

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Сумський державний університет

Навчально-науковий інститут бізнесу, економіки та менеджменту

Кафедра маркетингу

«До захисту допущено»

В.о. завідувача кафедри

_____Тетяна ПІМОНЕНКО

«11» грудня 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА

на здобуття освітнього ступеня магістр

зі спеціальності 075 Маркетинг, освітньо-професійної програми «Маркетинг» на
тему: «**Управління маркетинговими ризиками підприємства**»

Здобувача (ки) групи Мк.м-21 Школи Сергія Михайловича

Кваліфікаційна робота містить результати власних досліджень. Використання
ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело.

_____ Сергій ШКОЛА

(підпис)

Керівник к.е.н., доцентка Яна КРИВИЧ _____

(підпис)

Суми 2023

Анотація

Дипломна робота містить 30 сторінок основного тексту, 2 розділи, 3 таблиці, 8 рисунків та 50 джерел.

Метою магістерської дипломної роботи є обґрунтування і розробка теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо управління маркетинговими ризиками підприємства.

Завданнями роботи є: систематизувати та узагальнити сутність поняття «ризик» та «маркетинговий ризик»; здійснити класифікацію маркетингових ризиків; дослідити систему управління маркетинговими ризиками підприємства; розглянути інструментарій зниження маркетингових ризиків підприємств; розробити напрямки удосконалення інструментарію управління маркетинговими ризиками підприємств.

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговими ризиками підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні й методичні основи та практичні аспекти управління маркетинговими ризиками підприємства.

Практична значущість роботи полягає у проведеному у розробці напрямків удосконалення інструментарію управління маркетинговими ризиками підприємств.

Методи дослідження. Методологічну основу дипломної роботи складають сукупність прийомів, принципів, загальнотеоретичних, спеціальних, міждисциплінарних методів наукового дослідження. Зокрема, у процесі виконання теоретичної і практичної частин роботи використано такі методи досліджень: термінологічного аналізу – для обґрунтування сутності понятійного апарату, абстрактно-логічний – для теоретичного узагальнення і формулювання висновків. Обробка отриманих матеріалів здійснювалася з використанням сучасних інформаційних технологій.

У першому розділі здійснено систематизацію підходів до розуміння понять «ризик» та «маркетинговий ризик», розглянуто класифікацію маркетингових ризиків. Досліджено систему управління маркетинговими ризиками підприємства, зокрема розглянуто принципи управління ризиками, а також алгоритм управління.

У другому розділі запропоновані напрямки удосконалення інструментарію управління маркетинговими ризиками підприємств.

Ключові слова: ризики, маркетингові ризики, оцінка ризиків, управління ризиками.

Annotation

The master's thesis contains 30 pages of the main text, 3 chapters, 8 figures and 50 sources.

The purpose of the master's thesis is the substantiation and development of theoretical and methodological provisions and practical recommendations regarding the management of marketing risks of the enterprise.

The tasks of the work are: to systematize and generalize the essence of the concept of "risk" and "marketing risk"; classify marketing risks; to investigate the marketing risk management system of the enterprise; consider tools for reducing marketing risks of enterprises; to develop directions for improving the marketing risk management toolkit of enterprises.

The object of the study is the process of managing the enterprise's marketing risks.

The subject of the study is the theoretical and methodical foundations and practical aspects of the enterprise's marketing risk management.

The practical significance of the work lies in the development of directions for improving the marketing risk management tools of enterprises.

Research methods. The methodological basis of the thesis consists of a set of techniques, principles, general theoretical, special, interdisciplinary methods of scientific research. In particular, in the course of the theoretical and practical parts of the work, the following research methods were used: terminological analysis - to substantiate the essence of the conceptual apparatus, abstract-logical - for theoretical generalization and formulation of conclusions. Processing of the received materials was carried out using modern information technologies.

In the first chapter, the approaches to understanding the concepts of "risk" and "marketing risk" were systematized, the classification of marketing risks was considered. The marketing risk management system of the enterprise was studied, in particular, the principles of risk management, as well as the management algorithm, were considered.

In the second section, directions for improving the marketing risk management toolkit of enterprises are introduced

Keywords: risks, marketing risks, risk assessment, risk management.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
Розділ 1. Теоретико-методичні засади управління маркетинговими ризиками.....	8
1.1 Систематизація підходів до розуміння поняття «маркетинговий ризик» .	8
1.2. Класифікація маркетингових ризиків	13
1.3 Система управління маркетинговими ризиками підприємства	20
Розділ 2. Напрямки удосконалення інструментарію управління маркетинговими ризиками підприємств.....	24
2.1. План управління маркетинговими ризиками підприємства	24
2.2. Теплова карта ризиків	25
ВИСНОВКИ	28
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	31

ВСТУП

Робота підприємств в умовах нестабільної економіки, постійних зовнішніх шоків, у тому числі спричинених війною в Україні потребує пошуку нових бізнес-стратегій, що мають ґрунтуватися на врахуванні у тому числі маркетингових ризиків, їх прогнозуванні, оцінюванні впливу на діяльність підприємства та пошуку шляхів мінімізації. Зауважимо, що маркетингові ризики займають значне місце в загальній системі економічних ризиків. Разом з тим, відсутність єдиних поглядів на розуміння сутності маркетингових ризиків створює складність їх ідентифікації. Крім того, потребує додаткових досліджень і сама система управління маркетинговими ризиками, визначення її складових елементів та механізмів управління. Саме тому виникає необхідність у пошуку нових дієвих механізмів управління маркетинговими ризиками підприємства. А отже, тема дипломного дослідження є своєчасною та актуальною.

Загальні теоретичні основи управління ризиками закладено у працях таких відомих іноземних та вітчизняних науковців, як Васильєва Т.А. [1], Вітлінський В.В. [2], Зябіна Є.А. [3], Квілінський О.С. [4], Кривич Я.М. [5], Леонов С.В. [6], Люльов О.В. [7], Мінченко М.Г. [8], Михайленко О. В. [9], Скопенко Н.С. [10] та багато інших. Значно менше досліджень присвячено розгляду саме маркетингових ризиків. Здійснені нами дослідження показали, що більшість науковців не розглядають окремо маркетингові ризики, частіше їх визначають у сукупності інших економічних ризиків підприємства. Так зокрема можна виокремити праці Н. Dzwigol and Dzwigol-Barosz [11], Fyfe, C., Marney, J.P., & Tarbert, H. [12], Hsu, L., Fournier, S., & Srinivasan, S. [13], Florioa, C., & Leonib, G. [14], Pajak, K., Kaminska, B., & Kvilinskyi, O. [15], Н. Tarasova [16], V. Tkachenko, I. Tkachenko [17]. З урахуванням зазначеного питання дослідження маркетингових ризиків потребує подальшого вивчення.

Метою магістерської дипломної роботи є обґрунтування і розробка теоретико-методичних положень та практичних рекомендацій щодо управління маркетинговими ризиками підприємства.

Поставлена мета обумовила необхідність розв'язання наступних завдань:

- систематизувати та узагальнити сутність понять «ризик» та «маркетинговий ризик»;
- здійснити класифікацію маркетингових ризиків;
- дослідити систему управління маркетинговими ризиками підприємства;
- розглянуто інструментарій зниження маркетингових ризиків підприємств;
- розробити напрямки удосконалення інструментарію управління маркетинговими ризиками підприємств.

Об'єктом дослідження є процес управління маркетинговими ризиками підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні й методичні основи та практичні аспекти управління маркетинговими ризиками підприємства.

Наукова новизна отриманих результатів полягає у обґрунтуванні теоретико-методичних підходів та прикладних рекомендацій щодо поліпшення системи управління маркетинговими ризиками підприємства. Зокрема, варто виокремити наступні положення дипломної роботи, що носять елементи наукової новизни: систематизовано та узагальнено підходи до розуміння сутності понять «ризик» та «маркетинговий ризик»; здійснено класифікацію маркетингових ризиків; обґрунтовано напрямки поліпшення інструментарію управління маркетинговими ризиками підприємств.

Практична значущість роботи полягає у проведеному у розробці напрямків удосконалення інструментарію управління маркетинговими ризиками підприємств.

У першому розділі здійснено систематизацію підходів до розуміння понять «ризик» та «маркетинговий ризик», розглянуто класифікацію маркетингових ризиків. Досліджено систему управління маркетинговими ризиками підприємства, зокрема розглянуто принципи управління ризиками, а також алгоритм управління, обґрунтовано складові компоненти системи управління маркетинговими ризиками..

У другому розділі запропоновані напрямки удосконалення інструментарію управління маркетинговими ризиками підприємств.

Методи дослідження. Методологічну основу дипломної роботи складають сукупність прийомів, принципів, загальнотеоретичних, спеціальних, міждисциплінарних методів наукового дослідження. Зокрема, у процесі виконання теоретичної і практичної частин роботи використано такі методи досліджень: термінологічного аналізу – для обґрунтування сутності понятійного апарату, абстрактно-логічний – для теоретичного узагальнення і формулювання висновків. Обробка отриманих матеріалів здійснювалася з використанням сучасних інформаційних технологій.

Інформаційна база дослідження становлять офіційні документи Державної служби статистики, законодавчі й нормативні акти, матеріали наукових конференцій і семінарів; наукові праці вітчизняних і зарубіжних дослідників у галузі економічної теорії й практики, присвячені проблемам управління маркетинговими ризиками підприємства, тощо.

Кваліфікаційна робота магістра містить 30 сторінок основного тексту, два розділи, 3 таблиці, 8 рисунків та 33 джерел.

Розділ 1. Теоретико-методичні засади управління маркетинговими ризиками

1.1 Систематизація підходів до розуміння поняття «маркетинговий ризик»

Методологія визначення поняття «маркетинговий ризик» має базуватися на чіткому термінологічному визначенні більш загального поняття – «ризик».

У теорії ризиків одним з найбільш цитованих є наступне визначення ризику: «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» [18].

Беззаперечно таке визначення поняття «ризик» містить практично вичерпний перелік усіх ключових характеристик категорії «ризик». Разом з тим, для застосування у бізнес-практиці, на нашу думку, більш вдалим є визначення подане у всесвітньо відомому словнику Н. Уебстера: «Ризик – це незахищеність від можливого збитку або втрат». Такий підхід до трактування включає три найголовніші сутнісні характеристики ризику: негативні наслідки (збитки), випадковий характер настання наслідків (можливість, імовірність) та незахищеність, тобто відсутність у людини яка приймає рішення повністю виключити негативні наслідки.

Цікавим також є підхід до трактування поняття «ризик» викладений у Міжнародному стандарті ISO 31000:2009 «Ризик-менеджмент: принципи та настанови»: «Ризик – вплив невизначеності на цілі» [19]. Втім такий підхід має декілька недоліків. Зокрема, він виключає не конкретизує характер впливу. Зокрема вплив може мати і позитивний ефект на діяльність підприємства. Крім того, причини ризику названо поняттям «невизначеність», яке у теорії прийняття рішень

використовується для характеристики ситуації, яка є альтернативною ситуації з ризиком.

В таблиці 1.1. наведено результати систематизації підходів до визначення поняття «ризик».

Таблиця 1.1 - Систематизації підходів до визначення поняття «ризик»

№	Автор, джерело	Визначення поняття «ризик»
Ризик = подія		
1.	Котлер Ф. [20]	«Ризик — це подія або група пов'язаних випадкових подій, що завдають шкоди об'єкту, що володіє цим ризиком»
Ризик = можливість		
2.	Боровик М.В. [21]	«Ризик — це можливість ненастання будь-яких очікуваних подій, можливість відхилення будь-яких величин від деяких (очікуваних) значень»
Ризик = відхилення		
3.	Лук'янова В.В. [22]	«Економічний ризик є як об'єктивною, так і суб'єктивною категорією у підприємницькій діяльності, пов'язаною з подоланням невизначеності та конфліктності в ситуації неминучого вибору. Він відображає ступінь відхилення від цілей, від бажаного (очікуваного) результату, ступінь невдачі (втрат), враховуючи вплив керованих і некерованих факторів»
Ризик = діяльність		
4.	Чорноморченко Н. В. [23]	«Ризик – це діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності ситуацій неминучого вибору, в ході якої є кількісна та якісна можливість оцінити ймовірність досягнення очікуваного результату, невдачі та відхилення від мети»
Ризик = небезпека		
	Запорожець О.І. [23]	«Ризик – це кількісна характеристика оцінки ступеня небезпеки. Ризик є критерієм реалізації небезпеки».

Далі розглянемо зміст поняття «маркетинговий ризик». Здійснений аналіз науково-методичних напрацювань вітчизняних та зарубіжних науковців свідчить про існуючу розбіжність поглядів на маркетингові ризики, які можна розділити на три ключові групи.

Згідно з першим підходом, під маркетинговий ризик розглядається з позиції ризиків конкретного інвестиційного проекту, фактично ототожнюючи їх із комерційними чи збутовими ризиками його реалізації. Наприклад, «маркетинговий

ризик – це ризик недоотримання прибутку внаслідок зниження кількості товару або ціни товару» [24].

Відповідно другого підходу до маркетингових ризиків належать будь-які дії чи події, які можуть призвести до коливань і непередбачуваності цін [25]. Схожа точка зору викладена у роботі Т.П. Данко, де наголошується, що маркетинговий ризик створює ситуацію нестабільності, мінливості, аварійності в оцінці товару покупцем або через цінову політику компанії, або через наповнення портфолію, або через спосіб сповіщення товару (реклама), або через помилку у виборі форми просування на ринок [26].

Таким чином, маркетингові ризики ототожнюються з ризиками коливання ринкових цін.

Третя група авторів, чії погляди на маркетингові ризики зумовлені тим, що вони так чи інакше пов'язують себе з маркетинговою функцією підприємства: «Маркетингові ризики виникають у процесі продажу товарів, в результаті дії багатьох факторів, зумовлених ситуацією на ринку, станом справ у фірмі, а також помилками в маркетинговому плануванні, в організації та реалізації маркетингових зусиль» [27].

Згідно з четвертим підходом під ризиком у маркетингу розуміється загроза втрати чи недоотримання доходу в результаті реалізації конкретних рішень або видів виробничо-збутової діяльності, виходячи з рекомендацій маркетингу [28]. Так, зокрема І.М. Волков та М.В. Грачов трактують маркетинговий ризик, як ризик втрати внаслідок неправильної стратегії чи тактики на ринку [29]. Ряд інших авторів у своїй роботі [30] наголошують, що маркетинговий ризик визначає можливість незапланованих змін кінцевого результату діяльності через недоліки в організації маркетингової діяльності.

Отже, **маркетингові ризики** - це можливість втрати або негативного впливу на бізнес внаслідок невдалої маркетингової стратегії, неправильного позиціонування

продукту чи послуги, недооцінки конкурентів, низької ефективності маркетингового комунікації та інших факторів, пов'язаних з маркетинговою діяльністю.

Маркетинговий ризик може призвести до зменшення продажів, непопулярності товару чи послуги, втрати репутації компанії та інших негативних наслідків. Його важливо ретельно аналізувати та управляти, щоб зменшити ймовірність виникнення проблем і мінімізувати їх вплив на бізнес.

Маркетингові ризики виникають з багатьох причин, що обумовлені і їхні джерела можуть бути пов'язані як з внутрішніми, так і зовнішніми факторами (рис.1.1).

Розглянемо більш детально зміст окремих причин виникнення маркетингових ризиків.

Непередбачені зміни в споживчому попиті: зміни в смаках та уподобаннях споживачів можуть призвести до неочікуваних коливань у попиті на товари чи послуги.

Конкурентний тиск: зміни в стратегіях конкурентів або поява нових конкурентів може впливати на ринкову долю та прибутковість.

Несприятливі зміни в економіці: рецесії, інфляція, зміни в ставках валют, економічна нестабільність - ці фактори можуть впливати на купівельну спроможність споживачів та загальний стан ринку.

Технологічні зміни: швидкі та неочікувані технологічні зміни можуть впливати на конкурентоспроможність продуктів чи послуг.

Неправильне управління маркетингом: недостатність досліджень ринку, погане управління брендом, неправильне позиціонування на ринку - це може призвести до невдач у маркетингових стратегіях.

Залежність від конкретних постачальників чи каналів дистрибуції: проблеми з постачальниками чи дистриб'юторами можуть впливати на постачання товарів на ринок.



Рисунок 1.1 – Причини виникнення маркетингових ризиків

Невизначеність в рекламі та маркетингових кампаніях: неправильно спроектовані або неефективні рекламні кампанії можуть не залучати увагу або не викликати інтерес споживачів.

Зміни в законодавстві: нові закони або регуляції можуть впливати на рекламні практики, ціноутворення чи інші маркетингові аспекти.

Нестабільність політичного середовища: політичні та геополітичні події можуть впливати на бізнес-клімат та створювати невизначеність.

Несприятливі події чи кризи. Наприклад, епідемії, природні катастрофи, терористичні атаки можуть негативно впливати на ринкові умови та споживчу діяльність.

Підсумовуючи здійснене дослідження, можна дійти висновку що маркетингові ризики є невід'ємною частиною бізнес-середовища, і їх важливо враховувати та ефективно управляти для забезпечення стійкості та успіху компанії на ринку.

1.2. Класифікація маркетингових ризиків

Здійснені автором дослідження показали, що ідентифікація маркетингового ризику, впливає з ідентифікації ринкових ризиків в цілому та проектування схем їх управління.

Дослідження маркетингових ризиків практично не відокремлюються від досліджень економічних ризиків. Адже маркетинг торкається абсолютно усіх процесів виробництва та продажу товарів/послуг.

Особливістю маркетингових ризиків є те, що вони можуть виникати не тільки під впливом внутрішньої невизначеності підприємства, а й під впливом невизначеності в розвитку зовнішніх факторів, пов'язаних з економічними процесами та відсутністю необхідної інформації про ринкове середовище.

Маркетингові ризики класифікують за причинами їх виникнення, ризик поділяють, інакше кажучи за факторами зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища [31].

Зовнішній ризики пов'язані з чинниками мікроринкового середовища та включають: ринковий (пов'язані з загальноринковими тенденціями), постачальницький (пов'язані з порушенням умов постачання сировини і матеріалів),

конкурентний (пов'язані з діями конкурентів), торговельного посередництва (пов'язані з діями посередників), споживацький (пов'язані зі змінами попиту), ризики контактної аудиторії (пов'язані з діями контактних аудиторій), тощо.

Внутрішні ризики пов'язані з чинниками макромаркетингового середовища та включають помилки в організації та контролі маркетингу діяльності, ризики отримання недостовірної інформації під час маркетингових досліджень, ризики прийняття та впровадження неправильних маркетингових стратегій, а також ризики розвитку та впровадження комплексу маркетингу, який не відповідає ринковим умовам.

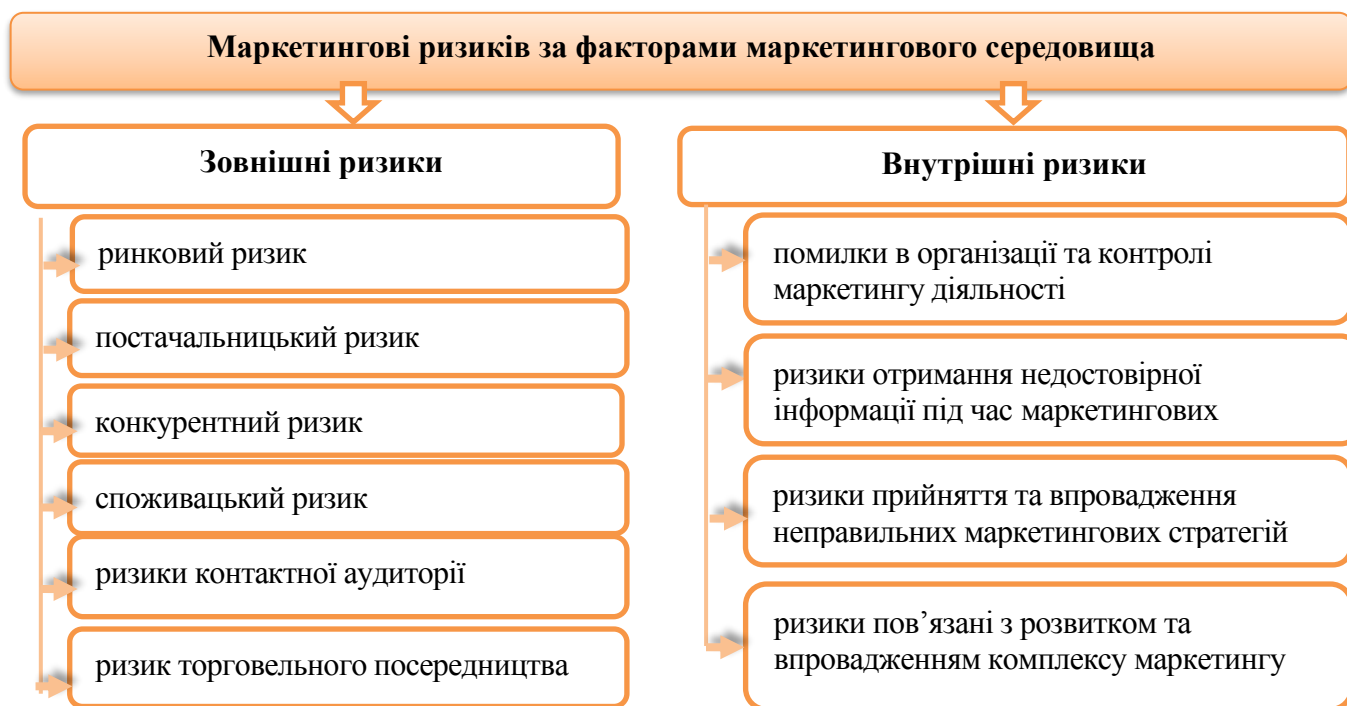


Рисунок 1.2 – Класифікація маркетингових ризиків за факторами зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища

Отже, маркетингові ризики варто розглядати як окрему функцію управління маркетингом, адаптовану до чинників внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства.

Залежно від причини виникнення маркетингові ризики класифікують за основними маркетинговими інструментами «4Р»: продуктові (товарні) ризики – ризики пов'язані з товарною політикою; цінові ризики – ризики, пов'язані з ціновою політикою; дистрибутивні (маркетингові) ризики – ризики, пов'язані з пов'язаними з політика розподілу; та ризики просування (комунікації) – ризики, пов'язані з політикою просуванням (рис. 1.3).

Маркетинг мікс: 4Р			
Товарна політика	Цінова політика	Збутова політика	Комунікаційна політика
<p>Ризики, пов'язані з розробкою/виробництвом/продажем нового товару</p> <p>Ризики невірної визначення стадії ЖЦТ</p> <p>Ризики утримання в асортименті застарілих товарів</p>	<p>Ризик невірної встановлення ціни на новий товар</p> <p>Ризик недостатньої/надмірної диференціації цін</p> <p>Ризик невдалого коригування існуючої ціни</p>	<p>Ризик невірної організаційної побудови служби збуту</p> <p>Ризик невірної вибору типу/рівня каналів збуту</p> <p>Ризик конфліктів у каналах збуту</p> <p>Ризики логістики</p>	<p>Ризик невдалого вибору комунікаційного повідомлення</p> <p>Ризик невірної вибору інструментів ІМК</p> <p>Ризик конфліктів з рекламними / PR-агенствами</p> <p>Ризики ребрендингу</p>

Рисунок 1.3 – Класифікація маркетингових ризиків за основними маркетинговими інструментами «4Р»

Товарні ризики — це ризики, пов'язані з товарною політикою підприємства (характеристики товару, товарна марка упакування, сервіс, тощо). Вцілому маркетингові ризики товарної політики можна класифікувати наступним чином: ризики, що виникають в процесі розробки нового чи модифікації існуючого товару;

ризиками, що виникають на етапах життєвого циклу товару ; ризики утримання в асортименті застарілих товарів [32]. Отже, для зниження рівня маркетингових ризиків товарної політики необхідно: здійснювати постійний моніторинг зміни споживчої поведінки, досліджувати рівень конкурентоспроможності товару (співвідношення «ціна-якість») та оцінювати сприйняття товару споживачами.

Цінові ризики – це маркетингові ризики, пов'язані з ціновою політикою. Зауважимо, що саме цінові ризики є одними з найбільш значущих та небезпечних. Ці ризики постійно супроводжує діяльність підприємств ,оскільки будь-яка невизначеність і зміни в макро та мікро- середовищі підприємства (витрати, попит, рівень конкуренції, канали збуту, соціально-економічна ситуація (інфляція), тощо), впливають на рівень цін, а отже на динаміку цінового ризику. Отже та ідентифікацію маркетингових цінових ризиків та оцінку його впливу варто проводити за допомогою методів цінової еластичності попиту та аналізу цінової чутливості споживачів.

Збутові ризики – це маркетингові ризики, пов'язані збутовою політикою підприємства. Проведені дослідження показали, що їх також варто класифікувати залежно від впливу зовнішніх (макроризики) та внутрішніх факторів (мікроризики). Маркетингові макроризики обумовлені факторами на рівні країни, на які не можливо вплинути на рівні підприємства, але які можна врахувати у процесі здійснення своєї діяльності. Своєю чергою, мікроризики, обумовлені факторами, діючими на рівні підприємства, тобто ті ризики які можна передбачити та уникнути або мінімізувати. У якості прикладу можна привести ризик недостатньої сегментації ринків збуту або ризик помилкового вибору стратегії збуту чи ризик помилкового вибору цільового сегмента ринку, тощо.

Отже, для зниження рівня маркетингових ризиків збутової політики необхідно: здійснювати постійний моніторинг факторів зовнішнього середовища, а також комплексні маркетингові дослідження ринку; аналіз ефективності збутової мережі та її корегування за потреби; тощо.

Комунікаційні ризики — маркетингові ризики, пов'язані комунікаційні політикою підприємства. У якості прикладів можна привести ризик недосягнення комунікаційних цілей, ризик неотримання прибутків від рекламної кампанії та ін.

Розглянемо типові причини виникнення комунікаційних ризиків:

- 1) *неправильне сприйняття інформації*: різні люди можуть сприймати одну і ту ж інформацію по-різному в залежності від їхнього досвіду, знань та контексту;
- 2) *недостатня прозорість*: відсутність відкритості та прозорості в комунікації може викликати непорозуміння та створити простір для появи різних тлумачень.
- 3) *неправильно обрані канали комунікації*: використання неефективних чи неправильних каналів для передачі інформації може призвести до того, що повідомлення не досягне свого призначення.
- 4) *затримки в розсилці інформації*: якщо інформація не подається вчасно, це може створити невизначеність та ускладнити процеси прийняття рішень.
- 5) *культурні різниці*: в міжнародних командних проектах або компаніях з різними культурами можуть виникати ризики через різницю в підходах до комунікації.
- 6) *конфлікти в комунікації*: негативні взаємовідносини, конфлікти між співробітниками або групами можуть заважати ефективній комунікації.
- 7) *недоліки в навичках комунікації*: відсутність навичок ефективної комунікації учасників може призвести до невірної сприйняття інформації.
- 8) *неявність комунікаційних стратегій*: відсутність чітких стратегій та процедур щодо комунікації може призвести до хаосу та невпорядкованості.

Класифікація ризиків за джерелами виникнення (табл. 1.4.):

- безпосередньо збутові ризики;
- ризики взаємодії з контрагентами й партнерами в процесі організації продажів продукції;

- ризики непередбаченої конкуренції.

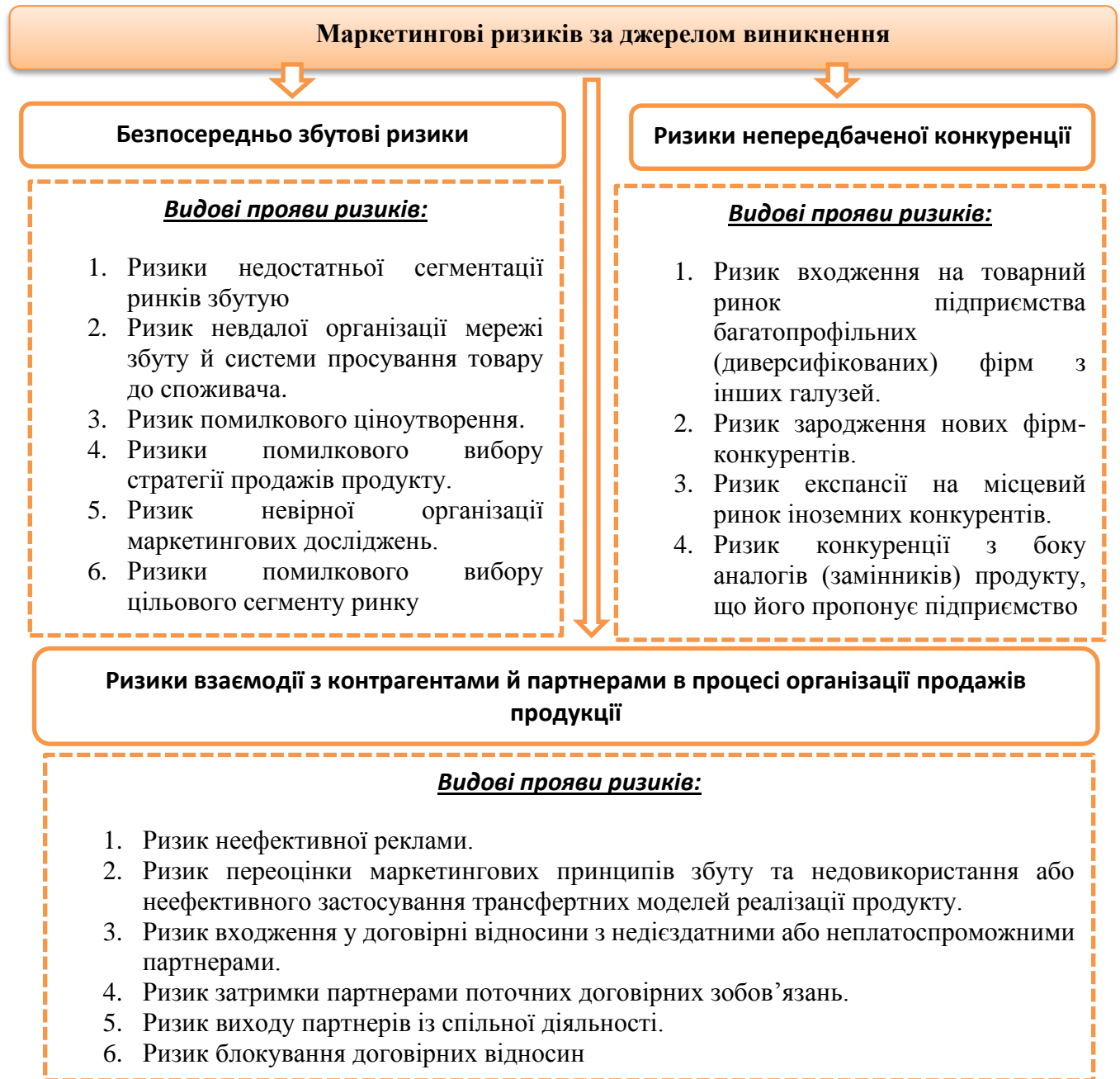


Рисунок 1.4. – Класифікація маркетингових ризиків за джерелом виникнення

Класифікації маркетингових ризиків залежно від їх впливу на формування прибутку від реалізації продукції / послуг (рис 1.5).

Прибуток =	(Ціна	– Середні змінні витрати)	* Обсяг продажів	– Постійні витрати
$\pi =$	(P	– AVC)	* Q	– FC
В результаті певних подій у сфері маркетингової діяльності:	Чому може змінитися ціна?	Чому можуть змінитися середні змінні витрати?	Чому може змінитися обсяг продажів?	Чому можуть змінитися постійні витрати?
Як зміниться прибуток?	Конкуренція Податки Регулювання ...	Ресурси Постачання Політика ...	Попит Виробництво Просування ...	Дослідження Комунікації Оплата праці ...

Рисунок 1.5. – Класифікація маркетингових ризиків залежно від їх впливу на формування прибутку від реалізації продукції / послуг

Окремо варто акцентувати на такому різновиді маркетингових ризиків, як репутаційний ризик.

Репутаційний ризик – це ризик, який може вплинути на сприйняття споживачами вашого бренду. Негативна реакція громадськості, погана реклама або неконтрольовані події можуть негативно вплинути на репутацію вашої компанії.

Кілька факторів можуть поставити під загрозу вашу репутацію, зокрема: обслуговування клієнтів, організаційна ефективність, доступність продукту, надійність і якість вашого продукту або послуги

Щоб пом'якшити цей ризик, необхідно намагатися стежити за сприйняттям підприємства (бренду) громадськістю. Пряме та швидке реагування на проблеми

клієнтів може не лише покращити сприйняття, але і допомогти краще зрозуміти потреби клієнтів. Їхні відгуки також можуть дати вказівки щодо того, на чому зосередити свої зусилля.

Отже, ризики можуть проявлятися в багатьох формах, але їх можна передбачати, оцінювати та вживати заходів для їх пом'якшення. Розробивши продумані та послідовні стратегії управління ризиками, можна не лише захистити свій бізнес, але і збільшити можливості для успіху. Тож метою подальшого дослідження є система управління маркетинговими ризиками підприємства

1.3 Система управління маркетинговими ризиками підприємства

Управління маркетинговими ризиками доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних методів і прийомів, які дають змогу вчасно передбачити можливість створення ризиків і прийняти заходи щодо їх запобігання, мінімізації або подолання негативних наслідків. Однак це так, варто пам'ятати, що хоча ризик зазвичай визначається в економічному середовищі як а небезпека, це ще може мати позитивні результати і стати перспективою отримання прибутку в майбутнє.

Управління ризиками - це систематичний процес ідентифікації, аналізу, оцінки, контролю та моніторингу ризиків з метою забезпечення досягнення стратегічних цілей організації. Існує кілька принципів, які визначають ефективність управління ризиками: (табл. 1.2.).

Ці принципи управління ризиками взаємодіють та утворюють системний підхід до забезпечення сталого розвитку та виживання організації в умовах невизначеності та змін.

Таблиця 1.2 – Принципи управління ризиками

№	Назва принципу	Зміст принципу
1	2	3
1	Інтеграція з стратегічним управлінням:	Управління ризиками повинно бути вбудоване в стратегічний процес управління організацією. Розуміння ризиків повинно бути враховане при прийнятті стратегічних рішень.
2	Проактивність:	Ефективне управління ризиками передбачає систематичний аналіз та визначення можливих ризиків заздалегідь, допомагаючи уникнути проблем у майбутньому.
3	Систематичний підхід:	Управління ризиками повинно бути системним та включати в себе всі рівні організації. Кожна функціональна група повинна бути включена в процес управління ризиками.
4	Взаємозв'язок з усіма процесами управління:	Управління ризиками повинно взаємодіяти з усіма іншими процесами управління, такими як планування, виконання та моніторинг.
5	Належна оцінка та адаптація:	Ризики повинні бути належно оцінені з точки зору ймовірності та впливу, а підходи до управління ризиками повинні адаптуватися до змін в оточуючому середовищі та стратегічних цілях.
6	Прозорість та комунікація:	Відкрита комунікація щодо ризиків та способів їх управління сприяє ефективній інтеграції управління ризиками в діяльність організації.
7	Орієнтованість на досягнення цілей:	Управління ризиками повинно бути спрямоване на досягнення стратегічних та операційних цілей організації.
8	Участь персоналу:	Широка участь персоналу у процесі ідентифікації та управління ризиками сприяє ранньому виявленню потенційних проблем.
9	Врахування змін в середовищі:	Управління ризиками має бути гнучким та готовим адаптуватися до змін в економічному, технічному, політичному та соціокультурному середовищі.
10	Використання інформаційних технологій:	Використання сучасних інформаційних технологій дозволяє ефективно виявляти, оцінювати та відстежувати ризики.

Алгоритм управління ризиками включає кілька етапів, і процес може відрізнятися в залежності від конкретних вимог та особливостей організації. Однак основні кроки алгоритму управління ризиками зазвичай виглядають наступним чином (рис. 1.6):

1. Виявлення ризиків / Ідентифікація ризиків

Найважливіша роль маркетингового плану управління ризиками полягає в тому, що він дозволяє ідентифікувати та визначити всі перешкоди, з якими може зіткнутися ваша маркетингова команда. Знаючи, з чим ви стикаєтеся, ви можете приймати правильні рішення, щоб уникнути загрози або мінімізувати негативні наслідки. Маючи на увазі ці знання, ви почуватиметеся впевненіше під час розробки та впровадження маркетингової стратегії.

2. Аналіз ризиків

План управління ризиками надасть вам суттєве уявлення про ризики, з якими ви збираєтеся зіткнутися на етапі планування та після реалізації ваших маркетингових заходів. Аналіз кожного потенційного ризику дає змогу визначити ймовірність їх появи, їх масштаб і частоту виникнення. Потім ви можете налаштувати свою маркетингову стратегію, щоб подолати будь-які виклики, які постануть на шляху. Ось чому аналіз усіх ризиків перед початком маркетингових заходів допоможе вам досягти успіху.

3. Планування реагування на ризики

Більшість загроз унікальні, і кожен проблему потрібно пом'якшувати по-різному. Завдяки плану управління ризиками ви зможете найкращим чином протистояти будь-яким викликам, заздалегідь розробивши запобіжні заходи. Ви можете вирішити усунути ризик у його корені, видалити його драйвери, зменшити його серйозність або уникнути його взагалі. Якщо ви оцінили та зрозуміли, що маркетингові повідомлення, які ви хотіли використати, не залучать потенційних клієнтів, ви можете відповісти, прийнявши більш ефективну стратегію.

4. Моніторинг ризиків

Відстеження всіх загроз означає меншу ймовірність стати їх жертвою. Ви можете передбачити, коли загроза перетвориться на серйозну проблему, і вжити заходів для протидії їй. У сучасному маркетинговому ландшафті постають постійні виклики. Ваші конкуренти можуть запропонувати кращі інновації, уподобання ваших клієнтів можуть змінитися, або продажі можуть почати падати. План управління ризиками допоможе вам стежити за новими та існуючими викликами та бути готовим протистояти більшості з них.

Рисунок 1.6 - Алгоритм управління маркетинговими ризиками на підприємстві

Цей алгоритм надає фреймворк для систематичного та ефективного управління ризиками в організації. Важливо враховувати, що управління ризиками - це постійний процес, і його ефективність залежить від залучення всього колективу та відділів організації.

Розділ 2. Напрямки удосконалення інструментарію управління маркетинговими ризиками підприємств

2.1. План управління маркетинговими ризиками підприємства

План управління ризиками - це документ, що визначає стратегії та підходи до ідентифікації, аналізу, відстеження, управління та зменшення ризиків в рамках проекту або діяльності. Цей план дозволяє ефективно адмініструвати ризики, щоб забезпечити досягнення цілей організації чи проекту. Нижче наведено загальні елементи плану управління ризиками:

Огляд та мета: опис загальної мети управління ризиками та його зв'язок із стратегічними цілями проекту чи організації.

Ролі та відповідальності: визначення ролей та відповідальностей членів команди в контексті управління ризиками. Це включає проектних менеджерів, експертів з ризиків та інших учасників.

Методологія управління ризиками: опис методів та інструментів, які будуть використані для ідентифікації, аналізу та відстеження ризиків.

Процес ідентифікації ризиків: опис конкретних кроків для виявлення потенційних ризиків. Це може включати проведення аналізу SWOT, вивчення історії схожих проектів, опитування стейкхолдерів тощо.

Аналіз ризиків: пояснення методів аналізу ризиків, включаючи ймовірність виникнення та вплив ризиків на проект. Визначення критичних ризиків та їхніх наслідків.

Оцінка ризиків: визначення методів оцінки ризиків, включаючи визначення прийняттого рівня ризику та встановлення критеріїв оцінювання.

Стратегії управління ризиками: визначення конкретних стратегій для кожного ідентифікованого ризику. Це може включати уникнення, зменшення, передачу чи прийняття ризиків.

Моніторинг та контроль: опис процедур та інструментів для систематичного відстеження та оновлення ризиків протягом життєвого циклу проекту чи діяльності.

Комунікація та звітність: розробка плану комунікації для передачі інформації щодо ризиків та їх управління зацікавленим сторонам.

Оцінка ефективності: визначення методів та показників для оцінки ефективності управління ризиками та необхідність внесення змін у стратегії.

План невідкладних заходів: розробка плану невідкладних заходів у випадку, якщо виникнуть критичні ризики, що вимагають термінового втручання.

Опитування та вивчення уроків: запланування процесу оцінки реакції на ризики та вивчення уроків для підвищення ефективності управління ризиками у майбутніх проектах.

Цей план створює рамки для систематичного та ефективного управління ризиками, забезпечуючи, що організація буде готовою реагувати на невизначеність та забезпечить досягнення своїх цілей.

2.2. Теплова карта ризиків

Для кращої візуалізації отриманих даних з метою прийняття подальших рішень пропонуємо використати карту ризику.

Карта ризиків - це інструмент, який дозволяє ідентифікувати фактори ризику, які можуть виникнути в організації. Вона також пропонує можливість кількісної оцінки цих факторів, тобто класифікації шкоди, яку вони можуть завдати, шкали, за якою вони будуть розділені (високий, середній або низький), і ймовірності їх виникнення.

Карти ризиків використовуються для представлення результатів оцінки ризиків у легкому, візуально привабливому та короткому форматі.

В зарубіжній літературі згадані карти мають назву risk heat map, що в перекладі означає тепла карта ризиків. Така назва обумовлена особливістю

побудови цих карт. Це графічне представлення даних про ризик, де окремі значення, що містяться в матриці, представлені кольорами, що відображають значення.

Там, де потрібно інтерпретувати діаграми та розуміти таблиці, теплові карти є зрозумілими та інтуїтивно зрозумілими. Оскільки вони створені спеціально для розміщення масивних наборів даних у контексті, який легко зрозуміти, вони все більше цінуються як чудовий інструмент візуалізації даних для виявлення, визначення пріоритетів і пом'якшення ризиків.

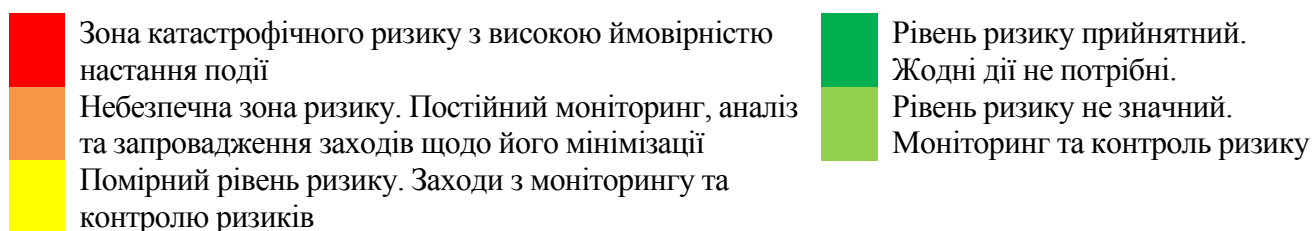
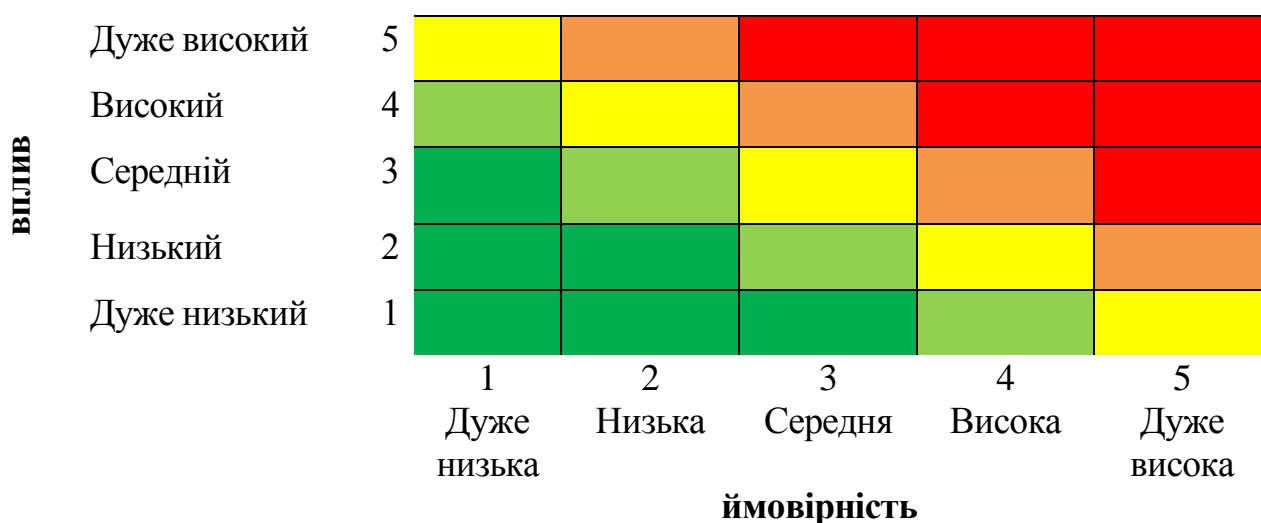


Рисунок 2.1 – Карта ризиків

Кольори позначають зони ризику (наприклад, зелені поля вказують на те, що дії не потрібні, а червоні поля вказують на необхідність негайних дій):

Якщо говорити спрощено, використовуючи кольори світлофора, які ми всі вивчили ще в дошкільному віці (зелений, жовтий, червоний), аналітик ризиків може швидко та досить ефективно повідомити, які ризики викликають найбільше та найменше занепокоєння.

Окремі елементи ризику потім наносяться на теплову карту на основі наступних розрахунків:

Вплив на бізнес та ймовірність порушення : ризик = вплив \times ймовірність.

1. Більш точний і дієвий метод розрахунку ризику використовує 5 факторів:
2. Серйозність вразливості
3. Рівень загрози
4. Критичність бізнесу
5. Підданість/використання ризику

Ефект будь-якого компенсаційного контролю, який має підприємство, на зниження ризику

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи здійснене дослідження можна зробити наступні висновки.

1. Ризик є невід'ємною частиною діяльності будь якого підприємства.
2. Дослідження маркетингових ризиків практично не відокремлюються від досліджень економічних ризиків. Адже маркетинг торкається абсолютно усіх процесів виробництва та продажу товарів/послуг.
3. Дослідження змісту поняття «економічний ризик», показало що у науково-методичній літературі не має його уставленого визначення. У результаті здійсненої систематизації підходів до визначення поняття «економічний ризик», автором виокремлено наступні: ризик як подія, можливість, дія, відхилення та діяльність.
4. Аналогічна ситуація склалася і з трактуванням поняття «маркетинговий ризик». Проведене дослідження показало, що його трактують з позиції ризиків конкретного інвестиційного проекту, як елемент цінової політики, як елемент цінової політики або ж як загроза втрати чи недоотримання доходу в результаті реалізації конкретних рішень або видів виробничо-збутової діяльності, виходячи з рекомендацій маркетингу.
5. Узагальнюючи здійснені дослідження автор дійшов висновку, що під маркетинговими ризиками варто розуміти можливість втрати або негативного впливу на бізнес внаслідок невдалої маркетингової стратегії, неправильного позиціонування продукту чи послуги, недооцінки конкурентів, низької ефективності маркетингової комунікації та інших факторів, пов'язаних з маркетинговою діяльністю.
6. Особливістю маркетингових ризиків є те, що вони можуть виникати не тільки під впливом внутрішньої невизначеності підприємства, а й під впливом невизначеності в розвитку зовнішніх факторів, пов'язаних з

економічними процесами та відсутністю необхідної інформації про ринкове середовище.

7. Маркетингові ризики можна класифікувати за наступними класифікаційними ознаками: факторами зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища; основними маркетинговими інструментами «4P», джерелом виникнення, а також залежно від їх впливу на формування прибутку від реалізації продукції / послуг.
8. Управління маркетинговими ризиками доцільно розглядати як сукупність взаємопов'язаних методів і прийомів, які дають змогу вчасно передбачити можливість створення ризиків і прийняти заходи щодо їх запобігання, мінімізації або подолання негативних наслідків. Однак це так, варто пам'ятати, що хоча ризик зазвичай визначається в економічному середовищі як небезпека, це ще може мати позитивні результати і стати перспективою отримання прибутку в майбутнє.
9. Алгоритм управління ризиками включає кілька етапів, і процес може відрізнитися в залежності від конкретних вимог та особливостей організації. Однак основні кроки алгоритму управління ризиками зазвичай виглядають наступним чином: виявлення ризиків / Ідентифікація ризиків; аналіз ризиків; планування реагування на ризики; моніторинг. Цей алгоритм надає фреймворк для систематичного та ефективного управління ризиками в організації. Важливо враховувати, що управління ризиками - це постійний процес, і його ефективність залежить від залучення всього колективу та відділів організації.
- 10.3 метою удосконалення інструментарію управління маркетинговими ризиками підприємств у роботі запропоновано використовувати складня планунів управління ризиками та побудови карти ризиків.
11. План управління ризиками - це документ, що визначає стратегії та підходи до ідентифікації, аналізу, відстеження, управління та зменшення ризиків в

рамках проекту або діяльності. Цей план дозволяє ефективно адмініструвати ризики, щоб забезпечити досягнення цілей організації чи проекту. Нижче наведено загальні елементи плану управління ризиками:

12. Карта ризиків - це інструмент, який дозволяє ідентифікувати фактори ризику, які можуть виникнути в організації. Вона також пропонує можливість кількісної оцінки цих факторів, тобто класифікації шкоди, яку вони можуть завдати, шкали, за якою вони будуть розділені (високий, середній або низький), і ймовірності їх виникнення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Економічний ризик: методи оцінки та управління [Текст] : навч. посібник / [Т. А. Васильєва, С. В. Леонов, Я. М. Кривич та ін.] ; під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. А. Васильєвої, канд. екон. наук Я. М. Кривич. – Суми : ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2015. – 208 с.
2. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві : Монографія / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – К. : КНЕУ, 2002. – 490 с\
3. Pimonenko T., Lyulyov O., Ziabina Ye., Vasylyna T. (2022). Energy innovation market: analysis of trends and functioning issues. *Herald of Economics*, 2, 152-170. <https://doi.org/10.35774/visnyk2022.02.157>
4. Kwilinski, A. (2018b). Mechanism of formation of industrial enterprise development strategy in the information economy. *Virtual Economics*, 1(1), 7-25. [https://doi.org/10.34021/ve.2018.01.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2018.01.01(1))
5. Didenko, I. V., Kryvysh, Y. M., & Buriak, A. V. (2018). Evaluation of deposit market competition: basis for bank marketing improvement. *Marketing and Management of Innovations*, 2, 129- 141. (WoS)
6. Lyeonov, S., Samusevych, Y., Gurmach, A., & Juscius, V (2022). Management of the Sports Industry for Ensuring the Public Health: Prospect of Implementing the Innovations Marketing and Management of Innovations, 4, 109-119. <https://doi.org/10.21272/mmi.2022.4-11>
7. Pimonenko, T., Lyulyov, O., Us, Y., Shaforost, Y., & Budonna, A. (2023). Assessing the integrity of the marketing policy promoting the country’s green brand as a catalyst for green investment. *Herald of Economics*, 2, 188-203.
8. Rosokhata A., Minchenko M., Khomenko L., Chygryn O. Renewable Energy: A Bibliometric Analysis. 1st Conference on Traditional and Renewable Energy Sources: Perspectives and Paradigms for the 21st Century (TRESP 2021): тези

- доповідей. : 2021. С. 11. DOI: 10.1051/e3sconf/202125003002. (Scopus in English)
9. Михайленко О. В., Ніколаєнко С. М., Насіканова О. О. Управління ризиками діяльності підприємства. Проблеми системного підходу в економіці. 2017. Вип. 6. С. 144–147. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_62_1_2017_ukr/24.pdf
 10. Скопенко Н. С., П'янкова О. В. Теоретико-методологічні засади ризик-менеджменту як інструменту управління господарським ризиком підприємства. Економіка і організація управління. 2014. № 1–2. С. 238–245.
 11. Dzwigol, H., & Dzwigol-Barosz, M. (2018). Scientific research methodology in management sciences. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2(25), 424-437. <https://doi.org/10.18371/fcapter.v2i25.136508>
 12. Fyfe, C., Marney, J.P., & Tarbert, H. (2005). Risk adjusted returns from technical trading: a genetic programming approach. *Applied Financial Economics*, 15(15), 1073-1077. <https://doi.org/10.1080/09603100500306709>
 13. Hsu, L., Fournier, S., & Srinivasan, S. (2016). Brand architecture strategy and firm value: how leveraging, separating, and distancing the corporate brand affects risk and returns. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(2), 261–280.
 14. Florioa, C., & Leonib, G. (2017). Enterprise risk management and firm performance: The Italian case. *The British Accounting Review*, 49(1), 56-74. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2016.08.003>
 15. Pajak, K., Kaminska, B., & Kvilinskyi, O. (2016). Modern trends of financial sector development under the virtual regionalization conditions. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2(21), 204-217.
 16. Tarasova, H. (2018). Scientific and methodical approach to adaptive diversification of industrial enterprise development under crisis conditions. *Virtual Economics*, 1(1), 42-52. [https://doi.org/10.34021/ve.2018.01.01\(3\)](https://doi.org/10.34021/ve.2018.01.01(3))

17. Tkachenko, V., Kwilinski, A., Korystin, O., Svyrydiuk, N., & Tkachenko, I. 2019. Assessment of information technologies influence on financial security of economy. *Journal of Security and Sustainability*, 8(3), 375-385.
18. Вітлінський В.В., Наконечний С.І. Ризик у менеджменті. Київ: ТОВ "Борисфен-М", 1996, 325 с.
19. ISO 31000:2009. Risk management - Principles and guidelines [електронний ресурс] / VMIA. – 2009. – Режим доступу: <http://www.vmia.vic.gov.au/skillsEDIT/clientuploads/48/Introduction%20to%20ISO31000%20June%202009.pdf>.
20. Kotler P. *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control* / P. Kotler. – Prentice Hall, 8th ed., 1994). – P.6.
21. Боровик М. В. Ризик-менеджмент : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 073 – Менеджмент / М. В. Боровик ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. – 63 с
22. Лук'янова В. В. Економічний ризик : навч. посіб. / В. В. Лук'янова, Т. В. Головач. – Київ : Академвидав, 2007. – 464 с.
23. Чорноморченко Н. В. Обґрунтування господарських рішень і оцінювання ризиків : навч.-метод. посіб. для сам. вивчення дисц. / Н. В. Чорноморченко, І. С. Іванова, Н. С. Приймак. – Львів : Магнолія-2006, 2010. – 260 с.
24. Безпека життєдіяльності. Підручник затверджений МОН України - Запорожець О.І. – К.: ЦУЛ, 2019. – 448 с.
25. Christ Paul. *Knowthis: Marketing Basics* / Paul Christ. – KnowThis Media, 2009 – 396 p.
26. Eccles R.G., Newquist S.C., Schatz R. Reputation and its risks // *Harvard Business Review*, 2007. – Vol. 85. – № 2. – P. 104–114.
27. Петруня Ю. Є., Андрєєва Т. Є., Сичова О. Є. *Маркетинг: навч. посібник*. Київ: Знання, 2013. 108

28. Bezchasnyi, O. (2018). Reflexive coordination of communications in the construction of models for the development of an industrial enterprise. *Virtual Economics*, 1(1), 66-83. [https://doi.org/10.34021/ve.2018.01.01\(5\)](https://doi.org/10.34021/ve.2018.01.01(5))
29. Маркетинг: Підручник [Текст] / А. Ф. Павленко, І. Л. Решетнікова, А. В. Войчак та ін.; За наук. ред. д.е.н., проф., акад. АПН України А.Ф. Павленка; Кер. авт. кол. д. е. н., проф. І. Л. Решетнікова. — К.: КНЕУ, 2008. — 600 с
30. Окландер М. А., Чукурна О. П. Маркетингова цінова політика: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2012. 240 с
31. Granaturov, V. (2003). Analysis of business risks: problems of definition, classification and quantification: monograph. Odessa Institute of Market Problems and Economic and Ecological Studies of NAS of Ukraine.
32. Окландер Т.О. Сутність та класифікація маркетингових ризиків промислового підприємства /Вісник Хмельницького національного університету 2011, № 6, Т. 2. -С.89-93
33. Окландер М. А. , Окландер Т. О., Педько І. А. Маркетингові дослідження інновацій та підприємницькі ризики : монографія. Одеса : Астропринт, 2017. 284 с.
34. Чигрин О.Ю., Колосок С.І., Зябіна Є.А. Безпекові виклики національної економіки: сучасні тренди та адміністрування: монографія / за ред. Чигрин О.Ю., Колосок С.І., Зябіна Є.А.. Суми: ПФ «Видавництво «Сумський державний університет», 2022. 40-49 с.
35. Тетяна Пімоненко, Олексій Люльов, Яна Ус, Євгенія Зябіна Дорожня карта просування зеленого бренду: зелені інвестиції та соціальна відповідальність: монографія. Одеса: ПФ «Видавництво «Олді+», 2023. 124 с.
36. Кривич Я.М., Драніцина. А.О. Банківські інновації, як фактор підвищення рівня довіри та лояльності клієнтів Вісник Сумського державного

- університету. Серія Економіка №3, 2019. ст. 33-39
https://visnyk.fem.sumdu.edu.ua/media/attachments/2019/12/13/4__33-39.pdf
37. Kryvych Y., Goncharenko T. Banking strategic management and business model: bibliometric analysis. *Financial Markets, Institutions and Risks*. 2020. Vol. 4, Issue 1. P. 76-85. DOI:[http://doi.org/10.21272/fmir.4\(1\).76-85.2020](http://doi.org/10.21272/fmir.4(1).76-85.2020)
38. https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/77489/1/Kryvych_Banking_strategic_management.pdf
39. Васильєва Т.А., Кривич Я. М., Лемиш І. О. Фактори впливу на стратегічне управління банківським ритейлом. *Механізм регулювання економіки*. 2018. №3. С.54-66 <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/72533>
40. Семенов А. Ю., Кривич Я. М., Цирулик С. В. Fintech-послуги: сутність, роль і значення для економіки країни. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*. Серія: Економіка. 2018. Вип. 2(67). Т. 23. С. 100–105. http://visnyk-onu.od.ua/journal/2018_23_2/22.pdf
41. Letunovska, N. Y., Demchyshak, N., Minchenko, M. H., Kriskova, P., Kashcha, M. O., & Volk, A. (2023). Management of Country's Social Brand Under Conditions of Uncertainty in the Health Domain.
42. Letunovska, N. Y., Khomenko, L. M., Liulov, O. V., Olefirenko, O. M., Bondarenko, A. F., Minchenko, M. H., ... & Khaba, A. P. (2023). Marketing in the digital environment.
43. Minchenko, M., & Ivanov, O. (2020, December). Application of content marketing in the formation of marketing strategy of territorial communities. In *Innovation, Social and Economic Challenges: the International Scientific Online Conference (Sumy (pp. 35-38))*.
44. Rosokhata, A., Minchenko, M., Chykalova, A., & Muzychuk, O. (2021). The company's innovation development and marketing communication as a driver of the country's macroeconomic stability: A quantitative analysis of tendencies. In *E3S Web of Conferences (Vol. 307)*. EDP Sciences.

45. Білова, О. (2023). Моделювання маркетингової діяльності підприємства.
46. Герасименко, Д. В. (2022). Удосконалення маркетингових технологій просування послуг в цифровому середовищі (Master's thesis, Сумський державний університет).
47. Летуновська, Н. Є., Хоменко, Л. М., & Люльов, О. В. (2021). Маркетинг у цифровому середовищі.
48. Лиса, С. С., & Кулік, А. В. (2022). Ефективність SMM як інструменту збутової політики підприємства.
49. Мінченко, М. Г., Бойко, А. О., Доценко, А. В., & Мінченко, М. В. (2022). Розвиток спортивної індустрії: маркетингові аспекти.
50. Росохата, А. С., Мінченко, М. Г., Нестеренко, В. І., & Яцкова, Є. С. (2021). Застосування маркетингових комунікацій при підвищенні задоволеності здобувачів ВНЗ як показник довіри суспільству.