

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
 завідувач кафедри маркетингу,
 менеджменту та публічного
 адміністрування

_____ Іванова Н.С.
 (підпис)

« ____ » _____ 2019 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА
 на здобуття ступеня «Магістр»
 спеціальності 073 «Менеджмент»

на тему: «Ризики у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю»

Виконала: Харькова Алла Олегівна
 здобувач 2-го курсу групи зМН-18м
 вищої освіти

Керівник: доцент кафедри маркетингу, менеджменту
 та публічного адміністрування
 к.е.н., доц. Барабанова В.В.

 (підпис)

Рецензент: К.е.н., доцент кафедри менеджменту та
 аудиту КФ Запорізького національного
 університету Дашко І. М.

 (підпис)

Засвідчую, що у дипломній роботі
 немає запозичень з праць інших
 авторів без відповідних посилань
 Здобувач вищої освіти _____
 (підпис)

Кривий Ріг
 2019

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І
ТОРГІВЛІ ІМЕНІ МИХАЙЛА ТУГАН-БАРАНОВСЬКО**

Навчально-науковий інститут економіки, управління та адміністрування
Кафедра маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри маркетингу,
менеджменту та публічного
адміністрування
д.е.н., доцент

_____ Іванова Н.С.
“ _____ ” _____ 2019 року

**З А В Д А Н Н Я
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Харьковій Аллі Олегівні

1. Тема роботи **«Ризики у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю»**

керівник роботи к.е.н., доцент кафедри маркетингу, менеджменту та публічного адміністрування Барабанова В.В.

затверджені наказом ректора ДонНУЕТ від «24 » червня 2019 року № 194с _____

2. Строк подання здобувачем вищої освіти роботи: 05.12.2019 року

3. Вихідні дані до роботи: наукова і періодична література з теми дослідження, законодавчі та нормативні акти України, данні мережі Internet, статистична та бухгалтерська звітність (ТОВ «Гранд КОМ»).

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити): Розділ 1. Теоретичні аспекти ризиків у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю. Розділ 2. Дослідження ризиків у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Гранд КОМ г». Розділ 3. Ефективне управління ризиками у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Гранд КОМ».

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) графіки, таблиці, схеми, рисунки _____

6. Дата видачі завдання « _____ » _____ 2019 року _____

7. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

8. Календарний план

№ з/п	Назва етапів 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 дипломної роботи	до 17.06.2019	
2	Підготовка I розділу дипломної роботи	до 04.10.2019	
3	Підготовка II розділу дипломної роботи	до 25.10.2019	
4	Підготовка III розділу дипломної роботи.	до 15.11.2019	
5	Аналіз та інтерпретація отриманих результатів, оформлення роботи	до 19.11.2019	
6	Представлення роботи на кафедрі для рецензування, отримання рецензій та відгуків	до 21.11.2019	
7	Оформлення презентаційних матеріалів, проходження нормо контролю	до 25.11.2019	
8	Захист дипломної роботи	до 15.12.2019	

Здобувач вищої освіти _____ Харькова А. О.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Барабанова В. В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Загальна кількість в роботі:

Сторінок 60 рисунків 1, таблиць 14, додатків 2,
Графічний матеріал використаних джерел 40

Об'єкт дослідження: моніторинг й ідентифікація ризиків у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю

Предмет дослідження: методи та інструменти стратегічного управління ризиками у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю

Мета дослідження: обґрунтування теоретичних засад і розробка методичного інструментарію управління ризиками у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства

Методи дослідження: методи системного аналізу і синтезу для розгляду теоретичних аспектів стратегічного управління, методи статистичного, економічного, маркетингового і порівняльного аналізу, методи діалектичної і формальної логіки

Основні результати дослідження: запропоновано підвищення ефективності діяльності підприємства за умови впровадження моделі оцінювання ризику надійності споживача послуг у системі маркетингу. На основі отриманих результатів рекомендовано впровадити ризик-менеджмент в управлінні

Ключові слова: стратегічне управління, стратегічний ризик, маркетинговий аналіз

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РИЗИКІВ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ	10
1.1. Види та класифікація ризиків у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства	10
1.2. Система кількісних оцінок ступеня маркетингових ризиків	16
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ РИЗИКІВ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ	26
2.1. Оцінка комерційної діяльності підприємства ТОВ «Гранд КОМ»	26
2.2. Оцінка маркетингових ризиків на підприємстві	31
2.3. Маркетинговий аналіз управління ризиками підприємства	37
РОЗДІЛ 3 ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ	43
3.1. Шляхи вдосконалення стратегічного управління ризиками на підприємстві ТОВ «Гранд КОМ»	43
3.2. Оцінювання ризику надійності споживача у системі маркетингу ТОВ «Гранд КОМ»	49
	56
ВИСНОВКИ	
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58
ДОДАТКИ	

ВСТУП

На сучасному етапі господарювання важливе місце у процесі доведення товарів від виробників до споживачів посідають підприємства оптової торгівлі, адже виробники прагнуть швидкого і масштабного проникнення на ринок, а роздрібна торгівля зацікавлена у раціональному забезпеченні великим асортиментним переліком товарів та отриманні додаткових послуг, пов'язаних з їх зберіганням та транспортуванням.

Для запобігання втрат в процесі діяльності підприємства на всіх рівнях його управління орієнтовним планом дій повинна бути розроблена стратегія управління ризиками. Підприємства повинні управляти стратегічними змінами, що дозволяє адекватно реагувати на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі. Якщо раніше багато підприємств могли успішно функціонувати, звертаючи увагу на внутрішні проблеми, пов'язані з підвищенням ефективності використання ресурсів у поточній діяльності, то в цей час важливим стає здійснення стратегічного управління.

Цілісної теорії управління ризиком у вітчизняній науці немає, оскільки кожна теорія ґрунтується на концепції, яка є узагальненням практики, а практики вільного підприємництва в Україні поки що недостатньо. Останнім часом в економічній літературі почали з'являтися розробки у цьому напрямі, зокрема, це праці вчених-економістів В. В. Віталінського, В. М. Гранатурова, А. М. Дуброва, С. М. Ілляшенко, А. М. Поддєрьогіна, І. Д. Сердюкової та ін.

Незважаючи на досить значну кількість робіт наукового та практичного спрямування, залишається ще низка недостатньо досліджених методологічних підходів та практичний інструментарій до визначення маркетингового ризику підприємства торгівлі.

Підприємства торгівлі стикаються з величезною кількістю негативних чинників, які впливають на кінцевий результат їхньої діяльності – обсяг прибутку: нестабільність поставки, несвоєчасні та неповні платежі

споживачів, складнощі із залученням кредитних ресурсів тощо. Таким чином, обрана тема магістерської роботи є достатньо актуальною в ринкових умовах. Рішення про конкретні дії для захисту і зменшення ризику можуть бути деталізовані тільки при глибокому вивченні й аналізі ситуацій ризику, які матимуть місце в тій чи іншій ланці ланцюга. Із цією метою доцільно ідентифікувати і навести класифікацію всіх ризиків.

Метою магістерської роботи є обґрунтування теоретичних засад і розробка методичного інструментарію управління ризиками у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства.

Для досягнення мети сформульовано й вирішено такі завдання:

- систематизувати накопичений досвід щодо визначення сутності та теоретичних основ управління ризиками у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства;
- провести моніторинг видів стратегій управління ризиками на підприємстві;
- дослідити ризики у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю;
- узагальнити результати маркетингового аналізу управління ризиками на підприємстві;
- розробити напрями удосконалення процесу формування стратегічного управління ризиками на підприємстві в умовах мінливості зовнішнього середовища;
- запропонувати комплексний підхід вдосконалення стратегічного управління ризиками на підприємстві;
- розробити модель оцінювання ризику надійності споживача у системі маркетингу.

Об'єктом дослідження є моніторинг й ідентифікація ризиків у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю. Предметом дослідження є методи та інструменти стратегічного управління ризиками у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю.

Вирішення поставлених у магістерській роботі завдань здійснювалось з використанням наступних методів: загальнонаукових методів: метод аналогії, системний аналіз, формалізація; методи економіко-статистичного аналізу: табличний, графічний, порівняння, групування; маркетингові методи: матричний метод; спостереження, методи експертної діагностики.

У ході виконання дослідження використовувались методи системного аналізу і синтезу для розгляду теоретичних аспектів стратегічного управління, методи статистичного, економічного, маркетингового і порівняльного аналізу, методи діалектичної і формальної логіки. Вихідні дані до роботи: наукова та періодична література з теми дослідження, законодавчі та нормативні акти України, мережа Internet, статистична та бухгалтерська звітність ТОВ «Гранд КОМ» за 2016-2018рр.

Наукова новизна обґрунтованих положень і рекомендацій, полягає в наступному:

Уточнено суть та зміст поняття «стратегічне управління ризиком», що дало змогу визначити стратегічне управління як основну умову ефективного стратегічного управління, виділити спільні риси стратегічного управління та управління ризиками на підприємстві, основні принципи розробки стратегії управління ризиками, визначено роль ризик-менеджера у її розробці, сформовано стратегії управління ризиками з врахуванням методів управління ними, визначено основні умови її реалізації.

Запропоновано підвищення ефективності діяльності підприємства за умови впровадження моделі оцінювання ризику надійності споживача у системі маркетингу, що має практичне значення.

Апробація висновків, рекомендацій і пропозицій автора магістерської роботи відбувалась на базі статистичної та оперативної інформації ТОВ «Гранд КОМ», а пропозиції й висновки магістерського дослідження були обговорені під час проведення XI Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених, аспірантів, здобувачів і студентів: «Сучасні

проблеми і перспективи розвитку обліку, аналізу і контролю в умовах глобалізації економіки».

Магістерська робота складається зі вступу, 3 розділів, 7 підрозділів, висновків, списку використаних джерел 40 найменувань і 3 додатка. Текстова частина займає 60 сторінок машинописного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РИЗИКІВ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

1.1. Види та класифікація ризиків у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства

Сучасні умови функціонування національної економіки характеризуються загостренням впливу політичних та економічних чинників на діяльність підприємств та організацій в усіх сферах і галузях національного господарства. Зважаючи на кризову ситуацію, що склалась на ринках, підприємства стикнулися з проблемами збуту продукції та пошуку нових методів роботи з контрагентами. Це вимагає від вищого керівництва максимізації зусиль для координації діяльності компаній в умовах невизначеності та ризику, зокрема активізації діяльності у частині ризик-менеджменту, пов'язаній з оцінюванням маркетингових ризиків.

Категорія, сутність поняття «ризик» обумовлюється певними властивостями:

- невизначеність, адже ризик виникає у зв'язку з певними подіями;
- збиток, адже ризик може призвести до негативного результату;
- наявність аналізу розвитку ситуації, адже можлива якісна та кількісна оцінка виникнення ризику й можливих негативних наслідків у майбутньому;
- належність конкурентному суб'єкту»[10].

Враховуючи властивості ризику, можна стверджувати, що ризик – це характеристика результату, що має невизначений характер, за можливості настання негативних наслідків, проте кількісно виражена. «Щодо категорії «маркетинговий ризик», то варто виокремити такі підходи до трактування поняття: 1) вид ризику, що виникає в результаті маркетингової діяльності

підприємства; 2) вид ризику, що супроводжує певний напрям маркетингового управління»[10].

Якщо, основною метою торговельного підприємства є маркетингова діяльність – задовольнити потреби споживачів реалізувавши їм свої товари чи послуги, конкретизуючи їх маркетингові цілі й завдання, то природою виникнення маркетингового ризику є наявність невизначеності, які виникають у разі впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Автори О.А. Старостіна, В.А. Кравченко вважають, що маркетингові рішення підприємства здійснюються як під впливом внутрішніх факторів, так і під впливом зовнішнього середовища маркетингу, тому маркетингові ризики поділяються на внутрішні та зовнішні [15], рис.1.1



Рисунок 1.1. Класифікація маркетингових ризиків підприємств

На рис.1.1 представлена класифікація маркетингових ризиків в залежності від причини їх виникнення в залежності від факторів зовнішнього та внутрішнього середовища маркетингової діяльності підприємства. До зовнішніх віднесено ризики зовнішніх чинників маркетингового середовища: постачальницькі, конкурентні, споживацькі й ринкові. До внутрішніх віднесено маркетингові ризики, ймовірність виникнення яких обумовлено

помилками організації, управління та контролю маркетингової діяльності підприємства.

Вивчення процесу ідентифікації доцільно починати з дефініції сутності маркетингових ризиків. В літературі вказується, що маркетингові ризики – це такий вид ризиків, який пов'язаний з ймовірністю виникнення втрат під час збуту товарів та надання послуг, а також в процесі взаємодії з контрагентами і партнерами з метою організації торгівлі. Названі ознаки дають підстави називати маркетингові ризики комерційними або реалізаційними ризиками. «За джерелами виникнення маркетингові ризики можна класифікувати на три великі групи:

- 1) безпосередньо збутові ризики;
- 2) ризики взаємодії з контрагентами і партнерами в процесі організації продажу товарів і послуг;
- 3) ризики непередбаченої конкуренції.

Необхідно підкреслити, дана класифікація дозволяє детально розглядати питання, пов'язані з виникненням ризиків під час проведення комерційної діяльності підприємства і дозволяє будувати торгову діяльність підприємства з максимальним врахуванням можливих ризиків у цій сфері»

Перший різновид – це ризики недостатньої сегментації ринків збуту. В даному випадку продукція підприємства недостатньо націлена на певні групи споживачів. У більшості випадків названі ризики характерні для нових продуктів, тобто для того часу, коли підприємство освоює їх виробництво. Існує декілька причин появи таких ризиків. Зокрема, висока якість, дороговизна нового продукту для одних споживачів і недостатня якість цього товару для інших споживачів. Виникнення такої ситуації заважає підприємству досягнути запланованого рівня продажу.

Другий різновид – це ризики помилкового вибору цільового сегменту ринку. Такі безпосередньо збутові ризики мають декілька джерел походження. До основних джерел відносять такі джерела: а) продукт призначається для реалізації в таких сегментах ринку, де потреба в ньому

незначна порівняно з іншими сегментами або недостатньо усвідомлена; б) потенційні покупці даного продукту не мають достатньої кількості грошей для того, щоб купити його таку кількість, при якій виробництво стає ефективним. Така ситуація може бути наслідком або низького рівня купівельної спроможності, або її зниження внаслідок певних причин, наприклад, інфляції; в) продукт призначається для реалізації на тих сегментах ринку, на яких внаслідок зростання інфляції або високого інфляційного очікування, потенційні покупці даного товару змінюють свої наміри. Зміна намірів може зумовити переорієнтацію покупців на об'єкти, купівля яких забезпечує захист їх грошей від інфляції. Таким чином, дане джерело ризику є наслідком зміни пріоритетів у попиті внаслідок нестабільної макроекономічної ситуації; г) продукт направляється на ринок, де стрімко зменшуються інфляційні очікування. Якщо раніше покупці даного продукту вважали, що він захищає їх кошти від знецінення в період інфляції, то у зв'язку із зменшенням інфляційних очікувань вони можуть віддати свої пріоритети іншим продуктам.

Крім того, зменшення інфляційного очікування означає для всіх виробників те, що може відбутися вплив коштів від поточного споживання на користь нагромадження, знизивши на певному етапі доходи всіх підприємств-виробників; д) продукт, пропонований на даному сегменті ринку, відноситься до категорії відносно дорогих товарів. Наприклад, меблі, машини, будинки і т.п., для придбання яких характерно використання кредиту. А можливі споживачі цього продукту або не схильні до залучення кредитів, або не мають достатніх можливостей до цього залучення; е) з багатьох причин на вибраному сегменті ринку відбуваються різкі коливання в попиті на продукт підприємства, що не дозволяє йому вийти на плановий рівень обсягу продаж; є) організація системи продажу і технічного обслуговування вироблюваного підприємством товару на певному ринковому сегменті при виникненні певного роду складностей може так

вплинути на ціну реалізації продукту, що вона перевищить максимально дозволений рівень, при якому дана діяльність була б ефективною

До третього різновиду безпосередніх збутових ризиків відносять ризики помилкового вибору стратегії продажу продукту.

Такі ризики є наслідком невизначеності при прийнятті управлінських рішень. Невизначеність може зумовлюватися помилками як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру. Причинами стратегічних помилок, а отже, і джерелами існування даних видів ризиків, є: а) помилковий вибір пріоритетів при побудові системи реалізації своєї продукції. Справа в тому, що завжди існує імовірність допущення помилки при прийнятті рішення з приводу того, як краще організувати систему продажу продукту: або реалізувати його самостійно, або скористатися послугами посередників; б) передача повноважень по збуту своєї продукції неоптимальному типу посередників для даного товару й ринку; в) помилки при проведенні оцінки впливу на обсяги продаж купівлі фірмою особливих видів нематеріальних активів (наприклад, товарних знаків), що може не сприяти плановому збільшенню обсягу реалізації

Виникнення категорії «ризик маркетинг-менеджменту» пов'язане із системою управління в маркетинговій діяльності підприємства, має кількісну та якісну оцінку і впливає на кінцевий результат комерційного успіху підприємства. Особливість ризиків маркетинг-менеджменту полягає в тому, що вони охоплюють увесь процес управління системою маркетинг-менеджменту, але найбільше проявляються у сфері обігу залежно від розміру прибутку. Розкриваючи сутність стратегічного маркетингу, варто відзначити, що науковці не дійшли одностайної думки щодо єдиного трактування поняття «стратегічний маркетинг».

На думку Ж.-Ж. Ламбена «стратегічний маркетинг – це постійний і систематичний аналіз потреб ринку, що сприяє розробці ефективних товарів, які призначені для конкретних груп споживачів і володіють особливими

властивостями, які відрізняють їх від товарів-конкурентів і, отже, забезпечують виробнику стійку конкурентну перевагу» [9, с. 17–18].

Вивчаючи думку вітчизняних науковців щодо трактування поняття «стратегічний маркетинг», можна визначити, що «стратегічний маркетинг – це процес постійного аналізу потреб ринку, сегментування ринку та розробки концепцій забезпечення конкурентоспроможності товарів, вибір ринків та стратегій на них. Його головною метою є збалансування вимог ринку і можливостей підприємства у задоволенні потреб споживачів» [1, с. 193–195]. Результати дослідження показують, що існують різні підходи до класифікації ризиків маркетинг-менеджменту. Так, у наукових працях М. МакДональд пропонує класифікацію ризиків маркетинг-менеджменту, які об'єднанні у три групи, табл. 1.1.

Таблиця 1.1. Класифікація ризиків маркетинг-менеджменту[10].

Категорія ризиків маркетинг менеджменту	Підкомпоненти ризиків	Характеристика
Ринковий ризик	Ризик продуктової категорії	Обсяги продуктової категорії можуть виявитися недостатніми
	Ризик існування ринку	Частка в цільовому ринку може виявитися незначною
	Ризик обсягів продажу	Незначні обсяги реалізації порівняно з планованими
	Прогнозний ризик	Ризик зростатиме повільніше, ніж це було заплановано
	Ціновий ризик	Зниження рівня цін від запланованого
Частковий ризик у стратегії	Ризик оцінки цільового ринку	Напрямок роботи стратегії обмежений лише частиною цільового ринку, і пропозиція цінності зацікавить меншість цільових клієнтів
	Ризик пропозиції	Пропозиція ринку може бути не сприйнята цільовим сегментом
	Ризик SWOT-аналізу	Запропонована стратегія не покращить за рахунок сильних сторін ефективність роботи підприємства, враховуючи його можливості
	Ризик унікальності	Напрямок роботи за стратегією може призвести до жорсткої конкурентної боротьби
	Ризик майбутнього	Напрямки стратегії не відповідатимуть реаліям ринку
Ризики прибутку, пов'язані з тим,	Ризик джерел прибутку	Виникнення ризику, що супроводжується зменшенням прибутку через невідповідність дій конкурентів
	Ризик впливу	Рівень прибутку буде нижче рівня через

що стратегія не забезпечить очікуваної маржі	конкурентів	реакцію одного конкурента
	Ризик додаткових витрат	Пов'язаний із тим, що маржа виявиться нижчою від запланованої, оскільки додаткові витрати перевищать очікувані
	Внутрішній маржинальний дохід	Ризик пов'язаний із тим, що внутрішня маржа виявиться нижчою від запланованої, оскільки витрати на виробництво перевищують очікувані

Особливість ризиків маркетинг-менеджменту полягає в тому, що вони охоплюють увесь процес управління системою маркетинг-менеджменту, але найбільше проявляються у сфері обігу залежно від розміру прибутку.

1.2. Система кількісних оцінок ступеня маркетингових ризиків

Ризик, як керована категорія, потребує постійного цілеспрямованого впливу на його рівень з боку відповідальних осіб з метою уникнення або мінімізації можливих негативних наслідків. Одним з інструментів ризик-менеджменту є процедура оцінювання ризиків. Алгоритм оцінювання ризиків, що пропонується у різних джерелах, зводиться до таких етапів: виявлення ризику; аналіз ризику; оцінювання ризику.

Аналіз методологічних і теоретико-методичних підходів до систематизації маркетингових ризиків, показав, що існуючі класифікації в основному виділяють маркетинговий ризик як одну зі складових господарського (підприємницького) ризику. В інших у складі маркетингових ризиків окремо виділяють конкурентний ризик, ризик неприйняття продукції споживачами, ризик неадекватної оцінки місткості ринку, ризик прийняття невірних маркетингових рішень, ризик, пов'язаний зі змінами ситуації на ринку у період між його аналізом і прийняттям маркетингових рішень, що спираються на результати аналізу тощо.

Разом з тим, варто зазначити, що перед визначенням кількісних оцінок (показників) ризиків необхідно здійснити їх якісний і кількісний аналіз, процедури проведення якого докладно описані в багатьох джерелах, зокрема у працях [1; 2].

Кількісний аналіз ризику потребує відповідної статистичної інформації. За кордоном існують компанії та агенства, які спеціалізуються на збиранні інформації та її опрацюванні. В Україні ринок інформаційних послуг поки що розвинутий слабо. Часто буває досить важко отримати не лише фактичні дані, які необхідно відповідним чином обробляти, а навіть і нормативно-регулюючу інформацію. Більшість теоретичних і практичних підходів щодо кількісного аналізу ризику ґрунтується на його визначенні у термінах теорії імовірностей і математичної статистики. Причому імовірності можна дати статистичну інтерпретацію або нестатистичну, яку називають „суб’єктивною імовірністю”.

Вона застосовується при відсутності необхідних статистичних даних. В такому випадку суб’єктивні ймовірності визначаються за допомогою спеціально організованих експертних процедур. Оцінку імовірності подій дає експерт – компетентна особа, спеціаліст в певній галузі. В практичній діяльності нерідко виникають проблеми прийняття рішень в умовах невизначеності та конфліктності, що зумовлюються не концепцією випадковості, тобто стохастики, а є наслідком нечіткості суджень і описуються нечіткими множинами, тобто класами множин, у яких неможливо визначити чітку межу, яка відділяла б елементи, що не належать до цього класу. Усі названі чинники зумовлюють те, що для кількісного аналізу ризику використовують низку методів. В їх систему входять такі методи: аналогій, аналізу чутливості або вразливості, імітаційного моделювання, експертних оцінок, дерева рішень, математичної статистики, доцільності витрат. Коротко охарактеризуємо названі методи.

Суть методу аналогій полягає в тому, що в аналізі ризиків нового об’єкту, проекту використовують минулий досвід попередніх аналогічних

проектів. Під час використання аналогів застосовують бази даних та знань щодо чинників ризику. Ці бази будуються на матеріалах літературних джерел, пошукових робіт, моніторингу, опитувань фахівців тощо. Одержані дані обробляють, використовуючи відповідний математичний апарат та обчислювальну техніку для виявлення залежностей та з метою врахування потенційного ризику. Проте дуже рідко може бути, коли умови нового проекту повторювали б минулий досвід, яким можна було б скористатися для нових проектів. Тому метод аналогій застосовується лише в простих випадках.

А в основному він використовується як допоміжний у низці інших методів. Охарактеризований вище метод чутливості для аналізу ризику відзначається простотою. Однак, необхідно звернути увагу на те, що цей метод є дещо обмеженим. Справа в тому, що він спирається на аналіз впливу лише окремих чинників. Не враховується взаємозв'язок, взаємозалежність чинників. Так, зміни у попиті можуть потягти за собою зміни у цінах тощо. І якщо не враховувати суттєві внутрішні взаємозалежності між прогнозованими чинниками, то результати аналізу ризиків можуть бути деформованими. Необхідно підкреслити, широкого застосування в економіці набули методи імітаційного моделювання.

Алгоритм кількісного аналізу ризику за допомогою методів імітаційного моделювання можна розподілити на сім кроків. Перший крок аналізу полягає у формуванні моделі, здатної прогнозувати значення відповідних показників ефективності об'єкта, проекту. Другий крок здійснюється з метою визначення ключових чинників (аргументів) ризику об'єкта, що аналізується.

На третьому кроці визначаються можливі інтервали відхилень прогнозованих значень, параметрів (чинників ризику) від очікуваних (найбільш імовірних).

Четвертий крок полягає у визначенні розподілу імовірності випадкових значень аргументів.

П'ятий крок призначений для виявлення взаємозалежності (кореляції) між ключовими чинниками ризику.

Шостий крок полягає у здійсненні генерації випадкових сценаріїв, які ґрунтуються на системі прийнятих гіпотез щодо чинників ризику згідно з обраною моделлю на першому кроці. Після того, як всі гіпотези були ретельно досліджені і побудовані відповідні залежності, залишається лише послідовно здійснювати обчислення згідно з обраною на першому кроці моделлю до тих пір, доки не буде одержана репрезентативна вибірка з нескінченної множини можливих значень ключових аргументів, враховуючи накладені на них обмеження. Для цього, як свідчить досвід, достатньо, щоб вибірка була одержана в результаті здійснення 200-500 обчислень, або, як кажуть, „прогонів”.

На сьомому кроці після серії „прогонів” можна одержати відносні частоти для підсумкового показника, наприклад, норми прибутку. Результати можуть бути подані у вигляді дискретного чи неперервного закону розподілу підсумкового показника як випадкової величини. Після цього робиться перевірка гіпотез щодо виду закону розподілу, обчислюються числові характеристики результуючого показника сподіваної величини показника, варіації, семиваріації, асиметрії, ексцесу тощо.

Одержані результати вимагають їхньої інтерпретації, та прийняття управлінських рішень. ґрунтовну інформацію відносно математичних методів аналізу ризиків можна почерпнути з книг Вітлінського В.В. [1]

Орієнтуючись на методи математичної статистики, необхідно врахувати те, що у ряді випадків, коли підприємство не має достатньої статистичної інформації, застосовується метод експертної оцінки, або по іншому, метод експертної оцінки побудови сценаріїв. Такий підхід може бути реалізований шляхом опрацювання думок досвідчених підприємців і спеціалістів. Бажано, щоб експерти супроводжували свої оцінки даними про можливість виникнення різноманітних обсягів втрат. Можна обмежитися одержанням експертних оцінок можливостей допустимого критичного

ризиків або оцінити найбільш імовірні втрати в господарській діяльності підприємства.

В них розкривається методика застосування в ризикології показників математичного сподівання, дисперсії, модального значення випадкової величини (ВВ), середньоквадратичного її відхилення; коефіцієнтів варіації, семіваріації, асиметрії, ексцесу ВВ; функцій Гауса, Лапласа, оцінки Байєса, Гурвіца, Ходжеса-Лемана, Вальда, Севіджа тощо. Причому в кількісному аналізі ризиків використовуються досягнення системи математичних наук: теорії ймовірностей, математичної статистики, економічної статистики, теорії статистики, лінійної алгебри, математичного аналізу, математичного програмування, математичної економіки, економетрії, теорії ігор, теорії рішень.

При використанні методу експертних оцінок менеджеру необхідно зробити цифрове припущення про імовірність можливих подій відповідно до минулого досвіду та інтуїції. Отже в основу цього методу покладено визначення імовірності появи кожного з факторів ризику, тобто вірогідність появи збою в функціонуванні підприємства з окремих причин.

Але загальний рівень ризику викликає певні сумніви, бо ризик – це імовірність. Отже, рівень ризику може коливатися від 0 до 1. А при використанні експертного методу, згідно бальним розрахункам, його рівень може коливатися від 0 до 10. Це одна суперечність, тобто недолік цього методу. Другою хибною рисою цього методу є суб'єктивізм.

Тому, що менеджер залежно від суб'єктивного ставлення до ризику, по-різному оцінює допустимий, прийнятний для себе рівень ризику. Експертний метод базується на судженні і на особистому досвіді менеджера, що є певним недоліком. Не можна забувати про те, що до важливих методів кількісної оцінки ризику відноситься метод дерева рішень. Суть його полягає в графічній побудові варіантів рішень, які можуть бути прийняті. Сам графік нагадує дерево з гілками. Звідси походить назва цього методу дослідження ризиків. Створюється дерево рішень рухаючись зліва направо, а аналізується

в оберненому напрямку. Тому цей аналіз називають зворотнім. При створенні дерева пункти прийняття рішень позначаються квадратами, а вузли невизначеностей – кружками.

При використанні методу експертних оцінок менеджеру необхідно зробити цифрове припущення про імовірність можливих подій відповідно до минулого досвіду та інтуїції. Отже в основу цього методу покладено визначення імовірності появи кожного з факторів ризику, тобто вірогідність появи збою в функціонуванні підприємства з окремих причин.

Але загальний рівень ризику викликає певні сумніви, бо ризик – це імовірність. Отже, рівень ризику може коливатися від 0 до 1. А при використанні експертного методу, згідно бальним розрахункам, його рівень може коливатися від 0 до 10. Це одна суперечність, тобто недолік цього методу. Другою хвибою цього методу є суб'єктивізм. Тому, що менеджер залежно від суб'єктивного ставлення до ризику, по-різному оцінює допустимий, прийнятний для себе рівень ризику. Експертний метод базується на судженні і на особистому досвіді менеджера, що є певним недоліком. Не можна забувати про те, що до важливих методів кількісної оцінки ризику відноситься метод дерева рішень. Суть його полягає в графічній побудові варіантів рішень, які можуть бути прийняті. Сам графік нагадує дерево з гілками. Звідси походить назва цього методу дослідження ризиків. Створюється дерево рішень рухаючись зліва направо, а аналізується в оберненому напрямку. Тому цей аналіз називають зворотнім. При створенні дерева пункти прийняття рішень позначаються квадратами, а вузли невизначеностей – кружками. принципи використання цього методу за допомогою відносно простого графічного малюнка дерева рішень.

Слід підкреслити те, що можливість використання таких простих математичних засобів для знаходження оптимального рішення не можна вважати причиною відмови від використання дерева рішень. Справа в тому, що вищенаведені математичні розрахунки спираються на припущення можливості дії закону рівномірного розподілу імовірностей продажу товару

по різноманітних цінах. При інших законах розподілу імовірностей математичний пошук оптимального рішення може суттєво ускладнитися. Крім того, не завжди можна підібрати відповідний закон розподілу імовірностей. Побудова дерева рішень може допомогти легко знайти оптимум у будь-якому випадку.

Аналізуючи маркетингові ризики, треба звернути увагу на можливість використання методу доцільності витрат. Сутність його базується на тому, що в процесі підприємницької діяльності, затрати по кожному конкретному напрямку, а також по окремих елементах, не мають однакового ступеня ризику. Іншими словами ступінь ризику, двох різних напрямків діяльності однієї фірми неоднакова, як неоднакова вона по окремих елементах затрат всередині певного напрямку діяльності.

Для аналізу доцільності витрат стан по кожному із елементів затрат повинен бути диференційований на області ризику, які представляють собою зону загальних збитків, в межах яких конкретні збитки не перевищують граничного значення встановленого рівня ризику:

- 1) область абсолютної стійкості,
- 2) область нормальної стійкості,
- 3) область нестійкого стану,
- 4) область критичного стану,
- 5) область кризового стану.

В області абсолютної стійкості ступінь ризику по аналізованому елементу затрат відповідає нульовому ризику, згідно розрахованого на основі статистичних даних минулих періодів коефіцієнта "b". Дана область характеризується відсутністю будь-яких збитків в підприємницькій діяльності з гарантованим одержанням планового прибутку, величина якого теоретично необмежена. Елемент витрат, який знаходиться в області нормальної стійкості, характеризується мінімальним ступенем ризику. Максимальні втрати тут не повинні перевищувати границі планового чистого

прибутку, тобто тієї частини прибутку, яка залишається після виплати податків та інших виплат, наприклад, дивідендів.

Таким чином, мінімальна область ризику забезпечує підприємству відшкодування всіх витрат виробництва і виплати податків та інших платежів із прибутку. Область нестійкого стану характеризується підвищеним ризиком, при цьому рівень збитків не перевищує величину розрахункового прибутку, тобто тієї частини прибутку, яка залишається в підприємства після всіх виплат в бюджет, виплати процентів за кредит, штрафів та неустойок. Отже, при такому ступені ризику суб'єкт підприємництва ризикує тим, що він в гіршому випадку одержить прибуток, величина якого буде менше його розрахункового рівня. При цьому він буде мати можливість відшкодувати всі свої витрати.

В границях області критичного стану, якій відповідає критичний ступінь ризику, можливі збитки в межах валового прибутку, тобто загальної суми прибутку, яка одержана підприємством до проведення всіх відрахувань, платежів. Такий ризик є небажаним, тому що в такому випадку фірма ризикує втратити не просто прибуток, але не провести повністю виконання свої зобов'язань.

Недопустимий, або катастрофічний ризик, який відповідає області кризового стану, означає прийняття суб'єктом господарювання такого ступеня ризику, коли він не в змозі буде відшкодувати усіх своїх витрат. В даному випадку максимальні збитки дорівнюють усій виручці від реалізації продукції та майну фірми.

Після того, коли буде розрахований коефіцієнт "b" на основі даних минулих періодів, кожна стаття затрат аналізується окремо на предмет її ідентифікації по областях ризику і максимальних збитків. При цьому ступінь ризику всього напряму діяльності буде відповідати максимальному значенню ризику по елементах затрат. Перевага розглянутого методу полягає в тому, що знаючи статтю затрат, у якої ризик максимальний, буде можливо знайти шляхи його зниження. Так, у тому випадку, коли максимальна точка ризику

припадає на затрати, пов'язані з орендою приміщення, можна відмовитися від оренди та купити приміщення і т.п.

Для оцінки ризиків, спричинених діями макросередовища, можуть бути застосовані відомі методики за якими визначають ризик підприємництва.

Оцінку ризиків, спричинених факторами мікросередовища, можна вести за відомою методикою, яка дозволяє оцінити ступінь надійності і ризику взаємодії з економічними контрагентствами підприємства. Оцінка за цією методикою виконується у наступній послідовності:

1. На першому етапі визначають набір оціночних критеріїв, проводять їх аранжування, наприклад, методом попарного порівняння, ранги переводять у вагомості.
2. На другому етапі будують таблицю оцінки надійності взаємодії з кожним з економічних контрагентів окремо за кожним із всього їх комплексу критерієм. Далі визначають відносну оцінку кожного з економічних контрагентів окремо за кожним з виділених критеріїв.
3. На третьому етапі виконують комплексну критеріальну оцінку кожного з економічних контрагентів.

Самі оціночні критерії і їх вагові характеристики визначені методом експертних оцінок фахівцями фірми. У клітинках таблиц проти кожного з критеріїв записують результати добутку відносних оцінок економічних контрагентів, розрахованих за формулою, на вагові характеристики відповідних критеріїв. Інтегральну оцінку надійності і ризику взаємодії з усім комплексом економічних контрагентів знаходять як середньозважену.

У першому розділі магістерської роботи досліджено види та класифікація ризиків у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства. Функціонування та розвиток підприємств в сьогоденних реаліях супроводжуються сукупністю ризиків, які прямо чи опосередковано впливають на їхню діяльність. Такими ризиками є: валютні коливання, високий рівень конкуренції, коливання рівня попиту та

пропозиції, невизначеність законодавчої бази щодо ведення підприємницької діяльності та ін. Тому важливою необхідною умовою є врахування рівня ризику та побудова механізму їх управління для діяльності підприємства. В роботі було досліджено система кількісних оцінок ступеня маркетингових ризиків. Алгоритм оцінювання ризиків пропонується наступний: виявлення ризику; аналіз ризику; оцінювання ризику. Разом з тим, варто зазначити, що перед визначенням кількісних оцінок (показників) ризиків необхідно здійснити їх якісний і кількісний аналіз процедури ризиків. Для цих цілей пропонується використовувати абсолютні та відносні показники. Абсолютні показники призначені для оцінки величини можливих втрат у натуральному чи грошовому еквівалентах, відносні показники – для оцінки імовірності втрат. До того ж необхідно враховувати взаємозалежність абсолютних розмірів втрат і відносних показників, від виду діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ РИЗИКІВ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

2.1. Оцінка комерційної діяльності підприємства ТОВ «Гранд КОМ»

Комерційна діяльність як категорія ринкової економіки охоплює процеси, що забезпечують систему товарно-грошового обміну на різних його етапах. За структурою вона поділяється на три блоки: виробництво – оптова торгівля, оптова торгівля – роздрібна торгівля, роздрібна торгівля – сфера споживання. Діяльність роздрібного торговельного підприємства пов'язана з реалізацією продукції кінцевому споживачеві, що є завершальним етапом її просування зі сфери виробництва. Предметом роздрібною торгівлі є не тільки продаж товарів, але і торговельне обслуговування та надання додаткових послуг покупцям. Для дослідження комерційної діяльності обрано підприємство ТОВ «Гранд КОМ» яке займається роздрібною торгівлею одягом, взуттям для споживачів. Результати діяльності підприємства за 2016-2018 рр. наведено у (табл. 2.1).

Таблиця 2.1- Аналіз балансу підприємства ТОВ «Гранд КОМ» за 2016-2018 рр.

Актив	ТОВ «Гранд КОМ»		
	2016	2017	2018
Необоротні активи	44669	21308	52343
Оборотні активи	101000	150250	269755
Витрати майбутніх періодів	3,0	72,0	11,0
Баланс	145672	171630	322109
Власний капітал	23213	18393	34893
Довгострокові зобов'язання	49773	37681	1953
Поточні зобов'язання	72686	112251	285263
Доходи майбутніх періодів		3 305,0	
Баланс	145672	171630	322109

Загальна вартість активів підприємства ТОВ «Гранд КОМ» за 2018 р. становить 322109 тис. грн., табл. 2.1. У порівнянні з попереднім періодом зменшення загальної вартості активів складає 150479 тис. грн. Довгострокові зобов'язання сягають 1953 тис. грн. що на 35728 тис. грн. менше ніж у минулому 2017 р. Поточні зобов'язання складають 285263 грн. Нематеріальних активів станом на 2018 р. по залишковій вартості обліковується в сумі 234 тис. грн.

За звітний період витрати ТОВ «Гранд КОМ» становлять: собівартість реалізованої продукції – 532882 тис. грн., адміністративні витрати – 9639 тис. грн., витрати на збут – 33861 тис. грн, інші операційні витрати – 544159 тис. грн., фінансові витрати – 20980 тис. грн., інші витрати – 675 тис. грн. Надзвичайних подій у 2017 році не було. За підсумками діяльності у 2018 році підприємство отримало прибуток у сумі 16502 тис. грн

Собівартість реалізації має постійну тенденцію до підвищення, проте темпи підвищення дещо знизилися у 2016 році, а вірогіднісний ризик зміни собівартості реалізації становить 14,63%, що також говорить про її достатню сталість у часі.

Доля собівартості у обсязі реалізації має постійну тенденцію до підвищення, що є негативною тенденцією, оскільки свідчить про зростання матеріаломісткості та трудомісткості основної продукції, що веде до зменшення рентабельності та погіршення конкурентної позиції підприємства в цілому.

Ризик зміни долі собівартості у обсязі реалізації становить 5,35%, що для кон'юнктурного показника, який має залишатися достатньо сталим незалежно від зміни основних факторів зовнішнього середовище, є досить завеликим значенням. Показник чистого прибутку є найбільш ризикованим і, відповідно, має найбільш негативний вплив на фінансовий стан підприємства.

Ризик зміни у часі чистого прибутку становить 102,51%, що є дуже завеликим значенням, та становить особливу загрозу фінансового стану

підприємства і є одним з факторів, які вказують на необхідність планування заходів по зменшенню ризиків.

Аналогічні тривожні тенденції спостерігаються щодо рентабельності продукції, ризик зміни якої становить 96,81%. Тобто цей показник є вкрай нестабільним. І на майбутні періоди потрібно приділяти увагу вивченню її причин та знаходженню шляхів її подолання. Аналізуючи зазначений період показників фінансової звітності та діяльності підприємства взагалі, можна сказати що підприємство ТОВ «Гранд КОМ» має стійкий фінансовий стан. Реалізувавши товари й отримавши заданий прибуток, торговельне підприємство досягає своєї мети.

Необхідно провести більш детальний аналіз діяльності підприємств, використовуючи сучасні методи діагностики кризових ситуацій. Фінансові показники дають можливість визначити стан підприємства і ймовірність настання банкрутства. Коефіцієнт загальної ліквідності відображає здатність покриття поточних зобов'язань підприємства за рахунок використання всієї суми оборотних коштів. Станом на 31.12.2018р. його значення складає 2,97 що свідчить про достатній ступінь ліквідності підприємства (табл.2.2).

Таблиця 2.2- Аналіз коефіцієнтів ділової активності підприємств за 2018р.

ТОВ «Гранд КОМ»		
Коефіцієнти	2018	%
Ліквідність,%,поточні активи / поточні зобов'язання	297.00%	+12.84%
Прискорена ліквідність, %	27.00%	+10.44%
Грошова ліквідність, %	1.00%	-75.00%
Цикл погашення дебіторської заборгованості, рази	0.97	-27.61%
Середній термін погашення дебіторської заборгованості, дні	0.97	-27.61%
Доля позиченого капіталу в активах, %	29.00%	+3.57%
Співвідношення позиченого та власного капіталу, %	41.00%	+2.50%

Продовження таблиця 2.3

Доля основних засобів в активах, %	40.00%	+17.65%
Рівень зносу основних засобів, %	42.00%	-87.50%
Рентабельність реалізації, %	51.00%	-26.09%
Прибуток (збиток) до амортизації, зносу, фінансових витрат (доходів) та податку (ЕВІТДА), %	43.00%	53.76%
Прибуток (збиток) до фінансових витрат (доходів) та податку (ЕВІТ), %	35.00%	+61.11%
Прибуток (збиток) до податку (ЕВТ), % ЕВТ / чистий дохід від реалізації	34.00%	+62.22%
Прибутковість, %	21.00%	+71.62%
Прибуток на інвестований капітал, %	12.58%	+94.15%
Чистий дохід на одного працівника, тис. грн.	510.09	+15.86%
Середня місячна заробітна плата, грн.	3,986.16	+11.56%

Аналіз показників таблиці 2.2 вказує, що за підсумками 2018 року ТОВ «Гранд КОМ» підвищило свою ділову активність, більшість показників має нормативне значення, що вказує на стійкий фінансовий стан.

У поточному році прибутковість активів та діяльності підприємства склали відповідно 21,00%. Діяльність підприємства у 2018 році принесла чистий дохід на одного працівника 510,09 грн., зростання середньої зарплати на одного робітника збільшилось на 11,56% у 2018 році і склала 6,986.16 грн.

Результати проведеного аналізу ТОВ «Гранд КОМ» дозволили оцінити його фінансовий стан, але цього недостатньо щоб провести діагностику процесів та визначити тенденції кризових ситуацій на підприємствах, оцінити ймовірність настання ризику з метою розробки ефективної стратегії зменшення ризику.

Оцінка кризових симптомів підприємства і діагностування можливості фінансової кризи здійснюється задовго до проявлення його явних ознак.. Розрахунки критерія за моделлю Альтмана на ТОВ «Гранд КОМ» у 2018 році складає 4,6 а у минулому 2017 році дорівнює 2,8, тобто значення його вказують на помірну можливість банкрутства на підприємстві, (табл.2.3).

Таблиця 2.3- Розрахунки показників діяльності підприємств Модель Альтмана

Показники	ТОВ «Гранд КОМ»	
	2017	2018
A_1 – робочий капітал/сума активів (ліквідність);	0,36	0,33
B_2 – нерозподілений прибуток/сума активів (сукупна прибутковість за період діяльності);	0,5	0,46
C_3 – прибуток до виплати процентів і податків/сума активів (прибутковість);	1,42	3,4
D_4 – ринкова вартість власного капіталу/балансова оцінка заборгованості (фінансова структура);	0,32	0,24
E_5 – обсяг продажів/сума активів (рівень оборотності капіталу)	0,2	0,17
$Z = 1,2A_1 + 1,4B_2 + 3,3C_3 + 0,6D_4 + 1E_5$	2,8	4,6

За підсумками 2018 року діяльність підприємства оцінюється прибутковою, значення показника Альтмана досить високе тобто фінансово стійке, табл. 2.3. Показник свідчить про високу можливість банкрутства на підприємстві у 2018 році. Це вказує на погіршення фінансового стану у 2018 році. Отримані узагальнюючі показники не дають на сто відсотків діагностувати можливості настання фінансової кризи, оцінку ймовірності банкрутства підприємств. показав, що спрогнозувати вірогідність банкрутства за допомогою 5-факторної моделі за 1 рік можна з точністю до 90%, за 2 роки – до 70%, за 3 роки – до 50%.

Тому доцільно продовжити дослідження за іншими моделями. В українських умовах рентабельність окремого підприємства значною мірою піддається небезпеці зовнішніх коливань, вплив яких небезпечний в окремих випадках. Потрібно також відзначити, що чистий прибуток підприємства, який залишається після сплати податків, в умовах інфляції йде тільки на поточні витрати. Очевидно, ця формула в наших українських реаліях повинна мати менш високі параметри при різних показниках рентабельності. Тому на сьогодні актуальним є питання формування системи показників яка б оцінювала та відображала всі сторони функціонування підприємства і при цьому давала найбільш точну оцінку схильності підприємства до

банкрутства. Однак слід враховувати, що система показників повинна включати коефіцієнти, які найбільш повно відображають фінансовий стан підприємства, але при цьому утворюють як можна меншу кількість.

2.2. Оцінка маркетингових ризиків на підприємстві

Для виявлення факторів ризиків і формулювання самих ризиків доцільно на підприємстві ТОВ «Гранд КОМ» провести оцінку ризику. Експертним шляхом були виявлені фактори ризику, та проведено оцінка можливих наслідків цих подій; імовірність того, що вони відбудуться і якість управління цими видами ризиків. Менеджер прийняв рішення що найбільш доцільним є використання трьох ступеневої дев'ятибальної шкали. Для наслідків: мало серйозні (1-3), помірні (4-6); серйозні (7-9 балів). Для імовірності події: низька імовірність (1-3); середня імовірність (4-6); висока імовірність (7-9). Для якості управління: низька якість (7-9); середня якість (4-6); висока якість (1-3). Результати оцінки ризиків представлена в табл. 2.4.

Таблиця 2.4-Підсумкова таблиця виявлених ризиків

од ризику	Формулювання ризику	Величина можливого збитку	Фактор ризику	Бальна оцінка ризику: Імовірності події	Наслідків події
ФР_1	Ризик подорожчання кредиту на закупівлю обладнання А в результаті можливого зростання річного рівня інфляції вище 10%	5 тис. грн.	Рівень інфляції, який перевищить 10%	6	

Далі відбувається ранжування ризиків, їх відбір і складання карти ризиків. Для ранжування ризиків їх формуємо в спеціальну таблицю, яка має наступний вигляд (табл. 2.4).

Таблиця 2.5- Оцінка та ранжування ризиків ТОВ «Гранд КОМ»

№ п / п	Назва ризику	Інтегральна оцінка	Коефіцієнт значущості групи факторів	Підсумкова оцінка
1	Ризик подорожчання кредиту на закупівлю обладнання А в результаті можливого зростання річного рівня інфляції вище 10%	18	0,5	9,0

Визначаємо підсумкову оцінку ризику: інтегральну оцінку потрібно перемножаємо на коефіцієнт значущості групи факторів, який розраховується за наступною методикою. Менеджером підсумовують всі збитки ТОВ «Гранд КОМ» за попередні три роки. Потім визначають, відповідно, величину збитків, які були обумовлені дією макроекономічних, мікроекономічних, і внутрішньо-організаційних чинників. Відношення кожної групи збитків до загальної суми збитків і буде значенням відповідних коефіцієнтів. Далі з таблиці відбирають ризики з найбільшими значеннями підсумкової оцінки. Як правило, в першу чергу, керуючись принципом Парето, відбирається 20- 25% ризиків з найбільшими значеннями підсумкової оцінки. Наступним кроком є складання карти ризиків, на яку наносять порядкові номери відібраних ризиків (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Карта ризиків ТОВ «Гранд КОМ»

Висока	-	-	7,15
Середня	1,20	3	5,12,16
Низька	-	-	-
Серйозність наслідків Імовірність події	Низька	Середня	Висока

В ході розробки програми управління ризиками на ТОВ «Гранд КОМ» розглядаються можливості використання різних методів управління ризиками для їх різних видів.

Як правило, ризик-менеджер, використовує наступні методи управління ризиками. Найпоширеніші методи управління ризиками: - уникнення ризиків чи відмова від них; - прийняття ризиків на себе; - запобігання збиткам; - зменшення розміру збитків; - страхування; - самострахування; - передачі ризиків (відмінний від страхування).

Уникнення ризику означає просте відхилення від заходу, пов'язаного з ризиком. Однак уникнення ризику найчастіше для підприємства означає відмову від прибутку. Прийняття ризику на себе це залишення ризику, тобто на його відповідальності. Передача ризику означає, передачу відповідальності за ризик комусь іншому, наприклад страхової компанії.

Для зниження ступеня ризику застосовуються різні прийоми. Найпоширенішими є: диверсифікованість, придбання додаткової інформації про вибір і результати, лімітування, самострахування, страхування. Диверсифікованість являє собою процес розподілу коштів між різними об'єктами вкладення капіталу, які безпосередньо не зв'язані між собою, з метою зниження ступеня ризику й втрат доходів.

Лімітування це встановлення ліміту, тобто граничних сум видатків, продажу, кредиту й т. п.

Господарюючими суб'єктами він застосовується при продажі товарів у кредит, наданні позик, визначенні сум вкладення капіталу тощо.

Вибір методів управління ризиками визначається загальною стратегією фірми щодо ризиків, що, у свою чергу, залежить від сумарного розміру потенційних збитків, з одного боку, і фінансових можливостей фірми, з іншого. Вибрані методи управління ризиками заносяться в спеціальну таблицю (табл. 2.6).

Таблиця 2.6- Методи управління ризиками ТОВ «Гранд КОМ»

Ризик / Можливий збиток	Методи впливу	Напрямок впливу	Кошти на реалізацію даного методу управління ризику / Коефіцієнт економічної ефективності
Зростання частки браку внаслідок можливого невиконання планів модернізації обладнання / 25 000	Запобігання збиткам	Укласти попередній договір з банком про отримання кредиту на модернізацію (в разі потреби)	2 000 грн. (підвищений відсоток за гарантування кредиту)
Всього		45000 грн.	77 000 грн.
Коефіцієнт економічної ефективності	-	-	6,5

Для розрахунку ефективності методів управління ризиками, що використовуються, необхідно розрахувати інтегральний і частковий коефіцієнти ефективності ризик-менеджменту. Таким чином в результаті розрахунку отримали частковий коефіцієнт ефективності ризик-менеджменту для даного ризику він дорівнює $25\ 000\ \text{грн.} / 5\ 000\ \text{грн.} = 5$. Це означає, що кожна гривня, яка витрачається на управління ризиками, дозволяє запобігти 5 грн. можливих збитків. Інтегральний коефіцієнт ефективності ризик-менеджменту для всієї ТОВ «Гранд КОМ» дорівнює результату від поділу суми всіх потенційних збитків на обсяг коштів, що витрачаються для застосування всіх методів управління ризиками. В результаті проведення аналізу відбувається ідентифікація факторів і видів ризику. Кількісний аналіз дає можливість чисельно визначити розмір окремих фінансових ризиків і оцінити рівень ризику як окремої фінансової операції, так і діяльності підприємства в цілому. Наступним етапом є дослідження ймовірності можливих фінансових результатів діяльності ТОВ «Гранд КОМ» (виручку,

прибуток та собівартість) за умов ризикового ведення діяльності, при умові розрахунку основних запланованих показників наступною інформацією:

- планується дохід від реалізації послуг на сумму 100 тис. грошових одиниць за 2018 р;

- планова рентабельність продукції 20%;

- ступінь ризику 0,2.

Визначимо спочатку прибуток, який може бути при запланованій виручці: $100 \times 20\% = 20$ тис. гр. од. Тепер визначимо очікуване значення доходу: $до = 100 \times 0,2 + 20 \times 0,2 = 24$ тис. гр. од.

Очікуване значення доходу більше на 40 тис. гр. од., ніж той, який може бути при запланованій виручці в 10 тис. гр. од. Очікуваний рівень рентабельності буде: $20\% + 0,2 = 20,2\%$.

Отже це є середнє значення можливого фінансового результату. Середньоквадратичне відхилення складає: 0,09. Тобто рівень рентабельності може відхилитися від 20,2% на 0,09 пункта. Коефіцієнт варіації буде: $0,09/20,2 = 0,004$ або 0,4%. Чим менше значення коефіцієнта варіації, тим більша стабільність прогнозованої ситуації. Таким чином такі прості розрахунки дозволяють дуже швидко планувати очікуваний дохід, із врахуванням ризику, та корегуванням значення, що важливо для підприємства.

В другому розділі роботи було досліджено аналіз основних показників ТОВ «Гранд КОМ» за 2016-2018рр. Визначено, що на підприємстві мають місце ризики. Попередження виникнення ризикових ситуацій шляхом керування впливів на контрольовані чинники зовнішнього та внутрішнього середовища є основною задачею стратегічного управління для керівника ТОВ «Гранд КОМ». За результатами стратегічного аналізу встановлено, що одними з найбільш актуальних проблем вдосконалення маркетингових стратегій є: необхідність подальшого зниження витрат та оптимізації системи каналів збуту продукції; для підприємства посередників - необхідність підвищення якості обслуговування покупців. Для вирішення зазначених

проблем розроблено відповідні рекомендації та пропозиції зменшення маркетингових ризиків.

2.3. Маркетинговий аналіз управління ризиками підприємства

За результатами стратегічного аналізу, проведеного вище встановлено, що одними з найбільш актуальних проблем вдосконалення маркетингових стратегій є: необхідність подальшого зниження витрат та оптимізації системи каналів збуту продукції; для підприємств, а також для підприємства посередників - необхідність підвищення якості обслуговування покупців. Для вирішення зазначених проблем розроблено відповідні рекомендації.

Так, для забезпечення зниження витрат запропоновано процедуру раціоналізації бізнес-процесів. З використанням цієї процедури обґрунтовано раціональний зміст бізнес-процесу «приймання замовлення на будівельні роботи для ТОВ «Гранд КОМ».

Передбачено впровадження комп'ютерної технології обробки замовлень з використанням баз даних проклієнтів на складі; це дозволило скоротити час обробки замовлень та питомі витрати на їх приймання; кількість замовлень, що приймаються, й відповідно виручка та прибуток зросли на 14,4 %. Для підвищення ефективності збутової діяльності підприємств запропоновано постановку задачі формування оптимальної системи каналів розподілу; при цьому враховуються можливості як розвитку наявних каналів продажу, так і введення нових каналів.

Маркетингова стратегія може вважатися ефективною лише за умови, якщо вона забезпечує підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства в цілому. Враховуючи те, що загально визнаної методики оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства не існує, тому сформульовано загальні вимоги до побудови системи показників для здійснення такої оцінки.

ТОВ «Гранд КОМ» застосовує витратний метод ціноутворення, який передбачає розрахунок ціни шляхом додавання до витрат реалізації якоїсь певної величини. Суть методу, заснованого на визначенні повних витрат (метод «витрати плюс»), полягає в підсумовуванні сукупних витрат (прямі плюс накладні витрати) і прибутку, яку підприємство розраховує отримати. Нижньою межею ціни є витрати, оскільки вони відшкодовують витрати. Однак це припущення справедливо для тих випадків, коли в основі лежить припущення, що окупуються витрати на створення продукту власними зусиллями, без залучення інструментальних середовищ і програмних модулів з боку (тобто власного виробництва). Але разом з тим величина цих витрат може бути досить значною, ТОВ «Гранд КОМ» прагне включити в ціну і упущену вигоду, пов'язану з наступними факторами:

- відмовою від самостійних дій на ринку;
- можливістю перетворення користувача майбутнього конкурента (у разі продажу базових і інструментальних засобів з можливістю подальшого розвитку і поширення, що має бути обумовлено в договорі купівлі-продажу);
- зростанням ризику при розголошенні функціонального наповнення продукту і можливості несанкціонованого розповсюдження.

У підсумку нижньою межею ціни на товари для ТОВ «Гранд КОМ» є його власна оцінка суми витрат, а для користувача - власні оцінки витрат замовника. Верхня межа ціни послуги встановити складніше, так як їм може бути відразу декілька показників.

Із множини в ринкових умовах стратегічних підходів ціноутворення вибираємо наступний підхід – це політика «доступних цін», швидке відшкодування витрат. Ця стратегія розрахована на активну реалізацію послуг. Ціна встановлюється відносно не висока, найчастіше по нижній межі. Невисока ціна послуги обумовлюється бажанням швидко відшкодувати витрати. Якщо підприємство відштовхується від певного відсотка

рентабельності реалізації послуги, то розрахунок ціни замовлення може бути зроблений по формулі.

$$P = C \times \left(1 + \frac{R}{100}\right), \quad (2.1)$$

де P – ціна послуги, грн.;

C – загальні витрати на одиницю продукції, грн.;

R – планова рентабельність, %.

На ТОВ «Гранд КОМ» очікувана ціна продажу складає:

$$P = 100000 \times \left(1 + \frac{140000}{100}\right) = 240000 \text{ грн.}$$

Методика розрахунку цін на основі повних витрат є однією з найпопулярніших серед більшості підприємств України, так як досить проста і зручна. Також до переваг даного методу ціноутворення для ТОВ «Гранд КОМ» відносять: зниження цінової конкуренції; рівність покупців і продавців. Однак метод повних витрат має два великих недоліки:

– при встановленні ціни не беруться до уваги наявний попит на товар і конкуренція на ринку, тому можлива ситуація, коли товар за такою ціною не користується попитом, а продукція конкурентів може бути краще за якістю і більш відома покупцеві завдяки рекламі тощо; віднесення на собівартість товару постійних витрат, які є умовними і спотворюють справжній внесок продукту в дохід підприємства.

В даному випадку при розрахунку ціни ТОВ «Гранд КОМ» використовують метод націнки до ціни. Даний метод передбачає множення ціни придбання послуги на коефіцієнт за формулою:

$$P_s = P_p \times (1 + \tau), \quad (2.2)$$

де P_s – ціна продажу;

P_p – ціна придбання;

t – підвищувальний коефіцієнт (торгова надбавка), %.

На досліджуваному підприємстві ціна з урахуванням коефіцієнта складе: $P_s = 100\ 00 \cdot (1 + 15\%) = 11500$ грн.

Відсоток націнки на основі ціни реалізації легко перераховується в відсоток націнки на основі ціни придбання послуги. Вираз коефіцієнта підвищення ціни від ціни продажу через коефіцієнт підвищення ціни від собівартості називається відновленням собівартості. І навпаки, вираз коефіцієнта підвищення ціни від собівартості через коефіцієнт підвищення ціни від ціни продажу називається відновленням ціни послуги.

Розглянемо використання цього методу у ТОВ «Гранд КОМ». Витрати одиниці товару дорівнює 100. грн. Сума націнки — 93,6 грн. Відсоток націнки на собівартість становить: $93,6 \text{ грн.} / 200 \text{ грн.} \cdot 100 = 4,68\%$. То ж на основі ціни реалізації: $93,6 \text{ грн.} / (100 \text{ грн.} + 93,6 \text{ грн.}) \cdot 100 = 3,19\%$. Перераховані вище методи визначення цін базуються на визначенні витрат ТОВ «Гранд КОМ». У зв'язку з цим представляє важливість аналіз структури витрат обігу виробничої фірми. Аналіз структури витрат показує, що діяльність компанії є матеріаломісткою, оскільки витрати на матеріали складають близько 50% витрат обігу. Розглянемо склад і структуру витрат обігу за даними за 2016-2018 рр., які представлені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 - Структура витрат ТОВ «Гранд КОМ»

Статті витрат	2016 р.		2017 р.		2018 р.	
	Сума, тис грн.	%	Сума, тис грн.	%	Сума, тис грн	%
Оренда приміщень, землі	169,26	6,00	179,75	5,00	154,80	5,00
Заробітна плата з відрахуваннями	909,15	35,00	1118,3	33,00	902,90	30,00
Канцтовари, витратні матеріали	50,9	1,80	52,94	1,50	30,98	1,00

Консультаційні, нотаріальні, комунальні послуги, послуги зв'язку	84,9	3,00	52,94	1,50	61,96	2,00
Охорона	2,82	0,10	7,1	0,20	9,2	0,30
Інші	2,82	0,10	3,5	0,10	3,98	0,10
Витрати на рекламу	28,3	1,00	35,9	1,00	92,9	3,00
ПММ	113,24	4,00	179,75	5,00	154,8	5,00
Транспортні послуги, розвантаження	56,6	2,00	826,83	2,30	92,9	3,00
Е/енергія, т/енергія, опалення	566,42	2,00	647,01	1,80	309,78	1,00
Матеріали	1246,1	44,00	1711,1	47,60	1521,20	49,10
Разом	2832,1	100,00	2696,1	100,0	2323,3	100,0

На підставі даних таблиці 2.7 можна відзначити, що значну частку у витратах звернення ТОВ «Гранд КОМ» становить заробітна плата з відрахуваннями (30-35%), що пояснюється трудомісткістю надаваних послуг. Також незначні витрати на оренду приміщень та ПММ. Найбільш поширеною концепцією менеджменту є концепція активного стратегічного управління ризиками. У активному управлінні ризиками характер заходів, що вживаються підприємством, носить стратегічний характер, заснований на попереджуючих діях і часто, фінансова сторона носить другорядний характер. Активне управління ризиками з погляду менеджменту. Це пов'язано з порушенням збалансованості фінансових відносин на підприємстві, а також з маркетинговим характером заходів, що проводяться. Основними напрямками управління на рівні господарюючого суб'єкта вважаються постійний моніторинг фінансово-економічного стану підприємства, розробка нової управлінської, фінансової й маркетингової стратегій, скорочення постійних і змінних витрат, підвищення продуктивності праці, залучення коштів засновників, посилення мотивації персоналу.

Деякі спеціалісти в науці про поведінку підкреслюють стимулюючу роль кризової ситуації в сприйнятті інформації людиною, яка приймає рішення. Дослідження показують, що процес прийняття рішень, який

проходить в умовах стресу, може бути утруднений; але якщо людина, яка приймає рішення, сприймає кризову ситуацію як виклик її здібностям і волі, то вона наповнюється додатковою енергією і справляється з проблемою. Проте сприймати кризову ситуацію можна по-різному. Однак, очевидним є те, що рішення, які приймаються в кризовій ситуації, частіше є значно гіршими від тих рішень, які виробляються в нормальних обставинах. Засобами розв'язання ризиків є:

- уникнення ризику - означає просте ухилення від заходу, пов'язаного з ризиком, що однак для інвестора найчастіше означає відмову від прибутку;
- утримання ризику - це залишення ризику за інвестором, тобто на його відповідальності; так, інвестор, вкладаючи венчурний капітал, заздалегідь упевнений, що він може за рахунок власних коштів покрити можливу втрату венчурного капіталу; передача ризику означає, що інвестор передає відповідальність за ризик комусь іншому, наприклад, страховій компанії.

РОЗДІЛ 3

ЕФЕКТИВНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ У СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ

3.1. Шляхи вдосконалення стратегічного управління ризиками на підприємстві ТОВ «Гранд КОМ»

Зміцнення економічної безпеки підприємства у сфері маркетингу залежить від розміру відверненого збитку, а також понесених підприємством витрат на здійснення превентивних заходів та ліквідації наслідків негативних подій. Понесені підприємством витрати на розробку та реалізацію превентивних заходів дадуть змогу знизити частоту настання негативних подій у сфері маркетингу суб'єктів господарювання, а ліквідаційні витрати сприятимуть подоланню наслідків негативних подій. Водночас превентивні витрати можна легко оцінити, а ліквідаційні витрати мають імовірнісний характер і точній оцінці не підлягають.

До найпоширеніших методів управління ризиками на ТОВ «Гранд КОМ» треба враховувати наступні: уникнення ризиків чи відмова від них, прийняття ризиків на себе, запобігання збиткам, зменшення розміру збитків, страхування, самострахування, розподіл ризиків, здобуття додаткової інформації, лімітування.

Зазначимо, що на сьогодні єдиної методичної бази регулювання маркетингових ризиків не існує. Доцільно проводити моніторинг ризиків, постійний контроль ризиків та оцінку ефективності дій щодо їх мінімізації. Рекомендовано на ТОВ «Гранд КОМ» постійно застосовувати методи економічного аналізу, що є надзвичайно важливим для підприємства, оскільки воно дасть змогу уникнути витрат на виготовлення незатребуваної ринком продукції, оптимізувати діапазон цін, усунути неякісні послуги,

адаптувати виробничо-збутову діяльність підприємства до вимог та запитів споживачів тощо. Вважаємо, що науково обґрунтована система управління маркетинговими ризиками здатна забезпечити найбільш ефективне досягнення цільових результатів вітчизняних підприємств.

Основними, на нашу думку, стратегічними рішеннями керівника ТОВ «Гранд КОМ» в сфері управління ризиками повинні бути:

- визначення основних посадових обов'язків та повноважень ризик-менеджера;
- взаємозв'язок з іншими підрозділами підприємства, партнерами, постачальниками;
- управління ризиками.

На підприємстві посади ризик-менеджера немає, але доцільно переглянути посадові інструкції менеджерів цього підприємства та ввести таку посаду.

В сучасних умовах ведення бізнесу саме ризик-менеджер повинен не лише забезпечувати безпеку і контроль над ризиком, а й контроль за якістю виконання будівельних послуг.

Основним його завданням є розробка стратегії управління ризиками, яка повинна бути викладена у внутрішніх нормативних документах – Положенні по управлінню ризиками та Інструкції з управління ризиками. Положення по управлінню ризику повинно містити повноваження ризик-менеджера та (або) спеціалістів основних функціональних підрозділів, основні аспекти управління ризиками, результати аналізу ризиків на підприємстві, можливі методи управління ризиками. В Інструкції з управління ризиками доцільно сформулювати конкретні завдання та дії з управління ризиками, визначити взаємозв'язок в діяльності різних підрозділів, їх відповідальність.

При прийнятті стратегічних рішень, пов'язаних з управлінням ризиками, необхідно враховувати позиції спеціалістів різних функціональних

підрозділів підприємства, оскільки вони беруть участь у виробленні рішень щодо доцільності того чи іншого варіанту дій.

Здатність до стратегічного управління ризиками визначається наявністю вміння:

- оцінити і змодельовати ситуацію, що склалась;
- розробити стратегію управління ризиками;
- впровадити стратегію у практичну діяльність, використовуючи надійні стратегічні методи управління ризиками.

Після аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства власне й розпочинається процес формування стратегії управління ризиками, який включає в себе розробку, доопрацювання та оцінку.

На етапі розробки важливо створити стратегії, які дозволять досягти поставлених цілей. Перш за все застосовуються такі методи попередження ризиками як стратегічне планування діяльності, активний цілеспрямований маркетинг, прогнозування зовнішньої економічної ситуації, які вимагають великої попередньої аналітичної роботи. Ці методи можуть зняти велику долю невизначеності, дозволять попередити ослаблення позицій підприємства у своєму секторі ринку, ідентифікувати специфічний профіль факторів ризику підприємства, а отже, розробити заздалегідь комплекс заходів, що попереджають негативний вплив ризиків.

Менеджери, які розробляють стратегію управління ризиком, повинні мати на увазі, що склад та обсяг ризиків підприємства постійно змінюється, тому готових оптимальних та універсальних рецептів не існує.

Проте тільки формування стратегії управління ризиками на ТОВ «Гранд КОМ» недостатнє, потрібно ще мати механізм її реалізації, який, у свою чергу, передбачає:

- 1) поглиблене вивчення стану середовища, цілей і розробленої стратегії;
- 2) прийняття рішень по ефективному використанню ресурсів;

3) проведення необхідних змін на підприємстві, без яких неможливо приступити до реалізації стратегії.

В реалізації стратегії управління ризиками вирішальна роль належить вищому керівництву підприємства. Для успішної реалізації обраної стратегії керівництву, ми вважаємо, потрібно здійснити такі заходи:

1. Довести до працівників підприємства цілі, стратегію та план управління ризиками. Це дозволить досягти розуміння працівниками не лише того, чим займається підприємство, але й неформально залучити їх до процесу виконання стратегії.

2. Встановити індивідуальну відповідальність за управління ризиками. Відповідальні за ризик-менеджмент особи повинні мати відповідну підготовку і можливість для ефективного управління ризиками.

3. Здійснити мотивацію працівників до ефективного виконання запланованих завдань та прийнятих рішень, спрямованих на досягнення цілей управління ризиками.

4. Забезпечувати надходження всіх необхідних ресурсів, мати план реалізації стратегії управління ризиками у вигляді цільових установок і фіксованого досягнення кожної цілі.

Дуже значна і висока імовірність настання негативних наслідків, існує значна кількість чинники, що спричиняють негативний вплив на діяльність підприємства з маркетингу відносин у зонах високого і критичного ризику. З метою підвищення ефективності процесу управління ризиками підприємствам доцільно проводити безперервний контроль шляхом здійснення їх оцінки, прийняття обґрунтованих маркетингових рішень щодо їх нівелювання.

Отже, в результаті дослідження вдосконалення стратегічного управління ризиками на підприємстві ТОВ «Гранд КОМ» доцільно зробити такі основні висновки:

1. Ризики, що впливають на діяльність підприємства з маркетингу відносин, ризики, що виникають в маркетинговій діяльності підприємств у

процесі створення, підтримки й розвитку зв'язків підприємства із суб'єктами відносин, які впливають на кінцевий результат маркетингової взаємодії;

2. Серед макроризиків виділені інфляційний, податковий ризик, ризик законодавчих змін, політичний ризик, зовнішньоекономічний ризик;

3. До мікроризиків віднесено ринковий, конкурентний, ризик маркетингових досліджень, товарний ризик, збутовий ризик, ціновий, комунікаційний, закупівельний, транспортний і фінансовий ризики;

4. Рекомендований алгоритм оцінки ризику, що впливає на діяльність підприємства з маркетингу відносин, включає такі етапи:

- оцінка ймовірності і негативних наслідків виникнення ризику, що впливає на діяльність підприємства з маркетингу відносин,
- оцінка адаптаційних можливостей маркетингової системи взаємодії до нівелювання ризику,
- побудова модифікованої матриці оцінки ризику, визначення зони ризику,
- визначення рівня ризику,
- розробка й реалізація корегувальних заходів.

Розробка маркетингової стратегії:

а) обґрунтування маркетингових стратегій диференціації і прогнозування маркетингової пропозиції;

б) визначення значущості та вибір постачальників, виявлення потенційних конкурентних переваг, вибір комунікативних заходів позиціонування підприємства, вибір інструментів конкурентної диференціації;

в) створення маркетингових стратегій для лідерів ринку, послідовників і нішерів;

г) розробка цінових стратегій і програм: встановлення й адаптація цін, вибір рішення про реакцію на зміну цін.

Товарна політика:

а) генерація ідей, їх оцінка, розробка й перевірка концепції оновлення послуг;

г) управління сервісним підприємництвом: класифікація існуючих і перспективних послуг, аналіз характеристик послуг, розробка маркетингової стратегії.

Заходи щодо пристосування та нейтралізації негативного впливу цінових ризиків ТОВ «Гранд КОМ»

При підвищенні закупівельних цін: ретельний вибір постачальників; прогнозування зміни цін постачальниками; своєчасне коректування цін.

1. Імовірність встановлення конкурентами цін нижче ринкових: моніторинг цін конкурентів; виявлення сильних і слабких сторін у ціновій політиці конкурентів; прогнозування зміни цін конкурентами.

2. Імовірність встановлення конкурентами цін нижче ринкових: моніторинг цін конкурентів; виявлення сильних і слабких сторін у ціновій політиці конкурентів; прогнозування зміни цін конкурентами.

3. Зміни в державному регулюванні ціноутворення: моніторинг доповнень нормативних актів державного регулювання ціноутворення; оцінка ступеня їх впливу на ринок.

4. Імовірність введення нових податкових та інших платежів, які включаються в ціни: оперативне реагування на зміни законодавства в сфері ціноутворення.

5. Підвищення цін і тарифів на послуги інших організацій: прогнозування зміни цін і тарифів; проведення маркетингових досліджень контактних аудиторій.

Ризик-менеджмент являє собою сукупність заходів, за допомогою яких підприємство має можливість прогнозувати настання ризикових ситуацій і вживати відповідних заходів для подолання їх негативних наслідків. Рационально обраний метод оцінки ризику дозволяє визначити рівень ризику з високою вірогідністю та вірно обрати метод його мінімізації.

В роботі було проведено дослідження наявних методів оцінки ризиків, їх сутність, недоліки, переваги та умови застосування. Запропоновано методику оцінки ризиків з урахуванням їх впливу на прибутковість діяльності підприємства. Управління ризиком є необхідною складовою будь-якої економічної системи, так як закономірна тенденція: розмір ризику прямо пропорційний одержуваному доходу. Отже, від того, наскільки ефективно організований процес управління ризиком, залежить в цілому і ефективність діяльності ТОВ «Гранд КОМ».

3.2. Оцінювання ризику надійності споживача у системі маркетингу ТОВ «Гранд КОМ»

Ризик, як керована категорія, потребує постійного цілеспрямованого впливу на його рівень з боку відповідальних осіб з метою уникнення або мінімізації можливих негативних наслідків. Одним з інструментів ризик-менеджменту є процедура оцінювання ризиків. За результатами проведеного вище дослідження ТОВ «Гранд КОМ», левову частку доходів отримує від продажу продуктів харчування. У зв'язку з цим, діяльність підприємства супроводжується низкою маркетингових ризиків. Серед їх сукупності найбільш суттєвими для ТОВ «Гранд КОМ» є такі: - ризик неуспішного налагодження системи збуту та каналів розподілу; - ризик помилкового вибору сегменту ринку; - ризик виникнення нових конкурентів; - ризик невиконання поточних договорів з боку контрагентів; - ризик затримки платежів за виконану роботу(послугу).

Як зазначалось вище, одним з найважливіших завдань підприємства, що забезпечує реалізацію обраної маркетингової стратегії, є вибір контрагента, тобто постачальника товарів підприємства. Великою мірою від раціонального вирішення цього завдання залежить і рівень маркетингового

ризик. Обираючи контрагента, необхідно здійснити ретроспективний аналіз уже укладених угод. Практика показує, що регулювання процесу укладання угод має значний вплив на зниження ризику взаємодії зі споживачами. З метою ефективного формування маркетингової політики ТОВ «Гранд КОМ» проведемо оцінювання ризику зниження обсягів реалізації товару.

Сформуємо модель оцінювання ризику надійності споживача ТОВ «Гранд КОМ», що ґрунтується на використанні математичного апарату обчислення ризиків в абсолютному виразі. З метою практичної реалізації запропонованої моделі складемо вибірку ТОВ «Гранд КОМ», яка складається з контрагентів, що співпрацюють з фірмою не менше 5 років та обсягом реалізації на суму не менше 25,5тис. грн., табл. 3.1.

Таблиця 3.1-Обсяги замовлень товару ТОВ «Гранд КОМ»

Контрагенти	Обсяги замовлень товару, грн.				
	2014	2015	2016	2017	2018
ТОВ «Сати К	25640	32875	28743	30162	38970
ТОВ «Власта»	25589	25689	32163	29861	40183
ПП «Продукти»	25647	20162	28513	32876	48709

Аналізуючи табл. 3.1 визначено, що суми реалізації за 2018 р. контрагентів зросли порівняно із попереднім роком. Так, для ТОВ «Гранд КОМ» спостерігалось поступове збільшення обсягів з року в рік, починаючи із 2014 р. Перед менеджером підприємства поставлена завдання визначити відхилення суми замовлення у 2018 р. від суми замовлення у попередньому році. Обчислимо математичне сподівання, тобто середньозважену суму всіх можливих результатів, де ймовірність кожного з них використовується як частота або питома вага відповідного значення [17, с. 61]:

$$W=M(X) \sum p_i x_i \quad (3.1)$$

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

x_i – сума замовлення за рік, грн.

Отже, підставимо дані з табл. 3.1 і розрахуємо середньозважену суму замовлення за формулою (3.1):

$$M(X)_1 = 25640 \times 2,0 + 32875 \times 2,0 + 28743 \times 2,0 + 30162 \times 2,0 + 38971 \times 2,0 = 31278$$

$$M(X)_2 = 25589 \times 2,0 + 25689 \times 2,0 + 32163 \times 2,0 + 29861 \times 2,0 + 40183 \times 2,0 = 29368$$

$$M(X)_3 = 25647 \times 2,0 + 20162 \times 2,0 + 28513 \times 2,0 + 32876 \times 2,0 + 48709 \times 2,0 = 29181$$

Отримання більш детальної інформації про ступінь ризику використовується так званий «дисперсний підхід». Це є наступним кроком у запропонованому алгоритмі оцінювання ризику. 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 [17]:

$$V(X) = \sum_j^n p_j (x_j - M(X))^2 \quad (3.2)$$

Підставивши отримані вище результати у формулу (3.2), отримаємо:

$$V(X)_1 = 202382765$$

$$V(X)_2 = 494386537$$

$$V(X)_3 = 131990709$$

Треба зауважити, що чим більша величина дисперсії, тим більшою є міра ризику. Так, найвище значення варіації отримано за третім споживачем продукції ПП «Продукти», а найнижче – у ТОВ «Сати К» ($V(X)_1 < V(X)_2$ з варіації (дисперсії). Обчислимо середньоквадратичне відхилення за отриманими вище значеннями варіації:

$$1\text{-ий варіант укладання угод з ТОВ «Сати К» } \sigma(X)_1 = 44986,97;$$

$$2\text{-ий варіант – з ТОВ «Власта» } \sigma(X)_2 = 70312,63;$$

$$3\text{-ий варіант – з ПП «Продукти» } \sigma(X)_3 = 114887,2.$$

Отже, у першому варіанті середньоквадратичне відхилення найменше – $\sigma(X)1 < \sigma(X)2$. Далі проводимо обчислення коефіцієнтів варіації за трьома варіантами, отримаємо:

$$v1 = 44986,97 / 312782 = 0,14;$$

$$v2 = 70312,63 / 293682 = 0,24;$$

$$v3 = 114887,2 / 291814 = 0,39.$$

Отже, порівнюючи коефіцієнти варіації трьох варіантів угод, обираємо варіант із найменшим значенням, оскільки, нижчий коефіцієнт варіації вказує на менший розмір відносного ризику. У даному випадку найменш ризикованим є перший варіант. Після здійснення оцінки ризику підприємству доцільно розрізнати зони ризику, що характеризуються різним рівнем очікуваних втрат. Це дозволяє доповнити отримані оцінки величини ризику додатковою інформацією ймовірності настання ризикової події, (табл.3.2)

Таблиця 3.2- Емпірична шкала величини ризику

№	Імовірність небажаного результату (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

Для оцінки прийнятності відхилення використовується також коефіцієнт варіації, що на наш погляд, є найбільш оптимальним. При цьому наводяться наступні шкали його коливання: до 0,1 – слабкий ризик; від 0,1 до 0,25 – помірний ризик; понад 0,25 – високий ризик. Отже, використовуючи наведену вище шкалу коливання ризику відносно коефіцієнта варіації, можемо зробити такий висновок. Коефіцієнт варіації у ТОВ «Сати К» є меншим ніж в інших клієнтів ТОВ «Гранд КОМ» і знаходиться в діапазоні

від 0,1 до 0,25, що вказує на помірний розмір ризику. Таким чином, розраховані значення коефіцієнтів варіації підтверджують раніше отримані висновки про те, що мінімальному ризику відповідає споживач ТОВ «Сати К». Отже, проведена оцінка імовірності ризику дозволяє ТОВ «Гранд КОМ» оцінити власні можливості, спрогнозувати процес закупівлі, передбачити збитки та розрахувати майбутній прибуток. Запропонована модель обчислення маркетингового ризику дозволяє оцінити лише один параметр, а саме – ризик реалізації товару, тоді як інші складові залишаються поза увагою.

Основними етапами управління маркетинговими ризиками підприємств, згідно з Міжнародним стандартом ISO 31000:2009, слід вважати: встановлення контексту; оцінку ризику, що, у свою чергу, передбачає ідентифікацію, аналіз та визначення його ступеня; обробку, або нейтралізацію, ризику. Дані етапи мають постійно супроводжуватися, з одного боку, комунікаціями й консультаціями, а з іншого – моніторингом та контролем за перебігом процесу управління ризиками.

Отже, оцінювання ризику необхідно здійснювати системно – в абсолютному та відносному вираженні. Чим досконалішими є методи дослідження та кількісної оцінки ризику, тим меншим стає чинник невизначеності. Зважаючи на те, що ризик – це об'єктивно-суб'єктивна економічна категорія, в кількісній мірі ризику необхідно враховувати як його об'єктивну, так і суб'єктивну сторони. Оцінюючи ризик економічного об'єкта, суб'єкт ризику цікавиться низкою показників, які відбивають різні грані невизначеності, конфлікту та породженого ними ризику.

В третьому розділі роботи на основі маркетингового аналізу було розроблено комплексний підхід до вдосконалення стратегічного управління ризиками на підприємстві ТОВ «Гранд КОМ». В результаті дослідження стратегічного управління ризиками на підприємстві ТОВ «Гранд КОМ» було узагальнено та систематизовано основні висновки:

1. Ризики, що впливають на діяльність підприємства з маркетингу відносин, ризики, що виникають в маркетинговій діяльності підприємств, які впливають на кінцевий результат маркетингової взаємодії;

2. Серед макроризиків виділені інфляційний, податковий ризик, ризик законодавчих змін.

3. До мікроризиків віднесено ринковий, конкурентний, ціновий, закупівельний, транспортний і фінансовий ризики;

Рекомендований алгоритм оцінки ризику, що впливає на діяльність підприємства:

а) обґрунтування маркетингових стратегій диференціації і прогнозування маркетингової пропозиції;

б) визначення значущості та вибір постачальників, виявлення потенційних конкурентних переваг, вибір комунікативних заходів позиціонування підприємства, вибір інструментів конкурентної диференціації;

в) створення маркетингових стратегій для лідерів ринку, інноваторів, послідовників і володарів ніші;

г) розробка цінових стратегій і програм: встановлення й адаптація цін, вибір рішення про реакцію на зміну цін.

д) управління сервісним підприємництвом: класифікація існуючих і перспективних послуг, аналіз характеристик послуг, розробка маркетингової стратегії.

Розроблено заходи щодо пристосування та нейтралізації негативного впливу цінових ризиків на ТОВ «Гранд КОМ», а саме :

1. Ретельний вибір постачальників; прогнозування зміни цін постачальниками; своєчасне коректування цін.

2. Моніторинг цін конкурентів; виявлення сильних і слабких сторін у ціновій політиці конкурентів; прогнозування зміни цін конкурентами.

3. Моніторинг доповнень нормативних актів державного регулювання ціноутворення; оцінка ступеня їх впливу на ринок.

4. Реагування на зміни законодавства в сфері ціноутворення.
5. Прогнозування зміни цін і тарифів; проведення маркетингових досліджень контактних аудиторій.

ВИСНОВКИ

У першому розділі магістерської роботи досліджено види та класифікація ризиків у системі стратегічного управління маркетинговою діяльністю підприємства. Функціонування та розвиток підприємств в сьогоденних реаліях супроводжуються сукупністю ризиків, які прямо чи опосередковано впливають на їхню діяльність. Такими ризиками є: валютні коливання, високий рівень конкуренції, коливання рівня попиту та пропозиції, невизначеність законодавчої бази щодо ведення підприємницької діяльності та ін. Тому важливою необхідною умовою є врахування рівня ризику та побудова механізму їх управління для діяльності підприємства. В роботі було досліджено система кількісних оцінок ступеня маркетингових ризиків. Алгоритм оцінювання ризиків пропонується наступний: виявлення ризику; аналіз ризику; оцінювання ризику.

Разом з тим, варто зазначити, що перед визначенням кількісних оцінок (показників) ризиків необхідно здійснити їх якісний і кількісний аналіз процедури ризиків. Для цих цілей пропонується використовувати абсолютні та відносні показники. Абсолютні показники призначені для оцінки величини можливих втрат у натуральному чи грошовому еквівалентах, відносні показники – для оцінки імовірності втрат. До того ж необхідно враховувати взаємозалежність абсолютних розмірів втрат і відносних показників, від виду діяльності підприємства.

В другому розділі роботи було проведено дослідження наявних методів оцінки ризиків, їх сутність, недоліки, переваги та умови застосування. Запропоновано методіку оцінки ризиків з урахуванням їх впливу на прибутковість діяльності підприємства. Управління ризиком є необхідною складовою будь-якої економічної системи, так як закономірна тенденція: розмір ризику прямо пропорційний одержуваному доходу. Отже, від того,

наскільки ефективно організований процес управління ризиком, залежить в цілому і ефективність діяльності ТОВ «Гранд КОМ».

В третьому розділі магістерської роботи на основі маркетингового аналізу було розроблено комплексний підхід до вдосконалення стратегічного управління ризиками на підприємстві ТОВ «Гранд КОМ». В результаті дослідження стратегічного управління ризиками на підприємстві ТОВ «Гранд КОМ» було узагальнено та систематизовано основні висновки:

1. Ризики, що впливають на діяльність підприємства з маркетингу відносин, ризики, що виникають в маркетинговій діяльності підприємств, які впливають на кінцевий результат маркетингової взаємодії;

2. Серед макроризиків виділені інфляційний, податковий ризик, ризик законодавчих змін.

3. До мікроризиків віднесено ринковий, конкурентний, ціновий, закупівельний, транспортний і фінансовий ризики;

Рекомендований алгоритм оцінки ризику, що впливає на діяльність підприємства:

а) обґрунтування маркетингових стратегій диференціації і прогнозування маркетингової пропозиції;

б) визначення значущості та вибір постачальників, виявлення потенційних конкурентних переваг, вибір комунікативних заходів позиціонування підприємства, вибір інструментів конкурентної диференціації;

в) створення маркетингових стратегій для лідерів ринку, інноваторів, послідовників і володарів ніші;

г) розробка цінових стратегій і програм: встановлення й адаптація цін, вибір рішення про реакцію на зміну цін.

д) управління сервісним підприємництвом: класифікація існуючих і перспективних послуг, аналіз характеристик послуг, розробка маркетингової стратегії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вітлінський В.В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком. Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. / В.В. Вітлінський, П.І. Верченко. – К. : КНЕУ, 2000. – 292 с.
2. Гранатуров В.М. Аналіз підприємницьких ризиків: проблеми визначення, класифікації та кількісної оцінки : монографія / В.М. Гранатуров, І.В. Литовченко, С.К. Харічков ; за наук. ред. В.М. Гранатурова. – Одеса: Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень НАН України, 2003. – 164 с.
3. Демченко Е.В. Управление рисками в маркетинговой деятельности на рынке услуг / Е.В. Демченко // Экономика и управление. – 2012. – N 1 (29). – С. 67-72.
4. Дмитрук М.М. Стратегічний маркетинг у системі управління підприємством / М.М. Дмитрук, А.О. Устенко // Розбудова держави: Духовність. Екологія. Економіка : VI Загальноукр. студ. конф. : зб. матеріалів / відп. ред. Л.О. Расицька. – К. : Фонд ім. Т. Шевченка, 2000. – С. 193–195.
5. Євтушенко О. М. Моделювання вибору бюджетної організації-споживача лікарських засобів з використанням оцінки ризику / О. М. Євтушенко // Фармацевтичний журнал. – 2008. – № 6. – С. 7-13.
6. Ілляшенко С. М. Методологічні аспекти стратегічного маркетингового планування на підприємстві / С.М. Ілляшенко // Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка та менеджмент». – 2002. – № 3–4 – С. 137–145.
7. 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.

8. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : [навч. посіб.] / Н.В. Куденко ; вид. 2-ге, без змін. – К. : КНЕУ, 2006. – 152 с.
9. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Ж.-Ж. Ламбен ; пер. с фран. – СПб. : Наука, 1996. – 590 с.
10. Левків Г.Я. Ефективне управління ризиками маркетинг-менеджменту підприємств/ Г.Я. Левків //Економіка та управління підприємствами. Причорноморські економічні студії. – 2016. № 5 . С. 129–134
11. МакДональд М. Должная проверка маркетинга: переориентация стратегии на стоимость компании / М. МакДональд, Б. Смит, К. Ворд; [перевод с англ. Кострубова Ю.Н.]. – М.: ООО «Группа ИДТ», 2007. – 320 с.
12. Маркетинговий менеджмент : [навч. посіб.] / За ред. Л.В. Балабанової ; 3-тє вид., переробл. і доп. – К. : Знання, 2004. – 354 с.
13. Найт Ф. Риск, неопределенность и прибыль / Ф. Найт. – М. : Дело, 2003. – 128 с. 7. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: [учебник] / Р.А. Фатхутдинов. – М. : Интел-Синтез, 2000. – 640 с.
14. Солнцев С.О. Оцінювання маркетингових ризиків при виведенні нового товару на ринок / С. О. Солнцев, А.В. Овчиннікова // Формування ринкової економіки [Електронний ресурс] : зб. наук. праць. – Спец. вип. Маркетингова освіта в Україні / відп. ред. О. О. Беляєв. – К. : КНЕУ, 2011. – С. 356365. – Режим доступу: http://ir.kneu.edu.ua:8080/bitstream/2010/1251/1/Solntcev_.pdf.
15. Старостіна А.О. Ризик-менеджмент: теорія та практика / А. О. Старостіна, В.А. Кравченко. – К. : Кондор, 2004. – 200 с.
16. Eccles R.G., Newquist S.C., Schatz R. Reputation and its risks // Harvard Business Review, 2007. – Vol. 85. – № 2. – P. 104–114
17. Дэйян А. Стратегический маркетинг/А. Дэйян.- М.: ЭКСМО-Пресс, 2008.- 640 с.
18. Завадський Й.С. Менеджмент: Management./ Й.С. Завадський. — Т.

1.— К.: Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу, 1997.— 543 с.

19. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: учебное пособие для вузов / А.Т. Зуб. – [2-е изд., испр. и доп.]. – М.: Аспект Пресс, 2002. – 415 с.

20. Завгородняя А.В. Маркетинговое планирование / А.В. Завгородняя, Д.О. Ямпольская.- СПб.: Питер, 2006.- 352 с.

21. Євтушенко Н.О. Удосконалення управління збутовою діяльністю підприємства //Н.О. Євтушенко Місце і роль студентської молоді в прискоренні соціально-економічного розвитку/ за ред. Т.М. Берднікової, Н.О. Євтушенко. - Запоріжжя: ЗНУ, 2014. – С. 101-108.

22. Ілляшенко С.М. Маркетингова товарна політика: Підручник./ С.М. Ілляшенко С.М – Суми: Унів. Книга, 2005. – 324 с.

23. Ільченко Т.В. До питання маркетингового забезпечення планування збуту продукції підприємства / Т.В. Ільченко// Економіка та держава 2016. – С.57-60.

24. .Котлер Ф. Основы маркетинга./ Ф. Котлер, Г. Армстронг, Дж. Сондерс, Вонг В. - М.; СПб.; К.: Издательский дом "Вильямс", 2013. - 998 с..

25. Курбацька Л.М. Маркетингове забезпечення діяльності аграрних підприємств в умовах ринкового середовища / Л.М. Курбацька, Т.В. Ільченко, І.Г. Кадирус, Ю.В. Захарченко // Агросвіт. — 2013. — № 10. — С. 25—31.

26. Кардаш В.Я. Маркетингова товарна політика: Навч.-метод. посібник. /В.А. Кардаш– 3-тє вид. доп. та перероб. – К.: КНЕУ, 2006. – 248 с.

27. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг : [навч. посіб.] / Н.В. Куденко ; вид. 2-ге, без змін. – К. : КНЕУ, 2006. – 152 с

28. Кус А. Основы маркетингу / Альфред Кус: Пер. з нім. А.Ф. Павленко, В.П. Пилипчук.— К.: Нічлава, 1999.— 224 с.

29. Нестеренко С.С. Сутність збуту в системі маркетингу підприємства /С.С. Нестеренко, Кутлін. І. Ю.// International Scientific and

Practical Conference “WORLD SCIENCE” – 2016. – № 1(5) – С 76-79

30. Літковець Ю. Оцінювання маркетингових ризиків діяльності підприємства// Ю. Літковець /Інноваційна економіка- 2014, № 53. С. 259 – 264

31. Серафим Н.В. Поведінкові ризики персоналу в управлінні торговельним підприємством // Актуальні проблеми економіки./Н.В. Серафим. – 2011. – № 2 (116). – С. 131–136

32. Окландер М. Маркетингова цінова політика: навчальний посібник (з грифом МОН)/М.А. Окландер, Е.П. Чукурна.– Київ: ЦУЛ, 2011. – 222с.

33. Управління підприємницьким ризиком / [за заг. ред. д.е.н. Д. А. Штефанича]. — Тернопіль : «Економічна думка», 2009. — 224 с.

34. Шумпетер Й. Теория экономического развития. (Исследование предпринимательской прибыли капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры)/Й Шумперт – М.: Прогресс, 1982. – 456 с.

35. Устенко О. Л. Теория экономического риска : монографія / О. Л. Устенко. — К. : МАУП, 2007. — 164 с.

36. Пернарівський О.В. Аналіз, оцінка та способи зниження банківських ризиків // Вісник Національного банку України. – 2004. – № 4. – С. 44–43

37. Пісоцька Р. Застрахувати можна лише фінансові ризики... з надійним партнером // "Молодь і підприємництво". – № 11. – 2004.

38. Матвійчук А. В. Економічні ризики в інвестиційній діяльності: Монографія. – Вінниця, 2002. – С. 36.

39. Новодворський Я. Сучасні тенденції діяльності хедж-фондів як лідерів глобального інвестиційного середовища // Економіка України. – 2006. – № 12. – С. 62–67.

40. Трансформація підприємств: економічна оцінка та побудова систем менеджменту / О.Є. Кузьмін, А.С. Мороз, Н.Ю. Подольчак, Р.В. Шуляр. – Львів, 2005. – 335.