

## СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВИМИ РИЗИКАМИ

© Старостіна А.О., Кравченко В.А., 2007

**Показано, що в умовах істотного зростання невизначеності факторів зовнішнього маркетингового середовища українські підприємці стикаються із значними маркетинговими ризиками. Проаналізовано точки зору на сутність ризиків, взагалі, та маркетингових, зокрема. Запропонована трикомпонентна структура ризику та прикладна формула маркетингового ризику. Надано визначення маркетингового ризику та управління маркетинговими ризиками. Показані ризики, з якими стикається підприємство під час здійснення маркетингової діяльності. Наведені результати дослідження маркетингових ризиків малих та середніх підприємств м. Києва.**

**The article demonstrates that the essential growth of the external marketing environment uncertainty faces Ukrainian businessmen with significant marketing risks. Opinions on the essence of risk in general and marketing risk in particular are analyzed. The 3-component structure of risk and applied formula of marketing risk has offered. Definitions of marketing risk and marketing risk management are given. The article describes risks which marketing function deals with. Results of the marketing risk of Kiev small and medium enterprises are given.**

**Постановка проблеми.** Сучасному бізнесу притаманне різке зростання мінливості факторів зовнішнього бізнес-середовища, яке істотно впливає на ефективність управлінських рішень, що стосуються стратегічних та тактичних напрямків діяльності компанії. Особливо відчувають на собі проблеми, пов'язані із нестабільністю умов ведення бізнесу, а значить і з його підвищеною ризикованістю, вітчизняні підприємства. Причому, перше місце тут займає непрогнозованість дій влади як центральної, так і місцевої. Наведемо декілька найяскравіших прикладів ризикованих ситуацій, пов'язаних із діями влади, які негативно вплинули на діяльність українських компаній, взагалі, і на досягнення ними своїх цілей, які містилися в їх маркетингових програмах, зокрема.

Так, внаслідок неврожаю зернових 2003 р. було зірвано виконання значної кількості контрактів на експорт зерна. Керівництво залізницею, виконуючи негласні вказівки уряду, просто не надавало вагони під навантаження. Ось що думають фахівці про цю ситуацію: "...основний гравець – наша держава – поводить на аграрному ринку непередбачувано, непрозоро, а часом – непорядно... свіжий приклад того, як влада може дестабілізувати ринок (зерновий ринок зокрема) – кримінальна справа колишнього віце-прем'єра Л. Козаченко і прокурорські «зачищення» на зерновому ринку, що відбулися після цього" [1].

Цікаво, що практично така сама ситуація склалася і восени 2006 р., коли в вересні уряд замість ліцензування експортних операцій ввів їх квотування, що призвело до призупинення вивозу збіжжя. У результаті понесли збитки не лише вітчизняні, а й іноземні компанії. На захист інтересів останніх із спільною заявою виступили послы США, Німеччини та Нідерландів, у якій закликали український уряд відмовитися від кроків, які "завдають серйозної шкоди українській економіці, її інвестиційному клімату та репутації надійного торговельного партнера" [2]. У розв'язання ситуації, що склалася, був вимушений втрутитися навіть Президент України Віктор Ющенко, котрий в своїй позиції, оприлюдненій його прес-службою, зазначив, що "практична реалізація рішення Кабінету Міністрів України щодо запровадження ліцензування та квотування експорту зерна урожаю 2006 року призвела до повного зупинення цього важливого напрямку зовнішньоекономічної діяльності. На сьогодні в портах України утримуються завантажені судна з понад 200 тис. тонн зерна, ще 1,4 млн. тонн очікує відвантаження у припортових елеваторах. Власники зерна та експортери несуть багатомільйонні збитки від недостатньо підготовлених дій Уряду та відповідальних виконавчих органів" [3].

Один із найяскравіших прикладів підвищеної ризикованості українського бізнес-середовища пов'язаний із прийняттям 25 березня 2005 р. Закону України “Про внесення змін до Закону України “Про Державний бюджет України на 2005 рік” та деяких інших законодавчих актів України”, згідно з яким кардинально змінювалися умови господарювання для багатьох вітчизняних та закордонних підприємств [4]. Вкажемо, наприклад, на те, що були скасовані пільгові митні і податкові режими підприємницької діяльності на території спеціальних (вільних) економічних зон (СЕЗ). До того ж одночасно з ліквідацією пільгових режимів функціонування СЕЗ було скасовано надані державою суб'єктам СЕЗ спеціальні гарантії стабільності таких режимів. Характерно, що ніякого вивчення того, яка СЕЗ функціонує ефективно та виконує свої завдання, а яка є лише „дахом” для зловживань, не проводилось. Навряд чи хтось із підприємців, які вклали кошти в розвиток свого бізнесу на території СЕЗ і повною мірою виконували свої інвестиційні зобов'язання, могли передбачити, таку логіку розвитку подій і те, що вони зіштовхнуться з такими ризиками.

Ці та багато інших фактів переконливо свідчать про те, що проблема управління маркетинговими ризиками в діяльності вітчизняних підприємств є надзвичайно актуальною. Невміння виявляти та управляти маркетинговими ризиками приводить до зниження конкурентоспроможності компанії та втрату її позицій на ринку, який вона обслуговує.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Для успішного вирішення проблеми управління маркетинговими ризиками насамперед потрібно з'ясувати сутність поняття „маркетингові ризики”. Аналіз точок зору вітчизняних та закордонних фахівців свідчить про існуючу розбіжність їх поглядів, які умовно можна розбити на три групи.

Перша група представлена авторами, які розглядають маркетингові ризики з позиції ризиків конкретного інвестиційного проекту, фактично ототожнюючи їх із комерційними або збутовими ризиками його реалізації. Наприклад, “маркетинговий ризик — це ризик недоотримання прибутку в результаті зниження обсягу або ціни товару” [5]. Такої ж точки зору дотримуються і інші науковці, які досліджують проблеми інвестиційного проектування [6, с. 210].

Друга група поглядів на маркетингові ризики сформована фахівцями, які займаються економікою сільського господарства. Вони враховують те, що “маркетинг – це та частина бізнесу, яка перетворює виробничі результати діяльності в фінансові” [7]. Згідно з цією точкою зору, „до маркетингових ризиків відноситься будь-яка діяльність або подія, яка може призвести до коливання та непередбачуваності цін як на фермерську продукцію, так і на фактори виробництва, які вони використовують” [8]. Отже, маркетингові ризики ототожнюються із ризиками коливання ринкових цін.

Нарешті, є третя група авторів, погляди яких на маркетингові ризики зумовлені тим, що вони тим чи іншим способом пов'язують їх з маркетинговою функцією підприємства: “Маркетингові ризики виникають в процесі реалізації товарів, в результаті дії багатьох факторів, обумовлених ситуацією на ринку, станом справ в самій фірмі, а також помилками в маркетинговому плануванні, в організації та реалізації маркетингових заходів” [9]. Є також намагання розглянути управління ризиками стосовно конкретних складових маркетингової діяльності, наприклад, проведення маркетингових досліджень [10].

**Формулювання цілей статті.** Таке різноманіття поглядів зумовлено, на наш погляд, відсутністю чіткого розуміння стосовно того, що ж собою являють маркетингові ризики та процес управління ними. Враховуючи це, цілі статті полягають, по-перше, у з'ясуванні сутності понять “маркетинговий ризик” та “управління маркетинговими ризиками”, та, по-друге, в аналізі частоти та ступеня загрозливості маркетингових ризиків, з якими стикаються малі та середні підприємства Києва.

**Виклад основного матеріалу. Теоретичний аспект.** Почнемо з базових визначень ризику та управління ризиками (ризик-менеджменту). Наведемо найпоширеніші визначення ризику, які присутні в вітчизняній економічній літературі.

“Риск – событие или группа родственных случайных событий, наносящих ущерб объекту, обладающему данным риском” [11, с. 54]. (Ризик = подія)

“Риск – это возможность ненаступления каких-либо ожидаемых событий, возможность отклонения каких-либо величин от некоторых их (ожидаемых) значений” [12, с. 11]. (Ризик = можливість)

“Економічний ризик – це об’єктивно-суб’єктивна категорія у діяльності суб’єктів господарювання, пов’язана з подоланням невизначеності та конфліктності в ситуації неминучого вибору. Вона відображає міру (ступінь) відхилення від цілей, від бажаного (очікуваного) результату, міру невдачі (збитків) з урахуванням впливу керованих і некерованих чинників, прямих та зворотних зв’язків стосовно об’єкта керування” [13, с. 9]. (Ризик = відхилення)

“Риск – это деятельность, связанная с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи и отклонения от цели” [14, с. 7]. (Ризик = діяльність)

Отже, як ми бачимо, вчені, досліджуючи ризики, на перший план в визначенні їх суті ставлять різні аспекти цього явища — саму подію, її можливість, відхилення від цілей; власне діяльність. Зрозуміло, таке різноманіття підходів, яке обумовлене складністю категорії ризику, істотно ускладнює розробку практичних аспектів управління ризиками в діяльності підприємств.

Ми вважаємо, що найпрактичнішим є підхід, зафіксований в Стандарті з ризик-менеджменту, який підготовлений спільними зусиллями британської Асоціації страхування та ризик-менеджерів (AIRMIC), Інституту ризик-менеджменту (IRM) та Асоціацією ризик-менеджерів місцевих органів влади. У цьому документі також враховуються наробки Міжнародної організації з стандартизації (ISO/IEC Guide 73 Risk Management). Згідно з визначенням AIRMIC ризик – це “комбінація імовірності події та її наслідків” [15]. Близьким до цього є і визначення ризику, яке наводиться в спільному австралійсько-новозеландському стандарті з ризик-менеджменту (AS/NZS Standard 4360:1999) [16].

Беручи до уваги цю та інші точки зору, можемо запропонувати таке визначення ризику. Ризик можна охарактеризувати як комбінацію трьох елементів: певної події, її ймовірності та наслідків. Відповідно **економічний ризик – це комбінація**

- 1) події, пов’язаної з діяльністю підприємства і яка впливає на нього;
- 2) імовірності цієї події;
- 3) її наслідків,

**що унеможливають досягнення запланованих цілей і в остаточному підсумку позначаються на доходах підприємства.**

Що ж таке ризик-менеджмент? З нашої точки зору **ризик-менеджмент — це управління організацією загалом або окремими її підрозділами з урахуванням факторів ризику (тобто випадкових подій, що впливають на організацію) на основі особливої процедури їх виявлення й оцінки, а також вибору і використання методів нейтралізації наслідків цих подій, обміну інформацією про ризики і контролю результатів застосування цих методів.** Воно спирається на розробки Міжнародного комітету стандартизації (ISO) і деяких міжнародних організацій, що об’єднують фахівців з ризик-менеджменту [17].

Відповідно маркетингові ризики – це сукупність ризиків в маркетинговій сфері діяльності компанії, які полягають у утрудненні або неможливості досягнення цілей та, відповідно, виконання завдань маркетингового плану, внаслідок тих або інших можливих подій.

Практичним, як показує досвід консалтингової діяльності, є використання шаблону маркетингового ризику. Його загальна форма така: **ризик невиконання конкретного маркетингового завдання внаслідок можливої події.**

Наприклад: *ризик досягнення меншої, ніж запланована 50-тивідсоткова частка ознайомленості цільового споживчого ринку із товаром ААА внаслідок можливого зменшення обсягів рекламного бюджету.*

Управління маркетинговими ризиками – це управління маркетинговою діяльністю підприємства з урахуванням факторів ризику (тобто випадкових подій, що впливають на неї) на основі особливої процедури їх виявлення й оцінки, а також вибору і використання методів нейтралізації наслідків цих подій, обміну інформацією про ризики і контролю результатів застосування цих методів з метою повної реалізації маркетингового плану.

На кожному із етапів маркетингової діяльності, а також в межах кожної складової комплексу маркетингу, є свої цілі, досягнення яких ускладнюється наявністю тих чи тих ризиків. Доцільно розділити ризики на зовнішні і внутрішні, а потім усередині кожної з цих категорій виявляти й оцінювати ризики за видами, тобто за джерелом (фактором) їх генерування.

Наприклад, в межах першого етапу маркетингової діяльності (тобто розроблення ринкової стратегії), куди входить і аналіз ринкових можливостей, компанії потрібно проведення маркетингових досліджень з метою встановлення мотивації і рівня попиту на товар. Які можуть бути ризики в цьому випадку?

Компанія може стикнутися із *зовнішніми і внутрішніми ризиками стосовно маркетингових досліджень*. Приклад зовнішнього об'єктивного ризику – ризик високої динаміки факторів зовнішнього середовища (до закінчення дослідження фактори зміняться і результати дослідження не відтворюватимуть дійсну ситуацію).

Приклад внутрішніх ризиків – ризик низької кваліфікації маркетологів-дослідників; ризик недостатності ресурсів для проведення дослідження; часовий ризик, тобто затягування часу дослідження; ризик впливу замовника.

Необхідно розрізняти маркетингові ризики для внутрішніх підрозділів компаній і для самостійних, спеціалізованих маркетингових компаній. Для останніх (як і в разі з фінансовими інститутами) усі ризики так чи так пов'язані з їх основною діяльністю – з маркетингом. Тому всі вони спочатку виступають як маркетингові. Але разом з тим у цієї маркетингової компанії є свої, суто маркетингові ризики, пов'язані з маркетингом її консалтингової діяльності, тобто вивченням її споживачів, конкурентів, вибором маркетингової стратегії тощо.

**Практичний аспект. Методологія дослідження.** Центр економічних досліджень Київського національного університету імені Тараса Шевченка в листопаді 2005 року провів дослідження, присвячене з'ясуванню стану справ із управлінням ризиками на малих та середніх підприємствах м. Києва. Серед ризиків, які досліджувалися, були і маркетингові.

Дослідження проводили серед керівників малих та середніх підприємств Києва. Для проведення опитування була сформована стратифікована випадкова вибірка із 202 малих та середніх підприємств (МСП). Спочатку всі МСП були розбиті на 6 груп, відповідно до сфер бізнесу, яким вони займаються: група 1 – промисловість; група 2 – будівництво; група 3 – послуги з освіти та охорони здоров'я; група 4 – послуги у галузі нерухомості та інші послуги; група 5 – торгівля, готелі та ресторани; група 6 – транспортні та фінансові послуги. Далі із цих груп випадково були вибрані підприємства. Частка малих (до 50 робітників) та середніх (50 – 250) підприємств, а також частка підприємств відповідної сфери бізнесу у вибірці відповідала їх співвідношенню у генеральній сукупності. Початковий перелік підприємств, з урахуванням коефіцієнта охоплення, становив 400 одиниць. Генеральною сукупністю виступали всі малі та середні підприємства Києва станом на 01. 01. 2005 р. Результати опитування обробляли за допомогою програми SPSS.

Опитування проводили особистим інтерв'юванням. Враховуючи складність предмета дослідження, всі респонденти попередньо отримали інформаційно-довідкові матеріали, в яких пояснювалася суть ризику та управління ризиками з наведенням конкретних прикладів. Невеличка інформація стосовно ризиків також містилася на першій сторінці анкети. Тому респонденти розуміли, що маркетингові ризики пов'язані саме із маркетинговою діяльністю підприємства.

Мета дослідження мала такі компоненти (КМ), які своєю чергою містили певні гіпотези, що їх мали перевірити дослідники.

1. КМ1. Визначити ризики, з якими стикаються МСП Києва (8 гіпотез).
2. КМ2. Визначити методи управління ризиками, які застосовуються на МСП Києва (6 гіпотез).
3. КМ3. З'ясувати наявність на МСП Києва ризик-менеджменту (8 гіпотез).
4. КМ4. З'ясувати схильність до ризиків керівників МСП Києва (3 гіпотези).
5. КМ5. Визначити, які саме дії КМДА найбільше впливають на підтримку управління ризиками на МСП Києва (3 гіпотези).

Для реалізації мети дослідження перевіряли 28 гіпотез. Для прикладу наведемо гіпотези для першого компонента мети (КМ1) дослідження (табл. 1).

## Гіпотези для першого компоненту мети дослідження

№	Гіпотеза
1	Г 1-1. МСП Києва найчастіше стикаються з фінансовими видами ризиків.
2	Г 1-2. Фінансові ризики є найзагрозливішими для МСП Києва.
3	Г 1-3. Комерційні ризики є найзагрозливішими для торгівельних МСП Києва
4	Г 1-4. Маркетингові ризики є найзагрозливішими для виробничих МСП Києва
5	Г 1-5. Малі та середні підприємства Києва стикаються з різними видами ризиків.
6	Г 1-6. Малі та середні підприємства відрізняються за ступенем загрози різних видів ризиків.
7	Г 1-7. МСП різних сфер діяльності відрізняються за ступенем загрози ризиків, з якими вони стикаються.
8	Г 1-8. Ступінь загрози окремих видів ризиків для МСП Києва з часом змінюється.

**Результати дослідження.** Наведемо найважливіші результати дослідження, які стосуються маркетингових ризиків, частоти, з якою з ними стикаються підприємства, та ступенем важливості ризиків.

По-перше, дослідження показало, що найчастіше малі та середні підприємства Києва в 2005 р. стикалися із фінансовим ризиком. На другому місці розташований комерційний ризик, а кадровий та ризик постачальників розділяють 3–4 місця (табл. 2). Маркетинговий же ризик займає лише шосте місце в ієрархії ризиків столичних підприємств. Отже, наша гіпотеза Г 1-1 (див. табл. 1) знайшла своє підтвердження.

Таблиця 2

## Ранжування ризиків, з якими найчастіше стикалися малі та середні підприємства Києва в 2005 р.

Ризик	Місце
1. Стратегічний ризик	7
2. Виробничий ризик	5
3. Фінансовий ризик	1
4. Комерційний ризик	2
5. Маркетинговий ризик	6
6. Кадровий ризик	3-4
7. Зовнішньоторговий ризик	8
8. Інноваційний ризик	9
9. Ризик електронної комерції	10
10. Ризик постачальників	3-4

Така картина є цілком закономірною, оскільки саме на фінансову сферу підприємств найістотніше впливають фактори ризику – випадкові події, більшість з яких знаходиться поза межами впливу підприємств.

Точнішу картину стосовно маркетингового ризику дає аналіз, який був проведений за допомогою частотного аналізу та методів математичної статистики. За даними табл. 3 бачимо, що сумарна частка підприємств, які стикалися із маркетинговим ризиком в 2005 р. більше одного разу, дорівнює 42,9%.

Таблиця 3

## Маркетингові ризики на МСП Києва (2005 р.)

Частота виникнення маркетингових ризиків	Частка підприємств (%)
Зовсім не стикалися	57,1
Стикалися 1 раз	21,9
Стикалися 1 раз в квартал	15,8
Стикалися 1 раз на місяць	5,1
Загалом	100

Але це є результати вибіркового спостереження. Для того, щоб перенести їх на всю генеральну сукупність малих та середніх підприємств Києва, потрібно скористатися математичною статистикою, а саме, розрахувати значення генеральної частки за допомогою значення вибіркової частки та методу довірчих інтервалів.

Для цього застосовуємо формулу

$$p \pm z_{\alpha} \times s_p$$

де  $p$  – вибіркова частка;  $z_{\alpha}$  – критичне значення стандартизованого нормального розподілу, яке відповідає 95-му довірчому рівню;  $s_p$  – стандартна похибка частки ознаки;  $q = 1 - p$ .

$$s_p = \sqrt{\frac{p \times q}{n}}$$

$$42,9 \pm 1,96 \times \sqrt{\frac{57,1 \times 42,9}{196}}$$

$$= 42,9 \pm 1,96 \times 3,54$$

$$= 42,9 \pm 6,9$$

Результати розрахунків свідчать, що з 95%-ю імовірністю частка київських підприємств, які стикалися із маркетинговими ризиками, окреслена інтервалом: – від 36 до 49,8 відсотків.

Зробивши аналогічні розрахунки для фінансового ризику, ми побачимо, що частка київських підприємств, які стикалися із ними, значно більша – 66,7 до 72,9 відсотка.

Подальший аналіз показує, що частіше за інших із маркетинговими ризиками стикалися малі та середні підприємства торгівлі та сфери послуг (табл. 4).

Таблиця 4

#### Маркетингові ризики за видами діяльності<sup>1</sup>

% within Основний вид діяльност\_за обсягом продукції

	Основний вид діяльност_за обсягом продукції						Всього
	Промисловість	Будівництво	Послуги-освіта, ох.здор	Послуги	Торгівля	Транспорт, фін. послуги	
Зовсім не бул	66,7%	69,6%	71,4%	46,5%	56,1%	75,0%	57,1%
Дуже рідко	16,7%	30,4%	14,3%	22,5%	24,6%		21,9%
Рідко	13,3%		14,3%	26,8%	8,8%	25,0%	15,8%
Часто	3,3%			4,2%	10,5%		5,1%
Всього	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Що стосується ступеня загрози, які становили певні види ризиків для бізнесу, то і в цьому разі найзагрозливішим для малих та середніх підприємств Києва був фінансовий ризик. На другому і третьому місцях розташовані, відповідно, комерційний ризик та ризик постачальників. Маркетинговий ризик знов розташувався на 6 місці (табл. 5).

Таблиця 5

#### Ранжування ризиків за ступенем загрози

Ризик	Місце
1. Стратегічний ризик	7
2. Виробничий ризик	5
3. Фінансовий ризик	1
4. Комерційний ризик	2
5. Маркетинговий ризик	6
6. Кадровий ризик	4
7. Зовнішньоторговий ризик	8
8. Інноваційний ризик	9
9. Ризик електронної комерції	10
10. Ризик постачальників	3

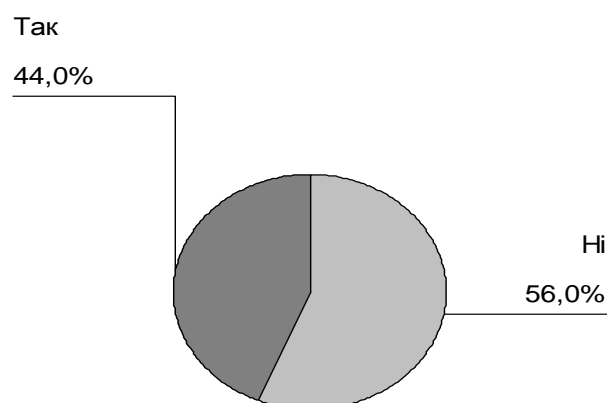
<sup>1</sup> Таблиця є вікном виведення результатів виконання процедури відмінювання ознак в програмі SPSS.

Для маркетингового ризику ми визначили його довірчий інтервал для всіх малих та середніх підприємств Києва і з імовірністю 95% встановили, що у 2005 р. частка малих та середніх підприємств, діяльності яких загрожували (з тим або іншим ступенем) маркетингові ризики, знаходилась в діапазоні від 21,3 до 27,5 відсотка.

У межах дослідження перевіряли і гіпотезу Г1-4 про те, що маркетинговий ризик є найзагрозливішим для виробничих підприємств, проте вона не знайшла свого підтвердження. Маркетинговий ризик зайняв лише п'яте місце. На перших двох місцях, так само, як і у випадку із торговельними підприємствами, знаходяться фінансовий ризик та ризик постачальників.

Ранжування ризиків за частотою виникнення та ступенем загрозливості можна пояснити так. Перше місце фінансового ризику свідчить про те, що підприємці найбільше занепокоєні загрозою збитків взагалі. І хоча в анкеті і наводили приклади фінансового ризику, все ж таки підприємці схильні розглядати його більше, як загрозу втрати прибутку, а не як проблеми з досягненням цілей у фінансовій сфері діяльності підприємства. Тобто, фінансові ризики певним чином акумулювали і такі види ризиків, які, хоч і проявляються в інших, окремих від фінансової, сферах діяльності компанії, здатні вплинути на фінансове становище підприємства.

Серединне (5–6) місце маркетингового ризику із 10 зазначених в анкеті видів ризику свідчить про те, що київські підприємці не приділяють належної уваги маркетинговій стороні свого бізнесу. Такий висновок підтверджується і тим, що більше ніж половина їх не має такого важливого документа, як маркетинговий план своєї діяльності (рисунок). Зрозуміло, що, якщо підприємці не ставлять перед собою маркетингові цілі, то вони не відстежують і не звертають уваги на ризики, які заважають їх досягати.



*Наявність маркетингового плану на малих та середніх підприємствах Києва  
(відповіді 198 респондентів, листопад 2005 р.)*

Особливо розповсюджене зневажливе ставлення до маркетингу серед малого бізнесу. Під час обговорення проблематики управління маркетинговими ризиками в межах фокус-групи із керівниками та власниками малих торговельних підприємств дуже поширеною була така їх думка: “Я дуже добре знаю, що потрібно покупцеві. Мої продавці здатні самостійно вивчити попит і не потрібно проводити ніяких маркетингових досліджень”.

Показовими є останні місця ризиків електронної комерції та інноваційного. Такий стан речей свідчить про те, що підприємства не займаються інноваціями та електронною торгівлею, тому і такі ризики не є для них загрозливими. Або, якщо це стосується електронної комерції, застосовуються традиційні механізми оплати за придбаний товар, а веб-сайт є скоріше вітриною, а не повноцінним магазином.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Проведене дослідження теоретичних та практичних питань управління маркетинговими ризиками дає змогу зробити такі висновки. По-перше, надзвичайно висока мінливість факторів маркетингового середовища, яка обумовлена як

загальносвітовими глобалізаційними процесами, так і специфічними рисами української транзитивної економіки, в якій ще не завершилися процеси перерозподілу посткомуністичної власності, призводить до посилення маркетингових ризиків вітчизняних підприємств. По-друге, відсутність чіткого розуміння стосовно того, що ж собою являють маркетингові ризики та які є методи управління ними, не дозволило наразі розробити практичну методіку управління ними, що негативно позначається на ефективності підприємницької діяльності. По-третє, запропонована в статті формула маркетингового ризику, яка спирається на трикомпонентну структуру його сутності (подія, її імовірність та її наслідки), здатна надати підприємцям прикладний інструмент для його використання в умовах реального бізнесу. По-четверте, показано, що малі та середні підприємства Києва не приділяють належної уваги маркетинговим ризикам, розміщуючи їх за важливістю за фінансовим, комерційним, постачальницьким, кадровим та виробничим ризиками.

Подальше дослідження проблематики маркетингових ризиків потребує проведення дослідження стану справ з управлінням маркетинговими ризиками на підприємствах, які займають лідируючі позиції в своїй сфері. Це дасть змогу виявити ефективні методи і моделі управління ризиками, які можна застосовувати в українських реаліях.

1. Шелудько Олександр. Некерована криза // *Agriukraine* 22.07.2003. <http://www.agriukraine.com>.
2. Український уряд обмежує експорт зерна Анастасія Зануда, Бі-Бі-Сі, Київ 10 листопада 2006 р., [http://www.bbc.co.uk/ukrainian/indepth/story/2006/11/printable/061110\\_ukraine\\_grain\\_im.shtml](http://www.bbc.co.uk/ukrainian/indepth/story/2006/11/printable/061110_ukraine_grain_im.shtml).
3. Позиція Президента України Віктора Ющенка щодо ситуації з експортом зерна урожаю 2006 року 17 листопада 2006 Офіційне Інтернет-представництво Президента України <http://www.president.gov.ua/news/data/print/11850.html>.
4. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про Державний бюджет України на 2005 рік» та деяких інших законодавчих актів України» — *Голос України* від 01.04.2005 — № 59.
5. С.В. Король, А.В. Дорожкін *Оценка риска инвестиционных проектов* old.appraiser.ru/info/meet/injec250304/korol\_doojkin.doc.
6. Особенности управления проектными рисками в нефтегазодобывающей отрасли. Компания "Развитие бизнес-систем" (РБС). — <http://www.rbsys.ru/print.php?page=35&option=public>;
7. Волков И.М., Грачева М.В. *Проектный анализ: Продвинутый курс* М.: Инфра-М, — 2004 г. — 495 с.
8. USDA/RMA--Introduction to Risk Management [http://www.rma.usda.gov/pubs/1997/irm\\_c.html](http://www.rma.usda.gov/pubs/1997/irm_c.html).
9. Alcorn state University Cooperative extension program <http://www.alcorn.edu/outreach/farmmanagement/Market.htm>.
9. *Викторія Кидонь Нет комерції без ризика* № 9 (230) 2000 г *Еженедельник „Аптека”* <http://www.apteka.ua/archives/230/14449.html>.
10. Михаил Калинин *Риск-менеджмент в управлении маркетингом* Журнал "Всё для офиса" N 10 от 30.05.02 <http://vdo.sibpressa.ru/?pg=vdo-new>.
11. Хохлов Н. В. *Управление риском.* — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999. — 239 с.
12. Рогов М. А. *Риск-менеджмент.* — М.: Финансы и статистика, 2001. — 120 с.
13. Вітлінський В. В., Наконечний С. І., Шаранов О. Д. *Економічний ризик та методи його вимірювання: Підручник.* — К.: КНЕУ, 2000. — 354 с.
14. Гранатуров В. М. *Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: Учеб. пособие.* — М.: Изд-во «Дело и сервис», 1999. — 112 с.
15. Risk Management Standard <http://www.airmic.com/publications.asp>.
16. AS/NZS Risk Management Standard 4360:1999 [<http://www.riskmanagement.com.au/>].
17. International Organization for Standardization [www.iso.ch](http://www.iso.ch).