

О. І. ЛАБУРЦЕВА,
професор, доктор економічних наук,
професор кафедри маркетингу та реклами

УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ РИЗИКАМИ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Визначено сутність маркетингових ризиків торговельних підприємств. Запропоновано розрізняти об'єктивні ризики, зумовлені станом торговельного підприємства та його цільового ринку, і суб'єктивні ризики, що виникають у процесі інформаційного забезпечення та при прийнятті маркетингових управлінських рішень. Охарактеризовано етапи управління маркетинговими ризиками на торговельному підприємстві. Розглянуто маркетинговий інструментарій зниження репутаційних ризиків.

Ключові слова: торговельні підприємства, маркетингові ризики, управління ризиком, репутаційні ризики.

О. I. LABURTSEVA,
Professor, Doctor of Econ. Sci.,
Professor of the Chair of Marketing and Advertising,

MANAGEMENT OF MARKETING RISKS AT TRADING COMPANIES

The essence of the marketing risks of trading companies is determined. It is suggested to distinguish the objective risks, which are caused by the states of a trading company and its target market, and the subjective risks, which arise in the process of informative provision of marketing managerial decisions and their making. The stages of the management of marketing risks at a trading company are characterized. The marketing tools to reduce the reputation risks are considered.

Keywords: trading companies, marketing risks, management of risks, reputation risks.

Постановка проблеми. Глобальні тренди сучасності – кардинальна зміна геополітичної ситуації, тривала фінансово-економічна криза, стрімкий науково-технічний розвиток, проникнення новітніх інформаційно-комунікаційних технологій у всі сфери суспільного життя, зростання екологічної небезпеки – зумовлюють серйозне підвищення рівня ризику і невизначеності для абсолютної більшості суб'єктів економічної діяльності в Україні. Не є винятком і торговельна діяльність, яка, згідно з проектом Закону України, визначається як “діяльність суб'єктів господарювання щодо купівлі-продажу товарів, у тому числі власного виробництва, або посередницька діяльність, у тому числі із надавання агентських, комісійних та інших послуг у просуванні товарів від виробника до кінцевого покупця” *.

Лабурцева Олена Іванівна (Laburtseva Olena Ivanivna) – e-mail: eldzin@bigmir.net.

* Про внутрішню торгівлю : Проект Закону України від 10.11.2011 р. № 9443 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://search.ligazakon.ua/1_doc2.nsf/link1/JF7AB001.html.

Останніми роками значення торговельної діяльності для економіки України в цілому помітно збільшилося. Так, частка оптової та роздрібною торгівлі у виробництві ВВП (у фактичних цінах) зросла із 7,9% у 2001 р. до 14,4% за I півріччя 2015 р. У 2014 р. оптова і роздрібна торгівля вперше вийшла на чільне місце у структурі ВВП, обійшовши переробну промисловість, частка якої за той самий період скоротилася з 34,4 до 11,8%, тобто майже втричі *. У результаті забезпечення стабільної діяльності торговельних підприємств, підвищення їх стійкості до ризику та невизначеності сьогодні можуть розглядатись як важлива проблема, успішне вирішення якої сприятиме не тільки покращенню показників діяльності окремих підприємств, але й економічній безпеці держави в цілому.

Аналіз наукових досліджень і публікацій. Загальні теоретичні основи управління ризиками закладено у працях таких відомих іноземних та вітчизняних науковців, як Р. Баззел, І.Т. Балабанов, Р. Браун, В.В. Вітлінський, В.М. Гранатуров, І.Ю. Івченко, С.М. Ілляшенко, Д. Кокс, В.А. Кравченко, Н.І. Машина, Ф.Х. Найт, С.І. Наконечний, Б.А. Райзберг, А.О. Старостіна, Л.Н. Тепман, О.Л. Устенко, Н.В. Хохлов, О.І. Ястремський та багато інших. Значно менше досліджень присвячено розгляду ризиків, з якими мають справу у своїй діяльності торговельні підприємства. Так, проблеми управління ризиками підприємств торгівлі, забезпечення їх ризикостійкості і ризикозахищеності вирішують такі науковці, як О.О. Саркісова [1], І.В. Артищук [2], М.В. Карпунцов [3], О.Ф. Іляш, С.С. Гринкевич, М.І. Олексюк [4]. А.А. Мазаракі розглядає істотний перелік ризиків, властивих діяльності торговельних підприємств [5]. Деякі вчені зосереджуються на поглибленому вивченні окремих різновидів ризиків у торгівлі: С.І. Бай досліджує діловий ризик [6], Н.В. Серафим — поведінкові ризики персоналу [7], Н.В. Коцеруба — операційні та фінансові ризики [8]. Проблемами управління комерційним ризиком торговельного підприємства займаються Л.В. Михайловська [9], І.Р. Удуд [10], Н.С. Краснокутська та В.М. Лачкова [11]. Проте праць, присвячених детальному аналізу саме маркетингових ризиків підприємств торгівлі, практично немає, хоча про них інколи згадують у дослідженнях більш загального характеру.

Таку ситуацію, на нашу думку, складно пояснити, адже досягнення торговельним підприємством як стратегічних, так і фінансових цілей діяльності залежить переважно саме від того, чи будуть сприйняті ринком його пропозиції, чи погодиться споживач зробити покупку саме у цього продавця, а не у його численних конкурентів. Таким чином, одними з найбільш значущих для торговельного підприємства і водночас такими, які найскладніше піддаються прогнозуванню, є саме ті фактори, що породжують маркетингові ризики. Це зумовлює необхідність подальших досліджень у даному напрямі.

Отже, **мета статті** — сформулювати теоретичні засади та методичні підходи до управління маркетинговими ризиками торговельних підприємств. Для цього було визначено:

- сутність маркетингових ризиків підприємств торгівлі та уточнено їх систематизацію;
- наведено зміст та послідовність основних етапів управління маркетинговими ризиками торговельних підприємств; розглянуто інструментарій зниження маркетингових ризиків торговельних підприємств на прикладі репутаційного ризику.

* Державна служба статистики України : Офіційний сайт [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

Виклад основного матеріалу. У вітчизняній науковій літературі одним з найбільш цитованих є визначення ризику, дане В.В. Вітлінським та С.І. Наконечним: “Ризик – об’єктивно-суб’єктивна категорія, що пов’язана з подоланням невизначеності та конфліктності у ситуації неминучого вибору і відображає міру (ступінь) досягнення сподіваного результату, невдачі та відхилення від цілей з урахуванням впливу контрольованих та неконтрольованих чинників за наявності прямих та зворотних зв’язків” [12, с. 26]. Безперечно, дане визначення містить майже вичерпний перелік важливих сутнісних характеристик категорії “ризик”, проте для застосування у бізнес-практиці більш вдалим є коротке і точне визначення у всесвітньо відомому словнику Н. Уебстера: “Ризик – це незахищеність від можливого збитку або втрат”. Тут міститься посилання на три найголовніші сутнісні характеристики, або компоненти, ризику: негативні наслідки (збиток або втрати), необов’язковий характер настання цих наслідків (можливість, імовірність) та відсутність у особи, що приймає рішення, можливості повністю виключити негативні наслідки (незахищеність).

Ще більш лаконічним є визначення Міжнародного стандарту ISO 31000:2009 “Ризик-менеджмент: принципи та настанови”: “Ризик – вплив невизначеності на цілі” *. Тут важливою є конкретизація негативних наслідків саме як відхилень від заздалегідь встановлених цілей, проте, по-перше, не вказується характер впливу (на наш погляд, позитивне відхилення недоцільно трактувати як ризик) і, по-друге, причини ризику названо терміном “невизначеність”, який у теорії прийняття рішень використовується для характеристики ситуації, яка є альтернативною ситуації з ризиком, а отже, він є неоднозначним. На наш погляд, точнішим буде причиною ризику вважати вплив контрольованих та неконтрольованих чинників, тобто тих, які об’єктивно діють незалежно від особи, що приймає рішення, у зовнішньому або внутрішньому середовищі, і тих, які виникають у зв’язку з вибором суб’єктом управління певного варіанта рішення.

Щодо маркетингових ризиків, то С.В. Ковальчук у цілому вірно вважає, що це сукупність ризиків, які властиві маркетинговій діяльності компанії, тобто які характеризують імовірність виникнення певних подій та їх наслідків, що обмежує або унеможливує досягнення цілей на окремих етапах маркетингової діяльності або взагалі у сфері маркетингу [13, с. 375]. Отже, ще однією сутнісною характеристикою маркетингових ризиків є сфера їх прояву, а саме маркетингова діяльність підприємства.

З урахуванням усіх зазначених сутнісних характеристик (наслідки як негативні відхилення від встановлених цілей, необов’язковий характер настання цих наслідків і незахищеність від них, виникнення під впливом контрольованих та неконтрольованих чинників, прояв у сфері маркетингової діяльності підприємства) розглянемо, відповідно до мети даного дослідження, лише маркетингові ризики торговельних підприємств і сформулюємо таке визначення. *Маркетингові ризики торговельних підприємств* – це сукупність ризиків, які виникають у процесі маркетингової діяльності підприємств торгівлі внаслідок впливу контрольованих і неконтрольованих чинників і несуть у собі можливість не досягти встановлених цілей цієї діяльності на її окремих етапах або в цілому.

Складну і недостатньо вивчену проблему являє собою систематизація маркетингових ризиків – як у цілому, так і тих, що є актуальними для торговельних підприємств. Широко відомим є поділ маркетингових ризиків за класифікаційною ознакою “джерело виникнення” на три групи:

* ISO 31000 – Менеджмент ризиків [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.iso.org/iso/ru/iso31000>. – С. 8.

– збутові ризики (ризиками: недостатньої сегментації ринків збуту; помилкового вибору цільового сегменту ринку; помилкового вибору стратегії продажів продукту; невірної організації маркетингових досліджень; помилкового ціноутворення; невдалої організації мережі збуту і системи просування товару до споживача);

– дистрибутивні, або ризики взаємодії з контрагентами і партнерами в процесі організації продажів продукції (ризиками: неефективної реклами; входження в договірні відносини з недієздатними або неплатоспроможними партнерами; затримки виконання партнерами поточних договірних зобов'язань; виходу партнерів із спільної діяльності; блокування договірних відносин);

– ризики непередбаченої конкуренції (ризиками: входження на товарний ринок підприємства багатопрофільних (диверсифікованих) фірм з інших галузей; зародження нових фірм-конкурентів; експансії на місцевий ринок іноземних конкурентів; конкуренції з боку товарів-замінників) [13].

На нашу думку, дана класифікація не може претендувати на повне охоплення всього спектра можливих маркетингових ризиків; крім того, неясно, чому за джерелом виникнення пропонується розрізняти виключно збутові, дистрибутивні та конкурентні ризики, а не враховуються, наприклад, ризики, що породжуються непередбаченою поведінкою споживачів.

М. МакДональд [14, с. 293–296] пропонує таку систематизацію.

1. Маркетингові ризики, які виникають у сфері стратегічного маркетингу.

До них належать: ринковий ризик (ризиками: продуктової категорії, існування ринку, обсягів продажу, прогнозний, ціновий); ризик частки ринку (ризиками: оцінки цільового ринку, пропозиції, SWOT-аналізу, унікальності, майбутнього); ризик прибутку (ризиками: пулу прибутків, джерел прибутку, впливу конкурентів, внутрішнього маржинального доходу, додаткових витрат).

2. Тактичні. Ризики, пов'язані з прийняттям рішень щодо комплексу маркетингу (ризиками: товарної політики, ціноутворення, збуту продукції та просування).

Недоліками даної систематизації є надмірна деталізація і непослідовність упорядкування ризиків, які виникають у сфері стратегічного маркетингу.

Найбільш досконалою, на наш погляд, є систематизація маркетингових ризиків, запропонована колективом авторів під керівництвом А.Ф. Павленка [15, с. 271]. Маркетингові ризики поділено на дві групи: об'єктивні та суб'єктивні. До об'єктивних віднесено ризики, які пов'язані з впливом чинників маркетингового середовища (макро- та мікросередовища); суб'єктивні ризики, у свою чергу, поділяються на три групи: ризики ринкових досліджень, стратегічних рішень і комплексу маркетингу. Проте неврахованими залишаються ризики, які породжує внутрішнє маркетингове середовище підприємства; крім того, незрозуміло, за якою ознакою суб'єктивні ризики поділено на три зазначені групи.

Т.О. Окландер пропонує замінити у даній систематизації терміни "об'єктивні" та "суб'єктивні" ризики, відповідно, на "зовнішні" і "внутрішні", а також скоротити перелік внутрішніх, або операційних, ризиків виключно до ризиків комплексу маркетингу, мотивуючи це тим, що всі інші внутрішні ризики можуть проявитися лише через елементи комплексу маркетингу [16, с. 91]. На нашу думку, це не є доцільним, оскільки за походженням внутрішні ризики є неоднорідними: частина породжується об'єктивним станом складових внутрішнього маркетингового середовища підприємства, інші – результат дій суб'єктів, які приймають рішення у сфері маркетингу.

Слід зазначити, що систематизацій маркетингових ризиків саме торговельних підприємств у науковій літературі практично немає. Серед класифікацій ризиків,

притаманних діяльності торговельного підприємства, одну з найбільш вдалих подано у дослідженні А.А. Мазаракі [5], де їх поділено на групи залежно від:

- характеру факторів, які зумовлюють ризик;
- операцій, яким притаманний певний вид ризику;
- характеру та економічних наслідків ризикових подій;
- характеру і місця виникнення ризикових подій;
- масштабів ризикових подій;
- терміну дії;
- характеру та систематичності прояву ризику в діяльності конкретного підприємства;
- можливості управління ризиками з боку підприємства;
- економічних наслідків ризикових подій;
- розмірів втрат від ризикових подій.

Оскільки маркетингові ризики трактуються нами як ризики, що виникають у процесі маркетингової діяльності, у поданій класифікації за змістом вони є схожими з операційними ризиками, тобто з тими, які пов'язані з імовірністю втрат безпосередньо у процесі торговельної діяльності, зокрема асортиментний, ціновий, ризик продажу тощо.

Ф. Котлер і К.Л. Келлер, розглядаючи особливості маркетингової діяльності роздрібних і оптових торговців, вважають найбільш важливими для них такі маркетингові рішення:

- для роздрібного торговця: вибір цільового ринку, джерел постачань, політики і методів закупок, а також видів, рівня сервісу та атмосфери магазину; створення товарного асортименту; забезпечення нових приємних вражень для споживачів у місцях продажу; формування цінової політики та політики просування; вибір місця розташування торговельної точки [17, с. 544–553];

- для оптового торговця: вибір цільового ринку; створення асортименту товарів та послуг; формування цінової політики та політики просування; вибір місця розташування підприємства [17, с. 557–559].

Можна припустити, що невдале прийняття згаданих маркетингових рішень зумовить відповідні ризики, але всі вони належатимуть до категорії суб'єктивних; крім них існують також об'єктивні ризики, наприклад, викликані зміною ринкової поведінки споживачів або конкурентів.

Враховуючи численність та різноманітність ризиків, які виникають у процесі маркетингової діяльності підприємств торгівлі, для їх систематизації використаємо декілька класифікаційних ознак, що змінюються залежно від ієрархічного рівня.

За класифікаційною ознакою “характер чинників, що породжують ризик” усі маркетингові ризики пропонуємо поділити на об'єктивні (джерелами цієї групи ризиків є події, що відбуваються у маркетинговому середовищі торговельного підприємства) та суб'єктивні (виникають унаслідок дій осіб, які приймають рішення, в процесі обміну інформацією між торговельним підприємством та його цільовим ринком).

Об'єктивні маркетингові ризики за класифікаційною ознакою “вид маркетингового середовища виникнення ризиків” поділяються на такі, які виникають у зовнішньому маркетинговому середовищі (кінцевою сферою їх прояву є цільовий ринок підприємства), і такі, що виникають у внутрішньому маркетинговому середовищі (зумовлені станом торговельного підприємства).

Об'єктивні ризики, пов'язані із станом цільового ринку, проявляються через зміну купівельної поведінки цільових споживачів і відповідні зміни попиту. Ризи-

ки даної групи за класифікаційною ознакою "фактори зовнішнього маркетингового середовища, що породжують ризик" поділяються на ризики макросередовища (політичні, економічні, демографічні, соціально-культурні, технологічні, екологічні) та ризики мікросередовища (психологічна мотивація споживачів, дії конкурентів, постачальників, торгових посередників, інших контактних аудиторій, зокрема громадських організацій).

Об'єктивні ризики, зумовлені станом торговельного підприємства, тобто внутрішнього середовища маркетингу, пропонуємо впорядкувати за класифікаційною ознакою "фактори внутрішнього маркетингового середовища, що породжують ризик" (матеріально-технічне забезпечення, процес продажів, персонал, менеджмент, фінанси тощо). Прикладами ризиків даної групи можуть бути: невдала організація закупівель та зберігання товарних запасів; неналежна організація процесу продажів; нестача або недостатня кваліфікація торговельного персоналу; помилки менеджменту у сферах, які не мають прямого відношення до маркетингової діяльності, але опосередковано впливають на її результати; погіршення фінансового стану, що може спричинити скорочення бюджету маркетингу; тощо.

Суб'єктивні маркетингові ризики за класифікаційною ознакою "спрямування інформаційного потоку в обміні інформацією між торговельним підприємством та ринком" поділяються на ризики отримання неповної або недостовірної маркетингової інформації та ризики прийняття помилкових маркетингових рішень.

Суб'єктивні ризики отримання неповної або недостовірної маркетингової інформації пов'язані з якістю організації та функціонування маркетингової інформаційної системи (МІС), тому їх доцільно систематизувати за ознакою "складові МІС" (ризики: аналізу внутрішньої інформації, маркетингових спостережень, маркетингових досліджень, підтримки маркетингових рішень). На найбільший ризик наражається підприємство, яке відмовляється від збирання маркетингової інформації взагалі; в іншому випадку основна проблема полягає у визначенні оптимального співвідношення між цінністю інформації та витратами на її отримання. Отже, рішення про зміст, обсяг і способи отримання маркетингової інформації щодо стану цільового ринку є одним з найбільш важливих в управлінні маркетинговими ризиками торговельних підприємств, оскільки майже повністю визначає ефективність маркетингових рішень.

Суб'єктивні ризики прийняття помилкових маркетингових рішень доцільно класифікувати за ознакою "етап маркетингового управління": аналіз інформації, постановка цілей маркетингової діяльності, формування маркетингової стратегії (STP-маркетинг – сегментування ринку, вибір цільового ринку та позиціонування товарної пропозиції), розробка комплексу маркетингу та становлення бюджету, організація, контроль та оцінка ефективності маркетингової діяльності. Рівень цих ризиків визначається як якістю вихідної інформації, що використовується при обґрунтуванні рішень, так і кваліфікацією осіб, які приймають рішення у сфері маркетингу. Кожний з названих ризиків може бути об'єктом подальшого поглибленого дослідження; наприклад, ризики торговельного підприємства як рекламодавця можна досліджувати за рекомендаціями А.Н. Баутова [18].

Пропоновану систематизацію основних груп маркетингових ризиків торговельних підприємств подано на рисунку 1.

Розуміння сутності та причин виникнення маркетингових ризиків торговельних підприємств дозволяє запропонувати можливі способи зниження цих ризиків – наприклад, удосконалення функціонування маркетингової інформаційної системи,

підвищення кваліфікації маркетологів тощо. Проте, як відомо, мета управління ризиками полягає не в тому, щоб уникати будь-якого ризику і рішуче приймати будь-який ризик без попереднього аналізу, а в забезпеченні найкращого, з точки зору даного економічного суб'єкта, співвідношення між очікуваним результатом діяльності та рівнем ризику.

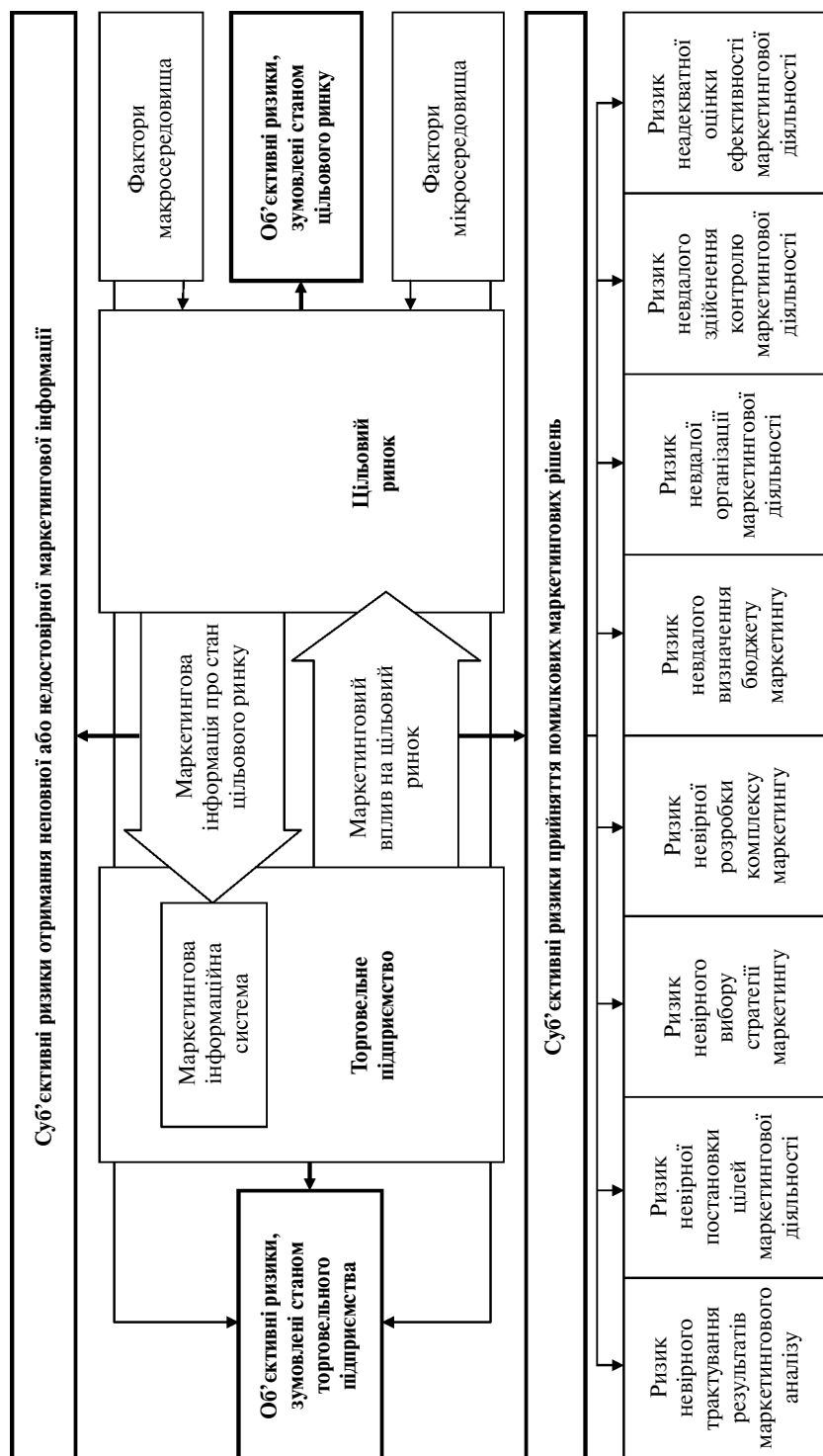


Рис. 1. Систематизація маркетингових ризиків торговельних підприємств

Загальні принципи та методичні підходи, дотримання яких зробить ефективним управління ризиками, встановлює зазначений Міжнародний стандарт *, який, зокрема, рекомендує певну послідовність етапів процесу управління ризиками (рис. 2).

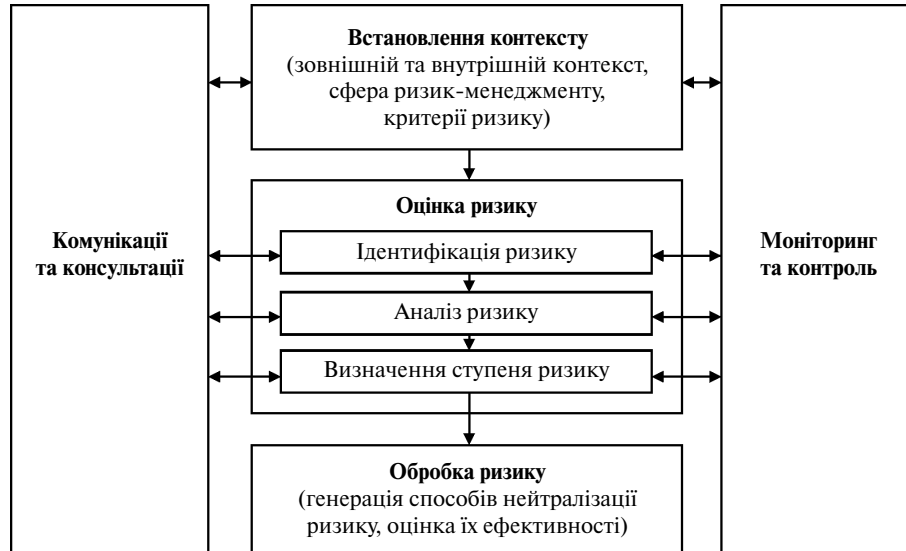


Рис. 2. Етапи процесу управління ризиками

Складено за: ISO 31000 – Менеджмент ризиків [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.iso.org/iso/ru/iso31000>.

Комунікації та консультації – постійний процес, яким управляє торговельне підприємство, щоб надати, поділитися або придбати інформацію, а також щоб вступити в діалог із заінтересованими сторонами відносно управління ризиками; гарантує отримання максимального обсягу інформації, врахування інтересів усіх сторін і усвідомлення ними необхідності відповідних дій щодо управління ризиками.

Встановлення контексту – визначення зовнішніх і внутрішніх параметрів, на які слід зважати при управлінні ризиками, а також сфери ризик-менеджменту та критеріїв ризику. Зокрема, при встановленні зовнішнього контексту враховують фактори макро- і мікросередовища торговельного підприємства, а також ставлення зовнішніх заінтересованих сторін, аналізують організаційну структуру управління, посадові обов'язки; цілі та стратегії; ресурси та знання; інформаційні системи, процеси прийняття рішень; відносини з внутрішніми заінтересованими сторонами; культуру торговельного підприємства; стандарти і моделі поведінки, які прийняті на підприємстві. Сфера ризик-менеджменту визначається з урахуванням: цілей і завдань ризик-менеджменту; розподілу відповідальності; ідентифікації основних ризиків і необхідних для цього досліджень та ресурсів; методології оцінки ризиків; заходів ризик-менеджменту; методів оцінки ефективності управління ризиком. Критерії ризику призначено для встановлення ступеня ризику; вони мають відображати цінності, цілі і ресурси організації. Критерії можуть впливати з юридичних або нормативних вимог, а також враховувати точку зору певних зацікавлених сторін ("чого в жодному разі не можна допустити?"). За допомогою критеріїв з'ясовують, який ризик вважати допустимим, критичним чи катастрофічним.

* ISO 31000 – Менеджмент ризиків [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.iso.org/iso/ru/iso31000>.

Оцінка ризику – це процес, який, у свою чергу, складається з трьох етапів: ідентифікації, аналізу та встановлення ступеня ризику. Методи оцінки ризику визначає Міжнародний стандарт ISO/IEC 31010:2009.

Ідентифікація – це процес виявлення, розпізнавання та описування ризику; вона передбачає визначення джерел ризику, подій та їх можливих наслідків. Мета ідентифікації – скласти вичерпний список ризиків, які можуть зашкодити досягненню цілей. Це важливо, оскільки ризик, не виявлений на даній стадії, не буде включений до подальшого аналізу.

Аналіз ризику являє собою процес розуміння природи ризику і встановлення його рівня (тобто величини та імовірності втрат, незахищеності від них). Він створює основу для визначення ступеня ризику і прийняття рішення про його обробку. Аналіз ризику може бути якісним, напівкількісним чи кількісним.

Визначення ступеня ризику – це процес порівняння результатів аналізу ризику з критеріями ризику для з'ясування: чи можна прийняти величину ризику, чи необхідна додаткова обробка; також виявляється пріоритетність обробки окремих ризиків.

Обробка ризику являє собою циклічний процес: прийняття рішення, чи є існуючий ризик припустимим; якщо ризик є неприпустимим, то відбувається генерація можливого способу його нейтралізації; оцінка ефективності нейтралізації ризику. Обробка ризику може модифікувати існуючі ризики, а також створювати нові ризики замість наявних.

Способи опрацювання, або нейтралізації, ризику можуть передбачати: уникнення ризику (не розпочинати або не продовжувати діяльність, яка призвела до ризику); прийняття на себе ризику або підвищення його рівня, щоб вивчити ситуацію та скористатися можливістю; видалення джерела ризику; зміна ймовірності; зміна наслідків; поділ ризику з іншою стороною або сторонами; збереження ризику за наявності повної інформації*.

Способи нейтралізації ризику формують дві групи: профілактика (зменшення негативних наслідків випадкових подій до їх настання) та страхування (коригування наслідків після настання випадкових подій). До заходів профілактики ризиків належать: відмова від ризику; мінімізація ризику (величини або ймовірності втрат; наприклад, впровадження автоматизованої системи обліку зменшує ймовірність крадіжок товарів); диверсифікація (розширення переліку напрямів діяльності; наприклад, диверсифікація асортименту торговельного підприємства, постачальників товарів тощо); лімітування (встановлення різного роду нормативів; наприклад, мінімального розміру страхових запасів товарів); трансферт ризику (передання ризику іншим особам або організаціям; наприклад, передання торговельним підприємством проведення маркетингових досліджень або розробки рекламної кампанії спеціалізованим агентством); хеджування (будь-яка схема, що дозволяє виключити або зменшити ризик операцій купівлі-продажу за рахунок фіксації певного рівня цін; засіб зниження ризику шляхом укладання протилежної угоди – в Україні здійснюється тільки на валютних ринках).

Страхування ризиків, у свою чергу, може бути зовнішнім (у страхових компаніях) або внутрішнім (за рахунок передбачення штрафних санкцій при укладанні договорів; за рахунок “премії за ризик”, тобто участі лише в тих проектах, де співвідношення доходу і ризику є прийнятним з точки зору керівників підприємства; за рахунок формування фінансових резервів).

* ISO 31000 – Менеджмент ризиків [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.iso.org/iso/ru/iso31000>.

Вибір найдоцільнішого способу обробки ризику передбачає порівняння витрат і вигід, а також урахування юридичних, нормативних та інших вимог, таких як соціальна відповідальність та захист навколишнього природного середовища. Потрібно також взяти до уваги інтереси всіх осіб: за однакової ефективності одні способи можуть бути більш прийнятними для деяких сторін, ніж інші.

Моніторинг і контроль мають охоплювати всі розглянуті етапи ризик-менеджменту, оскільки моніторинг — це постійні перевірка, нагляд, критичне спостереження з метою ідентифікувати зміни показників та очікуваних результатів, а контроль — дії щодо визначення прийнятності, адекватності та ефективності заходів, які вжиті для досягнення встановлених цілей.

Останніми роками дедалі поширенішою стає точка зору, згідно з якою найбільше шансів на виживання отримують ті підприємства, яким вдалося вибудувати тривалі, взаємовигідні, емоційно наповнені відносини із споживачами, тобто довести існування своїх торгових марок як брендів. У контексті бренд-менеджменту торговельного підприємства виникає відповідний, відносно мало вивчений різновид ризику — репутаційний ризик, який найчастіше визначають як небезпеку, що пов'язана із зменшенням довіри до певної компанії, бренду або консолідованої групи [19]. На думку М. Коробко, причини виникнення даного ризику є набагато глибшими, ніж просто суспільне обговорення певної сфери діяльності або проблеми підприємства; ефективний і адекватний управлінський вплив на репутаційні ризики може бути здійснений лише на основі обґрунтованого вибору та поєднання різноманітних методів і інструментів маркетингу [20, с. 5].

Наприклад, проведені нами дослідження свідчать, що популярні в Україні продуктові торговельні мережі при формуванні успішних брендів (і, відповідно, для захисту від репутаційних ризиків) експлуатують, насамперед, мотиви безпеки і соціальної спрямованості, використовуючи такі інструменти маркетингу:

— у сфері товарної політики: склад та широта асортименту, наявність власних виробничих підрозділів і торгових марок, забезпечення високої якості та безпечності продуктів харчування, надання супутніх послуг у місцях продажу;

— у сфері цінової політики: акцент на доступності цін, диференційовані та відносно невисокі ціни на продукти власних торгових марок, цінові пільги лояльним покупцям;

— у сфері політики збуту: зменшення довжини каналів постачання товарів для забезпечення доступних цін, а також розвиток сучасних форм торгівлі on-line;

— у сфері політики комунікацій: зниження традиційної рекламної активності, що дозволяє скоротити витрати для споживачів; масовий перехід від дисконтних карток до розгорнутих програм лояльності як засобу побудови довгострокових відносин з брендом; розвиток індивідуальних інтерактивних контактів із споживачами за допомогою соціальних мереж та мобільних додатків; активізація паблік рілейшнз, серед інструментів яких — фірмовий стиль, благодійність і спонсорство, події, фірмові видання та публічна інформація, що проголошує принципи корпоративної соціальної відповідальності компанії.

Висновки. Актуальні тенденції серйозного зростання ризику і невизначеності в діяльності всіх без винятку суб'єктів економіки України, в тому числі торговельних підприємств, значною мірою зумовлені впливом маркетингових факторів — падінням купівельної спроможності споживачів, загостренням конкуренції, прийняттям недостатньо обґрунтованих маркетингових управлінських рішень тощо. Водночас проблеми визначення сутності, систематизації та формування наукових підходів

до управління маркетинговими ризиками торговельних підприємств залишаються практично невивченими.

На підставі контент-аналізу наукової літератури за напрямом дослідження можна підтвердити правильність нашого наведеного вище визначення маркетингових ризиків торговельних підприємств. Сукупність маркетингових ризиків залежно від характеру факторів, що їх спричиняють, може бути поділена на об'єктивні (джерелами цієї групи ризиків є події, які відбуваються у зовнішньому або внутрішньому маркетинговому середовищі торговельного підприємства) та суб'єктивні (виникають у процесі обміну інформацією між торговельним підприємством та його цільовим ринком – як при формуванні інформаційного забезпечення управлінських маркетингових рішень, так і у разі їх прийняття та реалізації).

Основними етапами управління маркетинговими ризиками торговельних 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.

У ситуації, коли важливим засобом боротьби за споживача стає формування бренду торговельного підприємства, особливої актуальності набуває репутаційний ризик. Найбільш ефективними засобами зниження даного ризику виступають інструменти маркетингу. Продуктові торговельні мережі України нагромадили значний досвід застосування інструментарію маркетингової товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики для формування брендів та зниження репутаційних ризиків.

Список використаної літератури

1. Саркісова Е.А. Ризики в торговле. Управление рисками. – М. : Дашков и К°, 2009. – 244 с.
2. Артищук І.В. Формування системи управління ризикозахищеністю торговельного підприємства : дис. ... канд. екон. наук. – Львів, 2012. – 253 с.
3. Карпунцов М.В. Управління ризикостійкістю підприємств торгівлі : дис. ... канд. екон. наук. – К., 2014. – 226 с.
4. Іляш О.Ф., Гринкевич С.С., Олексюк М.І. Теорія та практика управління ризиками підприємств торгівлі фармацевтичного ринку України. – Львів : ФОП Бадікова Н.О., 2015. – 185 с.
5. Мазаракі А.А. Економіка торговельного підприємства ; [під ред. Н.М. Ушакової]. – К. : Хрешатик, 1999. – 800 с.
6. Бай С.И. Деловой риск в управлении торговым предприятием : дис. ... канд. екон. наук. – К., 1996. – 173 с.
7. Серафим Н.В. Поведінкові ризики персоналу в управлінні торговельним підприємством // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 2 (116). – С. 131–136.
8. Коцєруба Н.В. Оцінка операційних та фінансових ризиків у торгівлі // Вісник КНТЕУ. – 2014. – № 3 (95). – С. 123–133.
9. Михайловська Л.В. Методика оцінки комерційного ризику на торговельному підприємстві // Вісник КНТЕУ. – 2001. – № 6. – С. 83–84.
10. Удуд І.Р. Управління комерційним ризиком торговельного підприємства : дис. ... канд. екон. наук. – Львів, 2012. – 212 с.
11. Краснокутська Н.С., Лачкова В.М. Управління комерційними ризиками підприємств роздрібної торгівлі. – Харків : Іванченко І.С., 2014. – 144 с.

12. Вітлінський В.В., Наконечний С.І. Ризик у менеджменті. — К. : ТОВ "Борисфен-М", 1996. — 336 с.
13. Ковальчук С.В. та ін. Маркетинг. — Львів : Новий Світ-2000, 2010. — 679 с.
14. МакДональд М., Смит Б., Ворд К. Должная проверка маркетинга: переориентация стратегии на стоимость компании. — М. : ООО "Группа ИДТ", 2007. — 320 с.
15. Маркетинг ; [за ред. А.Ф. Павленка]. — К. : КНЕУ, 2008. — 600 с.
16. Окландер Т.О. Сутність і класифікація маркетингових ризиків промислових підприємств // Вісник Хмельницького національного університету. — 2011. — № 6. — Т. 2. — С. 89–93.
17. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг. Менеджмент. — СПб. : Питер, 2006. — 816 с.
18. Баутов А.Н. Оценка рисков рекламодателя и управление ими // Маркетинг в России и за рубежом. — 2002. — № 5. — С. 13–23.
19. Eccles R.G., Newquist S.C., Schatz R. Reputation and its risks // Harvard Business Review, 2007. — Vol. 85. — № 2. — P. 104–114.
20. Коробко М. Анализ и систематизация основных методов и подходов к управлению репутационными рисками предприятий // Управление риском. — 2014. — № 1 (69). — С. 2–5.

References

1. Sarkisova E.A. *Riski v Torgovle. Upravlenie Riskami* [Risks in Trade. Management of Risks]. Moscow, Dashkov i K°, 2009 [in Russian].
2. Artyshechuk I.V. *Formuvannya systemy upravlinnya ryzykozakhyshchenistyu torgovel'nogo pidpryemstva: dys. ... kand. ekon. nauk* [Formation of a system of management of the risk security of a trading company: Cand. degree thesis (Econ. Sci.)]. Lviv, 2012 [in Ukrainian].
3. Karpuntsov M.V. *Upravlinnya ryzykostiikisty pidpryemstv torgivli: dys. ...kand. ekon. nauk* [Management of the risk security of trading companies: Cand. degree thesis (Econ. Sci.)]. Kyiv, 2014 [in Ukrainian].
4. Ilyash O.F., Grynkevych S.S., Oleksyuk M.I. *Teoriya ta Praktyka Upravlinnya Ryzykamy Pidpryemstv Torgivli Farmatsevtichnogo Rynku Ukrainy* [Theory and Practice of the Management of Risks at Trading Companies of Ukraine's Pharmaceutical Market]. Lviv, FOP Badikova N.O., 2015 [in Ukrainian].
5. Mazaraki A.A. *Ekonomika Torgovel'nogo Pidpryemstva, za red. N.M. Ushakovoï* [Economy of a Trading Company], edited by N.M. Ushakova. Kyiv, Khreshchatyk, 1999 [in Ukrainian].
6. Bai S.I. *Delovoi risk v upravlennii togovym predpriatiem: diss. ... kand. ekon. nauk* [Business risk in the management of a trading company: Cand. degree thesis (Econ. Sci.)]. Kyiv, 1996 [in Russian].
7. Serafym N.V. *Povedinkovi ryzyky personalu v upravlinni torgovel'nym pidpryemstvom* [Staff's behavioral risks in the management of a trading company]. *Aktual. Probl. Ekon. — Actual Probl. of Economy*, 2011, No. 2 (116), pp. 131–136 [in Ukrainian].
8. Kotseruba N.V. *Otsinka operatsiinykh ta finansovykh ryzykiv u torgivli* [Evaluation of operational and financial risks in the trade]. *Visn. KNTEU — Bull. of KNUTE*, 2014, No. 3 (95), pp. 123–133 [in Ukrainian].
9. Mykhailovs'ka L.V. *Metodyka otsinky komertsiinogo ryzyku na torgovel'nomu pidpryemstvi* [Technique of commercial risk evaluation at a trading company]. *Visn. KNTEU — Bull. of KNUTE*, 2001, No. 6, pp. 83–84 [in Ukrainian].

-
10. Udud I.R. *Upravlinnya komertsiiynym ryzykom torgovel'nogo pidpnyemstva: dys. ... kand. ekon. nauk* [Management of the commercial risk at a trading company: Cand. degree thesis (Econ. Sci.)]. Lviv, 2012 [in Ukrainian].
 11. Krasnokuts'ka N.S., Lachkova V.M. *Upravlinnya Komertsiiynymy Ryzykamy Pidpnyemstv Rozdribnoi Torgivli* [Management of Commercial Risks at Retailers]. Kharkiv, Ivanchenko I.S., 2014 [in Ukrainian].
 12. Vitlins'kyi V.V., Nakonechnyi S.I. *Ryzyk u Menedzhmenti* [Risk in the Management]. Kyiv, Borysfen-M, 1996 [in Ukrainian].
 13. Koval'chuk S.V. et al. *Marketyngh* [Marketing]. Lviv, Novyy Svit-2000, 2010 [in Ukrainian].
 14. McDonald M., Smith B., Ward K. *Dolzhnaya Proverka Marketinga: Pereorientatsiya Strategii na Stoimost' Kompanii* [Marketing Due Diligence: Reorientation Strategy on a Company's Value]. Moscow, Gruppya IDT, 2007 [in Russian].
 15. *Marketyngh, za red. A.F. Pavlenka* [Marketing], edited by A.F. Pavlenko. Kyiv, KNEU, 2008 [in Ukrainian].
 16. Oklander T.O. *Sutnist' i klasyfikatsiya marketyngovykh ryzykiv promyslovykh pidpnyemstv* [Nature and classification of the marketing risks of industrial enterprises]. *Visn. Khmel'n. Nats. Univ. – Bull. of the Khmel'n. Nat. Univ.*, 2011, No. 6, Vol. 2, pp. 89–93 [in Ukrainian].
 17. Kotler F., Keller K.L. *Marketing. Menedzhment* [Marketing. Management]. St.-Petersburg, Piter, 2006 [in Russian].
 18. Bautov A.N. *Otsenka riskov reklamodatelya i upravlenie imi* [Evaluation and management of advertiser's risks]. *Mark. v Rossii i za Rubezh. – Market. in Russia and Abroad*, 2002, No. 5, pp. 13–23 [in Russian].
 19. Eccles R.G., Newquist S.C., Schatz R. Reputation and its risks. *Harvard Business Rev.*, 2007, Vol. 85, No. 2, pp. 104–114.
 20. Korobko M. *Analiz i sistematizatsiya osnovnykh metodov i podkhodov k upravleniyu reputatsionnymi riskami predpriyatii* [Analysis and systematization of the main methods and approaches to the management of the reputation risks of enterprises]. *Upravl. Riskom – Risk Manag.*, 2014, No. 1 (69), pp. 2–5 [in Russian].
-