

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЗАСТОСУВАННЯ ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ МАРКЕТИНГУ

УДК 339.138

ЛАБУРЦЕВА О. І.

Київський національний торговельно-економічний університет

РИЗИКИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВИХ СТРАТЕГІЙ

У роботі обґрунтовано рекомендації щодо імплементації управління ризиками в процес формування стратегії маркетингу. Досліджено можливості використання методичного інструментарію стратегічного аналізу в управлінні ризиками. Запропоновано методичний підхід до вибору оптимальної стратегії маркетингу з урахуванням ставлення керівництва підприємства до ризику.

Ключові слова: ризик, управління ризиками, стратегія маркетингу, стратегічний аналіз.

LABURTSEVA O.

Kyiv National University of Trade and Economics

RISKS OF MARKETING STRATEGIES FORMING

The purpose of the study is to develop methodological approaches to the recognition, assessment and taking into account of risks in the process of developing marketing strategies. It is shown that despite the high degree of uncertainty of results in planning marketing activities, the methodical tools of risk management in the formation of marketing strategies remains virtually unexplored. The recommendations for the implementation of risk management in the process of formation of a marketing strategy are substantiated. In particular, in developing alternative marketing strategies, it is recommended to make variant income and expenditure forecasts taking into account identified risks and to choose an alternative on the ratio of the expected result and risk. Possibilities of using methodical tools of strategic analysis (PEST analysis, model of five forces of competition, analysis of functional zones of the enterprise) in risk management are explored. The methodical approach to choosing an optimal marketing strategy based on the attitude of enterprise management towards risk is proposed. Attitude to risk is taken into account using the dependence of the deterministic equivalent coefficient on the variation of net profit, which is formed by the retrospective statistical data of the enterprise. Thus, the use of methodical tools for risk management in the formation of marketing strategies will allow the company to provide the best balance between financial results and risk, and thus increase the company's resilience to adverse changes in the market environment. Prospects for further exploration may consist of empirically identifying the main sources of marketing risks and developing practical tools for their neutralization.

Keywords: risk, risk management, marketing strategy, strategic analysis.

Вступ. Глобалізація суспільства, стрімкий розвиток сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, тривала світова фінансово-економічна криза зумовлюють драматичне зростання невизначеності у ринковому середовищі. Для підприємств несприятливий вплив зовнішніх чинників найчастіше трансформується у непередбачувані зміни споживчого попиту, а відтак створює ризики насамперед у сфері маркетингової діяльності. Традиційно однією з найбільш дієвих концепцій управління, що сприяє підвищенню стійкості підприємства до змін у зовнішньому середовищі, вважається стратегічне управління; проте, незважаючи на високий ступінь невизначеності результатів при плануванні маркетингової діяльності, методичний інструментарій управління ризиками при формуванні стратегій маркетингу до сьогодні залишається практично недослідженим.

Теоретичні та практичні засади формування стратегій маркетингу глибоко досліджені у працях таких відомих у світі науковців, як Ф. Котлер та К.Л. Келлер [1], Д.В. Креденс [2], О. Уолкер-молодший [3], Г. Хубей [4] та ін. В Україні даній проблематиці присвячені публікації Л.В. Балабанової [5], А.О. Длігача [6], С.В. Ковальчук [7], Є.В. Крикавського [8], Н.В. Куденко [9], О.М. Сумець та Є.М. Ігнатової [10] та багатьох інших. Проте, робіт, предметом розгляду яких було б саме управління ризиками в маркетинговій діяльності підприємства, і зокрема при формуванні стратегій маркетингу, практично немає; можна згадати лише таких дослідників, як Р.Д. Баззел, Д. Ф. Кокс, Р.В. Браун [11], а також А.О. Старостіна та В.А. Кравченко [12]. Це визначає актуальність подальших досліджень у зазначеному напрямі.

Метою дослідження є розробка методичних підходів щодо розпізнавання, оцінювання та урахування ризиків в процесі формування маркетингових стратегій.

Результати дослідження. За визначенням Н.В. Куденко, «маркетингова стратегія – це вектор (напрямок) дій фірми щодо створення її цільових ринкових позицій. Під ринковою позицією ми розуміємо ринкові аспекти діяльності фірми, тобто її діяльність по відношенню до споживачів та/або конкурентів» [13, с. 13]. Маркетингова стратегія задає певну систему пріоритетів для прийняття управлінських рішень в сфері маркетингу і поєднує заздалегідь заплановані дії та швидко адаптацію до зміни умов зовнішнього середовища.

Аналіз численних публікацій з проблем стратегічного маркетингового управління дозволяє зробити висновок, що процес формування стратегії маркетингу у найбільш загальному випадку складається з таких основних етапів:

- аналіз зовнішнього та внутрішнього маркетингового середовища підприємства;
- визначення або уточнення місії, встановлення цілей маркетингової діяльності у логічному взаємозв'язку з загальними цілями підприємства;
- формування альтернативних стратегій маркетингу, спрямованих на досягнення цілей; відповідно до концепції STP-маркетингу (від англ. segmenting – сегментування; targeting – таргетування, вибір цільового ринку; positioning – позиціонування), для кожної стратегічної альтернативи в першу чергу мають бути визначені цільовий ринок та позиціонування пропозиції підприємства на цьому ринку, а також яким чином обране позиціонування має бути доведено до споживачів через стратегії комплексу маркетингу;
- вибір остаточної стратегії маркетингу за певними критеріями, серед яких обов'язково має бути співвідношення сподіваного фінансового результату та ризику.

Рекомендації щодо імплементації управління ризиками в процес формування стратегії маркетингу подані в табл. 1.

Таблиця 1

Імплементація управління ризиками в процес формування стратегії маркетингу

Етап формування стратегії маркетингу	Заходи щодо управління ризиками
Аналіз маркетингового середовища підприємства	Ідентифікація ризиків: в зовнішньому макросередовищі – за допомогою PEST-аналізу; в зовнішньому мікросередовищі – за допомогою моделі п'яти сил конкуренції М. Портера; у внутрішньому середовищі – за функціональними зонами діяльності; узагальнення результатів – матриця ризиків
Визначення / уточнення місії, встановлення цілей маркетингу	Відсутні умови ризику: цілі встановлюються керівництвом підприємства на власний розсуд, проте можуть корегуватися, якщо жодна з альтернативних стратегій не дозволяє їх досягти з прийнятним рівнем ризику
Формування альтернативних стратегій маркетингу	Для кожної альтернативної стратегії: вдбір актуальних ризиків з ідентифікованих; прогнозування грошових потоків доходів і витрат з урахуванням актуальних ризиків (прогнозні сценарії, перебір комбінацій простих ризиків, імітаційне моделювання); аналіз ризику (розрахунок сподіваних доходів та показників ризику); визначення ступеня ризику; в разі потреби – нейтралізація ризику; уточнення сподіваних доходів та показників ризику
Вибір остаточної стратегії маркетингу	Вибір найбільш прийнятної з альтернативних стратегій маркетингу з урахуванням сподіваного доходу, ризику та ставлення керівників підприємства до ризику

Ідентифікація ризиків, що виникають у маркетинговому середовищі, є актуальним завданням при формуванні стратегії маркетингу. Для здійснення такої ідентифікації можуть бути адаптовані класичні інструменти стратегічного маркетингового аналізу – PEST-аналіз, модель п'яти сил конкуренції Майкла Портера, аналіз внутрішнього маркетингового середовища у розрізі функціональних зон діяльності.

Серед численних методичних підходів до проведення стратегічного аналізу факторів маркетингового середовища для ідентифікації ризиків найбільш прийнятним є той, згідно з яким визначаються три характеристики кожного фактора:

- сила впливу, або значущість фактора для даного підприємства;
- ймовірність зміни фактора в певному напрямі;
- напрям впливу цієї зміни на підприємство (сприятливий, несприятливий).

Результати ідентифікації ризиків в ході стратегічного аналізу доцільно представити у вигляді табл. 2.

Очевидно, як джерела ризиків слід розглядати ті фактори маркетингового середовища, підсумкова оцінка впливу яких (S) є від'ємною, тобто ті, що створюють загрози для підприємства. Наприклад, у мікросередовищі як один із факторів, пов'язаних зі споживачами, може розглядатися купівельна спроможність; припустимо, силу впливу даного фактора оцінено експертами у 9 балів, а ймовірність зниження – як 0,4. Для даного підприємства зниження купівельної спроможності – несприятливий фактор (отже, напрям впливу «–»). Підсумкова оцінка впливу $S = -0,4 * 9 = -3,6$.

Ідентифікація факторів ризику у маркетинговому середовищі підприємства

Групи факторів:*	Сила впливу на підприємство (0-10), X, балів	Ймовірність впливу (0-1), Y	Напрямок впливу (+/-), Z	Підсумкова оцінка впливу, $S = X*Y*Z$
<i>макросередовища:</i>				
політичні				
економічні				
соціально-культурні				
технологічні				
<i>мікросередовища:</i>				
існуючі конкуренти				
фірми-новачки				
товари-замінники				
постачальники				
посередники				
споживачі				
інші контактні аудиторії				
<i>внутрішнього середовища:</i>				
маркетинг				
наукові дослідження та дослідно-конструкторські розробки				
матеріально-технічне забезпечення				
виробництво				
персонал				
менеджмент				
фінанси				

* у кожній групі факторів оцінці має підлягати окремо кожний з конкретних факторів, що до неї належить

Після завершення аналізу маркетингового середовища доцільно впорядкувати ідентифіковані фактори ризику за їх значущістю для підприємства. Це можна зробити за допомогою матриці ризиків (табл. 3); кожний ідентифікований фактор ризику позиціонується до відповідного поля матриці.

Таблиця 3

Матриця факторів ризику маркетингового середовища

Ймовірність впливу	Сила впливу		
	Значна (7-10 балів)	Середня (4-6 балів)	Незначна (0-3 бали)
Висока (0,7-1,0)	Поле ВЗ	Поле ВС	Поле ВН
Середня (0,4-0,6)	Поле СЗ	Поле СС	Поле СН
Низька (0-0,3)	Поле НЗ	Поле НС	Поле НН

За матрицею ризиків визначають, які фактори маркетингового середовища в першу чергу слід взяти до уваги при формуванні стратегії маркетингу, зокрема передбачити у стратегічному плані маркетингу відповідні заходи нейтралізації ризику. Так, фактори, що потрапили до полів ВЗ, ВС та СЗ, обов'язково потрібно врахувати та передбачити заходи їх нейтралізації; фактори, що потрапили до полів НЗ, СС, ВН також бажано врахувати, але це можна зробити не в першу чергу; фактори з полів СН, НС, НН можна не враховувати, але потрібно моніторити (відстежувати), щоб не пропустити зростання сили або ймовірності їх впливу.

Аналіз маркетингового середовища створює підстави для визначення або уточнення місії підприємства, а також встановлення цілей маркетингової діяльності у логічному взаємозв'язку з цілями підприємства в цілому. Глибоке розуміння середовища і ризиків, які у ньому виникають, дозволяє більш обґрунтовано підійти до формування альтернативних стратегій маркетингу, відразу обмеживши коло можливих стратегій лише найбільш прийнятними альтернативами. Таким чином, вже на цей стадії проведений аналіз сприяє нейтралізації маркетингових ризиків.

Згідно з табл. 1, для кожної зі сформованих альтернативних стратегій маркетингу необхідно:

- відібрати з ідентифікованих раніше у маркетинговому середовищі ті фактори ризику, які є найбільш актуальними саме для цієї стратегії;
- з урахуванням цих факторів розробити прогнози грошових потоків доходів і витрат; для цього можна скористатися методами складання прогнозних сценаріїв, перебору комбінацій простих ризиків, імітаційного моделювання тощо;

- провести аналіз ризику, розрахувавши сподівані доходи та кількісні показники ризику;
 - визначити ступінь ризику, пов'язаний з реалізацією даної стратегії маркетингу;
 - в разі необхідності передбачити заходи з нейтралізації ризику, уточнити сподівані доходи та показники ризику з урахуванням цих заходів та повторно визначити ступінь ризику; якщо ступінь ризику залишається неприйнятним після застосування всіх економічно доцільних заходів нейтралізації, дану стратегічну альтернативу слід відхилити.

Остаточна стратегія маркетингу обирається серед тих стратегічних альтернатив, які залишилися після проведення попереднього етапу, з урахуванням сподіваного доходу, показників ризику, а також ставлення до ризику осіб, що приймають дане маркетингове рішення.

Розглянемо застосування даного методичного підходу на умовному прикладі.

Підприємство вирішує, на який з трьох сегментів ринку увійти з новою товарною пропозицією. На підставі маркетингових досліджень визначені прогностичні сценарії продажів для модифікацій товару, що пропонуватимуться на цих сегментах. Для випуску нової продукції планується здійснити капіталовкладення у придбання обладнання, кількість і якість якого залежить від модифікації товару, що буде виготовлятися. Норма амортизації обладнання 20 %. Інші постійні витрати плануються однаковими для всіх модифікацій товару.

Характеристики стратегічних альтернатив подані у табл. 4. Обсяги продажів очікуються однаковими для всіх років періоду реалізації стратегії. Необхідно обрати остаточну стратегію маркетингу з урахуванням ставлення до ризику осіб, що приймають рішення, розрахувавши сподіваний чистий прибуток та показники ризику для кожної з альтернативних стратегій.

Таблиця 4

Характеристики альтернативних стратегій маркетингу

Показники	Маркетингова стратегія виходу на сегмент		
	1-й	2-й	3-й
1. Ціна одиниці товару без ПДВ, грн.	240	225	200
2. Змінні витрати на одиницю товару, грн.	180	160	150
3. Прогноз продажів на рік, тис. од. (ймовірність):			
- песимістичний	40 (0,3)	40 (0,2)	50 (0,3)
- найбільш ймовірний	50 (0,4)	60 (0,6)	80 (0,4)
- оптимістичний	60 (0,3)	80 (0,2)	110 (0,3)
4. Постійні витрати на рік (без амортизації), тис. грн.	520	520	520
5. Вартість обладнання, тис. грн.	2550	2850	2550

Виконаємо аналіз на прикладі маркетингової стратегії виходу на 1-й сегмент.

Прибуток від реалізації знайдемо за формулою (1):

$$\pi = (P - AVC) * Q - FC, \quad (1)$$

де P – ціна, AVC – середні змінні витрати, Q – продажі в натуральному вимірі, FC – постійні витрати.

Постійні витрати складаються з амортизації (20 % від вартості обладнання, $2550 * 0,20 = 510$ тис. грн) та інших постійних витрат (рядок 4 табл. 4, 520 тис. грн):

$$FC = 510 + 520 = 1030 \text{ тис. грн.}$$

Прибуток від реалізації:

- за песимістичним сценарієм $\pi = (240 - 180) * 40 - 1030 = 1370$ тис. грн;

- за найбільш ймовірним сценарієм $\pi = (240 - 180) * 50 - 1030 = 1970$ тис. грн;

- за оптимістичним сценарієм $\pi = (240 - 180) * 60 - 1030 = 2570$ тис. грн.

Чистий прибуток (ставка податку на прибуток 18 %):

- за песимістичним сценарієм $1370 * (1 - 18 / 100) = 1123,4$ тис. грн;

- за найбільш ймовірним сценарієм $1970 * (1 - 18 / 100) = 1615,4$ тис. грн;

- за оптимістичним сценарієм $2570 * (1 - 18 / 100) = 2107,4$ тис. грн.

Сподіваний чистий прибуток:

$$E = 0,3 * 1123,4 + 0,4 * 1615,4 + 0,3 * 2107,4 = 1615,4 \text{ тис. грн.}$$

Дисперсія чистого прибутку:

$$D = 0,3 * (1123,4 - 1615,4)^2 + 0,4 * (1615,4 - 1615,4)^2 + 0,3 * (2107,4 - 1615,4)^2 = 145238,4.$$

Середньоквадратичне відхилення (СКВ) чистого прибутку:

$$\sigma = \sqrt{145238,4} = 381,1 \text{ тис. грн.}$$

Варіація чистого прибутку:

$$V = (381,1 / 1615,4) * 100 = 23,59 \text{ \%}.$$

Для більш об'єктивної характеристики стратегії можемо додатково визначити такі показники ефективності, як рентабельність продукції та термін окупності інвестицій у придбання обладнання (для найбільш ймовірного сценарію).

Загальні витрати (ATC):

$$ATC = AVC * Q + FC = 180 * 50 + 1030 = 10030 \text{ тис. грн.}$$

Рентабельність продукції:

$$R = \pi * 100 / ATC = 1970 * 100 / 10030 = 19,64 \%$$

Грошовий потік (чистий прибуток плюс амортизація):

$$ГП = 1615,4 + 510 = 2125,4 \text{ тис. грн.}$$

Термін окупності інвестицій у придбання обладнання:

$$TO = I / ГП = 2550 / 2125,4 = 1,20 \text{ року.}$$

Аналогічно виконуємо розрахунки для інших маркетингових стратегій з табл. 4 (стратегії виходу на 2-й та 3-й сегменти ринку). Результати розрахунків подано в табл. 5.

Таблиця 5

Сподіваний чистий прибуток, показники ризику та показники ефективності для альтернативних стратегій маркетингу

Показники	Маркетингова стратегія виходу на сегмент		
	1-й	2-й	3-й
1. Сподіваний чистий прибуток, тис. грн.	1615,4	2304,2	2435,4
2. Середньоквадратичне відхилення чистого прибутку, тис. грн.	381,1	674,2	952,8
3. Варіація чистого прибутку, %	23,59	29,26	39,12
4. Рентабельність продукції за найбільш ймовірним сценарієм, %	19,64	26,29	22,79
5. Термін окупності інвестицій у придбання обладнання для найбільш ймовірного сценарію, років	1,20	0,99	0,87

За даними табл. 5, найбільший сподіваний чистий прибуток забезпечує маркетингова стратегія виходу на 3-й сегмент ринку. Ця стратегія дещо поступається стратегії виходу на 2-й сегмент за рентабельністю продукції, проте обіцяє найшвидше повернення інвестицій у придбання обладнання. Очевидно, що без урахування показників ризику і ставлення до ризику осіб, що приймають маркетингове рішення, вибір був би зроблений саме на користь стратегії виходу на 3-й сегмент ринку.

Проте, показники ризику змушують поставитися до цієї стратегії більш прискіпливо. Хоча сподіваний чистий прибуток зростає від першої зі стратегій, що розглядаються, до третьої, так само зростають й середньоквадратичне відхилення та варіація чистого прибутку. Отже, прийняти остаточне рішення без урахування ставлення до ризику неможливо.

Припустимо, що особи, які обирають стратегію маркетингу, є неохочими до ризику. Тоді зростання ризику (зокрема, середньоквадратичного відхилення й варіації) зменшує для них привабливість кінцевого фінансового результату (сподіваного чистого прибутку). В практиці фінансового менеджменту для спільного урахування результату й ризику використовують так звані коефіцієнти детермінованого еквівалента, які показують, у скільки разів «зменшує» сподіваний результат кожний даний рівень ризику. При цьому ризик вимірюється частіше за все відносним показником – варіацією – для забезпечення порівнянності результатів. Наприклад, зображена на рис. 1 крива показує, що наявність варіації 10 % умовно «зменшує» сподіваний результат також на 10% (з 1 до 0,9), тоді як варіація 30 % – вже на 40 % (з 1 до 0,6), і т. д. Шкала залежності визначається індивідуально для кожного підприємства з урахуванням попереднього досвіду його діяльності та ставлення керівників до ризику; чим менш схильними до ризику є особи, що приймають рішення, тим швидше зменшуються значення коефіцієнтів детермінованого еквівалента зі зростанням варіації.

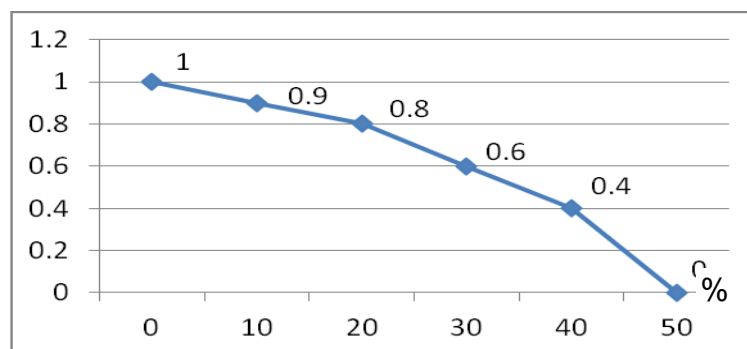


Рис. 1. Залежність коефіцієнта детермінованого еквівалента від варіації чистого прибутку

Якщо в нашому прикладі скористатись для вибору маркетингової стратегії кривою, поданою на рис. 1, то можна побачити, що для варіації чистого прибутку 1-ї стратегії ($V = 23,59\%$) коефіцієнт детермінованого еквіваленту становить близько 0,7; для 2-ї ($V = 29,29\%$) – 0,6; для 3-ї ($V = 39,12\%$) – 0,4. Детерміновані еквіваленти чистого прибутку, розраховані як добуток сподіваного чистого прибутку (рядок 1 табл. 6) та відповідного коефіцієнта детермінованого еквівалента (рядок 3 табл. 6), подано в рядку 4 табл. 6.

Таблиця 6

Детерміновані еквіваленти сподіваного чистого прибутку для альтернативних стратегій маркетингу

Показники	Маркетингова стратегія виходу на сегмент		
	1-й	2-й	3-й
1. Сподіваний чистий прибуток, тис. грн.	1615,4	2304,2	2435,4
2. Варіація чистого прибутку, %	23,59	29,26	39,12
3. Коефіцієнт детермінованого еквівалента залежно від варіації	0,7	0,6	0,4
4. Детермінований еквівалент чистого прибутку, тис. грн.	1130,78	1382,52	974,16

Детермінований еквівалент чистого прибутку для маркетингової стратегії виходу на 2-й сегмент ринку (як показник, що враховує і фінансовий результат, і ризик) виявився найбільшим. Таким чином, дещо більший сподіваний чистий прибуток маркетингової стратегії виходу на 3-й сегмент ринку не виправдовує значний ризик, пов'язаний з цією стратегією. Отже, керівникам підприємства доцільно обрати маркетингову стратегію виходу на 2-й сегмент ринку, яка забезпечить їм найкраще співвідношення сподіваного результату і ризику.

Висновки. Незважаючи на те, що зростання динамічності та невизначеності у зовнішньому середовищі трансформується для більшості підприємств у непередбачувані зміни ринкового попиту і відтак створює значні проблеми у плануванні маркетингової діяльності, методичний інструментарій розпізнавання, оцінювання та урахування ризиків в процесі формування маркетингових стратегій залишається практично неопрацьованим.

Обґрунтовано процедуру імплементації методів управління ризиками в процес формування маркетингової стратегії підприємства: на етапі аналізу маркетингового середовища – виконувати ідентифікацію ризиків та виявляти найбільш суттєві серед них, на етапі розробки стратегічних альтернатив – розраховувати кількісні показники ризику й визначати його ступінь для кожної альтернативи, на етапі вибору остаточної стратегії – здійснювати вибір виходячи зі співвідношення очікуваного результату й ризику з точки зору осіб, що приймають рішення. Запропонований методичний підхід проілюстровано конкретним прикладом.

Впровадження рекомендацій щодо розпізнавання, оцінювання та урахування ризиків в процесі стратегічного маркетингового планування дозволить більш обґрунтовано підходити до вибору маркетингових стратегій, а відтак покращити результати діяльності підприємств та їх стійкість до несприятливих змін у ринковому середовищі. Перспективи подальших розвідок можуть полягати у емпіричному визначенні основних джерел маркетингових ризиків та напрацюванні практичного інструментарію їх нейтралізації.

Література

1. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер, К. Л. Келлер. – СПб : Питер, 2006. – 816 с.
2. Кревенс Д. В. Стратегический маркетинг / Д. В. Кревенс ; пер. с англ. – 6-е изд. — М. : Издательский дом «Вильямс», 2008. – 752 с.
3. Уолкер-младший О. Маркетинговая стратегия. Курс MBA / О. Уолкер-младший. – М. : Вершина, 2006. – 496 с.
4. Хулей Г. Маркетинговая стратегия и конкурентное позиционирование / Г. Хулей, Дж. Сондерс, Н. Пирси ; пер. с англ. – Днепропетровск : Balance Business Books, 2005. – 774 с.
5. Балабанова Л. В. Стратегічне управління маркетинговою діяльністю : монографія / Л. В. Балабанова, Ю. М. Логвіна. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2012. – 249 с.
6. Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління : монографія / А. О. Длігач. – К. : Алерта, 2012. – 270 с.
7. Ковальчук С. В. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. / Ковальчук С. В. – Хмельницький : ХНУ, 2010. – 291 с.
8. Крикавський Є. В. Стратегічний маркетинг : навч. посібник / Є. В. Крикавський, Л. І. Третьякова, Н. С. Косар. – Л. : Вид-во Львів. політехніки, 2013. – 255 с.
9. Куденко Н. В. Стратегічний маркетинг : підручник / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2012. – 523 с.
10. Сумець О. М. Стратегічний маркетинг : навч. посіб. Ч. 1 : Сутність стратегічного маркетингу та його сучасна концепція / О. М. Сумець, Є. М. Ігнатова. – Х. : Міська друкарня, – 2011. – 191 с.

11. Баззел Р. Д. Информация и риск в маркетинге / Баззел Р. Д., Кокс Д. Ф., Браун Р. В. ; пер. с англ. ; под ред. Ефимовой М. Р. – М. : Финстатинформ, 1993. – 93 с.
12. Старостина А. А. Риск-менеджмент в маркетинге / А. А. Старостина, В. А. Кравченко // Стратегія економічного розвитку України. – 2002. – Вип. 6 (13). – С. 205–211.
13. Куденко Н. В. Маркетингові стратегії фірми : монографія / Н. В. Куденко. – К. : КНЕУ, 2002. – 245 с.

References

1. Kotler F. Marketynh menedzhment / F. Kotler, K. L. Keller. – Spb : Pyter, 2006. – 816 s.
2. Krevens D. V. Stratehycheskyi marketynh / D. V. Krevens ; per. s anhl. – 6-e yzd. — М. : Yzdatelskyi dom «Vyliams», 2008. – 752 s.
3. Uolker-mladshyi O. Marketynhovaia stratehyia. Kurs MVA / O. Uolker-mladshyi. – М. : Vershyna, 2006. – 496 s.
4. Khulei H. Marketynhovaia stratehyia y konkurentnoe pozytsyonyrovanye / H. Khulei, Dzh. Sonders, N. Pyrsy ; per. s anhl. – Dnepropetrovsk : Balance Business Books, 2005. – 774 s.
5. Balabanova L. V. Stratehichne upravlinnia marketynhovoio diialnistiu : monohrafiia / L. V. Balabanova, Yu. M. Lohvina. – Donetsk : DonNUET, 2012. – 249 s.
6. Dliach A. O. Stratehichne marketynhove upravlinnia : monohrafiia / A. O. Dliach. – К. : Alerta, 2012. – 270 s.
7. Kovalchuk S. V. Stratehichnyi marketynh : navch. posib. / Kovalchuk S. V. – Khmelnytskyi : KhNU, 2010. – 291 s.
8. Krykavskiy Ye. V. Stratehichnyi marketynh : navch. posibnyk / Ye. V. Krykavskiy, L. I. Tretiakova, N. S. Kosar. – L. : Vyd-vo Lviv. politekhniki, 2013. – 255 s.
9. Kudenko N. V. Stratehichnyi marketynh : pidruchnyk / N. V. Kudenko. – К. : KNEU, 2012. – 523 s.
10. Sumets O. M. Stratehichnyi marketynh : navch. posib. Ch. 1 : Sutnist stratehichnoho marketynhu ta yoho suchasna kontseptsiiia / O. M. Sumets, Ye. M. Ilnatova. – Kh. : Miska drukarnia, – 2011. – 191 s.
11. Bazzel R. D. Informatsyia y rysk v marketynhe / Bazzel R. D., Koks D. F., Braun R. V. ; per. s anhl. ; pod red. Efymovoi M. R. – М. : Fynstatynform, 1993. – 93 s.
12. Starostyna A. A. Rysk-menedzhment v marketynhe / A. A. Starostina, V. A. Kravchenko // Stratehiia ekonomichnoho rozvytku Ukrainy. – 2002. – Vyp. 6 (13). – S. 205–211.
13. Kudenko N. V. Marketynhovi stratehii firmy : monohrafiia / N. V. Kudenko. – К. : KNEU, 2002. – 245 s.

Рецензія/Peer review 05.03.2018

Надрукована/Printed: 06.04.2018

Рецензент: д. н. з держ. упр., проф. Ромат Є. В.