

## КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ РИЗИКАМИ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена удосконаленню наукових уявлень щодо сутності та змісту процесів управління маркетинговими ризиками, місця підсистеми управління маркетинговими ризиками в маркетинговому менеджменті промислового підприємства

Ключові слова: *маркетингові ризики, управління маркетинговими ризиками, ідентифікація маркетингових ризиків, оцінка маркетингових ризиків, нейтралізація маркетингових ризиків.*

**Постановка проблеми.** У теперішній час можна виділити наступні тенденції в маркетинговій діяльності промислових підприємств: скорочується життєвий цикл товарів; виникає потреба у врахуванні можливих наслідків процесів інтернаціоналізації ринків; зростає значення у ціновій тактиці врахування динамічних змін маркетингового середовища; знижується ефективність рекламних кампаній; зменшується значення традиційних медіа; зростає роль комплексу Інтернет-комунікацій, забезпечується симетричний обмін інформацією, посилюється значення соціальних мереж, блогів, форумів; зменшується кількість виробників через поглинання та злиття підприємств; зменшується кількість маркетингових посередників і посилюється їх роль посередників, вони диктують умови співробітництва виробнику; зростає роль електронної комерції, прискорюється процес взаємодії зі споживачами. В результаті зростає ризикованість підприємницької діяльності.

Місія управління маркетинговими ризиками полягає у нейтралізації можливості недоотримання запланованого прибутку в процесі вирішення проблеми оптимізації збуту промислових підприємств. Ця обставина обумовлює необхідність пристосування маркетингової діяльності промислових підприємств до динамічних змін навколишнього середовища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дискутабельність питання концепції управління маркетинговими ризиками проявляється у тому, що фахівці неоднозначно трактують зміст цієї діяльності.

Старостіна А.О., Кравченко В.А. визначають ризик-менеджмент у сфері маркетингу як: окрему функцію управління маркетингом, обумовлену невизначеністю чинників внутрішнього і зовнішнього середовища компанії при прийнятті рішень в області маркетингу, і яка передбачає особливу процедуру виявлення, оцінки, вибору та використання методів впливу на ризики, обміну інформацією про ризики, і контролю результатів [1, с.31].

Зазначений підхід передбачає, що маркетологи усвідомлюють наявність ризиків, кількісно їх ідентифікують, розробляють комплекс методів боротьби з ризиками та їх наслідками і дають оцінку ступеню ефективності цієї діяльності. Проте у наведеному визначенні потребує додаткових пояснень функція «обмін інформацією про ризики», оскільки незрозумілим є між якими підрозділами та посадовими особами здійснюється обмін.

На думку Старостіної А.О., Кравченко В.А. для реалізації процесів ризик-менеджменту доцільно використовувати традиційні методики, що застосовуються для виявлення економічних ризиків: складання технологічної карти маркетингового дослідження; метод «події-наслідки» тощо. При цьому до методів управління ризиками маркетингового дослідження відносяться наступні: уникнення ризиків; прийняття ризиків на себе; запобігання збитків; зменшення збитків; передача ризиків.

Чурсіна О. під управлінням маркетинговими ризиками розуміє процес комплексного, систематичного і безперервного аналізу і моніторингу маркетингових ризиків, вироблення та реалізації маркетингових рішень на всіх рівнях управління з метою підвищення ефективності маркетингової діяльності [2].

Дана позиція ігнорує етапи усвідомлення, ідентифікації та оцінки маркетингових ризиків. Вони знаходяться поза межами управління маркетинговою діяльністю. Вважається, що ризики попередньо вивлені і на цій основі здійснюється маркетинговий менеджмент.

Кравченко В.А. в управлінні маркетинговим ризиком виділяє наступні етапи: 1) планування маркетингових ризиків (вибір підходів і планування діяльності по управлінню ризиками); 2) ідентифікація ризиків; 3) якісна та кількісна оцінка ризиків; 4) планування реагування на ризики (уникнення ризиків чи відмова від них; прийняття ризиків на себе; запобігання збиткам; зменшення розміру збитків; страхування; самострахування; розподіл ризиків; здобуття додаткової інформації; лімітування); 5) моніторинг і контроль ризиків (моніторинг ризиків, виконання плану управління ризиками, оцінка ефективності дій по мінімізації ризиків). [3, С. 36-41]

Можна відмітити, що у запропонованому алгоритмі управління маркетинговими ризиками немає обґрунтування того, чому етап планування маркетингових ризиків йде раніше етапу їх ідентифікації: не можна планувати невідомо що.

Бець М.Т., Кучер Л.І. вважають, що «управління ризиками в ринкових умовах є невід'ємним елементом оцінки ринкової кон'юнктури при проведенні маркетингових досліджень, пов'язаних з виявленням та прогнозуванням кон'юнктури ринку...» [4, С.99-105]. В процесі управління ризиками вони виділяють такі етапи: 1) маркетингові дослідження; 2) оцінка ймовірності і наслідків настання несприятливих подій; 3) аналіз причин ризиків; 4) виявлення можливих наслідків і заходів, які необхідно провести, щоб не допустити відхилень в реалізації планів (уникнути ризиків).

Отже, позиція Бець М.Т. і Кучер Л.І. полягає у тому, що в результаті проведення маркетингових досліджень можна ідентифікувати ризики та створити ідеальний план маркетингу, який врахує всі чинники протидії його виконання. В результаті з'явиться можливість уникнути ризиків. Тобто, на їх думку, управління ризиками це складова процесу планування маркетингової діяльності.

Проте такий методологічний підхід носить нереалістичний характер, оскільки практична діяльність є складнішою за кабінетні розрахунки про врахування різноманітних чинників маркетингового середовища. Більш того, він вступає в протиріччя з загальноприйнятим трактуванням терміну «маркетингові ризики» і

процесу управління маркетинговими ризиками, який представляє собою процес, пов'язаний з ідентифікацією ризиків і розробленням комплексу заходів протидії ризиків в процесі реалізації запланованих дій.

Солнцев С.О., Овчиннікова А.В. вважають, що в оцінюванні ризиків можна виділити наступні етапи: 1) виявлення ризиків; 2) аналіз ризиків (визначення наслідків дії факторів ризиків, визначення ймовірності настання ризикової ситуації, визначення рівня ризиків); 3) кількісна оцінка ризиків [5, С.358-362].

**Метою даної статті** є визначення сутності, змісту і місця управління маркетинговими ризиками на промисловому підприємстві.

**Виклад основного матеріалу.** В результаті узагальнення існуючих поглядів на зміст управління маркетинговими ризиками вважаємо, що недоцільно відносити до цієї діяльності всі функції «кола управління» (організація, аналіз, планування, мотивація, реалізація, облік, контроль, регулювання). Специфіка предмету управління є такою, що такі функції як організація, планування, мотивація, реалізація, облік, контроль, регулювання не корелюються з предметом управління, а саме маркетинговими ризиками. Тільки функція аналізу, як засіб ідентифікації і оцінки, може бути використана стосовно маркетингових ризиків.

На наш погляд, управління маркетинговими ризиками промислових підприємств — це діяльність спрямована на відвернення виникнення збутових проблем та зменшення запланованого прибутку за рахунок корегування маркетингової діяльності через виявлення, оцінку та нейтралізацію ризиків.

Думається, що мета управління маркетинговими ризиками полягає у їх нейтралізації. Необхідно виділяти три ступеня такої нейтралізації.

Перший ступінь — запобігання можливості виникнення ризиків. Передбачає відмову від дій або впровадження заходів по усуненню виникнення ефектів, які можуть супроводжуватися ризиком і викликати втрату прибутку.

Для запобігання виникнення ризиків можна використати наступні заходи:

— підвищення якості товарів;

— збільшення в обсязі реалізації питомої ваги товарів з нееластичним попитом;

— підвищення ефективності маркетингової комунікативної політики;  
 — орієнтація на цільові сегменти з низьким рівнем конкуренції чи значною місткістю ринку.

Другий ступінь — пристосування до можливості виникнення ризиків. Передбачає проведення заходів по пристосуванню та усуненню негативного впливу ризиків на діяльність продавця (табл. 1).

Т а б л и ц я 1

**Заходи по пристосуванню та нейтралізації негативного впливу ризиків**

Вид ризику	Захід
Підвищення закупівельних цін	Ретельний вибір постачальників. Прогнозування зміни цін постачальниками. Своєчасне коректування цін.
Імовірність зростання конкуренції	Моніторинг діяльності конкурентів. Виявлення сильних і слабких сторін у діяльності конкурентів. Прогнозування зміни цін конкурентами.
Зміни в державному регулюванні підприємницької	Моніторинг доповнень нормативних актів державного регулювання підприємницької діяльності. Оцінка ступеню їх впливу на ринок.
Імовірність введення нових податкових та інших платежів	Оперативне реагування на зміни законодавства в сфері оподаткування
Зниження цін на товари	Прогнозування зміни кон'юнктури ринку. Активізація маркетингової комунікативної політики. Розробка заходів щодо зниження цінової чутливості покупців.
Підвищення цін і тарифів на послуги інших організацій	Прогнозування зміни цін і тарифів. Проведення маркетингових досліджень контактних аудиторій.

Третій ступінь — зниження ступеня негативного впливу ризиків. Передбачає визначення внутрішніх та зовнішніх засобів зниження ступеню ризиків. Внутрішні засоби зниження ризику передбачають, що цим повністю займається саме підприємство.

До внутрішніх засобів зниження ступеню ризиків відносять: лімітування ризиків; диверсифікацію ризиків; мінімізацію ризиків; внутрішнє страхування ризиків.

Лімітування ризиків. Передбачає встановлення наступної системи економічних нормативів лімітування ризиків: обов'язкове попереднє укладання договорів з контрагентами щодо обсягів закупівель та введення системи штрафів при невиконанні договору; визначення мінімального рівня торгової надбавки; визначення максимального рівня знижок покупцям; визначення нормативу товарів, на які будуть встановлені знижки; визначення максимально можливого періоду дії знижок; встановлення нормативу товарного запасу на підприємстві; встановлення максимального розміру споживчого кредиту, що надається одному покупцеві; визначення граничного розміру заємних засобів.

Диверсифікація ризиків. Передбачає зниження рівня концентрації ризиків за рахунок наступних дій: диверсифікація постачальників; диверсифікація цілей маркетингової політики; диверсифікація товарного асортименту; диверсифікація цільових сегментів ринку; диверсифікація рівня торгових надбавок; диверсифікація знижок.

Мінімізація ризиків. Передбачає наступний набір дій на випадок, коли ризиків неможливо уникнути повністю: використання гнучких цін в договорах з постачальниками; врахування форс-мажорних обставин в договорах з постачальниками; отримання від покупців гарантій при наданні споживчих кредитів; продаж дорогих товарів при наданні споживчих кредитів на умовах фінансового лізингу, який передбачає, що товари стають власністю покупця лише після повного розрахунку.

До форм внутрішнього страхування маркетингових ризиків відносяться:

- забезпечення компенсації можливих фінансових втрат за рахунок премій за ризик, які передбачають одержання від покупців додаткового прибутку від ризикованих угод вище рівня безризикової угоди;
- забезпечення компенсації можливих фінансових втрат за рахунок системи штрафних санкцій, які передбачають включення в умови договорів необхідних рівнів штрафів, неустойок та інших фінансових санкцій у випадку порушення постачальниками зобов'язань. Рівень штрафних санкцій повинен компенсувати фінансові втрати продавця від негативного впливу ризиків;

- забезпечення подолання негативних фінансових наслідків за рахунок направлення частини ресурсів в наступні фонди:

- резервний фонд (відсоток від прибутку);
- цільові резервні фонди.

Зовнішні засоби зниження ризиків передбачають надання повної або часткової відповідальності за це страховій компанії. Підприємства використовують зовнішнє страхування ризиків при наступних умовах: ризики мають системний характер, що ускладнює їх оптимізацію іншими методами реагування; є достатні фінансові ресурси для зовнішнього страхування; використання внутрішніх засобів зниження ризиків не дає позитивних результатів; продавець не має кваліфікованих кадрів для оптимізації ризиків.

До форм зовнішнього страхування ризиків відносять наступні: страхування необоротних активів; страхування вантажів при транспортуванні; страхування інвестицій; страхування прибутку; страхування за допомогою операції хеджування.

Вважаємо, що для досягнення поставленої мети зміст управління маркетинговими ризиками повинні складати наступні функції:

- 1) ідентифікація — усвідомлення джерела загрози;
- 2) оцінка — вимірювання потенційного негативного впливу на досягнення мети маркетингу;
- 3) нейтралізація за рахунок запобігання можливості виникнення ризиків, пристосування до можливості виникнення ризиків, оптимізації або зниження ступеня негативного впливу ризиків.

Дискусійним є питання щодо місця підсистеми управління маркетинговими ризиками в маркетинговому менеджменті. Вважаємо, що ідентифікація і оцінка маркетингових ризиків здійснюється на етапі маркетингового аналізу, а їх нейтралізація на етапі операційного маркетингу (рис. 1).

Отже, на етапі маркетингового аналізу маркетингові ризики ідентифікуються та оцінюються. На етапі маркетингового синтезу, встановлюється мета та завдання маркетингової діяльності. На етапі стратегічного маркетингу здійснюється сегментування, позиціонування та розробка маркетингових стратегій. На етапі

операційного маркетингу розробляється план маркетингу з урахуванням відповідної нейтралізації маркетингових ризиків. На етапі маркетингового контролю здійснюється коректування розробленого плану по каналам зворотнього зв'язку.



Рис. 1. Місце підсистеми управління маркетинговими ризиками в маркетинговому менеджменті промислового підприємства

Для того, щоб підсистема управління маркетинговими ризиками в межах маркетингового менеджменту промислового підприємства функціонувала ефективно необхідними є два чинника: професійні і особисті якості керівництва і маркетологів; наявність інформаційних ресурсів (рис. 2).

При цьому джерелом вторинної інформації є засоби масової інформації, виставки і ярмарки; директ-мейл; Інтернет; конференції; наукові публікації; експертні оцінки, статистичні довідники тощо. А джерелом первинної інформації є моніторинг маркетингового середовища та маркетингові дослідження.



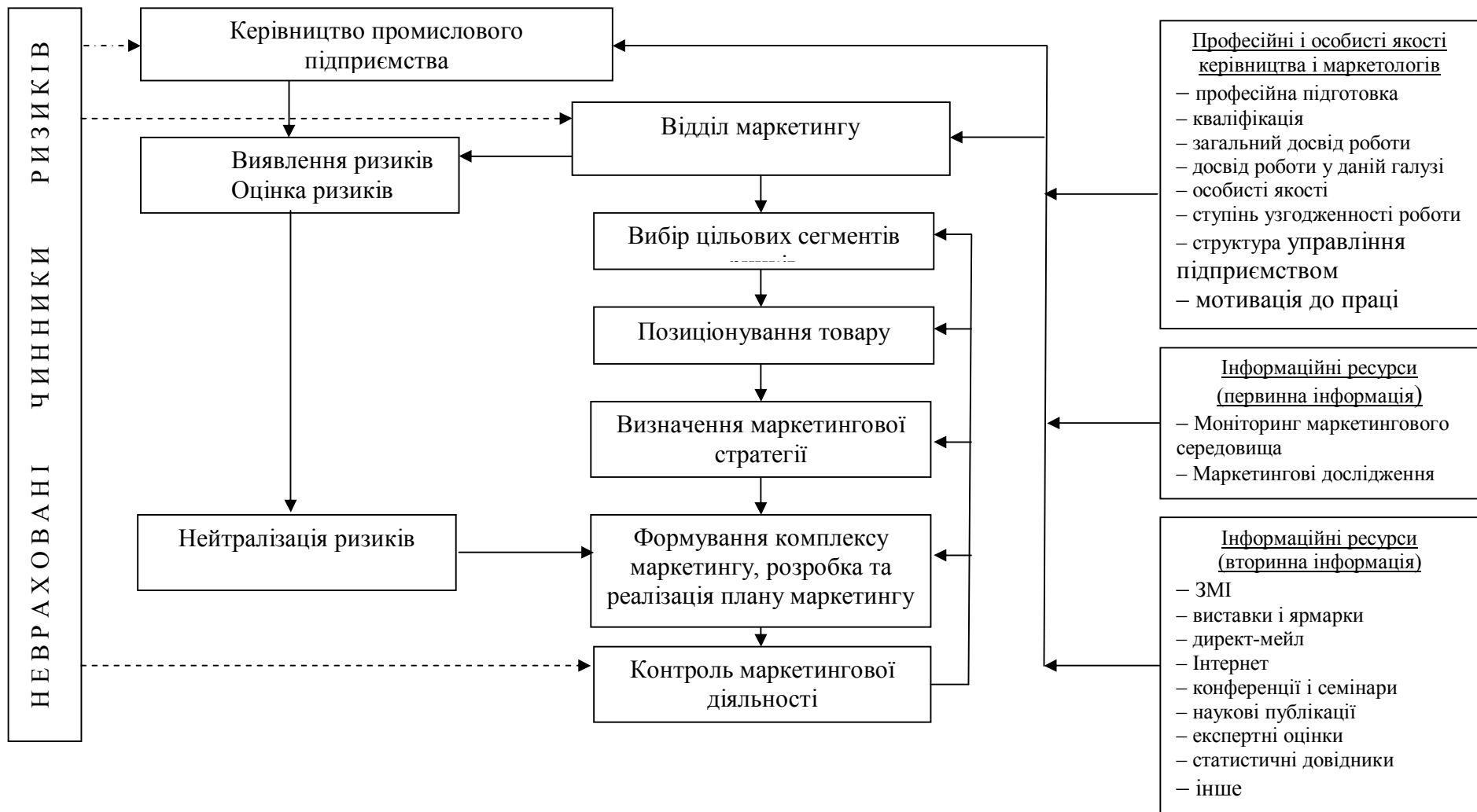


Рис. 2. Модель врахування маркетингових ризиків в маркетинговому менеджменті промислового підприємства

**Висновки.** По-перше, управління маркетинговими ризиками промислових підприємств — це діяльність спрямована на відвернення виникнення збутових проблем та зменшення запланованого прибутку за рахунок корегування маркетингової діяльності через виявлення, оцінку та нейтралізацію ризиків.

По-друге, мета управління маркетинговими ризиками полягає у їх нейтралізації. Необхідно виділяти три ступеня такої нейтралізації: запобігання можливості виникнення ризиків, пристосування до можливості виникнення ризиків, зниження ступеня негативного впливу ризиків.

По-третє, ідентифікація і оцінка маркетингових ризиків здійснюється на етапі маркетингового аналізу, а їх нейтралізація на етапі операційного маркетингу. На етапі маркетингового аналізу маркетингові ризики ідентифікуються та оцінюються. На етапі маркетингового синтезу, встановлюється мета та завдання маркетингової діяльності. На етапі стратегічного маркетингу здійснюється сегментування, позиціонування та розробка маркетингових стратегій. На етапі операційного маркетингу розробляється план маркетингу з урахуванням відповідної нейтралізації маркетингових ризиків. На етапі маркетингового контролю здійснюється коректування розробленого плану по каналам зворотнього зв'язку.

### **Література:**

1. Старостіна А.О. Ризик-менеджмент: теорія та практика: Навч. Посіб / А.О. Старостіна, В.А. Кравченко — К.: Кондор, 2004. — 200 с.
2. <http://churzina.wordpress.com/category>
3. Кравченко В. Сучасні стандарти ризик-менеджменту: основа дієвої системи управління маркетинговими ризиками // Маркетинг в Україні — 2007. — №5 — С. 36-41
4. Бець М.Т. Управління маркетинговими ризиками продавця / М.Т. Бець, Л.І. Кучер // Маркетинг і менеджмент інновацій — 2011. — №3. — С. 99-105.
5. Солнцев С.О. Оцінювання маркетингових ризиків при виведенні нового товару на ринок / С.О. Солнцев, А.В. Овчіннікова // Формування ринкової економіки: зб. наук. праць. Спец. вип. Маркетингова освіта в Україні. — К.: КНЕУ, 2011. — С. 356-364.

## **Окландер Т.О. Концепция управления маркетинговыми рисками промышленного предприятия**

Статья посвящена совершенствованию научных представлений о сущности и содержании процессов управления маркетинговыми рисками, месте подсистемы управления маркетинговыми рисками в маркетинговом менеджменте промышленного предприятия. Выявлено, что цель управления маркетинговыми рисками состоит в их нейтрализации. Выделено три степени нейтрализации: предотвращение возможности возникновения рисков, приспособление к возможности возникновения рисков, снижение степени негативного влияния рисков.

**Ключевые слова:** *маркетинговые риски, управление маркетинговыми рисками, идентификация маркетинговых рисков, оценка маркетинговых рисков, нейтрализация маркетинговых рисков.*

### **ABSTRACT**

#### **Oklander T. O. The concept of risk management of marketing of the industrial enterprise**

The article is devoted to improving the scientific understanding of the nature and content of the marketing management process risk management subsystem placemarketing in the marketing risk management of industrial enterprises. It was revealed that the objective of risk management of marketing is to neutralize them. Three degree of neutralization: the possibility of preventing the risk adjustment tothe possibility of risk, reducing the negative impact of risks.

**Keywords:** *market risk, management of marketing risk, market risk identification, assessment of market risk, market risk neutralization.*

Надійшла до редакції

Рецензент: Завідувач кафедри економічних систем і маркетингу, Одеського національного політехнічного університету, доктор економічних наук, професор Е.М. Забарна