

Сяоцінь Го,
аспірантка, Харківський національний
економічний університет імені Семена Кузнеця
Кожевнікова Марія,
здобувач вищої освіти, Харківський
національний економічний університет імені
Семена Кузнеця

Xiaoqing Guo,
Post Graduate Student, Simon Kuznets Kharkiv
National University of Economics,
<https://orcid.org/0000-0003-2804-2918>
Kozhevnikova Mariia,
Master Student, Simon Kuznets Kharkiv National
University of Economics

**ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ТА
РЕАЛІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ РИТЕЙЛУ
APPLICATION OF RISK MANAGEMENT TECHNOLOGY IN THE FORMATION AND
IMPLEMENTATION OF RETAIL ENTERPRISES MARKETING STRATEGY**

Сяоцінь Го, Кожевнікова М. Застосування
технології ризик-менеджменту в процесі
формування та реалізації маркетингової
стратегії підприємств ритейлу. *Український
журнал прикладної економіки та техніки.*
2022. Том 7. № 3. С. 134-141.

Xiaoqing Guo, Kozhevnikova M. Application of
risk management technology in the formation
and implementation of retail enterprises
marketing strategy. *Ukrainian Journal of Applied
Economics and Technology.*
2022. Volume 7. № 3, pp. 134-141.

Сучасні умови невизначеності, нові виклики, поява нових ризиків та посилення існуючих вимагають застосування адекватних ситуації технологій ризик-менеджменту в усіх управлінських процесах, у тому числі і при розробленні маркетингових стратегій. Особливої актуальності це питання набуває для підприємств ритейлу, які зіткнулися з падінням обсягів реалізації через появу нових ризикоутворюючих факторів. Метою статті є визначення особливостей застосування технології ризик-менеджменту при виборі маркетингової стратегії підприємств ритейлу, виділення основних видів ризиків та встановлення їх пріоритетності на кожному етапі її розроблення. У процесі дослідження були використані методи логічного узагальнення, аналізу і синтезу, опитування, компаративного аналізу. Визначено, що до основних ризиків, які необхідно враховувати при формуванні маркетингової стратегії підприємств ритейлу, відносяться: збутові ресурсні, інформаційні, організаційні, цінові, логістичні, дистрибутивні, товарні, ризики маркетингових комунікацій, HR-ризиків. Встановлено, що при розробленні товарної стратегії найбільш значущими є товарні, цінові та збутові ризики; цінової стратегії – цінові, ресурсні та логістичні ризики; стратегії продажу – комунікаційні, інформаційні та збутові ризики; стратегії просування – інформаційні ризики.

Ключові слова: маркетингова стратегія, ризик-менеджмент, види ризиків, маркетингові ризики, ритейл, управління.

Uncertainty, new modern challenges, the nascence of new risks and the strengthening of existing ones require the use of adequate risk management technologies in all management processes, including the development of marketing strategies. This issue is especially relevant for retail companies that have faced a drop-in sales volume due to the emergence of new risk-generating factors. The purpose of the paper is to determine the features of the application of risk management technology when choosing a marketing strategy of retail enterprises, to identify the main types of risks and to establish their priority at each stage of its development. To achieve the goal the methods of logical generalization, analysis and synthesis, survey, comparative analysis was used. It was determined that the main risks that should be taken into account when developing the marketing strategy of retail enterprises include sales, resource, information, organizational, price, logistic, distribution, commodity, marketing communications, HR risks. A survey of retail enterprises marketing staff in the Kharkiv region was conducted to establish the relevance of risks types to specific stages of marketing strategy development. The respondents were asked to determine the importance of the risks that have the greatest impact on the implementation of the marketing strategy. It was outlined that when developing a product strategy, product, price and sales risks are the most significant; for price strategy – price, resource and logistics risks; for sales strategies – communication, information and sales risks; for promotion strategies – information risks. When developing a marketing strategy for retail enterprises, it is proposed to allocate risk management to a separate management function. Management methods should be based on the exchange of risk information and monitoring results. Risk management technology is developed for each enterprise taking into account its specifics.

Keywords: marketing strategy, risk management, types of risks, marketing risks, retail, management.

Вступ

Сучасні умови невизначеності, нові виклики, поява нових ризиків та посилення існуючих вимагають застосування адекватних ситуації технологій в усіх управлінських процесах, у тому числі і у розробленні стратегій реалізації товарів та послуг. Одним з наймасштабніших викликів останніх років стала пандемія COVID-19, яка призвела до скорочення обсягів продажів в усьому світі. За даними державної служби статистики України [9] порівняно з 2019 роком у 2020 році

індекс фізичного обсягу товарообороту підприємств роздрібною торгівлі знизився на 3,77%. У 2020 р. через карантинні обмеження за два місяці з їх початку торгово-розважальні центри України втратили більше 50 млрд грн товарообігу [12]. В умовах падіння обсягів продажів та зниження рівня прибутковості підприємства ритейл-бізнесу потребують модифікації маркетингових стратегій у частині врахування ризиків. Маркетингова стратегія є інструментом стратегічного управління, що забезпечує збалансованість та посилення позитивного впливу від використання інструментарію розвитку у довгостроковій перспективі, беручи до уваги зовнішні та внутрішні ризики середовища. Враховуючи, що як сукупність прийомів, методів, заходів, спрямованих на визнання, оцінку та контроль ризику, ризик-менеджмент спрямований також на захист підприємства від негативних наслідків та мінімізацію впливу ризиків, управління ринковими ризиками дозволяє певною мірою прогнозувати несприятливі події, контролювати їх, вживати заходів щодо їх нейтралізації [16].

Отже, поточні умови ведення ритейл-бізнесу вимагають зміни підходів до розроблення маркетингової стратегії підприємств ритейлу у напрямі ідентифікації та оцінки ризиків на різних етапах її формування. Використання технології управління ризиками при розробленні маркетингової стратегії дозволить підприємству забезпечити найкращий баланс між фінансовими результатами та ризиком, сприятиме підвищенню його стійкості до несприятливих змін ринкового середовища.

У науковій літературі представлено різні підходи до формування маркетингових стратегій з урахуванням концепції ризик-менеджменту, при цьому більшість з них орієнтується на мінімізацію саме маркетингових ризиків [5; 8; 11; 14; 16].

Серед наукових досліджень, предметом розгляду яких є управління ризиками в маркетинговій діяльності підприємства та формування стратегій маркетингу, слід зазначити праці таких дослідників, як Т. Балановська [6], О. Гавриш [6], О. Лабурцева [13], Г. Левків [14], К. Левченко [16], В. Ткаченко [5], В. Сібрук [18].

Реалізація технології ризик-менеджменту при формуванні маркетингової стратегії підприємства у підходах різних дослідників має певні особливості залежно від трактування категоріального апарату та класифікації ризиків. На думку Г. Левків [14], ризик – це характеристика результату, що має невизначений характер, за можливості настання негативних наслідків, проте кількісно виражена. Особливість ризиків маркетинг-менеджменту згідно з підходом дослідника полягає в тому, що вони охоплюють увесь процес управління системою маркетинг-менеджменту, але найбільше проявляються у сфері обігу залежно від розміру прибутку.

Класифікацію ризиків для потреб управління маркетинговою діяльністю здійснено у роботах Г. Левків [14], К. Левченко [16], М. МакДональд [2], С. Тапаїдзе [20]. Так, М. МакДональд [2] пропонує класифікацію ризиків маркетинг-менеджменту, які об'єднанні у три групи залежно від обсягу прибутку. Також він розглядає ризики, що виникають у сфері стратегічного маркетингу, і поєднує їх у три категорії: ринковий ризик, пайовий ризик і ризик прибутку. С. Трапаїдзе [20] надає класифікацію факторів впливу на формування маркетингової стратегії відповідно до зовнішніх і внутрішніх джерел їх походження, що сприятиме вдосконаленню стратегії розвитку підприємства.

Т. Балановська та О. Гавриш [6], О. Лабурцева [13] взагалі не виділяють класифікаційних ознак чи груп факторів, а В. Ткаченко зазначає лише загальні можливі в організаціях ризики [5], що не дозволяє повною мірою врахувати їх в процесі формування маркетингової стратегії.

О. Лабурцева в статті [13] визначає місце ризик-менеджменту залежно від етапів формування стратегії маркетингу. Так, оцінка ризиків відбувається на етапі аналізу середовища, що впливає на останній етап – коригування маркетингової стратегії відповідно до ризиків та очікуваного фінансового результату.

Даний підхід перетинається з результатами дослідження К. Левченко [15] який стверджує, що маркетингова стратегія є найважливішим синтетичним інструментом стратегічного управління, роль якого полягає у забезпеченні збалансованості та синергії інструментарію розвитку у довгостроковій перспективі, зважаючи на внутрішні та зовнішні умови досягнення передбачуваного ринкового ефекту.

У іншій роботі К. Левченко [16] наголошується, що ризик-менеджмент слугує інструментом оцінки можливості реалізації маркетингової стратегії в умовах динамічних ринкових змін, які є джерелами виникнення ризиків. Процес управління ризиками має охоплювати всі

види діяльності організації, які зумовлюють параметри ризику, та забезпечувати логічні процедури виявлення, оцінки, контролю та моніторингу ризиків на всіх рівнях управління, передбачати відповідні технології прийняття управлінських рішень, визначати порядок та етапність реалізації заходів.

В управлінні ризиками дотримуються інструментів стратегічного аналізу (PEST-аналіз, модель п'яти сил конкуренції, аналіз функціональних зон підприємства) та підходу до вибору оптимальної маркетингової стратегії на основі ставлення керівництва підприємства до ризику. Зокрема, при розробці альтернативних стратегій маркетингу рекомендується складати варіанти прогнозів доходів і витрат з урахуванням виявлених ризиків та вибирати альтернативу за співвідношенням очікуваного результату та ризику.

В статті [18] було запропоновано використовувати імітаційне моделювання, що дозволяє бачити кореляцію між змінами параметрів та є спробою створити комплексний підхід до управління маркетинговими ризиками.

Розроблена Н. Гуржій [7] карта стратегічних ризиків являє собою ефективний інструмент для зображення зв'язку між імовірністю та наслідками ризикових подій, що дозволяє вірно визначити пріоритети впровадження антикризових заходів. За результатами діагностики здійснюється розроблення конкретних рекомендацій зі скорочення ризикованих ситуацій в управлінні стратегічним маркетингом.

Найбільш повний підхід до визначення та контролю ризиків приведений Т. Попович [17], що передбачає виділення процесів управління ризиками, їх елементів та методів ідентифікації, рівнів впровадження та формування організаційного супроводу управління ризиками. Разом із цим, зв'язок ризиків з формуванням маркетингової стратегії простежується недостатньо повно.

За результатами проведеного аналізу наукових праць стосовно формування маркетингової стратегії та управління маркетинговими ризиками слід констатувати, що незважаючи на наявність значної кількості підходів, подальшого розвитку потребують питання визначення найбільш значущих ризиків на кожному з етапів розроблення маркетингової стратегії.

Формулювання цілей статті

Виходячи з цього, **метою статті** є визначення особливостей застосування технології ризик-менеджменту при виборі маркетингової стратегії підприємств ритейлу, виділення основних видів ризиків та встановлення їх пріоритетності на кожному етапі її розроблення.

Виклад основного матеріалу

Серед ризиків, з якими стикаються підприємства, протягом останніх трьох років велике значення мають ризики, спровоковані Covid-19. На фоні рецесії світової економіки та економічної кризи в Україні, що загострилася через пандемію, все більше підприємств змушені при-

Таблиця 1. Вплив COVID-19 на ключові макроекономічні показники

Зміна обсягу ВВП країни			Рівень безробіття	Індекс впевненості бізнесу
Країна	2 квартал 2020 р.	3 квартал 2020 р.	Відсоток у 2 кварталі 2020 р. порівняно з 1 кварталом 2020 р.	% зміни протягом першої половини 2020 р.
Китай	3,2	4,9	+0,1	1,6
Франція	-18,9	-3,9	-0,7	-3,3
Німеччина	-11,2	-4	+0,6	-1,6
Індія	-23,5	-7,5	н/д	1,2
Японія	-10,3	-5,7	+0,4	-1,6
Великобританія	-21,5	-9,6	-0,1	-3
США	-9	-2,9	+9,2	-0,6
Україна	-11,2	-3,5	+0,7	-3,5

Джерело: складено за даними [4]

зупинити та/або припинити свою діяльність, що супроводжується скороченням робочих місць, надходжень до бюджетів різних рівнів тощо.

Згідно з даними щорічного звіту з ризиків світового економічного форуму [4], пандемія спричинила наступі зміни у семи найбільших економіках світу та економіці України (табл. 1).

Беручи до уваги саме сектор торгівлі, за даними Федерації роботодавців України [10] у I півріччі 2020 року в порівнянні з II півріччям 2019 року 66% респондентів відмітили зменшення капітальних інвестицій та 64% зменшення обсягів збуту продукції. Зросли замовлення лише у 17% респондентів.

У рамках опитування представників торгівельних підприємств серед респондентів головними перешкодами було зазначено бар'єр у комунікації зі споживачем (комунікаційні ризики) та необхідність переорієнтувати канали збуту (збутові ризики), що у сукупності призвело до зниження економічної активності.

У майбутньому економічна активність та споживчий попит зрештою відновляться, але те, як і де здійснюються покупки, може не повернутися до допандемічних моделей, внаслідок чого багато роздрібних торговців у магазинах зіткнуться зі значною та постійною втратою бізнесу.

Необхідною умовою існування будь-якого суб'єкта економіки наразі виступає швидке пристосування до нових умов. Дослідження показують, що ті ритейлери, які миттєво реагують на загрози, легше проходять кризові часи і мають «підйом» у посткризовий період, що зумовлює необхідність управління маркетинговими ризиками, що передбачає їх виявлення, визначення прийняттого рівня та вибір методів зменшення або нейтралізації.

За даними дослідження Deloitte [1], оперативно на нові виклики зміг відповісти наступний процент ринку ритейлу (рис. 1).

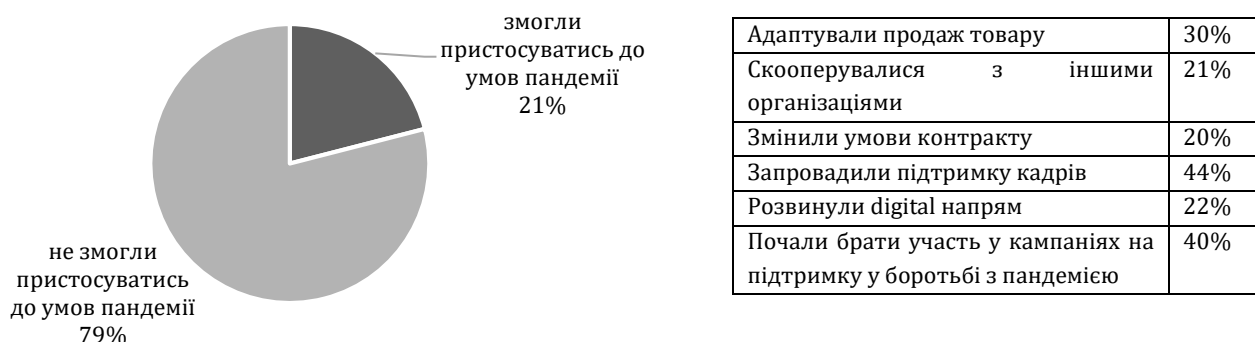


Рис. 1. Результати опитування Deloitte щодо глобальних маркетингових тенденцій

Джерело: складено за даними [1]

В умовах об'єктивного існування ризиків і пов'язаних з ними видів втрат виникає потреба в певному механізмі, що дав би змогу, з огляду на поставлені підприємством цілі, враховувати ризики при прийнятті й реалізації господарських рішень [8]. Для підтвердження цієї тези можна звернутися до глобальних тенденцій, а саме появи окремого класу підприємств, risk-intelligent компаній, у яких робиться акцент на контролі ризиків та створенні єдиного середовища для управління ризиками.

Ризики можуть виникати через дію зовнішніх і внутрішніх факторів, невідповідність

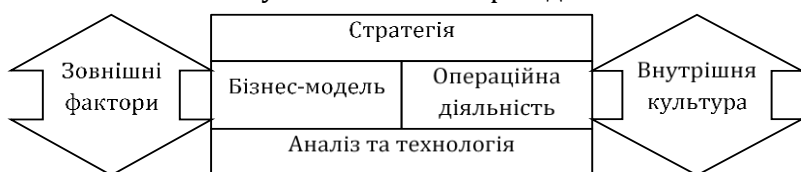


Рис. 2. Джерела ризику підприємства за даними дослідження Deloitte [3]

стратегій, бізнес-моделей, технологій та операційної діяльності компаній існуючим потребам (рис. 2).

Як видно з рис. 2, стратегія – це всеосяжний та первинний елемент – бачення, яке рухає організацію. Стратегії

– це обрані керівництвом засоби досягнення цілей компанії [3], а в залежності від цілей змінюються й ризики, з якими вона зіштовхується.

Для прийняття релевантного рішення щодо вибору маркетингової стратегії і тактики поведінки, планування виробничої і фінансової діяльності на ринку товарів і послуг важливе значення має аналіз усієї необхідної інформації конкретного підприємства. Маркетингові ризики проявляються у відсутності реалізації продукції або зменшенні обсягів її реалізації та зниженні цін на неї, наслідком чого є недоотримання прибутку або певні збитки [11].

Система ризик-менеджменту є сукупністю процедур та технологій, за допомогою яких організація самостійно виявляє та ідентифікує ризики, здійснює комплексний аналіз причин їх виникнення та вимірює їх величину, здійснює моніторинг ризиків, контролює свої ризикові позиції, а також виробляє програму та системи управління ризиками відповідно до власних потреб та зовнішніх впливів.

Управління ринковими ризиками дозволяє певною мірою прогнозувати ризикові події, контролювати їх, вживати заходів для виключення або зниження негативних наслідків настання цих подій. Завданнями управління ризиками ринку товарів є [16]:

виявлення областей підвищеного ризику на ринку товарів;

оцінка ступеня ризику на ринку;

аналіз прийнятності даного рівня ризику на ринку для конкретного підприємства;

розробка заходів попередження або зниження ризику;

вжиття заходів для максимально можливого відшкодування заподіяного збитку у випадку реалізації ризикової події.

Загалом, управління ризиком означає правильне розуміння ступеню ризику, який постійно загрожує майну, персоналу, фінансовим результатам діяльності. У сучасних умовах управління ризиками має стати невід'ємною частиною системи менеджменту організації, бути інтегрованою в її загальну політику і стратегію діяльності [17].

Економічний аналіз маркетингових ризиків, а також чинників, що їх зумовлюють, повинен узгоджуватися із завданнями та функціями стратегічного й оперативного маркетингу. При цьому слід ураховувати, що стратегічний маркетинг пов'язаний з розробкою місії підприємства, визначенням довгострокових стратегічних цілей.

У рамках формування маркетингової стратегії дослідники імплементують технологію ризик-менеджменту на етапі аналізу та контролю маркетингової стратегії (рис. 3), проте цей підхід не забезпечує всебічну оптимальну оцінку ризиків. Ризик-менеджмент необхідно реалізовувати, починаючи з першого етапу формування маркетингової стратегії на усіх рівнях, оскільки маркетинговий ризик можна визначити як ймовірність втрат, що виникають при вкладенні підприємством коштів в реалізацію маркетингових заходів, а також у розробку управлінських рішень, які не принесуть очікуваного ефекту.

Вибір тієї чи іншої маркетингової стратегії залежить від значної кількості факторів та параметрів. Досягнення мети на кожному етапі маркетингової стратегії ускладнюється наявністю ризиків. Найбільш поширеним є поділ ризиків на зовнішні та внутрішні з наступною ідентифікацією та оцінкою ризиків за джерелом (фактором) їх генерації.

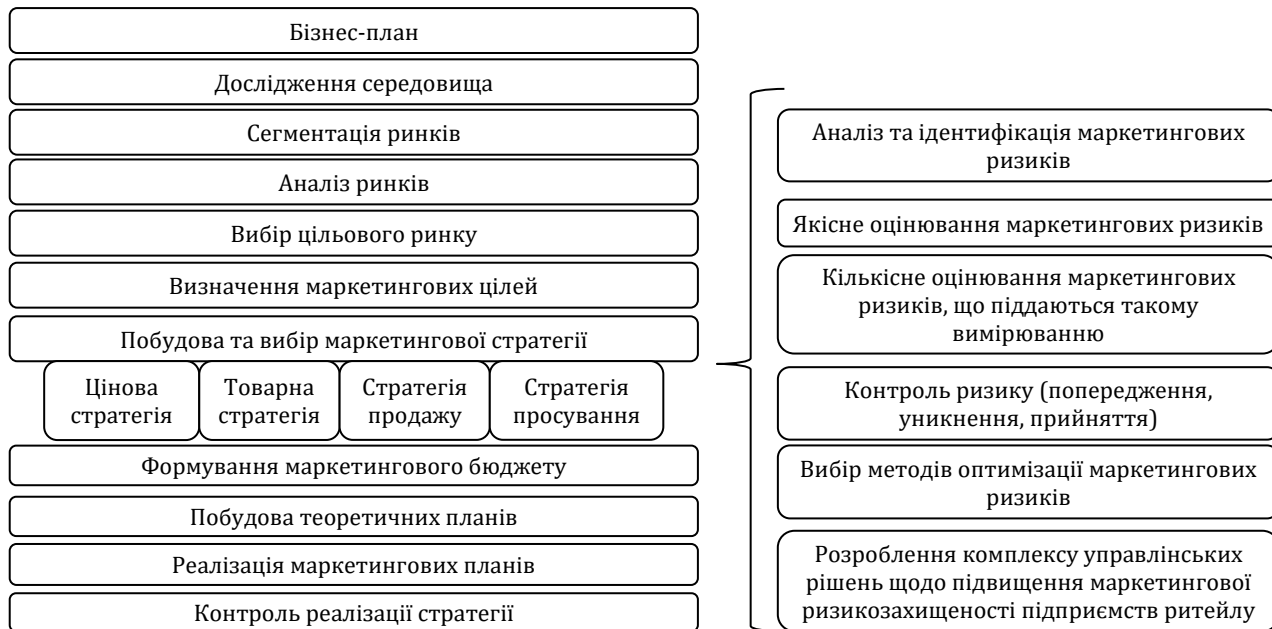


Рис. 3. Місце ризик-менеджменту у розробленні маркетингової стратегії підприємств ритейлу

Джерело: складено на основі [6, 13, 15]

На нашу думку, до основних ризиків, які необхідно враховувати при формуванні маркетингової стратегії підприємств ритейлу, відносяться: збутові ресурсні, інформаційні, організаційні, цінові, логістичні, дистрибутивні, товарні, ризики маркетингових комунікацій, HR-ризиків. Для встановлення відповідності видів ризиків конкретним етапам розроблення маркетингової стратегії було проведено опитування 30 працівників маркетингових підрозділів

п'яти підприємств ритейлу Харківської області. Респондентам було запропоновано визначити вагомість ризиків, що мають найбільший вплив на реалізацію маркетингової стратегії, за десятибальною шкалою. Результати опитування подано на рис. 4.

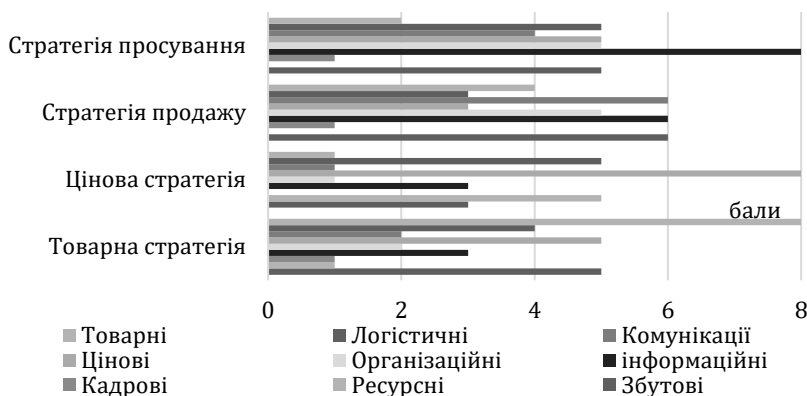


Рис. 4. Результати опитування стосовно встановлення найбільш значущих ризиків реалізації маркетингової стратегії підприємств ритейлу

Джерело: складено авторами

манітність комбінацій комп-лексу маркетингових стратегій. Вибір стратегії залежить від ресурсів підприємства та ризику, на який готове йти керівництво [19].

Управління та культура визначають середовище, в якому реалізуються стратегії. Бізнес-моделі та операційні моделі, а також аналітика даних та технології дозволяють організації вести бізнес, розуміти свої позиції щодо ризиків та керувати ними. Реалізація маркетингової стратегії відбувається через оперативні дії та функціональну стратегічну поведінку підприємства, що визначає її ринкову спрямованість. Ризики реалізації стратегії можуть бути особливо руйнівними і, отже, повинні враховуватися за будь-яких зусиль з трансформації ризиків. При розробленні маркетингової стратегії слід контролювати ризики на усіх етапах її формування та реалізації (рис. 5).

На основі проведеного опитування встановлено, що при розробленні товарної стратегії найбільш значущими є товарні, цінові та збутові ризики; цінової стратегії – цінові, ресурсні та логістичні ризики; стратегії продажу – комунікаційні, інформаційні та збутові ризики; стратегії просування – інформаційні ризики.

Цілі маркетингу змінюються у міру просування товару від однієї стадії до іншої, змінюючи і стратегію маркетингу. Тому різноманітність ринкових ситуацій передбачає і різно-



Рис. 5. Етапи розроблення маркетингової стратегії підприємств ритейлу з урахуванням ризиків

Джерело: розроблено на основі [6, 13, 15]

Реалізувати комплексний підхід до визначення та контролю маркетингових ризиків можна завдяки впровадженню єдиної системи класифікації ризиків конкретного підприємства, що має безпосередній вплив на організацію його роботи, та постійне проведення комплексного аналізу середовища й стратегічної поведінки інших учасників ринку.

Висновки та перспективи подальших розвідок

Таким чином, управління ризиками при розробленні маркетингової стратегії підприємств ритейлу має бути окремою функцією управління, що обумовлено невизначеністю факторів внутрішнього та зовнішнього середовища компанії при прийнятті рішень у маркетингу. Методи управління мають базуватися на обміні інформацією про ризики та результатах моніторингу. Реалізація маркетингової функції вимагає розробки технології управління ризиками для кожного підприємства з урахуванням його специфіки.

Дослідження показало, що уніфікованого переліку ризиків, з якими зіштовхуються підприємства ритейлу під час своєї діяльності, не існує. Види ризиків та інтенсивність їх впливу залежать від обраної стратегії та специфіки діяльності підприємства. Разом із цим встановлено, що при розробленні товарної стратегії найбільш значущими є товарні, цінові та збутові ризики; цінової стратегії – цінові, ресурсні та логістичні ризики; стратегії продажу – комунікаційні, інформаційні та збутові ризики; стратегії просування – інформаційні ризики.

Подальші дослідження можуть полягати у розробленні методів оцінки маркетингових ризиків підприємств ритейлу.

Список літератури

1. 2021 Global Marketing Trends. Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/xe/en/pages/strategy-operations/articles/2021-global-marketing-trends.html>
2. MacDonald D. B. When Risk Management Collides with Enterprise Sustainability. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*. 2011. Vol. 8. Issue 3. pp. 56–66.
3. Strategic Risk: A cornerstone of risk transformation. *Deloitte insight*. 2021. URL: <https://www2.deloitte.com/ro/en/pages/risk/articles/implementing-risk-transformation-in-organizations.html>
4. The Global Risks Report 2021. URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2021/>
5. Tkachenko V., Kwilinski A., Tkachenko I. Theoretical and methodical approaches to the definition of marketing risks management concept at industrial enterprises. *Marketing and Management of Innovations*. 2019. №2. С. 228–238.
6. Балановська Т.І., Гавриш О.М. Формування маркетингової стратегії як складової антикризового управління підприємством. «Економіка. Менеджмент. Бізнес». 2015. №4 (14). С.10-20.
7. Гуржій Н. М. Ризик-менеджмент стратегічного маркетингу. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. №48. С. 70–76.
8. Гуржій Н.М. Система маркетингових ризиків в діяльності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 6(4). С. 167-170.
9. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
10. Індекс впевненості бізнесу URL: <https://fru.ua/ua/media-center/analytics/indeks-vpevnenosti-biznesu>
11. Коляда Ю. В., Шатарська І. Ф. Кількісне оцінювання ризику для амплітуди динамічної траєкторії ризикостійкості маркетингової стратегії. *Моделювання та інформаційні системи в економіці*. 2016. Вип. 92. С. 149–159.
12. Коронавірусний жах ритейлу: як вижити під час шторму. URL: <https://www.unian.ua/economics/other/karantin-v-ukrajini-yak-perezhit-koronavirusnyy-zhah-riteylu-ostanni-novini-11013341.html>
13. Лабурцева О. І. Ризики формування маркетингових стратегій. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. №2. С. 237–243.
14. Левків Г. Я. Ефективне управління ризиками маркетинг-менеджменту підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2016. №5. С. 519–530.
15. Левченко К. А. Маркетингова стратегія підприємства на ринку промислових товарів України: порядок формування та стратегічні ризики. *Економіка та держава*. 2018. №3. С.113-117. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/3_2018/25.pdf.
16. Левченко К. А. Стратегічні ризики ринку промислових товарів України та способи їх контролю в межах маркетингової стратегії. *Актуальні проблеми сучасної науки: збірник тез наукових праць XXVIII Міжнародної науково-практичної конференції. Астана–Київ–Відень, 29 березня 2018*. С. 74-78
17. Попович Т. М. Удосконалення процедури розроблення та реалізації управлінських рішень у системі ризик-менеджменту. *Інноваційна економіка*. 2013. №2. С. 362–367
18. Сібрук В. Л. Підходи до оцінки маркетингових ризиків. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2015. №51. С. 119–123
19. Скрипник В. В. Маркетингові стратегії як передумови необхідності дослідження та забезпечення конкурентоздатності. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. №6. С. 83–87.
20. Тапаїдзе С. М. Удосконалення класифікації факторів впливу на вибір маркетингової стратегії підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. №5. С.116–121.
21. Зубко, Д. О. Роль бренд-менеджменту в стратегічному розвитку торговельних підприємств. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 2. С. 260–266.

References

1. 2021 Global Marketing Trends. Deloitte. Available at: <https://www2.deloitte.com/xe/en/pages/strategy-operations/articles/2021-global-marketing-trends.html>

2. MacDonald, D. B. (2011). When Risk Management Collides with Enterprise Sustainability. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*. Vol. 8. Issue 3. pp. 56–66.
3. Strategic Risk: A cornerstone of risk transformation. *Deloitte insight*. (2021). Available at: <https://www2.deloitte.com/ro/en/pages/risk/articles/implementing-risk-transformation-in-organizations.html>
4. The Global Risks Report 2021. Available at: <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2021/>
5. Tkachenko, V., Kwilinski, A., Tkachenko, I. (2019). «Theoretical and methodical approaches to the definition of marketing risks management concept at industrial enterprises». *Marketing and Management of Innovations*. №2, pp. 228–238.
6. Balanovska, T.I., Havrysh, O.M. (2015). Formation of marketing strategy as a component of anti-crisis management of the enterprise. «*Ekonomika. Menedzhment. Biznes*». №4 (14), pp.10-20.
7. Hurzhii, N. M. (2013). «Risk management of strategic marketing». *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen'*. №48, pp. 70–76.
8. Hurzhii, N. M. (2011). «The system of marketing risks in the company's activities». *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*. № 6(4), pp. 167-170.
9. State Statistics Service of Ukraine. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
10. Business confidence index. Available at: <https://fru.ua/ua/media-center/analytics/index-vpevnenosti-biznesu>
11. Koljada, Ju. V., Shatarska, I. F. (2016). «Quantitative risk assessment for the amplitude of the dynamic trajectory of the risk tolerance of the marketing strategy». *Modeliuvannia ta informatsijni systemy v ekonomitsi*. Issue. 92, pp. 149–159.
12. The retail coronavirus horror: how to survive the storm. Available at: <https://www.unian.ua/economics/other/karantin-v-ukrajini-yak-perezhyti-koronavirusniy-zhah-riteylu-ostanni-novini-11013341.html>
13. Laburceva O. I. (2018). «Risks of marketing strategy formation». *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*. №2, pp. 237–243.
14. Levkiv, Gh. Ja. (2016). «Effective risk management of enterprise marketing management». *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*. №5, pp. 519–530.
15. Levchenko, K. A. (2018). «The marketing strategy of the enterprise in the market of industrial goods of Ukraine: the formation procedure and strategic risks». *Ekonomika ta derzhava*. №3. pp.113-117. Available at: http://www.economy.in.ua/pdf/3_2018/25.pdf.
16. Levchenko, K. A. (2018). «Strategic risks of the industrial goods market of Ukraine and methods of their control within the marketing strategy». *Aktual'ni problemy suchasnoi nauky*. [Actual problems of modern science]. *Proceeding of a collection of theses of scientific papers of the XXVIII International Scientific and Practical Conference*. Astana–Kyiv–Vienna, March 29, pp. 74-78
17. Popovych, T. M. (2013). «Improvement of procedures for development and implementation of management solutions in the risk management system». *Innovatsijna ekonomika*. №2, pp. 362–367
18. Sibruk, V. L. (2015). «Approaches to the assessment of marketing risks». *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*. №51, pp. 119–123
19. Skrypnyk, V. V. (2018). Marketing strategies as prerequisites for the need for research and ensuring competitiveness. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*. №6, pp. 83–87.
20. Tapaidze, S. M. (2016). «Improving the classification of influencing factors on the choice of the enterprise's marketing strategy». *Ekonomika i suspil'stvo*. №5, pp.116–121.
21. Zubko D. (2020). «The role of brand management in the strategic development of trade enterprises». *Ukrainian Journal of Applied Economics*. Vol. 5, №2, pp. 260–266. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-2-31>.

Стаття надійшла до редакції 19.10.2022 р.