

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Сумський державний університет
Навчально-науковий інститут бізнесу,
економіки та менеджменту
Кафедра маркетингу

«До захисту допущено»

Завідувач кафедри

_____ Тетяна ПІМОНЕНКО

_____ 2024 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

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

Здобувача групи ЕН-03/1мк Усович Гліб Юрійович

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

_____ Гліб УСОВИЧ

Керівник доц., д.е.н., доцент, Наталія ЛЕТУНОВСЬКА

Суми – 2024

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота бакалавра містить 72 сторінок основного тексту, 3 розділи, 20 таблиць, 8 рисунків та 45 джерел.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних та практичних рекомендацій щодо ефективного управління маркетинговими ризиками для забезпечення сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства та обґрунтування ефективних стратегій та інструментів управління маркетинговими ризиками, що сприяють мінімізації негативних наслідків дестабілізаційних факторів для підприємства.

Завданнями роботи є: Проаналізувати сутність та класифікацію маркетингових ризиків. Вивчити існуючі стратегії та інструменти управління маркетинговими ризиками. Розробити методику управління маркетинговими ризиками з урахуванням специфіки підприємства «Водафон».

Об'єктом дослідження дослідження є методи, стратегії та інструменти управління маркетинговими ризиками, які застосовують підприємства для мінімізації негативних наслідків дестабілізаційних факторів.

Предметом дослідження є підходи до прогнозування, оцінки та зниження маркетингових ризиків, а також адаптація маркетингових стратегій та тактик в умовах нестабільності на прикладі конкретних підприємств.

Практична значущість полягає у розробці та пропозиції конкретних рекомендацій та стратегій для підприємств з ефективного управління маркетинговими ризиками і підвищення стійкості до зовнішніх та внутрішніх дестабілізуючих факторів.

Методи дослідження. Базис методології кваліфікаційної роботи бакалавра складений на основі поєднання як теоретичних прийомів і міждисциплінарних принципів, так і спеціалізованих для певної галузі методів наукового дослідження. В тому числі, при складанні теоретичного та практичного розділів використано наступні методи досліджень: термінологічного аналізу – для обґрунтування сутності та систематизації понять, абстрактно-логічний – для узагальнення проаналізованої інформації і формулювання висновків. Для аналізу ризиків використовувалися кількісні та якісні методи. Щоб обробити отримані дані, використовувалися сучасні інформаційні технології.

У першому розділі вивчені і систематизовані підходи щодо розуміння термінів «ризик» і «маркетинговий ризик», наведені приклади класифікації маркетингових ризиків на основі різних. Проаналізовані системи і підходи до контролю маркетингових ризиків на підприємстві, наведені приклади інструментів управління ризиками.

В другому розділі здійснено аналіз впливу періодів дестабілізації на маркетингові ризики, на які наражаються підприємства на прикладі конкретних криз; проаналізовано та класифіковано ключові ризики, на які наражаються цільові підприємства під час періодів дестабілізації.

У третьому розділі створено теплову карту ризиків для цільових підприємств, розроблено план управління маркетинговими ризиками та практичні рекомендації.

Ключові слова: ОЦІНКА РИЗИКІВ, КІЛЬКІСТНИЙ АНАЛІЗ, МАРКЕТИНГОВІ РИЗИКИ, УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ, ПЕРІОДИ ДЕСТАБІЛІЗАЦІЇ, МАРКЕТИНГОВІ РИЗИКИ, ФАКТОРИ ДЕСТАБІЛІЗАЦІЇ, ЯКІСТНИЙ АНАЛІЗ

ANNOTATION

The bachelor's qualification work contains 72 pages of the main text, 3 sections, 20 tables, 8 figures and 45 sources.

The purpose of the qualification work is to develop theoretical and practical recommendations for the effective management of marketing risks to ensure sustainable development and increase the competitiveness of the enterprise and to substantiate effective strategies and tools of marketing risk management that contribute to the minimization of the negative consequences of destabilizing factors for the enterprise.

The tasks of the work are: Analyze the essence and classification of marketing risks. To study the existing strategies and tools of marketing risk management. Develop marketing risk management methodology taking into account the specifics of Vodafone enterprise.

The object of the study is the methods, strategies and tools of marketing risk management, which are used by enterprises to minimize the negative consequences of destabilizing factors.

The subject of the study is approaches to forecasting, assessment and reduction of marketing risks, as well as adaptation of marketing strategies and tactics in conditions of instability on the example of specific enterprises.

The practical significance lies in the development and proposal of specific recommendations and strategies for enterprises to effectively manage marketing risks and increase resistance to external and internal destabilizing factors.

Research methods. The basis of the methodology of the bachelor's qualification work is based on the combination of both theoretical techniques and interdisciplinary principles, as well as scientific research methods specialized for a certain field. In particular, the following research methods were used during the preparation of the theoretical and practical sections: terminological analysis - to justify the essence and systematization of concepts, abstract-logical - to generalize the analyzed information and formulate conclusions. Quantitative and qualitative methods were used for risk analysis. To process the received data, modern information technologies were used.

In the first chapter, the approaches to understanding the terms "risk" and "marketing risk" are studied and systematized, examples of the classification of marketing risks based on different ones are given. Systems and approaches to control marketing risks at the enterprise are analyzed, examples of risk management tools are given.

In the second chapter, an analysis of the impact of periods of destabilization on the marketing risks that enterprises are exposed to is carried out using the example of specific crises; analyzed and classified the key risks that target enterprises are exposed to during periods of destabilization.

In the third chapter, a heat map of risks for target enterprises was created, marketing risk management plan and practical recommendations were developed.

Keywords: RISKS, MARKETING RISKS, RISK ASSESSMENT, RISK MANAGEMENT, PERIODS OF DESTABILIZATION, FACTORS OF DESTABILIZATION, QUANTITATIVE ANALYSIS, QUALITATIVE ANALYSIS.

ЗМІСТ

Вступ	5
1. Теоретичні основи управління маркетинговими ризиками	8
1.2 Класифікація маркетингових ризиків	12
1.3 Теоретичні моделі управління маркетинговими ризиками підприємств	19
1.4. Інструменти управління маркетинговими ризиками підприємств	25
2. Аналіз впливу періодів дестабілізації на маркетингові ризики	27
2.1 Напрямки впливу періодів дестабілізації	27
2.2. Аналіз впливу пандемії коронавірусу на маркетингові ризики	29
2.3. Аналіз впливу повномасштабного вторгнення РФ на маркетингові ризики	33
2.4. Аналіз маркетингових ризиків на прикладі підприємства «Водафон» .	40
3. Підвищення ефективності управління маркетинговими ризиками на підприємствах	53
3.1. Теплова карта ризиків.....	53
3.2. План управління маркетинговими ризиками підприємства	63
Висновки	66
Список використаних джерел	68

ВСТУП

В умовах сучасної глобальної економіки, яка постійно піддається впливу зовнішніх шоків та нестабільності, ефективне управління маркетинговими ризиками є одним із ключових факторів успішного функціонування підприємств. Зокрема, для компаній, що працюють у галузі телекомунікацій, таких як Vodafone, управління маркетинговими ризиками набуває особливої важливості. Адже ринок телекомунікацій характеризується високою конкуренцією, швидкими технологічними змінами та значною залежністю від макроекономічних факторів. Відтак, розробка та впровадження ефективних стратегій управління маркетинговими ризиками стають необхідною умовою для забезпечення стабільного розвитку та підвищення конкурентоспроможності компанії.

Маркетингові ризики можна визначити як сукупність можливих негативних наслідків, що можуть виникнути в результаті реалізації маркетингових стратегій та рішень. Вони охоплюють широкий спектр потенційних проблем, починаючи від неправильної сегментації ринку та невірної позиціонування продукту, і закінчуючи негативним впливом зовнішніх факторів, таких як економічні кризи чи зміни в законодавстві. Особливої актуальності це питання набуває в умовах сучасної України, яка зіштовхнулася з такими викликами, як військова агресія з боку Російської Федерації та пандемія COVID-19.

Відсутність єдиного підходу до ідентифікації та класифікації маркетингових ризиків ускладнює процес їхнього ефективного управління. Відтак, важливою є розробка методологічного підходу, який дозволить систематизувати знання у цій сфері та забезпечити надійну основу для практичних рішень. У зв'язку з цим, дипломна робота присвячена дослідженню сутності маркетингових ризиків, аналізу існуючих стратегій їхнього управління

та розробці рекомендацій щодо мінімізації негативних наслідків для компаній, які діють у сфері телекомунікацій.

Метою даної роботи є розробка теоретичних та практичних рекомендацій щодо ефективного управління маркетинговими ризиками на прикладі компанії Vodafone. Для досягнення цієї мети у роботі розглянуто сутність та класифікацію маркетингових ризиків, досліджено сучасні підходи до управління ними, а також розроблено методику їхньої оцінки та мінімізації з урахуванням специфіки діяльності компанії Vodafone.

Завданнями роботи є:

- аналіз сутності та класифікації маркетингових ризиків;
- вивчення існуючих стратегій та інструментів управління маркетинговими ризиками;
- розробка методики управління маркетинговими ризиками з урахуванням специфіки підприємства Vodafone.

Об'єктом дослідження є методи, стратегії та інструменти управління маркетинговими ризиками, які застосовують підприємства для мінімізації негативних наслідків дестабілізаційних факторів. Предметом дослідження є підходи до прогнозування, оцінки та зниження маркетингових ризиків, а також адаптація маркетингових стратегій та тактик в умовах нестабільності на прикладі конкретних підприємств.

Практична значущість роботи полягає у розробці та пропозиції конкретних рекомендацій та стратегій для підприємств з ефективного управління маркетинговими ризиками і підвищення стійкості до зовнішніх та внутрішніх дестабілізуючих факторів.

Таким чином, дана дипломна робота спрямована на вирішення актуальної наукової та практичної проблеми управління маркетинговими ризиками в умовах нестабільності.

Функціонування підприємств в умовах нестабільної економіки та постійних зовнішніх шоків, зокрема через війну в Україні, вимагає розробки

нових бізнес-стратегій. Ці стратегії повинні враховувати маркетингові ризики, передбачати їх, оцінювати вплив на діяльність підприємства та знаходити способи їх мінімізації. Маркетингові ризики є важливою складовою загальних економічних ризиків. Відсутність єдиного підходу до розуміння маркетингових ризиків ускладнює їх ідентифікацію. Необхідні додаткові дослідження для визначення елементів системи управління маркетинговими ризиками та механізмів їх управління. Це робить тему дипломного дослідження актуальною та своєчасною.

Загальну теорію управління ризиками викладали в своїх наукових працях такі відомі іноземні та вітчизняні вчені, як Мінченко М.Г. [1], Кривич Я.М. [2], Васильєва Т.А. [3], Вітлінський В.В. [4], Зябіна Є.А. [5], Квілінський О.С. [6], Леонов С.В. [7], Люльов О.В. [8], Михайленко О. В. [9], Скопенко Н.С. [10] та багато інших. Значно менше досліджень присвячено розгляду саме маркетингових ризиків. Так зокрема можна виокремити праці V. Tkachenko, I. Tkachenko [11] H. Dzwigol та Dzwigol-Barosz [12], С. Fyfe, J.P. Marney та H. Tarbert [13], L. Hsu, S. Fournier та S. Srinivasan [14], С. Florioa та G. Leonib [15], K. Rajak, B. Kaminska та O. Kvilinskyi [16], H. Tarasova [17]. Проведений нами аналіз говорить, що значна частина науковців не виділяють маркетингові ризики окремо, а радше вказують їх у сукупності інших економічних ризиків підприємства. Саме це вказує на необхідність продовження досліджень в області маркетингових ризиків.

1. Теоретичні основи управління маркетинговими ризиками

1.1 Визначення поняття «маркетинговий ризик»

Визначення поняття «маркетингового ризику» має базуватися на термінологічному аналізі більш широкого поняття – «ризик» в контексті бізнесу. Одним з найбільш популярних в теорії ризиків є визначення Вітлінського В.В.: «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]

Це одне з найбільш популярних визначень цього терміну, здебільшого за рахунок того, що воно майже вичерпно охоплює аспекти поняття «ризик». Але існують і інші трактування поняття ризику, що більш підходять до теми маркетингу. Словник Вебстера трактує термін «ризик» як можливість втрат, пошкодження, шкоди або руйнування. [19]. Цей підхід до ризику виділяє собою дві суттєві характеристики ризику – негативні наслідки (втрати), та невизначеність, тобто ймовірнісний характер втрат. І.О Ткаченко визначає ризик як невизначеність щодо можливих втрат на шляху до мети. [20] Міжнародний стандарт ISO 31000:2009 «Ризик-менеджмент: принципи та настанови» визначає термін наступним чином: «Ризик – вплив невизначеності на цілі» [21]. Класичне визначення, що наводить Ф. Котлер, звучить наступним чином. «Ризик — це подія або група пов'язаних випадкових подій, що завдають шкоди об'єкту, що володіє цим ризиком» [22]

У таблиці 1.1. наведено результати порівняння точок зору вчених і організацій, що створювали термінологічні визначення поняття ризику.

Таблиця 1.1 – Визначення ризику (сформовано на основі [18, 19, 21-25])

Автор/джерело	Визначення поняття ризик
Ф. Котлер	Ризик — це подія або група пов'язаних випадкових подій, що завдають шкоди об'єкту, що володіє цим ризиком [22]
Чурсіна О.	Ризик недоотримання прибутку в результаті зниження обсягу реалізації або ціни товару. Неправильний вибір ринків збуту продукції, невірне визначення стратегії операцій на ринку, неточний розрахунок місткості ринку, неправильне визначення потужності виробництва; непродуманість, відсутність збутової мережі на передбачуваних ринках буту; затримка виходу на ринок. Небажана подія, пов'язана зі збутом продукції. [23]
Авторський колектив підручника «Маркетинг» за ред. Павленко А.Ф.	Під ризиком у маркетингу слід розуміти загрозу збитків або недоотримання прибутків у результаті реалізації конкретних рішень чи видів виробничо-збутової діяльності, що спираються на рекомендації маркетингу. [24]
Чорноморченко Н. В	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 [25]
Словник Вебстера	Ризик - можливість втрат, пошкодження, шкоди або руйнування [19]
Вітлінський В.В	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]
Міжнародний стандарт ISO 31000:2009 «Ризик-менеджмент: принципи та настанови»	Ризик – вплив невизначеності на цілі [21]

Ідентифікація маркетингового ризику зазвичай пов'язана з виявленням загальних ринкових ризиків та розробкою стратегій їхнього управління. Особливу увагу заслуговують статті Марка Р. Гріна [26] та Дональда Р. Талла [27], які виділяють маркетингові ризики з-поміж звичайних ринкових ризиків і їхнього аналізу. Дослідження маркетингових ризиків часто не відокремлюються від досліджень ризиків міжнародного бізнесу. Концепція інтегрованого управління ризиками в міжнародному бізнесі, запропонована Кентом Д. Міллером [28], вважається важливим кроком до кристалізації ринкових ризиків із загальної сукупності ризиків, включаючи транснаціональні.

Проаналізувавши карту ключових слів по кластерам, було виявлено наступні закономірності. Більше всього ключове слово «оцінка ризиків» було пов'язано з поняттями «маркетингових ризиків», «торгівлею», «маркетингом», і «прийняттям рішень».

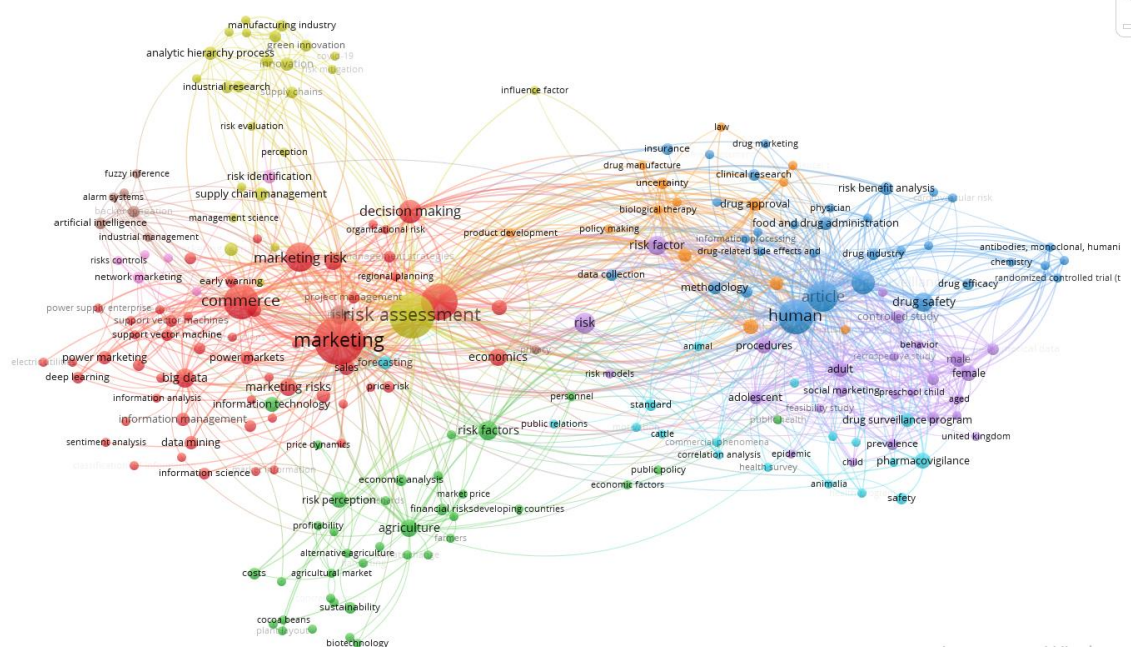


Рисунок 1.1 – Карта ключових слів за кластерами

Маркетингові ризики були предметом наукових робіт багатьох вчених по всьому світу. Аналіз наукових публікацій по країнах показав наступний результат. Найбільш популярною ця тематика досліджень є в США та Китаї.

У Великобританії, Нідерландах, Німеччині, Індії та Індонезії теж існує значна кількість наукових робіт по тематиці маркетингових ризиків.

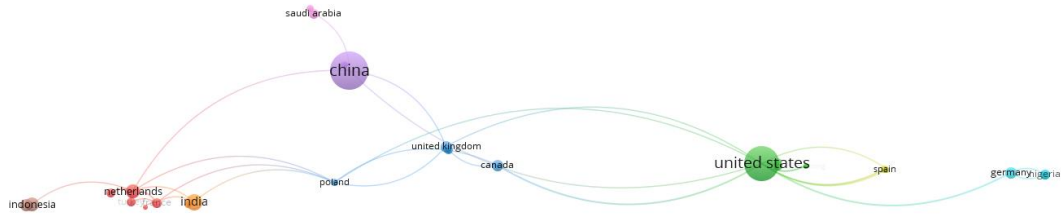


Рисунок 1.2 – Наукові роботи по країнам

Розглянемо поняття «маркетинговий ризик» докладніше. Аналіз науково-методичних робіт вітчизняних та зарубіжних дослідників виявляє різноманітні підходи до розуміння маркетингових ризиків, які можна розділити на кілька ключових груп.

Перший підхід визначає маркетинговий ризик як ризики конкретного інвестиційного проєкту, фактично прирівнюючи його до комерційних та збутових ризиків, залучених в реалізацію проєкту. В тому числі маркетинговий ризик визначається як ризик втрати частини можливого прибутку внаслідок падіння об'ємів збуту або ціни товарів та послуг» [29].

Другий підхід визначає маркетинговими ризиками події, що призводять до цінових коливань та невизначеності майбутніх цін. Такий спосіб розуміння ризику вказує, що маркетинговий ризик створює нестабільність у оцінці товару покупцем через цінову політику, наповнення портфолію, рекламу або вибір форми просування на ринок.

Третій підхід пов'язує маркетингові ризики з маркетинговою функцією підприємства. Вони виникають у процесі продажу товарів через різноманітні фактори: ринкову ситуацію, внутрішній стан справ у фірмі, помилки в маркетинговому плануванні та організації маркетингових зусиль, невдалу реалізацію маркетингового комплексу тощо [30].

Четвертий підхід визначає маркетинговий ризик як загрозу збитків або втрати доходів через конкретні рішення або тип виробничо-збутової діяльності. Такий ризик трактується як ризик втрати через неправильну стратегію чи тактику на ринку. Інші автори акцентують увагу на незаплановані зміни кінцевого результату діяльності через помилки в організації маркетингових заходів, які вважають прямим наслідком маркетингових ризиків.

Отже, **маркетингові ризики** – це ймовірність збитків або інших форм негативних наслідків для бізнесу через невдалу маркетингову стратегію, неправильне позиціонування продукту чи послуги, недооцінку конкурентів, низьку ефективність маркетингових комунікацій та інші фактори, пов'язані з маркетинговою діяльністю. Серед наслідків маркетингових ризиків можна виділити падіння попиту на товар чи послугу, зниження продажів, репутаційні збитки компанії та багато інших. Щоб мінімізувати можливі проблеми для бізнесу потрібно ретельно аналізувати маркетингові ризики, і проводити заходи по комплексному управлінню ними.

1.2 Класифікація маркетингових ризиків

Вчені виділяють декілька підходів до класифікації маркетингових ризиків. Варто зазначити, що маркетингові ризики – це сукупність ризиків, що зв'язані з процесом управління маркетингом підприємства. Вони можуть з'являтися у процесі надання послуг, збуту товарів, роботи з ціновими стратегіями, вибором цільового ринку або його сегменту, співпраці з контрагентами та інших випадках. Ці ризики з'являються через конкретні помилкові управлінські рішення, що можуть призвести до втрати прибутків або збитків, безпосередньо приносячи збитки фінансам підприємства і ставлячи під загрозу його діяльність в цілому.

Маркетингові ризики є складним явищем, що включає багато різновидів, основними з яких є: організаційні, цінові, логістичні/закупівельні, збутові,

комунікаційні, інноваційні, ризики маркетингового середовища, а також зовнішньоекономічні ризики. У таблиці 1.2 викладено класифікацію маркетингових ризиків, включно з їх причинами виникнення, наслідками та рекомендаціями з запобігання.

Таблиця 1.2 – Класифікація маркетингових ризиків (сформовано на основі [31])

Види ризиків	Причини виникнення	Негативні наслідки	Рекомендації щодо подолання та запобігання негативним наслідкам
Організаційні	1. Неефективна організація процесу управління підприємством. 2. Організаційні недоліки маркетингового комплексу підприємства. 3. Нестабільне фінансове положення бізнесу	Призводять до: <ul style="list-style-type: none"> • Втрати ефективності кадрового потенціалу підприємства; • Низької координації виробничих підрозділів підприємства; • Помилкових рішень щодо діяльності підприємства; • Низької ефективності у використанні ресурсів підприємства; • відсутності систематичного контролю за всіма сферами діяльності підприємства; • банкрутства підприємства 	Щоб уникнути негативних наслідків, керівництву підприємства необхідно спершу чітко окреслити цілі своєї господарської діяльності, розробити детальний бізнес-план, проаналізувати досвід успішних компаній, їхні досягнення та помилки, а також забезпечити достатні фінансові ресурси.
Закупівельні	1. Виставлення постачальниками нерйнятних умов співпраці, форм розрахунку тощо.	Призводять до: <ul style="list-style-type: none"> • перебоїв у поставках критичних сировини і матеріалів, безпосередньо 	Необхідно прискіпливо аналізувати компанії постачальники

	<p>2. Робота з постачальниками з поганою репутацією, відсутністю ділової етики, можливими шахраями тощ</p> <p>3. Зростання цін сировини, деталей, матеріалів, комплектуючих тощо</p> <p>4. Неєфективність каналів товароруху.</p>	<p>здіяних у виробництві товарів та послуг</p> <ul style="list-style-type: none"> • порушення строків та дедлайнів, ритму роботи підприємства в цілому; • проблем з розрахунком з постачальниками та іншими діловими партнерами; • підвищення закупівельних цін (на комплектуючі, сировину, деталі, матеріали) спричиняє відповідне підвищення цін послуг та товарів, що надаються підприємством 	<p>в щодо їхньої ділової репутації, якості їх продукції, досвіду роботи на ринку, фінансового становища, та цінових пропозицій тощо. Слід обирати надійних постачальників, уважно складати ділові контракти, детально прописуючи зобов'язання та штрафні санкції за порушення умов, дедлайнів, стандартів якості.</p>
Цінові та збутові	<p>1. Низькі фінансові ресурси у підприємства.</p> <p>2. Неякісний аналіз поточного і потенціального попиту.</p> <p>3. Слабка система знижок.</p> <p>4. Сильний конкурентний тиск</p> <p>5. Помилки у виборів цінової стратегії.</p> <p>6. Неконкурентноспроможні товари та послуги</p>	<p>Призводять до:</p> <ul style="list-style-type: none"> • втрати прибутків, значних фінансових та інших збитків; • даремної втрати вироблених товарів та наданих послуг; • погіршення ділової репутації та взаємовідносин з партнерами; • втрати місця на ринку; • банкрутства підприємства 	<p>Проводити ґрунтовні маркетингові дослідження, щодо визначення доцільності виробництва потенційних товарів, прогнозування попиту, оцінку купівельної спроможності клієнтів, а також аналіз конкурентів на ринку. Інвестувати в кошти в</p>

			проведення маркетингових досліджень і отримання необхідної первинної маркетингової інформації для підприємства
Комунікаційні	<p>1. Неякісна та неефективна реклама</p> <p>2. Неправильна стратегія комунікацій</p> <p>3. Відсутність чи занадто низьке стимулювання попиту.</p> <p>4. Відсутність каналів зв'язку з клієнтами, як прямих, так і каналів фідбеку.</p>	<p>Зумовлюють:</p> <ul style="list-style-type: none"> • відсутність у підприємства фідбеку щодо якості та ціни пропонуванних товарів і послуг, їх доступності тощо; • погана реклама залишить товар «непоміченим» клієнтами серед товарів-конкурентів. • падіння попиту серед покупців, втратою запланованих прибутків; • 	<p>Підприємству необхідно обов'язково створити розгалужену систему зв'язку з потенційними та наявними покупцями. Це можна зробити через привабливу рекламу, організацію фірмової торгівлі та залучення власних торгових агентів.</p>
Інноваційні	<p>1. Слабке фінансування іновацій.</p> <p>2. Невірний вибір іноваційних проектів для інвестицій.</p> <p>3. Сильний конкурентний тиск.</p> <p>4. Низький або відсутній попит на іновації.</p>	<p>Може призвести непопулярності іноваційного продукту серед клієнтів; цінової недоступності; низької конкурентноспроможності іновації</p>	<p>Щоб уникнути негативних наслідків, підприємству слід провести необхідні маркетингові дослідження для визначення доцільності випуску такого товару на ринок, його доступності для споживачів та виявлення відмінностей від вже</p>

			існуючих аналогів.
Пов'язані маркетинговим середовищем	з 1. Неінформованість підприємства щодо наявних конкурентів на ринку. 2. Зміна споживацьких потреб та смаків, тощо 3. Поява нових конкурентів. 4. Недобросовісна конкуренція .	<ul style="list-style-type: none"> • Втрата споживачів і відповідно прибутків • Руйнування іміджу підприємства і його становища на ринку. 	Постійний моніторинг ринку та оперативна реакція на його зміни, через адаптацію до нових ринкових умов.
Пов'язані зовнішньоекономічн им середовищем	з 1. Економіко-політична нестабільність 2. Законодавчі обмеження. 3. Зміни актуальних норм законодавства 4. Зростання митних ставок. 5. Обмеження, пов'язанні з підвищенням відпускних цін. 6. Падіння доходів споживачів 7. Збільшення інфляції. 8. Валютні коливання	Приводять: <ul style="list-style-type: none"> • до падіння чи прогнозованих прибутків чи навіть збитків; • непрогнозованих додаткових витрат; • втрати можливостей розширення підприємства на інші сегменти ринку 	Оскільки неможливо передбачити всі можливі наслідки, слід шукати додаткові можливості їх уникнення (залучати додаткове фінансування, виробляти товари, більш доступні для населення, шукати більш дешеву сировину тощо).

Така класифікація заснована на класичних і загальних визначеннях, що можуть бути пристосовані до більшості галузей маркетингу. Втім, окремі вчені та експерти активно створюють більш вузькі класифікації маркетингових ризиків для окремих галузей маркетингу та напрямків роботи бізнесу. У таблиці 1.3, заснованій на роботі Zhang та інших, наведена класифікація типів маркетингових ризиків та фактори, що впливають на них, для компаній ритейлу, що виходять на новий ринок.

Таблиця 1.3 – Класифікація ритейлерських ризиків (сформовано на основі [32])

	Типи ризику	Вираження ризиків	Фактори, що впливають на ризик
Ризики макросередовища	Політичні ризики	Політична нестабільність в країні; страйки; економічні кризи; релігійні та національні традиції; загрози місцевим постачальникам; негармонійні відносини з громадами та жителями країни	Визначеність політики Ставлення до іноземних інвесторів Впевненість економіки Стабільність валюти/обмінного курсу Соціальне середовище та ідеологічна система
	Економічні ризики	Суворі політика виходу на ринок; контроль роздрібною торгівлі; зміна валютного курсу; погіршення міжнародного платіжного балансу в приймаючих країнах; інфляція; валютний контроль; зміна економічної політики	
	Культурні ризики	Культурні відмінності між країною-імпортером та країною-експортером; суперечливі національні та релігійні традиції; ритейлери, що не знайомі з культурою країни перебування тощо.	
Ризики навколишнього середовища	Ринкові ризики	Рецесія бізнесу в місцевій галузі роздрібною торгівлі; неправильний продаж товарів; неправильний прогноз ринку; відсутність цінової конкурентоспроможності тощо.	Ступінь буму роздрібною торгівлі Ступінь промисловості роздрібною торгівлі Конкуренція
	Конкурентні ризики	Гостра конкуренція з місцевими роздрібними	

		підприємствами; входження на ринок транснаціональних ритейлерів; гостра конкуренція на внутрішньому ринку тощо	
	Ризики постачання	Кредитний стан постачальників або партнерів; великий конфлікт із місцевими постачальниками; відсутність правильного інформаційного зв'язку у ланцюзі поставок; відсутність локальної закупівлі тощо	
Внутрішні ризики підприємства	Ризики розширення	Розрив ланцюга капіталу внаслідок швидкого розширення; ризики розвитку бренду; надмірні інвестиції; недостатній оборотний фонд; збільшення відсотків по кредитах	Норма прибутку від продажу Відсоток ринку Цінова чутливість Внутрішні ризики підприємства
	Репутаційні ризики	Погана якість реалізованого товару; поганий імідж походження; забруднення навколишнього середовища в результаті товарного виробництва	Цінова конкурентоспроможність Оцінка ефекту просування Частка собівартості реалізації
	Ризики внутрішнього управління	Погане розуміння культури управління; часті зміни керівників або відтік мізків; погана співпраця та спілкування між співробітниками,	Ступінь задоволеності клієнта Ступінь лояльності клієнтів
	Ризики просування	Необґрунтований роздрібний маркетинговий комплекс; занадто часті знижки; потенційні ризики, викликані просуванням	

Також популярною залишається класифікація ризиків за їх пов'язаністю з елементами маркетингового комплексу. Найчастіше використовується модель заснована на класичному «4Р», але іноді використовуються і більш сучасні версії.

1.3 Теоретичні моделі управління маркетинговими ризиками підприємств

Моделі управління маркетинговими ризиками підприємств досліджувалися в своїх різних аспектах багатьма науковцями, як вітчизняними, так і зарубіжними.

Так, І. О. Ткаченко в своїх працях виділяє кілька концептуальних підходів до безпеки та ризику. [20]

- **Концепція абсолютної безпеки (нульового ризику)** - підхід, заснований на максимально можливому зниженні ризиків у прагненні до абсолютної безпеки. Для досягнення максимально можливого рівня захисту від ризиків, потребує величезних інвестицій фінансів та часу у підготовку персоналу, засоби захисту, та суворий контроль за дотриманням усіх норм і правил.
- **Детерміністський підхід** – ідея, що була популярною в 1980-х роках у США, Нідерландах і Великобританії. Ця теорія визнає неможливість досягнення абсолютного захисту від ризиків. Замість цього вона оперує прийнятним рівнем ризику, тобто мінімально необхідним і при цьому легко досяжним на практиці.
- **Комбінований підхід** - підхід визнає неможливість повністю виключити втрати та збитки, але пробує нівелювати їх шляхом глибокого аналізу ризиків на етапі організації систем, пріоритетного фінансування управління ризиком, тощо.
- **Ризик як невизначеність** - ця концепція розглядає ризик як варіативність можливих наслідків будь-якої маркетингової діяльності. При цьому ризик визначається як ймовірність реалізації найгірших сценаріїв при наявності

альтернативних шляхів розвитку подій. В межах цієї концепції ризик вимірюється рівнем розбіжності між різними результатами рішень, що порівнюються по своїй корисності, шкідливості та ефективності. Також концепція враховує непередбачуваність економічних результатів у майбутньому та вкупі з вірогідністю появи нових обставин, що ускладнюють досягнення прогнозованих результатів. Така концепція використовується в портфельному інвестуванні, теорії ігор, теорії прийняття рішень, а ризик-менеджмент в її межах спрямований на зменшення розбіжностей між очікуваними і фактичними результатами.

- **Ризик як можливість** - ця концепція пов'язує між собою ризик і прибутковість. Чим вищий ризик, тим більший потенційний дохід. Ризик-менеджмент у цьому випадку передбачає максимізацію доходу при одночасному обмеженні втрат і використовується для управління фінансовими та економічними ризиками

Хоча для прийняття рішень з управління ризиками зазвичай потрібна універсальна кількісна оцінка, важливо також паралельно визначити можливу шкоду, заподіяну реципієнтам. У статті Марка Р. Гріна "Як раціоналізувати ваш маркетинговий ризик" висувається гіпотеза, що "менеджери, що займаються оцінкою ймовірних збитків та чесно оцінюють залучений ризик, можуть значно покращити свої маркетингові рішення". У статті також представлено логічну блок-схему для прийняття рішень щодо маркетингових ризиків, яка складається з п'яти кроків, окреслюючи основні аспекти аналізу маркетингових ризиків та збір необхідної інформації для управління ризиками.

Цей п'ятиетапний аналіз містить глибоке розуміння концепції ризику і пропонує логіку прийняття рішень, засновану на поєднанні ризику та впевненості. Особливу увагу заслуговує крок 2, що передбачає визначення розміру максимального збитку та його ймовірності, який можна використати для інтегральної оцінки ризику та його достовірності. Водночас крок 3, що включає представлення ризику (можливої втрати) як негативного наслідку конкретного

процесу (об'єкта) та взаємодії можливостей втрати і здатностей одержувача (суб'єкта), також є дуже важливим.

Процес управління ризиками – це систематичне застосування політики менеджменту, відповідних процедур та практик по відношенню до комунікації консалтингу, встановленню контексту, а також ідентифікації, аналізу, оцінки, обробки, моніторингу та аналізу ризику.

Життєвий цикл ризикової ситуації				
Етапи циклу управління ризиком	Сигнали	Ознаки	Розвиток	Розв'язок
	Ідентифікація ризиків			
		Оцінка ризиків		
			Розробка заходів з управління ризиками	
				Управління ризиками

Рисунок 1.3 – Життєвий цикл ризикової ситуації

Відповідно до сформованого рисунку 1.3 можна виділити 4 основні етапи управління ризиками.

1 Етап - Ідентифікація ризиків. Формування у людей, що приймають рішення, чіткого та цілісного уявлення про ризики, що загрожують підприємству, персоналу, майновим інтересам акціонерів, зобов'язанням що виникають перед клієнтами та контрагентами.

2 етап – Оцінка ризиків. Системне використання отриманих даних про ризику, вимірювання їх рівня і якісних характеристик, порівняння з прийнятним рівнем ризику, обґрунтування ефективних методів захисту.

3 етап – Розробка заходів з управління ризиками. Створення системи стратегічного та тактичного управління направленою на досягнення ключових бізнес-цілей підприємства. Для цього визначаються методи управління ризиками, організовується процес управління ризиками та визначаються запобіжні заходи для попередження ризиків.

4 етап – Реалізація та моніторинг. Суть цього етапу в безпосередньому управлінні ризиками. Після вибору заходів управління ризиками, забезпечується їх реалізація. Після цього проходить оцінка ефективності управління ризиками і формується система управління знаннями по ризиками.

Ризик-менеджмент – сукупність методів, прийомів і заходів, ціллю яких є передбачення настання ризикових подій і реалізація заходів щодо нівелювання чи хоча б зниження негативних наслідків таких подій.

Сучасна парадигма ризик-менеджменту – це безперервна, всеохоплююча система управління ризиками організації, яка включає в себе комплекс різних методів та способів, які направлені на усунення перешкод при досягненні основних бізнес-цілей компанії. [33]

Т.А. Васильєва, Я.М. Кривич виділяють ряд підходів до управління маркетинговими ризиками в навчальному посібнику з ризикології: ситуаційний; процесний; комплексний (інтегрований, системний) підхід. [33]

Ситуаційний підхід передбачає вибір методів управління, які найкраще відповідають поточним умовам. Це означає, що управління ризиками здійснюється фрагментарно та несистематично, і охоплює обмежене коло ризиків.

Процесний підхід розглядає ризик-менеджмент як безперервну серію взаємопов'язаних управлінських функцій. Хоча цей підхід формалізує процеси

управління, він не вирішує питання комплексного проектування системи ризик-менеджменту, а лише описує її процесну структуру. [33]

Комплексний підхід до ризик-менеджменту являє собою безперервний процес, що охоплює всі сфери діяльності підприємства і залучає співробітників на різних рівнях управління. Цей підхід дозволяє підприємству досягати стратегічних цілей, об'єднуючи систему управління ризиками з загальним менеджментом підприємства [33].

Підходи до управління ризиками можна класифікувати як методи мінімізації негативного впливу несприятливих подій [33]:

- Ухилення від ризику – комплекс заходів, що повністю усувають вплив несприятливих наслідків ризикової ситуації, наприклад, відмова від співпраці з ненадійними партнерами чи постачальниками (але потенційні вигоди, вочевидь, теж втрачаються). Важливо заздалегідь виявити ризики перед тим, як розпочати реалізацію програми ризик-менеджменту, для ефективного застосування методу уникнення потенційних ризиків.
- Скорочення ризику – дії, спрямовані на зменшення збитків. У цьому випадку підприємство приймає ризики на себе
- Вирівнювання ризику – паралельне проведення ризикових операцій з такими, які забезпечують гарантовано позитивний результат, для нівелювання можливих збитків: розподіл потенційних втрат між суб'єктами, залученими до господарського ризику для зменшення втрат кожного з них окремо.
- Передача ризику – заходи, що перекладають відповідальність за наслідки ризиків на інші підприємства, такі як страхові компанії. Це може включати передачу ризиків споживачам через договірні застереження (наприклад, валютні застереження, форс-мажор), отримання фінансових гарантій, хеджування тощо.
- Прийняття ризику – підприємство визнає ризик, запроваджує жодних заходів. Цей метод використовується за умови високих очікуваних вигод,

коли витрати на управління ризиком перевищують можливі втрати, або коли інші методи зниження ризику неможливі.

У таблиці 1.4 охарактеризовано типи впливу на ризик.

Таблиця 1.4 – Класифікація методів управління ризиками (складено на основі [33])

Напрямок впливу	Характеристика напрямку впливу	Метод регулювання ступеня ризику
Уникнення ризику	Заходи, спрямовані на повне ухилення від ризикованих ситуацій	<ul style="list-style-type: none"> Відмова від постачальників матеріалів з низькою репутацією, ненадійних ділових партнерів; відмова від інвестицій у ризиковані проекти, прийняття рішень що несуть за собою ризики відмова від фінансування потреб значними обсягами позикового капіталу; відмова від здійснення ризикованих виробничих чи маркетингових операцій
Вирівнювання ризику	Паралельне проведення ризикових операцій з такими, які забезпечують гарантовано позитивний результат, для нівелювання можливих збитків: розподіл потенційних втрат між суб'єктами, залученими до господарського ризику для зменшення втрат кожного з них окремо.	<ul style="list-style-type: none"> Просторове та часове вирівнювання ризиків диверсифікація ризиків
Збереження ризику	Відмова від ряду дій, спрямованих на пряму компенсацію збитку (без фінансування)	<ul style="list-style-type: none"> залучення зовнішніх кредитів та позик, державних дотацій для компенсації збитків та відновлення виробництва створення спеціальних резервних фондів у натуральній або грошовій формі (фондів самострахування або фондів ризику)
Передача ризику	Передача або розподіл відповідальності за наслідки від настання ризиків іншим підприємствам частіше за все страховим компаніям	<ul style="list-style-type: none"> фінансові гарантії, доручення; страхування; хеджування;
Зниження ризику	Система заходів, спрямованих на завчасне попередження можливих втрат від впливу ризиків, які можуть виникнути внаслідок настання несприятливих подій, а також на компенсацію цих втрат	<ul style="list-style-type: none"> диверсифікація; здобуття додаткової інформації; лімітування

1.4. Інструменти управління маркетинговими ризиками підприємств

Інструменти управління маркетинговими ризиками підприємства можна розділити на [33]:

- превентивні заходи (до яких відносяться диверсифікація, страхування, самострахування, попереджувальні організаційно-технічні, юридичні заходи тощо);
- ті, що використовуються постфактум і направлені на ліквідацію наслідків несприятливої події. Ці методи спрямовані на створення фінансових джерел, використовуваних для покриття збитку. Здебільшого, сюди відносяться методи фінансування ризику.

По-третє, способи управління маркетинговими ризиками класифікуються на основі розташування джерела впливу по відношенню до підприємства:

- зовнішні способи зниження рівня ризику (пошук гарантів, розподіл ризику, зовнішнє страхування);
- внутрішні способи зниження ризику (лімітування, диверсифікація, створення резервів, профілактичні заходи, збір додаткової інформації, ухилення, локалізація, хеджування).

У цілому навчальний посібник Я.М. Кривич та Т.А. Васильєвої наводить наступну класифікацію інструментів управління ризиками (таблиця 1.5).

Таблиця 1.5 – Інструменти управління ризиками (складено на основі [33])

Інструмент управління ризиком	Опис інструменту
Збір додаткової інформації	Важливий метод зниження ступеня ризику в господарській діяльності полягає в отриманні повної інформації. Часто трапляються ситуації, коли результати вкладення капіталу невідомі через недостатню інформацію. У таких умовах підприємці готові інвестувати в отримання повної інформації, щоб знизити рівень ризику
Диверсифікація ризиків	Стратегія управління ризиками, яка передбачає розподіл інвестицій та ресурсів між різними активами, проектами чи напрямками діяльності з метою зменшення впливу негативних подій на загальну стабільність і прибутковість компанії. Основна ідея полягає в тому, що різні активи і проекти мають різні ризикові профілі, і тому негативні наслідки в

	<p>одному з них можуть бути компенсовані позитивними результатами в інших.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Вертикальна диверсифікація – наповнення асортименту товарами або послугами, подібними до тих, що вже випускаються на підприємстві. • Горизонтальна диверсифікація – наповнення асортименту товарами або послугами, що різняться з наявними товарами та їх групами, але при цьому мають попит у клієнтів.
Лімітування	<p>Встановлення максимальних меж або обмежень на певні види діяльності, інвестиції, витрати чи ризики з метою контролю та управління ними, якщо ті мають потенціал вийти за встановлені межі припустимого ризику. Ризик лімітується шляхом встановлення відповідних фінансових та економічних регуляцій (такі включають граничний розмір кредитних коштів, що використовуються у господарській діяльності; максимальний період відволікання коштів у дебіторську заборгованість; максимальний розмір вкладення коштів у цінні папери одного емітента; мінімальний розмір активів у високоліквідній формі; максимальний розмір кредиту, наданого одному покупцеві; максимальний розмір депозитного вкладу, що розміщується в одному банк) За рахунок цих нормативів забезпечується лімітування ризику неплатоспроможності, інфляційного ризику, а також кредитного ризику</p>
Страховання	<p>Метод захисту підприємства від фінансових втрат, пов'язаних з непередбачуваними негативними подіями, які можуть вплинути на маркетингову діяльність. Цей підхід передбачає укладання страхових договорів з метою перекладання частини ризиків на страхову компанію, яка бере на себе фінансову відповідальність за збитки у разі настання страхових випадків.</p> <p>Натомість, самострахування за рахунок власних або позикових джерел, коли суб'єкт господарювання бере на себе відповідальність за настання ризиків, є в чистому вигляді методом зниження ризиків. Страховання ризику – це форма попереднього резервування ресурсів, призначених для компенсації збитку від очікуваного прояву ризику. З цією метою страхування передбачає сплату страхових внесків</p>
Хеджування	<p>Стратегічний підхід, що використовується підприємствами для зменшення можливих втрат в результаті коливань на ринку або інших небажаних подій. Це домовленість купити або продати що-небудь (валюту, товари, цінні папери) за оговореною ціною в майбутньому.</p>
Об'єднання ризиків	<p>Об'єднання ризиків спрямоване на зменшення можливих втрат шляхом перетворення непередбачених ризиків на стабільні, але регулярні витрати. Основна ідея цього підходу полягає в залученні партнерів з інших компаній або фізичних осіб, які мають інтерес до зниження ризику підприємства або проекту, з метою спільного розподілу власного рівня ризику та можливих збитків в разі його реалізації. Для цього можуть створюватися акціонерні товариства, транснаціональні корпорації, фінансово-промислові групи, а також об'єднання компаній у формі консорціумів, концернів тощо. Крім того, підприємства можуть обмінюватися акціями або придбавати частки у капіталі один від одного. Такі альянси укладаються між суб'єктами господарювання, які володіють достатніми фінансовими ресурсами, інформацією та досвідом щодо функціонування ринку збуту</p>

2. Аналіз впливу періодів дестабілізації на маркетингові ризики

2.1 Напрямки впливу періодів дестабілізації

Типологія періодів дестабілізації у бізнесі є важливим інструментом аналізу та розуміння різних фаз та характеру кризових явищ у компаніях. Дестабілізація може мати різні причини, форми прояву та наслідки, що залежить від багатьох факторів, таких як внутрішня структура організації, зовнішні ринкові умови, а також специфічні особливості галузей.

Економічна дестабілізація включає:

- макроекономічні кризи, спричинені змінами у світовій чи національній економіці, що впливають на ділове середовище в цілому (такі кризи включають рецесії, інфляційні шоки, зміни валютних курсів тощо). Підприємства стикаються з падінням попиту, збільшенням витрат на ресурси, що може призвести до зниження прибутковості і необхідності коригування бізнес-стратегії⁴
- Галузеві кризи, що стосуються окремих галузей економіки і можуть бути спричинені технологічними змінами, регуляторними змінами, зростанням конкуренції. Наприклад, впровадження нових технологій може зробити старі бізнес-моделі застарілими, що змушує компанії адаптуватися або виходити з ринку.

Операційна дестабілізація включає в себе:

- внутрішньоорганізаційні кризи, пов'язані з внутрішніми проблемами компанії, такими як протиріччя між управлінськими командами, неефективне управління ресурсами, проблеми з ланцюгами постачань. Внутрішні кризи можуть спричиняти падіння ефективності, зниження мотивації співробітників і втрату конкурентоспроможності;
- кризи, пов'язані з якістю продукції чи послуг виникають у випадках, коли продукція або послуги компанії не відповідають очікуванням споживачів

або стандартам якості. Це може призвести до втрати клієнтів, пошкодження репутації та юридичних проблем.

Стратегічна дестабілізація включає невдалі стратегії злиття та поглинання та інноваційні стратегії.

- Злиття та поглинання можуть принести значний зиск, але вони також можуть стати джерелом криз, якщо інтеграція компаній не виявиться успішною. Це може включати культурні конфлікти, неузгодженість стратегій та втрату ключових співробітників;

- компанії, які інвестують у нові продукти або ринки, можуть зіткнутися з високим рівнем невизначеності та ризику. Невдалі інноваційні проекти можуть призвести до значних фінансових втрат і зниження конкурентоспроможності.

Соціально-політична дестабілізація пов'язана з нормативними змінами та політичними кризами, які створюють невизначеність для бізнесу та можуть вимагати істотних змін у бізнес-операціях.

- Регуляторні та законодавчі зміни можуть мати значний вплив на бізнес. Нові закони або регулювання можуть вимагати значних змін у бізнес-операціях, що може призвести до зростання витрат і зменшення прибутковості;

- політична нестабільність, конфлікти або зміни урядів можуть створювати невизначеність для бізнесу. Це може включати зміни в політиці щодо бізнесу, націоналізацію або економічні санкції.

Екологічна дестабілізація включає стихійні лиха та екологічну регуляцію, що вимагає значних інвестицій у модернізацію виробництва.

- Землетруси, повені, урагани та інші природні катастрофи можуть спричинити значні переривання в бізнес-операціях. Це може включати пошкодження фізичної інфраструктури, збоїв в ланцюгу постачань і втрату даних;

- підприємства також можуть стикатися з дестабілізацією внаслідок екологічних регуляцій або змін у природному середовищі. Наприклад,

запровадження нових екологічних стандартів може вимагати від компаній значних інвестицій у модернізацію виробництва.

Дестабілізація бізнесу — складне та багатогранне явище, яке може бути спричинене різними факторами та мати різні наслідки для компаній. Розуміння типології періодів дестабілізації дозволяє компаніям краще підготуватися до потенційних криз, розробити ефективні стратегії управління ризиками та адаптуватися до мінливих ринкових умов.

Оскільки ряд факторів дестабілізації актуальні лише для певних країн, окремих галузей, чи навіть окремих підприємств, аналіз був сфокусований на практичному вивченні наслідків двох глобальних і при цьому актуальних криз, що охопили майже всі галузі бізнеса і типи ризиків – пандемії COVID-19 і повномасштабного вторгнення Росії в Україну.

2.2. Аналіз впливу пандемії коронавірусу на маркетингові ризики

Пандемія дала зрозуміти, що карантинні обмеження здатні за одну добу зруйнувати можливість здійснювати операційну діяльність у звичній формі не тільки для окремих бізнесів, але для цілих галузей (в тому числі ковід наніс тяжкий удар галузям громадського харчування, ресторанного бізнесу, роздрібним торговим мережам, сфері розваг та відпочинку і т. д.). Це привнесло значну невизначеність навіть у короткострокове планування бізнесу, а довгострокова перспектива була майже втрачена через неможливість передбачити масштаб розвитку пандемії.

Значними факторами у падінні національної економіки стали норми, що обмежували мобільність населення та припиняли роботу бізнесів разом. Додатково ситуацію погіршували проблеми з експортно-імпортною діяльністю, створені впливом пандемії COVID-19 на світовий ринок послуг та товарів. Комбінація таких факторів спричинила падіння обсягів виробництва у нашій країні, зокрема: падіння в промисловій галузі становило 8,7 % (січень-травень

2020 р. порівняно із аналогічним періодом 2019 року), у сільському господарстві – на 2 % [34].

Більше всього з початком карантину постраждав малий і середній бізнес у сфері харчування, обслуговування, розваг. Окремі підприємства були здатні перейти на інші форми роботи, однак зміна структури і напрямку діяльності потребували значного скорочення робочої сили для зменшення витрат.

Конкретні цифри наводить опитування «Європейської бізнес-асоціації» на основі відповідей підприємців малого бізнесу, яке повідомляє наступні дані через економічні наслідки пандемії коронавірусу 18 % підприємців розглядали повне закриття підприємства; 78 % опитаних втратили до 75 % прибутку, і тільки 4 % говорили про збільшення доходів. Щодо робочої плати персоналу, 41 % опитаних готувалися зменшити оплату персоналу, 33 % ще не визначилися, і тільки 26 % власників підприємств зберегли зарплату на тому ж самому рівні. 31 % підприємств скоротив кількість працівників, 21 % не визначилися, 48 % опитаних підприємців відмовилися від будь яких скорочень. Якщо карантин продовжувався б невизначений період, 47 % шукали б альтернативні варіанти розвитку. Водночас 22 % не мали б іншого вибору як припинити роботу бізнесу. [35].

Більше всього пандемія вдарила по **туристичній, ресторанній, та розважальній** галузі.

На період карантину майже повністю зникли заходи масового характеру, що являлись однією з основ **туристичного** бізнесу України. Абсолютній більшості туристичних та оздоровлювальних закладів (санаторії, туристичні бази, готелі, пансіонати тощо) довелося припиняти свою діяльність, і отримати серйозні втрати, у деяких випадках – навіть повний вихід з ринку. В результаті прибутковість туристичної галузі України впала до 60-80% [36] від минулих показників. Це також призвело до підвищення цін авіакомпаній для компенсації втрат від зменшення туристичного потоку. Загалом втрати туристичної галузі за період карантину оцінюються в 1,5 мільярдів доларів США. Для відновлення

допандемійного рівню прибутків по прогнозам знадобилося б від двох років, але цьому перешкодило повномасштабне вторгнення.

Ресторанна галузь серед бізнесу від пандемії постраждала найбільше. Через прямі заборони ресторанному бізнесу довелося згорнути свою діяльність одразу після початку карантину. Значна частина закладів переорієнтувалася на модель доставки їжі, що збільшило її обсяг на 25% в порівнянні з даними 2019 року [36], або налагодила механізм takeaway, але цього не вистачило щоб покрити збитки від карантину. Ситуація погіршувалася загостренням проблеми безробіття – оскільки значна частина потенційних клієнтів втратила роботу і збіднішала, вони почали більш економно ставитися до своїх грошей, майже прибравши ресторанну їжу з свого раціону. Крім цього, значна частина працівників ресторанної галузі була скорочена через необхідність зменшувати витрати. Пандемію «пережило» лише 86% [36] представників ресторанного бізнесу – здебільшого великий бізнес, тоді як по малому і середньому ресторанному бізнесу вона вдарила найсильніше. особливо тим хто працював в умовах кредиту і розвивався за рахунок постійного потоку споживачів.

Розважальна галузь теж зазнала значних втрат. Так, особливо сильно пандемія вплинула на кінотеатри, змусивши їх згорнути діяльність і навіть масово скорочувати персонал. Так, наприклад, мережа Multiplex звільнила третину працівників, і стільки ж відправила у відпустку за власний кошт. Тим не менш, навіть після таких прийнятих мір збитки все ще становили приблизно 80 млн грн в місяць. Кінотеатри змогли пом'якшити наслідки за рахунок продажу сертифікатів на перегляд фільмів після відновлення своєї роботи, однак ефект був доволі низьким. Більш того, пандемія погіршила ситуацію у довгостроковому вираженні – звикнувши за час карантину дивитись фільми на стрімінгових сервісах чи прибігаючи до піратства, клієнти кінотеатрів стали набагато менше ходити у кіно, що призвело до проблем з низькою наповненістю зал. Інші галузі, такі як музейна, значно постраждали від зниження туристичних

потоків. Крім того, вони зазнали втрат на створення умов, що були необхідні для гарантування безпеки відвідувачів.

Якщо підсумувати те, що було знайдено під час аналізу впливу пандемії коронавірусу на маркетингові ризики, можна побачити, що найзначніше цей період дестабілізації вплинув на наступні ризики:

- **Закупівельні** – пандемія дебалансувала вантажопотоки через зміни у попиті, зупинку виробництв та карантинні обмеження. Основними глобальні тенденції в сфері логістики під час пандемії було падіння обсягу вантажопотоків на локальному та глобальному рівні, що було пов'язано з закриттям кордонів країн, масове припинення діяльності роздрібних мереж та інших торгових точок, зростання курсів валют, в т.ч. долара і євро, ковідна ізоляція населення, падіння попиту і купівельної спроможності, а також почуття страху і непередбачуваності майбутнього у споживачів. Коли компанії по всьому світу зачиняються на карантин, об'єм перевезення значно падає. Зникли й прості і звичні правила гри для представників логістичних компаній. З точки зору внутрішньої організації бізнес процесів, основними проблемами галузі через пандемію є серйозні затримки в поставках і псування товарів з особливими властивостями. Перехід на віддалену роботу, зі зміною усталених процедур роботи призвів до значної кількості помилок під час передачі інформації по ланцюжку поставок і оформленні документації на вантажі.

- **Законодавчі** – ряд карантинних обмежень створив законодавчі ризики для бізнесу в Україні. Так, постанова Кабміну України заборонила роботу закладів громадського харчування, розважальних центрів, ресторанів, кафе та інших закладів. Пізніше карантинні обмеження посилили, ввівши заборону на масові заходи. Було введено обмеження на міжмісцеві та міжнародні подорожі, що вплинуло на транспортні компанії та туристичну галузь в цілому. Були введені вимоги щодо організації дистанційної роботи, що поставило нові виклики перед підприємствами. Вимоги щодо забезпечення санітарно-

епідемологічних норм, надання засобів дезінфекції та індивідуального захисту вплинуло на оперативні витрати багатьох бізнесів.

- **Інноваційні** ризики Пандемія загострила потребу в інноваціях та цифровій трансформації бізнесу. Компанії, які не були готові швидко адаптуватися до нових умов, зокрема до переходу на онлайн-торгівлю та дистанційну роботу, зіткнулися з додатковими ризиками втрати конкурентоспроможності. Недостатня увага і інвестиції в нові технології та цифрові рішення призводили до втрати ініціативи на ринку, а іноді і до банкрутства.

- **Фінансові** ризики включали зростання кредитних ризиків та проблеми з ліквідністю. Багато підприємств стикнулися з труднощами у виконанні своїх фінансових зобов'язань, що спричинило підвищення ризику банкрутства. Банківський сектор також мав проблеми через збільшення неплатоспроможних позичальників та необхідність підтримки ліквідності.

- **Операційні** ризики пов'язані з порушеннями в ланцюгах постачання та виробничих процесах. Багато підприємств були змушені зупинити або скоротити виробництво через карантинні обмеження та недостатню кількість робочої сили. Відсутність можливості здійснювати звичну операційну діяльність негативно вплинула на продуктивність і доходи компаній.

2.3. Аналіз впливу повномасштабного вторгнення РФ на маркетингові ризики

Повномасштабне вторгнення РФ стало для України найбільшою кризою за останні десятиліття, зруйнувавши більшість аспектів звичного існування і поставивши державу під екзистенційну загрозу.

Близько 8 мільйонів українців були змушені покинути свої домівки, шукаючи притулку як в інших регіонах України, так і за кордоном, зокрема понад 5 мільйонів стали біженцями в інших країнах [37].

Економічні наслідки також виявились катастрофічними. Валовий внутрішній продукт України знизився на 29,2% [38] у 2022 році порівняно з попереднім роком через руйнування інфраструктури та промислових об'єктів. Основними причинами прогнозованого падіння ВВП є зниження приватного споживання та зниження рівня капітальних вкладень, доповнене скороченням експорту. Рівень інфляції зріс до 20-25%, що призвело до значного зниження купівельної спроможності населення. Безробіття різко зросло, досягнувши рівня 35%, оскільки багато підприємств були змушені закритися або скоротити виробництво. Бюджетний дефіцит почав зростати через збільшення фінансування армії та лібералізацію імпортного контролю; податкові надходження різко скоротилися.

Вторгнення призвело до руйнування будівель і інфраструктури. Станом на початок 2024 року було зруйновано або пошкоджено понад 140,000 житлових будинків та численні об'єкти інфраструктури, включаючи школи, лікарні, дороги та мости. Значна частина енергетичної інфраструктури, включаючи електростанції та лінії електропередач, була пошкоджена або зруйнована, що спричинило регулярні перебої з електропостачанням.

У північно-східних областях України, звільнених українськими збройними силами на початку квітня, було фізично знищено велику кількість важливих транспортних об'єктів, що створило значні проблеми з ланцюгами постачання до цих регіонів. Морська блокада українських морських портів завдала значного удару по українському експорту. Наразі залізниця повинна стати основою для експорту вантажів і пасажирських перевезень в країні, чому буде сприяти будівництво «сухих портів» і нових пільгових маршрутів [39].

Державна програма релокації мала помірний успіх. Було задоволено більшу частину заявок на державну логістичну підтримку, респонденти програми залишили переважно помірно-позитивні відповіді щодо неї. Малі та мікропідприємства практично не зацікавлені в наявних можливостях релокації, що може свідчити або про провал державної інформаційної кампанії, або про

труднощі переміщення виробництва для малих та мікропідприємств, які переважно орієнтовані на обслуговування інших підприємств в Україні [39].

Незважаючи на безпрецедентні втрати та виклики через війну, Україні вдалося зберегти відносну макроекономічну та цінову стабільність і подолати значні труднощі у виробництві та негативні наслідки відтоку та переміщення робочої сили.

Згідно з попередніми даними Міністерства економіки України, загальне зростання ВВП у 2023 році оцінюється приблизно у 5 відсотків, що є суттєвим покращенням, порівняно зі зниженням на 29,2% відсотки у 2022 році [39].

На песимістичні очікування бізнесу значною мірою впливає війна, що триває, та внутрішні економічні виклики в Україні. Найсуттєвішими перешкодами для розвитку бізнесу є:

1. Непередбачуваність ситуації в Україні та на внутрішньому ринку
2. Непередбачені дії держави, які можуть негативно вплинути на бізнес
3. Недостатня кількість платоспроможних клієнтів
4. Недостатня кількість наявних кваліфікованих робітників
5. Недостатній капітал

Кожну з цих п'яти головних проблем визнає щонайменше третина задіяних в опитуванні підприємств. Підприємства відчують труднощі зі збутом переважно через низьку купівельну спроможність населення та недостатні експортні можливості. Інші фактори, що сприяють цій ситуації, становлять невизначеність, відсутність ноу-хау тощо.

Дві третини українських малих і середніх підприємств були змушені повністю або частково припинити діяльність під час повномасштабного вторгнення. Водночас 36,5 відсотка підприємств зуміли продовжити роботу без перерви, а 6 відсотків були змушені зупинитися на рік і більше [40].

Повномасштабне вторгнення РФ значно підвищило маркетингові ризики для бізнесу в країні. Вплив війни на їх комплекс можна розглядати через декілька

різних аспектів, кожен з яких створив унікальні виклики для маркетингових стратегій та діяльності.

- **Непередбачуваність** – вторгнення РФ створило значну невизначеність ринку. Постійна переміна військової обстановки, руйнування інфраструктури, внутрішнє і міжнародне переміщення населення, економічна нестабільність тощо зробили прогнозування споживчого попиту вкрай складним. Бізнеси стикнулися з труднощами у плануванні та реалізації маркетингових кампаній через постійну зміну умов і потреб споживачів.

- **Законодавчі ризики** - введення воєнного стану в Україні передбачає низку обмежень, зокрема, обмеження свободи пересування (комендантська година, перевірки на блокпостах тощо), заборона масових заходів, можливість мобілізації робітників підприємств чи тимчасового вилучення їх ресурсів для забезпечення державної безпеки. Крім того, були введені обмеження, що вплинули на українські компанії, які мали торговельні відносини з російськими партнерами або залежали від постачання звідти. Прийняті законодавчі акти, ввели додаткові вимоги до зовнішньоекономічної діяльності, що включали перевірки контрагентів та обмеження на торгівлю з певними країнами.

- **Закупівельні та цінові ризики** Військові дії спричинили масштабні перебої в ланцюгах постачання. Була зруйнована інфраструктура, в тому числі дороги, залізниці та порти (включаючи морську блокаду), що ускладнило транспортування товарів як всередині країни, так і за її межами. Це призвело до затримок у поставках, збільшення витрат на логістику та необхідності пошуку альтернативних шляхів доставки. Постачальники, розташовані в прифронтових зонах, а тим більше, в зонах бойових дій, припинили або значно скоротили свою діяльність. Наслідком стала нестача необхідних матеріалів та компонентів для виробництва, змусивши компанії шукати нових постачальників або переорієнтовуватися на інших ринках, що є складним процесом і витрачає багато часу. Обмежена пропозиція і зростання інфляції значно підвищило ціни на сировину та матеріали (особливо імпортні) через обмежену пропозицію та

додаткові витрати на транспортування. Це збільшило фінансовий тиск на бізнеси, змусивши їх переглянути бюджети та фінансові плани. Це також вплинуло на кінцеву вартість продукції, що могло знизити конкурентоспроможність на ринку. Необхідність швидко шукати нових постачальників та адаптація до нових умов призвели до проблем з якістю матеріалів та компонентів, а іноді і до переривання виробничого процесу.

- **Збутові ризики** – Війна спричинила значне зниження доходів населення та зростання безробіття. Це зменшило купівельну спроможність споживачів, що безпосередньо вплинуло на попит на товари та послуги. Значно зменшився попит на ті товари, що не є товарами першої необхідності. Через невизначеність майбутнього, клієнти рідко роблять довгострокові вкладення, що можуть бути втрачені через військові дії. Була пошкоджена або зруйнована торгівельна інфраструктура у прифронтових зонах, що змусило бізнеси переорієнтовуватися, у тому числі на онлайн-збут.

- **Комунікаційні ризики** - умовах війни змінилися очікування споживачів щодо корпоративних повідомлень. Компанії мали адаптувати свої комунікації, щоб бути чутливими до настроїв суспільства. Важливим стало уникнення агресивного маркетингу та рекламних кампаній, які могли б бути сприйняті як неетичні або невідповідні. Натомість акцент був на підтримці спільноти, благодійних ініціативах та соціальній відповідальності. Стало важливим ефективно управління кризовими комунікаціями. Бізнеси стикнулися з необхідністю оперативно реагувати на кризові ситуації, зокрема повідомляти про збої в роботі, руйнування інфраструктури чи зміни в операційній діяльності. Компанії, які продовжували мали зв'язки чи співпрацювали з країною-агресором, стикалися з негативними асоціаціями і ризиком повного знищення репутації. Це могло призвести до бойкотів з боку споживачів, негативного висвітлення у ЗМІ та втрати довіри.

Пандемія COVID-19 спричинила суттєві зміни в поведінці споживачів, що призвело до зниження попиту на певні товари та послуги, збільшення попиту на

інші, а також різкого зростання електронної комерції. Бізнеси були змушені швидко адаптувати свої маркетингові стратегії, переходячи до цифрових платформ та інвестуючи в онлайн-рекламу. Водночас карантинні обмеження та економічна нестабільність збільшили ризики, пов'язані з бюджетами на маркетинг та рекламними кампаніями.

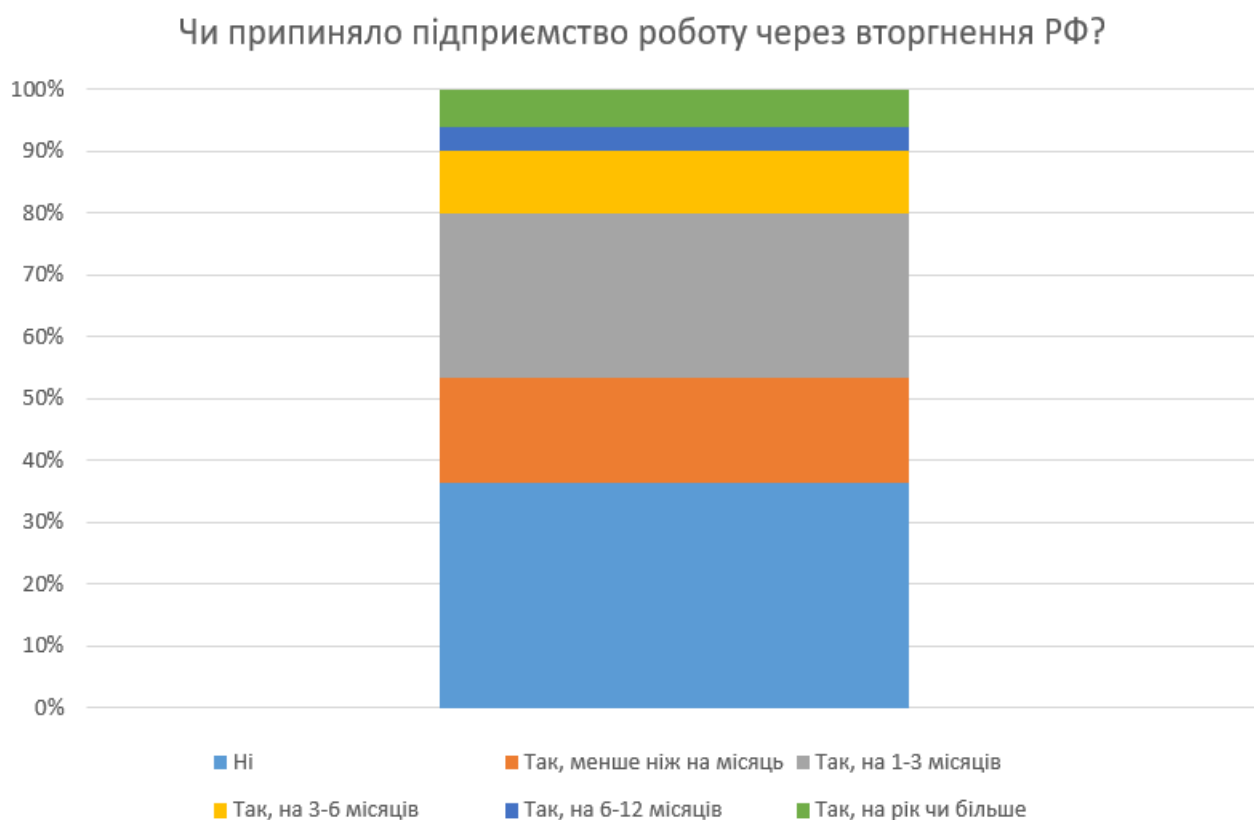


Рисунок 2.1 – Припинення роботи через вторгнення РФ [39]

Повномасштабне вторгнення Росії створило ще більш комплексні та серйозні ризики. Военні дії призвели до руйнування інфраструктури, переміщення населення, масових втрат життів та значних економічних втрат. В умовах війни маркетингові ризики включають непередбачуваність ринку, зниження купівельної спроможності населення, обмежений доступ до ресурсів та ринків збуту, а також необхідність оперативного реагування на кризові

ситуації. Рекламні кампанії під час війни також мають враховувати етичні аспекти та зміни в громадських настроях.

Таким чином, хоча пандемія та війна обидві викликали суттєві маркетингові ризики, вони мали різний характер і вплив на бізнес. Пандемія змусила бізнеси адаптуватися до нових споживчих тенденцій та цифрових реалій, тоді як війна створила екзистенційні виклики, що вимагають негайних та часто радикальних змін у стратегіях маркетингу та управлінні ризиками.

2.4. Аналіз маркетингових ризиків на прикладі підприємства «Водафон»

Vodafone – друга за розміром телекомунікаційна компанія і оператор зв'язку в Україні, що надає широкий спектр послуг, зокрема мобільний зв'язок, мобільний інтернет, обмін даними і повідомленнями, фіксований інтернет, швидкісний інтернет 3G та 4G тощо. Суммарні інвестиції Vodafone у період активної розбудови мереж швидкісного інтернету в 2015 - 2022 році перевищили 34 млрд грн.

Завдяки значним інвестиціям було досягнуто технологічного лідерства та розвинуто нові технологічні сервіси, такі як Інтернет речей (IoT), рішення для Smart City, аналітика великих даних, фінтех послуги та хмарні сервіси. Українськими клієнтами Vodafone користуються 15,8 мільйонів осіб. З грудня 2019 року Vodafone Україна є частиною NEQSOL Holding [40].



Рисунок 2.2 – Логотип Vodafone

У червні 2023 року, оператор зв'язку «Vodafone Україна» представив високошвидкісний фіксований інтернет для своїх споживачів. Першими такі оновлення отримали мешканці Києва, Львова, Одеси та Дніпра. Технологія забезпечує швидкість до 1 Гбіт/с і працює навіть, коли відсутнє енергопостачання у будинку.

Список B2C послуг Vodafone [41]:

- Послуги широкопasmового Інтернету для домашніх користувачів (DSL, кабельний Інтернет, оптоволокно).
- Швидкісний інтернет для дому Vodafone Gigabit Net (до 1000 мбіт/с)
- Vodafone TV – сервіс телебачення для як для будь-яких пристроїв від смартфонів до LG-телевізорів, що надає вільний доступ до 10 000+ серіалів та фільмів
- Vodafone Market – додаток на смартфон, що надає доступ до великого різноманіття ігор і застосунків.
- Мобільні тарифи на будь який смак, включаючи високошвидкісний інтернет (3G, 4G та 5G), роумінг та дзвінки за кордон
- Продаж смартфонів, телекомунікаційної електроніки і аксесуарів до них (є варіант купити з оплаченими до 6 міс тарифами)
- Vodafone Guardian – супутникова система автобезпеки, що дбає про ваше авто та ваш спокій. Диспетчерський центр працює 24/7 та миттєво реагує на спробу викрадення авто, його пошкодження чи іншу загрозу. Ваш автомобіль завжди на зв'язку та в безпеці, де б ви не були.

Список B2B послуг Vodafone:

- Сервіс «Моніторинг співробітників» що дозволяє переглядати інформацію про місцезнаходження Ваших співробітників, а також налаштувати формування звітів і повідомлень
- Сервіс «Навігатор», що дає можливість отримувати оперативну інформацію для контролю і моніторингу місцезнаходження транспортних засобів, використовуючи встановлене на них обладнання з функцією GSM/GPS. За сигналом супутників, контролер на автомобілях визначає власні географічні координати та відправляє їх на сервер послуги за допомогою технології передачі даних. Крім того, є можливість дистанційного керування бортовим обладнанням
- Internet of Things системи

- Smart Metering – програмно-апаратний комплекс, що дозволяє автоматизувати процес збору та обліку комерційних і технологічних даних споживання комунальних ресурсів.
- Vodafone Analytics – послуги аналітики Big Data для бізнесів, побудова моделей, визначення ризиків тощо
- Сервіс vBackup - реалізований на базі рішення Veeam Backup & Replication і забезпечує надійний захист даних, мінімізуючи ризики, пов'язані з програмними збоями, технічними несправностями обладнання та помилками співробітників. Дає можливість резервного копіювання та відновлення будь-яких елементів IT-інфраструктури клієнта в разі їх втрати або виходу з ладу - з використанням сервісів резервного копіювання Veeam.
- Colocation - послуга з розміщення Вашого серверного або телекомунікаційного обладнання в Дата-центрі для забезпечення його безперебійної роботи. Дата-центр Vodafone відповідає найвищим стандартам безпеки і надійності.
- IaaS (Інфраструктура як послуга) від Vodafone - хмарне рішення, що дозволяє побудувати віртуальну IT-інфраструктуру для свого бізнесу. Створюйте віртуальні машини, вибирайте перелік необхідних параметрів (частоту процесора, ОЗУ, дисковий простір). Отримуйте доступ до віртуальних ресурсів зі смартфона, ПК або ноутбука, підключеного до інтернету.
- Системи бізнес-розсилок, інтернет-розсилок тощо.

У сфері телекомунікаційних послуг компанія Vodafone визнана однією з лідерів на національному ринку. Для досягнення ефективного управління та стратегічного розвитку важливо провести детальний аналіз та ідентифікацію потенційних ризиків, які можуть вплинути на діяльність компанії. Аналіз ризиків, проведений у рамках дослідження Vodafone, мав на меті визначити ключові виклики та загрози, які можуть виникнути в ході її діяльності. У

наступній таблиці детально описано основні ризики, причини, умови та можливі наслідки. Ця інформація є основою для розробки стратегій управління ризиками та планування дій у невизначеному бізнес-середовищі.

Таблиця 2.1 – Можливі ризики для Vodafone

№	Назва ризику	Причини виникнення	Умови виникнення	Наслідки
1	Конкуренція	Швидкий розвиток телекомунікаційних послуг, створення нових технологій або ефективних послуг	Поганий аналіз конкурентів	Зменшення привабливості послуг Vodafone на ринку Зниження ціни Відтік споживачів Втрата прибутків
2	Кібератаки	Хакерські атаки	Низький рівень кібербезпеки	Втрати даних споживачів Репутаційні втрати Відток клієнтів і відповідно прибутку
3	Законодавчі зміни	Додаткова регуляція телекомунікаційних послуг законодавством	Відсутність моніторингу законодавчих змін, відсутність заходів комунікації та лобювання	Необхідність перебудовувати чи ліквідувати послуги, додаткові податки, втрата прибутку
4	Військові ризики	Знищення інфраструктури, закриття бізнесу, економічний колапс	Відсутність вчасної евакуації бізнесу, дублюючих заходів	Втрата активів, фінансові збитки, глобальна зупинка обслуговування
5	Фінансові ризики	Економічні кризи, валютні коливання, банкрутство банків	Погана диверсифікація вкладень	Здорожчання закупівлі необхідних матеріалів та техніки
6	Нестабільність постачання	Проблеми з постачальниками, порушення логістичних маршрутів	Погана диверсифікація постачальників	Обмеження можливості чи повна зупинка надання послуг, що залежали від поставок,

7	Технічна несправність обладнання	Недостатнє технічне обслуговування, старіння обладнання, непередбачені виробничі зупинки.	Відсутність регулярного обслуговування.	Зниження продуктивності роботи, втрати через необхідність оновлювати обладнання, втрати репутації.
8	Невідповідність послуг стандартам якості	Низька якість обслуговування, технічні перебої, погано налагоджена система	Відсутність аудиту якості послуг	Зменшення споживчої довіри, втрати ринкової частки, юридичні проблеми.
9	Втрата постачальника	Військові дії	Невчасно проведений аналіз постачальників, недостатня диверсифікація постачальників	Обмеження можливості чи повна зупинка надання послуг, що залежали від поставок, ризик перебоїв у роботі датацентрів

Проведемо якісний аналіз ідентифікованих ризиків на основі логічних спостережень і наявної інформації про компанію.

1. Конкуренція

За попередньо розрахованими даними, «ВФ Україна» займає близько 36 % ринку мобільного зв'язку в Україні, у той час, як «Київстар» займає 43 %, а «Лайфселл» – 18 %, інші оператори – близько 3 % (рис. 2.3). Разом дані компанії охоплюють близько 97% ринку, тобто населення України здебільшого надає перевагу двом-трьом операторам, а «Київстар» є серйозним конкурентом «ВФ Україна» [42].

Порівнюючи двох основних конкурентів «Vodafone Україна», можна зробити висновок, що як «Vodafone Україна», так і «Київстар» мають приблизно однакові ціни на послуги (вищі середнього рівня). Відповідно до цього, вони пропонують достатньо високий рівень якості послуг, хоча «Vodafone Україна» у цьому плані незначно випереджає «Київстар».

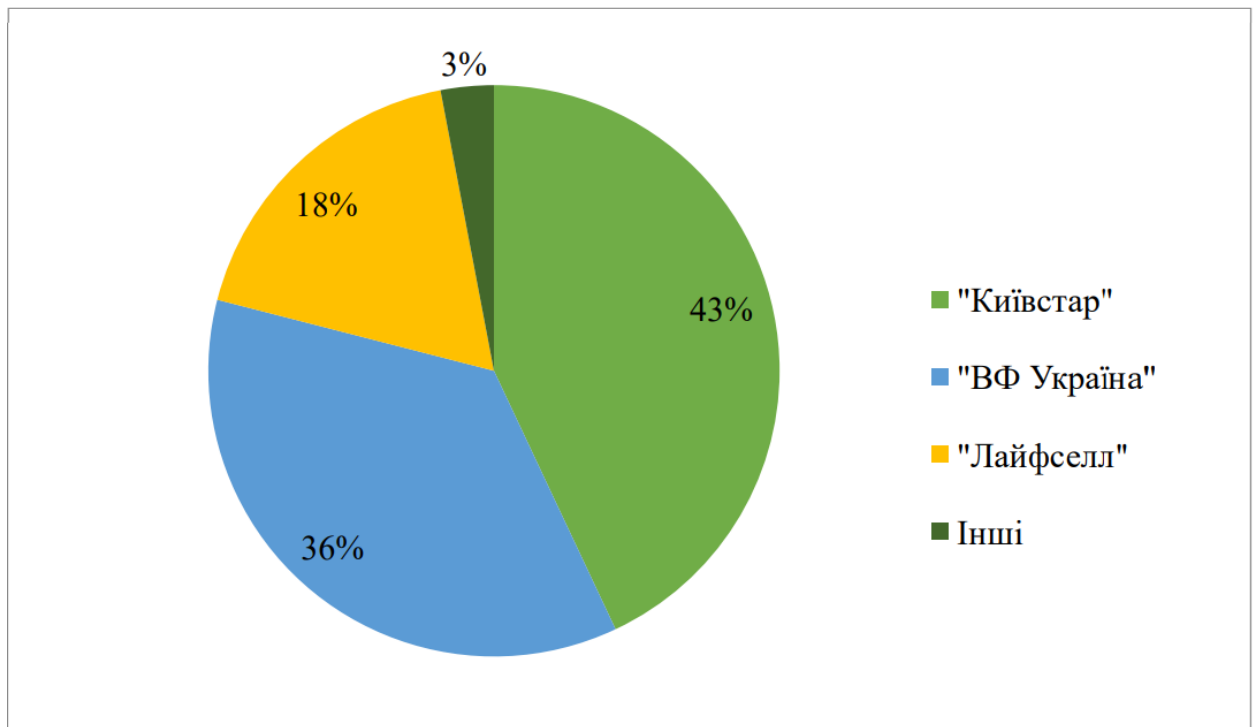


Рисунок 2.3 – Частки ринку компаній мобільного зв'язку в Україні [42]

За відсутністю значних технологічних переваг, та незначним об'ємом унікальних ніш (таких як інтернет речей), більшість прибутків компанії залежить від якості, ціни та ефективності послуг, а отже, при відсутності запобіжних заходів і відповідної аналітики, майже гарантований відтік клієнтів до конкурентів.

2. Кібератаки

З початком російського вторгнення в Україну різко підвищилася кількість масованих кібератак на українську віртуальну інфраструктуру, у тому числі найбільших мобільних операторів, таких як Київстар, Водафон та Лайфселл.

Кібератака на Водафон, аналогічна за масштабом хакерській атаці на Київстар 12 грудня 2023 року, може призвести до знищення майже всієї віртуальної інфраструктури Vodafone. У такому разі користувачі не можуть здійснити дзвінки, надіслати повідомлення й перевірити стан рахунків. Буде відсутній мобільний зв'язок та інтернет. Неможливо буде увійти в застосунок компанії. Можлива навіть втрата особистих даних споживачів.

Без необхідного рівня кібербезпеки, бекапів всіх систем та можливостей швидкого відновлення інфраструктури наслідки будуть катастрофічними – від зупинки всіх процесів в компанії на декілька днів, що призведе до масового відтоку споживачів, репутаційних втрат, зриву строків, величезних фінансових втрат – до невідомого руйнування всіх систем компанії, втрати споживачів та багатомільярдних втрат.

3. Законодавчі зміни

Законодавчі ризики, виникаючи внаслідок змін в правовому середовищі та регулюючих положеннях, мають потенціал значно вплинути на діяльність корпорації Vodafone. Ці ризики можуть включати в себе аспекти фінансової регуляції, вимоги до конфіденційності даних, антимонопольні норми та інші правові аспекти, що стосуються галузі телекомунікацій.

Потенційний вплив законодавчих ризиків на Vodafone може виявлятися через декілька каналів. Наперед, зміни в правовому середовищі можуть вимагати від компанії внесення змін у свою діяльність для відповідності новим нормам та вимогам. Це може включати в себе фінансові витрати на адаптацію до нового законодавства та втрати внаслідок перерв у нормальному функціонуванні.

Подальший вплив може полягати в зміні конкурентного середовища через введення нових обмежень або змін у правилах гри, що може визначити конкурентні переваги чи обмеження для Vodafone в порівнянні з іншими учасниками ринку.

Безпосередній ефект законодавчих змін може виявитися у фінансовому стані компанії через покладані на неї фінансові обов'язки, такі як штрафи за порушення антимонопольного законодавства або витрати на відшкодування користувачам у разі порушення вимог конфіденційності даних.

Для зменшення законодавчих ризиків, компанія Vodafone повинна вести систематичний моніторинг та аналіз змін в законодавстві, активно співпрацювати з регулюючими органами та вживати заходів з управління

ризиками та відповідності для забезпечення відповідності новим законам і нормам. Також, компанія може здійснювати лобіювання та участь у формуванні законодавчих ініціатив з метою врахування інтересів телекомунікаційної галузі.

4. Військові ризики

Військові дії можуть призвести до пошкодження та втрати інфраструктури, такої як мережі зв'язку та технічне обладнання. Війна може викликати припинення або обмеження діяльності бізнесу в зоні конфлікту, що призведе до великих втрат. В умовах військових дій можливі підвищені загрози кібератак та кібершпигунства, що може вплинути на безпеку мереж і конфіденційність даних. Війна також може викликати економічну нестабільність в країні, що може вплинути на купівельну можливість та фінансове становище клієнтів.

Крім цього, через вимушену міграцію з України, значна кількість користувачів послуг оператора Vodafone покинула країну, а отже не користуються його тарифами. Шанс реалізації військового ризику дуже високий, а наслідки можуть варіюватися від помірних до катастрофічних.

5. Фінансові ризики

Фінансові ризики включають ринковий ризик, що охоплює валютний, ризик справедливої вартості процентної ставки та ціновий ризик, а також кредитний ризик і ризик ліквідності. Основні завдання управління фінансовими ризиками полягають у встановленні лімітів ризику і їх контролі, щоб уникнути їх перевищення. Управління операційними та юридичними ризиками спрямоване на забезпечення ефективної діяльності внутрішніх процедур і політик, спрямованих на зниження цих ризиків до мінімуму.

Водафон стикається з ринковими ризиками, які пов'язані з відкритими позиціями в валютних операціях, що значно залежать від загальних та специфічних змін на ринках. Руководство встановлює ліміти на суми ризику, які

можуть прийматися компанією Vodafone, і здійснює постійний моніторинг їх дотримання. Однак такий підхід не завжди захищає від збитків, що можуть виникнути поза цими лімітами у випадку значних змін на ринках.

Для управління валютним ризиком були здійснені інвестиції в короткострокові облігації внутрішньої державної позики в іноземній валюті. Зниження вартості української гривні щодо долара США або євро може підвищити витрати, що номінуються в іноземних валютах, але водночас мати позитивний вплив на виручку, також виражену в іноземній валюті. У той же час зміцнення гривні відносно долара США або євро зменшить виручку, що номінується в іноземній валюті [44].

Нижче в таблиці показано чутливість до обґрунтовано можливих змін у курсах обміну долара США та євро, при незмінності всіх інших змінних величин.

Таблиця 2.2 – Чутливість Vodafone до валютних коливань [44]

	Зміна курсу обміну	Вплив на чистий прибуток чи збиток (Долар США), млн грн	Вплив на чистий прибуток чи збиток (Євро), млн грн
2021	+20%	-1 992	153
	-20%	1 992	-153
2022	+20%	-1 871	154
	-20%	1 866	-154

Вплив на чистий прибуток чи збиток і власний капітал був розрахований за нормативною ставкою оподаткування 18%. Ризик Vodafone внаслідок впливу змін у курсах обміну всіх інших валют є неістотним [44].

6. Нестабільність постачання

У 2022 році Vodafone Україна здійснювала співпрацю за тендерними закупівлями більше ніж з 540 постачальниками обладнання та послуг серед яких були як резиденти, так і нерезиденти України.

Близько 94 % постачальників за тендерними закупівлями – це резиденти України, решта 6 % – компанії-постачальники в основному з Великобританії, Ірландії та США. Більше 65 % всього бюджету на закупівлі Vodafone Україна за тендерними закупівлями було витрачено на товари, роботи чи послуги місцевих постачальників з обслуговування мережі та обладнання.

У місцевих постачальників Vodafone закуповували обладнання і послуги для транспортної та для радіомережі, обладнання для розгортання мережі GPON, комутаційне та інше допоміжне обладнання, послуги з обслуговування тощо. Місцеві компанії також надають Vodafone IT, консалтингові та інші професійні послуги [45].

Оскільки майже всі постачальники Vodafone знаходяться в Україні, вони підпадають під всі ризики пов'язані з російським вторгненням – тому можливе порушення логістичних маршрутів, банкрутство постачальників, знищення їхньої інфраструктури або складів тощо.

Затримка чи відсутність постачання необхідної техніки може викликати можливе відкладення реалізації деяких проектів, локальні збої у роботі через зношеність або відсутність елементів.

7. Технічна несправність обладнання

Ризик технічної несправності обладнання в контексті телекомунікаційної компанії вказує на ймовірність виникнення проблем, помилок або відмов у роботі технічного обладнання, яке використовується для надання телекомунікаційних послуг. Це може стосуватися мережевого обладнання, серверів, комутаторів, роутерів, антен, телефонів та інших пристроїв, що забезпечують передачу і обробку інформації в мережі.

Ризик технічної несправності може мати різні наслідки, такі як перерви в наданні послуг, зниження якості обслуговування або втрату даних. Такі проблеми можуть виникнути через різноманітні причини, включаючи програмні

помилки, апаратні відмови, недоліки в проектуванні, вплив навколишнього середовища та інші чинники.

Для телекомунікаційних компаній важливо вживати заходів для мінімізації ризиків технічної несправності, таких як регулярне обслуговування обладнання, впровадження надійних технологій, використання систем моніторингу та автоматизації для виявлення потенційних проблем та їхнього швидкого вирішення.

8. Невідповідність послуг стандартам якості

Ризик, що означає невідповідність послуг заявленому рівню по різних параметрам, таким як доступність, надійність, пропускна здатність, затримка, якість звуку чи зображення, інформаційна безпека та інші аспекти, що визначають якість обслуговування.

Невідповідність стандартам якості може призвести до незадовільного досвіду користувача, втрати довіри клієнтів, втрати конкурентоспроможності на ринку та може також призвести до правових проблем або штрафів у випадках, коли компанія не дотримується регуляторних вимог.

Для зменшення ризику невідповідності послуг стандартам якості телекомунікаційні компанії зазвичай приділяють увагу контролю якості, вдосконаленню інфраструктури та процесів, впровадженню технологій, що підтримують якість обслуговування, а також надають пріоритет забезпеченню відповідності регуляторним вимогам та стандартам галузі.

9. Втрата постачальника

Фактично, більш жорсткий ризик нестабільності постачання, що передбачає банкрутство, вихід з ринку, чи розрив відносин з одним з ключовим постачальників (тобто таким, товар чи послуги якого не мають замінників в

наявному пулі постачальників). Визваний цим ризиком розрив у поставках може призвести до довгострокової затримки (у більшості випадків - зриву) проектів, неможливості вчасно замінювати застаріле обладнання (що загрожує технічними несправностями), та втрати прибутків (швидше за все, якісні альтернативи втраченому постачальнику будуть дорожчі).

На основі наявної інформації було створено зведену таблицю, що включає в себе ймовірність ризику та його рівень впливу.

Таблиця 2.3 – Оцінювання ризиків

№	Назва ризику	Рівень ризику	Імовірність виникнення	Опис
1	Конкуренція	Помірний	Дуже висока	Надання конкурентами більш привабливих послуг, що приведе до відтоку споживачів
2	Кібератаки	Значний	Висока	Руйнування хакерськими атаками віртуальної інфраструктури компанії, витоки даних споживачів
3	Законодавчі зміни	Значний	Середня	Зміна законодавства щодо надання телекомунікаційних послуг, у тому числі додаткова регуляція напрямку, збільшення податків тощо
4	Військові ризики	Катастрофічний	Висока	Знищення або захоплення інфраструктури підприємства, датацентрів, центрів зв'язку тощо. Також можливі блекаути, переривання логістичних поставок тощо.
5	Фінансові ризики	Значний	Висока	Зміна валютних курсів, кредитних ставок, інфляція, ліквідація банків у яких лежать гроші компанії
6	Нестабільність постачання	Помірний	Середня	Затримки у поставках електроніки та матеріалів, що можуть

				спричинити затримку в реалізаціях проектів, зрив домовленостей тощо
7	Технічна несправність обладнання	Помірний	Висока	Погана якість, несправність, старіння обладнання, що призводить до
8	Невідповідність послуг стандартам якості	Значний	Середня	Поганий рівень обслуговування і тарифів, велика кількість збоїв, що призводить до відтоку споживачів
9	Втрата постачальника	Значний	Середня	Втрата постачальника електроніки та матеріалів, що можуть спричинити зрив нинішніх проектів, призупинити надання послуг певних напрямків

У процесі оцінювання потенційних ризиків для компанії Vodafone, що займається наданням телекомунікаційних послуг, було виявлено низку ключових аспектів, які можуть вплинути на її стабільність та успішність на ринку.

Отже, результати аналізу становлять основу для розробки стратегій управління ризиками та готовності компанії до різних можливих викликів у її діяльності.

3. Підвищення ефективності управління маркетинговими ризиками на підприємствах

3.1. Теплова карта ризиків

Для візуалізації маркетингових ризиків та прийняття подальших рішень було використано методику карти ризиків.

Теплова карта ризиків – це інструмент управління ризиками, який використовується для візуалізації і аналізу різних видів ризиків, що існують у певній організації, проекті чи діяльності. Основна ідея теплової карти ризиків полягає у візуальному відображенні рівня інтенсивності та впливу різних ризиків, що дозволяє керівництву та зацікавленим сторонам краще зрозуміти їхню важливість і пріоритети для управлінських дій.

Рисунок 3.1 наводить легенду такої карти ризику.

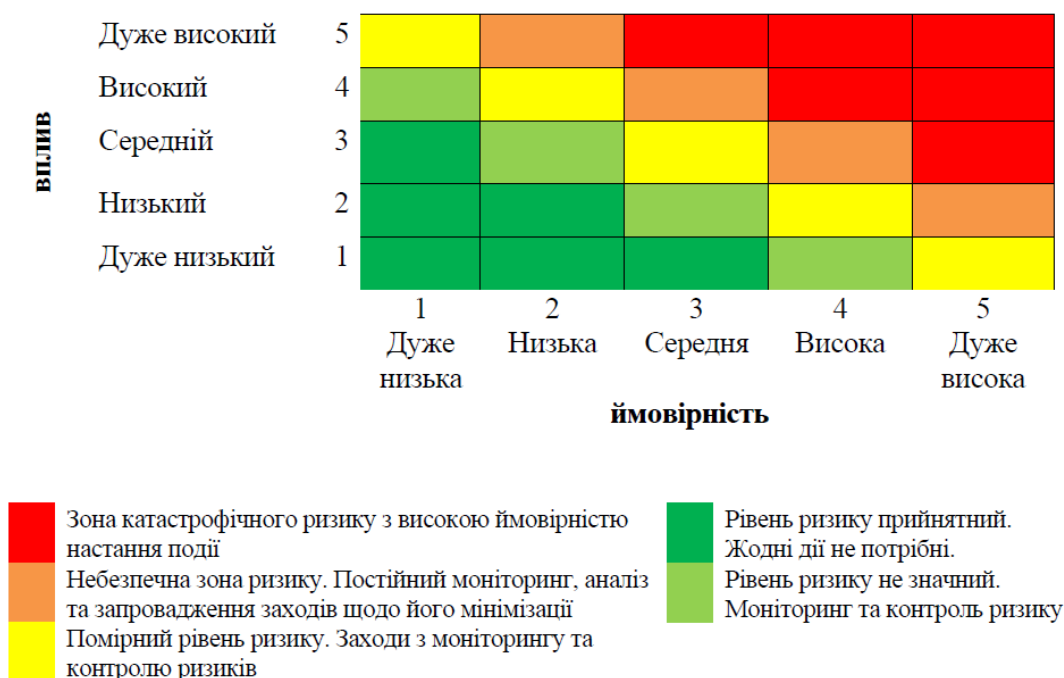


Рисунок 3.1 – Карта ризиків

Щоб підготувати карту ризиків для Водафону, проранжуємо наявні ризики за спаданням. Ранжування ризиків у порядку спадання пріоритетів є

системним підходом, спрямованим на виокремлення найбільш критичних та значущих аспектів, які можуть негативно вплинути на успіх проекту.

Використання цього методу дозволяє компаніям або підприємствам систематизувати ризики відносно їх впливу та ймовірності виникнення. Це дозволяє зосереджувати увагу на першочергових аспектах, щоб ефективно реагувати та впроваджувати стратегії управління ризиками в найбільш критичних точках проекту.

Розглянемо ризики за спаданням, починаючи з максимальним пріоритетом і закінчуючи мінімальним:

1. Військові ризики

Рівень ризику: 5

Ймовірність ризику: 4

Пояснення: Військові ризики тягнуть за собою ряд інших ризиків (знищення інфраструктури, втрата постачальників, економічні кризи, масовий виїзд клієнтів за кордон), комбінація яких може призвести до катастрофічних втрат і навіть ліквідації компанії. Тим не менш, реалізація всіх суб-ризиків далеко не гарантована.

2. Конкуренція

Рівень ризику: 3

Ймовірність ризику: 5

Пояснення: Хоча у конкретному моменті конкуренція не становить надто значного ризику (відтік споживачів), у довгостроковій перспективі конкурентне відставання призведе до поступової втрати клієнтів та витіснення компанії з ринкової позиції. Без необхідної конкурентоздібності ймовірність реалізації ризику близький до гарантованого.

3. Фінансові ризики

Рівень ризику: 4

Ймовірність ризику: 4

Пояснення: Валютні коливання та інші симптоми економічної кризи передбачаються з дуже високою ймовірністю. Це може стати причиною значного знецінення частки активів підприємства.

4. Кібератаки

Рівень ризику: 4

Ймовірність ризику: 4

Пояснення: Ймовірність ризику була оцінена як висока через велику кількість прикладів кібератак, направлених на українські компанії під час війни, у тому числі атаку на Київстар 12 грудня 2023 року, що заподіяла катастрофічних наслідків. Разом із тим, результати таких кібератак можуть варіюватися від незначних (якими і будуть у більшості випадків) до катастрофічних, тому в рівень ризику визначено як значний.

5. Невідповідність послуг стандартам якості

Рівень ризику: 4

Ймовірність ризику: 3

Пояснення: Надання неякісних послуг у великому масштабі призведе до значного відтоку споживачів і відповідної втрати прибутків. Тим не менш, історично якість послуг що надається Vodafone значно вища середньої по ринку, тому ймовірність падіння якості послуг в значних обсягах доволі низька.

6. Законодавчі зміни

Рівень ризику: 4

Ймовірність ризику: 3

Пояснення: Законодавчі зміни потребують значних ресурсів, витрат часу та коштів, щоб адаптувати свою бізнес-модель під нові правила гри. Також є ризик штрафів і судових витрат.

7. Втрата постачальника

Рівень ризику: 4

Ймовірність ризику: 3

Пояснення: Повна втрата наявних постачальників по певному напрямку (наприклад, коммутаторів чи інтернет обладнання) може спричинити зрив проектів підприємства, що призведе до значних втрат у прибутках. Але через велику кількість партнерів і постачальників, що можуть дублювати товари один одного, ризик повної втрати напрямку постачання відносно невисокий.

8. Нестабільність постачання

Рівень ризику: 3

Ймовірність ризику: 3

Пояснення: Порушення логістичних шляхів чи часткова втрата постачальників може нести за собою помітні втрати прибутку через зменшення обсягу послуг і проектів, що компанія зможе реалізувати.

9. Проблеми з технічною інфраструктурою

Рівень ризику: 3

Ймовірність ризику: 5

Пояснення: Незважаючи на те, що вірогідність місцевого збою через масштаб мережі Vodafone є великою, у більшості випадків це не вийде за рамки локальної проблеми, а отже, не завдасть великих втрат саме по собі.

На основі згаданих ризиків, складемо теплову карту ризиків для підприємства Vodafone.

Таблиця 3.1 – Карта ризиків підприємства Vodafone

Вплив \ Ймовірність	1 (Дуже низька)	2 (Низька)	3 (Середня)	4 (Висока)	5 (Дуже висока)
1 (Дуже низький)					
2 (Низький)					
3 (Помірний)			Проблеми з постачальниками		Конкуренція, проблеми з технічною інфраструктурою
4 (Значний)			Законодавчі зміни Репутаційні ризики	Кібератаки, фінансові ризики	
5 (Катастрофічний)				Військові ризики	

Для кожного фактору можна скласти матрицю ризику:

Таблиця 3.2 – Матриця ризику

Вплив(I) Ймовірність (P)	Низький ($10 \geq I$)	Нижче середнього ($10 < I \leq 25$)	Середній ($25 < I \leq 50$)	Вище середнього ($50 < I \leq 75$)	Високий ($75 < I \leq 100$)
Низька ($0,1 \geq P$)	Низький	Низький	Низький	Низький	Низький
Нижче середнього ($0,1 < I \leq 0,25$)	Низький	Низький	Низький	Середній	Середній
Середня ($0,25 < I \leq 0,50$)	Низький	Низький	Середній	Середній	Середній
Вище середнього ($0,50 < I \leq 0,75$)	Низький	Середній	Середній	Середній	Високий
Висока ($0,75 < I \leq 1$)	Низький	Середній	Середній	Високий	Високий

У таблиці

- Вплив – рівень значимості даного фактору для об'єкта в цілому;
- імовірність – можливість виникнення даної ситуації.

1. Військові ризики

Таблиця 3.3– Військові ризики

(I) (P)	Низький	Нижче середнього	Середній	Вище середнього	Високий
Низька					
Нижче середнього					
Середня					
Вище середнього					Високий
Висока					

Рівень: $0,75 * 100 = 75\%$

2. Конкурентні ризики

Таблиця 3.4– Конкурентні ризики

(I) (P)	Низький	Нижче середнього	Середній	Вище середнього	Високий
Низька					
Нижче середнього					
Середня					
Вище середнього					
Висока			Середній		

Рівень: $0,5*100 = 50\%$

3.Фінансові ризики

Таблиця 3.5– Фінансові ризики

(I) (P)	Низький	Нижче середнього	Середній	Вище середнього	Високий
Низька					
Нижче середнього					
Середня					
Вище середнього				Середній	
Висока					

Рівень: $0,75*0,75 = 56,25\%$

4. Кібератаки

Таблиця 3.6 – Кібератаки

(I) (P)	Низький	Нижче середнього	Середній	Вище середнього	Високий
Низька					
Нижче середнього					
Середня					
Вище середнього				Середній	
Висока					

Рівень: $0,75*0,75 = 25\%$

5. Законодавчі ризики

Таблиця 3.7 – Законодавчі ризики

(I) (P)	Низький	Нижче середнього	Середній	Вище середнього	Високий
Низька					
Нижче середнього					
Середня				Середній	
Вище середнього					
Висока					

Рівень: $0,5 * 75 = 37,5\%$

6. Невідповідність послуг стандартам якості

Таблиця 3.8. – Якісні ризики

(I) (P)	Низький	Нижче середнього	Середній	Вище середнього	Високий
Низька					
Нижче середнього					
Середня			Середній		
Вище середнього					
Висока					

Рівень: $0,5 * 50 = 25\%$

7. Нестабільність постачання

Таблиця 3.9. – Нестабільність постачання

(I) (P)	Низький	Нижче середнього	Середній	Вище середнього	Високий
Низька					
Нижче середнього					
Середня			Середній		
Вище середнього					
Висока					

Рівень: $0,5 * 50 = 25\%$.

8. Втрата постачальника

Таблиця 3.10. – Втрата постачальника

(I) (P)	Низький	Нижче середнього	Середній	Вище середнього	Високий
Низька					
Нижче середнього					
Середня				Середній	
Вище середнього					
Висока					

Рівень: $0,75 * 0,5 = 0,375\%$.

9. Проблеми з технічною інфраструктурою

Таблиця 3.11. – Проблеми з технічною інфраструктурою

(I) (P)	Низький	Нижче середнього	Середній	Вище середнього	Високий
Низька					
Нижче середнього					
Середня					
Вище середнього					
Висока			Середній		

Рівень: $0,5 * 100 = 50\%$

Рівень ризику за факторами в загальному вигляді представлений на рисунку 3.1.

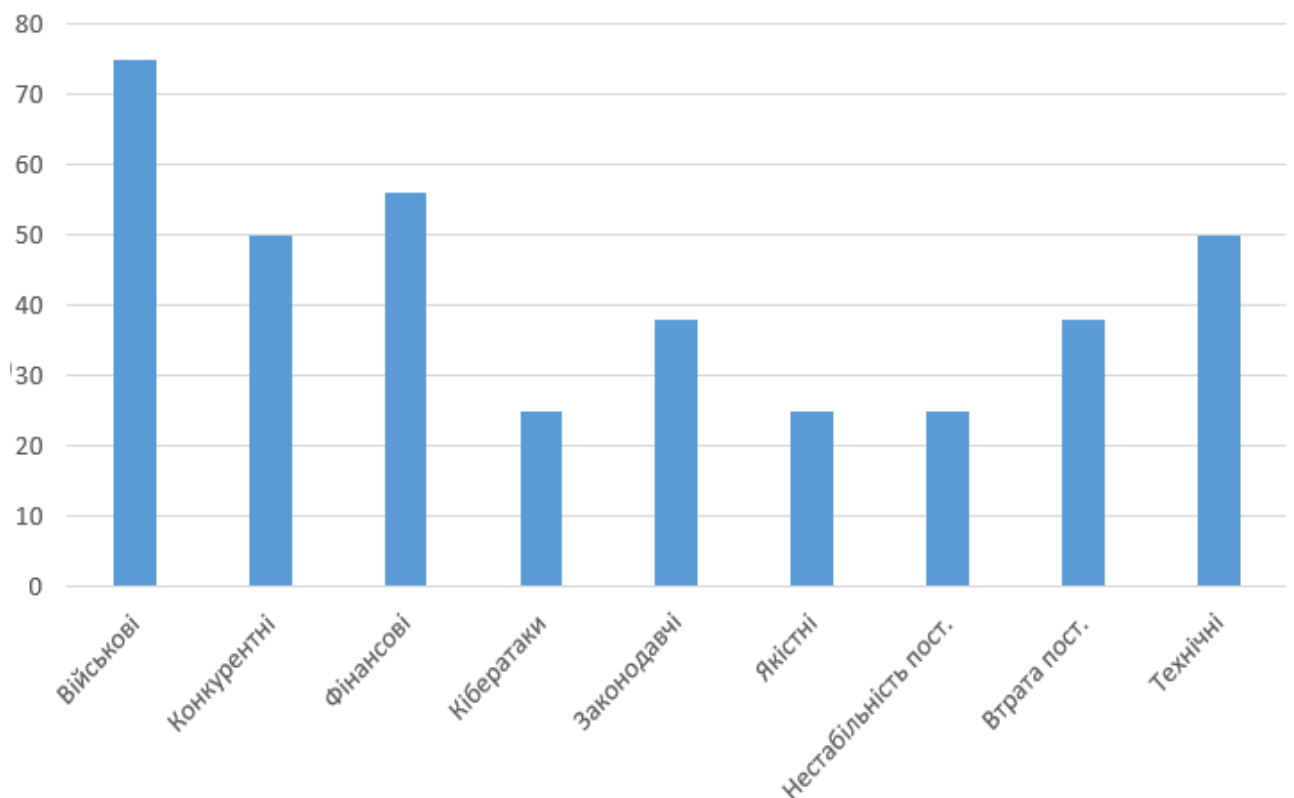


Рисунок 3.1 – Кількісний аналіз ризиків

3.2. План управління маркетинговими ризиками підприємства

Розробка плану управління ризиками для Vodafome є важливою, оскільки цей план дозволяє систематично ідентифікувати, оцінювати та ефективно управляти ризиками, які можуть вплинути на успішність діяльності компанії.

План управління ризиками визначає потенційні негативні впливи на підприємство та розробляє стратегії для їх зменшення. Це необхідна частина стратегічного планування, спрямованого на запобігання фінансовим та репутаційним втратам. Управління ризиками також сприяє ефективному використанню фінансових ресурсів, уникненню несподіваних витрат та забезпеченню фінансової стабільності компанії в умовах змін на ринку.

Цей план включає в себе конкретні стратегії та заходи для запобігання виникненню ризиків, з метою підготовленості компанії до можливих викликів. Його можна побачити у Таблиці 3.12.

Таблиця 3.2. – План управління ризиками

Група ризиків	Назва ризику	Рівень ризику	Заходи щодо запобігання	Відповідальна особа/ підрозділ
Тиск з боку конкурентів	Конкуренція	Середній	Регулярний моніторинг дій конкурентів; Розробка цінової стратегії, нових послуг і тарифів, інвестиції в інновації та покращення якості послуг, розвиток маркетингових стратегій для утримання клієнтів	Відділ стратегічного розвитку
Інформаційні	Кібератаки	Значний	Створення системи бекапів віртуальної інфраструктури; Впровадження сучасних засобів кібербезпеки, регулярне оновлення програмного забезпечення, проведення навчань з кібербезпеки для співробітників	Відділ кібербезпеки

Законодавчі	Законодавчі зміни	Значний	Активний моніторинг законодавства, участь у галузевих асоціаціях та робочих групах для впливу на законодавчі процеси, консультації з юридичними експертами	Відділ піару
Війна	Військові ризики	Катастрофічний	Створення інженерної групи швидкого відновлення; вчасна евакуація персоналу і ресурсів; страхування майна; розробка планів на випадок надзвичайних ситуацій, створення резервних копій даних, укладення договорів з альтернативними постачальниками, планування евакуації	Відділ безпеки
Фінанси	Фінансові ризики	Значний	Диверсифікація вкладів і джерел фінансування, моніторинг фінансового стану, лімітування ризикових витрат і моніторинг його дотримання. Створення фінансових резервів, диверсифікація джерел фінансування, проведення регулярного фінансового аналізу, страхування фінансових ризиків	Відділ фінансів
Логістика	Нестабільність постачання	Середній	Диверсифікація постачальників, укладення довгострокових договорів з постачальниками, створення запасів критично важливих компонентів	Відділ логістики
Технологічні	Технічна несправність обладнання	Середній	Контроль якості обладнання, регулярне техобслуговування, оновлення обладнання;	Відділ контролю якості
Якісні ризики	Невідповідність послуг стандартам якості	Значний	Контроль якості послуг	Відділ контролю якості
Сировинні	Втрата постачальника	Значний	Диверсифікація постачальників, укладення довгострокових договорів з постачальниками,	Логістичний відділ

			створення запасів критично важливих компонентів	
--	--	--	---	--

Слід зазначити, що компанія вже проводить ряд заходів зі зниження ризиків – і крім зазначених у таблиці ініціатив, потрібно продовжувати підтримувати і фінансувати вже наявні заходи.

Упродовж 2022 року вже проводиться постійний моніторинг стану обладнання мережі та базових станцій, особливо у зонах з масовими відключеннями. Здійснюється перерозподіл трафіку, збільшення ємності і впровадження інших заходів, спрямованих на відновлення мережевого покриття і забезпечення стабільної продуктивності. Група спеціалістів виконує необхідні технічні обслуговування, ремонт та оптимізацію мережі, використовуючи як наявне обладнання, так і нове з партнерських поставок.

Підтримка доступності мережі під час енергетичних відключень, що виникають через військові дії, забезпечується за допомогою спеціальних заходів, спрямованих на забезпечення безперебійної роботи мережі. Було розроблено план дій і встановлено дизельні генератори для забезпечення роботи мережі під час відключень. Визначено списки пріоритетних пунктів і локацій, які потребують постійного зв'язку.

Крім цього, були закуплені додаткові мобільні генератори та акумулятори, а також використано партнерські генератори для збільшення часу роботи обладнання на критично важливих майданчиках [44].

За рік війни інженери зв'язку Vodafone Україна відновили функціонування 581 базової станції та 2,9 тис. км оптоволоконного кабелю, що зробило послуги зв'язку знову доступними у 759 населених пунктах країни. Інженери впродовж року обробили близько 360 тисяч аварійних інцидентів та здійснили близько 3 тисяч ремонтних виїздів [45].

ВИСНОВКИ

У процесі написання даної дипломної роботи були досліджені і систематизовані основні типи маркетингових ризиків, системи та інструменти управління маркетинговими ризиками.

Був досліджений вплив періодів дестабілізації на маркетингові ризики, на прикладі двох актуальних криз, пандемії коронавірусу і військового вторгнення РФ в Україну, систематизована нанесена ними шкода.

Було проаналізовано основні аспекти управління маркетинговими ризиками підприємства на прикладі компанії Vodafone Україна. Згідно з проведеними дослідженнями, було виявлено, що основними факторами, які впливають на маркетингові ризики, є конкуренція, технологічні зміни, економічні та політичні умови, а також дії конкурентів. Аналіз показав, що компанія Vodafone займає значну частку ринку, проте стикається з серйозною конкуренцією з боку інших операторів, таких як Київстар та Lifecell.

Для ефективної подачі результатів досліджень, була сформована теплова карта маркетингових ризиків компанії «Водафон» та побудований план по управлінню ризиками.

Одним з ключових ризиків є можливість відтоку клієнтів до конкурентів через недостатньо високу якість послуг або відсутність інноваційних пропозицій. Для мінімізації цього ризику було запропоновано впровадження систем моніторингу якості послуг, регулярне оновлення технічного обладнання та підвищення кваліфікації персоналу. Також необхідно проводити маркетингові дослідження для виявлення потреб споживачів та розробки нових пропозицій, які б відповідали їхнім очікуванням.

Ще одним важливим аспектом є кібербезпека. З початком військових дій в Україні значно зросла кількість кібератак на телекомунікаційні компанії. Для забезпечення безпеки даних та безперебійної роботи мереж необхідно впроваджувати сучасні системи захисту, проводити регулярні аудити безпеки та навчання персоналу з питань кібербезпеки.

Таким чином, результати проведених досліджень підтвердили необхідність системного підходу до управління маркетинговими ризиками на підприємствах телекомунікаційного сектору. Запропоновані методи та заходи сприятимуть підвищенню стійкості компанії Vodafone до різноманітних ризиків, забезпеченню високої якості послуг та задоволенню потреб клієнтів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 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)
2. Didenko, I. V., Kryvych, 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)
3. Економічний ризик: методи оцінки та управління : 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.
4. Вітлінський В. В. Ризикологія в економіці та підприємстві : Монографія / В. В. Вітлінський, Г. І. Великоіваненко. – К. : КНЕУ, 2002. – 490 с\
5. 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>
6. 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))
7. 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>
8. 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.
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. 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.

12. Dzwigol, H., & Dzwigol-Barosz, M. (2018). Scientific research methodology in management sciences. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2(25), 424-4 37. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i25.136508>

13. 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>

14. 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.

15. 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>

16. 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.

17. 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))

18. Вітлінський В.В., Наконечний С.І. Ризик у менеджменті. Київ: ТОВ "Борисфен-М", 1996, 325 с.

19. New Webster Dictionary and thesaurus. – New York, Lexicon Pub, 1993. –1220 с.
20. Ризики у транспортних процесах : навч. посібник / І. О. Ткаченко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. – 114 с.
21. 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%20ISO 31000%20June%202009.pdf](http://www.vmia.vic.gov.au/skillsEDIT/clientuploads/48/Introduction%20to%20ISO%2031000%20June%202009.pdf).
22. Kotler P. Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control / P. Kotler. – Prentice Hall, 8th ed., 1994). – Р.6.
23. Чурсіна О. Маркетинговий ризик [Електронний ресурс] / О. Чурсіна. – Режим доступу : <http://churzina.wordpress.com/2010/02/15/>
24. Павленко А.Ф. Маркетинг: Підручник / А.Ф. Павленко, І.Л. Решетнікова, А.В. Войчак та ін.; За наук. ред. д-ра екон. наук, проф., акад. АПН України А. Ф. Павленко; Кер. авт. кол. д-р. екон. наук, проф. І.Л. Решетнікова — Київ : КНЕУ, 2008. — 600 с.
25. 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.
26. Greene, M. R. 1969. How to rationalize your marketing risks, Harvard Business Review 47(3), 114-123
27. Tull, D. S. 1967. The Relationship of Actual and Predicted Sales and profits in New Product Introductions, Journal of Business 40(3): 233–250. doi:10.1086/294974
28. Miller, K. D. 1992. A Framework for Integrated Risk Management in International Business, Journal of International Business Studies 23: 311–331. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490270

29. Безпека життєдіяльності. Підручник затверджений МОН України - Запорожець О.І. – К.: ЦУЛ, 2019. – 448 с
30. Петруня Ю. Є., Андрєєва Т. Є., Сичова О. Є. Маркетинг: навч. посібник. Київ: Знання, 2013. 108
31. Гуржій Н.М. Система маркетингових ризиків в діяльності підприємства [Електронний ресурс] / Н.М. Гуржій // Вісник Хмельницького національного університету — 2011. — № 6(4). — С. 167—170. — Бібліогр.: 7 назв. — укр. — Режим доступу: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_6_4/167-170.pdf.
32. Zhang, D.; Xiao, S.; Lin, M. 2008a. Research on transnational marketing risk and evaluation index system of Chinese retail enterprises, in Service Operations and Logistics, and Informatics, IEEE/SOLI 2008. IEEE International Conference on Volume 2, 12–15 Oct. 2008, 2592–2597
33. 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.
34. Гавриш О.А., Солнцев С.О., Роїк Т.А., & Гавриш Ю.О. (2022). ВПЛИВ COVID-19 НА БІЗНЕС. Наукові Записки Львівського Університету Бізнесу Та Права. Серія Економічна. Серія Юридична, 32, 4–10. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5798065>
35. Летуновська Н.Є. Аналіз передумов формування регіональної конкурентоспроможності в соціально-економічній сфері. Інфраструктура ринку. 2017. Випуск 3. С. 98-103.
36. Вплив COVID-19 та карантинних обмежень на економіку України. URL: <https://www.kas.de/documents/270026/8703904>
37. Летуновська Н.Є. Соціальні інновації підприємств в умовах трансформаційної економіки. Інноваційна економіка. 2013. № 4. С. 107-112.

38. Мінекономіки: ВВП за підсумком 2022 року впав на 29,2% | Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=b30e854d-b47d-4806-82ac-bb6daa87fa51&title=Minekonomiki> (дата звернення: 19.06.2024).
39. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. Програма розвитку ООН. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/undp-ua-smb-2024.pdf>
40. Історія компанії Vodafone Україна. Мобільний зв'язок від оператора Vodafone Україна. URL: <https://www.vodafone.ua/company/history-company> (дата звернення: 26.12.2023).
41. Продукти та послуги Vodafone Україна. Vodafone для бізнесу. URL: <https://business.vodafone.ua/produkty#iot> (дата звернення: 26.12.2023).
42. Летуновська, Н.Є. Зарубіжний та вітчизняний досвід участі підприємств у розвитку соціальної інфраструктури регіону. Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки. 2013. № 3(19). С. 43-49.
43. Vodafone запустив швидкісний домашній інтернет. Поки що у чотирьох містах України | Mediasat. Mediasat. URL: <https://mediasat.info/uk/2023/06/07/vodafone-zapustyv-shvydkisnyj-domashnij-internet-poky-shho-u-chotyroh-mistah-ukrayiny/> (дата звернення: 26.12.2023)
44. ПрАТ «ВФ Україна». Консолідована фінансова звітність відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності та звіт незалежного аудитора. Vodafone. URL: https://www.vodafone.ua/storage/image-storage/2023/04/07/391/source/ukr-vf-group-fs-2022-signed-with-audit-report_1680867815.pdf (дата звернення 29.12.23)
45. Річний звіт зі сталого розвитку 2022. Vodafone. URL: https://www.vodafone.ua/storage/image-storage/2023/04/12/401/source/vodafone-annual-report-1204-ua_1681291386.pdf (дата звернення 29.12.23)