

УДК: 339.138

DOI: 10.31359/2312-3427-2019-1-3

**М.О. Лишенко, д-р екон. наук, доцент**

lm\_1980@ukr.net

orcid.org/0000-0002-6321-5178

**Т.В. Устік, канд. екон. наук, доцент**

tanya\_ustik@ukr.net

orcid.org/0000-0001-9967-0669

**Сумський національний аграрний університет**

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ЯК ЗАСІБ ПОКРАЩЕННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ**

*В роботі розглянуто особливості управління маркетинговими ризиками на підприємстві, наведена характеристика основних видів маркетингових ризиків, нами запропоновано послідовність процесу управління стратегічними маркетинговими ризиками, як складової управління маркетинговою діяльністю, які включають шість етапів. За результатами проведеного дослідження визначено конкретні рекомендації, пов'язані зі скороченням ризикових ситуацій на підприємстві, що покращить процес управління стратегічним маркетингом на підприємстві.*

***Ключові слова:** маркетинг, маркетингові ризики, маркетингова діяльність підприємства, ранг ризику, стратегічний маркетинг.*

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах розвитку підприємства ризик є складовою господарюючого суб'єкту. Не можливо на сьогодні уникнути або спрогнозувати ризики, адже невизначеність в економіці держави, не дає такої можливості підприємствам. кожне підприємство має навчитися визначати можливі ризики, здійснювати їх оцінку, планувати заходи щодо уникнення можливих ризиків на підприємстві. Маркетингові ризики зазвичай передбачають ймовірність втрат або ж одержання додаткового прибутку про розробці маркетингової стратегії розвитку аграрного підприємства. Отже, вивчення проблеми щодо управління маркетинговими ризиками на підприємстві є актуальним і має практичну цінність дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Удосконалення маркетингової діяльності підприємства і, зокрема, управління маркетинговими ризиками на підприємстві досліджували вітчизняні науковці: Балабанова Л. В., Ілляшенко С.М., Гуржій Н.М., Кравченко В., Старостіна А. О., Лабурцева О.І. В той же час, проведені дослідження підтверджують потребу в додаткових наукових дослідження з зазначеної проблеми. **Метою** статті є дослідження процесу управління маркетинговими ризиками на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу.** Маркетингова стратегія підприємства передбачає наявність напрямків та заходів, пов'язаних з реалізації завдань та мети товаровиробників по сегментах ринку, і на певний період часу. На основі досліджень ринкової кон'юнктури, вивчення товарів, покупців, конкурентів, тощо розробляється маркетингова стратегія розвитку підприємства. Маркетингові стратегії поділяють за трьома напрямками: стратегії орієнтовані на максимальний ефект не залежно від наявності ризику; стратегії без очікування максимального прибутку, але з мінімальним ризиком; стратегії, які поєднують попередні напрямки.

Успіх в управлінні сільськогосподарським підприємством забезпечується за умови гнучкого й адекватного пристосування до зовнішнього середовища, врахування та управління ризиками. Під маркетинговим ризиком розуміється об'єктивно-суб'єктивна категорія у діяльності суб'єктів господарювання, що відображає міру відхилення від цілей, міру невдачі, розмір збитків під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів в результаті здійснення маркетингової діяльності. Однак, на сьогодні виникає багато суперечок щодо термінології сутності маркетингового ризику, класифікації маркетингових ризиків, не повністю досліджено питання причин виникнення маркетингових ризиків на підприємстві.

При здійсненні маркетингової діяльності аграрного підприємства виникають наступні групи маркетингових ризиків. До основних можна віднести: збутові (пов'язані зі збутом сільськогосподарської продукції); цінові (постійне коливання ціни в умовах ринку); закупівельні (зростання закупівельних цін); комунікаційні (низька культура комунікаційних заходів); інноваційні (відсутність інноваційних проектів). Вказані групи маркетингових ризиків виникають з певних причин, і її класифікація наведена на рис. 1.

З урахуванням визначених груп ризиків та оцінки важливості кожного елементу нами була запропонована до використання на підприємстві фактор-карта оцінки маркетингового ризику. Запропонована фактор-карта буде відображати види ризиків, критерії їх оцінки, частку

кожного виду ризику і їх оцінку на прикладі сільськогосподарського підприємства - ТОВ «Аграрник».

Як критерії ризику взаємодії з маркетинговим середовищем були обрані рівень інфляційних очікувань, тенденція попиту, інтенсивність конкуренції, зміни в законодавстві, внутрішній потенціал підприємства, організація господарських зв'язків; *організаційного ризику* – організація управлінських і трудових зв'язків, наявність (відсутність) кваліфікованої маркетингової служби, імідж підприємства на ринку; *закупівельного* – умови поставки й форми розрахунків з постачальниками, репутація комерційних партнерів, тенденції закупівельних цін, рівень каналу руху товарів. Критерії *цінового* ризику – стан попиту, вибір цінової стратегії, використання системи знижок, протидії конкурентів; *збутового* – розробка стратегії збуту товарів, конкурентоспроможність реалізованих товарів, стадія ЖЦТ, рівень сервісу. Як критерії *комунікаційного* ризику були обрані: комерційна пропаганда й PR, розробка комунікаційної стратегії, договірні відносини з рекламними партнерами. Як критерії *інноваційного* ризику були обрані: використання нових методів продажу, розробка інноваційної стратегії.



Рис. 1. Характеристика основних видів маркетингових ризиків

Оцінку рівня маркетингового ризику доцільно проводити експертним шляхом за 5 бальною шкалою: 5 балів – значний, 4 – високий, 3 – середній, 2 – слабкий, 1 – незначний. Як показали дослідження у великих підприємств переважають ризик взаємодії з маркетинговим середовищем, ціновий і збутовий ризики, у середніх, таких як ТОВ «Аграрник» – організаційний, ціновий ризики й ризик-взаємодії з маркетинговим середовищем, у дрібних – ризик-взаємодії з маркетинговим середовищем, ціновий і закупівельний. На наш погляд, керівництву ТОВ «Аграрник» доцільно скористатись запропонованою нами класифікацією причин виникнення маркетингових ризиків, що наведена в табл. 1.

### 1. Класифікація причин виникнення маркетингових ризиків в ТОВ «Аграрник»

Вид ризику	Причини виникнення
організаційний	а) низький рівень організації: - помилки планування й проектування; - недоліки координації робіт; - слабе регулювання; - не правильна стратегія постачання;- помилки в підборі й розміщенні кадрів; б) недоліки в організації маркетингової діяльності:- неправильний вибір товарів (низький обсяг продажів);- товар низької якості; - неправильний вибір каналу руху товарів; - неправильний вибір місткості ринку;- неправильна цінова політика (залежування товару); в) нестійке фінансове становище.
закупівельний	- неприйнятні умови поставки й форми розрахунків з постачальниками; - низька репутація постачальників; - підвищення закупівельних цін; - не оптимальність рівня каналу руху товарів.
ціновий	- неправильний вибір цінової стратегії; - неефективна система знижок; - не вивчений поточний і потенційний попит покупців; - сильні протидії конкурентів.
збутовий	- низька конкурентоспроможність реалізованих товарів; - низький рівень сервісу; - неправильний вибір цінової стратегії.
Комунікацій-ний	- недостатність фінансових ресурсів; - неефективні рекламні звернення; - неправильний вибір комунікативної стратегії; - незначні витрати на стимулювання попиту.
ризик взаємодії з маркетинговим середовищем	- нестабільність економічної ситуації в країні; - недосконалість законодавства; - неповна інформація про конкурентів або відсутність достовірної інформації про конкурентів; - несумлінність конкурентів.

В умовах об'єктивного існування ризику й пов'язаних з ним всіх видів втрат виникає потреба в певному механізмі, що дозволив би найкращим з можливих способів ураховувати ризик при прийнятті й реалізації господарських рішень. Таким механізмом покращення управління маркетинговою діяльністю є управління ризиком. Для

проведення оцінки рівня маркетингового ризику в ТОВ «Аграрник» нами був визначений перелік критеріїв для кожного виду ризику, а також розроблена фактор-карта для оцінки рівня маркетингового ризику. За кожним критерієм визначається загальна оцінка рівня маркетингового ризику за 5-и бальною шкалою (R) за наступною формулою:

$$R = \sum (B_i * W_i), (1),$$

де R – рівень маркетингового ризику;  $B_i$  – коефіцієнт вагомості критерію;  $W_i$  – оцінка в балах. Чим ближче R до 1, тим менше ризик, а чим він ближче до 5, відповідно ризик збільшується. Підсумкова оцінка визначається як сума балів за всіма критеріями.

Стратегічні маркетингові ризики можуть бути обумовлені невірним визначенням стратегічних цілей, вибором стратегії позиціонування, визначенням моменту виходу на ринок, помилковим вибором цільового сегмента, а також помилками в розробці стратегічного плану, неадекватним ресурсним забезпеченням реалізації стратегій. Поява таких ризиків підриває успіх реалізації маркетингової стратегії ТОВ «Аграрник» на ринку, а отже безпосередньо впливає на результати його діяльності, неотримання запланованого прибутку й виникнення значних збитків. Тому в сучасних економічних умовах на перший план висувається завдання ефективного управління стратегічними маркетинговими ризиками, що забезпечить підприємству наявність можливостей адекватно реагувати на виниклі загрози через розробку і реалізацію ефективних стратегій поведінки в ризикованих ситуаціях, а також покращить ефективність управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Аграрник». Необхідно відзначити, що сучасна теорія стратегічного маркетингу не має у своєму розпорядженні моделей й методів, які носили б комплексний характер, урахували альтернативність і неповноту інформації, властиві процесам прийняття маркетингових рішень, забезпечували оцінювання ефективності й ступені ризику прийнятих рішень. Відомі методи кількісного аналізу управлінських рішень щодо покращення управління маркетинговою діяльністю не відповідають вимогам забезпечення необхідної в практичному маркетингу точності й надійності оцінок ефективності й ступеня ризику стратегій для аграрного підприємства. Ураховуючи вищесказане, нами запропоновано таку послідовність процесу управління стратегічними маркетинговими ризиками, як складової управління маркетинговою діяльністю ТОВ «Аграрник»: I етап. Ідентифікація стратегічних маркетингових ризиків. На наш погляд, у процесі стратегічного управління ризиками необхідно виділити дві групи ризиків: ризики, що обумовлені невизначеністю зовнішнього маркетингового середовища та ризики, що обумовлені обмеженістю

ресурсів і можливостей підприємства. II етап. Ідентифікація факторів стратегічного маркетингового ризику та визначення значущості його видів і факторів з використанням методу парних порівнянь.

За результатами визначення значимості видів стратегічного маркетингового ризику зроблено висновок, що найбільш значимими ризиками для ТОВ «Аграрник» є ризик зниження маркетингової компетенції фахівців підприємства (0,25 бали); ризик неефективного використання інформаційних ресурсів підприємства (0,162 бал); ризик зниження якості управління стратегічним маркетингом (0,142 бали); ризик зниження фінансової незалежності підприємства (0,141 бали). Найбільш низький вплив на стан процесу управління стратегічним маркетингом мають ризик неефективного використання маркетингового інструментарію (0,075 бали) та ризики обумовлені невизначеністю факторів зовнішнього маркетингового середовища прямого і непрямого впливу (0,051 бали).

III етап. Кількісна оцінка стратегічних маркетингових ризиків здійснюється за наведеною методикою. У процесі дослідження ми розраховували два види показників: ранг ризику, потрібний для подальшої побудови карти стратегічних маркетингових ризиків підприємства і зважений ранг ризику, показує значущість і-го фактору в j-му виді ризику.

#### Методика оцінки рівня стратегічного маркетингового ризику підприємства

##### 1. Формули розрахунку

$$R_i = \bar{P}_i \times S_i$$
$$\bar{P} = \frac{P_1 + P_2 + \dots + P_n}{n}$$
$$R_i = \bar{P}_i \times S_i \quad (2)$$

$R_i$  - кількісна оцінка і-го виду ризику (ранг ризику);  $P_i$  - усереднена оцінка ступеня негативних наслідків від і-го виду ризику;  $S_i$  - оцінка стану ризикованої ситуації і-го виду ризику;  $p_i$  - оцінки експертів щодо ступеня негативних наслідків від і-го виду ризику;  $n$  - кількість експертів;

##### 2. Шкала оцінювання

Ступінь негативних наслідків від і-го виду ризику (P):

- 1 - ризик не впливає на кінцеві показники діяльності підприємства;
- 2 - ризик незначно впливає на кінцеві показники діяльності підприємства;
- 3 - ризик помірно впливає на кінцеві показники діяльності підприємства;
- 4 - ризик значно впливає на кінцеві показники діяльності підприємства;
- 5 - ризик дуже сильно впливає на кінцеві показники діяльності підприємства.

Оцінка стану ризикованої ситуації і-го виду ризику (S): 1-ризик відсутній; 2- ризик незначний; 3-ризик помірний; 4- ризик значний; 5- ризик дуже значний.

### 3. Інтерпретація результатів

$R_i$  - мінімальний показник рівня стратегічного маркетингового ризику.

4. етап. Визначення коефіцієнту впевненості, під яким розуміють числа, що відображають ступінь упевненості експерта в істинності чи хибності висновку про наявність ризикованої ситуації. Значення коефіцієнту впевненості може варіюватись від інтервалі  $\{-1, +1\}$ . Ілляшенко пропонує розраховувати коефіцієнти впевненості за наступною формулою.

$$K_{вп_i} = I_i + X_i \quad (3)$$

$K_{вп_i}$  - коефіцієнт впевненості за  $i$ -тим видом ризику;  $I_i$  - оцінка істинності факту настання ризикової події ( від 0 до +1);  $X_i$  - оцінка хибності факту настання ризикової події( від 0 до +1). При визначенні коефіцієнту впевненості доцільно виявити думку декількох експертів з цього питання, а потім розрахувати середнє значення.

Проведені розрахунки зваженої кількісної оцінки ризику дозволили зробити висновок, що найбільше значення спостерігається з боку ризику неефективного використання інформаційних ресурсів (2,19 бали) та ризиків, обумовлених невизначеністю факторів зовнішнього маркетингового середовища непрямого впливу (2,10 бали). Відповідно, найменший вплив виявлено з боку ризиків, обумовлених невизначеністю факторів зовнішнього маркетингового середовища прямого впливу (0,94 балів) і ризик зниження маркетингової активності підприємства (0,82 бали). Для більш детального аналізу факторів ризику необхідна побудова карти стратегічних маркетингових ризиків.

5 етап. Побудова карти стратегічних маркетингових ризиків. На цьому етапі з урахуванням рангу ризику( $R_i$ ) та коефіцієнту впевненості будується карта стратегічних маркетингових ризиків, схематичний варіант побудови якої представлено на рис. 2. На цій карті стратегічних маркетингових ризиків імовірність ризикової події в ТОВ «Аграрник» зростає згори униз при просуванні по вертикальній осі в інтервалі  $\{-1,0; +1,0\}$ . Сила впливу ризику зростає зліва направо по горизонтальній осі в інтервалі  $\{0; 25\}$ . Відповідно карта ризиків передбачає виділення п'яти ризикових зон: безризикова зона, зона мінімального ризику, зона підвищеного ризику, зона критичного ризику, зона катастрофічного ризику.

6. етап. Визначення приналежності стратегічних маркетингових ризиків до зон ризику. Результати побудови карти стратегічних маркетингових ризиків СК «Агро» дозволили визначити належність факторів ризику до певної ризикової зони та визначити ступінь терміновості розробки тактичних заходів щодо зниження рівня ризику в

залежності від розрахованого зваженого показника рангу ризику (RiW) шкалою оцінок.

Результати розподілу стратегічних маркетингових ризиків за зонами ризику з урахуванням терміновості заходів щодо зниження їх рівня дозволили зробити висновок, що до без ризикової зони належить лише 2 ризику: ризик експансії на місцевий ринок зі сторони іноземних експортерів та ризик неефективного використання електронного маркетингу, які складають 2,7 % всієї сукупності ризиків і не потребують термінових заходів щодо їх зниження. До зони мінімального ризику належить 21 стратегічний маркетинговий ризик або 28 % всієї сукупності ризиків. Серед них 10 ризиків (47,6 %) не потребують термінових заходів, 6 ризиків (42,9 %) потребують заходів середньої терміновості і для 2-х ризиків (9,5 %) необхідні термінові заходи, спрямованих на зниження негативного ефекту, викликаного ризиковими подіями.

## 2. Шкала оцінювання зваженого показника рангу стратегічного маркетингового ризику

Види стратегічних маркетингових ризиків	Межі зваженого показника рангу ризику		
	Нетермінові заходи	Заходи середньої терміновості	Термінові заходи
Ризики, обумовлені невизначеністю факторів зовнішнього маркетингового середовища непрямого впливу	< 1,45	1,46 - 2,90	> 2,91
Ризики, обумовлені невизначеністю факторів зовнішнього маркетингового середовища прямого впливу	< 0,83	0,84-1,66	>1,67
Ризик неефективного використання маркетингового інструментарію	< 0,82	0,83-1,64	>1,65
Ризик зниження маркетингових зусиль підприємств	< 0,78	0,79-1,56	>1,57
Ризик зниження маркетингової активності підприємства	< 1,41	0,42-0,82	>0,83
Ризик зниження фінансової незалежності	< 1,24	1,25-2,50	>2,50
Ризик неефективного використання інформаційних ресурсів	< 1,24	1,25-2,50	>2,50
Ризик зниження маркетингової компетенції фахівців підприємства	< 0,99	1,0-1,99	>2,0
Ризик зниження якості управління стратегічним маркетингом	< 1,48	1,49-2,96	>2,97

Найбільш численна група стратегічних маркетингових ризиків належить до зони підвищеного ризику 36 ризиків, що складає (48 %) у їх загальній кількості. У структурі ризиків даної зони 9 ризиків (25 %) не



потребують термінових заходів 17 ризиків (47,2 %) потребують заходів середньої терміновості і 10 ризиків (27,8 %) потребують негайних заходів зниження імовірності виникнення ризикової ситуації та зменшення розміру можливих збитків для підприємства. У зоні критичного ризику знаходиться 14 стратегічних маркетингових ризиків, а їх частка складає 18,6 %, а у зоні катастрофічного ризику 2 ризики: ризик посилення податкового тиску і ризик неефективної системи моніторингу результативності управління стратегічним маркетингом, частка яких складає (2,7 %) всієї сукупності ризиків. Необхідно відзначити, що вказані ризики потребують негайних заходів, пов'язаних з уникненням та попередженням їх виникнення.

**Висновки.** За результатами проведеної діагностики здійснюється розробка конкретних рекомендацій зі скорочення ризикованих ситуацій на підприємстві й нівелювання їх впливу на ризикову ситуацію в управління стратегічним маркетингом.

#### **Бібліографічний список.**

1. Гуржій Н.М. Ризик-менеджмент стратегічного маркетингу // *Вісник соціально-економічних досліджень*. – 2013. – Вип. 1. – С. 70–76.
2. Ілляшенко С.М. Інновації і маркетинг – рушійні сили економічного розвитку: [монографія] / С.М. Ілляшенко; за ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: Папірус, 2012. – 536 с.
3. Ілляшенко С.М. Стратегічне управління інноваційною діяльністю підприємства на засадах маркетингу інновацій // *Актуальні проблеми економіки*. – 2010. – № 12. – С. 111–119.
4. Кравченко В. Сучасні стандарти ризик-менеджменту: основа дієвої системи управління маркетинговими ризиками // *Маркетинг в Україні*. – 2007. – С. 36-37.
5. Лищенко М.О. Маркетингові ризики на зерновому ринку // *Маркетинг майбутнього: виклики та реалії*: Матеріали I міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 25 жовтня 2017 р.). Навчально-науковий інститут менеджменту та підприємництва ДУТ. – Київ: Державний університет телекомунікацій, 2017. – С. 105-106.
6. Лищенко М.О., Бойко І., Білоус В. Обґрунтування ефективного забезпечення маркетингової стратегії підприємства: асортимент-якість-ціна [Електронний ресурс]. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. – 2018. – № 5 (16). – С. 144-152.
7. Соколенко В., Корецька О. Вплив економічних ризиків на конкурентоспроможність підприємств // *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. – Серія: Економічна думка. – 2011. – Вип. 9. – Ч. 2. – С. 363–367.

**М.А. Лышенко, Т.В. Устик. Особенности управления маркетинговой рисками на предприятии как средство улучшения маркетинговой инновационной политики.** В работе рассмотрены особенности управления маркетинговыми рисками на предприятии, приведена характеристика основных видов маркетинговых рисков, нами предложено последовательность процесса управления стратегическими маркетинговыми рисками, как составляющей управления маркетинговой деятельностью, которые включают шесть этапов. По результатам проведенного исследования определены конкретные рекомендации, связанные с сокращением рискованных ситуаций на предприятии, улучшит процесс управления стратегическим маркетингом на предприятии.

**Ключевые слова:** маркетинг, маркетинговые риски, маркетинговая деятельность предприятия, ранг риска, стратегический маркетинг.

**M.A. Lyshenko, T.V. Ustik Peculiarities of marketing risks management at the enterprise as a means of improving marketing innovation policy.** In the work the features of marketing risk management at the enterprise are considered, the characteristics of the main types of marketing risks are described; we have proposed the sequence of the strategic marketing risk management process as part of the marketing activity management, which includes six stages. According to the results of the study, specific recommendations related to the reduction of risk situations at the enterprise are identified, which will improve the process of strategic marketing management at the enterprise.

Success in the management of an agricultural enterprise is ensured by flexible and adequate adaptation to the external environment, accountability and risk management. Under marketing risk refers to the objective-subjective category in the activities of business entities, reflecting the degree of deviation from the goals, the degree of failure, the size of losses under the influence of internal and external factors as a result of marketing activities.

The aggravation of the financial and economic crisis, the complex process of transformation of economic relations in Ukraine, requires deepening of theoretical and practical advances in managing marketing risks in agriculture. But by the time there are certain terminological differences in the interpretation of the essence of marketing risk, the methodological approaches to the classification of marketing risks remain insufficient, the peculiarities of the analysis of the reasons for the emergence of these types of risk are not reflected, and there is no comprehensive system for assessing and managing the marketing risks of the enterprise.

**Key words:** marketing, marketing risks, marketing activity of the enterprise, risk rank, strategic marketing.