним чином (Рис. 1.1):

- 1) Нерозвиненість інфраструктури ринку
- 2) Недостатня ефективність механізму часткової компенсації вартості устаткування та обладнання
- 3) Невідповідність галузі, в якій діє підприємство умовам вільної конкуренції на внутрішньому та зовнішньому ринках
- 4) Недостатня платоспроможність споживачів продукції
- 5) Низький кадровий потенціал
- 6) Недостатність механізму кредитування виробників і споживачів продукції, високі ставки кредитування
- 7) Застарілість основних фондів, низький їхній технічний рівень, відсутність обладнання для переналагоджування виробничого процесу на ресурсозберігаючі технології тощо
- 8) поточна ситуація на ринку (фактори макросередовища та безпосереднього оточення підприємства)
- 9) наявність сильних та слабких сторін у діяльності підприємства (врахування конфліктів інтересів при розподілі обмежених ресурсів підприємства)
- 10) нестача маркетингової інформації, її неповнота та можлива недостовірність
- 11) помилки під час маркетингового аналізу, планування, організації діяльності підприємства
- 12) випадковість впливу глобалізації економічних процесів
- 13) зіткнення інтересів виробників на ринку

\*Узагальнено та доповнено автором на основі інформаційних даних джерел [5,10,11]

Рис. 1.1 – Основні причини виникнення ризиків у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю

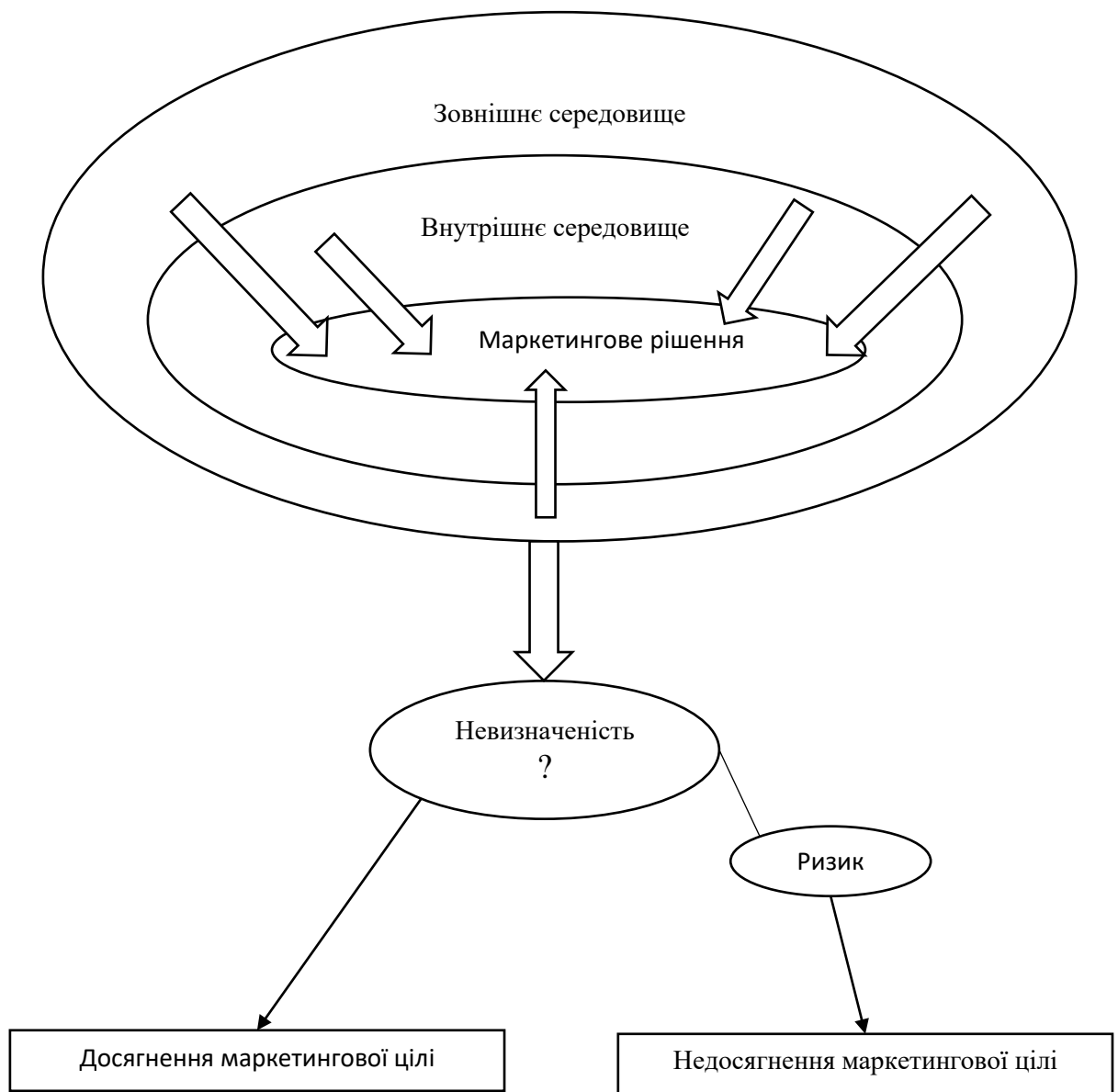
Даний перелік не являється повним та вичерпним і в практичній реальності він набагато ширший, так як кожна із названих вище причин містить у собі ряд факторів, які ведуть до її виникнення.

Враховуючи те, що головною метою маркетингової діяльності підприємства являється задоволення потреб споживачів шляхом реалізації їм своїх товарів та послуг, то досягнення цієї мети кожне підприємство деталізує з допомогою формування маркетингових цілей. Виникнення ризику в такому

процесі пов'язане із формуванням невизначеності у процесі реалізації продукції від виробника до споживача, що відбувається під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів підприємства. Найперше, що спричиняє ризик у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю – це мінливе ринкове середовище, тому можна сказати, що такі ризики полягають у можливості недосягнення маркетингових цілей підприємства під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників. Так, місце ризику у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства можна представити наступним чином (Рис. 1.2).

Суперечливість ризику у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства виявляється в тому, що сучасний споживач для задоволення його потреб потребує знаходження нових сучасних рішень та підходів, які для багатьох підприємств являються відмінними від їх усталеного вигляду маркетингової діяльності та звичного процесу. Так, саме в процесі суперечок та новаторських підходів до прийняття рішень в системі управління маркетинговою діяльністю відбувається формування нових концепцій та поява нових інструментів маркетингу, які б забезпечили усунення негативних наслідків виникнення ризиків у такій діяльності підприємства.

Як ми бачимо, джерелом виникнення ризику являється невизначеність, яка може бути викликана недостатністю, недостовірністю або неповнотою інформації. У зв'язку із цим виникає альтернативність ризиків, коли вибір полягає у прийнятті одного із наявних варіантів рішень, кожне рішення при цьому несе певний ризик, який характеризується своїми особливостями та наслідками прогнозування. Тому для того, щоб підприємство мало змогу максимально уникати ризиків у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю, воно повинно застосувати такі інструменти уникнення даних ризиків, які маркетингові дослідження та професійний досвід маркетологів.



\*Сформовано автором на основі інформаційних даних джерел [12]

Рис. 1.2 – Місце ризику у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства

Об'єктом ризику у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства являється поведінка споживача стосовно продукції даного підприємства, а суб'єктом є особа, яка приймає маркетингове рішення в умовах виникнення ризиків, пов'язаних із стратегічним управлінням маркетинговою діяльністю підприємства.

Негативний вплив ризиків у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства проявляється у порівняно низьких обсягах реалізації продукції, стосовно планових показників, що в свою чергу призводить до недоотримання виручки та прибутку в цілому або взагалі призводить до отримання збитків.

Існує велика кількість різних видів та класифікацій ризиків у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства. Розглянемо основні із них. Так, оскільки поява ризиків формується під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів, це означає, що ризики можуть поділятися на внутрішні та зовнішні (Рис. 1.3).

Дана класифікація одна із тих, яка найширше та найповніше описує всі можливі ризики, які можуть виникати у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства, так як охоплює весь діапазон середовища, в якому можуть виникати ризики: і внутрішнє, і зовнішнє. Якщо розглядати інші класифікації та види ризиків у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства, то всіх їх можна помістити у дану класифікацію.

Відповідно до наведеної класифікації, варто розрізняти ризики у маркетинговій діяльності та ризики у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства, так як остання охоплює собою всю сукупність представлених вище ризиків, бо стосується не просто даного стану маркетингової діяльності, а її стратегічного управління, яке передбачає врахування усіх наявних ризиків та впливу їх як на даний момент, так і в стратегічному плануванні підприємства на визначений період, що потребує набагато ширшого вивчення та дослідження ризиків у такій діяльності.



\*Сформовано автором на основі інформаційних даних джерел [12]

Рисунок 1.3 – Класифікація видів ризиків у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства

Наступна класифікація ризиків у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства характеризується застосування основних маркетингових інструментів, які називаються «4Р» (Рис. 1.4):



\*Сформовано автором на основі інформаційних даних джерел [13]

Рисунок 1.4 – Класифікація ризиків у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства за маркетинговими інструментами

Такі ризики, деякі дослідники відносять до внутрішніх, так як джерела їх виникнення пов'язані із внутрішніми факторами діяльності підприємства. Проте даний перелік не можна вважати повним та точним, так як до внутрішніх ризиків варто додати ризики, що стосуються неякісно проведених маркетингових досліджень, так як результати даних досліджень виступають основою для прийняття стратегічних рішень в управлінні маркетинговою діяльністю підприємства і саме від їх якості та достовірності залежить майбутнє підприємства, його отримання прибутку, його становлення на ринку, його подальше функціонування. Ще такими внутрішніми ризиками можна назвати ризики, що стосуються організації та контролю маркетингової діяльності на



підприємстві; ризики, що спричинені помилковим формулюванням місії, цілей та маркетингової стратегії підприємства.

Щодо зовнішніх ризиків у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства, то досліджуючи їх варто звертати увагу на аналіз факторів мікросередовища, оскільки фактори макросередовища майже не піддаються впливу з боку підприємства та чинять непрямий вплив на систему стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства. Так, до зовнішніх ризиків можна віднести:

- 1) ринкові ризики – це ризики, які стосуються ринкових сегментів;
- 2) постачальницькі ризики – ризики, що стосуються збоїв та порушення умов постачання сировини і матеріалів;
- 3) конкурентні ризики – ризики, що пов'язані із дією прямих та непрямих конкурентів на ринку;
- 4) посередницькі ризики – ризики, які спричиняються посередницькими структурами;
- 5) споживацькі ризики – ризики, які виникають в процесі зміни попиту споживачів;
- 6) ризики контактних аудиторій – ризики, пов'язані із дією контактних аудиторій.

Таким чином, підсумувавши все вищезазначене, можна сказати, що дослідження ризиків у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства наразі триває і дана тема не є повністю та широко вивчена, про що свідчить невелика кількість результатів таких досліджень. Щодо визначення поняття ризику у маркетинговій діяльності, то його можна охарактеризувати як ризик, який стосується усіх аспектів маркетингової діяльності та охоплює весь процес між виробництвом та споживанням продукції, який відбувається під впливом зовнішнього середовища та станом робочого процесу всередині підприємства. На даний час існує кілька класифікацій ризиків у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства, основні із яких ґрунтуються на джерелах виникнення (зовнішні та внутрішні) та на системі «4Р», проте в цілому можна поєднати дані класифікації взаємодоповнюючи їх. Також зазначені види ризиків у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства характеризуються різними джерелами виникнення, силою впливу, характером дії та особливостями їх прогнозування і передбачення.

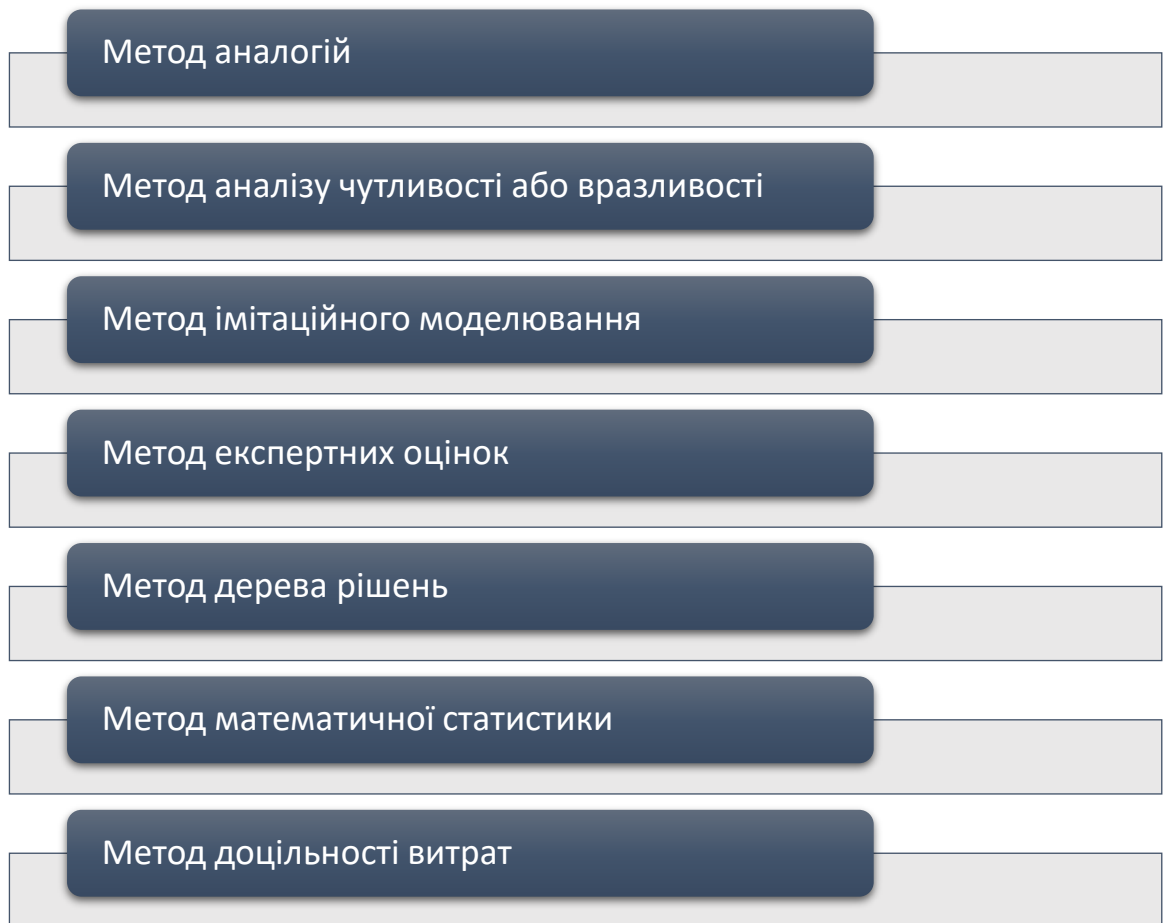
*Система кількісних оцінок ступеня маркетингових ризиків*

Проведення кількісної оцінки ступеня маркетингових ризиків потребує наявності відповідних статистичних даних. Джерелами таких даних часто бувають різні компанії та агентства, які займаються збором та аналізом такої інформації. Як свідчить зарубіжна практика, там такі компанії існують давно та мають великий досвід в напрацюванні таких статичних даних, порівняно із вітчизняним ринком маркетингових досліджень, який ще тільки почав розвиватись і в якого погано сформована не те що аналітична база статистичних даних, а й законодавчо-нормативна база, яка регулює таку діяльність. Тому проведення кількісних оцінок ступеня маркетингових ризиків в таких умовах стає набагато важчим, більш трудомістким та ресурсовитратним процесом.

Основні теоретичні та практичні підходи до проведення такої оцінки ґрунтуються на застосуванні теорії ймовірності та математичної статистики. Також варто зазначити, що ймовірність в даній оцінці маркетингових ризиків може бути як статистична, так і нестатистична або «суб'єктивна», остання застосовується у тому випадку, коли для проведення оцінки відсутні необхідні статистичні дані. В даному випадку статистичні ймовірності вимірюються шляхом експертного опитування прогнозувань. У якості експертів використовують спеціалістів та фахівців досліджуваної галузі.

Щодо практичного застосування, то тут основні проблеми пов'язані не із можливостями випадковості, а із тим, що рішення приймаються в основному в умовах невизначеності, конфліктності, що призводить до появи нечітких суджень, які описуються нечіткими класами множин, які не мають чітко вираженої межі, яка б відділяла ті елементи, які не відносяться до даного класу [14].

Усі описані фактори зумовлюють появу різних методів кількісної оцінки ступеня маркетингових ризиків, що в загальному становлять систему. Так до складу даної системи можна віднести наступні методи (Рис. 1.5):



\*Сформовано автором на основі інформаційних даних джерел [14]

Рисунок 1.5 – Система кількісних оцінок ступеня маркетингових ризиків

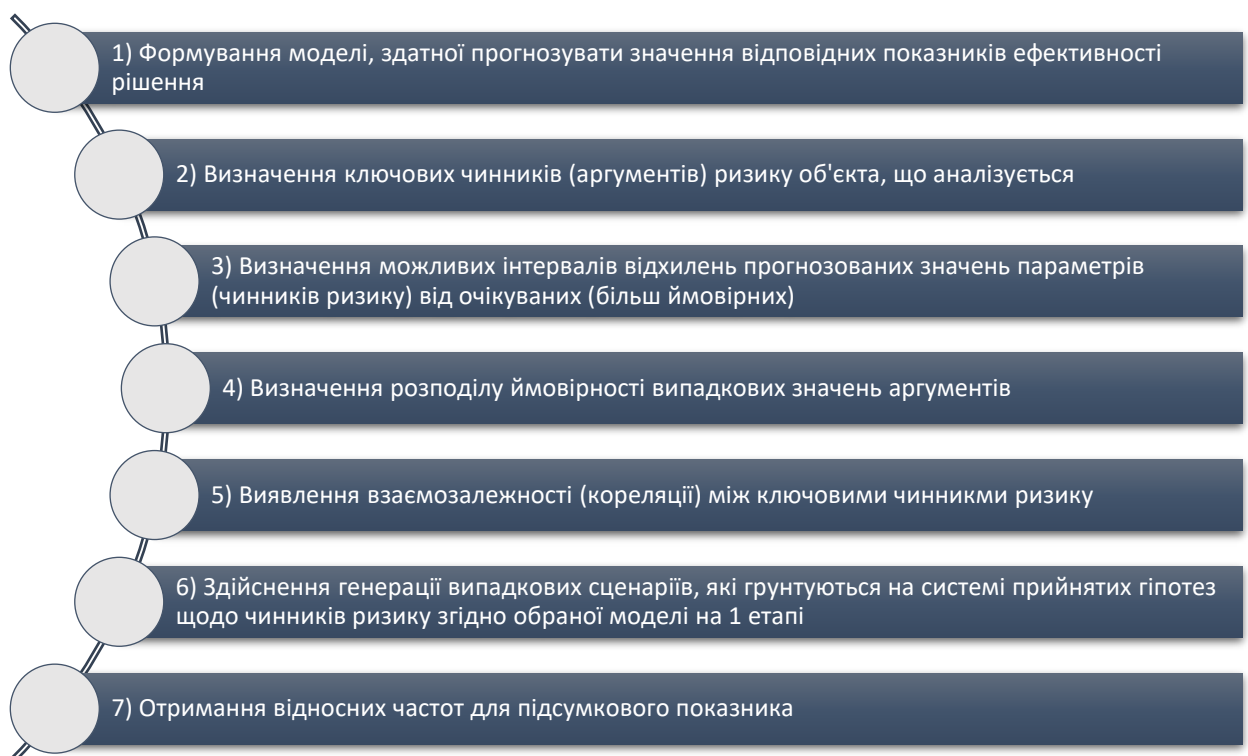
Розглянемо детальніше особливості застосування кожного із запропонованих методів:

1) Суть методу аналогій полягає у тому, що в процесі прийняття певного нового рішення, що стосується маркетингової діяльності підприємства, фахівець, оцінюючи досвід минулих аналогічних ситуацій та власний досвід та застосовуючи інформаційні дані відповідних баз та сукупність знань досліджує можливі фактори появи ризику та прогнозує їх вплив на діяльність підприємства. Основою формування таких баз даних являються літературні джерела, пошукові роботи, моніторинг, опитування фахівців тощо. Далі, отримані дані обробляють із допомогою математичних досліджень для виявлення існуючих залежностей з метою визначення можливого ризику. Але, варто відмітити, що здебільшого, кожна нова ситуація все меншою мірою може нагадувати минулий досвід та характеризуватись аналогічною появою та мірою впливу ризиків, так як зазвичай, у кожному випадку є свої чинники, які чинять головний вплив на ситуацію, і часто вони різняться, тому метод аналогій на

практиці здебільшого використовують у простих випадках або як додатковий метод, поєднуючи із іншими.

2) Метод аналізу чутливості або вразливості характеризується вимірюванням чутливості основних показників, при випадковій зміні чинників. Так, показниками чутливості в даному методі можна вважати показники еластичності, які становлять собою міру реагування однієї величини за зміну іншої величини. В даному випадку коефіцієнт еластичності показує відсоткову зміну функції в результаті зміни аргумента на один відсоток. Величина за модулем коефіцієнта вказує на розмір ступеня чутливості: чим вона більша, тим більша чутливість, що в свою чергу стосується і більшого ступеня ризику стосовного даного чинника, який впливає на показник. Отже, аналізуючи вибір оптимального рішення між можливими варіантами, варто обрати той, в якому коефіцієнт еластичності буде найменшим, так як це означатиме найменший ступінь ризику та його вплив на показник. Так, даний метод не являється складним, так як описує лише ступінь впливу кожного ризику на показник, при цьому не враховуючи їх зв'язок між собою, який може бути досить тісним та сприяти появі іншого сильнішого ступеня впливу.

3) Для кращого аналізу кількісної оцінки ступеня маркетингових ризиків на практиці широко застосовують метод імітаційного моделювання (Рис. 1.6):



\*Сформовано автором на основі інформаційних даних джерел [14]

Рисунок 1.6 – Алгоритм кількісного аналізу маркетингового ризику методом імітаційного моделювання

Так, на 6 етапі відбувається послідовне проведення обчислень відповідно до обраної на 1 етапі моделі, до того часу, поки не отримаємо репрезентативну вибірку з нескінченної множини можливих значень ключових аргументів, при цьому враховуючи обмеження, які до них застосовуються. Таку вибірку, як свідчить практика, можна отримати в результаті проведення близько 200-250 обчислень. Серія таких обчислень проводиться із застосуванням методу Монте-Карло. Кожне обчислення показує різні результати, так як значення ризикових чинників обираються випадково, але враховуючи при цьому закони розподілу у визначеному інтервалі ключових аргументів та кореляційні зв'язки. Метод Монте-Карло дає можливість проводити імітаційні моделі в лабораторних умовах.

Стосовно 7 етапу, то тут результати досліджень після проведення серій обчислень на попередньому етапі, можна представити у вигляді дискретного чи неперервного закону розподілу підсумкового показника як випадкової величини. Далі перевіряють гіпотези стосовно виду закону розподілу та обчислюють числові характеристики результуючого показника.

4) Щодо методів експертних оцінок, то їх застосовують у системі кількісної оцінки ступеня маркетингових ризиків у тих випадках, коли підприємство не має доступної статистичної інформації щодо визначення певного ризику. Даний метод на практиці використовується способом опитування досвідчених фахівців та експертів конкретної галузі чи напрямку діяльності, який на даний момент аналізується. Дані експертів формуються здебільшого у вигляді прогнозованих значень отримання прибутку чи можливих втрат від настання певних ризиків. Враховуючи суб'єктивність оцінок експертів, їх різний віковий та трудовий досвід та великий проміжок різних варіацій коливань між даними думками експертів, можна сказати, що цей метод має багато недоліків і не являється досконалим для його застосування на практиці, проте його важливість стосується тих випадків, коли ризик іншою мірою, ніж так, визначити взагалі неможливо, тоді в цьому випадку думки експертів, навіть якщо вони досить неоднорідні, можуть слугувати відправною точкою для проведення наступного аналізу ступеня впливу ризику, хоча й із значними коливаннями (Додаток А).

5) Застосування методу дерева рішень полягає в побудові графічного представлення різних варіантів рішень та наслідків, до яких вони можуть призвести із ймовірністю виникнення кожної ризикової події. Побудова даного дерева рішень відбувається шляхом розгалуження варіантів у напрямку зліва-направо, а аналіз його здійснюється у зворотному напрямку. Тут пункти прийняття рішень зображуються у вигляді квадратів, а невизначеності – у

вигляді кружків. Кожне розгалуження варіанту рішення має розраховану ймовірність настання, а результат даного рішення описується певною сумою (це може бути як вигода, так і можлива втрата). В даному випадку приймається таке рішення, яке веде до отримання максимальної вигоди вкінці його реалізації (Додаток Б).

6) Варто відмітити, що детальне застосування математичних методів аналізу ризиків описується у працях Вітлінського В.В., Верченко П.І., Наконечного С.І. Дані дослідники описують використання в кількісній оцінці ступеня маркетингових ризиків таких показників як: математичне сподівання, дисперсія, модальне значення випадкової величини, середньоквадратичне відхилення, коефіцієнти варіації, семіваріації, асиметрії, ексцесу випадкової величини, функції Гауса, Лапласа, оцінки Байєса, Гурвіца, Ходжеса-Лемана, Вальда, Севіджа та ін. Також кількісний аналіз ризиків описується досягненням таких математичних наук: теорії ймовірностей, математичної статистики, економічної статистики, теорії статистики, лінійної алгебри, математичного аналізу, математичного програмування, математичної економії, економетрії, теорії ігор, теорії рішень [15, 16].

7) Наступним методом, який відноситься до системи кількісної оцінки ступеня маркетингових ризиків, являється метод доцільності витрат. В цьому випадку розрахунок цінового ризику проводиться шляхом використання показників фінансової стійкості підприємства. При цьому балансова модель фінансової стійкості розраховується за формулою [17]:

$$F + Z + R^d = D + K + R^k, \quad (1.1)$$

де  $F$  — основні засоби;

$Z$  — обігові засоби;

$R^d$  — дебіторська заборгованість та інші активи;

$D$  — джерела власних засобів;

$K$  — кредити;

$R^k$  — кредиторська заборгованість.

В даному дослідженні якщо права частина моделі (пасивна) має більше значення за активну частину, і при цьому не відбувається коригування цін, це означає, що підприємство входить у зону цінових ризиків (Додаток В).

Також варто додати, що кількісна оцінка ступеня маркетингових ризиків даним методом допомагає визначити зони потенційних ризиків, тобто шляхом співставлення можливих витрат із можливими вигодами, можна оцінити ступінь ризиків, що спричинять найбільші втрати задля їх попередження.

Таким чином, охарактеризувавши основні методи, які входять до системи кількісної оцінки ступеня маркетингових ризиків, можна сказати, що зазначені

методи не являються єдиними, їх існує ще досить велика кількість і їх застосування залежить від мети проведеного дослідження, а також наявності статистичних даних, їх достовірності та ймовірності. Також можна зазначити, що кількісну оцінку ступеня маркетингових ризиків недоцільно проводити із використанням лише якогось одного із запропонованих методів, так як комплексне їх застосування та вмале поєднання дасть змогу отримати найбільш точні та ефективні результати для подальшого прийняття рішення у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю, про що говорить систематичне застосування даної методики.

Отже, в даному розділі було проведено дослідження теоретичних основ ризиків у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства, на основі чого можна зробити наступні висновки: ризик у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства досліджується порівняно недавно і ще досі не вирішено багато питань, які стосуються даного поняття як з практичної, так і з теоретичної точки зору. Єдиного визначення поняття ризику у маркетинговій діяльності не сформовано, про що свідчать різні погляди науковців щодо цього терміну, але спільним у всіх визначеннях являється те, що такий ризик пов'язаний із всіма процесами та діями, які можуть відбуватись протягом реалізації продукції від виробника до споживача. Щодо того, скільки існує видів та класифікацій ризиків у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства, то їх можна також назвати різну кількість, адже класифікують їх за різними ознаками та джерелами виникнення, серед яких основною класифікацією можна назвати ту, яка включає всі джерела виникнення ризиків: зовнішні та внутрішні; а щодо найважливіших ризиків, які можуть виникати у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства, то до них віднесемо: ризики, спричинені кон'юктурою ринку; ризики, пов'язані із споживачами, конкурентами, партнерами, постачальниками; ризики, що стосуються неправильного вибору каналів постачання та розподілу продукції тощо.

Також у даному розділі розглядалась система кількісних оцінок ступеня маркетингових ризиків, яка становить собою сукупність всіх наявних методів, які здійснюють кількісну оцінку ступеня маркетингових ризиків. До таких методів можна віднести: метод аналогій, метод аналізу чутливості або вразливості, метод імітаційного моделювання, метод експертних оцінок, метод дерева рішень, метод математичної статистики та метод доцільності витрат. Кожен із зазначених методи дає можливість оцінювати певні групи ризиків з конкретних позицій, проте тільки комплексне їх поєднання дасть змогу якісно оцінити ризики у маркетинговій діяльності та сформулювати результати для проведення наступних дій щодо усунення чи зменшення ризику в майбутньому.

## 2. ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

Успішне та ефективне функціонування підприємства можливе лише тоді, коли воно прикладає максимум зусиль для отримання максимуму прибутку або мінімуму збитку, хоча й мінімальний збиток також має свій термін можливого існування, після якого настають для підприємства негативні наслідки (банкрутство, зростання фінансової залежності, збільшення розмірів боргів тощо). Саме тому підприємство повинно вкладати певні кошти не лише у розширення фізичних обсягів виробництва та нарощення основних фондів, а й у проведення якісних маркетингових досліджень задля виявлення можливих ризиків у проведенні такої діяльності та для подальшого прийняття важливих рішень щодо усунення негативних наслідків, спричинених настанням таких ризиків.

Так, враховуючи основну специфіку та особливості діяльності підприємства ПП «Фаворит Авто», варто зазначити, що основними методами управління ризиками на даному підприємстві являються наступні:

1) уникнення ризику (усунення ризику) передбачає повне уникнення такої діяльності, яка представляє потенційну небезпеку. Це відноситься до ремонту сильно пошкоджених автомобілів, які не мають відповідних документів щодо участі у ДТП, надання власних транспортних засобів у користуванням особам, які знаходяться у стані алкогольного та іншого сп'яніння, реалізація автомобільних запчастин особам, які не досягли повноліття тощо. Всі описані випадки можуть нести прямий ризик для діяльності підприємства ПП «Фаворит Авто», тому керівництво даного підприємства приймає рішення щодо уникнення даних ризиків;

2) зниження ризику (пом'якшення ризику) допускає зменшення ступеня або можливості втрати. Так, способи зниження ризику в діяльності ПП «Фаворит Авто» приймаються шляхом диверсифікації його активів, тобто якщо спочатку дане підприємство займалось одним видом діяльності, то тепер воно здійснює своє діяльність за наступними напрямками, визначеними згідно КВЕД:

- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля
- 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів
- 45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів
- 45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів



- 46.13 Діяльність посередників у торгівлі деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічними виробами
- 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням
- 46.76 Оптова торгівля іншими проміжними продуктами
- 47.99 Інші види роздрібної торгівлі поза магазинами
- 49.31 Пасажирський наземний транспорт міського та приміського сполучення
- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт
- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

Отже, у разі настання якоїсь події, ризик втрати отримання доходу можна зменшити через збільшення запобіжних заходів в іншому напрямку діяльності: так, якщо з деяких причин неможливо здійснювати оптову торгівлю автозапчастинами на місці продажу, то шляхом застосування власних транспортних засобів, які знаходяться у розпорядженні підприємства, можна здійснювати адресну доставку запчастин або надавати інші види послуг, які зазначені вище;

3) втримання ризику (прийняття ризику). Даний метод управління передбачає знаходження в зоні ризику. Його застосування на досліджуваному підприємстві проводиться наступним чином: це формування амортизаційного фонду та фонду самострахування, які могли б забезпечити фінансування настання можливих ризиків та їх усунення. В разі настання великих фінансових втрат, досліджуване підприємство формує інші джерела забезпечення самофінансування: повернення коштів від дебіторів, укладення угод про продовження термінів кредиторської заборгованості, отримання банківських кредитів тощо;

4) також застосовується підприємством ПП «Фаворит Авто» страхування автотранспортних засобів, майна, здоров'я та життя працівників тощо. Всі ці способи відносяться до методу управління ризиками шляхом передачі ризику або страхування від ризику.

Враховуючи відсутність в наш час єдиної системи регулювання маркетингових ризиків, варто зазначити, що в цьому випадку підприємство ПП «Фаворит Авто» повинно постійно проводити дослідження щодо можливості появи маркетингових ризиків, здійснювати постійний їх аналіз та контроль над ступенем зміни їхнього впливу в бік мінімізації можливих втрат.

Важливим способом вдосконалення стратегічного управління ризиками на підприємстві ПП «Фаворит Авто» являється використання методів економічного та статистичного аналізу, які дають змогу виявити спад попиту зі сторони споживачів до певних видів товарів та послуг, які пропонує ПП

«Фаворит Авто», щоб надалі не здійснювати вкладення ресурсів у матеріали та ті види продукції, які не реалізуються в подальшому на ринку. Наприклад, в діяльності ремонтного обслуговування досліджуваного підприємства можна виявити сезонність: осінь та весна, коли дороги характеризуються найгіршим станом, що в свою чергу впливає на транспортні засоби та їх тривалість роботи. Так, у такі періоди завдяки правильно проведеному економічному аналізу, ПП «Фаворит Авто» повинно замовляти більше запчастин, що мають відношення до ремонту ходової частини автомобіля, а в інші періоди простежується інша сезонність: осінь – перехід на зимні шини, весна – на літні. Тому, завдяки методам економічного та статистичного аналізу можна уникнути ризику недоотримання прибутку в такі періоди, якщо вчасно та якісно проводити дослідження ринку щодо таких змін у потребах споживачів. Також даний аналіз дасть можливість сформулювати єдиний діапазон цін, який не буде варіюватись значними мірами, в залежності від нестачі даних товарів у ПП «Фаворит Авто». Буде змога уникнути надання неякісних послуг, які можуть настати у зв'язку швидкого настання сезонних ремонтних робіт при нестачі обслуговуючого персоналу, вчасно найнятого на роботу. Саме сукупність врахування усіх таких моментів у процесі стратегічного управління ризиками на підприємстві ПП «Фаворит Авто» дасть змогу уникнути багатьох ризиків, які ведуть до недоотримання можливих прибутків, пов'язаних із роботою маркетингового відділу.

Щодо керівника підприємства ПП «Фаворит Авто», яким зараз являється Васковська Наталія Олексіївна, то до її стратегічних рішень в системі управління ризиками на підприємстві мають бути:

1) рішення щодо продовження/припинення співпраці із певними постачальниками та клієнтами на основі аналізу дебіторсько-кредиторської заборгованості, фінансового стану підприємства. Такі рішення дадуть змогу уникнути ризиків втрати постійних прибуткових клієнтів та постачальників, а також дадуть можливість уникнути фінансових втрат від ненадійних покупців та ненадійних постачальників;

2) рішення щодо методів управління ризиками (які були представлені вище);

3) рішення щодо визначення конкретного працівника фінансового відділу повноваженнями ризик-менеджера. Таке рішення приймається тому, що окремої такої посади на даному підприємстві не передбачено, але кожного року в період найменшої завантаженості працівників фінансового відділу, одного із них вповноважують такими обов'язками. Таке стратегічне рішення дає змогу знизити ризик суб'єктивності прийняття рішень однією особою, дає змогу

сформуванати певним чином, думки всіх працівників-експертів та на основі цього прийняти виважене рішення самостійно.

Так, працівник, який виконуватиме обов'язки ризик-менеджера на підприємстві ПП «Фаворит Авто» протягом назначеного періоду має не лише слідкувати за аналізом та управлінням ризиків у маркетинговій діяльності підприємства, а й в цілому виникнення будь-яких ризикових подій з метою їх усунення, повинен добре аналізувати наявний стан підприємства та виявляти можливі ризики його неплатоспроможності, які також ведуть до проблем із організацією заходів щодо реалізації продукції, недопоставок товару і становлять собою ще одне джерело ризику для маркетингової діяльності підприємства.

Головною метою діяльності даного працівника являється формування системи стратегічного управління ризиками на підприємстві ПП «Фаворит Авто», яку детально описують у таких внутрішніх нормативних документах як Положення щодо управління ризиками та Інструкція з управління ризиками:

1) В Положенні щодо управління ризиками містить основні повноваження даного працівника, який виконує обов'язки ризик-менеджера; ключові аспекти, які стосуються управління ризиками; результати досліджень ризиків на підприємстві ПП «Фаворит Авто» та методи управління ризиками, які тут застосовуються;

2) Щодо Інструкції з управління ризиками, то тут містяться конкретно визначені завдання та дії, що стосуються управління ризиками; взаємозв'язки між підрозділами та відділами досліджуваного підприємства та їх основні функції.

Ризик-менеджер у своїй діяльності досліджуючи появу та можливі джерела ризиків, використовує у якості основних інформаційних джерел наступні види:

- технічна документація підприємства ПП «Фаворит Авто»;
- бухгалтерська звітність досліджуваного підприємства;
- первинні документи фінансової та управлінської звітності ПП «Фаворит Авто»;
- дані річних та квартальних звітів досліджуваного підприємства;
- результати проведених перевірок та аудиторських висновків стосовно даного підприємства;
- звіти та висновки експертів.

Приймаючи стратегічне рішення в управлінській діяльності стосовно ризиків на підприємстві ПП «Фаворит Авто», керівник повинен враховувати також те, що не лише він один має змогу все контролювати та одноосібно приймати всі рішення, так як тут також потрібно брати до уваги управлінську

діяльність усіх існуючих керівників функціональних підрозділів та відділів підприємства ПП «Фаворит Авто», які також, приймаючи свої рішення щодо різних аспектів діяльності можуть як здійснювати управління ризиком, так і самим формувати настання таких ризиків. Тому керівник повинен детально та вміло підбирати основний керівний персонал, від якого також не мало залежить процес управління ризиків та їх упередження на підприємстві ПП «Фаворит Авто». Для цього керівник досліджуваного підприємства на посади начальників та керівників функціональних підрозділів назначає осіб, яким притаманні основні вміння, які стосуються до здатності управляти ризиками, а саме:

- вміння оцінювати та моделювати дану ситуацію, прогнозувати варіанти її розвитку;

- вміння формувати стратегію управління ризиками в конкретній ситуації, яка склалась на підприємстві;

- здатність впровадити дану стратегію у практичну діяльність, при цьому використовуючи методи управління ризиками, які описувались вище.

Сам процес стратегічного управління ризиками на підприємстві ПП «Фаворит Авто» починається із аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, його факторів. Так, даний етап передбачає використання методів, які б забезпечували перешкоджанню настання ризиків у маркетинговій діяльності, до яких можна віднести:

- 1) використання активного цілеспрямованого маркетингу (особливо, в несезонні періоди, коли продажі та обсяги наданих послуг скорочуються);

- 2) прогнозування зовнішньої економічної ситуації (наприклад, оцінка ситуації, яка стосується автомобілів на іноземній реєстрації та їх розмитнення, так як впровадження такого закону, що передбачає значні пільги для розмитнення, означає, що всі ці завезені автомобілі залишаться на території України і надалі потребуватимуть обслуговування, а зняття пільгового режиму розмитнення може викликати ризик, що стосується реалізації даних автомобілів на за частини, що значно погіршить продажі досліджуваного підприємства на ринку).

Дані методи потребують великої кількості аналітичної та розрахункової роботи, проте їх застосування дасть змогу сформувати певну визначеність позицій та становища підприємства ПП «Фаворит Авто» на ринку, допоможе уникнути чи скоротити послаблення позицій досліджуваного підприємства у певних секторах споживання, визначити основні ризики, які можуть виникнути найближчим часом та вчасно сформувати сукупність дій задля уникнення чи зменшення сили дії даних ризиків на діяльність підприємства.

Далі процес стратегічного управління ризиками переходить у стадію формування самої стратегії управління ризиками та її реалізації. Після

проведення даної стратегії проводиться оцінка та аналіз її, які дають змогу виявити доцільність даної стратегії у конкретному випадку, її правильність, її відповідність до умов, що спонукають появу ризику, а також в кінцевому результаті – й оцінку діяльності менеджера, який впровадив дану стратегію та його здатність до стратегічного управління ризиками на підприємстві ПП «Фаворит Авто».

Отже, можна сказати, що якогось одного стандартного набору стратегій чи дій підприємства у випадку виникнення певних ризиків, не існує, тому ризик-менеджер, керівники функціональних підрозділів та відділів, які приймають управлінські рішення, а головне, сам керівник підприємства, повинні постійно аналізувати існуючу ситуацію та прогнозувати можливі зміни в найближчий час, які стосуватимуться маркетингової та інших видів діяльності підприємства ПП «Фаворит Авто».

Щодо практичного впровадження та реалізації стратегії управління ризиками, то даний етап вимагає від керівника ПП «Фаворит Авто» здатності поглиблено вивчати стан зовнішнього та внутрішнього середовища, вміння аналізувати та формувати цілі та стратегії, здатність ефективно розподіляти обмежені ресурси підприємства та впроваджувати ті зміни на підприємстві, без яких неможливо проводити стратегію управління ризиками (це можуть бути часткові звільнення працівників у період кризи тощо). При цьому керівник має вміти обирати правильне рішення, адже не завжди можна зробити всім добре, виникають ситуації, коли потрібно чимось пожертвувати заради збереження функціонування всього підприємства, тому керівник ПП «Фаворит Авто» має бути готовий і до прийняття таких рішень.

Процес реалізації стратегії управління ризиками залежить від вищого керівництва (безпосередньо керівника підприємства та основних начальників чи керівників функціональних підрозділів та відділів підприємства), яке з метою його реалізації повинно успішно здійснювати такі заходи, які стосуються:

- доведення до працівників підприємства основної мети та цілей стратегії управління ризиками, її плану виконання. Такі дії дадуть можливість не просто пояснити працівникам головні дії підприємства та його цілі, а й таким чином сприяти залученню даних працівників до реалізації зазначених цілей шляхом єдиного досягнення головної мети;

- формування системи відповідальності за управління ризиками. Так, кожен менеджер, який приймає стратегічні управлінські рішення на підприємстві ПП «Фаворит Авто» повинен нести індивідуальну відповідальність за свої рішення, що в свою чергу сприятиме більшій

раціональності їх прийняття, усунення спонтанних рішень, формування вищого рівня персональної відповідальності;

- підвищення мотивації працівників різними способами: як матеріальними, так і нематеріальними, які б сприяли заохоченню працівників до успішної реалізації стратегії управління ризиками на підприємстві ПП «Фаворит Авто»;

- забезпечення безперервного та раціонального надходження ресурсів (як запчастин, матеріалів, автомобілів, так і трудових ресурсів у періоди сезонності на точки обслуговування);

- створення плану реалізації стратегії управління ризиками із детальним її описом всіх дій та виконанням завдань, які б сприяли її успішному впровадженню.

Підсумувавши усе вищезазначене, можна сказати, що в процесі стратегічного управління ризиками на підприємстві ПП «Фаворит Авто», керівництво досліджуваного підприємства повинно застосовувати такі способи та шляхи вдосконалення даного процесу:

- 1) прийняття керівником своїх обов'язків щодо визначальної ролі у процесі здійснення стратегічного управління ризиками на підприємстві;

- 2) назначення керівником відповідної особи, яка б відповідала за розробку стратегії управління ризиками та виконувала функції ризик-менеджера відповідно до посадових обов'язків даної посади;

- 3) вміння ефективно та раціонально застосовувати різні методи управління ризиками на підприємстві, а саме: методи уникнення, зниження, утримання та передачі ризиків на підприємстві ПП «Фаворит Авто»;

- 4) здатність вчасно реагувати на зміни зовнішніх та внутрішніх факторів середовища, що можуть викликати основні ризики в маркетинговій діяльності;

- 5) вміння так організувати робочий процес, щоб існував взаємозв'язок між підрозділами підприємства та його налагоджена робота, яка ефективно сприяє усуненню появи ризиків всередині підприємства;

- 6) прийняття на керівні посади начальників відділів та підрозділів підприємства ПП «Фаворит Авто» таких працівників, які б відповідали основним вимогам уміння стратегічного управління ризиками;

- 7) проведення аналітичних та статистичних розрахунків стану діяльності підприємства;

- 8) вчасне та вмале реагування щодо ризикових ситуацій, які виникають на підприємстві та їх усунення;

- 9) здатність залучити працівників до впровадження стратегії управління ризиками на підприємстві тощо.

Отже, як ми бачимо, кожна ланка діяльності підприємства несе в собі певні ризики, які тією чи іншою мірою можуть спричинити ризики в маркетинговій діяльності, наслідками яких є недоотримання прибутку та отримання збитку. Такі ризики можуть стосуватись як змін у навколишньому оточенні підприємства ПП «Фаворит Авто» (його партнерів, конкурентів, постачальників), так і в економічному та політичному середовищі (економічна ситуація в країні та її політичний стан), так і змін всередині самого підприємства, тому вчасне та ефективне управління ризиками дасть змогу підприємству ПП «Фаворит Авто» надалі працювати ефективно та прибутково, але для цього потрібно провести вдосконалення вищеописаних напрямків діяльності підприємства.

#### *Оцінювання ризику надійності споживача у маркетингу ПП «Фаворит Авто»*

Як зазначалось вище, ризик може піддаватись впливу та управлінню, але при цьому важливо знати джерело виникнення такого ризику та основні чинники, які призвели до його появи. В процесі дослідження діяльності підприємства ПП «Фаворит Авто» можна зазначити, що основним видом діяльності, який приносить найбільшу частку доходу даному підприємству являється реалізація запчастин для автомобілів та їх технічне обслуговування. Така діяльність в наш час характеризується величезною низкою маркетингових ризиків, серед яких провідне місце займають ризики, що стосуються інтернет-маркетингу та реалізації даних видів товарів через інтернет, що значно здешевлює дану продукцію шляхом відсутності потреби в оренді торгового приміщення, оснащення робочих місць працівників, їх утриманні та ін. Наступними ризиками, які можуть виникати в процесі здійснення даної діяльності підприємства ПП «Фаворит Авто», можуть бути ризики: погано налагодженої системи збуту та розподілу продукції підприємства; ризик виходу не на ті сегменти ринку, які б відповідали рівню продукції та послуг, які надає підприємство ПП «Фаворит Авто»; ризик появи нових конкурентів; ризик невиконання домовленостей із постачальниками та споживачами відповідно до укладених договорів; ризик затримки виконання своїх зобов'язань щодо розрахунків із підприємством ПП «Фаворит Авто» тощо.

Оскільки маркетингові ризики охоплюють весь процес реалізації продукції від підприємства до споживача, це означає, що дані ризики виникають на цьому проміжку, а беручи до уваги те, що споживач є головним суб'єктом на ринку, варто зазначити, що він в цьому значенні і становить собою головний ризик для діяльності підприємства. Адже, саме із споживачем пов'язані такі ризики як: раптова зміна попиту на ринку, зміна особливостей та

вимог споживача щодо продукції, ризик неоплати продукції, ризик відмови від здійсненого замовлення, ризик пошкодження та втрати продукції в процесі реалізації тощо. Тому в даному питанні варто провести оцінку надійності споживача, як один із способів визначення ризику у маркетинговій діяльності підприємства ПП «Фаворит Авто». Тому для уникнення можливих ризиків на початкових етапах налагодження співпраці із споживачами, потрібно здійснювати моніторинг та оцінку надійності споживача, ретроспективний аналіз укладених угод. Так, в наш час існує величезна кількість різних сайтів, які надають свої послуги щодо оцінки підприємств із різних точок зору щодо їх надійності в якості партнерів. Такими сайтами можуть бути: YouControl, OpenDataBot, Nomis.com.ua та ін. Вказані сайти дають загальну оцінку поточному стану підприємства: його статус (припинення чи не припинення роботи підприємства), його місце реєстрації, основних засновників, бенеціарних власників, розмір зареєстрованого статутного капіталу, наявність чи відсутність штрафів та заборгованостей за оплатою податків тощо, проте інша важлива інформація, що стосується матеріального стану досліджуваних партнерів є закритою або платною і не завжди можна довіряти надійності таких досліджень, адже вони можуть бути також суб'єктивними, тому підприємство ПП «Фаворит Авто» повинно враховувати наявність такої інформації, але разом із тим також проводити постійну оцінку надійності потенційних споживачів. Щодо наявних та вже існуючих споживачів, то їх оцінка проводиться дещо іншим способом, а саме завдяки аналізу основних показників, що характеризують зміни обсягів реалізації продукції відповідно до угод. Проведемо такий аналіз для трьох основних споживачів продукції підприємства ПП «Фаворит Авто» (табл. 2.1):

Таблиця 2.1 – Обсяги замовлень товарів підприємства ПП «Фаворит Авто» протягом 2016-2020 років

| Споживачі           | Обсяги замовлень товару, грн. |       |       |       |       |
|---------------------|-------------------------------|-------|-------|-------|-------|
|                     | 2016                          | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  |
| ТОВ «Позитив»       | 21250                         | 22480 | 29260 | 22360 | 32680 |
| ПП «Інвест-В»       | 18250                         | 20200 | 22650 | 15480 | 22850 |
| ФОП Костецька О. В. | 16450                         | 17260 | 20240 | 15320 | 20840 |

В цілому аналізуючи дані табл. 2.1, можна сказати, що обсяги замовлень зазначеними споживачами продукції у підприємства ПП «Фаворит Авто» зростала на проміжку 2016-2018 років, проте 2019 рік показує її значне зменшення і подальше зростання, проте вже меншими темпами у 2020 році. Таку ситуацію на ринку можна пов'язати із карантинними заходами,



спричиненими появою ковіду, адже якби такі зменшення описували лише одного споживача, то можна було б шукати інші причини таких ризиків скорочення обсягів реалізації, а оскільки, виявлено зв'язок між описаними показниками між собою, то тут можна зробити висновок щодо зовнішніх факторів впливу на дану зміну та появу даного ризику. Також варто відмітити, що зазначені дані в таблиці 2.1 свідчать про те, що найбільші обсяги замовлень приносить підприємству ПП «Фаворит Авто» споживач ТОВ «Позитив», а найменші замовлення серед існуючих споживачів виконує ФОП Костецька О. В. Проте, не можна говорити, що більші обсяги замовлень характеризують менший ризик щодо надійності споживача, тому проведемо наступні дослідження.

Тепер, застосувавши формулу 2.1, обчислимо математичне сподівання, яке становить середньозважену суму всіх можливих результатів, де ймовірність кожного із них використовується як частота або питома вага відповідного значення [19, с. 61]:

$$W=M(X) \sum p_i x_i \quad (2.1)$$

де  $M(X)$  – середньозважена величина – сума замовлення, грн.;

$x_i$  – сума замовлення за рік, грн.

Отже, підставимо дані з табл. 2.1 і розрахуємо середньозважену суму замовлення за формулою (2.1):

$$M(X)_1 = 21250*0,2 + 22480*0,2 + 29260*0,2 + 22360*0,2 + 32680*0,2 = 4250 + 4496 + 5852 + 4472 + 6536 = 25606$$

$$M(X)_2 = 18250*0,2 + 20200*0,2 + 22650*0,2 + 15480*0,2 + 22850*0,2 = 3650 + 4040 + 4530 + 3096 + 4570 = 19886$$

$$M(X)_3 = 16450*0,2 + 17260*0,2 + 20240*0,2 + 15320*0,2 + 20840*0,2 = 3290 + 3452 + 4048 + 3064 + 4168 = 18022$$

Після отриманих розрахунків з метою отримання детальнішої інформації щодо ступеня ризику потрібно застосувати обчислення дисперсії. Відповідно до теорії ймовірності, дисперсією (варіацією)  $V(X)$  випадкової величини  $X$  є зважена щодо ймовірності величина квадратів відхилення випадкової величини  $X$  від її математичного сподівання  $M(X)$ . Дисперсія характеризує міру розсіяння випадкової величини  $X$  навколо  $M(X)$  і обчислюється за формулою [19]:

$$V(X) = \sum_j^n p_j (x_j - M(X))^2 \quad (2.2)$$

Підставивши отримані вище результати у формулу (2.2), отримаємо:

$$V(X)_1 = 18974736 + 9771876 + 13351716 + 10536516 + 50041476 = 102676320$$

$$V(X)_2 = 2676496 + 98596 + 7639696 + 19412836 + 8785296 = 38612920$$

$$V(X)_3 = 2471184 + 580644 + 4919524 + 7300804 + 7941124 = 23213280$$

Так, дисперсійний аналіз вказує на те, що найбільший ризик характеризується найбільшим значенням отриманої дисперсії, тобто в нашому випадку це буде відноситись до споживача ТОВ «Позитив», який за попередніми даними приніс досліджуваному підприємству найбільші обсяги замовлень продукції, що свідчить про неоднозначність ризику та його неможливість оцінювати лише одним методом, про що говорилось вище в даній роботі. Відповідно до даного аналізу дисперсії, найнижче значення варіації буде у споживача ФОП Костецька О. В., в якій найнижчі також обсяги замовлень. Тобто, тут можна говорити про той випадок, коли найбільші споживачі становлять менший рівень стабільності та вищий рівень ризику співпраці, ніж ті споживачі, які приносять менші обсяги замовлень, проте становлять менший ризик для співпраці.

Тепер, на основі отриманих значень дисперсії, розрахуємо середньоквадратичне відхилення ( $\sigma(X)$ ), яке являє собою корінь квадратний із дисперсії [19]:

$$\sigma(X)_1 = 10132,93$$

$$\sigma(X)_2 = 6213,93$$

$$\sigma(X)_3 = 4818,02$$

Отже, найменше значення середньоквадратичного відхилення буде у третьому випадку:  $\sigma(X)_3 < \sigma(X)_2 < \sigma(X)_1$ . Далі проведемо розрахунок коефіцієнту варіації для всіх трьох споживачів (шляхом ділення середньоквадратичного відхилення на середнє арифметичне вибірки):

$$v_1 = 10132,93/25606 = 0,3957 \text{ або } 39,57\%$$

$$v_2 = 6213,93/19886 = 0,3125 \text{ або } 31,25\%$$

$$v_3 = 4818,02/18022 = 0,2673 \text{ або } 26,73\%$$

Оскільки найбільш статистично значущим являється значення коефіцієнта варіації, яке становить  $v < 33\%$ , тоді можна зауважити, що споживач ТОВ «Позитив» становить найбільший ризик для подальшої співпраці із підприємством ПП «Фаворит Авто», оскільки його значення коефіцієнта варіації вище рекомендованого статистичного значення, а саме 39,57%. Щодо найкращого вибору на рахунок надійності споживача, то найменшим ризиком характеризується споживач ФОП Костецька О. В., який має найнижчий рівень коефіцієнта варіації 26,73%.

Наступним кроком після проведеного визначення ступеня можливого ризику надійності споживачів, варто дослідити до якої зони ризику відноситься кожен із представлених споживачів та які можливі отримання збитків у кожній із таких зон ризику. Для цього використаємо таблицю оцінки величини ризику (Табл. 2.2) [20]:

Таблиця 2.2 – Емпірична шкала величини ризику

| № | Імовірність<br>небажаного результату<br>(величина ризику) | Найменування градацій ризику |
|---|---|------------------------------|
| 1 | 00-0,1  | мінімальний                  |
| 2 | 0,1 - 0,3   | малий                        |
| 3 | 0,3 - 0,4   | середній                     |
| 4 | 0,4 - 0,6   | високий                      |
| 5 | 0,6 - 0,8   | максимальний                 |
| 6 | 0,8 - 1,0   | критичний                    |

Так, отримані дані, розраховані вище свідчать про наступне:

- 1) Споживач ТОВ «Позитив» знаходиться в зоні середнього ризику;
- 2) Споживач ПП «Інвест-В» також у зоні середнього ризику відповідно до вказаної шкали;
- 3) Лише споживач ФОП Костецька О. В. знаходиться у зоні малого ризику за вказаною вище шкалою.

Варто додати, що оцінку рівня коефіцієнта варіації характеризують і таким способом його коливання: до 0,1 – слабкий ризик; від 0,1 до 0,25 – помірний ризик; понад 0,25 – високий ризик. Якщо брати до уваги дану оцінку виміру рівня ризику, то в цьому випадку усі три споживачі будуть становити високий ризик у маркетинговій діяльності, який може спричинити подальші втрати обсягів прибутку.

Таким чином, проведене оцінювання ризику надійності споживача у маркетингу ПП «Фаворит Авто» говорить про те, що існуючі на даний час споживачі досліджуваного підприємства характеризуються значним рівнем нестабільності, на що вказує великий розмір показника варіації, а також становлять собою можливі ризики в процесі маркетингової діяльності. Щодо більш детальної їх оцінки з боку надійності в якості споживачів підприємства ПП «Фаворит Авто», то найбільшим ризиком характеризується споживач ТОВ «Позитив», а найбільш надійнішим являється споживач ФОП Костецька О. В. Проте, дана оцінка рівня ризику описує лише один ризик – це ризик обсягів реалізації продукції ПП «Фаворит Авто» та допомагає оцінити наявний стан діяльності досліджуваного підприємства, його можливостей. Враховуючи результати даного дослідження можна краще спрогнозувати процес закупівлі матеріалів підприємством ПП «Фаворит Авто», передбачити отримання можливих втрат прибутку. Але, не варто одразу приймати стратегічні рішення стосовно подальшої діяльності із зазначеними партнерами на основі лише одного цього дослідження, так як воно враховує лише один параметр, а для

комплексної оцінки можливих ризиків втрат обсягів реалізації варто додати оцінку зовнішнього середовища, яке в цьому випадку здійснило прямий вплив на аналізований показник через створення несприятливої економічної ситуації на ринку торгівлі даної продукції.

Враховуючи те, що з 2019 року в Україні почали діяти міжнародні стандарти в сфері управління підприємством, серед яких важливу роль варто відвести стандарту ISO/TR 31010:2013 «Управління ризиками» (Додаток Г), який містить такі основні етапи управління маркетинговими ризиками підприємства: встановлення контексту; оцінка ризику; аналіз та визначення його ступеня; уникнення або зменшення ступеня дії ризику. Описані етапи повинні проходити під постійним контролем та моніторингом з боку керівництва підприємства ПП «Фаворит Авто» в першу чергу.

Тобто, в цілому, оцінювання ризиків на підприємстві ПП «Фаворит Авто» повинно проходити як якісно, так і кількісно, при цьому охоплюючи комплексне поєднання методів оцінки та показників, визначенням можливих взаємозв'язків та взаємозалежностей між ними із подальшим розробленням системи заходів щодо зменшення чи усунення даних ризиків у маркетинговій діяльності підприємства ПП «Фаворит Авто». Щодо оцінки ризику надійності споживача у маркетингу ПП «Фаворит Авто», то даний аналіз також повинен супроводжуватись низкою досліджень інших показників, які чинять вплив на зміну обсягу реалізації продукції певному споживачу.

Таким чином, у даному розділі було проведено дослідження ефективності управління ризиками у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства ПП «Фаворит Авто». В процесі такого дослідження було визначено основні шляхи вдосконалення стратегічного управління ризиками на підприємстві ПП «Фаворит Авто», серед яких і загальні методи управління ризиком і специфічні способи усунення ризику для конкретного підприємства. Також було проведено оцінювання ризику надійності споживача у маркетингу ПП «Фаворит Авто» серед трьох споживачів досліджуваного підприємства, серед яких визначено споживача із найнижчим рівнем ризику ФОП Костецька О. В., інші два споживачі характеризуються вищим рівнем ризику про що свідчать результати проведених обчислень. Найбільший рівень ризику згідно результатів проведених розрахунків становить ТОВ «Позитив». В цілому підприємство функціонує успішно, проте щоб зберегти дану успішність і надалі потрібно постійно проводити оцінку усіх можливих ризиків з метою їх передбачення, прогнозування та усунення чи зменшення їх дії, що стосується не лише маркетингової діяльності, а й усіх напрямків діяльності досліджуваного підприємства.

## ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Отже, в даній роботі описується дослідження, головною метою якого являється аналіз ризиків у маркетинговій діяльності підприємства, при цьому в якості підприємства, де проводилось таке дослідження було обрано ПП «Фаворит Авто».

Для досягнення зазначеної мети в результаті проведеного дослідження було виконано наступні завдання, які стосувались:

- дослідження основних видів та класифікації ризиків у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- вивчення системи кількісних оцінок ступеня маркетингових ризиків;
- опис основних шляхів вдосконалення стратегічного управління ризиками на підприємстві ПП «Фаворит Авто»;
- оцінювання ризику надійності споживача у маркетингу ПП «Фаворит Авто».

Як було виявлено в процесі дослідження даної тематики, питання, які стосуються ризику у маркетинговій діяльності підприємств досі повністю не розкриті. Основні дослідники та науковці, які здійснили вагомий внесок у розробку та вивчення цього напрямку: Аксенов Є., Альт Шулер І., Балабанова І., Доннеллан М., Жуков В. В., Ілляшенко С. М., Клементс С., Кравченко В. А., Мараховська Т.А., Старостіна А. О., Хохлова Н.В., та ін.

Тому можна сказати, що дослідження ризиків у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства наразі триває і дана тема не є повністю та широко вивчена, про що свідчить невелика кількість результатів таких досліджень. Щодо визначення поняття ризику у маркетинговій діяльності, то його можна охарактеризувати як ризик, який стосується усіх аспектів маркетингової діяльності та охоплює весь процес між виробництвом та споживанням продукції, який відбувається під впливом зовнішнього середовища та станом робочого процесу всередині підприємства. На даний час існує кілька класифікацій ризиків у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства, основні із яких ґрунтуються на джерелах виникнення (зовнішні та внутрішні) та на системі «4Р», проте в цілому можна поєднати дані класифікації взаємодоповнюючи їх. Також зазначені види ризиків у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства характеризуються різними джерелами виникнення, силою впливу, характером дії та особливостями їх прогнозування і передбачення. Щодо найважливіших ризиків, які можуть виникати у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства, то до них віднесемо: ризики, спричинені кон'юнктурою ринку; ризики, пов'язані із

споживачами, конкурентами, партнерами, постачальниками; ризики, що стосуються неправильного вибору каналів постачання та розподілу продукції тощо.

Також у даному розділі розглядалась система кількісних оцінок ступеня маркетингових ризиків, яка становить собою сукупність всіх наявних методів, які здійснюють кількісну оцінку ступеня маркетингових ризиків. До таких методів можна віднести: метод аналогій, метод аналізу чутливості або вразливості, метод імітаційного моделювання, метод експертних оцінок, метод дерева рішень, метод математичної статистики та метод доцільності витрат. Кожен із зазначених методи дає можливість оцінювати певні групи ризиків з конкретних позицій, проте тільки комплексне їх поєднання дасть змогу якісно оцінити ризики у маркетинговій діяльності та сформулювати результати для проведення наступних дій щодо усунення чи зменшення ризику в майбутньому. Охарактеризувавши основні методи, які входять до системи кількісної оцінки ступеня маркетингових ризиків, можна сказати, що зазначені методи не являються єдиними, їх існує ще досить велика кількість і їх застосування залежить від мети проведеного дослідження, а також наявності статистичних даних, їх достовірності та ймовірності. Також можна зазначити, що кількісну оцінку ступеня маркетингових ризиків недоцільно проводити із використанням лише якогось одного із запропонованих методів, так як комплексне їх застосування та вмале поєднання дасть змогу отримати найбільш точні та ефективні результати для подальшого прийняття рішення у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю, про що говорить систематичне застосування даної методики.

В процесі стратегічного управління ризиками на підприємстві ПП «Фаворит Авто», керівництво досліджуваного підприємства повинно застосовувати такі способи та шляхи вдосконалення даного процесу:

- 1) прийняття керівником своїх обов'язків щодо визначальної ролі у процесі здійснення стратегічного управління ризиками на підприємстві;
- 2) назначення керівником відповідної особи, яка б відповідає за розробку стратегії управління ризиками та виконувала функції ризик-менеджера відповідно до посадових обов'язків даної посади;
- 3) вміння ефективно та раціонально застосовувати різні методи управління ризиками на підприємстві, а саме: методи уникнення, зниження, утримання та передачі ризиків на підприємстві ПП «Фаворит Авто»;
- 4) здатність вчасно реагувати на зміни зовнішніх та внутрішніх факторів середовища, що можуть викликати основні ризики в маркетинговій діяльності;

5) вміння так організувати робочий процес, щоб існував взаємозв'язок між підрозділами підприємства та його налагоджена робота, яка ефективно сприяє усуненню появи ризиків всередині підприємства;

6) прийняття на керівні посади начальників відділів та підрозділів підприємства ПП «Фаворит Авто» таких працівників, які б відповідали основним вимогам уміння стратегічного управління ризиками;

7) проведення аналітичних та статистичних розрахунків стану діяльності підприємства;

8) вчасне та вміле реагування щодо ризикових ситуацій, які виникають на підприємстві та їх усунення;

9) здатність залучити працівників до впровадження стратегії управління ризиками на підприємстві тощо.

Як ми бачимо, кожна ланка діяльності підприємства несе в собі певні ризики, які тією чи іншою мірою можуть спричинити ризики в маркетинговій діяльності, наслідками яких є недоотримання прибутку та отримання збитку. Такі ризики можуть стосуватись як змін у навколишньому оточенні підприємства ПП «Фаворит Авто» (його партнерів, конкурентів, постачальників), так і в економічному та політичному середовищі (економічна ситуація в країні та її політичний стан), так і змін всередині самого підприємства, тому вчасне та ефективне управління ризиками дасть змогу підприємству ПП «Фаворит Авто» надалі працювати ефективно та прибутково, але для цього потрібно провести вдосконалення вищеповисаних напрямків діяльності підприємства.

В цілому, оцінювання ризиків на підприємстві ПП «Фаворит Авто» повинно проходити як якісно, так і кількісно, при цьому охоплюючи комплексне поєднання методів оцінки та показників, визначенням можливих взаємозв'язків та взаємозалежностей між ними із подальшим розробленням системи заходів щодо зменшення чи усунення даних ризиків у маркетинговій діяльності підприємства ПП «Фаворит Авто». Щодо оцінки ризику надійності споживача у маркетингу ПП «Фаворит Авто», то даний аналіз також повинен супроводжуватись низкою досліджень інших показників, які чинять вплив на зміну обсягу реалізації продукції певному споживачу.

Проведене оцінювання ризику надійності споживача у маркетингу ПП «Фаворит Авто» говорить про те, що існуючі на даний час споживачі досліджуваного підприємства характеризуються значним рівнем нестабільності, на що вказує великий розмір показника варіації, а також становлять собою можливі ризики в процесі маркетингової діяльності. Щодо більш детальної їх оцінки з боку надійності в якості споживачів підприємства ПП «Фаворит Авто», то найбільшим ризиком характеризується споживач ТОВ

«Позитив», а найбільш надійнішим являється споживач ФОП Костецька О. В. Проте, дана оцінка рівня ризику описує лише один ризик – це ризик обсягів реалізації продукції ПП «Фаворит Авто» та допомагає оцінити наявний стан діяльності досліджуваного підприємства, його можливостей. Враховуючи результати даного дослідження можна краще спрогнозувати процес закупівлі матеріалів підприємством ПП «Фаворит Авто», передбачити отримання можливих втрат прибутку. Але, не варто одразу приймати стратегічні рішення стосовно подальшої діяльності із зазначеними партнерами на основі лише одного цього дослідження, так як воно враховує лише один параметр, а для комплексної оцінки можливих ризиків втрат обсягів реалізації варто додати оцінку зовнішнього середовища, яке в цьому випадку здійснило прямий вплив на аналізований показник через створення несприятливої економічної ситуації на ринку торгівлі даної продукції.

Отже, результатами оцінювання ризику надійності споживача у маркетингу ПП «Фаворит Авто» можна вважати те, що серед трьох обраних споживачів досліджуваного підприємства було визначено споживача із найнижчим рівнем ризику: ФОП Костецька О. В., інші два споживачі характеризуються вищим рівнем ризику про що свідчать результати проведених обчислень. Найбільший рівень ризику згідно результатів проведених розрахунків становить ТОВ «Позитив». В цілому підприємство функціонує успішно, проте щоб зберегти дану успішність і надалі потрібно постійно проводити оцінку усіх можливих ризиків з метою їх передбачення, прогнозування та усунення чи зменшення їх дії, що стосується не лише маркетингової діяльності, а й усіх напрямків діяльності досліджуваного підприємства.

Ризики у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства можуть бути обумовлені невірним визначенням стратегічних цілей, вибором стратегії позиціонування, визначенням моменту виходу на ринок, помилковим вибором цільового сегмента, а також помилками в розробці стратегічного плану, неадекватним ресурсним забезпеченням реалізації стратегій та помилками здійсненими в процесі вибору надійного споживача. Поява таких ризиків підриває успіх реалізації стратегії управління ризиками на ПП «Фаворит Авто» на ринку, а отже безпосередньо впливає на результати його діяльності, неотримання запланованого прибутку й виникнення значних збитків. Тому в сучасних економічних умовах на перший план висувається завдання ефективного управління ризиками у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства ПП «Фаворит Авто», що забезпечить підприємству наявність можливостей адекватно реагувати на виниклі загрози через розробку і реалізацію ефективних стратегій поведінки в ризикованих



ситуаціях, а також покращить ефективність управління маркетинговою діяльністю ПП «Фаворит Авто». Необхідно відзначити, що сучасна теорія управління ризиками у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю не має у своєму розпорядженні моделей й методів, які носили б комплексний характер, урахували альтернативність і неповноту інформації, властиві процесам прийняття маркетингових рішень, забезпечували оцінювання ефективності й ступені ризику прийнятих рішень. Відомі методи кількісного оцінки ступеня маркетингових ризиків щодо покращення системи стратегічного управління маркетинговою діяльністю не відповідають вимогам забезпечення необхідної в практичному маркетингу точності й надійності оцінок ефективності й ступеня ризику стратегій для більшості підприємств, у тому числі й для ПП «Фаворит Авто». Ураховуючи вищесказане, нами запропоновано таку послідовність процесу управління ризиками у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю ПП «Фаворит Авто»:

1) визначення стратегічних маркетингових ризиків. На наш погляд, у процесі стратегічного управління ризиками необхідно виділити дві групи ризиків: ризики, що обумовлені невизначеністю зовнішнього маркетингового середовища та ризики, що обумовлені обмеженістю ресурсів і можливостей підприємства. Тому правильна ідентифікація ризику у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю дасть змогу більш точно та детально описати всі фактори, які викликають появу такого ризику, джерела їх виникнення та зону їх дії.

2) формування стратегії управління даними ризиками із подальшим її розбиттям на цілі та завдання, які повинні слугувати її повній та успішній реалізації, залучення до формування даної стратегії ризик-менеджера та основних керівників функціональних підрозділів та відділів підприємства ПП «Фаворит Авто»;

3) успішне впровадження та реалізація даної стратегії управління ризиками на досліджуваному підприємстві із залученням до її виконання всіх працівників підприємства шляхом доведення до їх відома головної мети впровадження такої стратегії та відповідного мотивування (як матеріального, так і морального);

4) контроль та перевірка за впровадженням стратегії управління ризиками з боку керівника підприємства ПП «Фаворит Авто» і доведення її до успішного завершення;

5) аналіз та оцінка проведеної стратегії управління ризиками, виявлення в ній можливих «вузьких місць», аналіз діяльності ризик-менеджера та його ролі в даному здійсненні стратегічного управління ризиками в маркетинговій діяльності підприємства.

Отже, такий поступовий процес здійснення діяльності в системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства ПП «Фаворит Авто» з боку керівника дасть можливість досліджуваному підприємству ефективно впроваджувати стратегії управління ризику на основі проведених досліджень та їх практичного застосування з метою покращення стану підприємства ПП «Фаворит Авто» в цілому.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : монографія д.е.н., проф. С. М. Ілляшенка. С. : ВТД «Університетська книга», 2006. 728 с.
2. Ковальчук С.В. та ін. Маркетинг. Львів : Новий Світ-2000, 2010. 679 с.
3. Козловський В. О., Лесько О.Й. Бізнес-планування. Вінниця : ВНТУ, 2005. 188 с.
4. Старостіна А. О., Кравченко В.А. Ризик-менеджмент: теорія та практика. К. : Кондор, 2004. 200 с.
5. Ковальчук О. В., Лорві І. Ф. Місце маркетингових ризиків у системі управління інноваційною діяльністю підприємства: наук. стаття. [Електронний ресурс] / Ковальчук О. В., Лорві І. Ф. – Режим доступу: <file:///C:/Users/Admin/Downloads/201212-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-450026-1-10-20200422.pdf>
6. Чурсіна О. Маркетинговий ризик [Електронний ресурс] / О. Чурсіна. - Режим доступу : <http://churzina.wordpress.com/2010/02/15>.
7. Гуржій Н.М. Ризик-менеджмент стратегічного маркетингу. Вісник соціально-економічних досліджень. 2013. Вип. 1. С. 70–76.
8. Лишенко М.О., Бойко І., Білоус В. Обґрунтування ефективного забезпечення маркетингової стратегії підприємства: асортимент-якість-ціна [Електронний ресурс]. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2018. № 5 (16). С. 144-152.
9. Михайловська-Ясюченко Л. В. Механізм управління маркетинговим ризиком підприємства. Зовнішня торгівля: право та економіка. 2004. Вип. 5-6. С. 121-127.
10. Поліщук І. І., Мала А. Л. Маркетингові ризики застосування інновацій на вітчизняних машинобудівних підприємствах: наук. стаття [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/81.pdf>
11. Бець М. Т., Кучер Л. І. Управління маркетинговими ризиками продавця: наук. стаття [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011\\_3\\_1\\_99\\_105.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_3_1_99_105.pdf)
12. Лях Я. Ю. Сутність маркетингових ризиків та їх класифікація: наук. стаття [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.researchgate.net/publication/310216149>
13. Окландер Т. О. Концепція управління маркетинговим ризиком промислового підприємства Маркетинг: теорія і практика. Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля /

Ред. кол.: Т. С. Максимова (гол. ред.). Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2013.С. 125-137.

14. Тимошенко М. Т. Аналіз маркетингових ризиків: методичні рекомендації [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17568/9/Method-Analiz\\_marketyngovyh\\_ryzykiv\\_2002.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17568/9/Method-Analiz_marketyngovyh_ryzykiv_2002.pdf)

15. Вітлінський В.В., Верченко П.І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. диску.Київ.: КНЕУ, 2010.

16. Вітлінський В.В., Наконечний С.І. Ризик у менеджменті. К.: ТОВ “Борисфен-М”, 2006.

17. Окландер Т. Методи оцінки маркетингових ризиків підприємств у ціноутворенні: наук. стаття [Електронний ресурс].Т. Режим доступу: [http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/6830/1/escan\\_2012\\_10%284%29\\_\\_63.pdf](http://dspace.opu.ua/jspui/bitstream/123456789/6830/1/escan_2012_10%284%29__63.pdf)

18. Клименюк М.М., Брижань І.А. Управління ризиками в економіці: Навч. посібник. К.: Просвіт, 2011.

19. Дэйян А. Стратегический маркетинг.- М.: ЭКСМО-Пресс, 2008.- 640 с.

20. Донець Л. І. Обґрунтування господарських рішень та оцінювання ризиків: наук. стаття [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://westudents.com.ua/glavy/22693-51-zoni-rvn-riziku-kriva-riziku.html>

21. Гранатуров В.М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісної оцінки : монографія. за наук. ред. В.М. Гранатурова. Одеса: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2003. 164 с.

22. Демченко Е.В. Управление рисками в маркетинговой деятельности на рынке услуг. Экономика и управление. 2012. N 1 (29). С. 67-72.

23. Дмитрук М.М. Стратегічний маркетинг у системі управління підприємством. Розбудова держави: Духовність. Екологія. Економіка : VI Загальноукр. студ. конф. : зб. матеріалів / відп. ред. Л.О. Рацицька. К. : Фонд ім. Т. Шевченка, 2000. С. 193–195.

24. Кифоренко И. К. Повышение экономической эффективности предприятия за счет снижения маркетинговых рисков / И.К. Кифоренко, А.А. Толстоногов. Фундаментальные исследования. 2013. № 10 (часть 11). С. 254-257. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.rae.ru/fs/?section=content&op=show\\_article&article\\_id=10002092](http://www.rae.ru/fs/?section=content&op=show_article&article_id=10002092).

25. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : [навч. посіб.].Вид. 2-ге, без змін.К. : КНЕУ, 2006. 152 с.

26. Левків Г.Я. Ефективне управління ризиками маркетинг-менеджменту підприємств. Економіка та управління підприємствами. Причорноморські економічні студії. 2016. № 5 . С. 129–134
27. Маркетинговий менеджмент : [навч. посіб.]. За ред. Л.В. Балабанової; 3-тє вид., переробл. і доп. К. : Знання, 2004. – 354 с.
28. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: учебное пособие для вузов . [2-е изд., испр. и доп.]. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
29. Завгородняя А.В. Маркетинговое планирование / А.В. Завгородняя, Д.О. Ямпольская.- СПб.: Питер, 2006.- 352 с.
30. Ільченко Т.В. До питання маркетингового забезпечення планування збуту продукції підприємства / Т.В. Ільченко// Економіка та держава 2016. С.57-60.
31. Курбацька Л.М. Маркетингове забезпечення діяльності аграрних підприємств в умовах ринкового середовища. Агросвіт. 2013. № 10. С. 25 -31.
32. Нестеренко С.С. Сутність збуту в системі маркетингу підприємства International Scientific and Practical Conference “WORLD SCIENCE” 2016. № 1(5) С 76-79
33. Літковець Ю. Оцінювання маркетингових ризиків діяльності підприємства Інноваційна економіка 2014, № 53. С. 259 – 264.
34. Управління підприємницьким ризиком [за заг. ред. д.е.н. Д. А. Штефаніча]. Тернопіль : «Економічна думка», 2009. 224 с.
35. Устенко О. Л. Теория экономического риска : монографія К. : МАУП, 2007. 164 с.
36. Новодворський Я. Сучасні тенденції діяльності хедж-фондів як лідерів глобального інвестиційного середовища. Економіка України. 2006. № 12. С. 62–67.
37. Голяш І., Данилюк І. Аналіз маркетингових ризиків підприємства: наук. Стаття [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/22637/1/%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%20%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82.%20%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B8%D0%BA%D1%96%D0%B2.pdf>
38. Афанасьев М. П. Маркетинг: стратегия и практика фирмы. М.: Банки и биржи, 2005.
39. Балабанова Л. В. Маркетингова товарна політика в системі менеджменту підприємств: [Монографія] .Донецьк: ДонДУЕТ, 2007.
40. Ильшев А. М. Стратегический конкурентный анализ в транзитивной экономике России / А. М. Ильшев, Н. Н. Ильшева, Т. С. Селевич. – М: Финансы и статистика; ИНФРА – М, 2010. – 480 с.

41. Корінько М. Д. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах диверсифікації: теорія, методологія, диверсифікація: [Монографія] К.: ДП «Інформ. аналіт. Агенство», 2007. 429 с.

42. Михайловська-Ясюченко Л. В. Управління маркетинговим ризиком підприємства: дис. канд. екон. наук : 08.06.01. Леся Валентинівна Михайловська-Ясюченко.– Європейський ун-т, 2005. 196с.

43. Михайловська-Ясюченко Л. В. Механізм управління маркетинговим ризиком підприємства. Зовнішня торгівля: право та економіка. 2004. Вип. 5-6. - С. 121-127.