

Министерство образования и науки Донецкой Народной Республики

Государственная организация высшего профессионального образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»

На правах рукописи



Анциферова Елена Артуровна

УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВЫМИ РИСКАМИ НА ТОРГОВОМ ПРЕДПРИЯТИИ

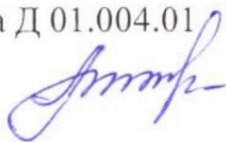
Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством
(по отраслям сферы деятельности, в т.ч. маркетинг)

Диссертация

на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Экземпляр диссертации идентичен
по содержанию с другими экземплярами,
которые были представлены в
диссертационный совет

Ученый секретарь
диссертационного совета Д 01.004.01
Германчук А.И.



Научный руководитель: доктор
экономических наук, доцент,
профессор кафедры
маркетингового менеджмента
Сардак Елена Викторовна

Донецк-2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
РАЗДЕЛ 1 ПАРАДИГМА УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫМИ РИСКАМИ	
1.1 Этимология и эволюция управления маркетинговыми рисками	14
1.2 Информационные системы управления маркетинговыми рисками	46
1.3 Концепция управления маркетинговыми рисками.....	63
Выводы к разделу 1.....	76
РАЗДЕЛ 2 ИССЛЕДОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫМИ РИСКАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ	
2.1 Мониторинг внешних маркетинговых рисков.....	83
2.2 Методология исследования внутренних маркетинговых рисков.....	106
2.3 Диагностика управления маркетинговыми рисками.....	131
Выводы к разделу 2.....	151
РАЗДЕЛ 3 СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫМИ РИСКАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ	
3.1 Формирование современной системы управления маркетинговыми рисками	159
3.2 Стратегический подход в управлении маркетинговыми рисками.....	180
Выводы к разделу 3.....	199
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	204
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	209
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	239
ПРИЛОЖЕНИЕ А Дефиниции «риск», «маркетинговый риск»	240
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Научные подходы к определению основных видов маркетинговых рисков предприятия.....	247
ПРИЛОЖЕНИЕ В Идентификация основных видов маркетинговых рисков, влияющих на деятельность торгового предприятия.....	252
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Перечень международных стандартов по управлению рисками	257
ПРИЛОЖЕНИЕ Д Характеристика программных продуктов для анализа и моделирования маркетинговых рисков торгового предприятия	258
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж Методы диагностики маркетинговых рисков торгового предприятия	261
ПРИЛОЖЕНИЕ З Характеристика исследуемых торговых предприятий Донецкой Народной Республики.....	262
ПРИЛОЖЕНИЕ К Результаты исследования внешних маркетинговых рисков	264
ПРИЛОЖЕНИЕ Л Результаты исследования внутренних маркетинговых рисков в торговых предприятиях Донецкой Народной Республики	274

ПРИЛОЖЕНИЕ М Исследование практик управления маркетинговыми рисками в торговых предприятиях Донецкой Народной Республике.....	316
ПРИЛОЖЕНИЕ Н Оценка уровня зрелости систем управления маркетинговыми рисками в торговых предприятиях Донецкой Народной Республики.....	321
ПРИЛОЖЕНИЕ П Оценка потребительской привлекательности торговых предприятия Донецкой Народной Республики.....	325
ПРИЛОЖЕНИЕ Р Оценка эффективности использования маркетинговых ресурсов торгового предприятия.....	331
ПРИЛОЖЕНИЕ С Оценка уровня развития маркетинговых компетенций управленческого персонала в торговых предприятия.....	334

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Развитие экономики Донецкой Народной Республики сопровождается возникновением новых причинно-следственных связей, которые формируют и определяют особенности функционирования торговых предприятий. Современные условия развития сферы торговли в Донецкой Народной Республике, характеризующиеся высоким уровнем динамичности и неопределенности маркетинговой среды, сложными и многоаспектными процессами, предопределяют необходимость диагностики широкого спектра рискообразующих факторов, анализа их негативного влияния, а также действенного управления маркетинговыми рисками торговых предприятий.

Практическая реализация современных механизмов управления маркетинговыми рисками является залогом как результативности маркетинговой деятельности, так и достижения целевых стратегических векторов развития торговых предприятий. Это, в свою очередь, предполагает модификацию процесса управления маркетинговыми рисками в части их своевременной идентификации, диагностики, предупреждения негативного влияния на деятельность торговых предприятий, проведения превентивных маркетинговых мероприятий с целью достижения стратегических целей их развития.

Степень разработанности проблемы. Формированию основ теории и методологии управления маркетинговыми рисками посвящены работы отечественных и зарубежных ученых: Р. Акоффа, М. Белоцерковцева, Ф.Эмери, П. Ковалева, А. Корезина, М. Коробко, С. Мурашова, З. Омаровой, В. Ступакова, Г. Токаренко, В. Черенкова.

Различные теоретико-методические аспекты диагностики маркетинговых рисков являются предметом активных научных дискуссий среди ученых: Е.Акульшиной, А. Бадаловой, Н. Володиной, Р. Губанова, Г. Доулинга, Л.Петруниной, Т. Корнеевой, В. Кравченко, Е. Саркисовой, А. Старостиной, Р. Стайлина, Т. Татаровской, О. Чурзиной.

Весомое влияние на характер данного исследования оказали работы, развивающие концептуальные положения управления маркетинговыми рисками, ведущих ученых, таких как: Н. Агаркова, Е. Азарян, Г. Армстронг, Р. Баззел, Л. Балабанова, Т. Батрон, Д. Берман, Н. Возиянова, Т. Ибрагимхалилова, В. Малыгина, Ф. Найт, Г. Минцберг, Е. Сардак, О. Третьяк, У. Шенкир, П. Уокер.

Несмотря на значительное количество исследований в данном направлении, ряд аспектов все еще остаются недостаточно исследованными. Так, отсутствуют работы относительно комплексного решения проблем в сфере управления маркетинговыми рисками, учитывающие специфику торговли; фрагментарно раскрыты вопросы, связанные с использованием современных методов диагностики маркетинговых рисков и выбора оптимальной стратегии управления ними. Это обусловило необходимость не только соответствующей этимологии управления маркетинговыми рисками, но и обоснования новых теоретико-методических подходов к исследованию каждой системообразующей составляющей управления маркетинговыми рисками, разработки рационального методического инструментария.

Актуальность вышеизложенных аспектов, недостаточная разработанность теоретических основ, нерешенность концептуальных, теоретико-методических и практических положений обусловили выбор темы диссертационной работы, ее содержание, цель и задачи исследования.

Цель и задачи исследования. Целью диссертационной работы является теоретическое обоснование, разработка методических положений и научно-практических рекомендаций по совершенствованию управления маркетинговыми рисками на торговых предприятиях.

Для достижения поставленной цели в работе сформулированы и решены такие задачи:

исследовать этимологию и эволюцию управления маркетинговыми рисками;

охарактеризовать информационные системы управления маркетинговыми рисками;

разработать концепцию управления маркетинговыми рисками;
провести мониторинг внешних маркетинговых рисков;
обосновать методологию исследования внутренних маркетинговых рисков;
провести диагностику управления маркетинговыми рисками;
разработать и обосновать современную систему управления маркетинговыми рисками;
разработать стратегический подход к управлению маркетинговыми рисками.

Объект исследования - процесс формирования системы управления маркетинговыми рисками на торговых предприятиях.

Предметом исследования являются теоретические, методологические и прикладные положения по управлению маркетинговыми рисками на торговых предприятиях.

Диссертация выполнена в соответствии с Паспортом специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: маркетинг) в части пунктов 9.2. Методологические основы, содержание, формы и методы стратегического и операционного маркетинга; 9.3. Управление маркетинговой деятельностью, направления и формы организации маркетинга и их адаптация к изменяющимся рыночным условиям; 9.6. Формирование и развитие интегрированных систем маркетинговой информации. Современные информационные технологии в маркетинге; 9.7. Методы и технологии проведения маркетинговых исследований.

Научная новизна полученных результатов заключается в развитии и уточнении теоретических положений, разработке научно-обоснованных рекомендаций по управлению маркетинговыми рисками на торговых предприятиях. Наиболее значимые результаты исследования, содержащие научную новизну, характеризуются следующими положениями:

усовершенствованы:

концепция и концептуальный подход к управлению маркетинговыми рисками торгового предприятия. Концепция управления маркетинговыми

рисками, в отличие от существующих, является концентрированным выражением научно-обоснованного замысла торгового предприятия, предполагает комплексный подход к решению проблем управления маркетинговыми рисками и направлена на обеспечение маркетинговой рискоустойчивости. Концептуальный подход к управлению маркетинговыми рисками, в отличие от существующих, предусматривает использование системы взаимосвязанных теоретико-методологических положений относительно идеи, законов, целей, задач, принципов, функций, категорий, методов воздействия и методологии для определения стратегии управления маркетинговыми рисками; его реализация будет способствовать обеспечению торгового предприятия необходимым инструментарием, а также созданию возможностей для совершенствования управления маркетинговыми рисками;

структурно-логическая модель управления маркетинговыми рисками торгового предприятия, которая отличается от существующих тем, что предполагает учет уровней маркетинговой рискозащищенности, зрелости системы управления маркетинговыми рисками, развития маркетинговых компетенций; согласована с общей стратегией развития, позволяет на основе сравнения возможных стратегических альтернатив управления маркетинговыми рисками определить вектор целевых ориентиров обеспечения рискоустойчивого развития в стратегической перспективе и включает в себя следующие компоненты: теоретическую, аналитическую и стратегическую;

научно-методический подход к оценке возможностей противостояния торговых предприятий внешним маркетинговым рискам, который, в отличие от существующих, основывается на методе латентно-структурного анализа, интегрирует локальные комплексные оценки рисков маркетинговой макро- и микросреды, позволяет установить ранг возможностей противостояния предприятий их влиянию. Данный подход способствует принятию обоснованных маркетинговых управленческих решений по нивелированию последствий наступления рисков событий;

научно-методический подход к определению интегрального уровня внутренних маркетинговых рисков торгового предприятия, который отличается

от существующих тем, что основывается на системе многокритериальных оценок маркетинговых рисков (информационных и DG-рисков, ресурсных, организационных, товарных, ценовых, сбытовых, логистических и дистрибутивных рисков, рисков маркетинговых коммуникаций, HR-рисков), что позволит определить стратегические направления целенаправленного управления ими с учетом изменений внутренней бизнес-среды торгового предприятия;

методический инструментарий оценки уровня маркетинговой рискозащищенности торгового предприятия, который, в отличие от существующих, учитывает возможности противостояния внешним маркетинговым рискам и уровень внутренних маркетинговых рисков. Данный подход позволяет сформировать систему маркетинговых управленческих решений по обеспечению своевременной реакции на широкий спектр маркетинговых рисков в условиях ресурсных и временных ограничений, способствуя при этом достижению поставленных целевых ориентиров деятельности торгового предприятия;

получили дальнейшее развитие:

понятийно-категориальный аппарат в части уточнения сущности понятий: «*маркетинговый риск предприятия*» (объективно-субъективная категория, характеризующая неопределенность в маркетинговом пространстве вследствие действия факторов маркетинговой бизнес-среды, которые оказывают как прямое, так и косвенное влияние на деятельность предприятия); «*управление маркетинговыми рисками*» (целенаправленная, последовательная реализация функций планирования, организации, контроля, мотивации и координации деятельности по своевременной идентификации, диагностике, предупреждению негативного влияния маркетинговых рисков, а также проведению превентивных маркетинговых мероприятий с целью достижения стратегических целей развития торгового предприятия); «*маркетинговая рискозащищенность*» (внутреннее свойство системы управления маркетинговыми рисками, способствующее обеспечению целевого уровня результативности деятельности торгового предприятия при различных

возмущающих воздействиях широкого спектра внешних и внутренних маркетинговых рисков); «стратегия управления маркетинговыми рисками» (комплексная модель действий в течение определенного периода времени, направленная на обеспечение высокого уровня внутренней маркетинговой рискозащищенности, своевременное предотвращение и минимизацию негативных последствий маркетинговых рисков в соответствии с изменениями маркетинговой бизнес-среды);

классификация маркетинговых рисков торгового предприятия на основе систематизации основных критериальных признаков и введения дополнительного – по сферам влияния на деятельность торгового предприятия (информационные и DG-риски; ресурсные риски; организационные риски; товарные риски; ценовые риски; сбытовые риски; логистические и дистрибутивные риски; риски маркетинговых коммуникаций; HR-риски), что позволяет определить ключевые направления управления маркетинговыми рисками;

научно-методический подход к диагностике и определению критических маркетинговых рисков, который, в отличие от существующих, позволяет на основе построения серии матриц маркетингового риск-навигатора ранжировать маркетинговые риски по приоритетности учета в стратегической программе с целью недопущения возможных финансовых потерь в условиях ресурсных и временных ограничений, что будет способствовать оперативному принятию маркетинговых управленческих решений.

Теоретическая и практическая значимость работы. Теоретическое значение полученных результатов определяется актуальностью цели и задач исследования, а также достигнутым уровнем разработанности изучаемых проблем, научной новизной, полученной в результате исследования, и заключается в научном обосновании теоретико-методологического базиса концепции управления маркетинговыми рисками на торговых предприятиях. Разработанные в диссертации выводы и рекомендации по реализации концепции управления маркетинговыми рисками могут являться основой для дальнейших исследований в сфере маркетингового менеджмента торговых предприятий.

Практическая значимость полученных результатов заключается в разработке прикладного инструментария, который может быть использован для принятия обоснованных маркетинговых управленческих решений в деятельности торговых предприятий. Наиболее существенную практическую ценность имеют следующие научно-прикладные разработки: когнитивная компонентная структура методологии исследования маркетинговых рисков торгового предприятия, интегрированная функциональная модель информационно-аналитической поддержки принятия решений по управлению маркетинговыми рисками торгового предприятия, модель взаимосвязи стратегических намерений торгового предприятия и маркетинговых рисков, методические подходы по: оценке уровня зрелости системы управления маркетинговыми рисками, определению оптимального вида стратегии развития торговых предприятий, определению оптимальной стратегии управления маркетинговыми рисками.

Работа выполнена в соответствии с комплексным планом научно-исследовательских работ Государственной организации высшего профессионального образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», а именно: хоздоговорной темой №016ХТ/2020 «Совершенствование системы управления маркетинговыми рисками торгового предприятия»; хоздоговорной темой №087ХТ/2020 «Инновационный подход в управлении маркетинговыми рисками торгового предприятия».

Выводы и рекомендации, предложенные в диссертационной работе, утверждены и внедрены в деятельность производственных и предпринимательских структур г. Донецка и Донецкой области, в частности ООО ТД «Донспецстрой» (справка №83 от 12.12.2020 г.), ООО Торговый дом «Горняк» (справка №54/1 от 22.12.2020 г.), ООО «Интертехника» (справка №13/21 от 11.01.2021 г.).

Теоретико-методические результаты исследования используются в учебном процессе Государственной организации высшего профессионального образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли

имени Михаила Туган-Барановского» при преподавании дисциплин: «Управление рисками», «Маркетинг», «Маркетинг предприятия», «Маркетинговый менеджмент», «Управление маркетингом» (справка №11/244 от 17.02.2021 г.).

Методология и методы исследования. Теоретической и методологической основой исследования являются концептуальные положения фундаментальных и прикладных работ отечественных и зарубежных авторов по проблемам риск-менеджмента, маркетинга, стратегического маркетинга.

Методологической основой диссертационной работы выступила совокупность принципов, приемов научного исследования, общенаучные и специальные аналитические методы, позволившие решить поставленные задачи, системно и комплексно исследовать управление маркетинговыми рисками на торговом предприятии.

Информационной базой исследования являются законодательные и нормативные акты, регулирующие хозяйственную деятельность предпринимательских структур, финансовая, статистическая отчетность и результаты аналитических обследований деятельности торговых предприятий Донецкой Народной Республики.

В процессе проведения исследования использовались методы: структурно-логического и семантического анализа (для уточнения сущности понятий «маркетинговый риск», «управление маркетинговыми рисками»); системного анализа и синтеза (при исследовании системы управления маркетинговыми рисками и ее отдельных элементов); экспертной оценки (при идентификации маркетинговых рисков торгового предприятия; диагностике управления маркетинговыми рисками; оценке уровня развития маркетинговых компетенций); матричные методы (при разработке: матрицы маркетингового риск-навигатора; стратегий развития торгового предприятия; комплекса стратегий и стратегий управления маркетинговыми рисками); экономико-математические методы (при оценке: возможностей противостояния торгового предприятия внешним маркетинговым рискам, степени влияния внутренних маркетинговых рисков, маркетинговой рискозащищенности, зрелости системы

управления маркетинговыми рисками); метод парных сравнений (при оценке значимости внешних и внутренних маркетинговых рисков); комплексной интегральной оценки (для получения обобщающих оценок частных показателей); табличный (для наглядности эмпирических данных ряда положений диссертационной работы); многомерного сравнительного анализа (в процессе разработки стратегий развития, а также управления маркетинговыми рисками торговых предприятий).

Обработка данных осуществлялась с использованием современных информационных технологий.

Положения, выносимые на защиту. По результатам исследования на защиту выносятся следующие основные положения:

1. Понятийный аппарат теории риск-менеджмента в части уточнения понятий: «маркетинговый риск предприятия», «управление маркетинговыми рисками», «маркетинговая рискозащищенность», «стратегия управления маркетинговыми рисками».

2. Концепция и концептуальный подход к управлению маркетинговыми рисками.

3. Классификация маркетинговых рисков торгового предприятия.

4. Структурно-логическая модель управления маркетинговыми рисками торгового предприятия.

5. Научно-методический подход к оценке возможностей противостояния торговых предприятий внешним маркетинговым рискам.

6. Научно-методический подход к определению интегрального уровня внутренних маркетинговых рисков торгового предприятия.

7. Методический инструментарий оценки уровня маркетинговой рискозащищенности торгового предприятия.

8. Научно-методический подход к диагностике и определению критических маркетинговых рисков.

Степень достоверности и апробация результатов. Диссертационная работа является результатом самостоятельных научных исследований автора.

Сформулированные и обоснованные в диссертационной работе научные положения, выводы и рекомендации получены автором самостоятельно на основании всестороннего исследования процесса управления маркетинговыми рисками на торговых предприятиях. Вклад автора в коллективно опубликованные работы конкретизирован в списке публикаций. Основные положения диссертационной работы докладывались и обсуждались на 5-ти научно-практических конференциях разного уровня, основными из которых являются: «XXI век: финансы и глобализация» (г. Донецк, 2020 г.); «World science: problems, prospects and innovations» (г. Торонто, 2020 г.); «Экономика, образование, бизнес: вызовы современности и тенденции развития» (г. Астрахань, 2020 г.); «Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности» (г. Донецк, 2020 г.); «Маркетинг в третьем тысячелетии» (г. Донецк, 2020 г.).

Публикации. По результатам исследования опубликовано 17 научных работ, в том числе: 1 коллективная монография, 5 статей в рецензируемых научных изданиях, 4 статьи в прочих изданиях, 7 тезисов докладов. Общий объем публикаций – 4,63 печ. л., из которых 3,52 печ. л. принадлежат лично автору.

Структура диссертационной работы определяется поставленной целью и соответствует логической последовательности решения определенных автором задач исследования. Диссертация состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы, содержащего 220 наименований, и приложений (объемом 103 страницы). Общий объем диссертации составляет 337 страниц.

РАЗДЕЛ 1

ПАРАДИГМА УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫМИ РИСКАМИ

1.1. Этимология и эволюция управления маркетинговыми рисками

Динамичность и открытость бизнес-среды функционирования субъектов хозяйствования, сложность связей между элементами рыночного механизма обуславливают необходимость принятия оптимальных маркетинговых управленческих решений при высоком уровне неопределенности будущих результатов, что требует идентификации факторов рискованных событий, своевременного прогнозирования возможного их воздействия и оценки последствий с целью разработки и применения соответствующих корректирующих действий, а также минимизации негативных последствий проявления риска. Учитывая, что деятельность любого предприятия всегда связана с различными рискованными событиями, управление рисками в современной практике становится обязательным условием функционирования и конкурентного развития.

Маркетинг как философия функционирования и развития торгового предприятия является предпосылкой его конкурентного развития в рыночной среде. Осуществление маркетинговой деятельности при управлении торговым предприятием и ориентация на достижение маркетинговых целей в современных условиях является основным способом снижения уровня неопределенности на рынке и минимизации негативного воздействия рисков при принятии различного рода хозяйственных решений по всем направлениям маркетинговой деятельности. Маркетинг является инструментом финансового риск-менеджмента [92, с. 90]. Вместе с тем, в условиях объективно развивающейся рыночной среды возникают различные маркетинговые риски [57, с. 183].

В условиях новых вызовов динамичной внешней среды своевременная идентификация и учет факторов маркетингового риска в торговом предприятии позволит принимать обоснованные управленческие решения в соответствии с

изменениями внешней среды. В данных условиях обеспечение эффективности и результативности деятельности возможно только при условии минимизации ошибок при принятии маркетинговых управленческих решений, то есть посредством формирования качественной системы управления маркетинговыми рисками. Осознание данных обстоятельств привело к активации научного интереса исследователей к проблематике управления маркетинговыми рисками торгового предприятия, созданию информационной основы для определения комплекса действенных маркетинговых управленческих решений, позволяющих обеспечить своевременную реакцию торгового предприятия на различного рода маркетинговые риски в условиях ресурсных и временных ограничений.

Теоретические и практические аспекты управления маркетинговыми рисками предприятий широко освещены в трудах отечественных и зарубежных ученых-экономистов, среди которых особого внимания заслуживают исследования: А. Альгина [12], Л.В. Балабановой [33], Т.Бачкаи, Д.Мессен, Д. Мико [165], П. Грабового, С. Петровой, С. Полтавцева [137], Р. Губанова [57], Т. Гурнович, Е. Остапенко, С. Молчаненко [58], Р. Качалова [80], В. Ковелло [187], Дж. М. Кейнса [87], Ф. Котлера [92], А. Маршалл [110], О. Моргенштейн, Ф. Найт, Дж.Нейман [118], Ф. Найт [120], С. Сигал [216], Э. Дж.Хенли, Х.Кумамото [164], А. Шапкина, В. Шапкина [175], Дж. Хееркенса [197], и др. Вместе с тем, несмотря на широкое освещение в научном поле исследований различных теоретико-методологических и прикладных аспектов управления рисками предприятия, в экономической литературе применение понятийного аппарата в области теории риск-менеджмента неоднозначное и имеет противоречивый характер; научные исследования, посвященные практическим аспектам управления маркетинговыми рисками предприятий имеют преимущественно общий характер и не учитывают отраслевую специфику деятельности торговых предприятий, отсутствует научно обоснованная методология управления маркетинговыми рисками торгового предприятия, которая бы структурировала различные методы и методический

инструментарий для их оценки. Решение данных проблем позволит не только придать верный импульс развитию аналитического инструментария, но сформировать базис современного управленческого мышления, способного отвечать требованиям новой экономики.

Для формирования эффективной системы управления маркетинговыми рисками в торговом предприятии прежде всего необходимо четкое понимание сущности базового понятия – «риск».

Проведенные теоретические исследования позволяют утверждать, что само слово «риск» (от лат. «resēcō» - «отсекать; сокращать») по одним источникам [161, с. 247] имеет греческие корни (др.-греч. *ρίσκόν* «опасность»); по другим [8, с. 153] – испано-португальские и означает «риф», «подводная скала», что ассоциируется с опасностью; по третьим – из средневекового итальянского, где присутствуют слова «risiko» – «опасность, угроза» и «risicare» – «лабиринт между скал». Следы происхождения риска из древнегреческого языка имеют место и во французском языке, где «risque» буквально означает «объезжать скалу или утес», а в переносном смысле означает «угроза» и «рисковать». Существует также альтернативная точка зрения на происхождение термина «риск», согласно которой исследователи придерживаются мнения, что слово «риск» имеет свои корни в арабском языке, где «rizg» означает некоторое абстрактное понятие того, что «Бог и судьба определяют в вашей жизни» [8, с 152].

В словаре русского языка В. Даля раскрыты два оттенка слова «риск»: с одной стороны, рисковать – означает «пускаться наудачу, отважиться, отдать себя на волю случая, надеясь на счастье»; с другой, рисковать - означает «подвергаться известной опасности, превратности, неудаче» [61].

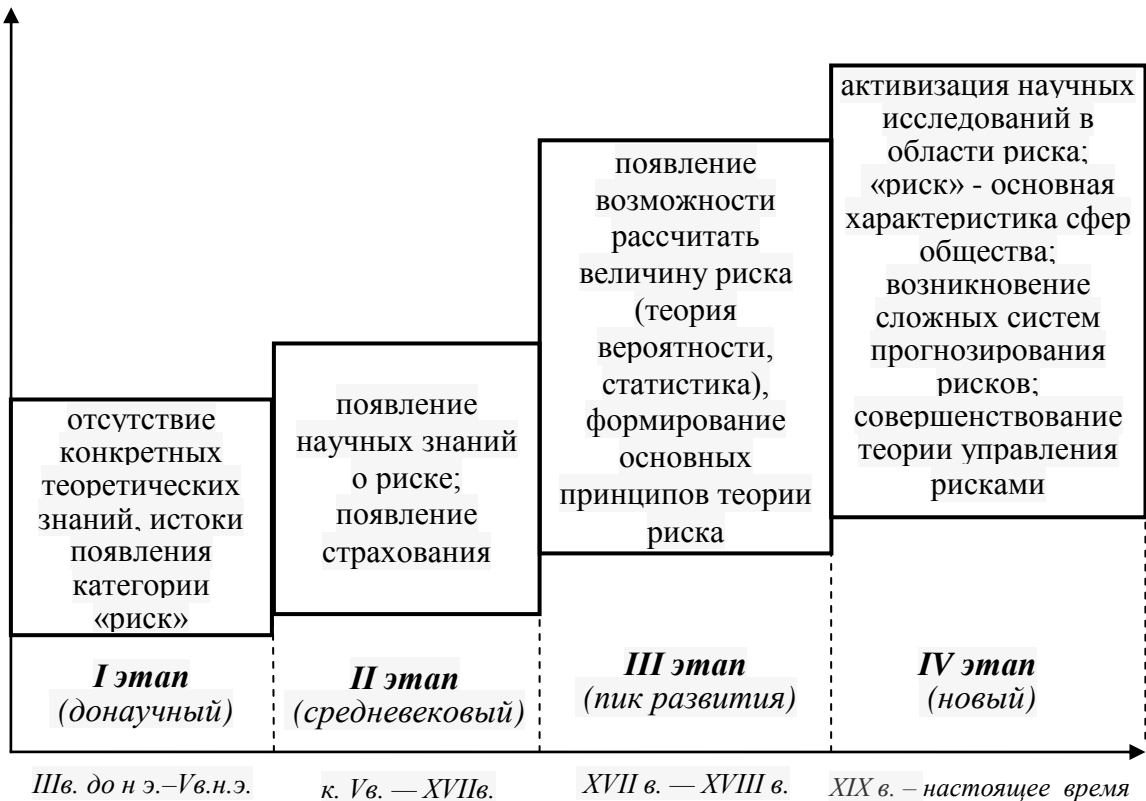


Рисунок 1.1 – Основные этапы эволюции категории «риск» (разработано автором на основе обобщения [8; 12; 33; 57; 61; 87; 92; 110; 118; 120; 137; 164; 175; 187; 197; 216])

Впервые категория «риск» в качестве функциональной характеристики предпринимательства была рассмотрена французским экономистом Р. Кантильоном в XVII в. [184]. Р. Кантильон рассматривал взаимосвязь риска и неопределённости относительно предпринимательства и его роли в экономическом процессе. Он считал, что функцией предпринимательства является деятельность в условиях неопределённости. Эта функция выступила основой его концепции рыночной системы. Он рассматривал предпринимателя как человека, принимающего решения в условиях неопределённости, обладающего предвидением и желанием взять на себя риск, устремленный в будущее, чьи действия характеризуются и надеждой получить доход, и готовностью к потерям. Прибыли и потери предпринимателя – следствия риска и неопределённости, сопровождающих его решения.

Анализ научных исследований, посвященных управлению рисками показал (Приложение А, табл. А.1), что в современном понимании категория «риск» может иметь различные интерпретации. В основном под «риском» понимают вероятность возникновения того или иного негативного события, явления (П. Грабовый [137], Ф. Найт [120], В.Н. Вяткин, В.А. Гамза, Ю.Ю. Екатеринославский, Дж. Хэмптон [138], В. Абчук [2], Р. Качалов [80], Г.Клейнер, В.Тамбовцев [83], П. Грабовый, С. Петрова, С. Полтавцев [137], Н. И. Бланк [39], М. Вайдман [220], Дж. Нейман О. Моргенштейн [118], В. Диев [62]). Другая часть исследователей (А. Альгин [12], А. Смит [149], А. Маршалл, [110], Дж. Милль [113], Н. Хохлов [166], В.Шапиро, Н.Шапиро [174], А. Лестер [205], Дж. Хееркенс [197], Д.Купер, С.Грей, Дж. Рэймонд, П.Уокер [211], А. Шапкин [175]), рассматривают «риск» как возможную величину ущерба, потерь, связанных со спецификой тех или иных явлений природы и видов деятельности человеческого общества.

При изучении истории возникновения и развития теории рисков в экономической науке наибольший интерес представляет рассмотрение двух основных теорий рисков: классической и неоклассической.

Зарождение классической теории рисков связано с именами таких экономистов, как: А. Смит [149], Дж. Милль [1133], Ф. Найт [120] и др. В работе Ф. Найта «Риск, неопределенность и прибыль» [120] впервые была высказана мысль о риске как количественной мере неопределенности. В трудах О. Моргенштейна и Дж. Неймана [118] также были разработаны вопросы теории риска, отражающие взаимосвязь понятий «неопределенность» и «риск», отражена вероятностно-математическая трактовка риска.

Экономисты классического направления изучения риска рассматривали его лишь как возможный убыток. Т.е. в классической теории риск объясняется с позиций математического ожидания потерь, которые могут произойти в результате выбранного экономического решения. Риск здесь не что иное, как ущерб, который наносится осуществлением данного решения. Именно ориентация приверженцев данной теории на такое одностороннее рассмотрение

риска вызвала критику ее основных положений и привела к созданию альтернативной теории рисков, которая получила название «неоклассической».

Разработка неоклассической теории рисков связана с именами А.Маршалла [110], А. Пигу и др. А. Маршаллом одним из первых были рассмотрены проблемы возникновения экономических рисков, его труды положили начало неоклассической теории риска. Дж. М. Кейнс [81] ввел в науку понятие «склонность к риску», характеризуя инвестиционные и предпринимательские риски, одним из первых приступил к классификации рисков. Данная теория оперирует такими категориями, как: прибыль, неопределенность, случайные величины и теория предельной полезности. Основные положения данной теории заключаются в том, что предприятие в своей деятельности должно руководствоваться двумя основными показателями: размером ожидаемой прибыли и величиной ее возможных колебаний (отклонений от ожидаемой величины). Таким образом, прибыль рассматривается как случайная величина, а предприятие руководствуется в своей деятельности размером ожидаемой прибыли и величиной ее возможных колебаний, принимая решения на основе концепции предельной полезности. Предпринимателю необходимо выбрать такой вариант инвестирования средств, при котором колебания прибыли будут меньшими (размер ожидаемой прибыли является одинаковым в обоих случаях).

Из неоклассической теории риска следует: верная прибыль имеет большую полезность, чем прибыль того же ожидаемого размера, но связанная с возможными колебаниями. А. Маршаллом [110] в заключении был сделан обобщающий вывод, согласно которому предпринимательский риск в целом, как правило, не должен приниматься.

Следует отметить, что с момента своего появления обе теории претерпели изменения.

Значительные дополнения в неоклассическую теорию риска внес Дж. Кейнс [81]. Он, одним из первых, сделал попытку классифицировать предпринимательские риски и внес дополнения в теорию рисков в части

введения фактора «удовлетворение». Основным недостатком неоклассической теории рисков считалась недооценка «склонности к азарту». Именно на этом моменте и сосредоточил свое внимание Дж. Кейнс [81]. Им было доказано, что предприниматель, как правило, может пойти на больший риск ради большей прибыли.

Дальнейшее развитие неоклассическая теория получила в работах венгерских экономистов Т. Бачкаи, Д. Мессена и др. Сущность риска они видят в возможности отклонения от цели, ради которой принималось решение [165].

Исходя из анализа различных взглядов на сущность риска, представленных в работах представителей различных теорий риска, представляется возможным выделение нескольких условных групп: во-первых, сторонников классической или неоклассической теории риска; во-вторых, определяющих риск, исходя из предмета исследований; в-третьих, представителей, поддерживающих комплексный подход к определению сущности категории «риск», основывающейся на сущности феномена риска и его комплексной природы.

Изучение современной экономической литературы [8; 12; 33; 57; 61; 81; 87; 92; 110; 118; 120; 137; 149; 164; 175; 187; 197; 216] позволило сделать вывод о том, что, несмотря на повышенный интерес ученых и практиков к исследуемой проблематике, в научном поле исследований отсутствует единая точка зрения относительно определения самого понятия «риск», что свидетельствует о сложности, многоаспектности, неоднозначности данной категории (Приложение А, табл. А.1). В данном аспекте заслуживает внимания точка зрения А.С. Шапкина, который, характеризуя сущность категории «риск» акцентирует внимание на том, что «...риск имеет множество несовпадающих, а иногда противоположных реальных основ. Это обуславливает возможность существования нескольких определений риска с разных точек зрения» [40, с. 47]. «Риск» - это термин, который часто используется как синоним опасности или опасностей. Точнее, он описывает шанс наступления события с точки зрения его вероятности, обычно с негативным подтекстом.

На основе обобщения современных трактовок сущности понятия «риск», представленных в приложении А (табл. А.1) построено семантическое поле (рис. 1.1), на основе которого определены ассоциативные термины, которые позволяют определить возможное смысловое пространство многоаспектности его трактовки.

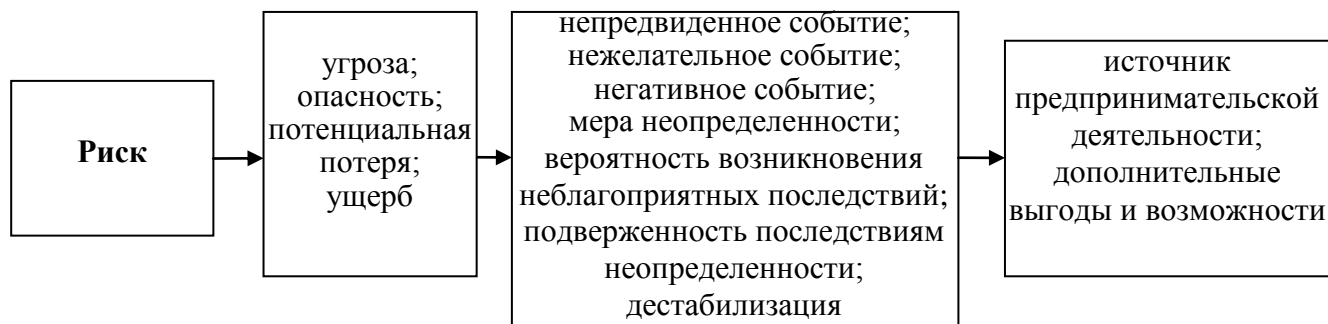


Рисунок 1.1 – Элементы ассоциативно-семантического поля категории «риск» (разработано автором на основе обобщения [8; 12; 33; 57; 61; 81; 87; 92; 110; 118; 120; 137; 149; 164; 175; 187; 197; 216])

Согласно разработанному семантическому полю, диалектический взгляд на определение сущности категории «риск» предполагает видение в феномене риска как негативных, так и позитивных моментов, соответствующим образом проявляющихся в поляризации точек зрения ученых при раскрытии сущности данной дефиниции и расстановке акцентов на тех или иных аспектах, его характеризующих. Фокусируя внимание на возможности рассмотрения риска в качестве «возможности» заслуживает внимания позиция Д. Бернулли, который еще в XVIII веке при рассмотрении понятие «полезность риска» утверждал, что полезность даже от самого минимального выигрыша обратно пропорциональна числу прошлых проигрышей. Ученый пришел к открытию, когда осознал, что люди делают акцент не на вероятность наступления риска, а на его исход и последствия [41, с. 27].

Учитывая, что любая экономическая деятельность связана с риском, по мере развития предпринимательства понимание сущности категории «риск» также изменялось. Разработанный по результатам проведенного исследования

континуум развития этапов становления предпринимательства и развития подходов к определению сущности категории «риск» отражает непрерывность процессов совершенствования предпринимательских способностей и возможностей, а также трансформацию подходов к определению сущности понятия «риск» (рис. 1.2).

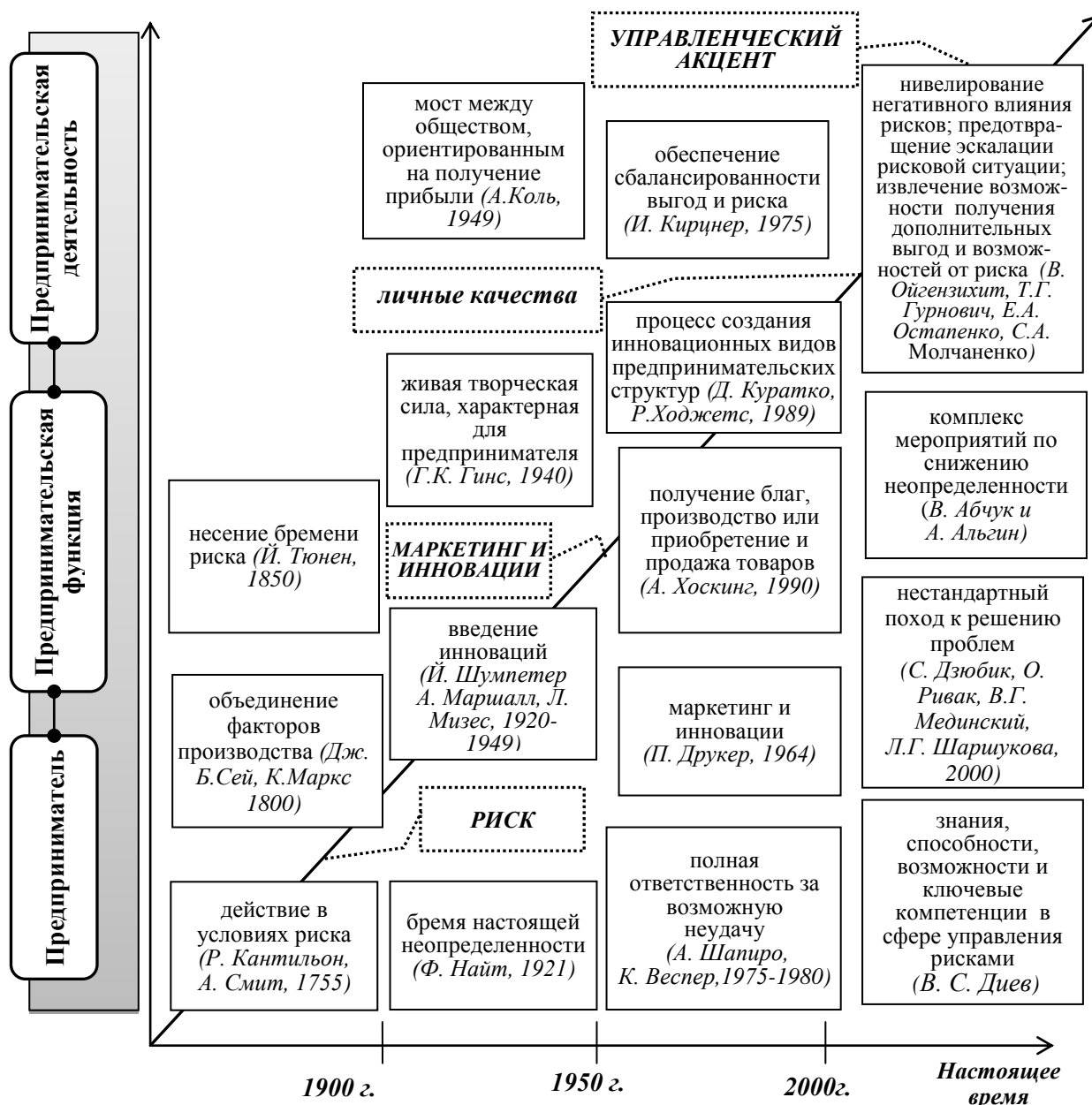


Рисунок 1.2 – Континуум развития подходов к определению сущности категории «риск» (составлено автором на основе обобщения [8; 12; 33; 57; 61; 81; 87; 92; 110; 118; 120; 137; 149; 164; 175; 187; 197; 216])

Рассматривая эволюцию развития понятия «риск» (рис.1.2), следует отметить, что исторически развитие концепции риска сопровождалось усилением концентрации внимания на отождествлении предпринимательства с возможностью нести риск. Со временем предпринимательская деятельность выделяет такую особую черту, как инновационность, то есть ключевой акцент экономического развития (отрасли, региона, страны) зависел от стремления предпринимателя использовать новую комбинацию факторов производства. Учитывая то, что предпринимательство связано с личной свободой, которая дает человеку возможность рационально распоряжаться своими способностями, знаниями, информацией, акцент исследователей был перемещен на способности реагирования на различные рискованные ситуации и самостоятельность в принятии маркетинговых управленческих решений, наличие способностей.

На основе анализа приведенных подходов к пониманию понятия «риск», предлагается авторское определение *риска* как объективно-субъективной экономической категории, представляющей собой один из главных источников дополнительной предпринимательской прибыли и имеющей вероятностный характер происхождения отрицательного, нейтрального или положительного события как следствия неоднозначной ситуации. Риск отражает степень уверенности предпринимателя в возникновении определенного события на определенном этапе хозяйственной деятельности в определенный промежуток времени.

Современные условия хозяйствования фокусируют внимание на повышении потребительской ценности товаров, обеспечении устойчивости и конкурентоспособности товарного портфеля, развитии долгосрочного маркетингового взаимодействия и сотрудничества между участниками торгового процесса, обеспечении конкурентоспособности товаров и их цены. Маркетинговая деятельность торгового предприятия представляет собой творческую управленческую деятельность, ключевая задача которой состоит в обеспечении развития торгового предприятия путем обоснования и

практической реализации комплекса маркетинговых мероприятий, способствующих максимальному удовлетворению потребностей потребителей [37, с. 203]. С учетом этого, в разветвленной системе рисков предприятия приоритетное место занимают маркетинговые риски (рис. 1.3), специфической характеристикой которых является то, что они могут возникнуть не только под воздействием внутренней неопределенности деятельности торгового предприятия, но и неопределенности во внешнем его окружении, что обусловлено недетерминированностью экономических процессов и отсутствием полной информации о рыночной среде [120, с. 21].

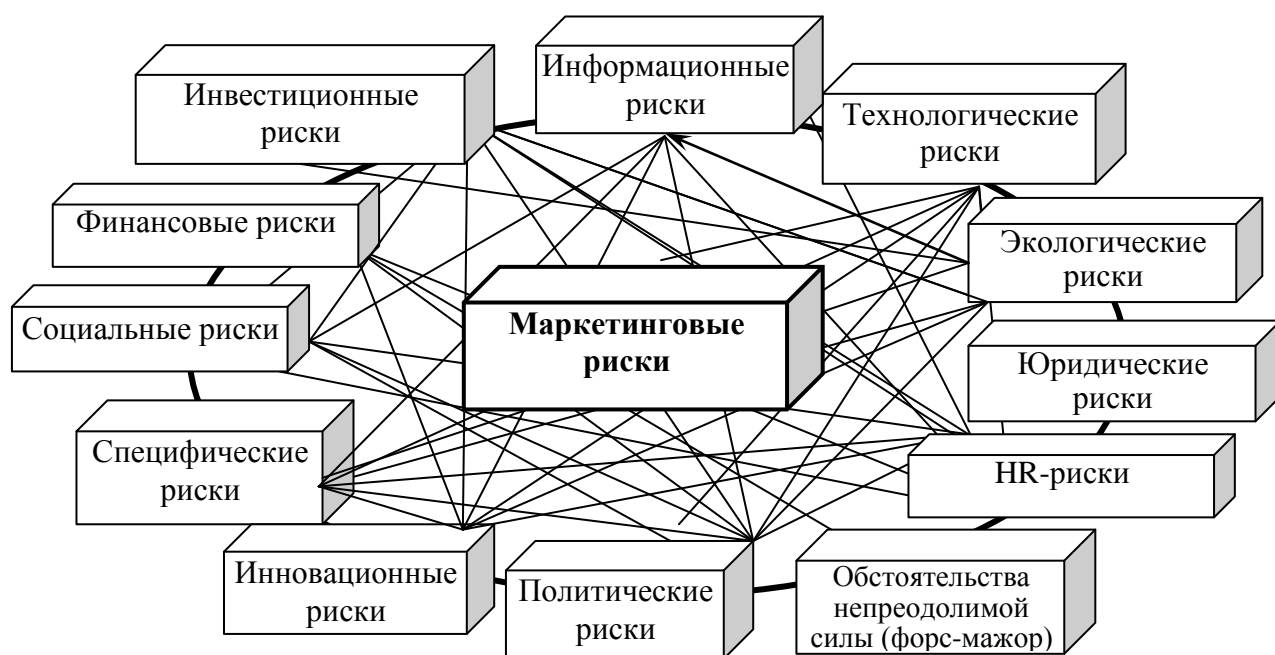


Рисунок 1.3 – Место маркетинговых рисков в системе рисков предприятия
(сформировано автором)

Маркетинговые риски, являющиеся достаточно простыми на первый взгляд, и обычно не учитывающиеся руководителями и специалистами торговых предприятий, могут оказывать прямое влияние на имидж, финансовое состояние и эффективность деятельности торгового предприятия. К тому же, часть маркетинговых рисков носит скрытый характер. Следствием их проявления является снижение лояльности потребителей, что, соответственно, приводит к потере конкурентных преимуществ торгового предприятия [138, с. 486].

Значимость решения приобретает особую актуальность в условиях современного маркетингового пространства, в котором одновременно с развитием непосредственно маркетингового комплекса продвижения и сбыта товаров происходит изменение подходов к управлению предприятием [171, с. 89].

Маркетинговый риск, с одной стороны, создает условия для целенаправленного функционирования и развития торгового предприятия, воздействуя на интегральные результаты его деятельности, с другой, определяет комплекс необходимых взаимодействий торгового предприятия с системами высшего уровня, внутренними и внешними факторами, которые, в условиях негативного их влияния могут стать факторами риска, поскольку реализация риска любого вида деятельности торгового предприятия отражается в, первую очередь, на его финансовых результатах [216, с 257]. Сложность маркетинговых рисков обусловлена также тем, что сами по себе маркетинговые решения несут в себе собственные специфические риски, нивелирование которых позволит торговому предприятию достичь поставленных маркетинговых целей и обеспечить успешное функционирование и развитие в конкурентной среде.

Следует отметить, что в риск-менеджменте и практической деятельности предприятий понятие «маркетинговые риски» начало использоваться в начале 90-х годов прошлого века. Именно в этот период появилось значительное количество публикаций, в которых были рассмотрены различные аспекты данного понятия. В большинстве научных трудов при трактовке сущности маркетинговых рисков внимание ученых в основном было акцентировано на интересе и чувствительности к бренду предприятия. Современное определение сущности маркетинговых рисков является в большей степени всеобъемлющим. Проведенное изучение научной литературы показало, что по мере развития научной мысли и практики хозяйствования предприятий были сформированы различные подходы к определению сущности понятия «маркетинговые риски предприятия» (Приложение А, табл. А.2).

Обобщение существующих трактовок понятия «маркетинговый риск предприятия» позволяет сделать вывод о том, что под маркетинговым риском обычно понимается объективно субъективная категория в деятельности торговых предприятий, отражающая степень отклонения от целевых векторов развития, размер недополученной целевой прибыли в результате осуществления маркетинговой деятельности.

Британская Ассоциация менеджеров по страхованию и риск-менеджмента определяет маркетинговые риски как «...совокупность рисков в маркетинговой сфере деятельности предприятия, заключающихся в усложнении или невозможности реализации маркетинговых целей вследствие влияния на деятельность компании любых возможных событий» [181].

Согласно точки зрения Ф. Котлера [92], В. Н. Вяткина и И. В. Вяткина [138] маркетинговые риски представляют собой «...совокупность рисков, присущих маркетинговой сфере в деятельности компании, т.е. характеризуются вероятностью возникновения определенных событий и их последствий, которые затрудняют или делают невозможным достижение целей на отдельных этапах маркетинговой деятельности или в сфере маркетинга в целом». При определении сущности маркетинговых рисков ученые акцентируют внимание на маркетинговой деятельности предприятия и ее отдельных этапах. Позиция ученых, на наш взгляд, обоснованная, однако, чрезмерно абстрактная, поскольку маркетинговая деятельность предприятия является комплексной и, соответственно, этапы ее осуществления могут иметь разновекторную направленность.

Н.Г. Володина, Л.В. Петрунина характеризуют маркетинговый риск как «...вероятность возникновения определенных событий и их последствий, которые усложняют или делают невозможным достижение целей в сфере маркетинга» [45, с. 136]. Соглашаясь в целом с позицией ученых, отметим, что данный подход к рассмотрению сущности маркетинговых рисков отражает целевую направленность маркетинговой деятельности.

На наш взгляд, более конкретизированное определение сущности категории «маркетинговый риск» приводится учеными А.Г. Бадаловой и О.А. Чурзиной [28, с.91], которые определяют маркетинговый риск как «...событие или действие, связанное с осуществлением производственно-сбытовой деятельности предприятия, наступление или реализация которого отражается на его функционировании и приводит к отклонению финансовых результатов от плановых или прогнозных». Маркетинговый риск, по мнению ученых, может возникать на двух стадиях: производственной и сбытовой и, соответственно, отрицательно влиять на динамику финансовых результатов. Безусловно, производственная и сбытовая деятельность производственного предприятия являются ключевыми, однако, не менее важными, на наш взгляд, являются также логистическая, коммуникационная, организационная, информационная составляющие маркетинговой деятельности предприятия, которые также подвержены влиянию широкого спектра маркетинговых рисков. К тому же, финансовый аспект отклонения результатов деятельности предприятия является лишь одной составляющей комплексной системы управления маркетинговыми рисками предприятия.

Аналогичный подход прослеживается также в определении ученых О.В. Симоновой и Л.Н. Николаевой, согласно которому «... маркетинговый риск – стоимостное выражение вероятности событий или хозяйственных операций в процессе организации производства или сбыта продукции или услуг на основе различных рыночных методов их оценки и прогнозирования» [148, с.94]. Характеризуя сущность маркетинговых рисков исключительно с позиции их влияния на сбытовую деятельность Е.В. Акульшин фокусирует внимание на том, что «...маркетинговые риски включают в себя все те угрозы, которые мешают предприятию наладить сбыт продукции конкретному потребителю» [50, с. 14].

По определению А.С. Корезина и О.Г. Поскочинова «маркетинговый риск является случайным событием, нарушающим запланированное течение процесса реализации маркетинговой программы, создающее барьеры на пути

адекватного применения того или иного инструмента маркетинга» [88, с.141]. Следует полностью согласиться с учеными в отношении того, что маркетинговые риски создают определенные барьеры, которые затрудняют осуществление маркетинговой деятельности предприятия.

Согласно подходу А.Г Байербах «...маркетинговый риск представляет собой отдельную функцию управления маркетингом, обусловленную неопределенностью факторов внутренней и внешней среды предприятия при принятии решений в области маркетинга, которая предусматривает особую процедуру выявления, оценки, выбора и использования методов воздействия, обмена информацией и контроля результатов» [30, с. 118]. По нашему мнению, данная трактовка свойственна понятию «управление маркетинговым риском предприятия», поскольку включает основные элементы процесса управления маркетинговым риском: выявление, оценку, методы воздействия, обмен информацией и контроль результатов.

В свою очередь, определяя маркетинговый риск как объективно-субъективную категорию, Р.С. Губанов считает, что «...маркетинговый риск отражает степень отклонения от целей, степень неудачи, размер недополученной прибыли или убытков под влиянием внутренних и внешних факторов в результате осуществления маркетинговой деятельности торговым предприятием [57, с. 178]. Мы полностью поддерживаем точку зрения ученого, поскольку считаем, что маркетинговый риск является интегральной характеристикой, определяющей результативность всей маркетинговой деятельности торгового предприятия.

Финансовый акцент в трактовке маркетинговых рисков прослеживается в определении Т.В. Наконечной, согласно которому «...маркетинговый риск представляет собой возможность потери финансовых ресурсов вследствие недооценки рынка и покупательской способности потребителей, проявляется в виде снижения объемов продаж в стоимостном и количественном выражении» [221, с. 240]. Безусловно, способность торгового предприятия своевременно реагировать на разного рода изменения рынка и покупательской способности в

динамических условиях хозяйствования является залогом обеспечения высокого уровня противостояния маркетинговым рискам, однако, на наш взгляд, требуют конкретизации возможные сферы маркетинговой деятельности, которые необходимо активизировать для нивелирования различных видов маркетинговых рисков.

Согласно мнения зарубежных исследователей Г. Доулинга и Р. Стайлина маркетинговый риск основан преимущественно на двух элементах: неблагоприятных последствиях и неопределенности [192, с. 128]. Соглашаясь с мнением ученых, считаем, что следует акцентировать внимание на взаимосвязи категорий: нестабильность – неопределенность – маркетинговые риски, которую наглядно демонстрирует рис. 1.4.

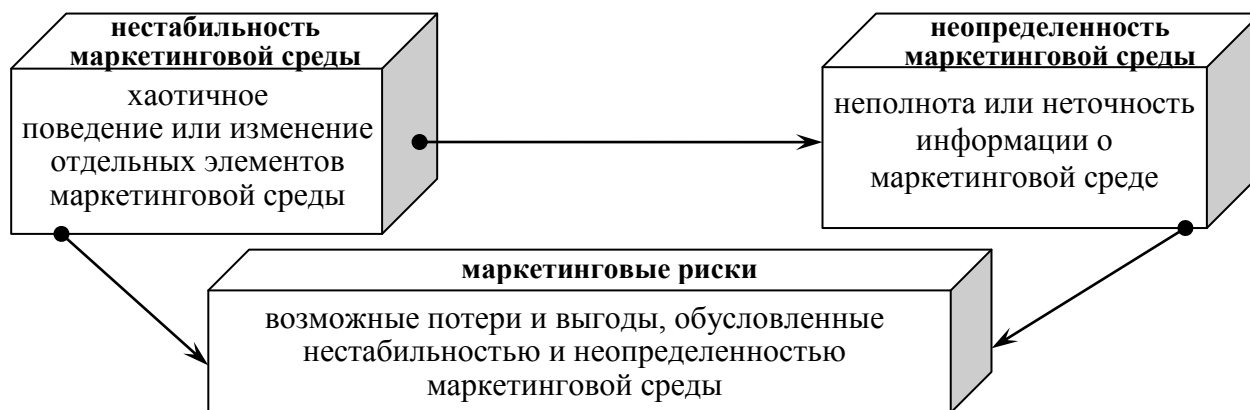


Рисунок 1.4 – Взаимосвязь категорий «нестабильность маркетинговой среды», «неопределенность маркетинговой среды», «маркетинговые риски» (составлено автором на основе [7; 28; 30; 45; 50; 57; 88; 92; 138; 148; 192; 212; 221])

В контексте разграничения понятий «нестабильность маркетинговой среды» и «неопределенность маркетинговой среды» заслуживает внимания точка зрения Ф. Найта, который отмечает, что «...неопределенность следует рассматривать в смысле, радикально отличном от хорошо знакомого понятия риска, от которого ее прежде никогда должным образом не отличали... Станет ясно, что измеримая неопределенность, или собственно «риск»... настолько далека от неизмеримой неопределенности, что, в сущности, вообще не является неопределенностью» [13, с. 124].

Определяя сущность маркетингового риска (на основе позиции Ф. Найта), отметим, что маркетинговый риск – это измеримая неопределенность (вероятность), «противостоящая» неизмеримой неопределенности, предполагающая реализацию комплекса альтернативных маркетинговых инструментов и методов, использование которых позволяет уменьшить неопределенность внешней маркетинговой бизнес-среды. Маркетинговые риски торгового предприятия заключаются в вероятности недостижения маркетинговых целей под влиянием внешней среды или внутренних негативных факторов (рис. 1.5). Определив характер неопределенности маркетинговой среды, можно определить наиболее действенные аналитические инструменты для количественной и качественной оценки маркетинговых рисков, а также методы их регулирования с целью принятия решений в сфере маркетинговой деятельности.

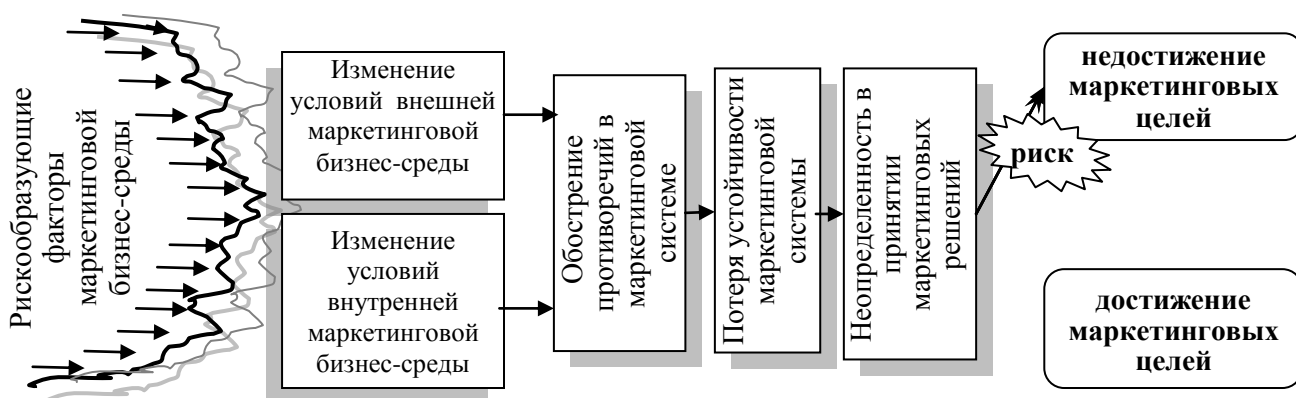


Рисунок 1.5 - Причинно-следственная связь неопределенности и маркетинговых целей торгового предприятия (авторская разработка)

Многие допущения о неопределенности, которые принимает управленческий торговый предприятие, относятся к условиям в будущем и являются сложно контролируемыми [3, с. 46]. Однако, такого рода допущения необходимы для планирования системы управления как на уровне общего менеджмента, так и на уровне управления маркетинговыми рисками. Так, чем выше качество прогнозирования маркетинговых рисков (внешних и внутренних условий маркетинговой деятельности применительно к будущему), тем выше шансы на эффективную реализацию стратегий и программ управления

маркетинговыми рисками торгового предприятия. Поскольку, как достаточно лаконично отмечается в работе [197]: «...это измеримая вероятность, а неопределённость – неизмеримая (стохастическая) вероятность» [197, с. 64]. Маркетинговый риск имеет отношение к способности предсказать некоторый результат и предпринять определенные маркетинговые действия для его нейтрализации.

Ключевыми доминантами современного бизнес-пространства являются хаотичность, турбулентность, динамичность и агрессивность. Н. Беннетт называет данное пространство функционирования предприятий VUCA-средой, определяя в качестве ее характеристик следующие [182]: *volatility* (изменчивость, нестабильность, неустойчивость, волатильность) – ситуация меняется быстро и хаотично (на основе данных изменений нельзя предвидеть будущую ситуацию или планировать действия); *uncertainty* (неопределенность) – это «место», где основные разрушительные изменения случаются, и, прошлое в данном месте не является предвестником будущего: определение того, что будет крайне затруднительным; *complexity* (сложность) – «место», где множество сложных для понимания фактов, причин и факторов сводятся в проблемы; неясность, двусмысленность; *ambiguity* (неоднозначность) – «место», где сложно ответить на вопрос «кто, что, где, когда, как и почему».

В условиях VUCA-среды повышается сложность предсказуемости перспектив, что повышает уровень маркетингового риска. Для предприятий сферы розничной торговли проблема управления маркетинговыми рисками в данных условиях стоит особо остро, что обусловлено спецификой торговой деятельности. Стратегическое мышление управленческого персонала торгового предприятия, в котором маркетинг занимает ключевую позицию, является основой обеспечения устойчивого конкурентного развития.

Исключительно отрицательный эффект проявления маркетинговых рисков прослеживается в трактовке ученых А.С. Корезина и С.Б. Мурашова, которые характеризуют маркетинговый риск как «...непредвиденное субъектом управления маркетинговое событие, неблагоприятно сказывающееся на восприятии рынком и реализации определенного продукта или бренда и

нарушающее запланированное течение процесса реализации маркетинговой программы, создающее барьеры на пути применения предусмотренного в плане инструмента маркетинга» [88, с. 104].

Аналогичный подход и акцент на взаимосвязи маркетинговых рисков с результативными показателями деятельности предприятия прослеживается в определении О. Сеновой, которая отмечает, что «...маркетинговый риск – риск недополучения выручки в результате недостижения планового объема продаж или снижения цены реализации относительно запланированной» [147]. В данном определении обращает на себя внимание определенная автором взаимосвязь и взаимовлияние маркетинговых рисков и результирующих показателей деятельности предприятия. Безусловно, результативность управления маркетинговыми рисками отражается на финансовых результатах деятельности предприятия. Однако, следует отметить, что результатом реализации правильно обоснованной и продуманной политики управления маркетинговыми рисками является положительный эффект, проявляющийся в росте выручки от реализации и прибыли.

Заслуживает внимания подход к определению маркетинговых рисков В. Черенкова, М. Белоцерковцева, которые вводят понятие «маркетинговая модель бизнес-процесса» и характеризуют его как «...один из возможных вариантов классификационной структуры типов бизнес-рисков, которые могут оказывать влияние на уровне всего предприятия, его отдельных бизнес-единиц или какого-либо бизнес-процесса. Согласно данному подходу модель бизнес-риска включает в себя три обширных класса рисков: энвайронментальный, процессный, информационный» [171, с.94]. В данном определении автор фокусирует внимание на возможности рассмотрения маркетинговых рисков в разрезе бизнес-процессов предприятия. Данный подход, по нашему мнению, является достаточно рациональным. При этом остается неясным, какие именно типы бизнес-рисков характерны для каждого конкретного бизнес-процесса маркетинговой деятельности предприятия.

Рассматривая сущность маркетингового риска П.П. Ковалев [84, с.114] определяет его как «...возможные отклонения в финансовых и хозяйственных показателях ... вследствие снижения объема реализации из-за сокращения

спроса и (или) снижения цен на продукцию, усиления конкуренции, ухудшения конъюнктуры на рынке и (или) в отрасли, ошибок и (или) негибкости маркетинговой стратегии/плана, реализации прочих риск-факторов». На наш взгляд, перечень возможных маркетинговых рисков, которые могут привести к возможным отклонениям в финансовых и хозяйственных показателях, а также спектр риск-факторов является более широким и охватывает все сферы деятельности торгового предприятия от формирования товарного портфеля до непосредственно качества маркетингового сервиса.

Таким образом, проведенный контент-анализ позволил установить наличие различных подходов к трактовке сущности категории «маркетинговый риск предприятия». Приведенные в Приложении А (табл. А.2) определения, на наш взгляд, непротиворечивы, имеют разный уровень детализации и характеризуют различные ключевые аспекты изучаемой категории. При этом ученые предлагают рассматривать маркетинговый риск с позиции его проявления в альтернативных формах, представленных на рис 1.6.

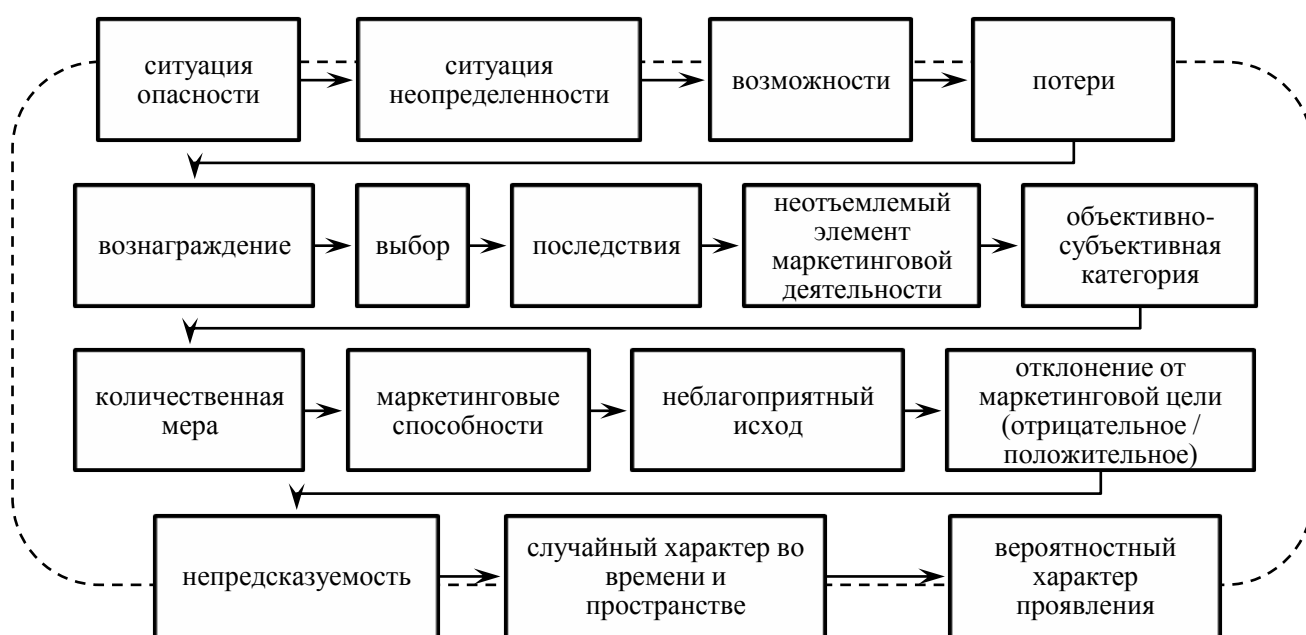


Рисунок 1.6 – Основные акценты в трактовке сущности категории «маркетинговый риск» в современном научном поле (определены автором на основе обобщения [3; 13; 28; 40; 50; 57; 74; 84; 88; 147; 171; 197])

Все указанные на рис. 1.6 параметры маркетинговых рисков приводят к снижению эффективности маркетинговой деятельности, обуславливают рост

маркетинговых затрат торгового предприятия, и, соответственно, снижение результативности его деятельности в целом. Сложность маркетингового пространства, несовершенство рынка, асимметричная маркетинговая информация или диверсификация заинтересованных сторон актуализируют вопросы управления маркетинговыми рисками в торговом предприятии.

На основе обобщения теоретических аспектов маркетинговых рисков выявлено, что в современном научном пространстве сформировались два основных подхода к трактовке понятия «маркетинговый риск»: процессный (маркетинговый риск как деятельность предприятий в условиях неопределенности) и объектный (результат, являющийся следствием наступления рискованных событий).

По результатам проведенных исследований установлено, что противоречивость маркетингового риска проявляется в том, что удовлетворение потребностей потребителей в современном нестабильном мире требует новых совершенно иных подходов относительно принятия маркетинговых решений, которые могут полностью противоречить уставленной маркетинговой модели поведения торгового предприятия. Следует отметить, что именно противоречивые решения, с одной стороны, и новаторские, - с другой, закладывают основы прогрессивного развития, возникают новые концепции маркетинга и новые инструменты завоевания потребителей. Альтернативность в маркетинговых рисках проявляется в наличии выбора среди нескольких вариантов решений. Однако, каждое маркетинговое решение влечет за собой собственные специфические последствия, прогнозирование которых и является причиной принятия того или иного маркетингового решения. Неопределенность является источником любого маркетингового риска, что обусловлено, в первую очередь, недостаточностью маркетинговой информации или ее противоречивостью. Исходя из этого для нивелирования маркетинговых рисков должны быть использованы инновационные маркетинговые инструменты.

В ходе исследования определено, что специфической характеристикой маркетинговых рисков является возможность возникновения не только под

воздействием внутренней неопределенности деятельности торгового предприятия, но и под влиянием неопределенности во внешнем его окружении, что, преимущественно, обусловлено недетерминированностью экономических процессов и отсутствием полной информации о рыночной среде [3, с. 58]. Поддерживая данную точку зрения, отметим, что особенностью маркетингового риска является его двойственная сущность, что позволяет характеризовать маркетинговый риск не только с позиции угрозы для предприятия, но и с позиции извлечения дополнительных возможностей его развития. С целью аргументации данного предположения рассмотрим основные роли маркетингового риска, среди которых в экономической литературе [49;50;54;59;61;64;74] выделяют: инновационную, регулятивную, защитную, компенсационную и аналитическую (рис. 1.8).

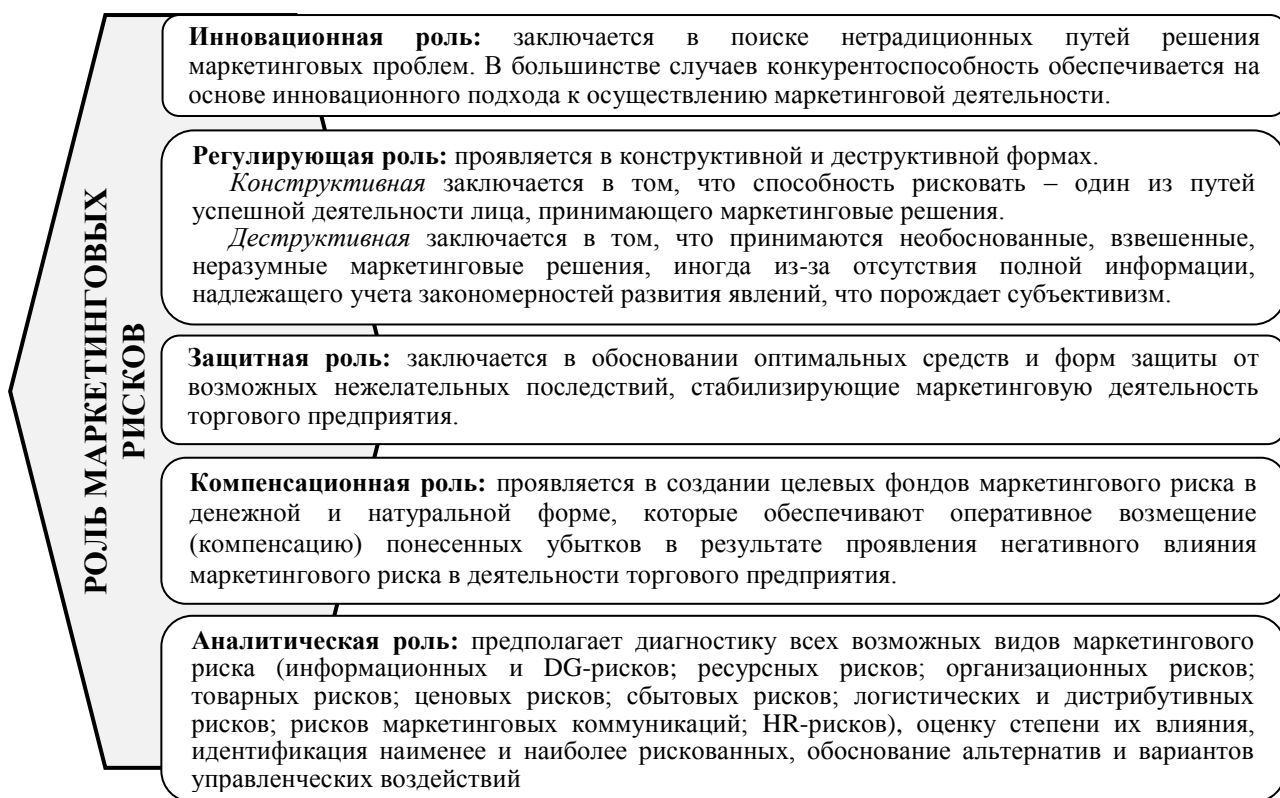


Рисунок 1.8 - Роли маркетинговых рисков в деятельности торгового предприятия
(составлено автором на основе обобщения [59; 82; 87; 88; 108; 151; 192])

Проведенное исследование показало, что категория «маркетинговый риск» постоянно развивается, обогащается по содержанию в связи с развитием самой науки и предмета исследования. Маркетинговый риск должен четко толковаться как вероятность (возможность) отклонения фактических

результатов от желаемого (ожидаемого) результата маркетинговой деятельности. На наш взгляд, сущность понятия «маркетинговых риск предприятия» должна раскрываться с позиции интегрированного подхода, согласно которому в авторском понимании *маркетинговый риск предприятия* – это объективно-субъективная категория, характеризующая неопределенность в маркетинговом пространстве вследствие действия факторов маркетинговой бизнес-среды, которые оказывают как прямое, так и косвенное влияние на деятельность предприятия.

Маркетингово-ориентированный подход к управлению торговым предприятием предполагает постоянную ориентацию на маркетинговую бизнес-среду, ее конъюнктуру и усиление обратной связи предприятия с маркетинговым пространством. Одним из приоритетных направлений маркетинговой деятельности торгового предприятия в современных условиях, для которых характерна повышенная нестабильность внешней среды, динамичность сферы торговли, ограниченность финансового и ресурсного обеспечения, обострение конкуренции, рост требований и запросов потребителей, является управление маркетинговыми рисками.

Проведенные исследования позволили сделать вывод о том, что развитие теоретических аспектов системы управления маркетинговыми рисками предприятия осуществлялось под влиянием ряда разработок и концептуальных положений в области экономической теории, маркетинга, логистики, программного, целевого, ситуационного, ценностного и других подходов. Учитывая, что управление маркетинговыми рисками является составной частью концепции риск-менеджмента, были изучены предпосылки ее формирования и развития (параллельно с концепциями маркетинга и стратегического управления). Обобщение теоретических разработок в области развития концепций маркетинга, стратегического управления и риск-менеджмента предприятия позволило сделать вывод о непрерывности процессов совершенствования маркетинговых усилий по управлению рисками. По результатам проведенного компаративного анализа сформирована эволюция предпосылок развития системы управления маркетинговыми рисками (рис. 1.7).

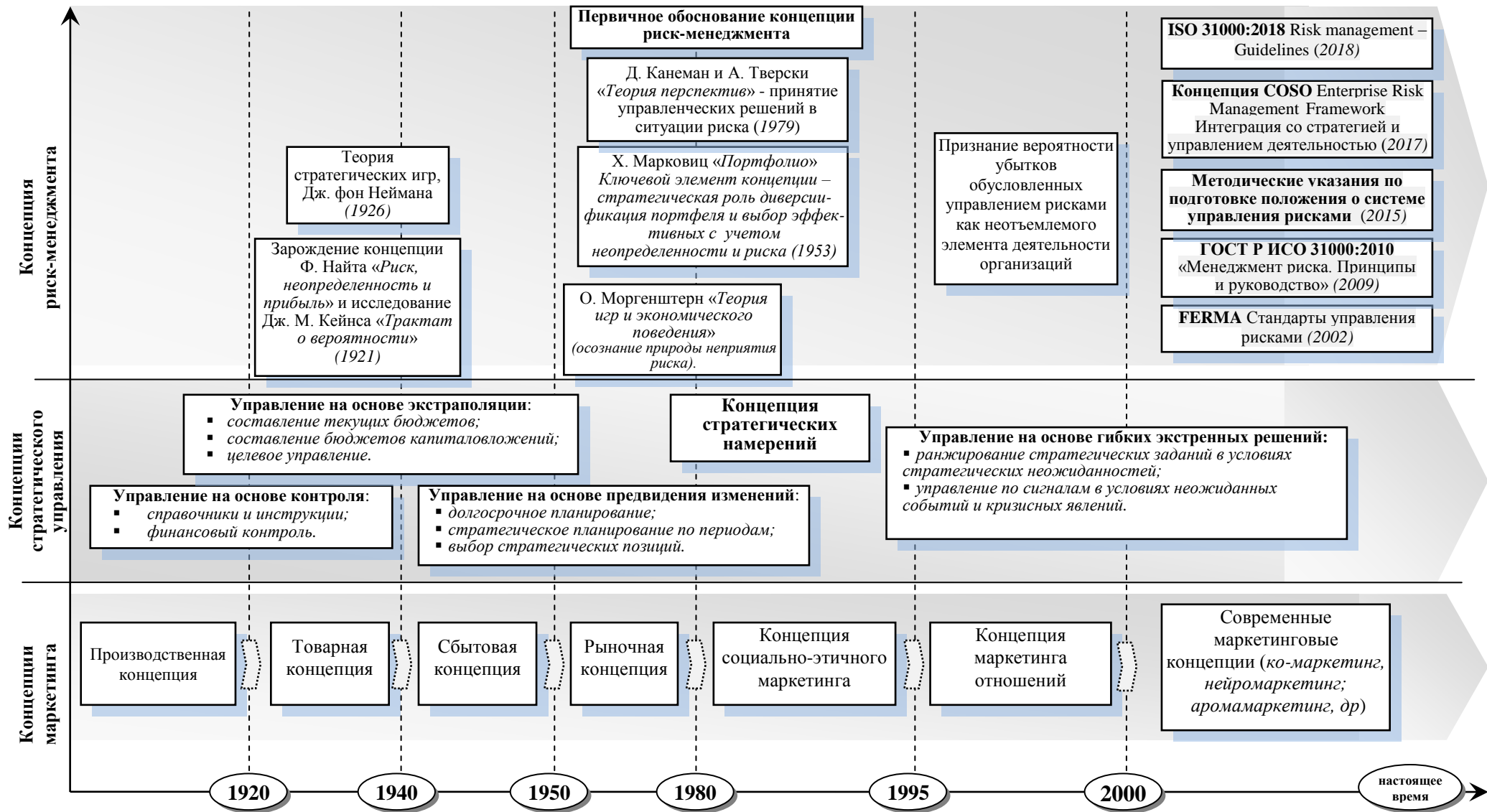


Рисунок 1.7 – Эволюция предпосылок развития системы управления маркетинговыми рисками предприятия
(разработано автором на основе обобщения [3; 7; 13; 28; 40; 45; 50; 57; 74; 84; 88; 92; 138; 147; 171; 197; 212; 221])

Современное управление маркетинговыми рисками представляет собой непрерывный, всеобъемлющий процесс сбора маркетинговой информации и принятия маркетинговых управленческих решений относительно диагностики, методов предупреждения рисков событий и преодоления их последствий в процессе маркетинговой деятельности с наименьшими потерями для бизнеса и бизнес-среды.

За последние годы, в связи с бурным развитием сети Интернет, интенсивной глобализацией, информационно-технологическим развитием, радикально изменились и подходы к управлению маркетинговыми рисками, что привело к формированию новой парадигмы риск-менеджмента (табл. 1.1). Новая парадигма комплексно рассматривает маркетинговые риски всех направлений маркетинговой деятельности предприятия, позволяет осуществлять альтернативные сравнительные оценки по всем видам маркетинговых рисков.

Таблица 1.1 - Основные отличия между новой и старой парадигмами в сфере управления маркетинговыми рисками предприятия¹

Старая парадигма риск-менеджмента	Новая парадигма риск-менеджмента
<i>Фрагментный риск-менеджмент:</i> каждый отдел самостоятельно управляет маркетинговыми рисками (в соответствии со своими функциями). Прежде всего это касается бухгалтерии, финансового и ревизионного отделов	<i>Интегрированный риск-менеджмент:</i> управление маркетинговыми рисками координируется высшим руководством, каждый сотрудник предприятия рассматривает риск-менеджмент как часть своей работы
<i>Эпизодический риск-менеджмент:</i> управление маркетинговыми рисками осуществляется в том случае, когда менеджеры посчитают это необходимым	<i>Непрерывный риск-менеджмент:</i> процесс управления маркетинговыми рисками непрерывный
<i>Ограниченный риск-менеджмент:</i> касается прежде все тех видов маркетинговых рисков, которые подлежат страхованию	<i>Расширенный риск-менеджмент:</i> рассматриваются все возможные маркетинговые риски и возможности управления ими

¹Примечание: Сформировано автором на основе обобщения [73; 79; 82; 125; 138; 191].

Маркетинговая деятельность торгового предприятия представляет собой творческую управленческую деятельность, ключевая задача которой состоит в обеспечении развития торгового предприятия путем обоснования и практической реализации комплекса маркетинговых мероприятий, способствующих максимальному удовлетворению потребностей потребителей [212].

Таким образом, основой системы управления маркетинговыми рисками торгового предприятия является органичная совокупность взаимосвязанных элементов, определяющих контур эффективного механизма управления маркетинговыми рисками, в рамках которого обеспечивается системное проявление ролей маркетинговых рисков в деятельности торгового предприятия (инновационной, регулятивной, защитной, компенсационной и аналитической). Необходимость их детализации и характеристики обусловлено двойственной сущностью проявления, поскольку (как было отмечено в п.п. 1.1) маркетинговый риск рассматривается с двух позиций – отрицательной (угроза, ущерб и т.п.) и положительной (возможный источник прибыли).

С учетом вышеизложенного, в авторском понимании *управление маркетинговыми рисками* представляет собой целенаправленную, последовательную реализацию функций планирования, организации, контроля, мотивации и координации деятельности по своевременной идентификации, диагностике, предупреждению негативного влияния маркетинговых рисков на деятельность торгового предприятия, проведению превентивных маркетинговых мероприятий с целью достижения стратегических целей развития торгового предприятия.

Эффективность процесса управления маркетинговыми рисками торгового предприятия при комплексном подходе зависит от их своевременной идентификации, диагностики, регулирования, информирования об угрозе какого-либо рискованного события, влияющего на результативность маркетинговой деятельности. Учитывая разного рода современные маркетинговые вызовы, которые могут возникать в деятельности торговых

предприятий, особо актуализируются вопросы определения основных видов маркетинговых рисков.

Определение ключевых сфер деятельности торгового предприятия, чувствительных к маркетинговым рискам, приобретает чрезвычайную важность в кризисные периоды и периоды стратегических неожиданностей, когда для сохранения своего присутствия на рынке и поддержки потребительской ценности возникает необходимость в реализации нестандартных подходов к управлению предприятием (например, организация маркетинговой деятельности в период пандемии COVID-19 и ее рецессии). В данных условиях действия торгового предприятия относительно учета маркетинговых рисков должны быть определенным образом обоснованы, поскольку основываются на результатах всесторонней оценки угроз негативного проявления воздействия факторов внешней маркетинговой среды.

Поэтому исследование проблем, связанных с определением видов маркетинговых рисков является крайне важной задачей, решение которой позволит торговому предприятию сформировать маркетинговый потенциал для обеспечения противостояния воздействию факторов динамичной маркетинговой бизнес-среды.

Вопросы видовой классификации маркетинговых рисков занимают важное место в научных исследованиях, что объясняется актуальностью проблем определения видов маркетинговых рисков с целью организации надлежащего управления ними. Так, различные подходы к классификации маркетинговых рисков рассмотрены в работах Л.В. Балабановой [32], Д.Р.Аббясовой, У.М. Шабалиной [1], О.А. Чагиной [170], Р.А. Панфилова, В.Н. Горбунова, Н.М. Драгункиной, Е.Н. Ключниковой, В.В. Чепыжовой [75], С.А.Ланкиной, В.И Флегонтова [102], Е.Н.Стрижаковой, Д.В.Стрижакова [154], Е.Цениной, С. Панасенко [167], Д. С. Татариновой [157], Ш.Х. Алиева [11], Т.Manning [206], Jérôme Boutang, Michel De Lara [183], G.F. Loewenstein, E.U. Weber, С.К. Hseeand [213] и других. Вместе с тем, существующие подходы к классификации маркетинговых рисков (Приложение Б, табл. Б.1) торговых

предприятий не имеют системного характера и требуют соответствующего дальнейшего научного поиска. Большое разнообразие предлагаемых классификационных признаков и видовых проявлений маркетинговых рисков значительно усложняет процесс управления ними как на оперативном, так и на стратегическом уровне. В то же время, в исследованиях ученых существует поляризация мнений относительно содержательного наполнения классификационных признаков и видовых проявлений маркетинговых рисков торгового предприятия.

Для аргументированного определения маркетинговых рисков торгового предприятия, на основе обобщения существующих подходов к их классификации (Приложение Б, табл. Б.1), разработана анкета (Приложение В). Определение оптимального количества респондентов для проведения анкетирования было осуществлено по следующей формуле [179, с. 38]:

$$n^{\text{респонд}} = \frac{P \times (1 - P)}{\Delta_p^2} \times t^2 \quad (1.1)$$

где $n^{\text{екс}}$ – количество респондентов для определения основных видов маркетинговых рисков торгового предприятия;

P – удельный вес респондентов, которые имеют опыт работы в сфере менеджмента и маркетинга более 5 лет (76,3%);

t – критерий Стьюдента ($t=2,124$) при заданном доверительном интервале (0,05);

Δ_p^2 – средняя предельная ошибка (0,015).

В результате обработки анкетных данных и проведенных расчетов определено оптимальное количество членов экспертной комиссии (28 человек), что соответствует требованиям обеспечения репрезентативности экспертного опроса.

Респондентам было предложено заполнить анкету «Определение основных видов маркетинговых рисков, влияющих на деятельность торгового предприятия» (Приложение В). По результатам обработки

анкетных данных были определены основные виды маркетинговых рисков, влияющих на деятельность торгового предприятия. Надежность полученных результатов анкетирования проверена на основе коэффициента Альфа Кронбаха [119 ,с.44]:

$$\alpha = \frac{\rho}{\rho - 1} \times \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^{\rho} \delta_i^2}{\delta^2}\right) \quad (1.1)$$

где ρ – количество вопросов в анкете;

δ_i^2 - внутренняя групповая дисперсия;

δ^2 – общая дисперсия.

Средний показатель Альфа Кронбаха для шкалы анкеты составил 0,74, что позволяет сделать вывод о высокой надежности полученных результатов анкетирования.

С целью аргументированного определения основных видов маркетинговых рисков были сформулированы следующие гипотезы {G1, G2, G3, G4, G4, G5, G6, G7, G8, G9} → результат «принято»:

G₁: сбытовые риски оказывают существенное влияние на деятельность торгового предприятия;

G₂: ресурсные риски оказывают существенное влияние на деятельность торгового предприятия;

G₃: HR-риски оказывают существенное влияние на деятельность торгового предприятия;

G₄: информационные и DG-риски оказывают существенное влияние на деятельность торгового предприятия;

G₅: организационные риски оказывают существенное влияние на деятельность торгового предприятия;

G₆: ценовые риски оказывают существенное влияние на деятельность торгового предприятия;

G₇: риски маркетинговых коммуникаций оказывают существенное влияние на деятельность торгового предприятия;

G₈: логистические и дистрибутивные риски оказывают существенное влияние на деятельность торгового предприятия;

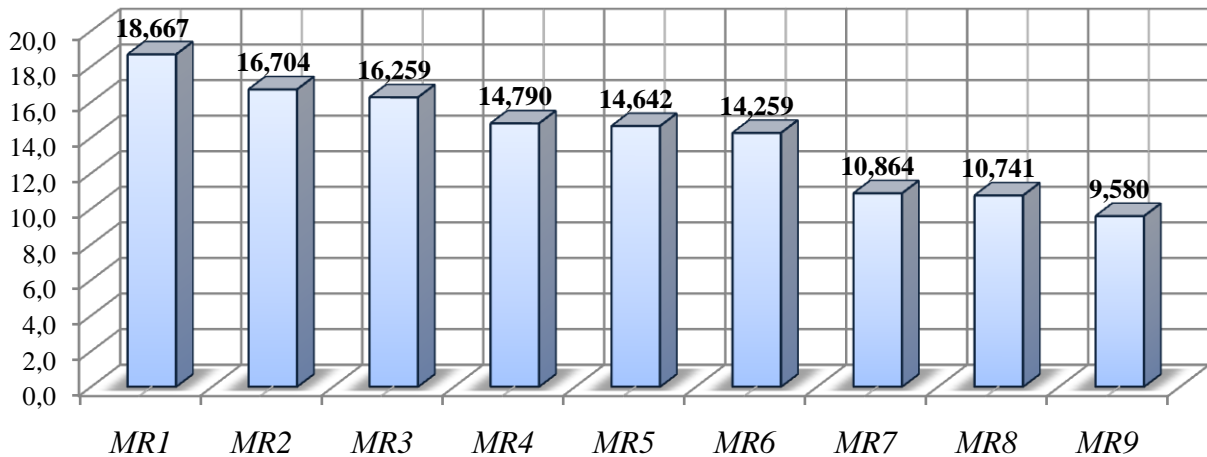
G₉: товарные риски оказывают существенное влияние на деятельность торгового предприятия.

С целью проверки гипотез на достоверность, а также их учета при формировании системы управления маркетинговыми рисками торговых предприятий использована методология многокритериальной оценки эффективности метода анализа охвата данных (*DEA*).

С целью подтверждения выдвинутых гипотез разработанная анкета включала утверждение «Данный вид маркетингового риска существенно влияет на деятельность торгового предприятия» (Приложение В). Данные для исследования были собраны с помощью опросника по 6-балльной шкале Ликерта [92, с 219], согласно которой ответы респондентов были оценены и распределены следующим образом: полностью согласен (6 баллов); согласен (5 баллов); частично согласен (4 балла); частично не согласен (3 балла); не согласен (2 балла); полностью не согласен (1 балл).

Обобщенные результаты экспертного исследования относительно влияния *i-go* вида маркетингового риска на деятельность торгового предприятия приведены в Приложении В, табл. В. 1.

Для проверки надежности выдвинутых в исследовании гипотез рассчитаны статистические коэффициенты (Приложение В, табл. В.2), согласно значений которых сделан вывод о пригодности всех выдвинутых гипотез, т.е. все выдвинутые гипотезы относительно влияния *i-x* видов маркетинговых рисков на деятельность торгового предприятия могут быть приняты на уровне доверия 94,5%. На основе полученных в результате расчетов агрегированных оценок маркетинговых рисков осуществлено их ранжирование по степени влияния на деятельность торгового предприятия (рис. 1.9).



Условные обозначения:

MR₁ – информационные и DG-риски *MR₄* – товарные риски *MR₇* – логистические и дистрибутивные риски
MR₂ – ресурсные риски *MR₅* – ценовые риски *MR₈* – риски маркетинговых коммуникаций
MR₃ – организационные риски *MR₆* – сбытовые риски *MR₉* – HR-риски

Рисунок 1.9 – Результаты ранжирования основных видов маркетинговых рисков торгового предприятия (*сформированы автором по результатам проведенных исследований*)

Таким образом, по результатам проведенного исследования получила дальнейшее развитие классификация маркетинговых рисков торгового предприятия на основе систематизации основных критериальных признаков и введения дополнительного: по влиянию на сферы деятельности предприятия (информационные и DG-риски; ресурсные риски; организационные риски; товарные риски; ценовые риски; сбытовые риски; логистические и дистрибутивные риски; риски маркетинговых коммуникаций; HR-риски), что позволяет определить ключевые направления управления маркетинговыми рисками.

Усовершенствованная классификация маркетинговых рисков торгового предприятия приведена на рис. 1.10.



Рисунок 1.10. Классификация маркетинговых рисков торгового предприятия
(сформирована автором на основе обобщения [1; 11; 32; 75; 102; 154; 167; 170; 187; 206; 213])

Современный технологический прогресс логично обуславливают изменения в стратегиях и методах ведения бизнеса, определяет новые направления организационного и технического сопровождения хозяйственной деятельности предприятий (в т.ч. управления маркетинговыми рисками), поскольку наличие информации выступает начальной базой управления каким-либо процессом. Использование новейших информационных технологий и информационных систем имеет комплексное воздействие на систему управления маркетинговыми рисками торговых предприятий. Благодаря информационным технологиям повышается эффективность управления, ускоряются процессы принятия решений, повышается уровень информационного обеспечения процессов планирования, диагностики, регулирования и координации маркетинговых рисков. Использование информационных технологий способствует обеспечению динамичной коммуникации между структурными единицами бизнеса с целью минимизации возможного негативного воздействия широкого спектра маркетинговых рисков на результативность деятельности торгового предприятия. Практический опыт деятельности субъектов хозяйствования подтверждает тот факт, что непрерывное стремительное развитие информационных технологий создает предпосылки для повышения эффективности действующей системы управления маркетинговыми рисками торгового предприятия. Решению вышеуказанных задач посвящен следующий подраздел диссертационной работы.

1.2. Информационные системы управления маркетинговыми рисками

Интенсивная информатизация общества, несомненно, открывает для бизнеса новые возможности, в то же время, обуславливая необходимость рациональной организации информационного обеспечения как основы для успешного развития бизнеса, повышения его эффективности [172, с. 15] и обеспечения результативности процессов управления маркетинговыми

рисками. Развитие интернета, программного обеспечения, эволюция технических средств способствуют появлению новых сервисов и услуг для бизнеса. Использование информационных технологий в маркетинговой деятельности уже давно вышло за пределы внутренних процессов и стало необходимым методом взаимодействия с клиентами. С применением информационных технологий осуществляется продвижение товаров на рынке, поиск клиентов, налаживается договорное сотрудничество.

Менеджмент предприятия осуществляет информационное обеспечение системы управления маркетинговыми рисками на основе определенной стратегии или тактики. Стратегия информационного обеспечения системы управления маркетинговыми рисками предусматривает долгосрочный подход к достижению цели. Она должна включать, прежде всего, систему превентивных мер по защите конфиденциальной информации, реализуется через регулярную, непрерывную работу структурных подразделений предприятия по проверке контрагентов, анализа предполагаемых сделок, экспертизы документов, выполнению правил работы с документацией [169]. Тактика информационного обеспечения системы управления маркетинговыми рисками включает применение определенных процедур и выполнение конкретных действий с целью противодействия угрозам [89, с 29]. Можно утверждать, что в современных условиях информационное обеспечение системы управления маркетинговыми рисками претерпит кардинальных изменений путем перехода от примитивного «информационного обслуживания» до уровня современного предпринимателя, являющегося частью глобального информационного сообщества.

Современный этап развития бизнеса можно с полной уверенностью назвать эпохой информации [215]. Использование информационных систем и информационных технологий в условиях интенсивного развития рыночных отношений становится одним из наиболее важных элементов маркетинговой деятельности торгового предприятия. Торговые предприятия все чаще применяют современные информационные системы и технологии для

отслеживания увеличивающихся внешних и внутренних информационных потоков с целью их использования для анализа, прогнозирования, принятия маркетинговых решений. В данном аспекте следует полностью согласиться с мнением зарубежных ученых Р.Д. Баззела, Д.Ф.Кокса и Р.В. Брауна, которые достаточно лаконично отмечают: «рецепт эффективного маркетингового решения: 90% информации и 10% вдохновения» [29, с. 7]. Однако сами по себе информационные системы и технологии не могут быть основным инструментом в достижении маркетинговых целей торгового предприятия.

Информационное обеспечение системы управления маркетинговыми рисками не может быть совершенным без формирования в торговом предприятии соответствующей информации. Анализ и оценка информации о бизнес-среде предприятия является платформой для принятия маркетинговых решений относительно управления маркетинговыми рисками, а темпы и эффективность развития зависят, прежде всего, от возможностей торгового предприятия обрабатывать возрастающие объемы информационных потоков. Динамичный рост объемов информации превратил ее в один из важнейших факторов, влияющих на все сферы экономического роста. Для повышения обоснованности принятия маркетинговых решений необходим доступ к различной информации о возможных маркетинговых рисках, которая должна быть детально проанализирована, отсортирована и структурирована.

В теории и практике маркетинговой деятельности интерес к информации как объекту и ресурсу управления маркетинговыми рисками постоянно возрастает, что обусловлено расширением информационного воздействия на управленческие решения относительно маркетинговой деятельности (подтверждают проведенные в п.п. 1.1 исследования эволюции концепций риск-менеджмента).

Реализация каждой маркетинговой концепции связана с неопределенностью и различными видами маркетинговых рисков. Чтобы минимизировать степень неопределенности в процессе реализации маркетинговых концепций, необходимо идентифицировать область

потенциального маркетингового риска, определить вероятность его возникновения и потенциальные последствия. Снижение различного рода маркетинговых рисков возможно на основе своевременной информированности о возможных источниках его возникновения, т.е. получения актуальной маркетинговой информации. Маркетинговая информация может дать более четкую картину о потребностях потребителей и способах их реализации, динамике продаж в отрасли, либо о тенденциях изменения объема продаж, позволяет найти решения для удовлетворения конкретных потребностей торгового предприятия [53].

Таким образом, можно утверждать, что роль информации в процессе принятия маркетинговых решений может быть охарактеризована как с точки зрения снижения неопределенности, так и с точки зрения правильности принятия маркетинговых управленческих решений относительно комплекса маркетинговых мероприятий по управлению маркетинговыми рисками. Однако при этом следует учитывать факт достоверности и ограниченности доступа к информационным источникам, формализма при передаче информации, возможность поступления информационных данных по различным каналам связи, влияние человеческого фактора [135, с. 312]. Важность учета влияния человеческого фактора при принятии решений относительно управления маркетинговыми рисками обусловлена общим принципом построения информационных систем, согласно которому управляющая часть (лицо, принимающее управленческое решение относительно *i-go* вида маркетингового риска) оказывает на управляемый процесс определенное воздействие. Чтобы управляющая часть могла осуществлять управление, ей требуется сопоставлять фактическое состояние управляемого процесса с желаемым, в связи с чем управляемый процесс воздействует на управляющую часть. Воздействие обеих частей друг на друга осуществляется в виде передачи информации. Таким образом, в системе управления маркетинговым риском всегда присутствует замкнутый информационный контур (рис. 1.12), что можно пояснить с позиции

кибернетического подхода к рассмотрению сущности самого понятия «информация».

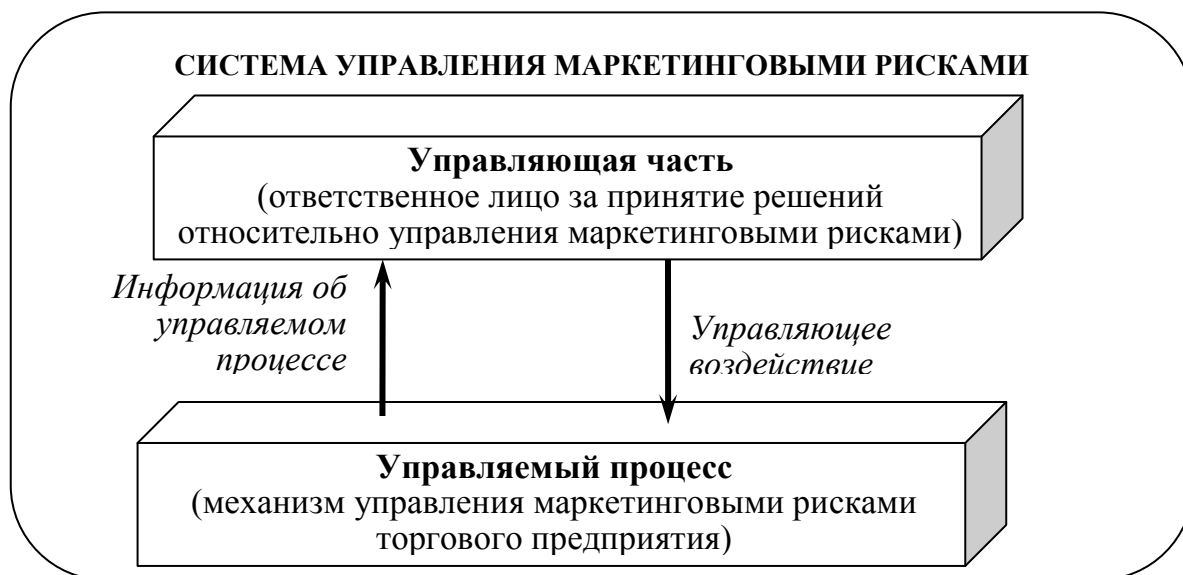


Рисунок 1.12 – Контур информационной системы управления маркетинговыми рисками в торговом предприятии

(составлено автором на основе [4; 29; 53; 55; 67; 89; 135; 172])

Информация в кибернетическом понимании – это мера определенности (упорядочения) строения и развития системы [67]. Степень упорядоченности информации определяет меру соответствия субъекта и объекта управления. Противоположная ей величина – мера «беспорядка» носит название энтропии, которое было введено еще в 1865 году при исследовании необратимых процессов Клаузиусом. Одним из критериев оценки меры неопределенности является энтропия, которая способна отразить хаотичное поведение объекта [65].

Между информацией и энтропией величинами существует зависимость и изменяются в интервале $[0, 1]$, в сумме они не должны превышать единицу и связаны простым соотношением [67, с. 151]:

$$I(t) = 1 - H(t), \quad (1.3)$$

где $I(t)$ – информация;

$H(t)$ – энтропия.

Заслуживает внимания также позиция, согласно которой «внутренней энергией» является энтропия. Данный подход основывается на теории броуновского движения А. Эйнштейна, сущность которой состоит в следующем: «Предположим, что имеется некоторое множество возможных событий, вероятности которых – p_1, p_2, \dots, p_n . Эти вероятности известны, но это – все, что нам известно относительно того, какое событие произойдет. Можно ли найти меру того, насколько велик «выбор» из такого набора событий или сколь неопределенен для нас его исход?» [4, с. 118].

Характеризуя связь между информацией и энтропией Дж. Кальоти, фокусируя внимание на невозможности получения полной информации в силу неопределенности, отмечает, что «...кажется невероятным, чтобы кто-нибудь смог изучить все, что известно об энтропии и неопределенности, и это порождает потребность избавиться от неопределенности, связанной с энтропией, чтобы получить таким образом полную информацию о том, что по определению служит мерой неопределенности» [77, с. 103]. Безусловно, получить полную достоверную информацию о возможном влиянии маркетинговых рисков на результативность деятельности торгового предприятия невозможно в силу динамичности и изменчивости внешней среды. Однако, безусловным является факт того, что владение релевантной системно-организованной информацией относительно различных видов маркетинговых рисков трансформируется в экономические и конкурентные преимущества торгового предприятия. Поэтому важнейшей проблемой повышения эффективности управления маркетинговыми рисками и процесса управления торговым предприятием в целом является организация и интеграция информационных потоков для принятия маркетинговых управленческих решений. Принятие маркетинговых решений требует не только техники генерирования, сбора и обработки данных, но и создания информационной инфраструктуры, в которой информационная система управления маркетинговыми рисками занимает приоритетное значение.

Информационная система представляет собой совокупность элементов, описывающих все существующие (в т.ч. неформализованные в документальном

виде) информационные потоки, правила обработки и алгоритмы маршрутизации всех элементов информационного поля [94, с. 257].

Информационная система управления маркетинговыми рисками способствуют обеспечению эффективности принятия решений. Мониторинг рынка, маркетинговые исследования конкурентов, поставщиков, потребительских предпочтений являются источником необходимой достоверной информации для принятия обоснованных маркетинговых управленческих решений, направленных на снижение различного рода маркетинговых рисков, повышение результативности управления ними. При этом в интересах повышения эффективности маркетинговых усилий маркетинг выступает как системный стратегический интегратор и новатор в поиске альтернативных путей снижения негативного влияния различного рода рискованных ситуаций на деятельность торгового предприятия. Наличие соответствующей и необходимой для принятия маркетинговых решений информации – необходимый фактор выявления возможностей адаптации торгового предприятия к динамичным условиям внешней среды.

Современное интеллектуальное управление маркетинговыми рисками направлено на предотвращение отдельных их видов, что приводит к достижению главной цели – удержанию совокупного уровня потенциального риска на минимально возможном уровне. Следует отметить, что развитие информационных маркетинговых систем и систем бизнес-коммуникаций создает как новые перспективы для сбыта и продвижения продукции, так и новые маркетинговые риски для ведения хозяйственной деятельности торгового предприятия. Соответственно, возникает необходимость в исследовании новейших маркетинговых информационных систем, которые могут быть использованы для анализа и оценки маркетинговых рисков в торговом предприятии. Классификация наиболее распространенных программных продуктов, которые используются для решения маркетинговых задач торговых предприятий, представлена в табл. 1.2.

Таблица 1.2 - Классификация современных информационно-аналитических систем и программных продуктов для решения маркетинговых задач торговых предприятий

Сферы маркетинговой деятельности, в которых применяется программное обеспечение	Назначение	Программные продукты
1	2	3
Программы для сбора и учета информации о внешней маркетинговой среде предприятия	Систематизация и сбор данных о микро- и макросреде предприятия, о состоянии экономики, информации о конкурентах, потребителях, контактных аудиториях	1) геоинформационные системы: «Marketing GEO»; ESRI ArcGIS, MapInfo, 2) КонСи (Региональный маркетинг). 3) «Marketing Analytic» - анализ маркетинговых данных в разрезах рынков, товаров и т.п. 4) информационно-аналитические он-лайн системы: «Интегрум», «Медиалогия», «Infostream corporate», «Stikler»; 5) Программное обеспечение для анализа конкурентов: KonSi-Competitive; Intelligence&Benchmarking 6) программное обеспечение для сбора информации о потребителях: CRM-системы
Программы для сбора и учета информации о внутренней маркетинговой среде	Систематизация и сбор данных об основных показателях деятельности предприятия и его финансово-экономическом состоянии	7) программное обеспечение для анализа внешней среды: ERP-системы: 1С, Маркет+, SAP ERP, Галактика ERP, ArcGI
Программные продукты для проведения статистических маркетинговых исследований	Обработка результатов маркетинговых исследований, определение взаимосвязей и графическое представление информации	STATISTICA, SPSS, Minitab, Eviews, StatSoft Statistica, Да-Система
Программные продукты для проведения маркетингового анализа	Специализированное проведение SWOT-анализа, построения матриц BCG, другие виды маркетингового анализа	Marketing Expert, Marketing Analytic, БЕСТ-маркетинг, Касатка, Маркетинг-микс
Аналитические программные продукты с функциями прогнозирования	Предназначены для разработки маркетингового плана, подготовки финансового плана маркетинговой деятельности, прогнозирования различных аспектов маркетинговой деятельности на основе использования статистических методов	Marketing Expert; AS Business Intelligence; Microsoft BI, IBM Cognos BI; SAP Business Intelligence; Oracle Business Intelligence; Касатка, БЭСТ-маркетинг, Маркетинг-Микс 3

Продолжение таблицы 1.2

1	2	3
Аналитические программные продукты для анализа продаж и продуктов	предназначены для бренд-менеджеров и маркетологов, решающих ассортиментные задачи	Парус-Аналитика, С.М.А.Р.Т., Галактика Business Intelligence, KonSi
Программные продукты для работы с текстовыми массивами (контент-анализ)	Предназначены для проведения оперативного анализа огромного количества текстовой информации и выделение сути, основных фактов и тенденций.	Галактика ZOOM [www.galaktika.by], TextAnalyst [www.analyst.ru].
Программные продукты для поддержки рекламной деятельности	Предназначены для решения задач в области рекламной деятельности и медиа-планирования	Galileo, SuperNova, Polar, PaloMARS, iPaloMARS, TV Planet, Schedule Builder
Программные продукты для управления маркетинговыми рисками*	Предназначены для анализа, моделирования, количественной и качественной оценки маркетинговых рисков, расчета эффектов по рискам в реальном времени, регистрации маркетинговых рисков, учета ключевых индикаторов маркетингового риска, определения оптимальной стратегии по управлению рисками (избежать, уменьшить, перенести, принять); инициирования деятельности по противодействию выявленным рискам с целью минимизации негативных последствий и вероятности их возникновения	ModelRisk; Vose Tamara; Omnitracker Risk Management; SAP Risk Management; SAS Enterprise GRC; Refinitiv (Thomson Reuters); Connected Risk; RSA Archer Enterprise & Operational Risk Management; RA2 art of risk; CRAMM; RiskWatch; COBRA; Buddy System; OMNITRACKER; Risk Management; РискМенеджер

* характеристика программных продуктов для управления маркетинговыми рисками предприятия представлена в Приложении Д, табл. Д.1
Сформировано автором на основе обобщения [99; 140; 160; 168; 180; 207; 209; 211; 215]

Анализируя данные табл. 1.2 можно сделать вывод о том, что на современном этапе развития систем информационного обеспечения имеется достаточно широкий комплекс различных программных продуктов, применение которых позволяет существенно сократить время, требующееся на обработку широкого массива неструктурированной маркетинговой информации с целью дальнейшего ее использования при решении маркетинговых задач. Представленные программные продукты могут быть внедрены для автоматизации всей системы маркетинга. При этом для каждой сферы маркетинговой деятельности некоторые программные продукты могут заменять и дополнять друг друга. Обращает внимание достаточно обширный комплекс программного обеспечения для управления маркетинговыми рисками, применение которого позволяет осуществлять количественную и качественную оценку маркетинговых рисков, рассчитывать эффекты по маркетинговым рискам в реальном времени, кодировать и регистрировать маркетинговые риски, вести учет ключевых индикаторов маркетинговых рисков. Практическое использование представленного программного обеспечения (табл. 1.2) позволяет также определять оптимальную стратегию по управлению маркетинговыми рисками и инициировать деятельность по противодействию выявленным маркетинговым рискам с целью минимизации негативных последствий.

Вместе с тем, несмотря на высокий уровень развития информационных технологий, управленческий персонал большинства торговых предприятий ограничивается в своей деятельности лишь программами Microsoft Office, что существенно снижает результативность управления маркетинговой деятельностью, в т.ч. эффективность процесса управления маркетинговыми рисками. Это обусловлено, прежде всего, ограниченностью финансовых ресурсов предприятий, а также недостаточным уровнем развития маркетинговых компетенций персонала в сфере управления маркетинговыми рисками.

Ограничение доступа к информации является одной из основных проблем, возникающих в деятельности предприятий. Любой научный процесс порождает огромные объемы данных, и работать с ними становится все сложнее по мере того, как гигабайты данных превращаются в терабайты. Количество данных может когда-нибудь превысить способность компьютеров их обрабатывать, поэтому необходимы новые инструментальные средства и алгоритмы для анализа этих данных. Вместе с тем, предъявляются серьезные требования к обеспечению прозрачного доступа и долговременной сохранности информации. В результате вопросы «что хранить?» и «как хранить?» остаются самыми существенными: без ответа на них все остальные проблемы работы с информацией теряют актуальность [146, с. 115]. Безусловно, интернет быстро меняет взгляд бизнеса на маркетинговые информационные системы. Новые бизнес-модели создают проблемы и возможности, поскольку торговые предприятия стремятся найти максимум информации в поисках конкурентных преимуществ. Субъекты хозяйствования ощущают «волновой эффект» потребителей, цепочек поставок и конкурентов, имеющих доступ к Интернету. Это давление особенно остро ощущается в сфере маркетинга, где информация все чаще становится ключом к созданию более высокой потребительской ценности.

Изучение экономической литературы по вопросам формирования маркетинговых информационных систем [4; 29; 53; 55; 65; 67; 77; 94; 99; 133; 140; 160; 168; 172; 180; 207; 209; 211; 215] позволяет утверждать, что информационная система управления маркетинговыми рисками торгового предприятия формируется под влиянием двух противоположных тенденций:

- 1) стремление к интеграции с целью объединения усилий в конкурентной борьбе, расширение доступа к информационным ресурсам и улучшение информационного взаимодействия;
- 2) стремление к созданию информационных барьеров с целью обеспечения коммерческой безопасности и конкурентных преимуществ.

Маркетинговая информация относится к виду данных, которые могут использоваться торговым предприятием в процессе управления маркетинговыми рисками с целью снижения уровня неопределенности при принятии маркетинговых управленческих решений в контексте стратегического и операционного маркетинга [132]. Достаточно часто в процессе управления маркетинговыми рисками имеет место факт недостаточности информации или, наоборот, ее избыток. К тому же, важная маркетинговая информация может поступать слишком поздно, чтобы быть полезной, или своевременная информация может быть неточной.

Формирование информационной системы управления маркетинговыми рисками обеспечит возможность оперативного доступа к необходимой маркетинговой информации относительно принятия оптимальных маркетинговых управленческих решений в сфере маркетинга. При ее формировании в торговом предприятии должны быть учтены основные критерии качества информации (табл. 1.3).

Таблица 1.3 - Основные критерии качества информации в сфере управления маркетинговыми рисками

Время	Содержание	Форма
своевременность; точность; оперативное обновление; периодичность; соответствие реальному состоянию	достоверность; соответствие потребностям системы управления маркетинговыми рисками; полнота; соответствие сущности и объема; однозначность; надежность	четкость; детализация; представительность (в описательной, цифровой или пространственно-наглядной форме) адаптированность; защищенность (конфиденциальность)

Сформировано автором на основе обобщения [4; 35; 85; 95; 104; 106; 134; 163; 203; 208]

Динамичность и изменчивость бизнес-среды функционирования торговых предприятий выдвигает новые требования к существующим информационным системам управления маркетинговыми рисками, определяет необходимость их совершенствования и адаптации к новым требованиям. В процессе принятия и реализации маркетинговых решений вероятностным является невозможность достижения целевых показателей, что обусловлено

значительным влиянием маркетинговых рисков на деятельность торгового предприятия. Необходимость выявления причин отклонений фактических показателей от запланированных (целевых) предусматривает возникновение временного лага между наступлением нежелательного события и реакцией на него в условиях интенсивного изменения факторов маркетинговой бизнес-среды.

Практический опыт маркетинговой деятельности торговых предприятий свидетельствует о том, что потребность в информационном обеспечении системы управления рисками возникает на каждом этапе управления торговым предприятием (закупки, доставки, хранения и реализации продукции). Исходя из этого, информационную систему управления маркетинговыми рисками можно рассматривать как подсистему управления торговым предприятием (рис. 1.13).



Рисунок 1.13 – Информационная система управления маркетинговыми рисками торгового предприятия (авторская разработка)

На современном этапе экономического развития достаточно остро стоит вопрос разработки эффективной информационной модели управления маркетинговыми рисками, которая бы отвечала новым концепциям управления. Изучение научной литературы позволило установить, что на современном этапе существует несколько моделей информационных систем управления маркетинговыми рисками в предприятиях, которые описывают основные функции, выполняемые данной системой, и обозначают основные причинно-следственные связи между ними [127]. При этом, как показало проведенное исследование, ряд исследователей (Ф. Котлер [203], М. Коробко [90], Г.М. Мишулин [117]) при описании структуры информационной системы управления маркетинговыми рисками ограничиваются минимальным количеством элементов, необходимых для выполнения основных функций маркетинга. Другие ученые (А.Ю. Бирюков [38], Р. Гершель [198], Ю.И. Гущина, В.В. Рекеда [60]), наоборот, придерживаются мнения относительно включения в информационную модель управления маркетинговыми рисками максимального количества подсистем, взаимосвязанных прямыми и обратными связями. Результаты обобщенного анализа рассмотренных информационных моделей управления маркетинговыми рисками приведены в таблице 1.4

Таблица 1.4 - Результаты анализа информационных моделей управления маркетинговыми рисками предприятия

Структурообразующие процессы	Представители научной мысли											Уд. вес, %	Ранг
	Ф. Котлер	М. Коробко	А.Ю. Бирюков	Ю.И. Гущина, В.В. Рекеда	О. Е. Пудовкина	Е.П. Голубков	Herschel R. T.	Mattar, F. N., Oliveira B., Motta, S. L. S., & Queiroz M. J.	У.Н. Кульбида, А.В. Зыкина	И. В. Рожков	Мишулин Г.М.		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Система внутренней отчетности	+		+	+	+	+	+	+	+	+	+	50,00	1
Система анализа информации о маркетинговых рисках	+	+	+	+	+		+	+	+	+	+	49,75	2
Система сбора внешней информации о маркетинговых рисках	+		+	+	+	+	+		+	+	+	45,00	3
Маркетинговые наблюдения и исследования источников маркетинговых рисков	+		+	+	+		+	+	+	+	+	44,78	4

Продолжение таблицы 1.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Маркетинговая среда	+		+	+	+				+		+	30,00	5
Риск-менеджеры	+		-	+	+	+					+	25,00	6
Стратегическое управление, контроль, оперативное управление маркетинговыми рисками			+					+	+			15,00	7
Системы хранения и накопления информации о маркетинговых рисках				+				+	+			15,00	8
База данных							+	+	+	+		20,00	9
Комплекс маркетинга		+					+	+		+		14,93	10
Маркетинговые решения и коммуникации		+	+					+				10,00	11
Система маркетинговой разведки							+	+				9,95	12
Распределение информации о маркетинговых рисках								+				4,98	13
Оценка потребностей в информации о маркетинговых рисках					+							4,95	14
Маркетинговые данные		+	+									4,93	15
Банк данных, моделей, процедур управления маркетинговыми рисками						+				+		4,90	16
Система планирования маркетинговых рисков											+	4,88	17

Сформировано автором на основе обобщения [38; 53; 60; 90; 95; 117; 163; 198; 203; 208]

Основой внедрения элементов информационной системы управления маркетинговыми рисками торгового предприятия на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях управления является систематизация информационных потоков, под которыми понимают совокупность циркулирующих на рынке сведений, необходимых для подготовки, принятия и реализации маркетинговых управленческих решений [163, с.39]. Обеспечение гармоничности управления маркетинговыми рисками торгового предприятия на всех уровнях (стратегическом, тактическом и оперативном) достигается за счет постоянного систематизированного процесса вывода информации с высокой стратегической ценностью [208]. Ф. Котлер и Дж. Армстронг характеризуют маркетинговую информационную систему (MIS) как стабильную структуру взаимодействия, состоящую из набора сотрудников, инструментов и процедур, направленных на сбор, классификацию, анализ, оценку и распространение информации для использования маркетинговыми менеджерами [203, с. 317]. Для проведения маркетингового анализа,

планирования и контроля необходима различного рода маркетинговая информация о рыночном спросе, клиентах, конкурентах, дилерах и других рыночных силах, каждая из которых может нести в себе как возможности, так и угрозы. При этом информация рассматривается не только как инструмент для принятия эффективных маркетинговых решений, но и как маркетинговый актив, использование которого может обеспечить стратегически важное конкурентное преимущество [52].

Основываясь на разработках Ф. Котлера и Дж. Армстронга [203] предложена модифицированная структурная модель MIS (рис. 1.14), основывающаяся на четырех компонентах/подсистемах (внутренней регистрации маркетинговой информации, подсистеме маркетинговой разведки, подсистеме маркетинговых исследований и подсистеме анализа).

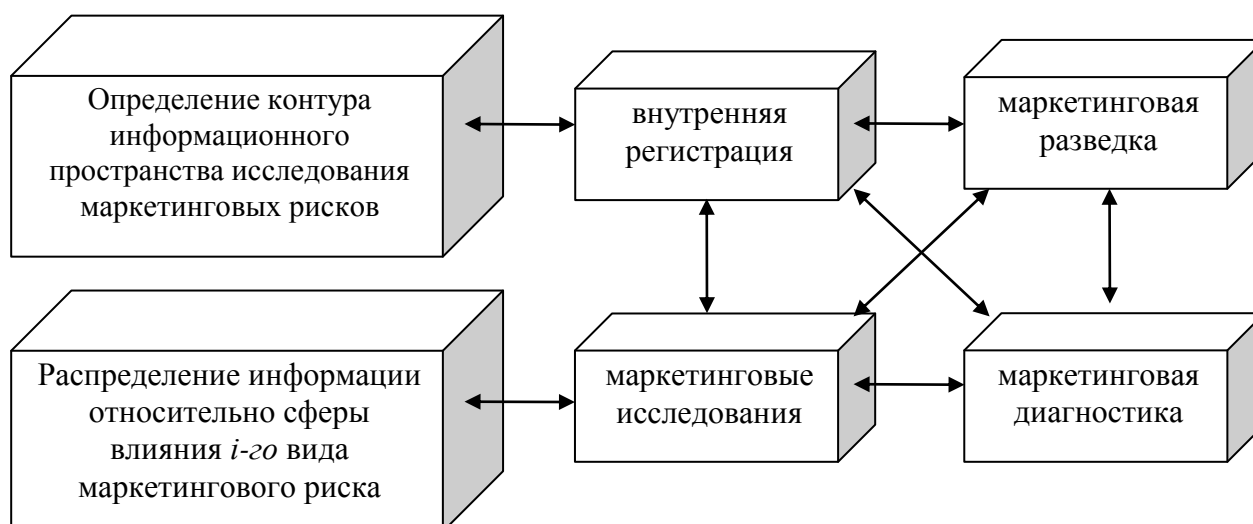


Рисунок 1.14- Модель информационной системы управления маркетинговыми рисками торгового предприятия (составлено автором на основе [133; 203])

Подсистема внутренней регистрации маркетинговой информации предназначена для управления данными о маркетинговых рисках, которые генерируются в результате текущей деятельности торгового предприятия. Ее основное назначение в обеспечении сбалансированности информационных потоков между предприятием и его микросредой.

С целью определения контура информационного пространства, исследования маркетинговых рисков торгового предприятия и определения

сферы их влияния актуализируются вопросы определения основных видов маркетинговых рисков торгового предприятия.

Подсистема маркетинговой разведки предназначена для управления обменом данными между торговым предприятием и его средой (т. е. включает сбор информации об экономических, социальных, политических, правовых и других факторах внешнего бизнес-окружения). Источники маркетинговых данных включают в себя государственные и частные организации, государственные администрации. Они могут быть получены на основе изучения различного рода публикаций, средств массовой информации, Интернет, изучения социальных сетей. Ценным источником внешней информации являются коммуникационные связи между персоналом торгового предприятия и его потребителями, дистрибьюторами и поставщиками.

Подсистема маркетинговых исследований ориентирована на изучение конкретных фактов и причин возникновения маркетинговых рисков в определенный момент времени с целью решения конкретной маркетинговой проблемы.

Подсистема маркетинговой диагностики предназначена для проведения как качественного, так и количественного анализа маркетингового риска, оценки вероятности его наступления и последствий для торгового предприятия. Данная оценка предполагает использование набора моделей и статистических инструментов, обеспечивающих комплексность расчетов и способствующих повышению обоснованности принимаемых маркетинговых решений в сфере управления маркетинговыми рисками.

Обобщая результаты проведенного исследования информационных систем управления маркетинговыми рисками следует отметить, что роль информации в процессе принятия маркетинговых управленческих решений может быть воспринята как с точки зрения уменьшения неопределенности, так и с точки зрения рациональности принятия маркетинговых управленческих решений относительно управления как внешними, так и внутренними маркетинговыми рисками (информационными и DG-рисками; ресурсными; организационными; товарными; ценовыми; сбытовыми; логистическими и

дистрибутивными; рисками маркетинговых коммуникаций; HR-рисками). Динамичный характер рыночных процессов и явлений приводит к тому, что принятие любого маркетингового управленческого решения всегда влечет за собой определенную степень риска, снижение которого возможно на основе разработки современной интегрированной информационной системы управления маркетинговыми рисками торгового предприятия.

1.3. Концепция управления маркетинговыми рисками

Развитие экономики Донецкой Народной Республики сопровождается возникновением новых причинно-следственных связей, которые формируют и определяют особенности условий функционирования торговых предприятий. Современная внешняя среда характеризуется высоким уровнем сложности, неопределенности, нестабильности, динамизма и высокой турбулентности, что, соответственно, расширяет зону негативного влияния факторов риска на деятельность торговых предприятий. Как показали проведенные исследования, маркетинговые риски оказывают значительное влияние на деятельность торговых предприятий, что, прежде всего, обусловлено системностью маркетинговой деятельности торгового предприятия с четко поставленными задачами: выявить и преобразовать покупательскую способность потребителя в реальный спрос (путем формирования оптимального ассортимента товаров, отвечающих всем требованиям потребителя); реализовать данные товары, обеспечив при этом получение целевой прибыли.

Сложность и динамичность внешней среды обуславливают необходимость поиска новых инновационных подходов и методов построения системы управления торговым предприятием. Так, в современном бизнес-пространстве, в условиях ограниченности ресурсов и борьбы за покупателя, стратегическая и тактическая гибкость, адекватность целям, оперативность принятия маркетинговых управленческих решений способствуют достижению

целевых векторов развития, обеспечению высокого уровня результативности и конкурентной устойчивости.

Маркетинговые риски влияют на все элементы системы управления торговым предприятием [109]. Не вызывает сомнения необходимость управления маркетинговыми рисками с целью минимизации негативных последствий и проявлений данных рисков, поскольку их свойством является потенциальный характер до момента принятия соответствующих маркетинговых управленческих решений. Комплексность и многоаспектность задач управления маркетинговыми рисками торговых предприятий актуализирует проблему обоснования новой концепции управления ними.

Проведенные теоретические исследования позволили определить, что основными проблемами в управлении маркетинговыми рисками торговых предприятий являются следующие:

- отсутствие четкой структуризации основных компонентов, которые характеризуют сущность маркетинговых рисков как главного объекта управления торговым предприятием;
- недостаточно конкретизированные и носящие формализованный характер рекомендации по выбору оптимальных методов управления маркетинговыми рисками в торговом предприятии;
- отсутствует систематизация и конкретизация основных принципов управления маркетинговыми рисками;
- обобщенный и бессистемный характер планирования мероприятий по стратегическому управлению маркетинговыми рисками (следствием чего является низкая результативность и точность планов);
- сложности, связанные с выявлением маркетинговых рисков на этапе оценки возможности их проявления;
- низкий уровень компетентности руководителей и специалистов торговых предприятий в сфере управления маркетинговыми рисками и др.

Учитывая, что управление маркетинговыми рисками в условиях транзитивной экономики должно способствовать активному реагированию на различного рода рискованные ситуации [51], актуализируется задача разработки концептуальной модели управления маркетинговыми рисками торгового предприятия, которая является доминирующей парадигмой в теории маркетинга.

Важнейшими требованиями разработки действенной концептуальной модели управления маркетинговыми рисками торгового предприятия является четкость и однозначность в трактовке научной терминологии. Это обуславливает необходимость конкретизации основных дефиниций концепции.

Широкий круг вопросов относительно отдельных аспектов формирования концептуальных моделей управления маркетинговыми рисками предприятия является предметом активных научных дискуссий ученых: Л.В. Балабановой [33], В.А. Боровковой [43], В.К. Чертыковцева [172], К. П. Гресевай [55], Е.А. Куликовой [98], З.Н. Омаровой [126], В.С. Романова [141], К.В. Балдина, С.Н. Воробьева [34], Н.В. Капустиной [78], Е. А. Кузьмина [97], З.Н. Омаровой [126], И.Ю. Окольниковой, Е.В. Каточкова [125] и других. Несмотря на значительное количество публикаций в указанной сфере на современном этапе развития научной мысли недостаточно исследованными остаются вопросы, связанные с концептуализацией основных аспектов, структурированием составляющих элементов, уточнением методологических аспектов управления отдельными элементами системы управления маркетинговыми рисками в торговом предприятии.

Концепция (от лат. «conception» - понимание, основная мысль) - это определенный способ понимания (трактовки) какого-либо предмета, явления или процесса; основная точка зрения на предмет; ключевая идея для их систематического освещения [86, с. 392]; система взглядов на определенное явление; основополагающая идея теории, общий ее замысел, определенный способ понимания, трактовки какого-либо предмета, явления, процесса [91]; основная идея любой теории, главный замысел; идея или план нового,

оригинального понимания; конструктивный принцип определенного вида деятельности [42, с. 224]. Таким образом, концепция предусматривает научно-обоснованное согласование таких ее компонентов, как: идея, цели, задачи, критерии, принципы, методы и механизмы реализации.

Концептуальная модель (от англ. «conceptual model») – это определенная совокупность понятий и связей между ними, являющихся основными в содержательной структуре предметной области [139, с. 74].

Концептуальная модель имеет, как правило, многоуровневый характер, внутри нее складывается сложная сеть взаимоотношений концептов. Исходя из этого, концептуальную модель можно определить как совокупность гипотез и предложений (предположений) о природе исследуемых объектов, основанную на имеющихся теоретических выводах и заключениях; она охватывает тенденции и зависимости между отдельными компонентами исследуемой области и позволяет выходить на уровень эмпирической работы с заданными предметными сферами [122, с.596].

Процессом формирования концептуальной модели управления маркетинговыми рисками торгового предприятия является концептуализация (от лат. «conceptus» – идея, представление). Концептуализация – это модель связи понятий, способ организации познавательного процесса, конечная цель которого состоит в том, чтобы создать абстрактную единицу – концепт, представляющую усвоенное знание в максимально структурированном и детализированном виде [136]. Концептуализация отражает интегральный уровень семиотического постижения опыта, который заключается в его системном обобщении и преобразовании с целью достижения эффективной организации процесса управления маркетинговыми рисками, их регулирования и координации с целью обеспечения устойчивого развития торгового предприятия [40]. Безусловно, необходимость учета основ методологии обусловлена тем, что единство эмпирического и теоретического необходимы для того, чтобы теория управления маркетинговыми рисками не была беспредметной, а управление рисками не осуществлялось методом проб и

ошибок. При этом материалистическая диалектика требует рассмотрения всех видов маркетинговых рисков торгового предприятия в тесной взаимосвязи, логической обусловленности и динамике.

Анализ теоретических положений позволил разработать концептуальный подход к управлению маркетинговыми рисками торгового предприятия (рис. 1.16), который предусматривает использование системы взаимосвязанных теоретико-методологических положений относительно идеи, законов, целей, задач, принципов, функций, категорий, методов воздействия и методологии управления маркетинговыми рисками для определения стратегии управления маркетинговыми рисками (его реализация обеспечит торговому предприятию создание необходимого инструментария и возможностей для совершенствования управления маркетинговыми рисками). При этом концепция управления является концентрированным выражением научно-обоснованного замысла торгового предприятия относительно управления маркетинговыми рисками (ее реализация обеспечит комплексный подход к решению проблем управления маркетинговыми рисками и будет способствовать обеспечению маркетинговой рискоустойчивости).

Следует согласиться с мнением Р. Акоффа и Ф. Емери, которые отмечают, что взгляды субъекта управления об эффективной системе управления «могут в корне отличаться от представлений исследователя» [9, с.68]. Это означает, что обеспечение эффективной реализации концептуальной модели управления маркетинговыми рисками торгового предприятия достигается при непрерывном процессе ее совершенствования на основе систематического анализа и исследований и разработки **стратегии управления маркетинговыми рисками**, которую предложено определять как комплексную модель действий в течение определенного периода времени, направленную на обеспечение высокого уровня внутренней маркетинговой рискозащищенности, своевременное предотвращение и минимизации негативных последствий маркетинговых рисков в соответствии с изменениями маркетинговой бизнес-среды.



Рисунок 1.16 – Концептуальная схема управления маркетинговыми рисками торгового предприятия
(авторская разработка)

Содержательно концепция управления маркетинговыми рисками торгового предприятия основывается на базовых положениях современных концепций маркетинга, маркетингового менеджмента, стратегического управления и риск-менеджмента.

Философия управления маркетинговыми рисками – это философско-понятийное понимание сущности управления маркетинговыми рисками, возможных источников их возникновения, связи с другими науками и направлениями науки об управлении, уточнение идей и целей, которые лежат в основе управления маркетинговыми рисками [172, с.42].

Общие законы управления маркетинговыми рисками торгового предприятия [55]:

- эффективности и планомерного управления маркетинговыми рисками торгового предприятия;
- единства системы управления маркетинговыми рисками;
- соотносительности управляющей и управляемой систем;
- соответствия содержания и форм прямой и обратной связи в системе управления маркетинговыми рисками и ее подсистемами;
- единства действий законов управления маркетинговыми рисками.

Среди частных законов управления маркетинговыми рисками выделяют законы, которые относятся к ее отдельным подсистемам и законам управления торговым предприятием [98, с 127]:

- 1) изменения функций управления;
- 2) изменения уровней управления;
- 3) концентрации функций управления;
- 4) распространенности контроля.

Специальные законы управления маркетинговыми рисками торгового предприятия, имеющие отношение к различным отраслям теории менеджмента, в том числе и риск-менеджменту [72; 121; 137; 155; 159; 170; 195; 216]: неизбежность маркетинговых рисков; сочетания потенциальных потерь и

выгод; прямой зависимости между степенью маркетинговых рисков и уровнем планируемых доходов.

Система управления маркетинговыми рисками торгового предприятия, как и любая другая система, реализуется на основе определенных принципов, которые соответствуют требованиям построения эффективной системы управления и достижения целей. На основе обобщения существующих в научной литературе подходов к определению принципов управления рисками предприятия [36; 49; 97; 126; 128; 137; 138; 152; 155; 159; 177; 209; 216] сформирована комплексная система принципов управления маркетинговыми рисками торгового предприятия (рис. 1.17), предполагающая их систематизацию и выделение двух групп (общих и специфических):



Рисунок 1.17 – Система принципов управления маркетинговыми рисками торгового предприятия (сформировано автором на основе обобщения [36; 49; 97; 126; 128; 137; 138; 152; 155; 159; 177; 209; 216])

Так, в качестве общих принципов управления маркетинговыми рисками торгового предприятия целесообразно выделить следующие:

- научной обоснованности – основной принцип в системе общих принципов управления, предполагающий комплексный подход к изучению всей совокупности факторов, влияющих на эффективность функционирования торгового предприятия, его маркетинговую деятельность, с последующим применением полученных знаний в практике управления маркетинговыми рисками;

- демократизации – предполагает соблюдение требования удовлетворения интересов собственников и персонала на справедливой основе;

- регламентации – все процессы системы управления маркетинговыми рисками должны быть жестко регламентированы (в торговом предприятии должна быть разработана развернутая система правил и норм, определяющих порядок функционирования как предприятия в целом, так и его отдельных структурных подразделений, задействованных в управлении маркетинговыми рисками);

- формализации – предусматривает формальное закрепление норм и правил управления маркетинговыми рисками в виде приказов, указаний и распоряжений руководителя, а также в виде положений о конкретных структурных подразделениях и должностных инструкциях персонала;

- системности – все элементы системы управления маркетинговыми рисками и маркетинговые бизнес-процессы торгового предприятия должны быть взаимосвязаны в единой системе;

- синергичности – необходимое условие получения положительного экономического результата путем интеграции элементов системы управления маркетинговыми рисками торгового предприятия;

- комплексности – развитие системы управления маркетинговыми рисками как единого целого, то есть каждая подсистема управления маркетинговыми рисками должна влиять на все маркетинговые процессы только с разной степенью важности и глубины изменений;

- компетентности – означает, осведомленность, опытность, способность к принятию обоснованных решений в сфере управления маркетинговыми рисками торгового предприятия;

- целостности – предполагает наличие общей модели взаимодействующих механизмов управления маркетинговыми рисками торгового предприятия (информационными и DG-рисками; ресурсными; организационными; товарными; ценовыми; сбытовыми; логистическими и дистрибутивными; рисками маркетинговых коммуникаций; HR-рисками), направленных на решение комплекса конкретных маркетинговых задач;

- обратной связи – означает, что необходима организация качественного информационного обеспечения системы управления маркетинговыми рисками управляемого объекта;

- инертности – изменение системы управления маркетинговыми рисками торгового предприятия осуществляется через некоторое время после начала воздействия изменений во внешней или внутренней среде и продолжается некоторое время после принятия соответствующих маркетинговых решений;

- эластичности – скорость реакции на различного рода маркетинговые риски зависит от уровня компетентности персонала;

- гибкости реагирования – возможность быстрой и эффективной корректировки разработанных планов и программ управления маркетинговыми рисками в ответ на изменения факторов внутренней и внешней среды;

- динамичности – характеризует не только скорость реакции системы на отдельные события, но и способность системы управления маркетинговыми рисками адаптироваться, приспосабливаться к изменяющимся условиям, не теряя при этом своей работоспособности и функциональности;

- адаптивности – управление маркетинговыми рисками торгового предприятия обеспечивает целенаправленное изменение параметров данного процесса в соответствии с изменением внешней бизнес-среды.

К специфическим принципам управления маркетинговыми рисками целесообразно отнести:

- принцип вариантности прогнозирования маркетинговых рисков – позволяет заранее подготовиться к различным возможным негативным

проявлениям маркетинговых рисков (оптимистический, реалистический, пессимистический прогнозы оправданности риска) и созданию необходимых предпосылок для их локализации или нейтрализации [36, с. 81];

- принцип страхования – предполагает возможность внешнего страхования отдельных видов маркетинговых рисков торгового предприятия с целью обеспечения полной или частичной компенсации потерь, связанных с ними [49, с. 81];

- принцип резервирования – предполагает создание в торговом предприятии внутренних резервных фондов для возмещения убытков, понесенных в связи с негативным проявлением маркетинговых рисков [49, с. 82];

- принцип оправданности риска – предполагает рационализацию использования маркетинговых ресурсов, обеспечение равновесия между возможными потерями в результате принятия маркетинговых рисков и ожидаемыми результатами [177, с.160].

Функции управления маркетинговыми рисками торгового предприятия являются результатом интеграции общих функций менеджмента, маркетинга и управления рисками (рис. 1.17).

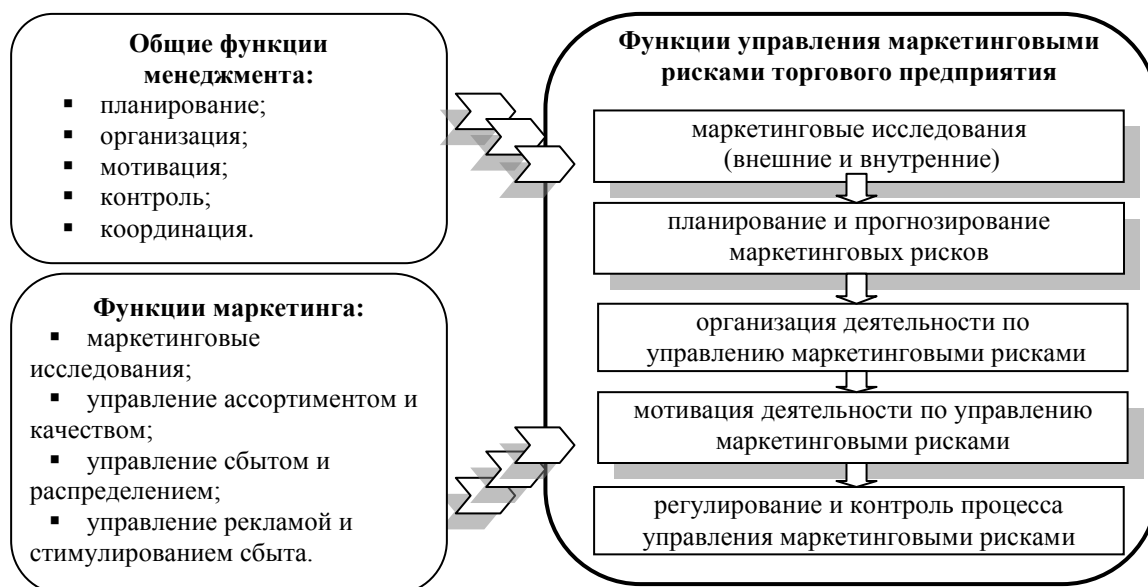


Рисунок 1.17 – Функции управления маркетинговыми рисками в торговом предприятии (составлено автором на основе обобщения [36; 49; 97; 126; 128; 137; 138; 152; 155; 159; 177; 209; 216])

Изучение экономической литературы показало, что ключевым аспектом методологии управления маркетинговыми рисками является определение уровня маркетинговой рискозащищенности. Вопросы рискозащищенности предприятия являются объектом активных научных дискуссий ученых. Так, характеризуя сущность понятия «рискозащищенность» В.В. Щипанов и С.А. Ишкильдина [177, с. 804] связывают данное понятие с понятиями “развитие” и “устойчивость”. согласно их мнения: «...чем выше уровень рискозащищенности предприятия, тем жизнеспособнее его экономика, выше сопротивляемость и приспособляемость к внутренним и внешним угрозам. Рискозащищенность предприятия характеризует качество и надежность элементов системы управления системой, в том числе силу и вероятность сохранения работоспособности связей внутри системы, способность выдержать экстремальные нагрузки» [176, с. 472].

Д.В. Машковым при обосновании проактивной системы управления рисками акцентируется внимание на том, что «...чем меньше в структуре предприятия иерархических уровней, тем легче оно приспособляется к изменениям внешней и внутренней среды, тем выше его рискозащищенность, но существенно возрастает ответственность его руководителей» [111, с. 91].

В свою очередь, Л.А. Останкова, А.Ю. Попова и Н.Ю. Шевченко определяют «рискоустойчивость» и «рискозащищенность» как основные параметры системы иммунизации рисков. При этом учеными отмечается, что «.. рискозащищенность достигается как управленческими воздействиями извне в контексте действующей политики экономического регулирования, так и внутренними воздействиями, базируется на принятой системе планирования и управления. Совершенствование последней требует новых подходов к обеспечению формирования и структурирования информационной базы» [131, с. 1].

Маркетинговая рискозащищенность является системной характеристикой, которая количественно определяет его наиболее важные внутренние и внешние взаимодействия в иерархической системе и возможности функционирования и развития в условиях нечеткой среды [111;

131;152]. Ее оценочный показатель «уровень маркетинговой рискозащищенности» является моментным показателем, характеризующим конкретную ситуацию, которая сложилась в определенный момент времени под воздействием объективных и субъективных факторов.

Управление процессами развития торгового предприятия предусматривает поддержание определенного уровня маркетинговой рискозащищенности, от которого зависит выбор маркетинговых управленческих воздействий.

Двусторонняя роль маркетинговой рискозащищенности в системе управления развитием торгового предприятия проявляется в том, что, с одной стороны, маркетинговая рискозащищенность, создает условия для целенаправленного функционирования и развития, влияя на результаты деятельности торгового предприятия, с другой – определяется комплексом взаимодействий с системами высшего уровня, внутренних и внешних факторов, которые в условиях кризиса могут стать факторами риска.

Таким образом, *маркетинговая рискозащищенность* – это внутреннее свойство системы управления маркетинговыми рисками, способствующее обеспечению целевого уровня результативности деятельности торгового предприятия при различных возмущающих воздействиях широкого спектра внешних и внутренних факторов. Высокий уровень рискозащищенности торгового предприятия создает возможность определения комплекса маркетинговых управленческих решений по обеспечению своевременной реакции на широкий спектр маркетинговых рисков в условиях ресурсных и временных ограничений, способствуя при этом, достижению поставленных целевых ориентиров деятельности торгового предприятия.

Основные методы управления маркетинговым риском представлены в табл. 1.3.

Практическое применение представленных в табл. 1.3 методов управления маркетинговыми рисками способствует формированию качественного базиса для принятия руководством торгового предприятия обоснованных маркетинговых управленческих решений.

Таблица 1.3 – Характеристика методов управления маркетинговыми рисками в торговом предприятии

Метод	Характеристика метода
Избежание (отказ от риска)	Консервативный способ нейтрализации маркетинговых рисков, предполагает отказ от действий, которые могут вызвать существенный риск: - отказ от ненадежных (сомнительных, новых) партнеров; - отказ от проекта с неопределенным спросом или уровнем результатов; - перенос отдельных маркетинговых рисков на третьих лиц; - продажа рискового актива; - выход с рынка, др. <i>Данный метод имеет определенные недостатки, поскольку приводит к отказу от принятия определенного действия, а следовательно, к потере выгоды, связанной с ней.</i>
Локализация	Создание специальных подразделений по управлению отдельными видами маркетинговых рисков
Диссипация	- вертикальная интеграция - горизонтальная интеграция - диверсификация
Компенсация	- стратегическое маркетинговое планирование - прогнозирование состояния маркетинговой среды - мониторинг маркетинговой среды
Удержание	Принятие рисков и самострахование (создание резервов на покрытие убытка). Внутри торгового предприятия должны быть определены административные процедуры по принятию маркетинговых рисков, а персонал обучен действиям в нестандартных ситуациях
Передача (аутсорсинг)	При страховании маркетинговый риск передается страховой компании посредством заключения договора
Снижение	Торговое предприятие функционирует в зоне действия маркетингового риска и активно влияет на его развитие. Например, расширение видов деятельности торгового предприятия, формирование резервов (на покрытие убытков), сокращение времени «присутствия» в рисковом зонах

Сформировано автором на основе обобщения [36; 49; 55; 98; 111; 131; 152; 172; 176; 177]

Таким образом, реализация разработанной в работе концепции управления маркетинговыми рисками (рис. 1.16) будет способствовать обеспечению высокого уровня маркетинговой рискоустойчивости, повышению эффективности функционирования торговых предприятий и экономическому развитию Донецкой Народной Республики в целом.

Выводы к разделу 1

В процессе разработки парадигмы управления маркетинговыми рисками: исследованы этимология и эволюция управления маркетинговыми рисками; охарактеризованы информационные системы управления маркетинговыми рисками; усовершенствована концепция управления маркетинговыми рисками.

Исследование этимологии и эволюции управления маркетинговыми рисками показало следующее.

1. Изучение эволюции категории «риск» позволило выделить следующие основные этапы: I этап – донаучный (отсутствие конкретных теоретических знаний, истоки появления категории «риск»); II этап – средневековый (появление научных знаний о риске; появление страхования); III этап - пик развития (появление возможности рассчитать величину риска (теория вероятности, статистика), формирование основных принципов теории риска); IV этап - новый (активизация научных исследований в области риска; «риск» - основная характеристика сфер общества; возникновение сложных систем прогнозирования рисков; совершенствование теории управления рисками).

2. На основе исследования исторических аспектов возникновения и развития теории рисков определены два основных направления изучения риска – классическое (риск объясняется с позиций математического ожидания потерь, которые могут произойти в результате выбранного экономического решения) и неоклассическое (прибыль рассматривается как случайная величина, а предприятие руководствуется в своей деятельности размером ожидаемой прибыли и величиной ее возможных колебаний, принимая решения на основе концепции предельной полезности).

3. Изучение подходов различных ученых к определению сущности понятия «риск» позволило разработать семантическое поле, на основе которого определены ассоциативные термины, характеризующие диалектический взгляд на определение сущности риска: угроза; опасность; потенциальная потеря; ущерб; непредвиденное событие; нежелательное событие; негативное событие; мера неопределенности; вероятность возникновения неблагоприятных последствий; подверженность последствиям неопределенности; дестабилизация; источник предпринимательской деятельности; дополнительные выгоды и возможности.

4. На основе анализа разнообразных научных подходов к определению понятия «риск» предложено авторское определение, в соответствии с которым

риск – это объективно-субъективная экономическая категория, представляющая собой один из главных источников дополнительной предпринимательской прибыли и имеющая вероятностный характер происхождения отрицательного, нейтрального или положительного события как следствия неоднозначной ситуации.

5. Наиболее распространенными позициями ученых к рассмотрению маркетингового риска являются следующие альтернативные формы его проявления: ситуация опасности; ситуация неопределенности; возможности; потери; вознаграждение; выбор; последствия; неотъемлемый элемент маркетинговой деятельности; объективно-субъективная категория; количественная мера; маркетинговые способности; неблагоприятный исход; отклонение от маркетинговой цели (отрицательное / положительное); непредсказуемость; случайный характер во времени и пространстве; вероятностный характер проявления. В результате обобщения теоретических аспектов выявлено, что в современном научном пространстве сформировались два основных подхода к трактовке понятия «маркетинговый риск»: процессный (маркетинговый риск как деятельность предприятий в условиях неопределенности) и объектный (результат, являющийся следствием наступления рискованных событий).

6. Исследование различных подходов к определению сущности категории «маркетинговый риск» позволило установить, что маркетинговому риску присуща особенность, которая проявляется в его двойственной сущности, позволяющей характеризовать маркетинговый риск не только с позиции угрозы для предприятия, но и с позиции извлечения дополнительных возможностей его развития, что отражается в его различных ролях: инновационной, регулятивной, защитной, компенсационной и аналитической. Сущность понятия «маркетинговых риск предприятия» предложено раскрывать с позиции интегрированного подхода, согласно которому в авторском понимании маркетинговый риск предприятия представляет собой объективно-субъективную категорию, характеризующую неопределенность в

маркетинговом пространстве вследствие действия факторов маркетинговой бизнес-среды, которые оказывают как прямое, так и косвенное влияние на деятельность предприятия.

7. На основе обобщения теоретических разработок в области развития концепций маркетинга, стратегического управления и риск-менеджмента предприятия сформирована эволюция предпосылок развития системы управления маркетинговыми рисками. Это позволило сделать вывод о том, что развитие теоретических аспектов системы управления маркетинговыми рисками предприятия осуществлялось под влиянием ряда разработок и концептуальных положений в области экономической теории, маркетинга, логистики, программного, целевого, ситуационного, ценностного и других подходов.

8. Управление маркетинговыми рисками предложено рассматривать как целенаправленную, последовательную реализацию функций планирования, организации, контроля, мотивации и регулирования деятельности по своевременной идентификации, диагностике, предупреждению негативного влияния маркетинговых рисков на деятельность торгового предприятия, проведению превентивных маркетинговых мероприятий с целью достижения стратегических целей развития торгового предприятия.

9. На основе использования методологии DEA идентифицированы основные виды маркетинговых рисков торгового предприятия (информационные и DG-риски; ресурсные риски; организационные риски; товарные риски; ценовые риски; сбытовые риски; логистические и дистрибутивные риски; риски маркетинговых коммуникаций; HR-риски). Это позволило расширить классификацию маркетинговых рисков торгового предприятия на основе систематизации основных критериальных признаков и введения дополнительного - по сферам влияния на деятельность торгового предприятия.

Исследование информационных систем управления маркетинговыми рисками показало следующее.

10. Информационное обеспечение системы управления маркетинговыми рисками целесообразно осуществлять на основе определенной стратегии и тактики. Стратегия информационного обеспечения системы управления маркетинговыми рисками предусматривает долгосрочный подход к достижению цели. Она должна включать систему превентивных мер по защите конфиденциальной информации, которая реализуется через регулярную, непрерывную работу структурных подразделений предприятия по проверке контрагентов, анализа предполагаемых сделок, экспертизы документов, выполнению правил работы с документацией. Тактика информационного обеспечения системы управления маркетинговыми рисками включает применение определенных процедур и выполнение конкретных действий с целью противодействия угрозам.

11. На основе исследования новейших маркетинговых информационных систем представлен комплекс программного обеспечения по сферам маркетинговой деятельности, включающий: программы для сбора и учета информации о внешней маркетинговой среде предприятия; программы для сбора и учета информации о внутренней маркетинговой среде; программные продукты для проведения статистических маркетинговых исследований; программные продукты для проведения маркетингового анализа; аналитические программные продукты с функциями прогнозирования; аналитические программные продукты для анализа продаж и продуктов; программные продукты для работы с текстовыми массивами; программные продукты для поддержки рекламной деятельности; программные продукты для управления маркетинговыми рисками.

12. К тенденциям, под влиянием которых осуществляется формирование информационных систем управления маркетинговыми рисками, относятся: стремление к интеграции с целью объединения усилий в конкурентной борьбе, расширение доступа к информационным ресурсам и улучшение информационного взаимодействия; стремление к созданию информационных барьеров с целью обеспечения коммерческой безопасности и конкурентных преимуществ.

13. Основными критериями качества информации в сфере управления маркетинговыми рисками являются: время (своевременность, точность, оперативное обновление, периодичность, соответствие реальному состоянию); содержание (достоверность, соответствие потребностям системы управления маркетинговыми рисками, полнота, соответствие сущности и объема, однозначность, надежность); форма (четкость, детализация, представление (в описательной, цифровой или пространственно-наглядной форме), адаптированность, защищенность). В результате предложена модель информационной системы управления маркетинговыми рисками, основывающаяся на четырех подсистемах: внутренней регистрации маркетинговой информации, подсистеме маркетинговой разведки, подсистеме маркетинговых исследований и подсистеме анализа.

Усовершенствование концепции управления маркетинговыми рисками позволило сделать следующие выводы.

14. Концептуальную схему управления маркетинговыми рисками торгового предприятия, целесообразно определить как систему взаимосвязанных теоретико-методологических подходов относительно идеи, законов, целей, задач, принципов, функций, категорий и методологии управления, методов воздействия на маркетинговые риски; стратегически ориентирована на разработку эффективных маркетинговых управленческих решений и выбор оптимальной стратегии управления маркетинговыми рисками в условиях неопределенности на основе понимания единства всех элементов модели.

15. К сопровождающим концепциям управления маркетинговыми рисками относятся: концепция маркетинга; концепция маркетингового менеджмента; концепция стратегического управления; концепция риск-менеджмента.

16. Система управления маркетинговыми рисками торгового предприятия реализуется на основе следующих общих принципов: научной обоснованности, демократизации, регламентации, формализации, системности,

синергичности, комплексности, компетентности, целостности, обратной связи, инертности, эластичности, гибкости реагирования, динамичности, адаптивности; специфических принципов: вариантности прогнозирования маркетинговых рисков, страхования, резервирования, оправданности риска.

17. Система функций управления маркетинговыми рисками в торговом предприятии должна включать: внешние и внутренние маркетинговые исследования, планирование и прогнозирование маркетинговых рисков, организацию деятельности по управлению маркетинговыми рисками, мотивацию деятельности по управлению маркетинговыми рисками, регулирование и контроль процесса управления маркетинговыми рисками.

18. Маркетинговая рискозащищенность рассматривается как внутреннее свойство системы управления маркетинговыми рисками, способствующее обеспечению целевого уровня результативности деятельности торгового предприятия при различных возмущающих воздействиях широкого спектра внешних и внутренних факторов.

Основные научные результаты, изложенные в данном разделе, опубликованы в работах [18; 21; 24; 144].

РАЗДЕЛ 2

ИССЛЕДОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫМИ РИСКАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ

2.1. Мониторинг внешних маркетинговых рисков

Обеспечение стабильного развития экономической системы Донецкой Народной Республики в значительной степени зависит от эффективности функционирования торговой отрасли. Торговлю рассматривают как канал продвижения продукции к потребителю, как особую сферу деятельности людей по осуществлению товарного обращения, продажи и обслуживания покупателей [76, с. 21]. В трансформационных условиях развития экономики Донецкой Народной Республики все большее значение приобретают интегральные характеристики устойчивой деятельности предприятий.

Торговые предприятия Донецкой Народной Республики, осуществляющие свою деятельность в достаточно сложных условиях, продемонстрировали на протяжении последних лет жизнеспособность, умение адаптироваться к меняющимся условиям и повышать эффективность бизнес-процессов. Менеджмент интенсивно развивающихся торговых сетей и предприятий розничной торговли обеспечивает устойчивое функционирование и развитие, несмотря на высокую степень неопределенности предпринимательской среды.

Проведенное статистическое исследование за период 2015-2019 гг. позволило сделать вывод об интенсивности развития сферы торговли в Донецкой Народной Республике, что наглядно демонстрируют данные, представленные на рис. 2.1.

В Донецкой Народной Республике осуществляют торговлю 34 торговые сети, включающие 409 магазинов, в том числе 9 крупных торговых сетей, включающих 224 магазина. Торговые сети (ТС «Первый республиканский супермаркет», ТС «Обжора», ТС «Авоська», ТС «Геркулес-МОЛОКО»), активно развиваются на потребительском рынке Донецкой Народной Республики.

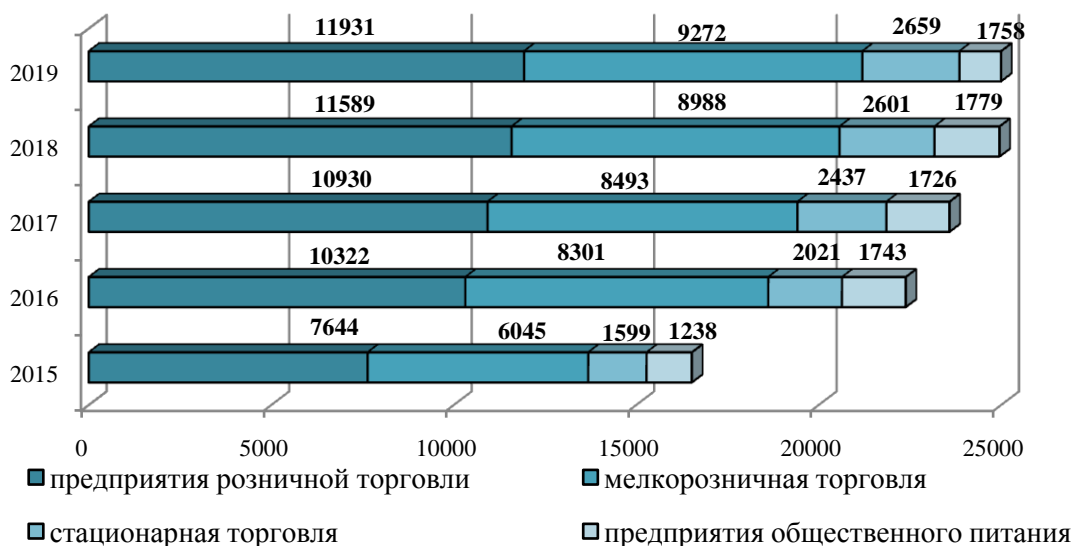


Рисунок 2.1 – Динамика развития сферы торговли и общественного питания в Донецкой Народной Республике за 2015-2019 гг., ед. [114]

Структура магазинов крупных торговых сетей Донецкой Народной Республики на 01.01.2020 г. представлена на рис. 2.2.

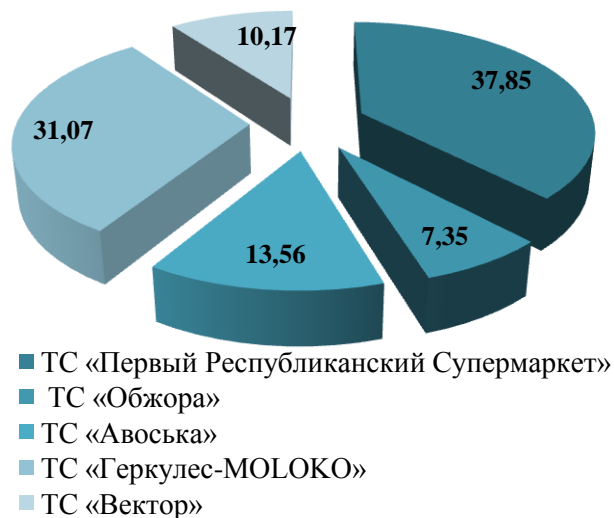


Рисунок 2.2 – Структура крупных торговых сетей Донецкой Народной Республики на 01.01.2020 г., % [158]

Анализ структуры крупных торговых сетей Донецкой Народной Республики позволяет сделать вывод о том, что по количеству магазинов торговой сети на потребительском рынке лидирующие позиции занимает ТС «Первый Республиканский Супермаркет» - 67%. Достаточно разветвленной является сеть магазинов ТС «Геркулес-Молоко» - 55% от общего количества

магазинов крупных торговых сетей Донецкой Народной Республики. Менее разветвленными являются ТС «Авоська» и ТС «Вектор», их удельный вес по количеству магазинов в сети составляет соответственно 24% и 18%. ТС «Обжора» является наименьшей по количеству магазинов торговой сети – на начало 2020 г. их количество составило 9, что составляет 13% от общего количества крупных торговых сетей Донецкой Народной Республики.

Наиболее развитыми являются две торговые сети - ТС «Первый республиканский Супермаркет» и ТС «Геркулес-Молоко». Динамика развития данных торговых сетей представлена на рис. 2.3.

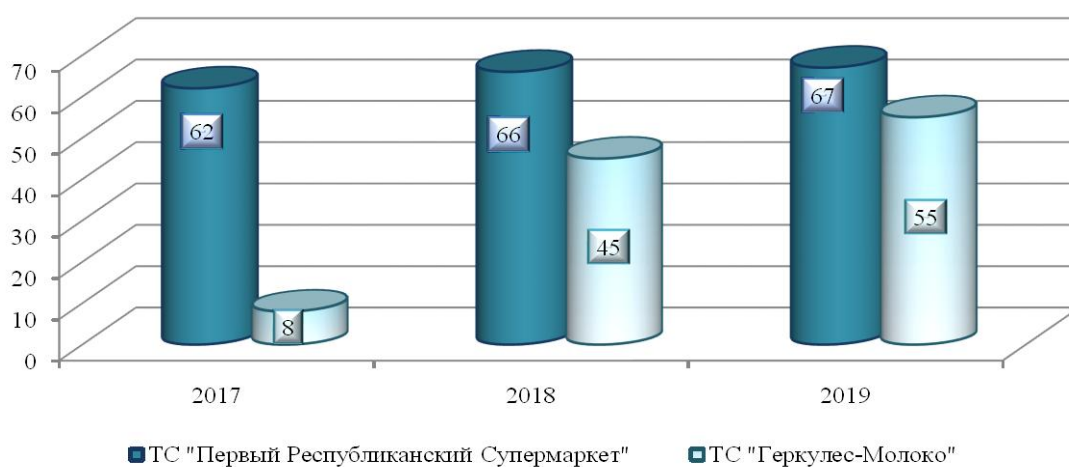


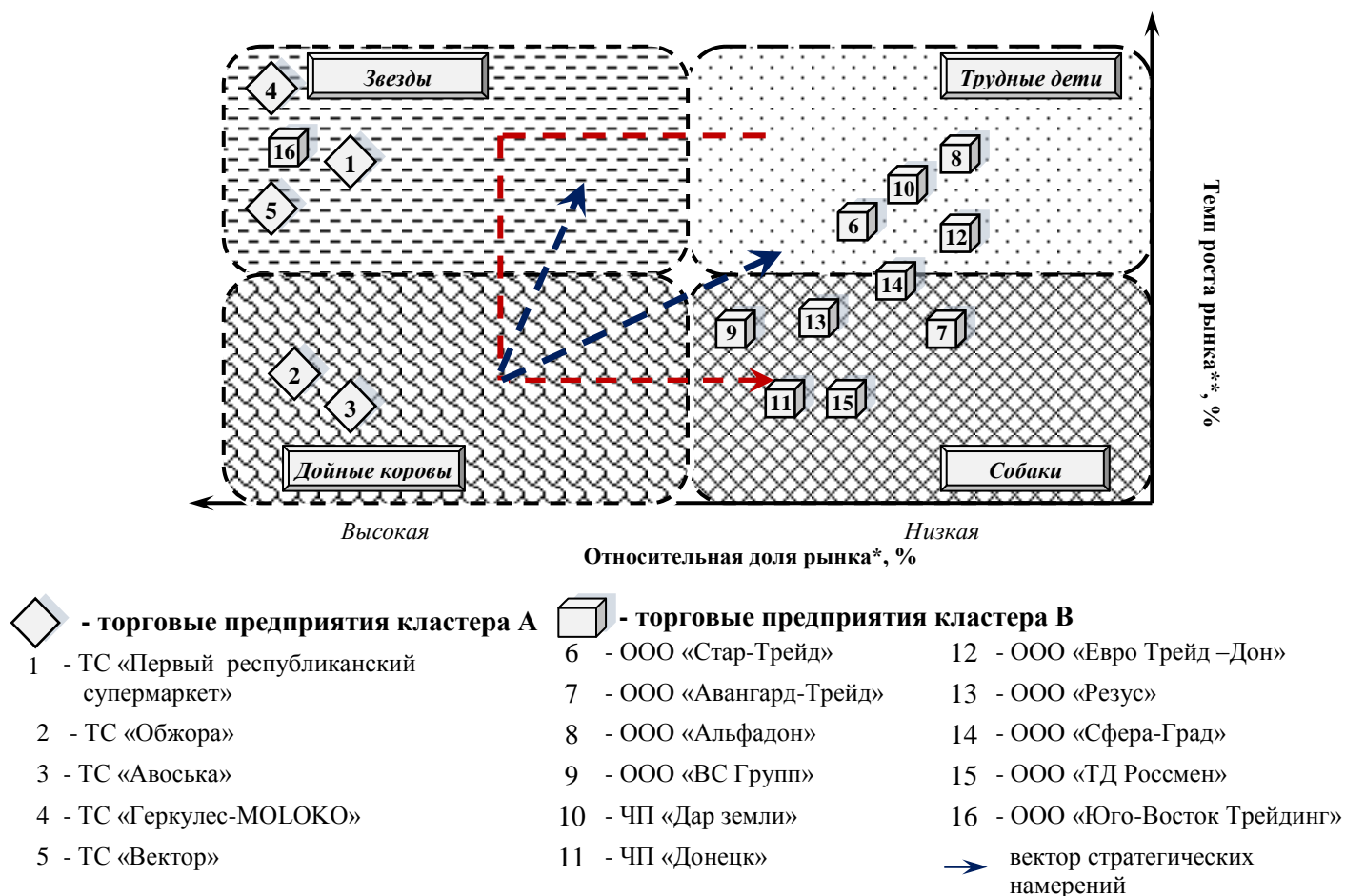
Рисунок 2.3 – Динамика развития ТС «Первый республиканский Супермаркет» и ТС «Геркулес-Молоко» в 2017-2019 гг., количество магазинов [158]

Согласно данным диаграммы (рис. 2.3) в 2017-2019 гг. в сфере розничной торговли Донецкой Народной Республики наиболее интенсивно развивается ТС «Геркулес-Молоко». В 2018 году количество магазинов данной торговой сети увеличилось по сравнению с 2017 годом до 45 (или в 5,6 раз). В 2019 году ТС «Геркулес-Молоко» на потребительском рынке Донецкой Народной Республике была представлена в количестве 55 магазинов (темп роста в 2019 году по сравнению с 2018 годом составил 22,22%).

Для оценки стратегической рыночной позиции исследуемой совокупности торговых предприятия построена матрица VCG, позволяющая оценить рыночную конкурентную позицию каждого исследуемого торгового

предприятия относительно основных конкурентов, а также определить основные направления дальнейшего развития товарной маркетинговой политики [70].

Основой построения матрицы BCG является двухмерная матрица позволяющая осуществить позиционирование исследуемых торговых предприятий в четырех альтернативных сегментах матрицы («Трудные дети», «Звезды», «Дойные коровы» и «Собаки»), представленные на рис.2.4. В таблице 2.8 приведены общая характеристика зон матрицы BCG.



Примечание: * относительная доля рынка рассчитана путем деления товарооборота *i*-го торгового предприятия на общий товарооборот по всей совокупности исследуемых торговых предприятий

** темп роста рынка характеризует средний темп роста товарооборота за исследуемый период

Рисунок 2.4 – Матрица BCG для исследуемой совокупности торговых предприятия Донецкой Народной Республики
(Составлено автором на основе данных Приложения 3, табл. 3.2)

Позиционирование исследуемых торговых предприятий в поле матрицы BCG позволяет сделать вывод о том, что зона «собаки» характерна преимущественно для трех торговых сетей (ТС «Первый республиканский

супермаркет», ТС «Геркулес-МОЛОКО», ТС «Вектор») и одного предприятия розничной торговли - ООО «Юго-Восток Трейдинг», что свидетельствует о их лидерстве на рынке. Темпы прироста товарооборота в данных торговых предприятиях составляют в среднем 17% в год, а прирост доли рынка – 23%. Это свидетельствует об интенсивном развитии данных предприятий на рынке розничной торговли Донецкой Народной Республики.

Для ТС «Обжора» и ТС «Авоська» характерна зона «дойные коровы». Конкурентная позиция данных торговых сетей является также достаточно устойчивой на рынке, однако, по объема товарооборота данные торговые сети уступают более крупным торговым сетям Донецкой Народной Республики.

25% исследуемых торговых предприятий (ООО «Стар-Трейд», ООО «Альфадон», ЧП «Дар земли», ООО «Евро Трейд –Дон») позиционируются в зоне «трудные дети». Для данных торговых предприятий характерной является стадия жизненного цикла – рост. Бизнес данных торговых предприятий еще не имеет устойчивых конкурентных позиций (низкая доля реализации предприятия на рынке). Для обеспечения интенсивного развития данных предприятий необходимы значительные финансовые вложения.

Наиболее проблемными, согласно матрицы BCG, являются 31,25% исследуемых торговых предприятий, которые позиционируются в поле матрицы «собаки» (ООО «ВС Групп», ЧП «Донецк», ООО «Резус», ООО «Авангард-Трейд» и ООО «ТД Россмен»). Для данных торговых предприятий характерны меньшие объемы товарооборота, сохранение бизнеса требует значительных финансовых затрат при низкой вероятности улучшения конкурентной позиции на рынке. Стадия жизненного цикла предприятий данного сегмента – сокращение.

Следует отметить, что позиция ООО «Сфера-Град» значительно улучшается в 2019 году, о чем свидетельствует позиционирование данного предприятия в доле матрицы BCG, согласно которой для данного торгового предприятия характерна зона перехода с сегмента «собаки» в сегмент «трудные дети».

Учитывая, что механизмы обеспечения эффективности деятельности торговых предприятий формируются и реализуются под влиянием факторов неопределенности и в условиях риска, фактические результаты определенного маркетингового управленческого решения, как правило, отклоняются от запланированных. Маркетинговые риски существуют объективно, независимо от того, учитывают их или нет, и проявляются в виде снижения доходов, превышения затрат, снижения рентабельности и т.д. В данных условиях обеспечение и повышение эффективности функционирования торговых предприятий зависит от объективности и комплексности анализа внешней бизнес-среды.

Маркетинговая деятельность является достаточно сложной и интегрирует в себе комплекс различных аспектов деятельности торгового предприятия: начиная непосредственно с маркетинговых исследований потребностей потребителей, исследований их вкусов и предпочтений и, заканчивая реализацией товаров и услуг. Уровень маркетингового риска зависит от множества факторов, как связанных, так и не связанных с деятельностью торгового предприятия. Руководители и менеджеры торговых предприятий постоянно сталкиваются с проблемой необходимости принятия маркетинговых управленческих решений в различных сферах маркетинговой деятельности в условиях неопределенности. Значимость решения данного вопроса усиливается в условиях высокой динамичности внешней среды. Поскольку, как показывает практический опыт, в рискованной ситуации очень часто фактически ранее согласованные управленческие маркетинговые решения корректируются в силу изменения силы влияния рискообразующих факторов. Следствием проявления маркетингового риска является снижение уровня лояльности покупателей, и, как результат – неполучение целевой прибыли, необходимой для обеспечения дальнейшего развития торгового предприятия в целом.

Согласно проведенным в работе [126] социологическим исследованиям: «..примерно 10 % руководителей предприятий имеют отдаленное представление о риск-менеджменте; около 75 % - не анализировали время устойчивой работы своих предприятий в случае срыва поставок; порядка 42 %

руководителей предпочитают принимать наименее рискованные решения, т.е., иначе говоря, «недорисковывают» [126, с. 891]. Приведенные факты свидетельствуют о необходимости исследования внешних рисков (макросреды и микросреды), характерных для торговых предприятий Донецкой Народной Республики. Результаты данной оценки позволят определить основные рискообразующие факторы, которые не нарушают маркетинговую устойчивость деятельности торговых предприятий и снижают уровень их конкурентоспособности, при условии успешного противостояния рисковому событию – открывают новые возможности развития, путем разработки и реализации четких своевременных маркетинговых управленческих решений предупредительного характера. При этом следует отметить, что каждое отдельное торговое предприятие имеет различные параметры (возможности и угрозы) противостояния рискам макро- и микросреды.

Учитывая, что рискованные ситуации многолики, могут возникнуть в разное время и разных сферах маркетинговой деятельности торгового предприятия, проявляются в разной форме, достаточно остро стоит вопрос диагностики маркетинговых рисков. Обобщение экономической литературы [58; 59; 102; 132; 154; 164; 174] позволило определить основные методы, используемые для диагностики маркетинговых рисков (Приложение Ж). Анализ существующих на современном этапе методов оценки маркетинговых рисков позволяет сделать вывод о том, что различные формальные методы во многих случаях не позволяют дать однозначных рекомендаций относительно управления маркетинговыми рисками. В процессе разработки решений по достижению стратегических целей торгового предприятия необходимо комбинирование формально-экономических и экспертных процедур оценки маркетинговых рисков [40; 41]. На основе изучения современной литературы по риск-менеджменту сформирована когнитивная компонентная структура методологии управления маркетинговыми рисками (рис. 2.5).

Представленная в виде ориентированного графа когнитивная компонентная структура методологии управления маркетинговыми рисками торгового предприятия (вершинами которой является множество наиболее

значимых концептов системы управления маркетинговыми рисками, а дуги графа характеризуют причинно-следственные связи между концептами) позволяет на основе комбинирования формально-экономических и экспертных процедур диагностики маркетинговых рисков идентифицировать критические маркетинговые риски и ранжировать их по степени угрозы для торгового предприятия.

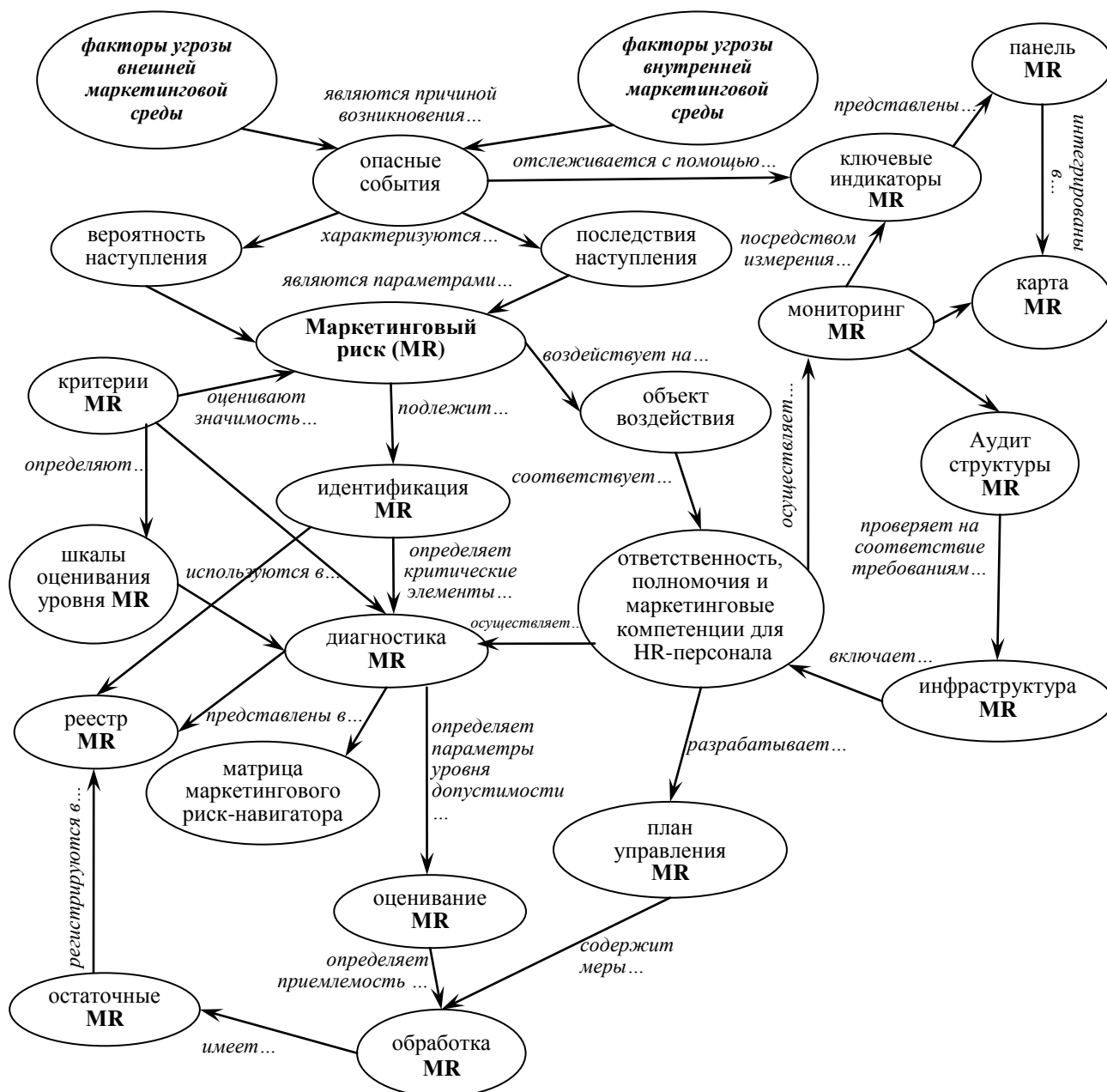


Рисунок 2.5 – Когнитивная компонентная структура методологии исследования маркетинговых рисков торгового предприятия (авторская разработка)

Каждый класс данных, используемых для управления маркетинговыми рисками в торговом предприятии, может иметь свой набор инструментов и методов, который образует «технологический слой» программного обеспечения – информационную систему (или комплекс систем) управления данными, учитывающую их семантику, особенности организации и обеспечивающую высокоуровневый интерфейс обмена информационной системы управления маркетинговыми рисками (рис. 1.11) с другими прикладными системами, используемыми в деятельности торгового предприятия.

Неравномерность и сложность рисков, частота и характер их проявления являются источником информации о потенциально возможных событиях и явлениях, которые могут иметь место в деятельности торгового предприятия и повлиять на реализацию его стратегических маркетинговых ориентиров. Данное влияние в значительной степени зависит от уровня знаний о текущем уровне внешнего риска. Основываясь на результатах проведенного теоретического исследования, установлено, что риск имеет два основных эффекта: уязвимость, которая обуславливает необходимость принятия предупредительных мер по нейтрализации, и возможность, которую торговое предприятие может использовать в своей деятельности. В соответствии с этим, маркетинговая рискоустойчивость торгового предприятия зависит от скорости реакции на внешние рискобразующие факторы и внутренних возможностей по обеспечению противостояния внешним маркетинговым рискам, которые характеризуют определенный ранг данного противостояния со стороны торгового предприятия. При оценке возможностей противостояния внешним маркетинговым рискам торговых предприятий Донецкой Народной Республики фокус внимания должен быть направлен на исследование двух групп рисков – макросреды и микросреды.

Для формирования системы внешних маркетинговых рисков и ее практической апробации была сформирована выборочная совокупность торговых предприятий Донецкой Народной Республики (Приложение 3, табл. 3.1), которые осуществляют розничную торговлю продуктами питания,

бакалейной группой товаров, товаров для дома, бытовой химии, канцелярских товаров, в которых имеются отделы собственного производства: кулинария, кондитерский, пекарный цех. Исследуемая совокупность торговых предприятий была сгруппирована в 2 кластера (кластер А – торговые сети, кластер В – предприятия розничной торговли).

Целью экспертного исследования является идентификация специфических для торговых предприятий Донецкой Народной Республики внешних маркетинговых рисков. Реализация поставленной цели достигнута на основе метода латентно-структурного анализа по Лазарсфельду [101, с. 344], используемого для обработки анкетных данных. Применение предложенного метода позволяет выявить латентные переменные, скрытые характеристики внешних маркетинговых рисков, которые являются определяющими и оказывающими наибольшее влияние на деятельность торговых предприятий.

Формирование системы внешних маркетинговых рисков и оценка их влияния на деятельность торговых предприятий Донецкой Народной Республики предполагали реализацию следующих этапов:

1 этап. Каждому респонденту предлагалось заполнить анкету (Приложение К), в которой необходимо было определить основные виды рисков макросреды и микросреды, оказывающих влияние на деятельность торговых предприятий Донецкой Народной Республики;

2 этап. Осуществление попарного сравнения определенных экспертами (на 1 этапе) внешних маркетинговых рисков (макросреды и микросреды);

3 этап. Формирование матрицы сравнений $R_t = \{r_{ij}\}$. Если влияние i -го внешнего маркетингового риска на деятельность торгового предприятия выше влияния j -го внешнего маркетингового риска, $r_{ij} = 1$; если, по мнению эксперта, влияние i -го и j -го внешних маркетинговых рисков равнозначное, то $r_{ij} = r_{ji} = 0$.

$$\tilde{R} = \|\tilde{\lambda}_{ij}^+\|, \lambda_{ij} \in \{-1, 0, 1\}, \quad (2.1)$$

$$\tilde{R}^+ = \|\tilde{\lambda}_{ij}^+\|, \lambda_{ij}^+ \in \{0, 1, 2\} \quad (2.2)$$

где $\lambda_{ij} = -1$ означает преимущество i -го внешнего маркетингового риска над j -м риском в k -й группе внешних маркетинговых рисков торгового предприятия (макросреды и микросреды);

$\lambda_{ij} = 0$ – равноценность i -го и j -го внешних маркетинговых рисков торгового предприятия;

$\lambda_{ij} = 1$ – преимущество j -го риска над i -м риском в k -й группе внешних маркетинговых рисков торгового предприятия (макросреды и микросреды).

$\tilde{R}^+ = \|\hat{\lambda}_{ij}^+\|$ – трансформированная матрица сравнительной значимости внешних маркетинговых рисков торгового предприятия.

4 этап. Формирование сводной матрицы сравнительной значимости, расчет элементов которой ($\hat{\lambda}_{ij}$) осуществляется согласно экспертных оценок в зависимости от их приоритетности [54; 139]:

$$\hat{\lambda}_{ij} = \frac{1}{k} \times \sum_{t=1}^m R_t \quad (2.3)$$

где λ_{ij} – средневзвешенная оценка сравнительной важности i -го внешнего маркетингового риска;

k – количество экспертов, участвующих в оценке внешних маркетинговых рисков торгового предприятия;

R_t – значение элемента матрицы сравнительной важности по i -му внешнему маркетинговому риску, присвоенное k -м экспертом.

5 этап. Оценка согласованности мнений экспертов на основе расчета коэффициента конкордации Кенделла, который рассчитывается по формуле [106]:

$$W = \frac{12S}{m^2(n^3 - n)} \quad (2.4)$$

где W – коэффициент конкордации Кенделла;

S – сумма квадратов отклонений экспертных оценок внешних маркетинговых рисков от среднего значения;

m – количество респондентов;

n – количество внешних маркетинговых рисков в k -й группе (макросреды (21) и микросреды (21)).

При этом: если: $0,2 \leq W \leq 0,4$ – согласованность мнений респондентов слабая; если $0,5 \leq W \leq 0,8$ – согласованность мнений респондентов сильная.

6 этап. Формирование векторов значимости i -го риска в k -й группе внешних маркетинговых рисков торгового предприятия (макросреды и микросреды) по формуле:

$$\hat{\lambda}_{(1..n)}^{(M..m)} = \frac{\sum_{j=1}^m \hat{\lambda}_{ij}^+}{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^m \hat{\lambda}_{ij}^+} \quad (2.5)$$

Матрицы сравнений и векторы значимости рисков макросреды приведены на рис. 2.6-2.7.

7 этап. Количественная оценка внешних маркетинговых рисков макросреды и микросреды на основе использования балльной оценки в диапазоне от 0 до 5. Интерпретация экспертных оценок осуществляется в соответствии со следующей системой уравнений [160, с. 237]:

$$R_i - R_j = \sqrt{2} \times \sigma \times F^{-1}\left(\frac{1}{2} - \hat{\lambda}_{ij}\right) \quad (2.6)$$

Следует отметить, что каждая пара (сравниваемые виды внешних маркетинговых рисков) в таблице нормального распределения определяется как значение дисперсионной оценки коэффициента K_{ij} (предусматривается известная дисперсия оценки). Итоговые оценки экспертов рассчитываются на основе согласованности мнений (R_i), исходя из условия минимизации суммы квадратов (Приложение К, табл. К.1):

$$\sum_{i \neq j} (R_j - R_i - K_{ij})^2 \rightarrow \min \quad (2.7)$$

Обобщенные результаты экспертной оценки внешних маркетинговых рисков для торговых предприятий Донецкой Народной Республики приведены в Приложении К, табл. К.2.

Сводная матрица сравнительной значимости рисков макросреды

$$\tilde{R}^M = \|\|\tilde{\lambda}^M_{ij}\|\| = \begin{pmatrix} 0 & 1 & 1 & -1 & 1 & 1 & 1 & 0 & 1 & -1 & -1 & 1 & 1 & 0 & -1 & 0 & 1 & 0 & 0 & 1 & -1 \\ -1 & 0 & 1 & -1 & -1 & 1 & 1 & 0 & 1 & 1 & 0 & 0 & 1 & -1 & -1 & 0 & 1 & 1 & -1 & 1 & 0 \\ 1 & -1 & 0 & -1 & 0 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & -1 & -1 & -1 & 0 & -1 & -1 & 1 & 0 & -1 & 0 & -1 \\ -1 & 1 & 1 & 0 & 1 & 1 & -1 & 0 & 0 & -1 & 1 & -1 & -1 & -1 & 0 & 1 & 1 & 1 & 0 & -1 & -1 \\ 1 & 1 & 0 & -1 & 0 & -1 & 1 & 1 & -1 & -1 & 0 & -1 & 1 & 1 & 0 & 0 & -1 & 1 & 0 & -1 & -1 \\ -1 & -1 & -1 & -1 & 1 & 0 & -1 & -1 & 0 & 1 & 1 & 1 & 0 & 0 & -1 & -1 & -1 & -1 & 1 & -1 & -1 \\ -1 & -1 & -1 & 1 & -1 & 1 & 0 & 1 & -1 & -1 & -1 & -1 & -1 & 0 & -1 & -1 & -1 & 1 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & -1 & 0 & -1 & 1 & -1 & 0 & 0 & 1 & -1 & 1 & 1 & 1 & 0 & 0 & 1 & 0 & -1 & -1 & -1 \\ -1 & 1 & -1 & 0 & 1 & 0 & 1 & 0 & 0 & -1 & -1 & 1 & -1 & -1 & 0 & -1 & -1 & -1 & -1 & 1 & 1 \\ 1 & -1 & -1 & 1 & 1 & -1 & 1 & 0 & 1 & 0 & -1 & -1 & 1 & 0 & 0 & 1 & 1 & -1 & 1 & 0 & -1 \\ 1 & 0 & 1 & -1 & 0 & -1 & 1 & -1 & 1 & 1 & 0 & -1 & -1 & -1 & -1 & 0 & -1 & 1 & -1 & -1 & 0 \\ -1 & 0 & -1 & 1 & 1 & 1 & -1 & -1 & 1 & -1 & 1 & 0 & -1 & -1 & -1 & 0 & -1 & 1 & -1 & -1 & 0 \\ -1 & -1 & 1 & 1 & 1 & -1 & 0 & 1 & -1 & 1 & -1 & 1 & 0 & -1 & -1 & -1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 0 & 1 & 1 & 1 & 1 & -1 & 0 & 1 & -1 & 1 & 0 & 1 & -1 & 0 & -1 & 1 & 1 & 0 & 0 & 1 & -1 & -1 \\ 1 & 1 & 1 & 1 & 0 & -1 & 1 & 0 & -1 & 0 & 0 & 1 & 0 & 1 & 0 & -1 & -1 & -1 & 0 & 1 & 1 & 1 \\ 0 & 0 & 1 & 1 & -1 & 0 & 1 & 1 & 0 & 1 & -1 & 0 & -1 & -1 & 1 & 0 & 1 & 1 & 1 & 0 & -1 & -1 \\ 1 & -1 & -1 & -1 & -1 & 0 & 1 & 1 & 0 & 1 & -1 & 1 & 1 & 0 & 1 & -1 & 0 & -1 & 0 & -1 & 1 & 1 \\ 0 & -1 & 0 & 0 & -1 & 1 & -1 & 1 & -1 & 1 & 1 & -1 & 1 & 0 & 1 & -1 & 1 & 0 & 1 & -1 & -1 & -1 \\ 0 & 1 & 1 & 1 & 0 & -1 & 1 & -1 & 0 & 1 & -1 & 1 & -1 & -1 & 0 & -1 & 0 & -1 & 0 & -1 & 1 & -1 \\ -1 & -1 & 0 & 0 & 1 & 0 & 1 & -1 & 1 & -1 & 0 & 1 & -1 & 1 & -1 & 0 & -1 & 1 & -1 & 0 & 1 & -1 \\ 1 & 0 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 0 & 1 & -1 & 1 & 0 & -1 & 1 & -1 & 1 & 1 & 1 & 1 & -1 & 0 & 0 \end{pmatrix}$$

Транспортированная матрица сравнительной значимости рисков макросреды

$$\tilde{R}^{M^+} = \|\|\tilde{\lambda}^{M^+}_{ij}\|\| = \begin{pmatrix} 1 & 2 & 2 & 0 & 2 & 2 & 2 & 1 & 2 & 0 & 0 & 2 & 2 & 1 & 0 & 1 & 2 & 1 & 1 \\ 0 & 1 & 2 & 0 & 0 & 2 & 2 & 1 & 2 & 2 & 1 & 1 & 2 & 0 & 0 & 1 & 2 & 2 & 0 \\ 2 & 0 & 1 & 0 & 1 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 0 & 0 & 0 & 1 & 0 & 0 & 2 & 1 & 0 \\ 0 & 2 & 2 & 1 & 2 & 2 & 0 & 1 & 1 & 0 & 2 & 0 & 0 & 0 & 1 & 2 & 2 & 2 & 1 \\ 2 & 2 & 1 & 0 & 1 & 0 & 2 & 2 & 0 & 0 & 1 & 0 & 2 & 2 & 2 & 1 & 1 & 0 & 2 & 2 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 2 & 1 & 0 & 0 & 1 & 2 & 2 & 2 & 1 & 1 & 0 & 0 & 0 & 0 & 2 & 2 \\ 0 & 0 & 0 & 2 & 0 & 2 & 1 & 2 & 0 & 0 & 0 & 2 & 0 & 0 & 1 & 0 & 0 & 0 & 2 & 2 \\ 1 & 1 & 0 & 1 & 0 & 2 & 0 & 1 & 1 & 1 & 2 & 0 & 2 & 2 & 2 & 1 & 1 & 2 & 1 & 2 & 1 \\ 0 & 2 & 0 & 1 & 2 & 1 & 2 & 1 & 1 & 0 & 0 & 2 & 0 & 0 & 1 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 2 & 0 & 0 & 2 & 2 & 0 & 2 & 1 & 2 & 1 & 0 & 0 & 2 & 1 & 1 & 2 & 2 & 0 & 2 & 2 & 0 & 2 \\ 2 & 1 & 2 & 0 & 1 & 0 & 2 & 0 & 2 & 2 & 1 & 0 & 0 & 0 & 0 & 1 & 0 & 2 & 0 & 2 & 0 & 2 \\ 0 & 1 & 0 & 2 & 2 & 2 & 0 & 0 & 2 & 0 & 2 & 1 & 0 & 0 & 0 & 1 & 0 & 2 & 0 & 2 & 0 & 2 \\ 0 & 0 & 2 & 2 & 2 & 0 & 1 & 2 & 0 & 2 & 0 & 2 & 1 & 0 & 1 & 2 & 0 & 0 & 2 & 2 & 0 & 2 \\ 1 & 2 & 2 & 2 & 2 & 0 & 1 & 2 & 0 & 2 & 1 & 2 & 0 & 1 & 0 & 2 & 1 & 1 & 2 & 2 & 1 & 2 \\ 2 & 2 & 2 & 2 & 1 & 0 & 2 & 1 & 0 & 1 & 1 & 2 & 1 & 2 & 1 & 0 & 0 & 0 & 1 & 2 & 1 & 2 \\ 1 & 1 & 2 & 2 & 0 & 1 & 2 & 2 & 1 & 2 & 0 & 1 & 0 & 0 & 2 & 1 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 \\ 2 & 0 & 0 & 0 & 0 & 1 & 2 & 2 & 1 & 2 & 0 & 2 & 2 & 1 & 2 & 0 & 1 & 0 & 1 & 0 & 1 & 0 & 1 \\ 1 & 0 & 1 & 1 & 0 & 2 & 0 & 2 & 0 & 2 & 2 & 0 & 2 & 1 & 2 & 0 & 2 & 1 & 2 & 0 & 2 & 1 & 2 \\ 1 & 2 & 2 & 2 & 1 & 0 & 2 & 0 & 1 & 2 & 0 & 2 & 0 & 0 & 1 & 0 & 1 & 0 & 1 & 0 & 1 & 0 & 1 \\ 0 & 0 & 1 & 1 & 2 & 1 & 2 & 0 & 2 & 0 & 1 & 2 & 0 & 2 & 0 & 1 & 0 & 2 & 0 & 1 & 0 & 2 & 0 \\ 2 & 1 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 1 & 2 & 0 & 2 & 1 & 0 & 2 & 0 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 \end{pmatrix}$$

λ_{M1}	0,059
λ_{M2}	0,051
λ_{M3}	0,044
λ_{M4}	0,051
λ_{M5}	0,051
λ_{M6}	0,034
λ_{M7}	0,029
λ_{M8}	0,051
λ_{M9}	0,032
λ_{M10}	0,054
λ_{M11}	0,039
λ_{M12}	0,037
λ_{M13}	0,046
λ_{M14}	0,059
λ_{M15}	0,051
λ_{M16}	0,059
λ_{M17}	0,046
λ_{M18}	0,051
λ_{M19}	0,044
λ_{M20}	0,041
λ_{M21}	0,071

Рисунок 2.6 – Результаты расчета значений вектора значимости рисков макросреды для исследуемой совокупности торговых предприятий Донецкой Народной Республики

Сводная матрица сравнительной значимости рисков микросреды

$$\tilde{R}^m = \|\hat{\lambda}^m_{ij}\| = \begin{vmatrix} 0 & 1 & 1 & 0 & 1 & 1 & 0 & 0 & 1 & -1 & -1 & 1 & 1 & 1 & 0 & 1 & 1 & 0 & 0 & 0 & 1 \\ -1 & 0 & 1 & -1 & -1 & 1 & 1 & 0 & 1 & 1 & 0 & 0 & 1 & 1 & -1 & 0 & 1 & 1 & -1 & 1 & 0 \\ -1 & -1 & 0 & -1 & 0 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & -1 & -1 & -1 & 0 & -1 & -1 & 1 & 0 & -1 & 0 & -1 \\ 0 & 1 & 1 & 0 & 1 & 1 & -1 & 0 & 0 & -1 & 1 & -1 & -1 & -1 & 0 & 1 & 1 & 1 & 0 & -1 & -1 \\ 1 & 1 & 0 & -1 & 0 & -1 & 1 & 1 & -1 & -1 & 0 & -1 & 1 & 1 & 1 & 0 & 0 & -1 & 1 & 0 & -1 \\ -1 & -1 & -1 & -1 & 1 & 0 & -1 & -1 & 0 & 1 & 1 & 1 & 0 & 0 & -1 & -1 & -1 & -1 & 1 & -1 & 1 \\ 0 & -1 & -1 & 1 & -1 & 1 & 0 & 1 & -1 & -1 & -1 & 1 & -1 & -1 & 0 & 1 & 0 & 1 & -1 & -1 & 0 \\ 0 & 0 & -1 & 0 & -1 & 1 & -1 & 0 & 0 & 1 & -1 & 1 & 1 & 1 & 0 & 0 & 1 & 0 & -1 & -1 & -1 \\ -1 & 1 & -1 & 0 & 1 & 0 & 1 & 0 & 0 & -1 & -1 & 1 & -1 & -1 & 0 & -1 & -1 & -1 & -1 & 1 & 0 \\ 1 & -1 & -1 & 1 & 1 & -1 & 1 & 0 & 1 & 0 & -1 & -1 & 1 & 0 & 0 & 1 & 1 & -1 & 1 & 0 & -1 \\ 1 & 0 & 1 & -1 & 0 & -1 & 1 & -1 & 1 & 1 & 0 & -1 & -1 & -1 & -1 & 0 & -1 & 1 & -1 & -1 & 0 \\ -1 & 0 & -1 & 1 & 1 & 1 & -1 & -1 & 1 & -1 & 1 & 0 & -1 & -1 & -1 & 0 & -1 & 1 & -1 & -1 & 0 \\ -1 & -1 & 1 & 1 & 1 & -1 & 0 & 1 & -1 & 1 & -1 & 1 & 0 & -1 & 0 & 1 & -1 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & -1 & 1 & 1 & 1 & -1 & 0 & 1 & -1 & 1 & 0 & 1 & -1 & 0 & -1 & 1 & 0 & 0 & 1 & -1 & -1 \\ 0 & 1 & 1 & 1 & 0 & -1 & 1 & 0 & -1 & 0 & 0 & 1 & 0 & 1 & 0 & -1 & -1 & -1 & 0 & 1 & 1 \\ -1 & 0 & 1 & 1 & -1 & 0 & 1 & -1 & 0 & 1 & -1 & 0 & -1 & -1 & 1 & 0 & 1 & 1 & 1 & 0 & -1 \\ 1 & -1 & -1 & -1 & -1 & 0 & 1 & 0 & 0 & 1 & -1 & 1 & 1 & 0 & 1 & -1 & 0 & -1 & 0 & -1 & 1 \\ 0 & -1 & 0 & 0 & -1 & 1 & -1 & -1 & -1 & 1 & 1 & -1 & 1 & 0 & 1 & -1 & 1 & 0 & 1 & -1 & -1 \\ 0 & 1 & 1 & 1 & 0 & -1 & 1 & 1 & 0 & 1 & -1 & 1 & -1 & -1 & 0 & -1 & 0 & -1 & 0 & 1 & -1 \\ 0 & -1 & 0 & 0 & 1 & 0 & 1 & 1 & 1 & -1 & 0 & 1 & -1 & 1 & -1 & 0 & -1 & 1 & -1 & 0 & 1 \\ -1 & 0 & 1 & 1 & 1 & -1 & 1 & 0 & 1 & 0 & 1 & 0 & -1 & 1 & -1 & 1 & 1 & 1 & 1 & -1 & 0 \end{vmatrix}$$

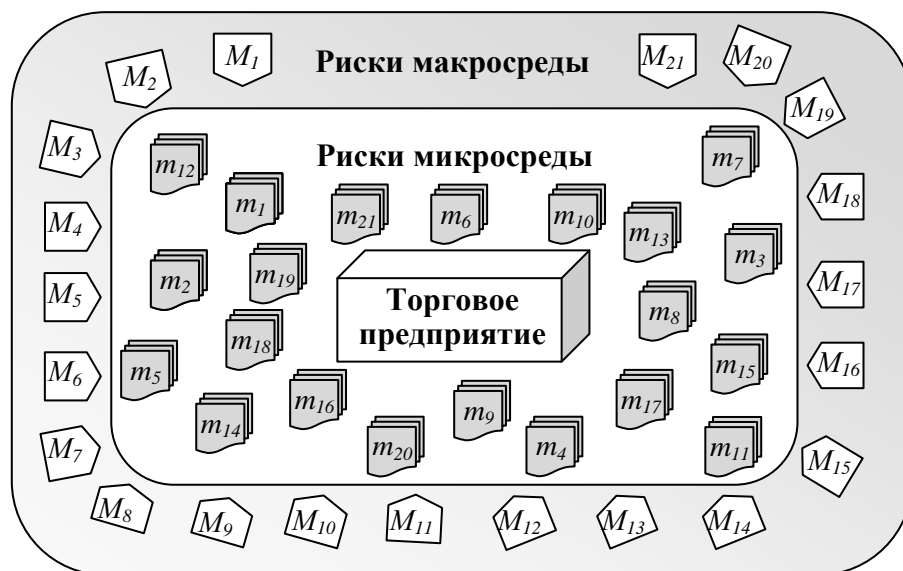
Транспортированная матрица сравнительной значимости рисков микросреды

$$\tilde{R}^{m+} = \|\hat{\lambda}^{m+}_{ij}\| = \begin{vmatrix} 1 & 2 & 2 & 1 & 2 & 2 & 1 & 1 & 2 & 0 & 0 & 2 & 2 & 2 & 1 & 2 & 2 & 1 & 1 \\ 0 & 1 & 2 & 0 & 0 & 2 & 2 & 1 & 2 & 2 & 1 & 1 & 2 & 2 & 0 & 1 & 2 & 2 & 0 \\ 0 & 0 & 1 & 0 & 1 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 0 & 0 & 0 & 1 & 0 & 0 & 2 & 1 & 0 \\ 1 & 2 & 2 & 1 & 2 & 2 & 0 & 1 & 1 & 0 & 2 & 0 & 0 & 0 & 1 & 2 & 2 & 2 & 1 \\ 2 & 2 & 1 & 0 & 1 & 0 & 2 & 2 & 0 & 0 & 1 & 0 & 2 & 2 & 2 & 1 & 1 & 0 & 2 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 2 & 1 & 0 & 0 & 1 & 2 & 2 & 2 & 1 & 1 & 0 & 0 & 0 & 0 & 2 \\ 1 & 0 & 0 & 2 & 0 & 2 & 1 & 2 & 0 & 0 & 0 & 2 & 0 & 0 & 1 & 2 & 1 & 2 & 0 \\ 1 & 1 & 0 & 1 & 0 & 2 & 0 & 1 & 1 & 1 & 2 & 0 & 2 & 2 & 2 & 1 & 1 & 2 & 1 \\ 0 & 2 & 0 & 1 & 2 & 1 & 2 & 1 & 1 & 0 & 0 & 2 & 0 & 0 & 1 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 2 & 0 & 0 & 2 & 2 & 0 & 2 & 1 & 2 & 1 & 0 & 0 & 2 & 1 & 1 & 2 & 2 & 0 & 2 \\ 2 & 1 & 2 & 0 & 1 & 0 & 2 & 0 & 2 & 2 & 1 & 0 & 0 & 0 & 0 & 1 & 0 & 2 & 0 \\ 0 & 1 & 0 & 2 & 2 & 2 & 0 & 0 & 2 & 0 & 2 & 1 & 0 & 0 & 0 & 1 & 0 & 2 & 0 \\ 0 & 0 & 2 & 2 & 2 & 0 & 1 & 2 & 0 & 2 & 0 & 2 & 1 & 0 & 1 & 2 & 0 & 0 & 2 \\ 2 & 0 & 2 & 2 & 2 & 0 & 1 & 2 & 0 & 2 & 1 & 2 & 0 & 1 & 0 & 2 & 1 & 1 & 2 \\ 1 & 2 & 2 & 2 & 1 & 0 & 2 & 1 & 0 & 1 & 1 & 2 & 1 & 2 & 1 & 0 & 0 & 0 & 1 \\ 0 & 1 & 2 & 2 & 0 & 1 & 2 & 0 & 1 & 2 & 0 & 1 & 0 & 0 & 2 & 1 & 2 & 2 & 2 \\ 2 & 0 & 0 & 0 & 0 & 1 & 2 & 1 & 1 & 2 & 0 & 2 & 2 & 1 & 2 & 0 & 1 & 0 & 1 \\ 1 & 0 & 1 & 1 & 0 & 2 & 0 & 0 & 0 & 2 & 2 & 0 & 2 & 1 & 2 & 0 & 2 & 1 & 2 \\ 1 & 2 & 2 & 2 & 1 & 0 & 2 & 2 & 1 & 2 & 0 & 2 & 0 & 0 & 1 & 0 & 1 & 0 & 1 \\ 1 & 0 & 1 & 1 & 2 & 1 & 2 & 2 & 2 & 0 & 1 & 2 & 0 & 2 & 0 & 1 & 0 & 2 & 0 \\ 0 & 1 & 2 & 2 & 2 & 0 & 2 & 1 & 2 & 1 & 2 & 1 & 0 & 2 & 0 & 2 & 2 & 2 & 2 \end{vmatrix}$$

λ_{m1}	0,066
λ_{m2}	0,056
λ_{m3}	0,039
λ_{m4}	0,053
λ_{m5}	0,051
λ_{m6}	0,034
λ_{m7}	0,039
λ_{m8}	0,051
λ_{m9}	0,032
λ_{m10}	0,053
λ_{m11}	0,039
λ_{m12}	0,036
λ_{m13}	0,046
λ_{m14}	0,056
λ_{m15}	0,049
λ_{m16}	0,051
λ_{m17}	0,044
λ_{m18}	0,046
λ_{m19}	0,049
λ_{m20}	0,049
λ_{m21}	0,063

Рисунок 2.7 – Результаты расчета значений вектора значимости рисков микросреды для исследуемой совокупности торговых предприятий Донецкой Народной Республики

8 этап. По результатам обобщения проведенного латентно-структурного анализа сформирована система внешних маркетинговых рисков для торговых предприятия Донецкой Народной Республики (рис. 2.8).



Условные обозначения:

Риски макросреды: M_1 - риск дестабилизации политической ситуации в Донецкой Народной Республике; M_2 - риск повышения угрозы внешней безопасности в Донецкой Народной Республике; M_3 - риск развития военных действий; M_4 - риск изменения законодательства в сфере регулирования деятельности торгового предприятия; M_5 - риск ухудшения экономической ситуации в Донецкой Народной Республике; M_6 - риск несовершенства методов государственного регулирования деятельности субъектов хозяйствования;

M_7 - риск введения ограничений экспорта-импорта продукции; M_8 - риск протекционизма; M_9 - риск изменения политики государственного регулирования ценообразования; M_{10} - риск повышения уровня ставок действующих налоговых и таможенных платежей, включаемых в розничную цену; M_{11} - риск введения новых налоговых и других платежей, включаемых в розничную цену товара; M_{12} - риск изменения системы предоставления налоговых преференций и вычетов; M_{13} - риск повышения административных барьеров; M_{14} - риск роста коррупции; M_{15} - риск повышения уровня безработицы; M_{16} - риск снижения уровня социальной защищенности населения; M_{17} - риск повышения миграции населения; M_{18} - риск роста криминализации общества; M_{19} - риск роста инфляции; M_{20} - риск нестабильности курсовых валют; M_{21} - риск эпидемиологической ситуации.

Риски микросреды: m_1 - риск изменения структуры потребительской корзины; m_2 - риск снижения потребительского спроса на товары; m_3 - риск снижения лояльности референтных групп; m_4 - риск снижения платежеспособности потребителей; m_5 - риск неравномерности динамики доходов различных групп населения; m_6 - риск повышения альтернативности потребительских предпочтений; m_7 - риск снижения сбалансированности между спросом и предложением на рынке; m_8 - риск снижения уровня доверия к поставщикам; m_9 - риск потери ключевых бизнес-партнеров; m_{10} - риск снижения репутации поставщиков; m_{11} - риск блокирования договорных отношений с ключевыми партнерами; m_{12} - риск невыполнения текущих договорных обязательств поставщиками; m_{13} - риск повышения уровня конкуренции на рынке; m_{14} - риск снижения конкурентной привлекательности предприятия; m_{15} - риск потери конкурентной устойчивости; m_{16} - риск снижения конкурентоспособности товарного портфеля; m_{17} - риск снижения конкурентоспособности цен; m_{18} - риск появления неформальных отношений при осуществлении таможенных процедур; m_{19} - риск повышения цен и тарифов на услуги сторонних организаций; m_{20} - риск входа на рынок многопрофильных (диверсифицированных) предприятий из других отраслей; m_{21} - риск дезинформации в СМИ и социальных сетях о товарах, реализуемых предприятием.

Рисунок 2.8 – Система внешних маркетинговых рисков для торговых предприятий Донецкой Народной Республики (авторская разработка)

9 этап. Оценка обоснованности разработанной системы внешних маркетинговых рисков подтверждается полученными значениями индексов

качества, а именно: $W = 0,89$, $\chi^2 = 87,52$; $df = 22$; $p\text{-value} = 0,0001$; $RMSEA = 0,056$.

10 этап. Интерпретация силы влияния рисков макросреды и микросреды на деятельность k -го торгового предприятия с целью оценки возможностей противостояния внешним маркетинговым рискам на основе вербально-числового шкалирования путем приведения средних экспертных оценок к соответствующему сегменту $[0;1]$. Диапазон значений интегральных коэффициентов определяется на основе метода многомерной оценки, в основе которого лежит сравнение каждого риска макросреды ($M_j \dots M_i$) и микросреды ($m_j \dots m_i$) по показателю относительной близости к идеальному значению (0) в качественном сегменте.

11 этап. Расчет интегрального коэффициента возможностей противостояния k -го торгового предприятия внешним маркетинговым рискам, который осуществляется по формуле:

$$\Pi_{G^s}^{MR} = \frac{\sum_{i=1}^e \left(\frac{1}{2} \times (G_M + G_m) \right)}{\pi \times l} \quad (2.5)$$

где $\Pi_{G^s}^{MR}$ – интегральный коэффициент возможностей противостояния k -го торгового предприятия внешним маркетинговым рискам, коэф.;

G_M – значение комплексного показателя рисков макросреды для k -го торгового предприятия, коэф.;

G_m – значение комплексного показателя рисков микросреды для k -го торгового предприятия, коэф.;

i – количество групп оценки внешних маркетинговых рисков ($i = 2$);

π – константа ($\pi = 3,14$);

l – радиус площади оценки возможностей противостояния k -го торгового предприятия внешним маркетинговым рискам ($l = 1$).

В таблице 2.1 приведены результаты расчетов интегральных коэффициентов возможностей противостояния внешним маркетинговым рискам исследуемой совокупности торговых предприятий.

Таблица 2.1 – Результаты оценки возможностей противостояния внешним маркетинговым рискам в исследуемых торговых предприятиях Донецкой Народной Республики в 2018-2019 гг. (коэф.)

Торговые предприятия	Комплексный показатель влияния рисков макросреды (G_M)		Отклонение, +/-	Темп изменения, +/-	Комплексный показатель влияния рисков микросреды (G_m)		Отклонение, +/-	Темп изменения, +/-	Интегральный показатель возможностей противостояния внешним маркетинговым рискам ($\Pi_{G^S}^{MR}$)		Отклонение, +/-	Темп изменения, +/-
	2018	2019			2018	2019			2018	2019		
	Кластер А											
ТС «Первый республиканский супермаркет»	0,47	0,49	0,02	104,26	0,59	0,61	0,02	103,39	0,175	0,169	-0,006	96,36
ТС «Обжора»	0,45	0,43	-0,02	95,24	0,57	0,61	0,04	107,02	0,165	0,162	-0,003	98,21
ТС «Авоська»	0,81	0,84	0,03	104,06	0,71	0,89	0,18	125,35	0,276	0,242	-0,034	87,72
ТС «Геркулес-МОЛОКО»	0,61	0,73	0,12	118,85	0,53	0,57	0,04	107,55	0,206	0,182	-0,025	88,03
ТС «Вектор»	0,63	0,75	0,12	119,05	0,71	0,69	-0,02	97,18	0,229	0,213	-0,016	93,06
<i>В среднем по кластеру</i>	<i>0,59</i>	<i>0,65</i>	<i>0,05</i>	<i>108,29</i>	<i>0,62</i>	<i>0,67</i>	<i>0,05</i>	<i>108,10</i>	<i>0,194</i>	<i>0,210</i>	<i>0,017</i>	<i>108,66</i>
Кластер В												
ООО «Стар-Трейд»	0,72	0,74	0,02	102,78	0,55	0,81	0,26	147,27	0,398	0,395	-0,003	99,20
ООО «Авангард-Трейд»	0,85	0,81	-0,04	95,29	0,71	0,75	0,04	105,63	0,248	0,248	0,000	100,00
ООО «АльфаДон»	0,86	0,81	-0,05	94,19	0,82	0,89	0,07	108,54	0,268	0,271	0,003	101,19
ООО «ВС Групп»	0,71	0,76	0,05	107,04	0,72	0,75	0,03	104,17	0,228	0,240	0,013	105,59
ЧП «Дар земли»	0,81	0,82	0,01	101,23	0,81	0,84	0,03	103,58	0,258	0,264	0,006	102,41
ЧП «Донецк»	0,61	0,75	0,14	122,95	0,62	0,57	-0,05	91,94	0,269	0,158	-0,111	58,70
ООО «Евро Трейд –Дон»	0,82	0,76	-0,06	92,68	0,87	0,92	0,05	105,75	0,269	0,268	-0,002	99,41
ООО «Резус»	0,81	0,77	-0,04	95,06	0,74	0,79	0,05	106,76	0,247	0,248	0,002	100,65
ООО «Сфера-Град»	0,89	0,73	-0,16	82,02	0,85	0,89	0,04	104,71	0,277	0,258	-0,019	93,10
ООО «ТД Россмен»	0,77	0,76	-0,01	98,70	0,91	0,93	0,02	102,20	0,275	0,269	-0,006	97,80
ООО «Юго-Восток Трейдинг»	0,79	0,77	-0,02	97,47	0,74	0,78	0,04	105,41	0,244	0,247	0,003	101,31
<i>В среднем по кластеру</i>	<i>0,73</i>	<i>0,75</i>	<i>0,01</i>	<i>101,79</i>	<i>0,70</i>	<i>0,74</i>	<i>0,04</i>	<i>105,02</i>	<i>0,244</i>	<i>0,243</i>	<i>-0,001</i>	<i>99,67</i>

Анализ данных табл. 2.1 позволяет сделать вывод о том, что значения как комплексных показателей влияния рисков макросреды и микросреды, так и в целом интегрального показателя возможностей противостояния внешним маркетинговым рискам в торговых предприятия кластера А значительно ниже их значений в торговых предприятия кластера В. Согласно результатов проведенных расчетов, значения комплексных показателей влияния рисков макросреды и микросреды в торговых предприятиях кластера А находятся в диапазоне от 0,43 до 0,84; в торговых предприятиях кластера В – в диапазоне от 0,55 до 0,93. Тенденции изменения интегральных показателей оценки

возможностей противостояния рискам маркетинговой среды наглядно демонстрируют данные рис. 2.9.

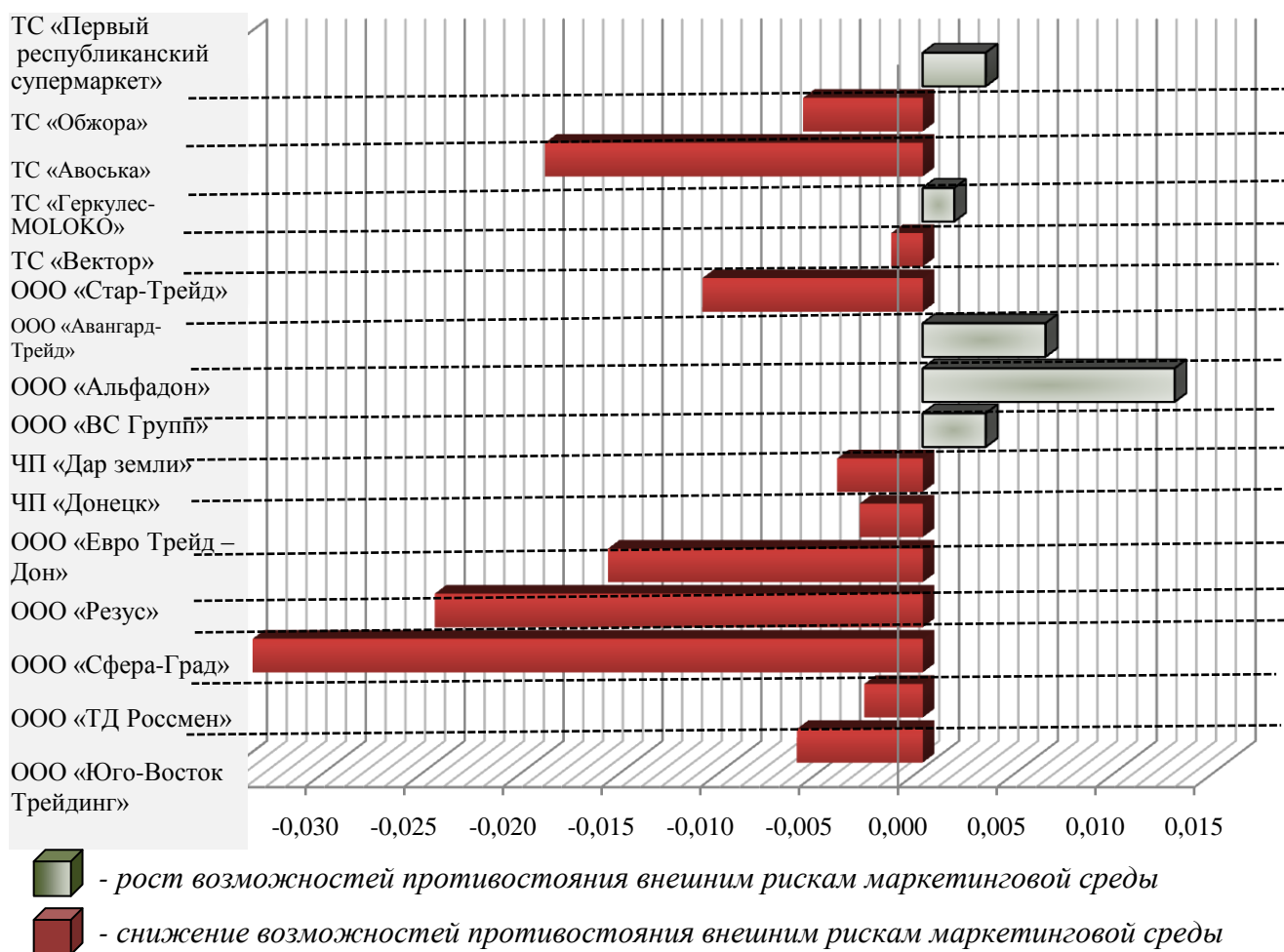


Рисунок 2.9 – Динамика возможностей противостояния внешним маркетинговым рискам в исследуемых торговых предприятиях Донецкой Народной Республики в 2018-2019 гг.

За исследуемый период (2018-2019гг.) значения комплексных показателей практически по всех торговым предприятиям (68,75%) имели тенденцию роста. Учитывая характеристику интегрального показателя возможностей противостояния внешним маркетинговым рискам в торговых предприятиях Донецкой Народной Республики за 2018-2019 гг. следует отметить, что степень влияния внешних маркетинговых рисков на деятельность торговых предприятий повышается, при этом торговым предприятиям все сложнее обеспечивать противостояние внешним маркетинговым угрозам.

Согласно предложенному научно-методическому подходу к оценке внешних маркетинговых рисков торговых предприятий, внутренние возможности торгового предприятия определяются скоростью реакции на рискованные ситуации, а их уровень может быть охарактеризован параметром «ранг противостояния внешним маркетинговым рискам» – нулевой, низкий, средний, высокий (рис. 2.10).

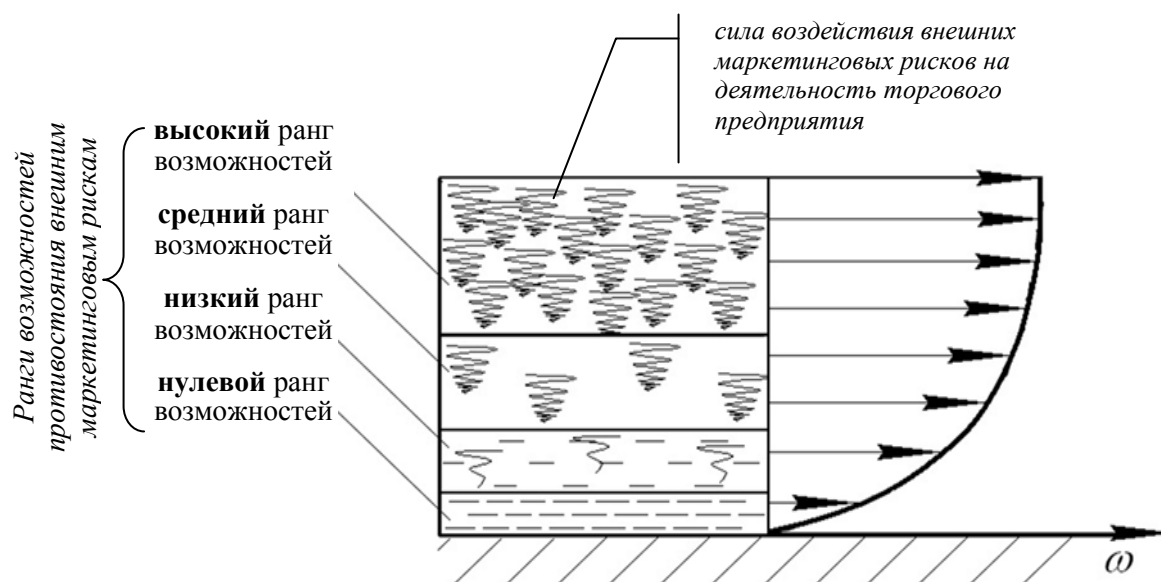


Рисунок 2.10 – Альтернативные ранги возможностей противостояния внешним маркетинговым рискам торгового предприятия (авторская разработка)

В соответствии с рис. 2.10, усиление силы воздействия внешних маркетинговых рисков обуславливает необходимость обеспечения более высокого ранга возможностей противостояния их широкому спектру.

Определение ранга возможностей противостояния внешним маркетинговым рискам (высокий, средний, низкий, нулевой) осуществляется с учетом диапазона (i) значений 2.8 и 2.9 интегрального коэффициента ($\Pi_{G^s}^{MR}$), который определяется по формуле Фишберна [194, с. 373]:

$$i = \frac{\Pi_{G^s \max}^{MR} - \Pi_{G^s \min}^{MR}}{1 + 3,32 \times \text{Lg}N} \quad (2.6)$$

где $\Pi_{G^s \max}^{MR}, \Pi_{G^s \min}^{MR}$ – соответственно, минимальные и максимальные значения интегрального коэффициента возможностей противостояния внешним маркетинговым рискам торгового предприятия;

N – количество наблюдений (16).

Таблица 2.2 – Характеристика возможностей противостояния внешним маркетинговым рискам торгового предприятия (авторская разработка)

Диапазон значений интегрального коэффициента возможностей ($\Pi_{G^s}^{MR}$)	Ранг противостояния внешним маркетинговым рискам	Характеристика возможностей торгового предприятия относительно обеспечения противостояния внешним маркетинговым и нивелирования угрозы риска
$\Pi_{G^s}^{MR} \leq 0,15$	высокий	<i>Торговое предприятие достаточно быстро реагирует на риски маркетингового бизнес-окружения, обеспечивая тем самым стабильное и устойчивое развитие. Возможность негативного влияния какого-либо рисковог о события блокируется торговым предприятием. Для поддержания высокого уровня возможностей противостояния внешним маркетинговым рискам, необходимо систематическое совершенствование системы управления маркетинговыми рисками в торговом предприятии.</i>
$0,151 < \Pi_{G^s}^{MR} \leq 0,25$	средний	<i>Усиление влияния внешних маркетинговых рисков принципиальным образом меняет расстановку акцентов при формировании модели управления маркетинговыми рисками торгового предприятия; повышается значение гибкости и скорости реакции торгового предприятия на риски, сила воздействия которых усиливается.</i>
$0,251 < \Pi_{G^s}^{MR} \leq 0,55$	низкий	<i>Масштаб влияния внешних маркетинговых рисков приводит к угрозе отклонения торгового предприятия от намеченной траектории развития и потери конкурентных преимуществ. Высокая степень влияния внешних маркетинговых рисков на деятельность торгового предприятия обуславливает необходимость проведения детального анализа отклонений, разработки комплекса мероприятий по снижению или перераспределению риска.</i>
$\Pi_{G^s}^{MR} > 0,551$	нулевой	<i>Крайне высокая степень влияния внешних маркетинговых рисков на торговое предприятие, что обусловлено высокой степенью неопределенности внешней маркетинговой среды, наличием ряда экономических, политических, технико-технологических и социальных проблем. В формате цепной реакции в силу высокой силы воздействия внешних маркетинговых рисков происходит разрушение практически всех элементов системы управления торговым предприятием.</i>

Согласно разработанной нами шкалы оценки (табл. 2.2), чем выше ранг противостояния внешним маркетинговым рискам (нулевой → низкий → средний → высокий), тем, соответственно, больше возможностей имеет торговое предприятие для обеспечения своевременной нейтрализации угрозы внешних маркетинговых рисков.

По результатам проведенных расчетов интегрального коэффициента (табл. 2.1) и согласно разработанной шкалы его оценки (табл. 2.2),

сформирована матрица знаний относительно возможностей противостояния внешним маркетинговым рискам исследуемой совокупности торговых предприятий Донецкой Народной Республики за 2018-2019 гг. (Приложение К, табл. К.3), на основе которой проведено ранжирование торговых предприятий по рангам возможностей противостояния внешним маркетинговым рискам (рис. 2.11).

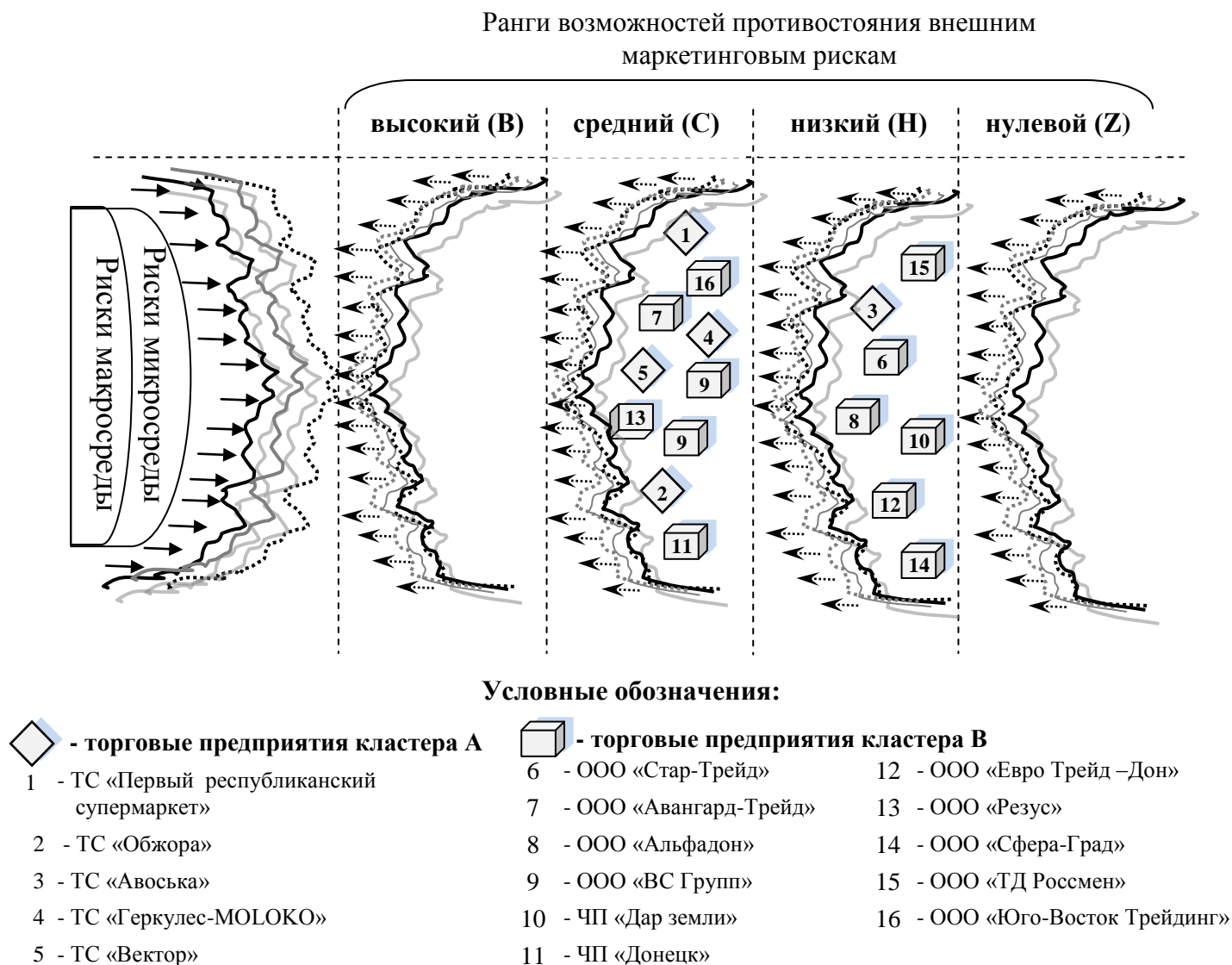


Рисунок 2.11 – Ранжирование исследуемых торговых предприятий Донецкой Народной Республики в зависимости от ранга возможностей противостояния внешним маркетинговым рискам в 2019 году

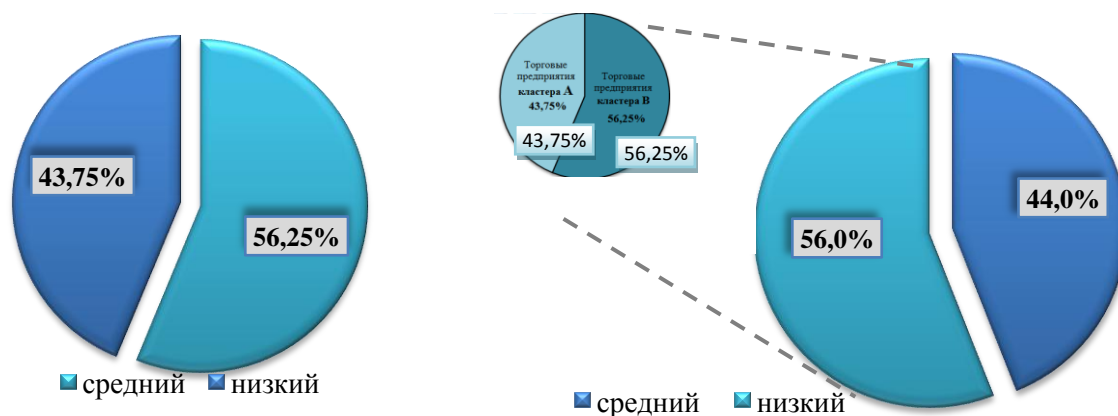


Рисунок 2.12 – Структура исследуемой совокупности торговых предприятий Донецкой Народной Республики в зависимости от ранга возможностей противостояния внешним маркетинговым рискам

Данные, приведенные на рис. 2.12, позволяют сделать вывод о том, что ни для одного из исследуемой совокупности торговых предприятий Донецкой Народной Республики в 2019 году не был характерен высокий ранг возможностей противостояния внешним маркетинговым рискам. При этом, как показывают данные рис. 2.9, отмечается увеличение количества торговых предприятий, для которых характерен низкий ранг возможностей противостояния внешним маркетинговым рискам. Так, если в 2018 году низкий ранг данных возможностей был характерен для 43,75%, то в 2019 году – для 44%. При этом, для большей части торговых предприятий кластера В (56,25%) характерен низкий ранг возможностей противостояния внешним маркетинговым рискам. Среди торговых сетей (кластер А) наиболее «чувствительным» к внешним маркетинговым рискам является ТС «Авоська».

Таким образом, современные условия развития сферы торговли характеризуются широким спектром внешних маркетинговых рисков и высокой интенсивностью их воздействия на деятельность торговых предприятий.

В результате обобщения проведенных выше расчетов разработана блок-схема оценки внешних маркетинговых рисков торгового предприятия (рис. 2.13).

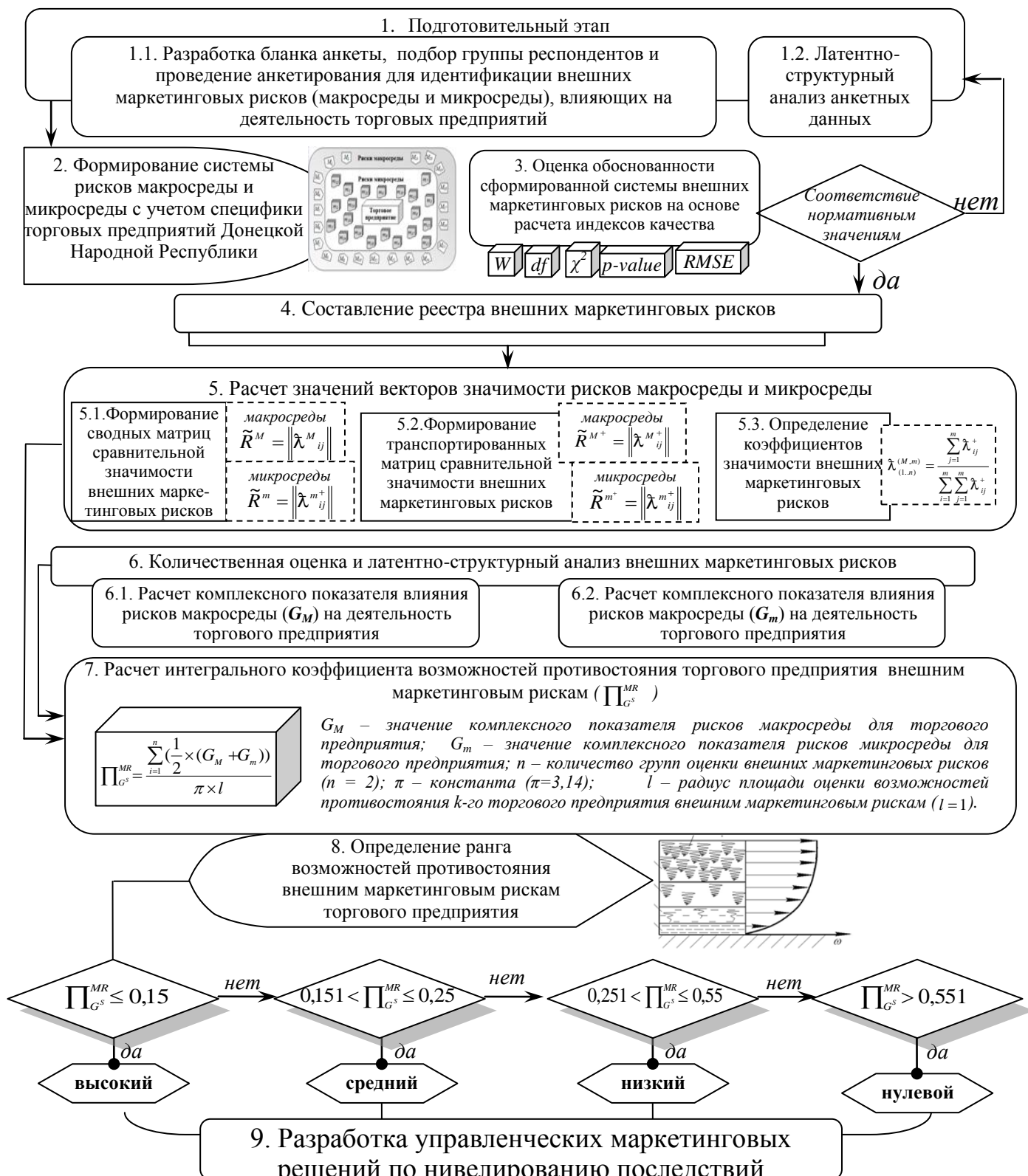


Рисунок 2.13 – Структурно-логическая модель оценки внешних маркетинговых рисков торгового предприятия (авторская разработка)

Представленная структурно-логическая схема позволяет четко структурировать процесс оценки возможностей противостояния внешним маркетинговым рискам на основе декомпозиции составляющих методов, инструментов и формализованных моделей оценки данных рисков, что помогает сформировать качественный информационный базис относительно спектра реальных возможностей обеспечения рискоустойчивого развития торгового предприятия.

Предложенный научно-методический подход к оценке возможностей противостояния торговых предприятий внешним маркетинговым рискам, основанный на методе латентно-структурного анализа, интегрирует локальные комплексные оценки рисков макросреды и микросреды, позволяет установить ранг возможностей противостояния предприятия влиянию внешних маркетинговых рисков, что способствует принятию максимально аппроксимативных маркетинговых управленческих решений по нивелированию последствий наступления рискованных событий.

При этом возможности противостояния внешним маркетинговым рискам в значительной степени зависят от уровня рискозащищенности системы управления маркетинговыми рисками в торговом предприятии. Данные вопросы будут рассмотрены в следующих подразделах диссертационной работы.

2.2. Методология исследования внутренних маркетинговых рисков

Практический опыт деятельности торговых предприятий свидетельствует о том, что в современных условиях хозяйствования полностью избежать или точно спрогнозировать все возможные маркетинговые риски невозможно. Однако, каждое предприятие должно своевременно идентифицировать, диагностировать потенциальные маркетинговые риски, что позволит сформировать качественный информационный базис для обоснования комплекса мероприятий по контролю и нивелированию данных рисков.

Правильный выбор методического инструментария диагностики маркетинговых рисков позволит осуществить максимально точную оценку степени их влияния на деятельность торгового предприятия, что в свою очередь, выступает основой для обоснования оптимальной маркетинговой стратегии, реализация которой будет способствовать усилению конкурентных позиций торгового предприятия на потребительском рынке, а, эффективное и успешное функционирование торговых предприятий, в свою очередь, будет способствовать развитию экономики Донецкой Народной Республики в целом.

Методологические и практические аспекты диагностики маркетинговых рисков торгового предприятия отражены в работах многих отечественных и зарубежных ученых, среди которых следует отметить: В.А. Арямова [26], В.Д. Андреева [13], Л.В. Балабанову [32], В.А. Боровкову [43], Р.С. Губанова [57], И.И. Скоробогатых, Д.М. Ефимова [108], Ф.Х. Найта [13], Л.А. Останкову, А.Ю. Попову, Н.Ю. Шевченко [131], Е. А. Саркисова [146], Е.С. Шелонцеву [176], Р.Г. Эклса, С.С. Ньюквиста, Р. Шатца [193], Ю. Ремыха, О. Позняк [212] и др.

Осуществление диагностики внутренних маркетинговых рисков предполагает формирование комплексной системы маркетинговых рисков. С целью формирования качественной системы маркетинговых рисков считаем необходимым определить требования, соответствие которым позволит обоснованно сформулировать выводы относительно силы их воздействия и вероятности проявления в деятельности торгового предприятия, а также аргументировать соответствующие решения по управлению маркетинговыми рисками. Такими требованиями, на наш взгляд, являются: рациональность, эффективность, гибкость, достаточность, объективность, комплексность, непротиворечивость, сопоставимость, унифицированность, системность [47, с.127].

Для формирования комплексной системы маркетинговых рисков торгового предприятия была разработана анкета (Приложение Л) и привлечены ведущие специалисты в сферах менеджмента и маркетинга (28 специалистов). Каждому респонденту было предложено заполнить анкету, в которой необходимо было высказать собственное мнение относительно включения

показателей в систему показателей диагностики маркетинговых рисков по каждому их виду (информационным и DG-рискам; ресурсным; организационным; товарным; ценовым; сбытовым; логистическим и дистрибутивным; рискам маркетинговых коммуникаций; HR-рискам). Обобщенная система показателей диагностики маркетинговых рисков торгового предприятия, сформированная по результатам обработки анкетных данных (Приложение Л), приведена в табл. 2.3.

Таблица 2.3 – Комплексная система (реестр) внутренних маркетинговых рисков торгового предприятия (*авторская разработка*)

Код	Показатели диагностики маркетинговых рисков
1	2
Информационные и DG-риски	
I_1	риск снижения уровня информированности о маркетинговой поддержке
I_2	риск снижения уровня информированности о возможностях расширения товарного портфеля
I_3	риск дезинформации о деятельности предприятия в СМИ и социальных сетях
I_4	риск роста маркетинговых затрат в результате "утечки" конфиденциальной маркетинговой информации
I_5	риск неадекватной оценки эффективности маркетинговой деятельности
I_6	риск потери конфиденциальности маркетинговой информации
I_7	риск снижения кибербезопасности маркетинговых информационных систем (МИС)
I_8	риск потери контроля над маркетинговыми информационными потоками
I_9	риск активизации информационных атак веб-приложений
I_{10}	риск нанесения вреда репутации и бренду предприятия со стороны медиа-пространства
I_{11}	риск возможности вирусного инфицирования маркетинговой информации
Ресурсные риски	
R_1	риск снижения эффективности маркетингового обеспечения управления маркетинговыми рисками
R_2	риск роста маркетинговых затрат в результате нерационального использования маркетинговых ресурсов
R_3	риск «миграции» ключевого маркетингового персонала
R_4	риск отсутствия финансовых возможностей для формирования товарных ресурсов
R_5	риск снижения рациональности стратегических маркетинговых ресурсов
R_6	риск увеличения времени продвижения ценностного предложения от предприятия к потребителю
Организационные риски	
O_1	риск снижения уровня организационной культуры
O_2	риск снижения результативности работы с рекламациями
O_3	риск снижения эффективности организационной структуры
O_4	риск снижения надежности организационной структуры
O_5	риск снижения оперативности организационной структуры
O_6	риск роста затрат на организацию маркетинговой деятельности
O_7	риск снижения рациональности маркетингового бюджета
O_8	риск снижения полноты охвата маркетинговых функций
Товарные риски	
T_1	риск снижения качества реализуемых товаров
T_2	риск снижения безопасности реализуемых товаров
T_3	риск снижения конкурентной стратегической позиции товара в товарном портфеле
T_4	риск появления новых альтернатив товаров, предлагаемых конкурентами
T_5	риск снижения полноты и сбалансированности товарного портфеля

T_6	риск снижения финансовых возможностей предприятия для формирования товарного портфеля
T_7	риск снижения бренд-ориентированности при создании ценностного предложения

Продолжение таблицы 2.3

1	2
T_8	риск потенциальной "бесперспективности" отдельных товарных групп
T_9	риск снижения возможности привлечения нематериальных активов при создании ценностного предложения
T_{10}	риск снижения информированности о текущем и потенциальном спросе покупателей
Ценовые риски	
C_1	риск необоснованного выбора ценовой стратегии
C_2	риск повышения уровня закупочных цен на реализуемые товары
C_3	риск неэффективности действующей системы скидок
C_4	риск установления конкурентами цен, ниже рыночных
C_5	риск повышения уровня скидок на товары предприятий-конкурентов
C_6	риск снижения уровня розничных цен товаров на рынке
C_7	риск снижения возможностей адаптации ценовой политики к рыночной конъюнктуре
Сбытовые риски	
S_1	риск недостаточной сегментации рынков сбыта
S_2	риск ошибочного выбора распределительной стратегии
S_3	риск ошибочного выбора сбытовой стратегии
S_4	риск снижения эффективности мероприятий организации сбыта товаров и услуг предприятия
S_5	риск отсутствия собственных каналов сбыта
S_6	риск снижения возможности привлечения партнерских каналов сбыта (партнерских магазинов и сайтов, розничных торговых сетей)
S_7	риск снижения эффективности сбытовой политики
S_8	риск снижения эффективности мероприятий по координации сбытовой, ценовой политики и политики продвижения
S_9	риск отсутствия стратегической направленности сбытовой деятельности
S_{10}	риск снижения качества маркетингового сервиса
Логистические и дистрибутивные риски	
LD_1	риск изменения восприятия ценностного маркетингового предложения потребителем
LD_2	риск потери выгодных условий поставки и форм расчетов с поставщиками
LD_3	риск снижения конкурентоспособности логистического сервиса
LD_4	риск денежного оттока вследствие кризисных непредвиденных ситуаций
LD_5	риск снижения гибкости действующей системы логистической цепи доставки товаров
LD_6	риск снижения конкурентоспособности коммуникаций с потребителем
LD_7	риск роста маркетинговых логистических затрат предприятия
LD_8	риск снижения лояльности участников каналов распределения
LD_9	риск снижения адаптивности логистических бизнес-процессов
LD_{10}	риск снижения рациональности организации складирования и хранения товаров
LD_{11}	риск увеличения звеньев в цепях поставок товаров
Риски маркетинговых коммуникаций	
W_1	риск неэффективности программ рекламной деятельности
W_2	риск низкой эффективности мероприятий по стимулированию сбыта
W_3	риск наличия неиспользованных возможностей в рамках «паблик рилейшнз»
W_4	риск снижения реакции на изменения в процессах маркетинговых коммуникаций
W_5	риск потери «коммуникационной поддержки» устойчивости ассортимента
W_6	риск потери постоянных маркетинговых коммуникаций с потребителем
W_7	риск снижения результативности в сфере маркетинговых коммуникаций
W_8	риск снижения реакции на изменения в процессах маркетингового взаимодействия
W_9	риск снижения потенциала маркетингового взаимодействия
W_{10}	риск снижения силы влияния на маркетинговое поведение конкурентов
W_{11}	риск снижения полноты и сбалансированности портфеля каналов маркетинговых коммуникаций
W_{12}	риск снижения ценности маркетинговых отношений
W_{13}	риск неэффективности маркетинговых программ лояльности
W_{14}	риск повышения уровня сложности управления маркетинговыми взаимоотношениями
HR-риски	
H_1	риск снижения эффективности найма персонала

Продолжение таблицы 2.3

1	2
H_2	риск формирования необоснованной системы требований к персоналу
H_3	риск снижения способности маркетингового персонала к профессиональной адаптации
H_4	риск появления препятствий для достижения желаемого уровня HR-потенциала
H_5	риск снижения эффективности управленческих решений в сфере использования персонала
H_6	риск снижения возможностей обучения персонала
H_7	риск появления компетентностных «пробелов» в HR-потенциале
H_8	риск снижения компетенций работников предприятия в сфере маркетинговой деятельности
H_9	риск формирования неконструктивных трудовых отношений в коллективе
H_{10}	риск повышения уровня конфликтности в коллективе
H_{11}	риск повышения неудовлетворенности работников трудовыми отношениями в коллективе
H_{12}	риск повышения неудовлетворенности работников условиями труда в предприятии
H_{13}	риск снижения уровня трудовой дисциплины персонала
H_{14}	риск увеличения текучести персонала высокой квалификации
H_{15}	риск ухудшения морально-психологического климата на предприятии
H_{16}	риск разбалансированности целей в сфере маркетинговой деятельности и HR-управления
H_{17}	риск снижения эффективности системы мотивации на предприятии

С целью исключения возможности дублирования информации между определенными на основе экспертного метода показателями была установлена функциональная зависимость и оценена степень корреляционной связи (на основе построения по каждой группе маркетинговых рисков корреляционной матрицы) (Приложение Л, рис. Л.2-Л.9). Согласно методики проведения корреляционного анализа [43] в систему показателей диагностики маркетинговых рисков были включены показатели с коэффициентом корреляции в диапазоне от 0,5 до 0,6 (для которых характерна слабая связь). Данный подход обусловлен тем, что включение в систему показателей с высоким значением коэффициентов корреляции (более 0,7) указывает на дублирование информации. На рисунке 2.14 приведена структурно-логическая последовательность диагностики маркетинговых рисков торговых предприятий.

Целью диагностики маркетинговых рисков является комплексное и системное их исследование для определения комплекса мероприятий по максимальному использованию благоприятных факторов и минимизации влияния неблагоприятных рискообразующих факторов, что обеспечит высокий уровень конкурентоспособности, выгодных конкурентных позиций, а также стабильные финансово-экономические результаты деятельности торговых предприятий.

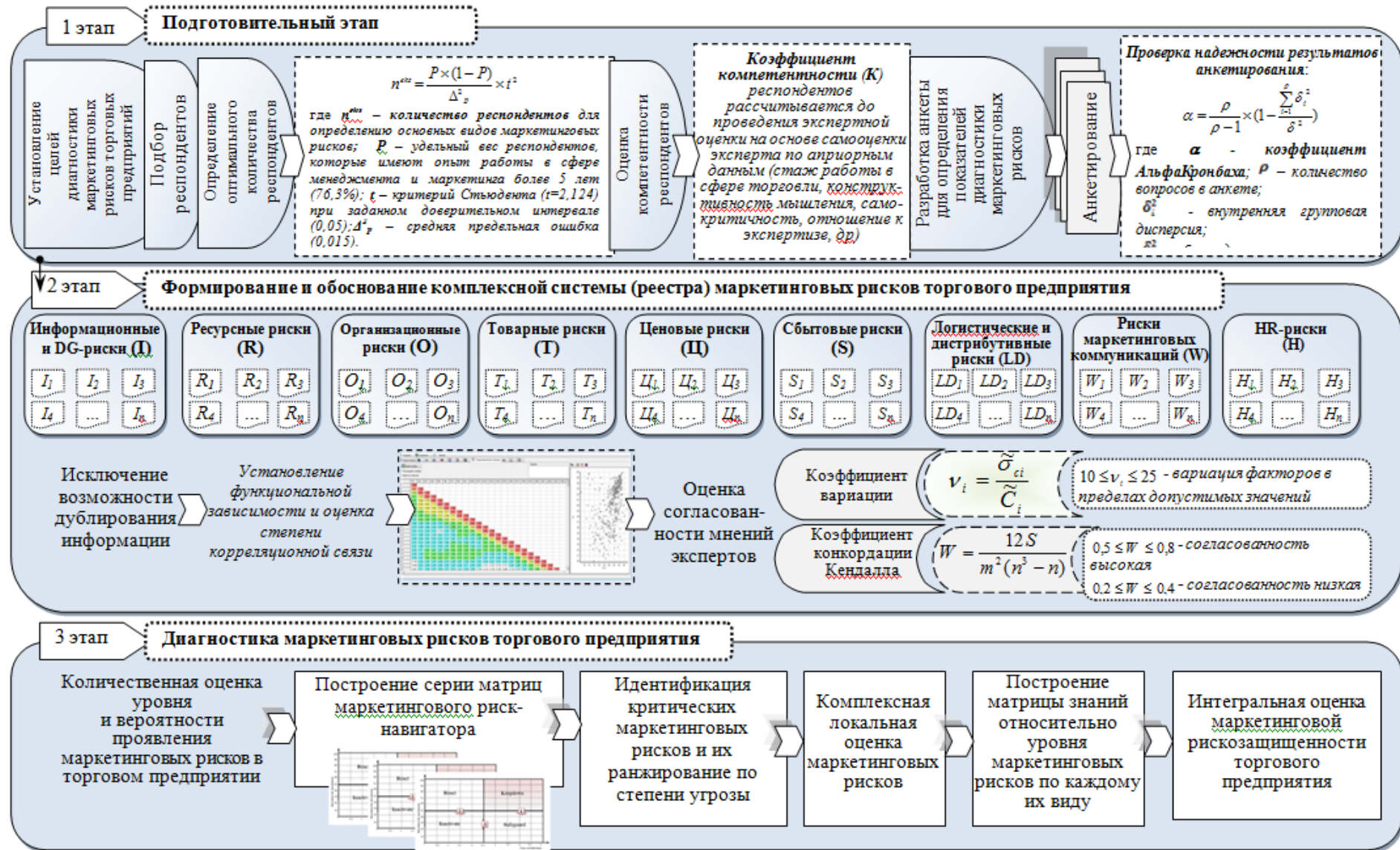


Рисунок 2.14 – Структурно-логическая схема диагностики маркетинговых рисков торгового предприятия (авторская разработка)

Оценка маркетинговых рисков согласно разработанной структурно-логической схеме (рис. 2.14) позволяет осуществить как вертикальный, так и горизонтальный анализ. Преимуществом ее практического применения является также возможность идентификации широкого спектра маркетинговых рисков и оценки их воздействия в случае наступления рискового события (негативного воздействия одного из видов маркетинговых рисков), поскольку большая часть маркетинговых рисков являются взаимозависимыми.

Для оценки уровня риска и вероятности его проявления в деятельности торговых предприятий была разработана анкета «Диагностика маркетинговых рисков торгового предприятия» (Приложение Л). В анкетировании приняли участие руководители и ведущие специалисты в области менеджмента и маркетинга исследуемой совокупности торговых предприятий (общее количество экспертов составило 37 человек). Количественное значение уровня групповой компетенции экспертов составило 0,82, что свидетельствует о высоком уровне компетентности экспертов в данной сфере и надежности их оценок. В предложенной респондентам анкете каждому эксперту было предложено оценить уровень маркетинговых рисков (информационных и DG-рисков; ресурсных рисков; организационных рисков; товарных рисков; ценовых рисков; сбытовых рисков; логистических и дистрибутивных рисков; рисков маркетинговых коммуникаций; HR-рисков) и вероятность проявления каждого из них в деятельности исследуемой совокупности торговых предприятия, которые, на их взгляд, являются наиболее значимыми.

Оценка уровня i -го вида маркетинговых рисков осуществлялась по 5-ти балльной шкале, в соответствии с которой 5 баллов присваивается i -му виду маркетингового риска j -ой группы, оказывающему наибольшее влияние на деятельность торгового предприятия. Оценка вероятности проявления i -го вида маркетингового риска осуществлялась в соответствии со следующей шкалой (табл. 2.4).

Таблица 2.4 – Шкала оценки вероятности проявления *i*-го вида маркетингового риска в торговом предприятии

Диапазон значений вероятности возникновения маркетингового риска	Характеристика
0 – 0,05	Проявление маркетингового риска практически невозможно (<5%)
0,06 – 0,20	Проявление маркетингового риска маловероятно (6%-20%)
0,21 – 0,50	Проявление маркетингового риска вероятно (21%-50%)
0,51 - 0,90	Проявление маркетингового риска возможно (51%-90%)
0,91 - 1	Проявление маркетингового риска окончательно определено (> 90%)

Источник [168]

По результатам обработки анкетных данных были получены агрегированные экспертные оценки респондентов относительно силы влияния и вероятности проявления в деятельности торгового предприятия. По результатам оценки было осуществлено кодирование и сформирован реестр маркетинговых рисков по каждому исследуемому в работе торговому предприятию (Приложение Л, табл. Л.2 –Л.5).

На следующем этапе агрегированные оценки по каждому виду маркетинговых рисков позиционируются в соответствующих полях матрицы маркетингового риск-навигатора (рис. 2.15), в координатах «вероятность проявления – степень влияния».

Основными целями предложенного инструментария формирования матрицы маркетингового риск-навигатора является сбор информации и идентификация маркетинговых рисков по определенным сегментам, подбор соответствующего метода снижения каждого из них на основе разработки результативной программы мер по их минимизации. Данный подход позволяет оценить последствия и качество управления каждым индикатором маркетингового риска в торговом предприятии.

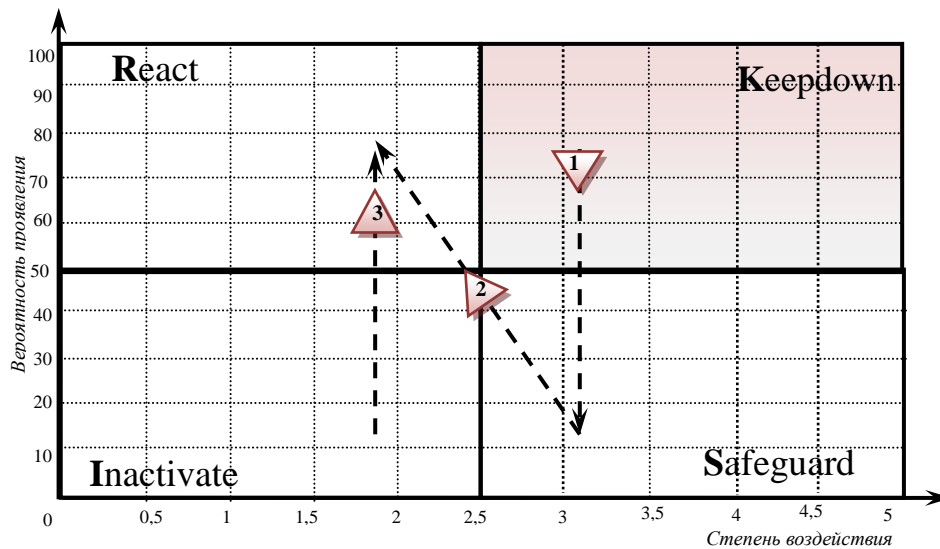


Рисунок 2.15 – Макет матрицы маркетингового риск-навигатора
(авторская разработка)

Маркетинговый риск-навигатор включает четыре сегмента:

R (react) – маловероятные маркетинговые риски, однако оказывающие сильное влияние на деятельность торгового предприятия;

I (inactivate) – наступление событий, вызванных маркетинговыми рисками данного сегмента, которые предприятие в состоянии предупредить собственными силами;

S (safeguard) – для нивелирования маркетинговых рисков данного сегмента торговое предприятие должно разработать и реализовать программы по их нейтрализации;

K (keepdown) – действия торгового предприятия должны быть направлены не просто на минимизацию маркетинговых рисков данного сегмента, а на полное их исключение. Если практически это невозможно, то торговому предприятию необходимо осуществлять их систематический контроль.

В зависимости от того, в каком сегменте находятся *i-тые* виды маркетинговых рисков, применяется соответствующая программа управления ними. Если проследить движение маркетинговых рисков в навигаторе на всех этапах достижения стратегии, то можно выделить характерные особенности маркетинговых рисков и определить динамические, маятниковые и мигрирующие риски, которые являются наиболее критическими для торгового

предприятия и требующими повышенного контроля факторов их возникновения.

Разработанная матрица маркетингового риск-навигатора сформирована с учетом приоритетности снижения маркетинговых рисков в каждом сегменте на основе N-правила, согласно которому применение методов снижения маркетинговых рисков в стратегической программе должно осуществляться в определенной последовательности «К - S - R - I» (то есть, если соединить по точке каждого сегмента, получим «N»).

По результатам агрегированной экспертной оценки по каждой группе маркетинговых рисков были построены матрицы маркетингового риск-навигатора (Приложение Л, рис. Л.10-Л.17). Сводные матрицы маркетинговых риск-навигаторов представлены на рис. 2.16-2.17.

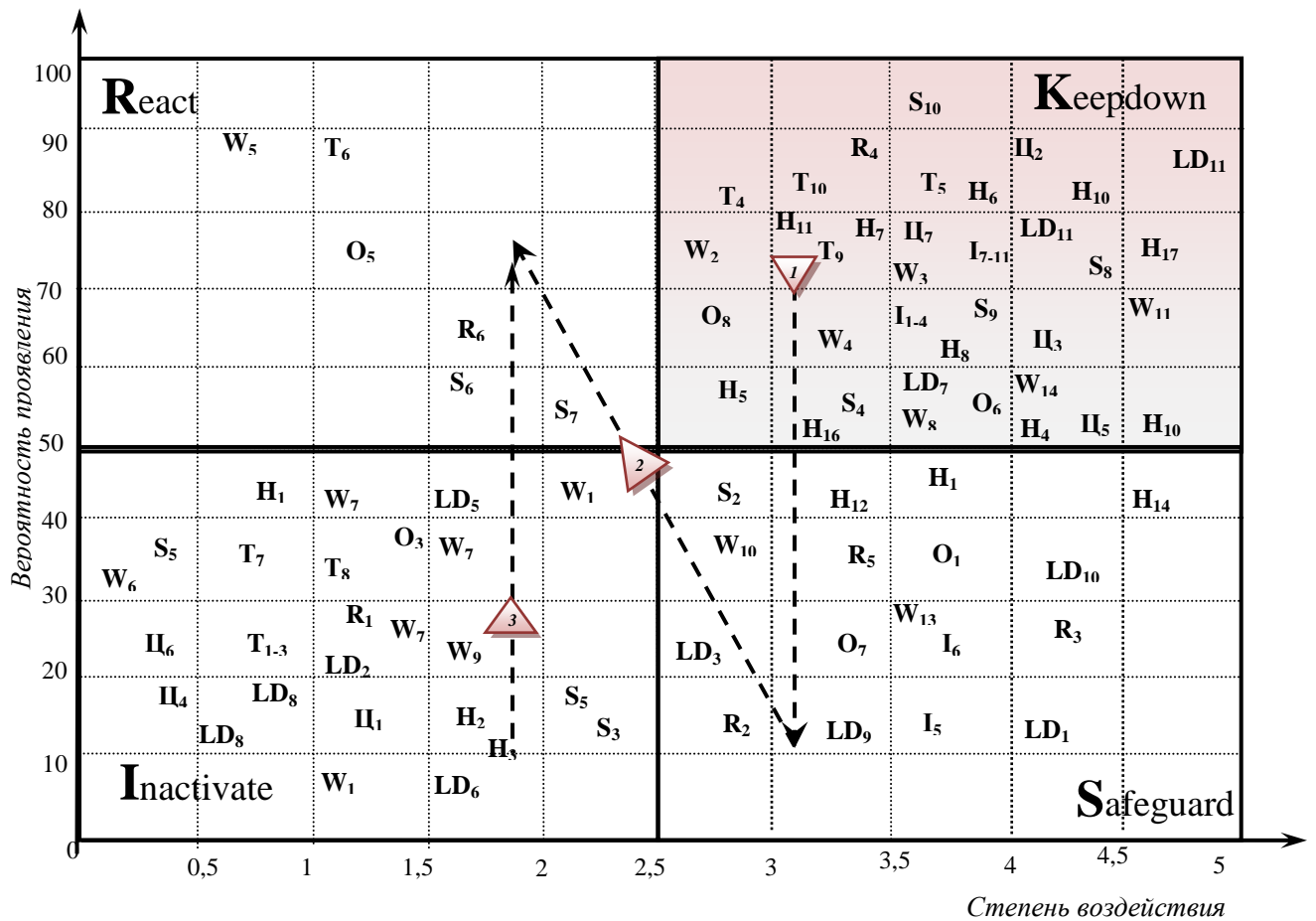


Рисунок 2.16 – Матрица маркетингового риск-навигатора для исследуемых предприятий кластера А (составлено автором)

Позиционирование маркетинговых рисков предприятий кластера А в поле матрицы, представленной на рис. 2.16, позволяет сделать вывод о том, что практически все виды информационных и DG-рисков являются критическими (исключение составляют только риск неадекватной оценки эффективности маркетинговой деятельности и риск потери конфиденциальности маркетинговой информации).

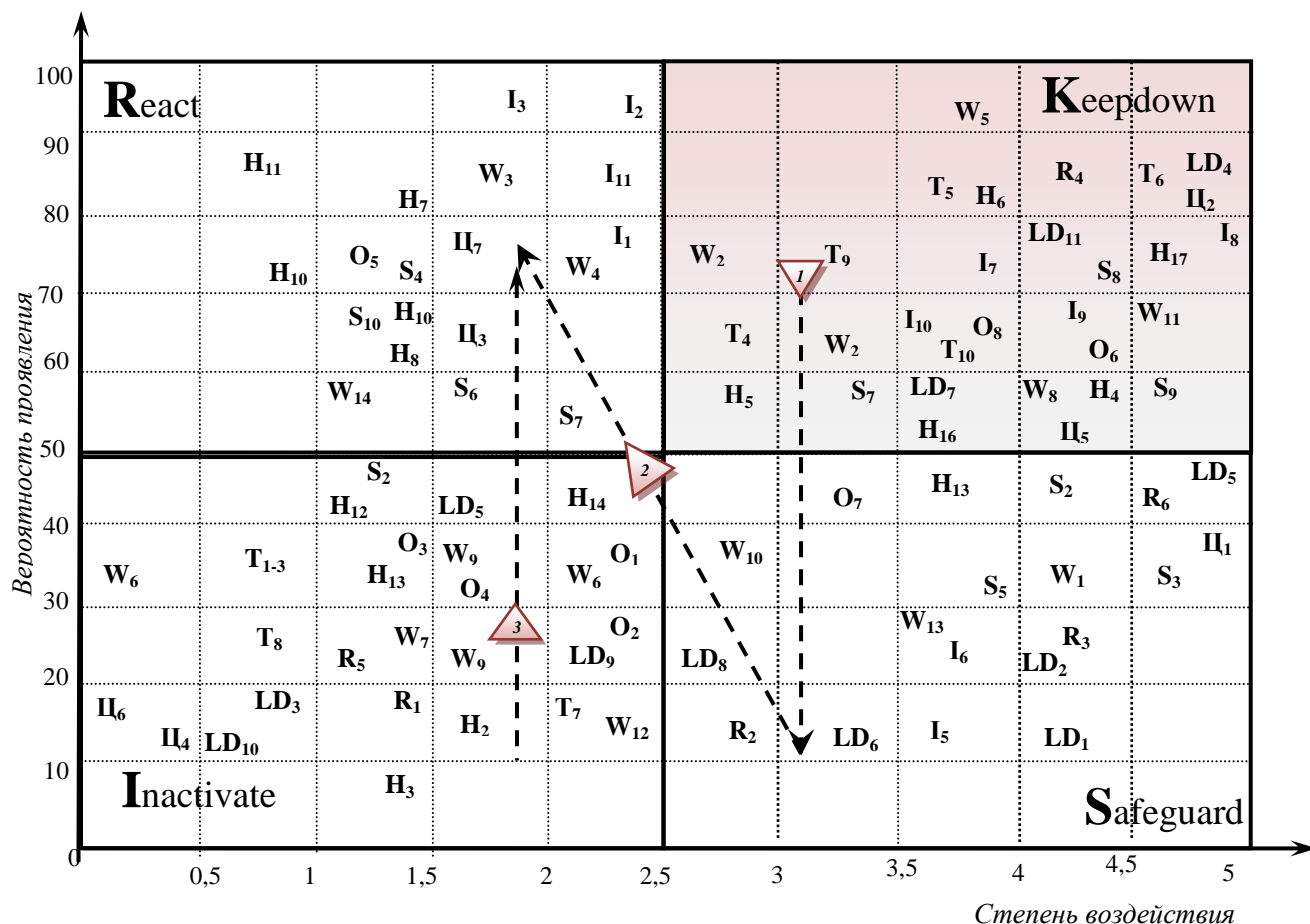


Рисунок 2.17 – Матрица маркетингового риск-навигатора для исследуемых предприятий кластера В (составлено автором)

В торговых предприятиях кластера В критическими являются 4 вида информационных и DG-рисков (I_7 - риск снижения кибербезопасности маркетинговых информационных систем (МИС); I_8 - риск потери контроля над маркетинговыми информационными потоками; I_9 - риск активизации информационных атак веб-приложений; I_{10} - риск нанесения вреда репутации и бренду предприятия со стороны медиа-пространства), что наглядно

демонстрируют данные матрицы маркетингового риск-навигатора, представленной на рис. 2.18.

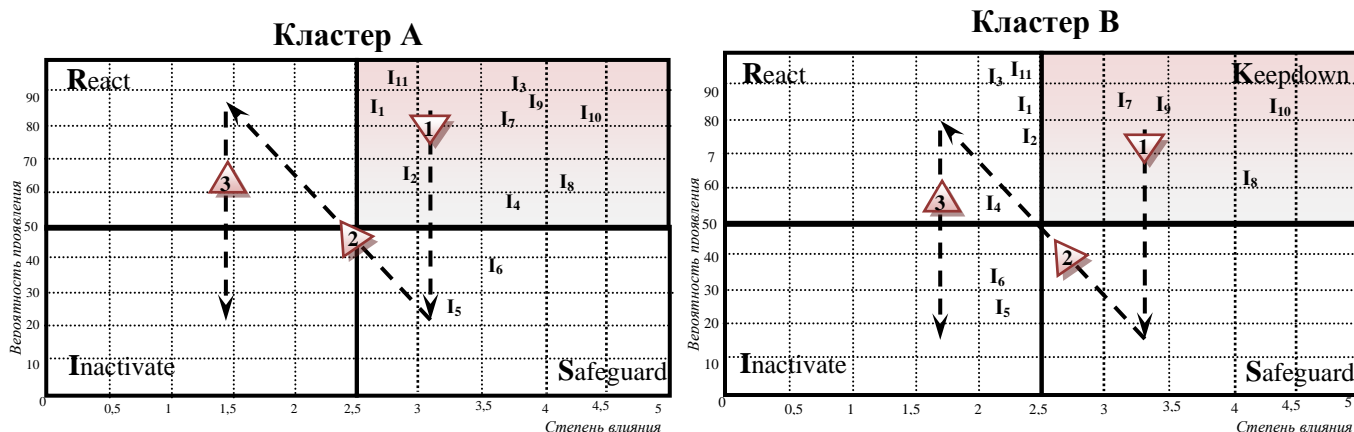


Рисунок 2.18 – Матрицы маркетингового риск-навигатора информационных и DG-рисков торговых предприятий Донецкой Народной Республики

Создающим определенные барьеры ресурсобеспечения в деятельности торговых предприятий как кластера А, так и кластера Б является риск отсутствия финансовых возможностей для формирования товарных ресурсов (R_4).

Повышенного контроля факторов возникновения в группе организационных рисков всей совокупности исследуемых торговых предприятий требуют риск роста затрат на организацию маркетинговой деятельности (O_6) и риск снижения полноты охвата маркетинговых функций (O_8).

Анализ матриц маркетинговых риск-навигаторов товарных рисков свидетельствует о том, что количество критических маркетинговых рисков данной группы для предприятий кластера В превышает их количество по сравнению с предприятиями кластера А. Так, характерными для двух кластеров критическими маркетинговыми рисками являются: риск появления новых альтернатив товаров, предлагаемых конкурентами (T_4), риск снижения полноты и сбалансированности товарного портфеля (T_5), риск снижения возможности привлечения нематериальных активов при создании ценностного предложения (T_9) и риск снижения информированности о текущем и потенциальном спросе

покупателей (T_{10}). В торговых предприятиях кластера В дополнительную угрозу составляет также риск снижения финансовых возможностей предприятия для формирования товарного портфеля (T_6).

Анализируя ценовые риски, являющиеся наиболее критическими для исследуемой совокупности торговых предприятий, следует отметить характерные для них два вида маркетинговых рисков: риск повышения уровня закупочных цен на реализуемые товары (C_2) и риск повышения уровня скидок на товары предприятий-конкурентов (C_5). При этом, для предприятий кластера А характерен более широкий спектр критических ценовых рисков, что обусловлено достаточно высоким уровнем конкуренции среди торговых сетей. Так, для торговых предприятий кластера А угрозу составляют также риск неэффективности действующей системы скидок (C_3) и риск снижения возможностей адаптации ценовой политики к рыночной конъюнктуре (C_7).

Высокую вероятность критических последствий для торговых предприятий двух кластеров несут риск снижения эффективности мероприятий по координации сбытовой, ценовой политики и политики продвижения (S_8) и риск отсутствия стратегической направленности сбытовой деятельности (S_9). В предприятиях кластера В критическим также является риск снижения эффективности сбытовой политики (S_7), а для торговых предприятий кластера А – риск снижения эффективности мероприятий организации сбыта товаров и услуг предприятия (S_4) и риск снижения качества маркетингового сервиса (S_{10}).

Логистическими и дистрибутивными рисками, характерными для всей совокупности исследуемых торговых предприятий являются: риск денежного оттока вследствие кризисных непредвиденных ситуаций (LD_4), риск роста маркетинговых логистических затрат предприятия (LD_7) и риск увеличения звеньев в цепях поставок товаров (LD_{11}).

Согласно матрицы маркетингового риск-навигатора значительное количество рисков маркетинговых коммуникаций, оказывающих наибольшее влияние на деятельность, характерно для торговых предприятий кластера А. Так, критическими рисками, которые требуют соответствующей реакции со

стороны предприятий кластера А являются: риск низкой эффективности мероприятий по стимулированию сбыта (W_2), риск наличия неиспользованных возможностей в рамках «паблик рилейшнз» (W_3), риск снижения реакции на изменения в процессах маркетинговых коммуникаций (W_4), риск снижения реакции на изменения в процессах маркетингового взаимодействия (W_8), риск снижения полноты и сбалансированности портфеля каналов маркетинговых коммуникаций (W_{11}), риск повышения уровня сложности управления маркетинговыми взаимоотношениями (W_{14}). Для торговых предприятий кластера В характерны следующие виды рисков маркетинговых коммуникаций: риск низкой эффективности мероприятий по стимулированию сбыта (W_2), риск потери «коммуникационной поддержки» устойчивости ассортимента (W_5), риск снижения реакции на изменения в процессах маркетингового взаимодействия (W_8) и риск снижения полноты и сбалансированности портфеля каналов маркетинговых коммуникаций (W_{11}).

Анализ матрицы маркетингового риск-навигатора HR-рисков торговых предприятий кластера А свидетельствует также о высоком уровне: риска появления препятствий для достижения желаемого уровня HR-потенциала (H_4), риска снижения эффективности управленческих решений в сфере использования персонала (H_5), риска снижения возможностей обучения персонала (H_6), риска появления компетентностных «пробелов» в HR-потенциале (H_7), риска снижения компетенций работников предприятия в сфере маркетинговой деятельности (H_8), риска повышения уровня конфликтности в коллективе (H_{10}), риска повышения неудовлетворенности работников трудовыми отношениями в коллективе (H_{11}), риска разбалансированности целей в сфере маркетинговой деятельности и HR-управления (H_{16}), риска снижения эффективности системы мотивации на предприятии (H_{17}).

Для торговых предприятий кластера В критическими являются 4 вида HR-рисков: риск появления препятствий для достижения желаемого уровня HR-потенциала (H_4), риск снижения возможностей обучения персонала (H_6), риск разбалансированности целей в сфере маркетинговой деятельности и

персонал-маркетинга (H_{16}) и риск снижения эффективности системы мотивации на предприятии (H_{17}).

Обобщая результаты проведенной оценки маркетинговых рисков, следует отметить, что идентифицированные в результате построения матриц маркетинговых риск-навигаторов риски оказывают высокое влияние на развитие торговых предприятий, и, соответственно, требуют разработки стратегических программ по минимизации их негативного влияния и повышенного контроля со стороны руководства (с целью недопущения возможных финансовых потерь).

Таким образом, идентификация, оценка и определение критических маркетинговых рисков позволяют (на основе построения серии матриц маркетингового риск-навигатора) осуществлять ранжирование маркетинговых рисков по приоритетности их учета в стратегической программе с целью недопущения возможных финансовых потерь в условиях ресурсных и временных ограничений, что способствует принятию обоснованных маркетинговых управленческих решений.

С целью получения обобщенной оценки по каждой j -ой группе маркетинговых рисков были рассчитаны значения комплексных показателей каждой группы рисков (информационных и DG-рисков; ресурсных рисков; организационных рисков; товарных рисков; ценовых рисков; сбытовых рисков; логистических и дистрибутивных рисков; рисков маркетинговых коммуникаций; HR-рисков). Количественная оценка маркетингового риска осуществлялась на основе расчета коэффициента ранговой корреляции Спирмена [93] по следующим формулам:

$$p = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n 6d^2 + A + B}{n^3 - n} \quad (2.7)$$

$$A = \frac{1}{12} \sum (A_j^3 - A_j) \quad (2.8)$$

$$B = \frac{1}{12} \sum (B_k^3 - B_k) \quad (2.9)$$

где n – количество видов маркетинговых рисков в j -й группе;

j – номера связи по порядку для признака «вероятность возникновения i -го вида маркетингового риска» (P);

A_j – число одинаковых рангов в j -й связи с признаком «вероятность возникновения i -го вида маркетингового риска» (P_i);

k – номера связей по порядку для признака «степень влияния i -го вида маркетингового риска» (L_i);

B_k – число одинаковых рангов в k -й связи с признаком «степень влияния i -го вида маркетингового риска» (L_i).

Обобщенные результаты количественной оценки маркетинговых рисков за 2018-2019 гг. приведены в табл. 2.5. Результаты расчета рангов связей признаков (d_y) «вероятность возникновения i -го вида маркетингового риска» (P_i) и (d_x) «степень влияния i -го вида маркетингового риска» (L_i) приведены в Приложении Л. табл. Л.3.

Для идентификации уровней маркетинговых рисков в зависимости от значения комплексного показателя оценки маркетинговых рисков использована вербально-числовая шкала (табл. 2.6). При ее разработке был использован подход к распределению значений комплексных показателей маркетинговых рисков на основе коэффициента вариации [116, с.266]:

$$v_i = \frac{\sqrt{\frac{1}{n^{eks} - 1} \times \sum_{i=1}^m (R_i^\lambda - \bar{R}_i)^2}}{(1/n^{eks}) \times \sum_{i=1}^m R_i^\lambda} \quad (2.10)$$

где v – коэффициент вариации; n^{eks} – количество респондентов, которые были привлечены для оценки маркетинговых рисков торговых предприятий; R – сумма рангов, определенных λ -м экспертом для оценки маркетинговых рисков; λ – номер эксперта.

Таблица 2.5 – Динамика комплексных показателей оценки маркетинговых рисков исследуемых торговых предприятий за 2018-2019 гг.

(коэф.)

Торговые предприятия	Виды маркетинговых рисков																										
	Информационные и DG-риски			Ресурсные риски			Организационные риски			Товарные риски			Ценовые риски			Сбытовые риски			Логистические и дистрибутивные риски			Риски маркетинговых коммуникаций			HR-риски		
Кластер А	2018	2019	Δ	2018	2019	Δ	2018	2019	Δ	2018	2019	Δ	2018	2019	Δ	2018	2019	Δ	2018	2019	Δ	2018	2019	Δ	2018	2019	Δ
ТС «Первый республиканский супермаркет»	0,270	0,347	с	0,623	0,184	↑	0,462	0,421	↑	0,325	0,574	с	0,750	0,282	↑	0,447	0,447	↑	0,234	0,399	с	0,301	0,709	с	0,303	0,298	↑
ТС «Обжора»	0,099	0,201	с	0,197	0,183	↑	0,582	0,403	↑	0,464	0,474	с	0,712	0,314	↑	0,495	0,440	↑	0,421	0,448	с	0,328	0,397	с	0,408	0,391	↑
ТС «Авоська»	0,127	0,150	с	0,629	0,723	с	0,293	0,262	↑	0,274	0,521	с	0,750	0,750	↑	0,623	0,547	↑	0,407	0,451	с	0,455	0,519	с	0,337	0,242	↑
ТС «Геркулес-МОЛОКО»	0,081	0,109	с	0,314	0,303	↑	0,324	0,271	↑	0,440	0,814	с	0,750	0,607	↑	0,548	0,539	↑	0,510	0,546	с	0,532	0,585	с	0,433	0,320	↑
ТС «Вектор»	0,092	0,102	с	0,244	0,217	↑	0,321	0,313	↑	0,535	0,547	с	0,957	0,893	↑	0,623	0,579	↑	0,332	0,362	с	0,684	0,708	с	0,331	0,191	↑
Кластер В																											
ООО «Стар-Трейд»	0,591	0,415	↑	0,714	0,610	↑	0,632	0,503	↑	0,740	0,801	с	0,951	0,857	↑	0,236	0,115	↑	0,820	0,687	↑	0,015	0,118	с	0,092	0,112	с
ООО «Авангард-Трейд»	0,489	0,501	с	0,657	0,543	↑	0,457	0,429	↑	0,728	0,842	с	0,929	0,912	↑	0,176	0,024	↑	0,636	0,638	с	0,051	0,074	с	0,103	0,059	↑
ООО «Альфадон»	0,080	0,083	с	0,943	0,916	↑	0,544	0,501	↑	0,747	0,927	с	0,929	0,929	↑	0,419	0,261	↑	0,549	0,674	с	0,161	0,122	↑	0,028	0,125	с
ООО «ВС Групп»	0,182	0,213	с	0,886	0,794	↑	0,794	0,696	↑	0,400	0,759	с	0,725	0,893	с	0,305	0,378	с	0,561	0,645	с	0,079	0,069	↑	0,037	0,017	↑
ЧП «Дар земли»	0,124	0,219	с	0,831	0,757	↑	0,557	0,655	с	0,679	0,674	↑	0,857	0,857	↑	0,255	0,091	↑	0,658	0,676	с	0,002	0,012	с	0,137	0,019	↑
ЧП «Донецк»	0,097	0,073	↑	0,847	0,855	с	0,772	0,713	↑	0,666	0,867	с	0,909	0,909	↑	0,402	0,453	с	0,601	0,623	с	0,148	0,173	с	0,061	0,056	↑
ООО «Евро Трейд – Дон»	0,061	0,109	с	0,943	0,977	с	0,454	0,513	с	0,642	0,746	с	0,857	0,857	↑	0,730	0,612	↑	0,686	0,671	↑	0,031	0,033	с	0,377	0,308	↑
ООО «Резус»	0,482	0,419	↑	0,829	0,739	↑	0,385	0,425	с	0,651	0,745	с	0,857	0,857	↑	0,585	0,480	↑	0,582	0,637	с	0,297	0,138	↑	0,042	0,014	↑
ООО «Сфера-Град»	0,614	0,596	↑	0,916	0,916	↑	0,472	0,425	↑	0,355	0,642	с	0,774	0,875	с	0,740	0,587	↑	0,423	0,662	с	0,099	0,140	с	0,111	0,081	↑
ООО «ТД Россмен»	0,254	0,364	с	0,829	0,818	↑	0,852	0,833	↑	0,550	0,542	↑	0,890	0,898	с	0,671	0,609	↑	0,514	0,645	с	0,072	0,078	с	0,017	0,007	↑
ООО «Юго-Восток Трейдинг»	0,283	0,298	с	0,845	0,788	↑	0,488	0,564	с	0,589	0,703	с	0,964	0,929	↑	0,498	0,428	↑	0,475	0,541	с	0,582	0,320	↑	0,010	0,159	с

Таблица 2.6 – Вербально-числовые оценки уровня внутренних маркетинговых рисков (авторская разработка)

Интервал значений комплексного показателя оценки маркетинговых рисков (p)	Качественная оценка маркетинговых рисков	Идентификация угрозы маркетингового риска
$p > 0,25$	катастрофический (Н)	маркетинговый риск существенный
$0,26 < p \leq 0,50$	критический (К)	
$0,75 < p \leq 1$	приемлемый (П)	маркетинговый риск не существенный
$0,51 < p \leq 0,75$	допустимый (D)	

На основе разработанной вербально-числовой шкалы сформирована матрица знаний относительно каждого вида маркетинговых рисков исследуемой совокупности торговых предприятий (табл. 2.7), на основе которой возможна четкая идентификация угрозы маркетинговых рисков.

Анализируя данные табл. 2.7 можно сделать вывод о том, что для торговых предприятий кластера А в 2018-2019 гг. характерен катастрофический уровень риска по ресурсным, информационным и DG-рисками; в торговых предприятиях кластера В – информационным и DG-рискам, рискам маркетинговых коммуникаций и HR-рискам.

Таблица 2.7 – Матрица знаний относительно уровня маркетинговых рисков для исследуемых торговых предприятий за 2018-2019 гг.

Торговые предприятия	Виды маркетинговых рисков																	
	Информационные и DG-риски		Ресурсные риски		Организационные риски		Товарные риски		Ценовые риски		Сбытовые риски		Логистические и дистрибутивные риски		Риски маркетинговых коммуникаций		HR-риски	
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Кластер А																		
ТС «Первый республиканский супермаркет»	К	К	D	Н	К	К	К	D	D	К	К	К	Н	К	К	D	К	К
ТС «Обжора»	Н	Н	Н	Н	D	К	К	К	D	К	К	К	К	К	К	К	К	К
ТС «Авоська»	Н	Н	D	D	К	К	К	D	D	D	D	D	К	К	К	D	К	Н
ТС «Геркулес-МОЛОКО»	Н	Н	К	К	К	К	К	П	D	D	D	D	К	D	D	D	К	К
ТС «Вектор»	Н	Н	Н	Н	К	К	D	D	П	П	D	D	К	К	D	D	К	Н
Кластер В																		
ООО «Стар-Трейд»	D	К	D	D	D	К	D	П	П	П	Н	Н	П	D	Н	Н	Н	Н
ООО «Авангард-Трейд»	К	К	D	D	К	К	D	П	П	П	Н	Н	D	D	Н	Н	Н	Н
ООО «АльфаДон»	Н	Н	П	П	D	К	D	П	П	П	К	К	D	D	Н	Н	Н	Н

Продолжение таблицы 2.7

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
ООО «ВС Групп»	Н	Н	П	П	П	Д	К	П	Д	П	К	К	Д	Д	Н	Н	Н	Н
ЧП «Дар земли»	Н	Н	П	П	Д	Д	Д	Д	П	П	Н	Н	Д	Д	Н	Н	Н	Н
ЧП «Донецк»	Н	Н	П	П	П	Д	Д	П	П	П	К	К	Д	Д	Н	Н	Н	Н
ООО «Евро Трейд –Дон»	Н	Н	П	П	К	Д	Д	Д	П	П	Д	Д	Д	Д	Н	Н	К	К
ООО «Резус»	К	К	П	Д	К	К	Д	Д	П	П	Д	К	Д	Д	К	Н	Н	Н
ООО «Сфера-Град»	Д	Д	П	П	К	К	К	Д	П	П	Д	Д	К	Д	Н	Н	Н	Н
ООО «ТД Россмен»	Н	К	П	П	П	П	Д	Д	П	П	Д	Д	Д	Д	Н	Н	Н	Н
ООО «Юго-Восток Трейдинг»	К	К	П	П	К	Д	Д	Д	П	П	К	К	К	Д	Д	К	Н	Н

Сформировано автором на основе табл. 2.5 и табл. 2.6

Средние значения комплексных показателей маркетинговых рисков для исследуемых торговых предприятий приведены на рис. 2.19.

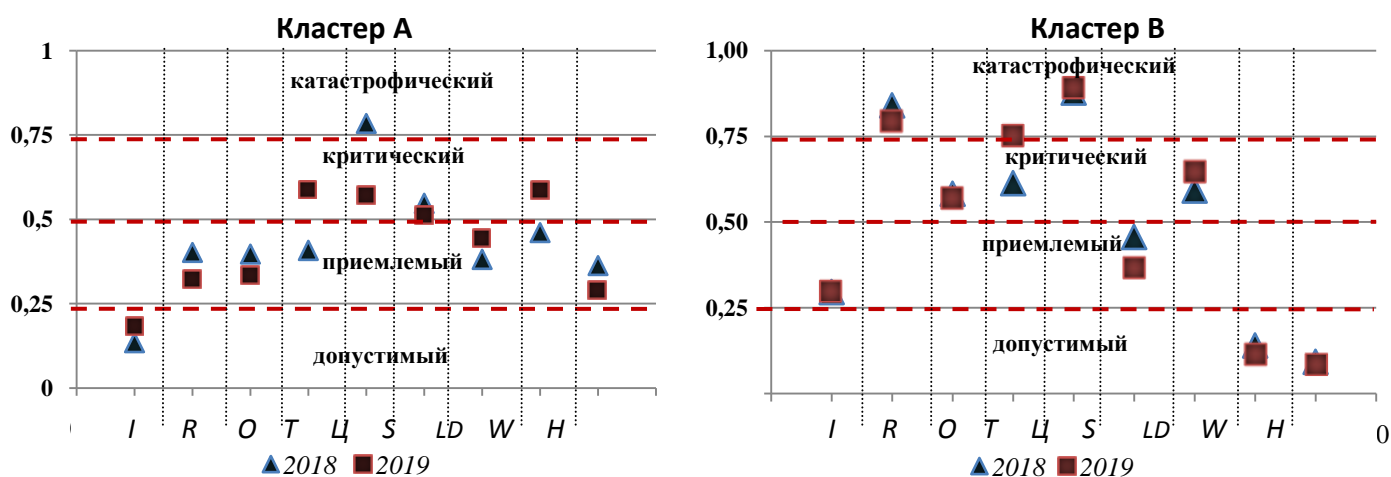


Рисунок 2.19 – Средние уровни маркетинговых рисков по кластерам исследуемых предприятий в 2018-2019 гг.

Анализируя данные, приведенные в табл. 2.7 и на рис. 2.19, можно сделать вывод о том, в предприятиях кластера А наибольшее влияние на деятельность оказывают ценовые риски. При этом в торговых предприятиях кластера В критический уровень характерен для ресурсных, товарных, ценовых рисков.

На следующем этапе был проведен структурный анализ уровня маркетинговых рисков в торговых предприятиях за 2018-2019 гг. по каждому кластеру предприятий.

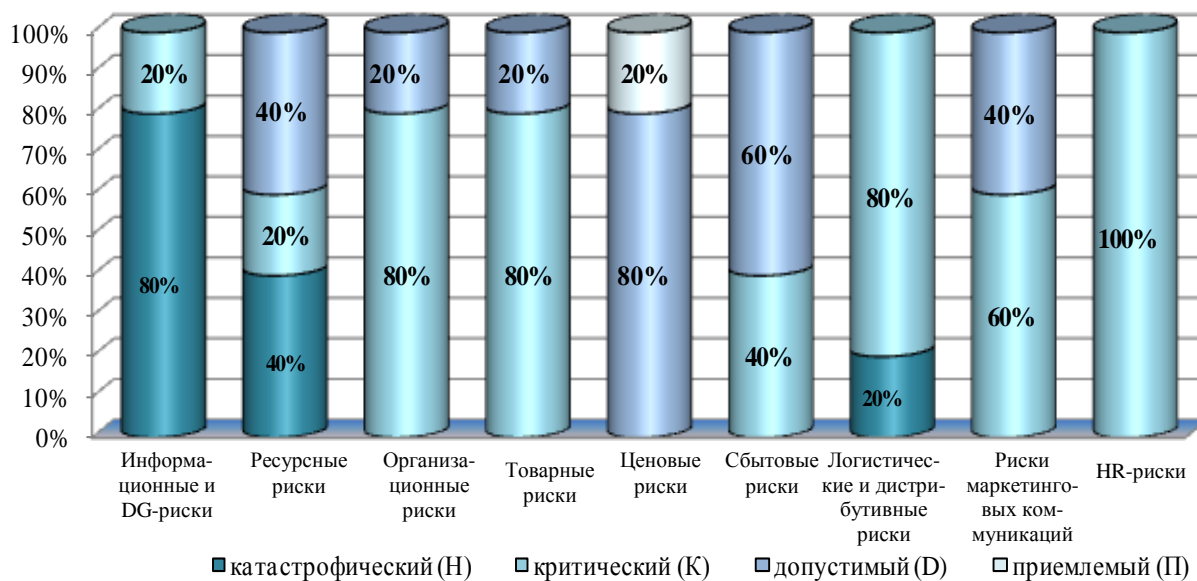


Рисунок 2.20 – Структурный анализ маркетинговых рисков в торговых предприятиях кластера А в 2018 году

Анализ приведенных на рис. 2.20 данных позволяет сделать вывод о том, что в 2018 году для большей части торговых предприятий кластера А был характерен существенный маркетинговых риск практически по всем его видам.

Наибольшее влияние на деятельность предприятий кластера А в 2018 году оказывали следующие виды маркетинговых рисков: информационные и DG-риски (для 80% предприятий характерен катастрофический уровень); ресурсные (для 40% предприятий - катастрофический уровень, для 20% предприятий - критический), организационные (для 80% предприятий - критический уровень), сбытовые (критический уровень характерен для 40% предприятий), логистические и дистрибутивные риски (критический уровень - для 80% предприятий), риски маркетинговых коммуникаций (критический уровень характерен для 60% предприятий). При этом для всех торговых предприятий кластера А в 2018 году был характерен критический уровень HR-рисков.

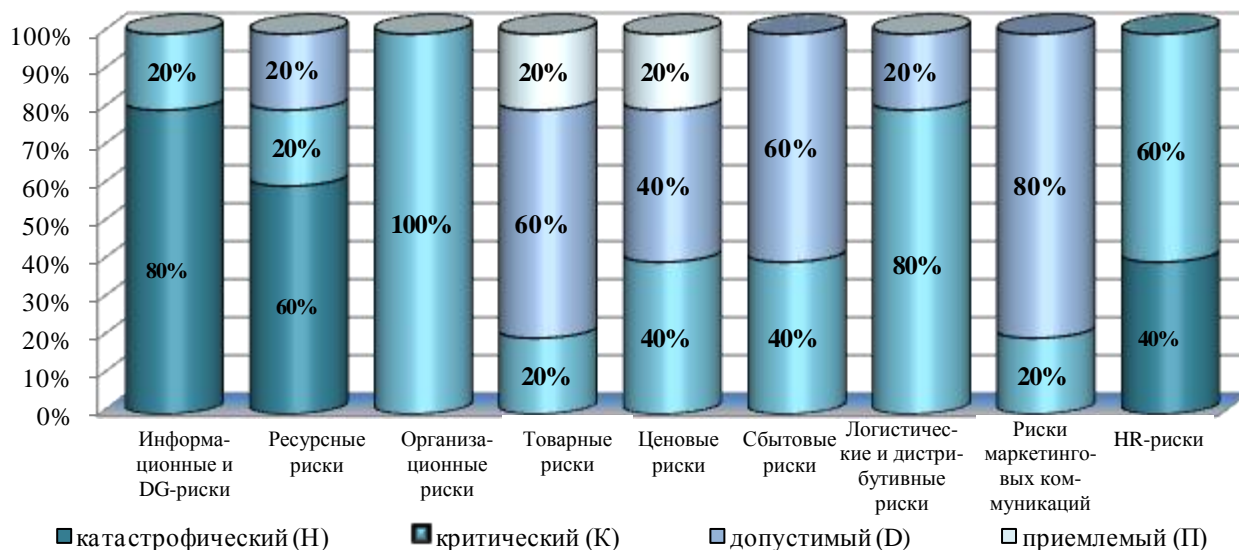


Рисунок 2.21 – Структурный анализ маркетинговых рисков в торговых предприятиях кластера А в 2019 году

Анализируя структуру маркетинговых рисков по уровням угрозы торговых предприятий кластера А в 2019 году отметим, что катастрофический уровень по информационным и DG-рискам характерен для 80% торговых предприятий. Повысился уровень ресурсных рисков (для 60% торговых предприятий оценивается как катастрофический, а для 20% - как критический). Обращает внимание характерный для 80% торговых предприятий кластера А критический уровень логистических и дистрибутивных рисков, а также катастрофический (40% торговых предприятий) и критический (60% торговых предприятий) уровень HR-рисков. Приемлемый уровень маркетингового риска был характерен только для двух видов – товарных и ценовых (для 20% торговых предприятий соответственно).

Результаты структурного анализа маркетинговых рисков торговых предприятий кластера В представлены на рис. 2.22-2.23.

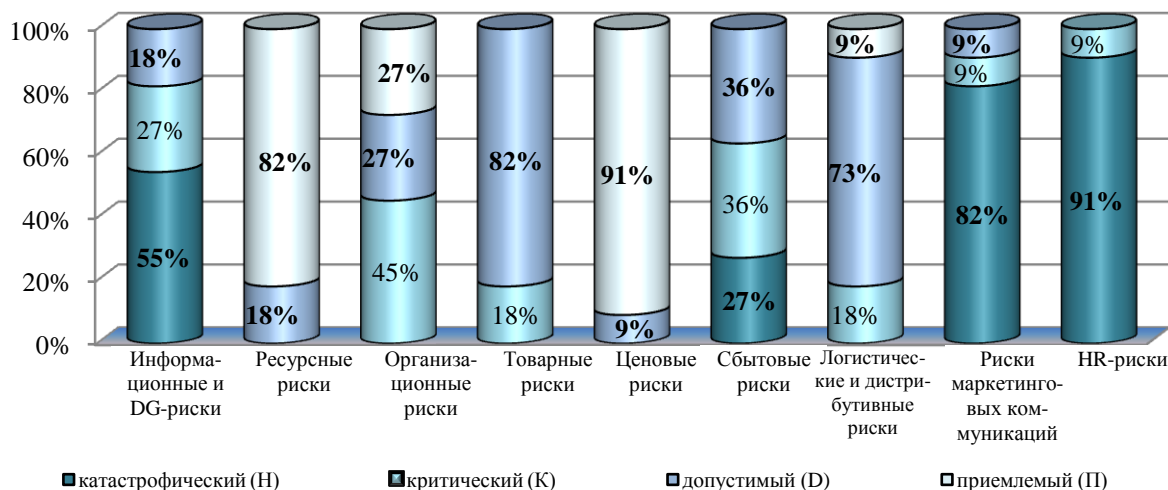


Рисунок 2.22 – Структурный анализ маркетинговых рисков в торговых предприятиях кластера В в 2018 году

Анализ результатов структурного анализа маркетинговых рисков торговых предприятий кластера В за 2018 год показал, что существенный маркетинговый риск отмечается по информационным и DG-рискам, сбытовым, рискам маркетинговых коммуникаций и HR-рискам.

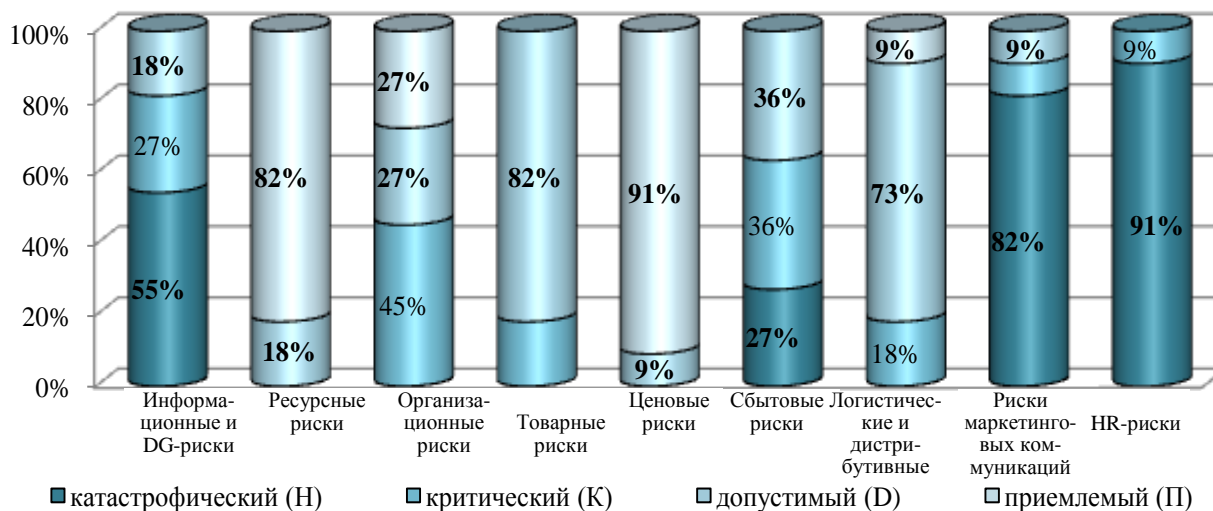


Рисунок 2.23 – Структурный анализ маркетинговых рисков в торговых предприятиях кластера В в 2019 году

Обращает внимание тенденция снижения уровня информационных и DG-рисков и увеличение удельного веса предприятий (с 82% в 2018 году до 91% в

2019 году), для которых характерен критический уровень риска маркетинговых коммуникаций. Особенностью предприятий данного кластера по сравнению с предприятиями кластера А является более низкий уровень ресурсных и ценовых рисков.

Обобщая результаты проведенного структурного анализа, отметим, что в деятельности торговых предприятий Донецкой Народной Республики имеют место значительное количество маркетинговых рисков, которые в совокупности отрицательно влияют на результативность деятельности (динамику товарооборота и прибыли)

Результаты оценки отдельных видов маркетинговых рисков торгового предприятия формируют информационный базис для определения их общего уровня. Для определения общего уровня внутренних маркетинговых рисков в торговых предприятиях нами использован метод радара [177, с. 114-116]. Применение данного метода предусматривает деление круга на секторы, количество которых соответствует количеству групп маркетинговых рисков, и определение площади фигуры по формуле:

$$SO^{MR} = \frac{1}{2} \sin \varphi \times \sum_{m=1}^n (V_{ki} \times V_{(k+1)i}), \quad (2.11)$$

где SO^{MR} – уровень внутренних маркетинговых рисков k -го торгового предприятия, коэф.;

V_{ki} , $V_{(k+1)i}$ – вектор смежных значений комплексных показателей оценки i -тых маркетинговых рисков (информационных и DG-рисков; ресурсных; организационных; товарных; ценовых; сбытовых; логистических и дистрибутивных; рисков маркетинговых коммуникаций; HR-рисков) k -го торгового предприятия, коэф.;

φ – угол между двумя смежными векторами значений комплексных показателей оценки i -х видов маркетинговых рисков;

n – количество комплексных показателей оценки i -тых видов маркетинговых рисков (9).

Определение уровня маркетинговых рисков торгового предприятия осуществляется путем сравнения площади радара маркетинговых рисков торгового предприятия (S^{MR}), построенного по фактическим значениям комплексных показателей каждой их группы и оценочного круга (S) в рамках которого построен радар.

$$K^{MR} = \frac{S^{MR}}{S}, \quad (2.12)$$

$$S = \pi R^2, \quad (2.13)$$

где K^{MR} – интегральный коэффициент внутренних маркетинговых рисков k -го торгового предприятия, коэф.;

$K_{\max}^{MR}, K_{\min}^{MR}$ – максимальное и минимальное значение интегрального коэффициента уровня маркетинговых рисков k -го торгового предприятия, коэф.;

S – площадь оценочного круга, в рамках которого построен радар маркетинговых рисков, ед.

R – радиус оценочного круга, ед.;

Интерпретация значений интегрального коэффициента внутренних маркетинговых рисков осуществляется согласно шкалы, приведенной в табл.

2.6. Результаты проведенных расчетов обобщены в табл. 2.8.

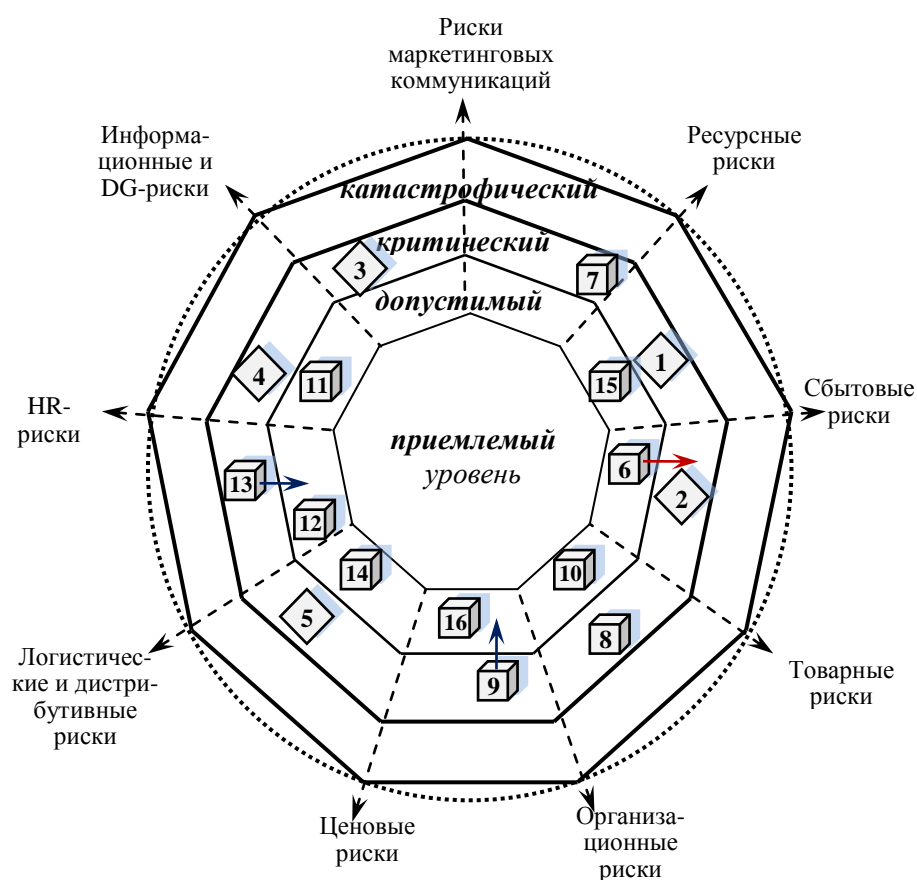
Таблица 2.8 – Динамика значений интегральных коэффициентов и уровень угрозы внутренних маркетинговых рисков в исследуемых торговых предприятиях за 2018-2019 гг.

№ п/п	Торговые предприятия	2018 год		2019 год		Отклонение, +/-	Темп изменения, %
		Значение, коэф.	Уровень угрозы	Значение, коэф.	Уровень угрозы		
	1	2	3	4	5	6	7
	Кластер А						
1	ТС «Первый республиканский супермаркет»	0,316	К	0,298	К	-0,018	94,36
2	ТС «Обжора»	0,331	К	0,347	К	0,016	104,83
3	ТС «Авоська»	0,340	К	0,387	К	0,047	113,68
4	ТС «Геркулес-МОЛОКО»	0,376	К	0,411	К	0,034	109,08
5	ТС «Вектор»	0,427	К	0,389	К	-0,038	91,11
	Кластер В						
6	ООО «Стар-Трейд»	0,521	D	0,405	К	-0,116	77,75
7	ООО «Авангард-Трейд»	0,411	К	0,361	К	-0,050	87,88

Продолжение табл. 2.8

	1	2	3	4	5	6	7
8	ООО «АльфаДон»	0,495	К	0,492	К	-0,003	99,32
9	ООО «ВС Групп»	0,395	К	0,527	D	0,132	133,35
10	ЧП «Дар земли»	0,529	D	0,596	D	0,067	112,75
11	ЧП «Донецк»	0,517	D	0,542	D	0,025	104,82
12	ООО «Евро Трейд –Дон»	0,531	D	0,493	К	-0,038	92,89
13	ООО «Резус»	0,504	К	0,582	D	0,078	115,57
14	ООО «Сфера-Град»	0,589	D	0,600	D	0,010	101,78
15	ООО «ТД Россмен»	0,517	D	0,542	D	0,025	104,82
16	ООО «Юго-Восток Трейдинг»	0,529	D	0,596	D	0,067	112,75

Примечания: П – приемлемый уровень маркетинговых рисков; D – допустимый уровень маркетинговых рисков; К – критический уровень маркетинговых рисков; Н – катастрофический маркетинговых рисков.



Условные обозначения:



- торговые предприятия кластера А



- торговые предприятия кластера В

1 - ТС «Первый республиканский супермаркет»

6 - ООО «Стар-Трейд»

12 - ООО «Евро Трейд –Дон»

2 - ТС «Обжора»

7 - ООО «Авангард-Трейд»

13 - ООО «Резус»

3 - ТС «Авоська»

8 - ООО «АльфаДон»

14 - ООО «Сфера-Град»

4 - ТС «Геркулес-МОЛОКО»

9 - ООО «ВС Групп»

15 - ООО «ТД Россмен»

5 - ТС «Вектор»

10 - ЧП «Дар земли»

16 - ООО «Юго-Восток Трейдинг»

11 - ЧП «Донецк»

вектор изменения уровня маркетинговых рисков в 2019 г.

Рисунок 2.24 – Многоугольник ранжирования исследуемых торговых предприятий в зависимости от уровня внутренних маркетинговых рисков в 2018-2019 гг.

Анализ результатов оценки общего уровня маркетинговых рисков в исследуемых предприятиях позволяет сделать вывод о том, что для 56% торговых предприятий в целом характерным является критический уровень внутреннего маркетингового риска, для 43,75% - допустимый. Следует отметить, что в 2019 году только для двух торговых предприятий (ООО «ВС Групп» ООО «Резус») характерна тенденция снижения уровня маркетингового риска, а в ООО «Стар-Трейд» уровень риска повысился с допустимого до критического.

Обобщая результаты проведенного исследования внутренних маркетинговых рисков в предприятиях Донецкой Народной Республики, необходимо отметить, что в деятельности торговых предприятий вопросы управления внутренними маркетинговыми рисками стоят достаточно остро. Предложенный научно-методический подход к определению интегрального уровня внутренних маркетинговых рисков торгового предприятия основывается на системе многокритериальных оценок маркетинговых рисков (информационных и DG-рисков, ресурсных, организационных, товарных, ценовых, сбытовых, логистических и дистрибутивных, рисков маркетинговых коммуникаций, HR-рисков), что позволяет определить стратегические направления целенаправленного управления отдельным его видами с учетом изменений внутренней бизнес-среды функционирования торгового предприятия.

2.3. Диагностика практик управления маркетинговыми рисками

Успешность функционирования и развития торговых предприятий на рынке во многом определяется эффективностью управления маркетинговыми рисками, а оптимальный выбор методов и инструментов их диагностики позволяет реализовать на практике обоснованные маркетинговые управленческие решения.

Вопросы, связанные с диагностикой системы управления маркетинговыми рисками, сегодня приобретают особую актуальность в связи с быстроменяющимися условиями бизнес-среды торговых предприятий Донецкой Народной Республики, возрастающей сложностью политической и экономической ситуации, несовершенством законодательной базы и методов государственного регулирования деятельности субъектов хозяйствования, изменениями социального климата и платежеспособного спроса населения, существующими административными барьерами. Согласно авторскому подходу к пониманию сущности процесса управления маркетинговыми рисками (раздел 1) комплексная диагностика процесса управления маркетинговыми рисками торговых предприятий предполагает целенаправленную, последовательную реализацию функций планирования, организации, контроля, мотивации и координации деятельности по своевременной идентификации, диагностике, предупреждению негативного влияния маркетинговых рисков на деятельность торгового предприятия, проведению превентивных маркетинговых мероприятий с целью достижения стратегических целей развития торгового предприятия.

С целью диагностики существующей практики управления маркетинговыми рисками в торговых предприятиях Донецкой Народной Республики и выявления наиболее острых проблем нами разработана анкета (Приложение М), включающая широкий перечень вопросов, позволяющих всесторонне оценить систему управления маркетинговыми рисками.

В рамках исследования были опрошены руководители и ведущие специалисты исследуемой совокупности торговых предприятий. Для определения выборки использовались рекомендации Н. Малхора и стандарты качества маркетинговых исследований ESOMAR [106], а также подход к исследованию практики управления рисками в России, предложенный российской компанией «KPMG» [179].

В процессе обработки ответов респондентов вопросы анкеты были сгруппированы по следующим ключевым подсистемам системы управления маркетинговыми рисками (SMMR): планирование маркетинговых рисков;

организация управления; идентификация маркетинговых рисков; диагностика маркетинговых рисков; регулирование и координация маркетинговых рисков.

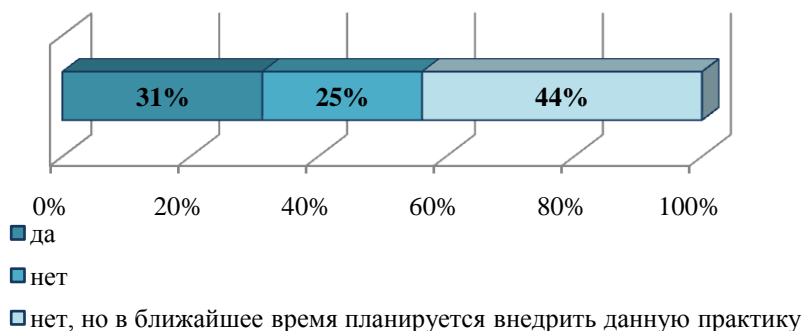
Важной функцией управления и одной из ключевых подсистем SMMR в торговом предприятии является планирование. По результатам проведенного опроса (рис. 2.25) определено, что только 31% исследуемых торговых предприятий осуществляют планирование маркетинговых рисков, 44% исследуемых торговых предприятий планируют внедрить данную практику в ближайшее время.

Проведенное исследование показало, что лишь в 13% исследуемой выборки торговых предприятий осуществляется согласование целей управления маркетинговыми рисками со стратегическими целями управления предприятием. В 69% предприятий согласование целей управления маркетинговыми рисками со стратегическими целями управления предприятием осуществляется в отдельных случаях. В 19% торговых предприятий согласование целей управления маркетинговыми рисками со стратегическими целями управления предприятием вообще не осуществляется.

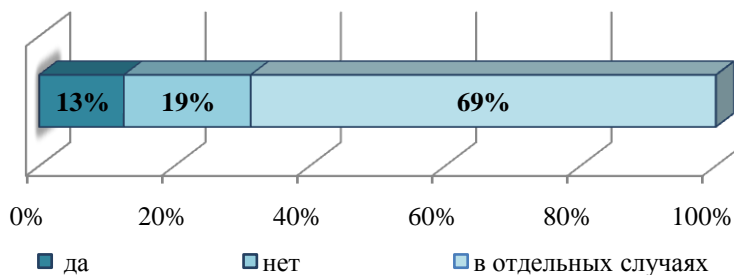
Как показало проведенное исследование, в торговых предприятиях достаточно важной проблемой является отсутствие стратегии в практике управления маркетинговыми рисками. Так, только 19% респондентов исследуемой совокупности торговых предприятий на вопрос: «Разработана ли на Вашем предприятии стратегия управления маркетинговыми рисками?» ответили положительно. 38% респондентов указали на то, что в предприятии планируют внедрить данную практику в ближайшей перспективе, что свидетельствует об осознании высшим руководством данных предприятий практической значимости стратегии управления в их деятельности.

Следует отметить, что отдельные правила и процедуры управления маркетинговыми рисками разработаны и внедрены в деятельности 44% торговых предприятий Донецкой Народной Республики, а 38% торговых предприятий уже осознали их ценность и планируют в перспективе их разработку и внедрение.

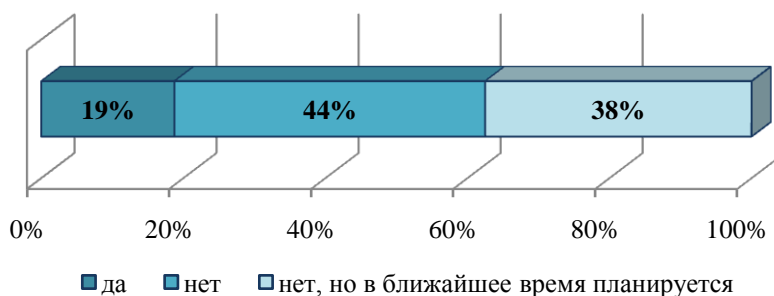
Вопрос: Установлены ли на Вашем предприятии цели управления маркетинговыми рисками?



Вопрос: Осуществляется ли на Вашем предприятии согласование целей управления маркетинговыми рисками со стратегическими целями управления предприятием?



Вопрос: Разработана ли на Вашем предприятии стратегия управления маркетинговыми рисками?



Вопрос: Разработаны ли на Вашем предприятии правила и процедуры управления маркетинговыми рисками?

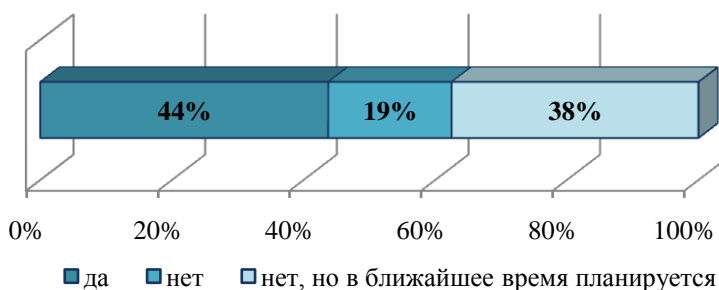
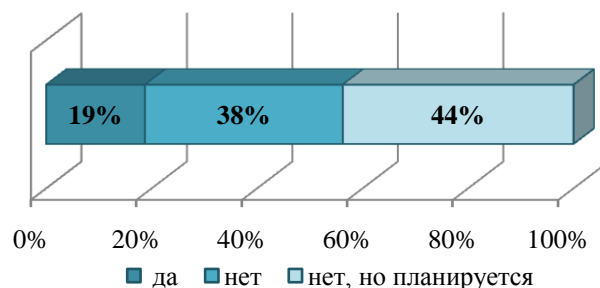


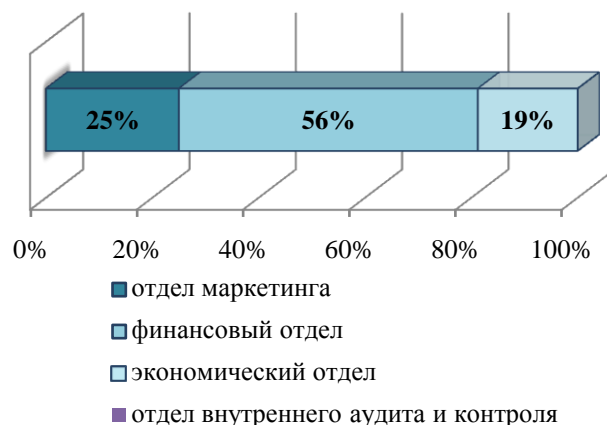
Рисунок 2.25 – Результаты диагностики практики управления подсистемой SMMR «Планирование маркетинговых рисков» в исследуемых торговых предприятиях (сформировано автором)

В рамках диагностики обеспечения SMMR респондентам было предложено ответить на вопрос относительно наличия в торговом предприятии обособленного структурного подразделения, ответственного за координацию работы по управлению маркетинговыми рисками в предприятии. Согласно результатам анкетирования (рис. 2.26) определено, что только в 19% исследуемых предприятий сформировано отдельно структурное подразделение, ответственное за координацию процессов управления маркетинговыми

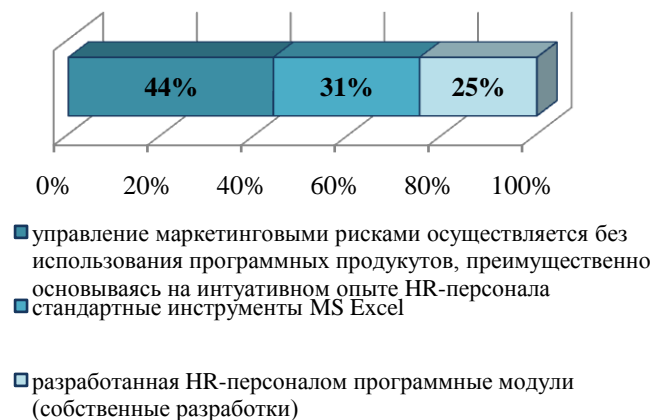
Вопрос: Существует ли в вашем предприятии отдельное структурное подразделение, отвечающее за координацию и управление маркетинговыми рисками.



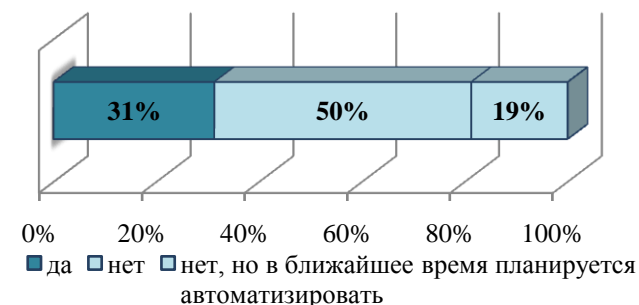
Вопрос: Какое структурно подразделение на Вашем предприятии отвечает за координацию и управление маркетинговыми рисками (в случае отсутствия обособленного структурного подразделения)



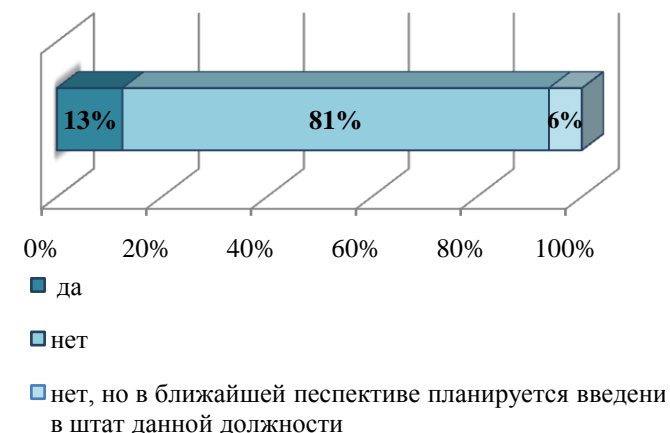
Вопрос: Какие программные продукты используются на Вашем предприятии при управлении маркетинговыми рисками:



Вопрос: Автоматизированы ли в Вашем предприятии основные процессы управления маркетинговыми рисками?



Вопрос: Предусмотрена ли в штате Вашего предприятия должность риск-менеджера?



Вопрос: Оцените уровень риск-культуры и знаний в сфере управления маркетинговыми рисками в целом по Вашему предприятию (1 – низкий....5 – высокий).

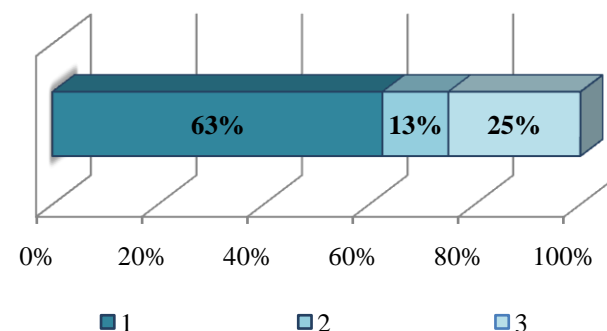


Рисунок 2.26 – Результаты диагностики практики управления подсистемой SMMR «Обеспечение системы управления маркетинговыми рисками» в исследуемых торговых предприятиях (сформировано автором)

рисками, а 44% респондентов указали, что в ближайшее время в их предприятии планируется создание данного структурного подразделения. Результаты такого распределения экспертных оценок свидетельствуют о достаточно низком уровне зрелости практики управления маркетинговыми рисками и достаточно низкой степени развития риск-менеджмента в торговых предприятиях Донецкой Народной Республики.

Отсутствие обособленного структурного подразделения по управлению маркетинговыми рисками практически в 80% торговых предприятиях не означает, что данная практика вообще отсутствует в деятельности предприятий Донецкой Народной Республики. Поскольку, отвечая на вопрос анкеты: «В случае отсутствия обособленного структурного подразделения, какое подразделение на предприятии отвечает за координацию работы по управлению маркетинговыми рисками в торговом предприятии?» 56% респондентов дали ответ: «финансовый отдел», 25% респондентов – отдел маркетинга и 19% - экономический отдел. Данное распределение ответов респондентов объясняется исторически финансовым истоком зарождения самой функции управления рисками (поскольку именно в финансовом отделе сконцентрирован значительный массив финансовой информации, необходимой для принятия маркетинговых управленческих решений).

Проведенное исследование показало, что должность риск-менеджера предусмотрена в штате только в двух торговых предприятий (ТС «Геркулес-МОЛОКО» и ООО «Евро Трейд – Дон»). При этом численность персонала, ответственного за координацию процессов по управлению маркетинговыми рисками в 69% торговых предприятий составляет в среднем до 3 человек.

Для оценки уровня осведомленности и оценки уровня вовлеченности персонала в решение вопросов управления маркетинговыми рисками респондентам было предложено ответить на вопрос относительно уровня корпоративной культуры и знаний принципов риск-менеджмента в торговом предприятии. По результатам обработки анкетных данных было определено, что только 25% респондентов оценивают уровень риск-культуры и знаний в сфере управления маркетинговыми рисками предприятия как средний (3 балла).

Оценки респондентов исследуемых предприятий позволили сделать вывод о том, что для большей части торговых предприятий (76%) характерен базовый уровень знаний в сфере управления маркетинговыми рисками. Для развития корпоративной риск-культуры в торговых предприятиях Донецкой Народной Республики необходимо систематически проводить повышение квалификации персонала путем организации их участия в различных тренингах, семинарах, внутренних порталах и форумах относительно обсуждения отдельных вопросов управления маркетинговыми рисками. Поскольку даже в тех торговых предприятиях, в которых сформировано отдельное структурное подразделение, отвечающее за координацию и управление маркетинговыми рисками, затраты на обучение персонала составляют всего 5-7% от общей суммы маркетинговых затрат предприятия.

Важным элементом в системе управления маркетинговыми рисками является документационное обеспечения SMMR, полнота наличия которого способствует информированности всех участников процесса управления маркетинговыми рисками в торговом предприятии и обеспечивает передачу соответствующих знаний для принятия обоснованных маркетинговых управленческих решений.

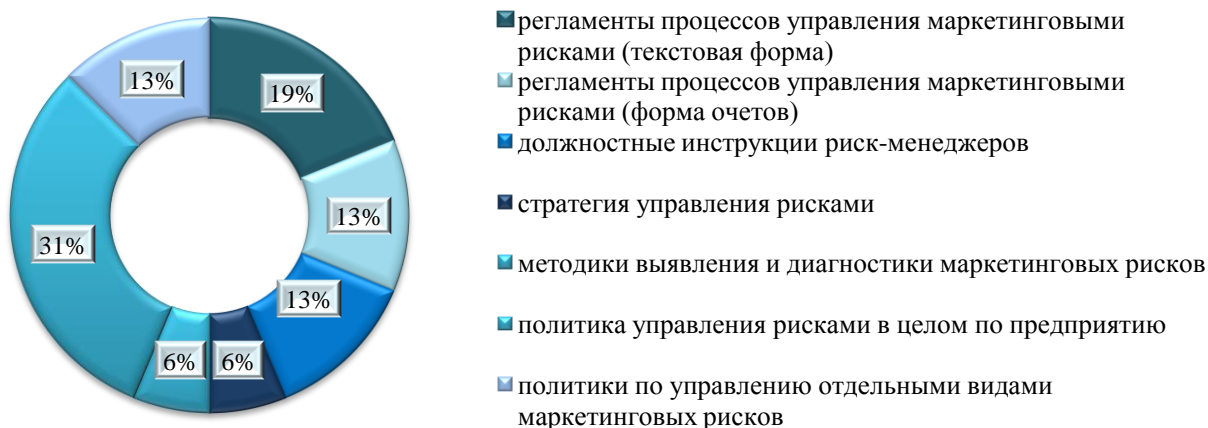


Рисунок 2.27 – Структура документационного обеспечения SMMR в исследуемых торговых предприятиях (*сформировано автором*)

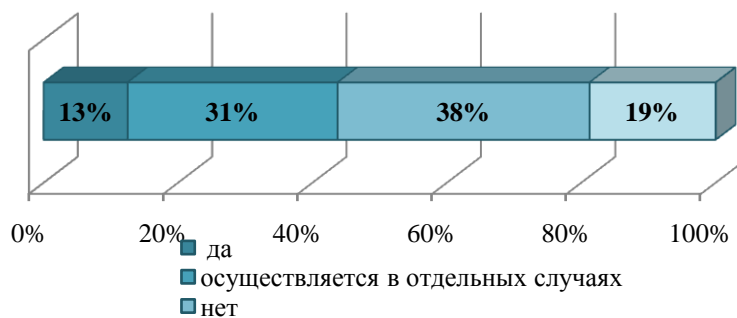
Проведенное исследование показало (рис. 2.27) достаточно низкую практическую апробацию в торговых предприятиях Донецкой Народной Республики прикладных документов в сфере управления маркетинговыми

рисками. Практически во всех торговых предприятиях в практику внедрены только должностные инструкции риск-менеджеров. Серьезный пробел отмечается в области методического обеспечения стратегии управления рисками.

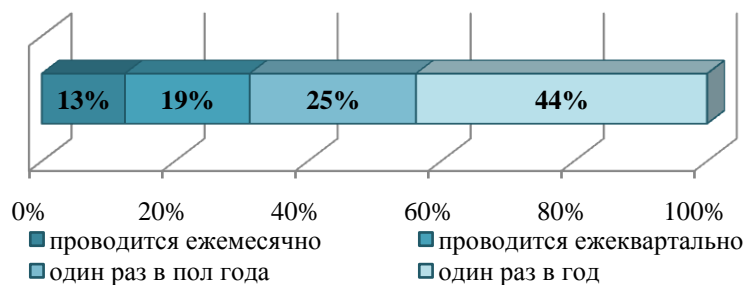
Принимая во внимание, что исходной базой для управления маркетинговыми рисками является определение возможных источников их возникновения и ключевых сфер деятельности, чувствительных к рискам, в предложенной респондентам анкете предусматривался блок вопросов по практике идентификации и диагностике маркетинговых рисков в торговых предприятиях. По результатам проведенного опроса (рис. 2.28-2.29) установлено, что прикладной инструмент риск-менеджмента «реестр маркетинговых рисков» сформирован в 31% торговых предприятий, 50% исследуемой совокупности предприятий планируют внедрить данный инструмент риск-менеджмента в ближайшей перспективе. Относительно периодичности обновления реестра маркетинговых рисков в торговом предприятии было установлено, что в среднем реестр маркетинговых рисков обновляется один раз в пол года, что, на наш взгляд, в условиях динамичности бизнес-среды функционирования торговых предприятий является недостаточно эффективным.

В ходе исследования было также установлено, что количество маркетинговых рисков в текущем консолидированном реестре рисков на предприятии в среднем составляет от 26 до 50. При этом 38% торговых предприятий считают достаточным для формирования реестра 25 видов маркетинговых рисков. Безусловно, эффективность работы с реестром маркетинговых рисков зависит от качества анализа внешней и внутренней маркетинговой среды и излишняя детализация может понизить качество оценки маркетинговых рисков. Однако, на наш взгляд, формирование реестра должно осуществляться с позиции комплексного подхода всех сфер деятельности торгового предприятия, которые, так или иначе, подвержены воздействию маркетинговых рисков.

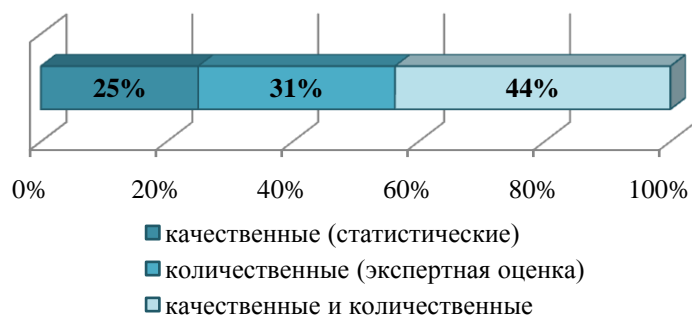
Вопрос: Осуществляется ли на Вашем предприятии комплексная диагностика маркетинговых рисков?



Вопрос: Как часто на Вашем предприятии проводится диагностика маркетинговых рисков?



Вопрос: Какие методы оценки используются на Вашем предприятии при проведении диагностики маркетинговых рисков?



Вопрос: Осуществляется ли на Вашем предприятии комплексная диагностика маркетинговых рисков?

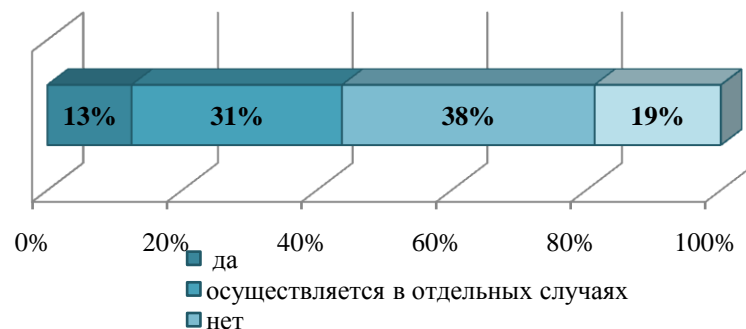


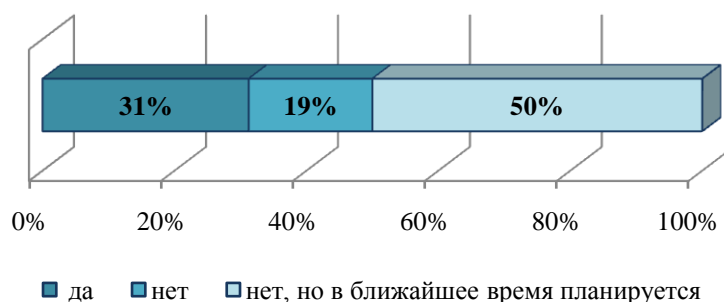
Рисунок 2.28 – Результаты диагностики практик управления подсистемой SMMR «Идентификация маркетинговых рисков» в исследуемых торговых предприятиях (сформировано автором)

Компромиссным, по нашему мнению, является подход к формированию реестра маркетинговых рисков, при котором он является достаточно комплексным и обширным, что позволяет гарантировать полноту охвата всех возможных сфер деятельности торгового предприятия, подверженных рискам.

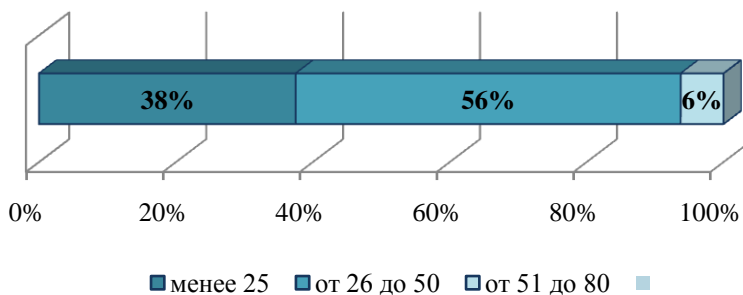
При этом пристальное внимание должно быть уделено тем видам маркетинговых рисков, которые являются наиболее критическими.

Согласно ответам респондентов (рис. 2.29) только в 19% торговых предприятий осуществляется диагностика маркетинговых рисков, в 38% торговых предприятий диагностика рисков осуществляется в отдельных случаях, а в 13% торговых предприятий данный инструмент управления только планируется к практическому внедрению. Проведенное исследование показало, что диагностика маркетинговых рисков проводится преимущественно один раз в год, что, на наш взгляд, не позволяет оперативно принимать управленческие решения относительно нивелирования возможного негативного их влияния на деятельность торговых предприятий.

Вопрос: *Сформирован ли на Вашем предприятии реестр маркетинговых рисков?*



Вопрос: *Укажите количество маркетинговых рисков в текущем консолидированном реестре рисков на предприятии.*



Вопрос: *Ведется ли на Вашем предприятии статистика реализованных маркетинговых рисков?*

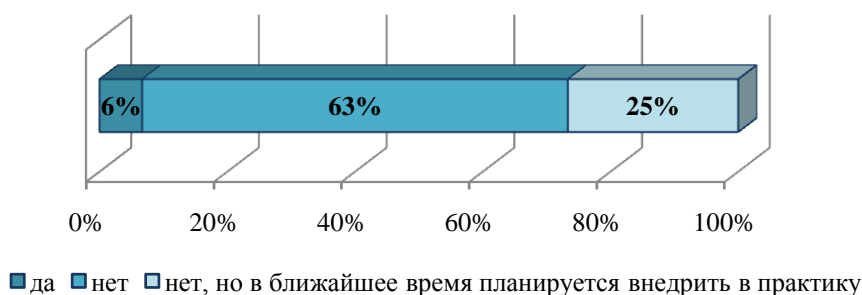
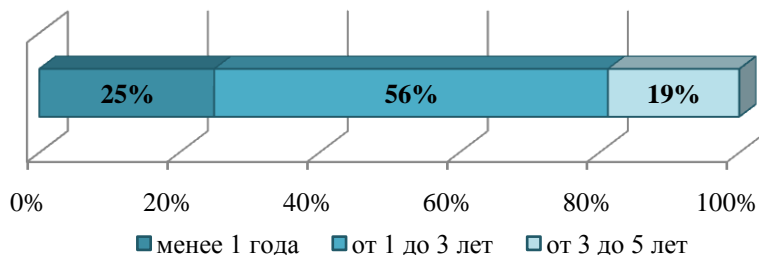
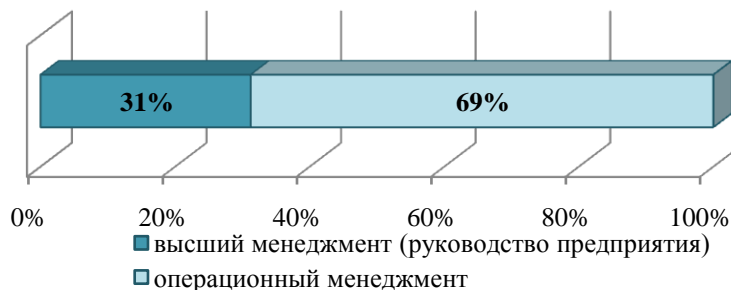


Рисунок 2.29 – Результаты диагностики практик управления подсистемой SMMR «Диагностика маркетинговых рисков» в исследуемых торговых предприятиях (сформировано автором)

Вопрос: Укажите период, в течении которого на Вашем предприятии осуществляется координация процессов по управлению маркетинговыми рисками.



Вопрос: На каком уровне управления осуществляется принятие решений относительно управления маркетинговыми рисками?



Вопрос: Укажите основные причины, которые препятствуют эффективному управлению маркетинговыми рисками в Вашем предприятии?



Рисунок 2.30 – Результаты диагностики практики управления подсистемой SMMR «Регулирования и координации маркетинговых рисков» в исследуемых торговых предприятиях (сформировано автором)

Акцентируя внимание на методах, используемых для осуществления диагностика маркетинговых рисков, в ходе анализа установлено, что в 44% торговых предприятий для оценки ущерба и вероятности проявления маркетинговых рисков используются как качественные, так и количественные методы диагностики, предполагающие экспертные оценки, а также

учитывающие накопленные в торговых предприятия знания в сфере управления рисками.

С целью оценки практики стратегического управления маркетинговыми рисками в исследуемых торговых предприятиях респондентам был задан вопрос относительно периода, в течении которого в торговом предприятии осуществляется координация процессов по управлению маркетинговыми рисками. Анализ результатов анкетирования показал, что в 56% торговых предприятий период, в течение которого осуществляется координация процессов по управлению маркетинговыми рисками, в среднем составляет до 3 лет.



Рисунок 2.31 – Ключевые аспекты построения эффективной системы управления маркетинговыми рисками (SMMR) в исследуемых торговых предприятиях

По результатам исследования установлено, что только в 31% торговых предприятиях принятие решений относительно управления маркетинговыми рисками осуществляется на уровне высшего менеджмента, в большей же части исследуемых торговых предприятий (69%) - на уровне операционного менеджмента. Ключевыми причинами, препятствующими эффективному управлению маркетинговыми рисками в исследуемых предприятиях являются: отсутствие в предприятии корпоративной культуры управления

маркетинговыми рисками (43%), низкое качество входящей информации (35%), низкая эффективность применяемых инструментов и методик идентификации, диагностики и управления маркетинговыми рисками (29%), отсутствие возможности получения точной информации по маркетинговым рискам (27%).

Согласно разработанной концепции управления маркетинговыми рисками (п.п. 1.3) внутренним свойством системы управления маркетинговыми рисками, способствующим обеспечению целевого уровня результативности деятельности торгового предприятия при различных возмущающих воздействиях широкого спектра внешних и внутренних факторов, является *маркетинговая рискозащищенность*. Исходя из этого, на следующем этапе диагностики маркетинговых рисков актуализируется вопрос определения уровня маркетинговой рискозащищенности.

Оценка уровня маркетинговой рискозащищенности торгового предприятия создает возможность определения комплекса маркетинговых управленческих решений по обеспечению своевременной реакции на широкий спектр маркетинговых рисков в условиях ресурсных и временных ограничений, способствуя при этом достижению поставленных целевых ориентиров деятельности торгового предприятия.

Проведенные в п.п. 1.1 и п.п. 1.2 исследования позволяют утверждать, что маркетинговая рискозащищенность торгового предприятия характеризуется его возможностями противостоять широкому спектру внутренних и внешних маркетинговых рисков. Каждый из параметров рискозащищенности может быть интерпретирован ортогональными многомерными параллелепипедами, стороны которых представляют собой интервалы допустимых значений концептов, характеризующих результативность системы управления маркетинговыми рисками торгового предприятия (возможности противостояния внешним маркетинговым рискам торгового предприятия – $\Pi_{G^s}^{MR}$ и уровень внутренних маркетинговых рисков – K^{MR}) относительно обобщенной временной координаты.

Вся совокупность концептов, формирующих определенный уровень маркетинговой рискозащищенности торгового предприятия отражается нормированными по их номиналам радиус-векторами определенного направления, которые исходят из одного центра, находящегося на оси времени в точке, соответствующей определенному временному периоду. Круг концов векторов характеризует состояние системы управления маркетинговыми рисками в данный момент времени; развиваясь во времени, она образует псевдо-цилиндр изменения маркетинговой рискозащищенности торгового предприятия. Разработанная трехмерная модель оценки маркетинговой рискозащищенности предприятия (рис. 2.32) формируется на основе оценок: уровня внутренних маркетинговых рисков торгового предприятия (SO^{MR}): информационных и DG-рисков (I_i), ресурсных (R_i), организационных (O_i), товарных (T_i), ценовых (C_i), сбытовых (S_i), логистических и дистрибутивных (LD_i), рисков маркетинговых коммуникаций (W_i), HR-рисков (H_i); уровня возможностей противостояния внешним маркетинговым рискам ($\Pi_{G^s}^{MR}$).

Учитывая, что относительный уровень маркетинговой рискозащищенности торгового предприятия может быть оценен в определенный промежуток времени, а в другой временной интервал допустимые значения концептов могут быть изменены под влиянием как внешних, так и внутренних рискообразующих факторов, форма цилиндра динамичная (поскольку изменяется, исходя из фактических значений концептов в другой момент времени).

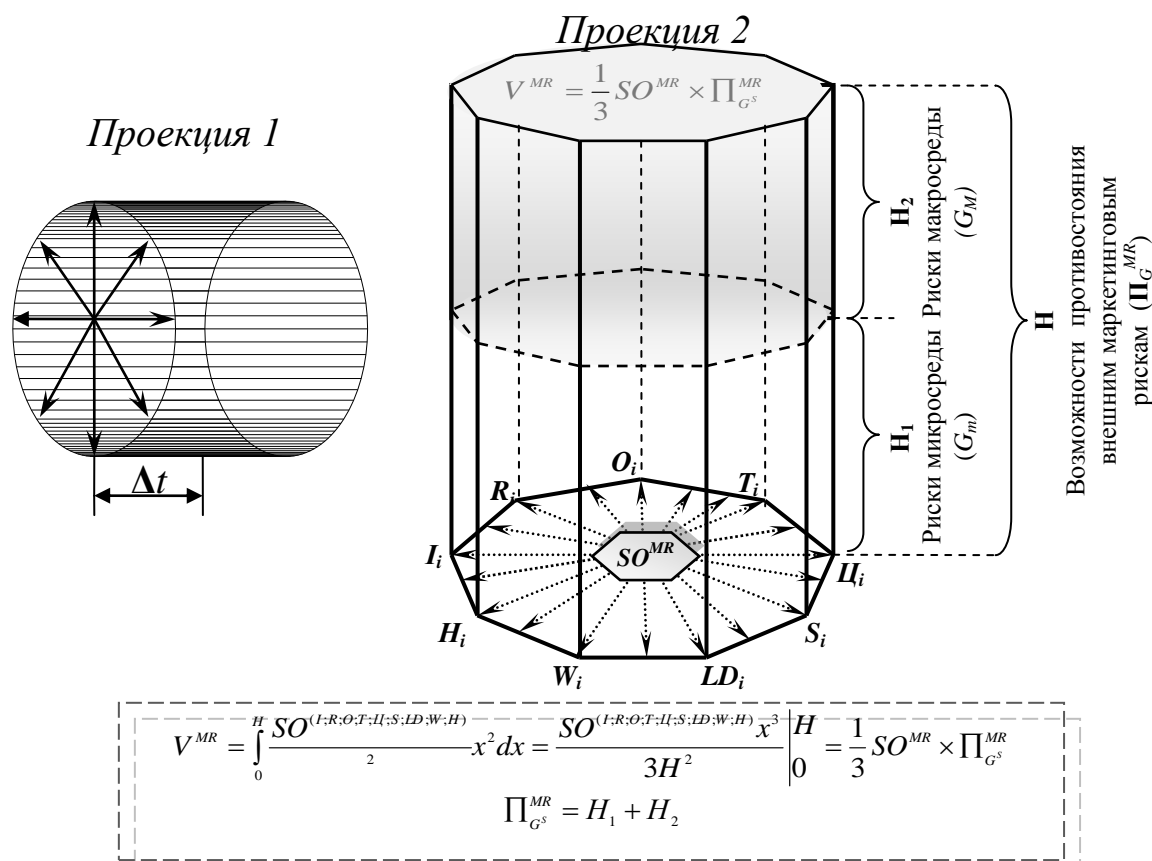
Математическое описание возможных уровней маркетинговой рискозащищенности торгового предприятия имеет следующий вид:

$$Y_{\min} < Y[X(t), t] < Y_{\max}, \quad X_{\min} \leq X(t) \leq X_{\max} \quad (1)$$

где, Y – вектор-столбец параметров системы управления маркетинговыми рисками торгового предприятия (SMMR);

X – ряд-вектор факторов маркетинговой рискозащищенности торгового предприятия.

рисков.

**Условные обозначения:**

- интервалы допустимых значений концептов возможностей противостояния внешним маркетинговым рискам торгового предприятия ($\Pi_{G^s}^{MR}$);
- \rightarrow - радиус-векторы, характеризующие уровень внутренних маркетинговых рисков торгового предприятия: информационных и DG-рисков (I_i); ресурсных (R_i); организационных (O_i); товарных (T_i); ценовых (Ц_i); сбытовых (S_i); логистических и дистрибутивных (LD_i); рисков маркетинговых коммуникаций (W_i); HR-рисков (H_i);
- Δt - изменение концептов рискозащищенности во времени;
- V^{MR} - интегральный показатель маркетинговой рискозащищенности торгового предприятия, коэф.;
- SO^{MR} - коэффициент уровня внутренних маркетинговых рисков, коэф.;
- H_1 - значение комплексного показателя рисков микросреды, коэф.;
- H_2 - значение комплексного показателя рисков макросреды, коэф.;
- $\Pi_{G^s}^{MR}$ - интегральный коэффициент возможностей противостояния k -го торгового предприятия внешним маркетинговым рискам, коэф.

Рисунок 2.32 - Трехмерная модель оценки маркетинговой рискозащищенности торгового предприятия (авторская разработка)

Снижение уровня маркетинговой рискозащищенности торгового предприятия происходит вследствие того, что концепты, изменяясь во времени, достигают своих предельных значений (рис. 2.33), поскольку их дальнейшее

изменение может привести к выходу за установленные пределы нормального уровня маркетинговой рискозащищенности.

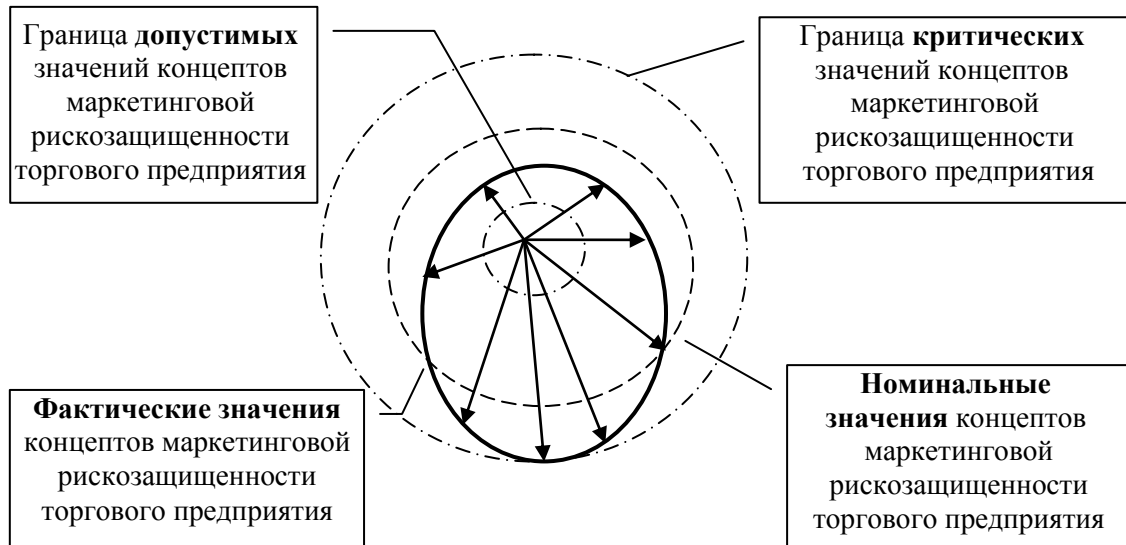


Рисунок 2.33 – Графическая модель значений концептов маркетинговой рискозащищенности предприятия (*авторская разработка*)

Отметим, что вероятность высокого уровня маркетинговой рискозащищенности торгового предприятия может быть представлена следующей экономико-математической моделью:

$$P(t) = \prod_{i=1}^k [P_i(t)] \{1 - \prod_{i=k+1}^l [1 - P_i(t)]\}, \quad (2.14)$$

где, $P_i(t)$ – вероятность высокого уровня рискозащищенности торгового предприятия;

$i = 1...k$ – маркетинговые риски (внешние и внутренние), влияющие на результативность деятельности торгового предприятия;

$i = k+1...l$ – концепты стабильности (фактические, допустимые, номинальные и критические), определяющие маркетинговую рискозащищенность торгового предприятия.

Уровень маркетинговой рискозащищенности торгового предприятия определяется в конкретной бизнес-среде на определенный момент времени под воздействием рискообразующих факторов. При этом низкое значение уровня маркетинговой рискозащищенности в определенный период времени может

быть оправданным, что определяется дискретной динамикой внешней бизнес-среды. Формально логическая вероятность обеспечения определенного уровня рискозащищенности будет определяться следующей математической зависимостью:

$$S_{ij}^{MR} \rightarrow Z_{V_B} \vee Z_{V_{ДВ}} \vee Z_{V_C} \vee Z_{V_H} \quad (2.15)$$

где S_{ij}^{MR} – маркетинговые риски (внешние и внутренние), оказывающие влияние на деятельность торгового предприятия в t -тый период времени;

Z_{V_i} – уровень маркетинговой рискозащищенности торгового предприятия (высокий (z_{V_B}), достаточно высокий ($z_{V_{ДВ}}$), средний (z_{V_C}), низкий (z_{V_H})).

Для идентификации уровня маркетинговой рискозащищенности торгового предприятия определены его минимальные и максимальные значения и рассчитан шаг изменения диапазона значений по формуле:

$$h = \frac{SO_{\max}^{MR} - SO_{\min}^{MR}}{4} \quad (2.16)$$

где h – шаг для определения диапазона значений интегрального коэффициента маркетинговых рисков, ед.;

$V_{\max}^{MR}, V_{\min}^{MR}$ – максимальное и минимальное значение показателя маркетинговой рискозащищенности k -го торгового предприятия, коэф.

Таблица 2.9 – Шкала для идентификации уровня маркетинговой рискозащищенности торгового предприятия (*авторская разработка*)

Значение	Диапазон значений показателя маркетинговой рискозащищенности (V^{MR})	Уровень маркетинговой рискозащищенности торгового предприятия
$[V_{\min}^{MR} + 3h; V_{\max}^{MR}]$	[4,51;5,00]	высокий (В)
$[V_{\min}^{MR} + 2h; V_{\min}^{MR} + 3h]$	[3,51;4,50]	достаточно высокий (ДВ)
$[V_{\min}^{MR} + h; V_{\min}^{MR} + 2h]$	[2,51;3,50]	средний (С)
$[V_{\min}^{MR}; V_{\min}^{MR} + h]$	[1,50;2,50]	низкий (Н)

Результаты проведенной оценки маркетинговой рискозащищенности торговых предприятий представлены в табл. 2.10.

Таблица 2.10 – Динамика значений показателей маркетинговой
рискозащищенности исследуемых торговых предприятий в 2018-2019 гг.

Торговые предприятия	2018 год		2019 год		Отклонение, +/-	Темп изменения, %
	Значение, коэф.	Уровень маркетинговой рискозащищенности	Значение, коэф.	Уровень маркетинговой рискозащищенности		
Кластер А						
ТС «Первый республиканский супермаркет»	3,045	С	2,877	С	-0,167	94,51
ТС «Обжора»	3,526	ДВ	3,036	С	-0,490	86,09
ТС «Авоська»	2,531	С	2,522	С	-0,009	99,65
ТС «Геркулес-МОЛОКО»	3,588	ДВ	3,885	ДВ	0,297	108,28
ТС «Вектор»	3,263	С	2,766	С	-0,496	84,79
Кластер В						
ООО «Стар-Трейд»	3,414	С	2,333	Н	-1,081	68,33
ООО «Авангард-Трейд»	1,902	Н	1,438	Н	-0,464	75,59
ООО «АльфаДон»	1,816	Н	1,838	Н	0,022	101,22
ООО «ВС Групп»	3,001	С	2,925	С	-0,075	97,49
ЧП «Дар земли»	2,623	С	2,527	С	-0,096	96,34
ЧП «Донецк»	3,244	С	3,327	С	0,084	102,57
ООО «Евро Трейд – Дон»	2,639	С	2,034	Н	-0,605	77,07
ООО «Резус»	2,365	Н	2,781	С	0,416	117,58
ООО «Сфера-Град»	3,351	С	3,304	С	-0,047	98,61
ООО «ТД Россмен»	3,405	С	3,380	С	-0,025	99,27
ООО «Юго-Восток Трейдинг»	2,998	С	3,258	С	0,260	108,67

Условные обозначения: ДВ – достаточно высокий уровень маркетинговых рисков; С – средний уровень маркетинговых рисков; Н – низкий уровень маркетинговых рисков.

Анализ данных табл. 2.10 позволяет сделать вывод о том, что для 68,25% исследуемой совокупности торговых предприятий характерно снижение уровня маркетинговой рискозащищенности в 2019 году, что обусловлено увеличением количества рискообразующих факторов как внешней, так и внутренней среды.

Достаточно высокий уровень маркетинговой рискозащищенности как в 2018 году, так и в 2019 году был характерен только для одного торгового предприятия исследуемой совокупности – ТД «Геркулес-МОЛОКО», что обусловлено интенсивностью развития данной торговой сети и привлечением квалифицированного персонала, повышением лояльности покупателей. Следует также отметить снижение уровня маркетинговой рискозащищенности

в ТД «Обжора» – с достаточно высокого уровня в 2018 году до среднего уровня в 2019 году.

Вопрос повышения уровня маркетинговой рискозащищенности стоит достаточно остро для 25% исследуемой совокупности торговых предприятий (ООО «Стар-Трейд», ООО «Авангард-Трейд», ООО «АльфаДон» и ООО «Евро Трейд –Дон»).

На рис. 2.34 приведены результаты ранжирования торговых предприятий по уровню маркетинговой рискозащищенности.

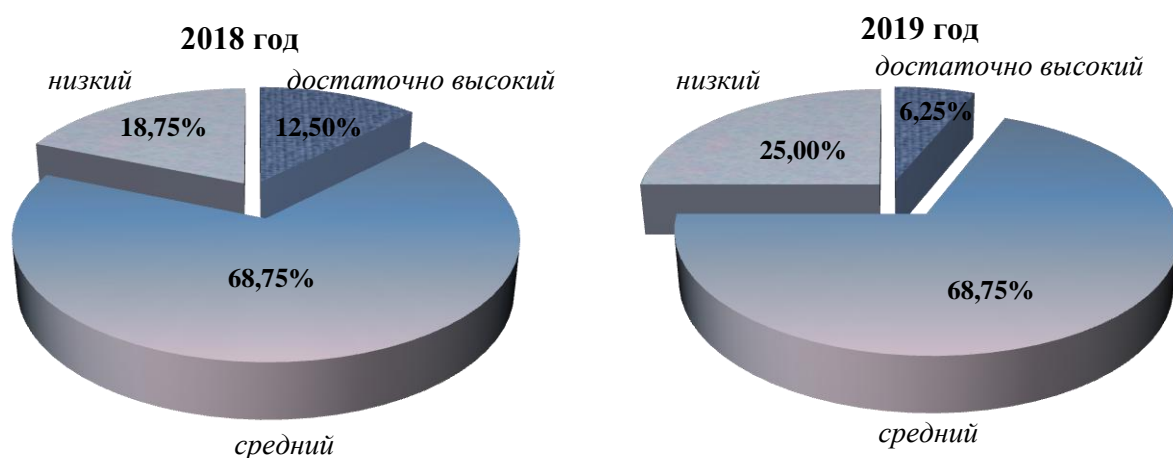


Рисунок 2.34 – Результаты ранжирования исследуемых торговых предприятий по уровню маркетинговой рискозащищенности (сформировано автором)

Обобщение результатов оценки маркетинговой рискозащищенности как внутреннего свойства системы управления маркетинговыми рисками (рис. 2.34), позволяет сделать общий вывод о том, что усложнение условий функционирования торговых предприятий создает определенные барьеры и трудности в поддержании высокого ее уровня. Количество торговых предприятий, для которых характерным является низкий уровень маркетинговой рискозащищенности, увеличивается, что свидетельствует о достаточно широком спектре рискообразующих факторов и усилении силы их воздействия на все сферы деятельности торгового предприятия.

Предложенный научно-методический подход к оценке уровня маркетинговой рискозащищенности торгового предприятия (который

учитывает возможности противостояния внешним маркетинговым рискам и уровень внутренних маркетинговых рисков) позволяет сформировать систему маркетинговых управленческих решений по обеспечению своевременной реакции на широкий спектр маркетинговых рисков в условиях ресурсных и временных ограничений, способствуя при этом достижению поставленных целевых ориентиров деятельности торгового предприятия.

Таким образом, проведенная диагностика системы управления маркетинговыми рисками торговых предприятий Донецкой Народной Республики показала, что современные условия требуют от торговых предприятий оперативного предупреждения, выявления и управления рисками в различных сферах их деятельности. Результаты диагностики демонстрируют наличие возможностей для совершенствования существующих систем управления маркетинговыми рисками в торговых предприятиях. Обеспечение высокого уровня рискозащищенности торгового предприятия возможно на основе интегрирования системы управления маркетинговыми рисками со стратегией развития торговых предприятий Донецкой Народной Республики.

Результаты диагностики системы управления маркетинговыми рисками формируют информационную платформу для обоснования вектора стратегических направлений ее совершенствования. Их реализация позволит предприятиям оказывать сопротивление рискообразующим факторам и противостоять хаотичной амплитуде рисков внешней маркетинговой среды.

Учитывая, что система управления маркетинговыми рисками является инструментом стратегического и операционного управления, направленного на обеспечение устойчивого развития, обоснование и реализация современной модели управления маркетинговыми рисками будет способствовать повышению обоснованности маркетинговых управленческих решений относительно нивелирования критических для торгового предприятия маркетинговых рисков, минимизации отрицательных последствий воздействий внешних и внутренних рискообразующих факторов. Решению данных вопросов посвящен следующий раздел диссертационной работы.

Выводы к разделу 2

Исследование управления маркетинговыми рисками проведено по таким направлениям: мониторинг внешних маркетинговых рисков, методология исследования внутренних маркетинговых рисков, диагностика практики управления маркетинговыми рисками.

1. *Мониторинг внешних маркетинговых рисков* проведен по таким этапам: статистическое исследование тенденций развития сферы торговли в Донецкой Народной Республике; формирование реестра внешних маркетинговых рисков; количественная оценка и латентно-структурный анализ внешних маркетинговых рисков (макросреды и микросреды); оценка силы влияния рисков макросреды и микросреды на деятельность торговых предприятий; определение рангов возможностей противостояния торговых предприятий внешним маркетинговым рискам; ранжирование исследуемых торговых предприятий в зависимости от ранга возможностей противостояния внешним маркетинговым рискам.

2. По результатам статистического исследования за период 2015-2019 гг. развития сферы торговли в Донецкой Народной Республике сделан вывод о том, что менеджмент интенсивно развивающихся торговых сетей и предприятий розничной торговли обеспечивает устойчивое функционирование и развитие, несмотря на высокую степень неопределенности предпринимательской среды.

3. По результатам проведенного латентно-структурного анализа сформирована система внешних маркетинговых рисков для торговых предприятия Донецкой Народной Республики. Обоснованность разработанной системы внешних маркетинговых рисков подтверждена расчетом индексов качества, а именно: $W = 0,89$, $\chi^2 = 87,52$; $df = 22$; $p\text{-value} = 0,0001$; $RMSEA = 0,056$.

4. С помощью расчета интегрального коэффициента возможностей противостояния торгового предприятия внешним маркетинговым рискам, интегрирующего локальные комплексные оценки рисков маркетинговой макро- и микросреды было выявлено следующее. Значения комплексных показателей

влияния рисков макросреды и микросреды в торговых предприятиях кластера А находятся в диапазоне от 0,43 до 0,84; в торговых предприятиях кластера В – в диапазоне от 0,55 до 0,93.

5. С помощью формулы Фишберна установлены диапазоны изменений значений интегрального коэффициента и определены соответствующие ранги возможностей противостояния внешним маркетинговым рискам (высокий, средний, низкий, нулевой), что позволило выявить следующее. В 2019 году высокий ранг возможностей противостояния внешним маркетинговым рискам не был характерен ни для одного из исследуемой совокупности торговых предприятий Донецкой Народной Республики. Низкий ранг данных возможностей характерен для 56,25% торговых предприятий кластера В. Среди торговых сетей (кластер А) наиболее «чувствительным» к внешним маркетинговым рискам является ТС «Авоська».

6. *Обоснование методологии исследования внутренних маркетинговых рисков* предусматривало такие этапы: формирование и обоснование комплексной системы (реестра) маркетинговых рисков торгового предприятия, количественная оценка уровня и вероятности проявления маркетинговых рисков в торговом предприятии, построение серии матриц маркетингового риск-навигатора, идентификация критических маркетинговых рисков и их ранжирование по степени угрозы, комплексная оценка маркетинговых рисков.

7. Изучение научных подходов к формированию систем внутренних маркетинговых рисков позволило определить основные требования, соответствие которым позволило обоснованно сформировать систему внутренних маркетинговых рисков торгового предприятия: рациональность, эффективность, гибкость, достаточность, объективность, комплексность, непротиворечивость, сопоставимость, унифицированность, системность. С целью исключения возможности дублирования информации между определенными на основе экспертного метода показателями оценки внутренних маркетинговых рисков была установлена функциональная зависимость и оценена степень корреляционной связи (на основе построения по

каждой группе маркетинговых рисков корреляционной матрицы). Это позволило сформировать комплексную систему показателей внутренних маркетинговых рисков по каждому их виду: информационным и DG-рискам; ресурсным; организационным; товарным; ценовым; сбытовым; логистическим и дистрибутивным; рискам маркетинговых коммуникаций; HR-рискам.

8. На основе разработанной структурно-логической схемы диагностики маркетинговых рисков торгового предприятия построена серия матриц маркетингового риск-навигатора. Позиционирование маркетинговых рисков торговых предприятий кластера А в поле матрицы позволило установить, что практически все виды информационных и DG-рисков являются критическими (исключение составляют только риск неадекватной оценки эффективности маркетинговой деятельности и риск потери конфиденциальности маркетинговой информации). В торговых предприятиях кластера В критическими являются 4 вида информационных и DG-рисков (риск снижения кибербезопасности маркетинговых информационных систем; риск потери контроля над маркетинговыми информационными потоками; риск активизации информационных атак веб-приложений; риск нанесения вреда репутации и бренду предприятия со стороны медиа-пространства). Создающим определенные барьеры ресурсообеспечения в деятельности торговых предприятий как кластера А, так и кластера В является риск отсутствия финансовых возможностей для формирования товарных ресурсов. Повышенного контроля факторов возникновения в группе организационных рисков всей совокупности исследуемых торговых предприятий требуют риск роста затрат на организацию маркетинговой деятельности и риск снижения полноты охвата маркетинговых функций. Характерными для двух кластеров критическими маркетинговыми товарными рисками являются: риск появления новых альтернатив товаров, предлагаемых конкурентами, риск снижения полноты и сбалансированности товарного портфеля, риск снижения возможности привлечения нематериальных активов при создании ценностного предложения и риск снижения информированности о текущем и

потенциальном спросе покупателей. В торговых предприятиях кластера В дополнительную угрозу составляет риск снижения финансовых возможностей предприятия для формирования товарного портфеля. Критическими для исследуемой совокупности торговых предприятий ценовыми рисками являются: риск повышения уровня закупочных цен на реализуемые товары и риск повышения уровня скидок на товары предприятий-конкурентов. Высокую вероятность критических последствий для исследуемых торговых предприятий несут риск снижения эффективности мероприятий по координации сбытовой, ценовой политики и политики продвижения и риск отсутствия стратегической направленности сбытовой деятельности. В предприятиях кластера В критическим является риск снижения эффективности сбытовой политики, а для торговых предприятий кластера А – риск снижения эффективности мероприятий организации сбыта товаров и услуг предприятия и риск снижения качества маркетингового сервиса. Критическими логистическими и дистрибутивными рисками, характерными для всей совокупности исследуемых торговых предприятий являются: риск денежного оттока вследствие кризисных непредвиденных ситуаций, риск роста маркетинговых логистических затрат предприятия и риск увеличения звеньев в цепях поставок товаров.

9. Выявлено, что для 56% торговых предприятий в целом характерным является критический уровень внутреннего маркетингового риска, для 43,75% - допустимый. Следует обратить внимание на тенденцию снижения уровня маркетингового риска в 2019 году для двух торговых предприятий (ООО «ВС Групп», ООО «Резус»), и повышение уровня риска с допустимого до критического в ООО «Стар-Трейд».

10. С помощью структурного анализа маркетинговых рисков по уровню угрозы для торговых предприятий было выявлено следующее. В торговых предприятиях кластера А в 2019 году катастрофический уровень по информационным и DG-рискам был характерен для 80% торговых предприятий. Повысился уровень ресурсных рисков (для 60% торговых предприятий оценивается как катастрофический, а для 20% - как критический).

Обращает внимание характерный для 80% торговых предприятий кластера А критический уровень логистических и дистрибутивных рисков, а также катастрофический (40% торговых предприятий) и критический (60% торговых предприятий) уровень HR-рисков. Приемлемый уровень маркетингового риска был характерен только для двух видов – товарных и ценовых (для 20% торговых предприятий соответственно). Для торговых предприятиях кластера В характерной является тенденция снижения уровня информационных и DG-рисков и увеличение удельного веса предприятий (с 82% в 2018 году до 91% в 2019 году), для которых характерен критический уровень риска маркетинговых коммуникаций. Особенностью предприятий данного кластера является более низкий уровень ресурсных и ценовых рисков по сравнению с торговыми предприятиями кластера А.

11. Представлен многоугольник ранжирования исследуемых торговых предприятий в зависимости от уровня внутренних маркетинговых рисков в 2018-2019 гг. По результатам анализа результатов оценки общего уровня маркетинговых рисков в исследуемых предприятиях установлено, что для 56% торговых предприятий в целом характерным является критический уровень внутреннего маркетингового риска, для 43,75% - допустимый. Следует отметить, что в 2019 году только для двух торговых предприятий (ООО «ВС Групп» ООО «Резус») характерна тенденция снижения уровня маркетингового риска, а в ООО «Стар-Трейд» уровень риска повысился с допустимого до критического.

12. *Диагностика практики управления маркетинговыми рисками* предусматривала следующие этапы: анализ практики управления ключевыми подсистемами системы управления маркетинговыми рисками (планирование маркетинговых рисков; организация управления; идентификация маркетинговых рисков; диагностика маркетинговых рисков; регулирование и координация); идентификация основных причин, препятствующих эффективному управлению маркетинговыми рисками; определение ключевых

аспектов построения эффективной системы управления маркетинговыми рисками; оценка уровня маркетинговой рискозащищенности.

13. Результаты проведенного исследования свидетельствуют, что только в 13% исследуемой выборки торговых предприятий осуществляется согласование целей управления маркетинговыми рисками со стратегическими целями управления предприятием. Достаточно важной проблемой является отсутствие стратегии в практике управления маркетинговыми рисками. Отдельные правила и процедуры управления маркетинговыми рисками разработаны и внедрены в деятельности 44% торговых предприятий Донецкой Народной Республики, а 38% торговых предприятий уже осознали их ценность и планируют в перспективе их разработку и внедрение. Только в 19% исследуемых предприятий сформировано отдельно структурное подразделение, ответственное за координацию процессов управления маркетинговыми рисками.

14. Диагностика подсистемы SMMR «Обеспечение системы управления маркетинговыми рисками» в исследуемых торговых предприятиях позволила установить, что должность риск-менеджера предусмотрена в штате только в двух торговых предприятий (ТС «Геркулес-МОЛОКО» и ООО «Евро Трейд – Дон»). При этом численность персонала, ответственного за координацию процессов по управлению маркетинговыми рисками в 69% торговых предприятий составляет в среднем до 3 человек. Только 25% респондентов оценивают уровень риск-культуры и знаний в сфере управления маркетинговыми рисками предприятия как средний (3 балла). Для большей части торговых предприятий (75%) характерен базовый уровень знаний в сфере управления маркетинговыми рисками.

15. Проведенное исследование структуры документационного обеспечения SMMR в исследуемых торговых предприятиях показало достаточно низкую практическую апробацию в торговых предприятиях Донецкой Народной Республики прикладных документов в сфере управления маркетинговыми рисками. Практически во всех торговых предприятиях в практику внедрены только должностные инструкции риск-менеджеров.

Серьезный пробел отмечается в области методического обеспечения стратегии управления рисками.

16. По результатам диагностики практик управления подсистемой SMMR «Идентификация маркетинговых рисков» в исследуемых торговых предприятиях установлено, что количество маркетинговых рисков в текущем консолидированном реестре рисков на предприятии в среднем составляет от 26 до 50. При этом 38% торговых предприятий считают достаточным для формирования реестра 25 видов маркетинговых рисков. Только в 19% торговых предприятий осуществляется диагностика маркетинговых рисков, в 38% торговых предприятий диагностика рисков осуществляется в отдельных случаях, а в 13% торговых предприятий данный инструмент управления только планируется к практическому внедрению.

17. Анализ результатов диагностики практики управления подсистемой SMMR «Регулирования и координации маркетинговых рисков» показал, что в 44% торговых предприятий для оценки ущерба и вероятности проявления маркетинговых рисков используются как качественные, так и количественные методы диагностики, предполагающие экспертные оценки, а также учитывающие накопленные в торговых предприятия знания в сфере управления рисками; в 56% торговых предприятий период, в течение которого осуществляется координация процессов по управлению маркетинговыми рисками, в среднем составляет до 3 лет.

18. Ключевыми причинами, препятствующими эффективному управлению маркетинговыми рисками в исследуемых предприятиях, являются: отсутствие корпоративной культуры управления маркетинговыми рисками (43%), низкое качество входящей информации (35%), низкая эффективность применяемых инструментов и методик идентификации, диагностики и управления маркетинговыми рисками (29%), отсутствие возможности получения точной информации по маркетинговым рискам (27%).

19. Основными аспектами построения эффективной системы управления маркетинговыми рисками в торговых предприятиях являются: организованный и формализованный процесс выявления и управления маркетинговыми

рисками, разработка и внедрение стратегии управления маркетинговыми рисками, доступность информации по маркетинговым рискам, разработка количественных моделей оценки маркетинговых рисков и автоматизация системы управления маркетинговыми рисками).

20. В работе предложена трехмерная модель оценки маркетинговой рискозащищенности торгового предприятия. С помощью расчета интегрального показателя маркетинговой рискозащищенности торгового предприятия было выявлено следующее. Для 68,25% исследуемой совокупности торговых предприятий характерно снижение уровня маркетинговой рискозащищенности в 2019 году, что обусловлено увеличением количества рискообразующих факторов как внешней, так и внутренней среды. Достаточно высокий уровень маркетинговой рискозащищенности в исследуемом периоде был характерен только для одного торгового предприятия исследуемой совокупности – ТД «Геркулес- МОЛОКО» ($V^{MR}=3,885$), что обусловлено интенсивностью развития данной торговой сети и привлечением квалифицированного персонала, повышением лояльности покупателей. Анализ динамики значений показателей маркетинговой рискозащищенности исследуемых торговых предприятий в 2018-2019 гг. показал тенденцию увеличения количества торговых предприятий, для которых характерным является низкий уровень маркетинговой рискозащищенности, увеличивается, что свидетельствует о достаточно широком спектре рискообразующих факторов и усилении силы их воздействия на все сферы деятельности торгового предприятия. Установлено, что вопрос повышения уровня маркетинговой рискозащищенности стоит достаточно остро для 25% исследуемой совокупности торговых предприятий (ООО «Стар-Трейд», ООО «Авангард-Трейд», ООО «Альфадон» и ООО «Евро Трейд –Дон»).

Основные научные результаты, изложенные в данном разделе, опубликованы в работах [16; 19; 143; 144].

РАЗДЕЛ 3

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫМИ РИСКАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ,

3.1. Формирование современной системы управления маркетинговыми рисками

В трансформационных условиях развития экономики Донецкой Народной Республики все большее значение приобретают интегральные характеристики рискоустойчивого развития торговых предприятий. Руководители торговых предприятий, разрабатывая и реализуя маркетинговые стратегии, осознают значимость и серьезность принимаемых маркетинговых управленческих решений относительно идентификации, диагностики, предупреждения, а в случае наступления – нейтрализации риска, поскольку, в ином случае, возможность достижения целевых векторов стратегического развития минимизируется, снижается эффективность функционирования предприятия розничной торговли, лояльность потребителей, происходит потеря конкурентных преимуществ. Однако, как достаточно лаконично утверждает В. А. Сливоцкий: «...риск – это еще и нестандартный, и вместе с тем весьма эффективный способ стимулирования активности и роста» [217, с. 13]. Безусловно, практика деятельности многих торговых предприятий подтверждает возможность извлечения из маркетинговых рисков возможностей.

Актуальность указанных аспектов обусловлена необходимостью обеспечения эффективного управления маркетинговыми рисками, формирования современной модели управления маркетинговыми рисками предприятия, поскольку своевременное установление причин и практическая реализация действенных механизмов управления маркетинговыми рисками является залогом как результативности маркетинговой деятельности, так и стабильности и устойчивости функционирования торгового предприятия в условиях сложной, динамичной, турбулентной и неопределенной среды.

Значительный вклад в развитие методологии формирования системы управления маркетинговыми рисками торгового предприятия внесли такие отечественные и зарубежные ученые как: Н. Агаркова [5], Е. Акульшина [10], Л. Балабанова [33], Ф. Найт [120], Ф. Котлер [92], О. Моргенштейн, Ф. Найт, Дж.Нейман [118], С. Сигал [216], Э. Дж.Хенли, Х.Кумамото [164], Дж. Хееркенс [197], П. Друкер [187], М. Новени, Д. Гэнстер, Б. Хартлен, Д. Кинг [153], В. Ступаков, Г. Токаренко [193], Т. Бартон, У. Шенкир, П. Уокер [155], Е. Саркисова [146], М. МакДональд, Б. Смит, К. Ворд [105], Г. Голубев, С. Фатова [50], И. Ансофф [15] и др. Вместе с тем, в современной экономической литературе в сфере маркетингового менеджмента недостаточно разработанными остаются вопросы обоснования современной системы управления маркетинговыми рисками, определения уровня зрелости действующей системы управления маркетинговыми рисками, разработки научно-методического подхода к обоснованию стратегии развития торгового предприятия и методического инструментария выбора оптимального типа стратегии управления маркетинговыми рисками.

В условиях маркетинговой ориентации доминантной основой формирования устойчивых конкурентных преимуществ торговых предприятий является ориентация на удовлетворение потребностей потребителей, что характеризует их способность и готовность эффективно функционировать, а также во многом определяет успех на рынке. Вместе с тем, как показали проведенные в предыдущих разделах диссертационной работы исследования, процессы эффективного функционирования и развития торговых предприятий носят достаточно сложный характер, что обусловлено широким спектром маркетинговых рисков, влияющих на их деятельность. Ситуация в сфере торговли в Донецкой Народной Республике постоянно усложняется и требует применения качественных методов маркетингового управления, совершенствования методического инструментария стратегического управления маркетинговыми рисками.

Проведенное исследование показало, что одна часть маркетинговых рисков носит скрытый характер, некоторые виды маркетинговых рисков являются достаточно простыми и обычно не учитываются руководителями и

специалистами торговых предприятий, однако оказывают прямое влияние на имидж, финансовое состояние и эффективность деятельности торговых предприятий. Следствием их проявления является снижение лояльности потребителей, что, соответственно, приводит к потере конкурентных преимуществ предприятий.

Решения в сфере управления маркетинговыми рисками приобретают особую актуальность в условиях современного маркетингового пространства, в котором одновременно с развитием непосредственно маркетингового комплекса продвижения и сбыта товаров происходит изменение подходов к управлению торговым предприятием [130]. Это обусловлено тем, что современный потребитель выбирает уже не столько функцию, и даже не бренд, а те ощущения и впечатления, которые он получит от использования товара (услуги). Управление впечатлениями потребителей, в свою очередь, расширяет карту маркетинговых рисков торговых предприятий.

Вышеуказанные причины позволяют констатировать, что на современном этапе развития экономики Донецкой Народной Республики достижение торговыми предприятиями целевых стратегических векторов развития возможно только при условии формирования современной системы стратегического управления маркетинговыми рисками, практическая реализация которой будет способствовать не только нивелированию негативного их влияния на деятельность предприятий, контролю рисков ситуации, но и минимизации финансовых потерь, связанных с данными рисками.

Система управления маркетинговыми рисками торгового предприятия, как и любая социально-экономическая система, основывается на определенном подходе. Проведенное исследование вопросов управления маркетинговыми рисками (п.п. 1.1), показало, что существующие в настоящее время научные подходы к определению элементов системы управления маркетинговыми рисками можно объединить в три группы:

1) функциональный подход [36; 89; 155; 185] – является наиболее распространенным и рассматривает систему управления маркетинговыми рисками как совокупность ряда функциональных подсистем (от 5 до 12). Наибольшее распространение сегодня получило выделение таких подсистем как: планирование риска, выявление и оценка возможных маркетинговых рисков в процессе осуществления маркетинговой деятельности; объективная оценка вероятности наступления рискованных случаев в процессе реализации маркетинговых решений и прогнозирования уровня возможных потерь; обеспечение минимизации влияния маркетингового риска относительно целевых ориентиров развития предприятия; разработка наиболее приемлемых путей нейтрализации маркетинговых рисков; обеспечение минимизации возможных финансовых потерь предприятия при наступлении рискованного события.

2) компонентный подход [105; 146; 201] – предполагает рассмотрение системы управления маркетинговыми рисками как совокупности компонентов (принципы, методы способы, стили, технологии управления, структура), обеспечивающих базис в сфере управления маркетинговыми рисками.

3) процессный подход [90; 103] – система управления маркетинговыми рисками рассматривается как совокупность логически последовательного и взаимосвязанного комплекса действий, преобразующих ряд данных на входе относительно возможного воздействия маркетинговых рисков в ряд данных на выходе для другого процесса с использованием современных методологий, технологий и нотаций моделирования. Процесс управления маркетинговыми рисками является сложным процессом, который осуществляется в определенной последовательности: определение и оценка маркетингового риска, идентификация источников и условий возникновения маркетингового риска, классификация маркетинговых рисков, определение критериев и методов оценки маркетингового риска, обоснование принципов и методов управления маркетинговыми рисками.

Согласно методологии COSO система управления рисками – это процесс, который осуществляется советом директоров, менеджерами и другими

сотрудниками, который начинается при разработке стратегии и затрагивает всю производственно-финансовую деятельность предприятия. Процесс управления маркетинговыми рисками направлен на выявление потенциальных событий, которые могут влиять на организацию и управления, связанные с этими событиями риском, а также контроль за непревышением допустимого уровня риска [186]. Интеграция управления маркетинговыми рисками в процессы планирования, управления и контроля (согласно концепции) позволяет предвидеть и заблаговременно реагировать на риски, более эффективно учитывать ожидания заинтересованных сторон и адаптироваться с учетом постоянно меняющихся условий ведения бизнеса, используя возникающие возможности. Такой подход создает возможность не только своевременного выявления и оценки маркетинговых рисков, но и позволяет в процессе их анализа учитывать общие цели торгового предприятия, а также проводить постоянный мониторинг маркетинговых рисков, что способствует своевременному выявлению новых видов рисков и доработке контрольных мероприятий по выявленным ранее.

Считаем, что система управления маркетинговыми рисками торгового предприятия должна основываться на интегрированном подходе (который учитывает компонентный и функциональный подходы) и включать следующие подсистемы: подсистему обеспечения системы управления маркетинговыми рисками; подсистему планирования маркетинговых рисков; подсистему идентификации маркетинговых рисков; подсистему диагностики маркетинговых рисков; подсистему регулирования маркетинговых рисков (рис. 3.1).

Разработанная система управления маркетинговыми рисками органично связана со всеми другими системами маркетингового управления торговым предприятием и не может рассматриваться отдельно от них. Все представленные элементы каждой подсистемы являются взаимосвязанными; их реализация будет способствовать эффективному осуществлению функций управления маркетинговыми рисками для достижения целей деятельности торгового предприятия.

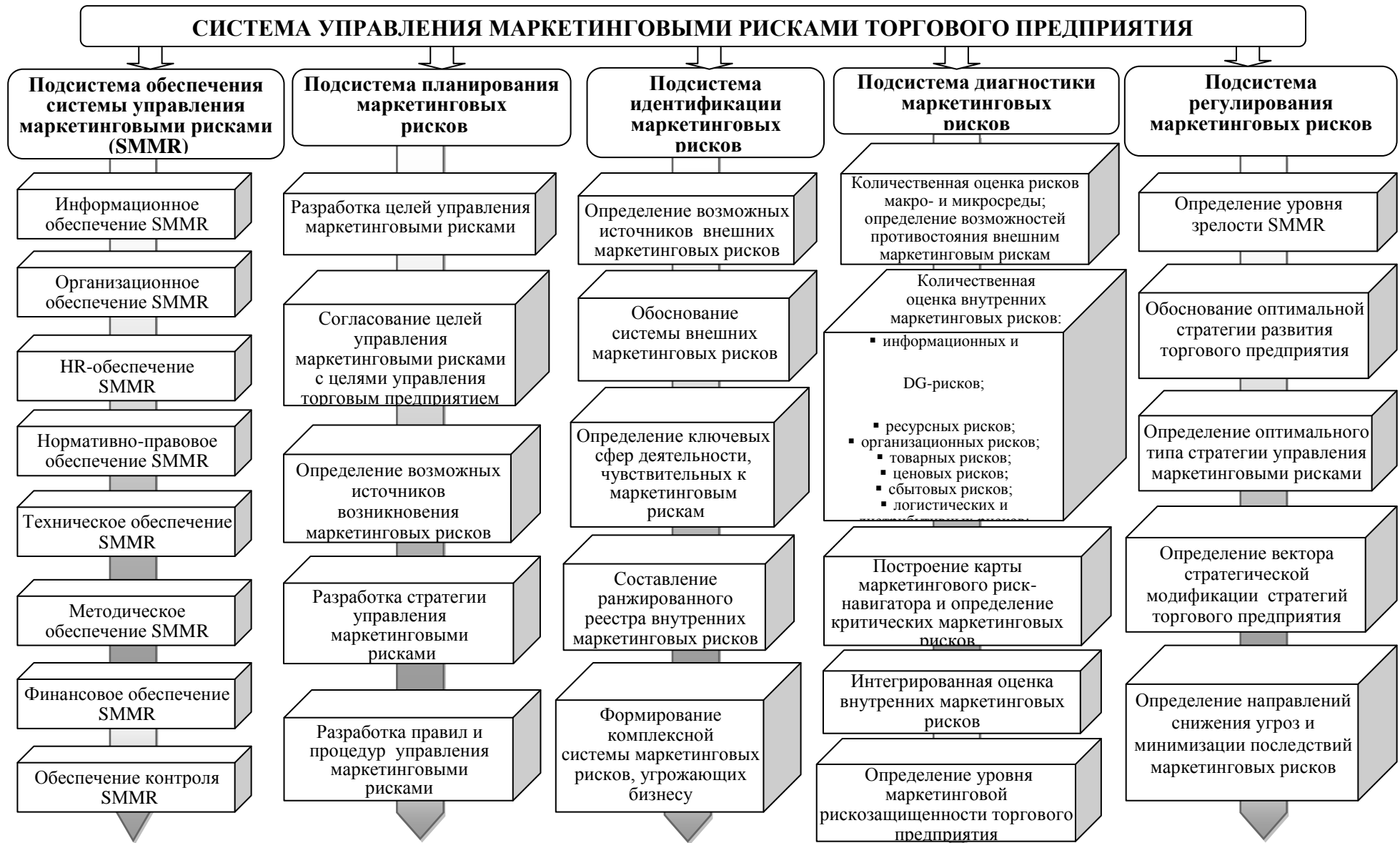


Рисунок 3.1 – Система управления маркетинговыми рисками (SMMR) торгового предприятия
(авторская разработка)

Отметим, что предложенная система управления маркетинговыми рисками характеризует статичную сторону, каркас, при помощи которого возможна реализация функций управления маркетинговыми рисками, в то время как последовательное и непрерывное их выполнение представляет собой процесс управления маркетинговыми рисками торгового предприятия и характеризует его динамику.

Современные тенденции развития науки, передовых технологий, социальных отношений, мировых бизнес-процессов показывают, что человечество движется в направлении цифрового будущего. Процессы межличностного взаимодействия, проектирования, разработки, производства и сбыта продукции стремительно перемещаются в виртуальное пространство [85, с. 24]. Современный маркетинг развивается на основе информационных технологий. Данные, необходимые для принятия маркетинговых решений, становятся стратегическим ресурсом.

Учитывая, что ключевым параметром модели стратегического управления маркетинговыми рисками является система управления маркетинговыми рисками, в стратегическом аспекте актуализируется необходимость оценки ее зрелости.

Основой предлагаемой методологии оценки зрелости процессов управления маркетинговыми рисками торговых предприятий (рис. 3.2) является обобщенный опыт проектного управления, документированный Институтом проектного менеджмента и Международной организацией по стандартизации в руководстве «Свод знаний по управлению проектами» («PMBoK» Guide) [204] и стандарте ISO 21500: 2012 «Guidance on project management» [200].

Уровень 0 - «Нулевой». На данном уровне зрелости SMMR элемент подсистемы управления маркетинговыми рисками не рассматривается как предмет управленческой деятельности в торговом предприятии, практический инструментарий управления маркетинговыми рисками не применяется.

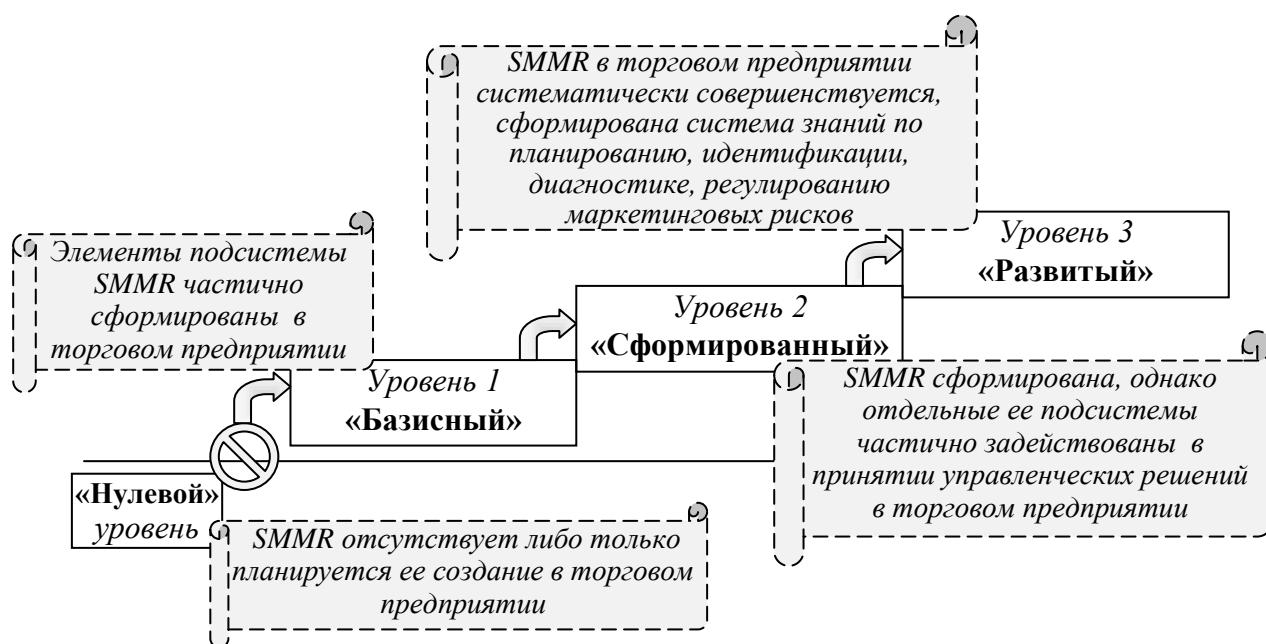


Рисунок 3.2 – Трехуровневая модель зрелости процессов управления маркетинговыми рисками в торговом предприятии (сформировано автором на основе [200])

Уровень 1 - «Базисный». На данном уровне в торговом предприятии отсутствует корпоративный стандарт по управлению маркетинговыми рисками, не разработаны типовые формы документов и шаблоны отчетов для управления маркетинговыми рисками. Управленческий персонал принимает решения относительно маркетинговых рисков в соответствии с индивидуально определенными процедурами и, исходя из собственного опыта.

Уровень 2 - «Сформированный». При сформированном уровне зрелости системы управления маркетинговыми рисками имеют место корпоративные стандарты по управлению, которые определяют перечень процедур, типовых форм отчетности и инструментов управления маркетинговыми рисками. Требования стандартов по управлению маркетинговыми рисками являются обязательными для применения. В торговом предприятии осуществляется количественный контроль и ведется статистика реализованных маркетинговых рисков.

Уровень 3 - «Развитый». Последний уровень зрелости процессов SMMR характеризуется высокой активностью действий по мониторингу и контролю

как внешних, так и внутренних маркетинговых рисков. На постоянной основе проводятся непрерывное исследование и анализ бизнес-среды функционирования торгового предприятия, ведется контроль рискообразующих факторов. Данные об идентификации, диагностике маркетинговых рисков, результаты действенных мероприятий и особенности их решения анализируются, накапливаются и используются для улучшения процессов управления маркетинговыми рисками в торговом предприятии. В торговом предприятии действует система управления знаниями, при которой накопленный опыт и лучшие практики (процессы) управления маркетинговыми рисками архивируются и выступают информационной базой для принятия маркетинговых управленческих решений.

Для формирования базы знаний относительно уровня зрелости процессов управления маркетинговыми рисками нами разработана анкета, согласно которой каждому респонденту было предложено определить уровень зрелости (нулевой, базисный, сформированный, развитый) элементов подсистем SMMR (обеспечения, планирования, идентификации, диагностики, регулирования). При обработке анкетных данных оценки респондентов были интерпретированы в балльную систему, согласно разработанной шкалы (Приложение Н, табл. Н.1).

Оценка уровня зрелости *i-той* подсистемы SMMR торгового предприятия осуществлялась по формуле:

$$I_{SMMR_i}^z = \frac{\sum_{k=1}^n SE_{ik}^{SMMR}}{SE_{max}^{SMMR}} \times 100\% \quad (3.1)$$

где $I_{SMMR_i}^z$ – уровень зрелости *i-той* подсистемы SMMR торгового предприятия (обеспечения, планирования, идентификации, диагностики, регулирования и координации), %;

SE_{ik}^{SMMR} – количественная оценка зрелости *k-го* элемента *i-той* подсистемы SMMR торгового предприятия, баллы;

k – количество оцениваемых элементов в *i-той* подсистеме SMMR торгового предприятия, ед.;

SE_{\max}^{SMMR} – максимально возможная количественная оценка зрелости k -го элемента i -той подсистемы SMMR торгового предприятия (3), баллы.

Интегральная оценка уровня зрелости SMMR торгового предприятия (%) осуществлялась по формуле:

$$\mathfrak{Z}_{SMMR}^Z = \frac{I_{SMMR}^{Z(O)} + I_{SMMR}^{Z(\Pi)} + I_{SMMR}^{Z(H)} + I_{SMMR}^{Z(P)}}{4} \quad (3.2)$$

Комплексная оценка зрелости SMMR торгового предприятия осуществлялась согласно разработанной шкалы (табл. 3.1).

Таблица 3.1 – Шкала для идентификации уровня зрелости SMMR
(авторская разработка)

Диапазон изменений уровня зрелости SMMR (\mathfrak{Z}_{SMMR}^Z)	Лингвистическая оценка уровня зрелости SMMR
$\mathfrak{Z}_{SMMR}^Z < 0,25$	Нулевой (Н)
$0,26 < \mathfrak{Z}_{SMMR}^Z \leq 0,51$	Базисный (Б)
$0,50 < \mathfrak{Z}_{SMMR}^Z \leq 0,76$	Сформированный (С)
$0,75 < \mathfrak{Z}_{SMMR}^Z \leq 1$	Развитый (Р)

Данные табл. 3.2 позволяют сделать вывод о том, что в исследуемых предприятиях Донецкой Народной Республики проблема совершенствования системы управления маркетинговыми рисками стоит достаточно остро, поскольку уровень зрелости практически всех подсистем SMMR не достигает уровня 3 («развитый»). Уровень зрелости SMMR 68,75% исследуемой совокупности торговых предприятий оценивается как нулевой, поскольку фактически развиты только отдельные элементы ее подсистем. Базисный уровень развития систем управления маркетинговыми рисками характерен только для трех торговых предприятий кластера А (ТС «Первый республиканский супермаркет», ТД «Обжора», ТС «Геркулес-МОЛОКО») и двух торговых предприятий кластера В (ООО «Евро Трейд-Дон» и ООО «Юго-Восток Трейдинг»).

Таблица 3.2 – Результаты оценки уровня зрелости системы управления маркетинговыми рисками в исследуемых торговых предприятиях

Торговые предприятия	Система управления маркетинговыми рисками торгового предприятия (SMMR)											
	Подсистема обеспечения системы управления маркетинговыми рисками (SMMR)		Подсистема планирования маркетинговых рисков		Подсистема идентификации маркетинговых рисков		Подсистема диагностики маркетинговых рисков		Подсистема регулирования маркетинговых рисков		Уровень зрелости SMMR	
	Средняя оценка, баллы	Уровень зрелости, %	Средняя оценка, баллы	Уровень зрелости, %	Средняя оценка, баллы	Уровень зрелости, %	Средняя оценка, баллы	Уровень зрелости, %	Средняя оценка, баллы	Уровень зрелости, %	Интегральная оценка, %	Лингвистическая оценка*
Кластер А												
ТС «Первый республиканский супермаркет»	1,29	42,86	0,80	26,67	1,00	33,33	0,20	6,67	0,67	22,22	31,27	Б
ТС «Обжора»	1,00	33,33	0,40	13,33	1,00	33,33	0,20	6,67	0,33	21,11	32,78	Б
ТС «Авоська»	0,29	9,52	0,40	13,33	0,40	13,33	0,20	6,67	0,67	22,22	14,60	Н
ТС «Геркулес-МОЛОКО»	1,43	47,62	1,00	33,33	1,20	40,00	0,40	13,33	0,33	11,11	33,02	Б
ТС «Вектор»	0,71	23,81	0,40	13,33	0,80	26,67	0,20	6,67	0,33	11,11	18,73	Н
Кластер В												
ООО «Стар-Трейд»	1,00	33,33	0,40	13,33	1,00	33,33	0,20	6,67	0,33	11,11	22,78	Н
ООО «Авангард-Трейд»	0,86	28,57	0,60	20,00	0,40	13,33	0,20	6,67	0,67	22,22	21,03	Н
ООО «АльфаДон»	0,71	23,81	0,60	20,00	0,80	26,67	0,20	6,67	0,33	11,11	20,40	Н
ООО «ВС Групп»	0,86	28,57	0,80	26,67	0,80	26,67	0,20	6,67	0,33	11,11	23,25	Н
ЧП «Дар земли»	0,57	19,05	0,40	13,33	0,60	20,00	0,20	6,67	0,33	11,11	15,87	Н
ЧП «Донецк»	0,57	19,05	0,40	13,33	0,20	6,67	0,20	6,67	0,67	22,22	15,32	Н
ООО «Евро Трейд-Дон»	0,86	28,57	0,80	26,67	0,80	26,67	0,20	6,67	0,33	11,11	27,25	Б
ООО «Резус»	0,71	23,81	0,60	20,00	0,40	13,33	0,20	6,67	0,33	11,11	17,06	Н
ООО «Сфера-Град»	0,43	14,29	0,80	26,67	1,00	33,33	0,20	6,67	0,33	11,11	21,35	Н
ООО «ТД Россмен»	0,43	14,29	0,40	13,33	0,40	13,33	0,20	6,67	0,33	11,11	13,02	Н
ООО «Юго-Восток Трейдинг»	1,14	38,10	0,80	26,67	1,00	33,33	0,40	13,33	0,33	11,11	27,30	Б

*Примечания: Н – нулевой уровень зрелости SMMR; Б - базисный уровень зрелости SMMR.

Для обобщения результатов проведенной оценки уровня SMMR и обоснования выводов относительно сбалансированности развития отдельных подсистем системы управления маркетинговыми рисками в торговых предприятиях использован графоаналитический инструментарий – «График Кивиата» (график «Ящик с усами» или «Box-and-whiskers plot»).

Асимметрия форм многоугольников по графику Кивиата свидетельствует о неравномерности развития подсистем управления маркетинговыми рисками в торговых предприятиях Донецкой Народной Республики. Участки многоугольников, в которых наблюдается расхождение наложения линий, выступают идентификатором зон несоответствия подсистем SMMR и их практической реализации в процессе управления маркетинговыми рисками, что требует дополнительного анализа. График «Ящик с усами» позволяет визуализировать общий уровень развития отдельных подсистем SMMR, определить медиальное значение и распределение фактических уровней зрелости SMMR по отдельным подсистемам в торговых предприятиях.

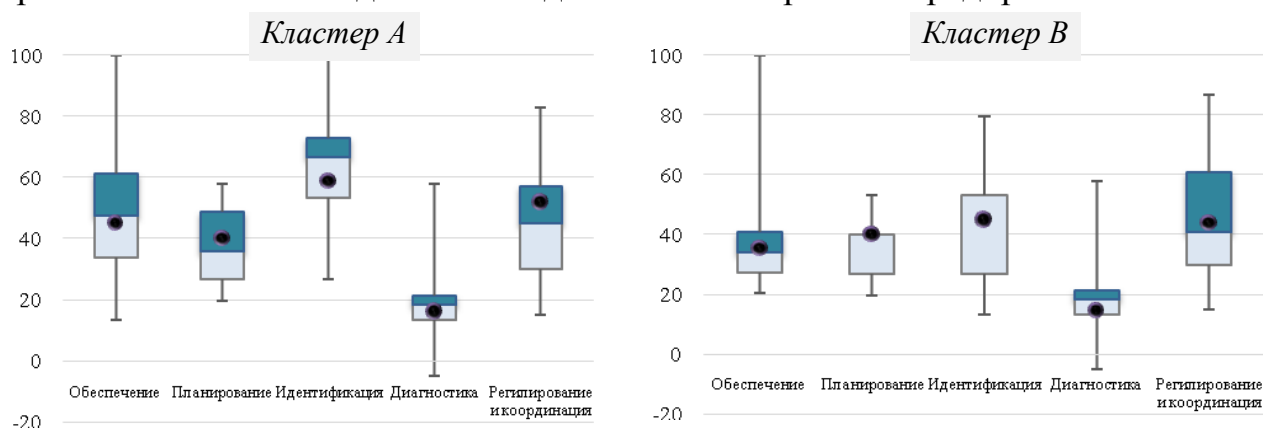


Рисунок 3.3 - Графики Кивиата для системы управления маркетинговыми рисками предприятий (*построено автором*)

Согласно построенным графикам Кивиата в предприятиях кластера А наиболее проблемными являются подсистемы планирования маркетинговых рисков, регулирования маркетинговых рисков; в предприятиях кластера В критически стоит вопрос совершенствования всех подсистем SMMR, поскольку

практически реализуются только отдельные процессы обеспечения SMMR и диагностики маркетинговых рисков.

Цифровизация радикально изменила способ ведения бизнеса в меняющейся с беспрецедентной скоростью среде, расширила сферы коммуникации с онлайн-покупателями, онлайн-поставщиками, где главными преимуществами являются скорость получения маркетинговой информации, ее масштабность. В новой цифровой среде появляются новые виды рисков – цифровые (digital-риски). Это обуславливает необходимость рационально оценивать собственные цифровые риски, переформатировать комплекс маркетинговых программ и мероприятий таким образом, чтобы они не препятствовали реализации инновационной политики предприятия.

Персонал, поставщики и стейкхолдеры торговых предприятий сегодня работают с конфиденциальной информацией, утечка которой может привести к негативным последствиям, в том числе, значительным финансовым потерям. Угроза безопасности киберпространства (в том числе, потенциальная возможность хищения секретной маркетинговой информации) становится достаточно серьезной проблемой. Виртуальное пространство, с одной стороны, расширяет возможности для развития современного маркетинга, с другой - применение технологий цифровой экономики, являясь фактором развития экономики и совершенствования маркетинговой деятельности торговых предприятий, одновременно порождает новые риски.

Так, например, скачивание файлов персоналом торгового предприятия из сети Интернет, содержащих вирусы или вредоносное программное обеспечение [98, с 55] обуславливает риск вирусного инфицирования маркетинговой информации.

Современный цифровой мир, для которого характерен рост социальных медиа, смартфонов, позволяет целевой аудитории видеть и критиковать каждый шаг торгового предприятия. Социальные сети стали неотъемлемой частью цифровой жизни. Предприятия используют социальные медиа во многих функциональных областях своего бизнеса, извлекают из этого многочисленные

преимущества и выгоды: начиная от конкурентной маркетинговой разведки до повышения узнаваемости бренда. Торговые предприятия активно используют социальные медиа для мониторинга рынка, отслеживания действий заказчиков, что позволяет им отслеживать изменения в маркетинговой внешней среде, быстро адаптироваться и заблаговременно корректировать маркетинговую стратегию. Социальные медиа являются ценным каналом связи с потребителями и средством отслеживания общественного мнения.

Вместе с тем, социальные сети несут в себе определенный спектр маркетинговых рисков. Так, информацию, опубликованную в сети Интернет, очень сложно уничтожить, поскольку ее всегда можно найти через интернет - поисковик, переслать и разделить ссылкой с другими пользователями. Согласно исследованию «Deloitte», 27 % сотрудников компаний не оценивают возможные риски перед публикацией комментариев, фотографий или видеоматериалов [218]. Негативные отзывы покупателей в социальных сетях об ассортименте и качестве реализуемой продукции, о торговом обслуживании несут в себе репутационный риск (нанесения вреда репутации и бренду со стороны социальных медиа), который может существенно повлиять на снижение потребительской лояльности к торговому предприятию и его конкурентоспособность.

Недостаточный контроль со стороны торгового предприятия над контентом может породить маркетинговые риски, связанные с информационной безопасностью – риск потери контроля над информационными потоками маркетинга, связывающими торговое предприятие с рынками сбыта, риск информационных атак веб-приложений, ряд других маркетинговых рисков.

Таким образом, высокий уровень угроз, обусловленных цифровыми рисками, требует фокусирования внимания на разработке программы мероприятий по обеспечению маркетинговой информационной безопасности.

Современное рискоориентированное общество – это продукт не только осознаний последствий научных и технологических достижений. Его семена

содержатся в расширении исследовательских возможностей и самого знания [168]. Цифровые риски (DG-риски) необходимо не только идентифицировать, но и оценивать в комплексе с другими их видами (товарным, ценовым, конкурентным, организационным, сбытовым, ресурсным, информационным и др.), а и учитывать при разработке комплекса маркетинговых программ и мероприятий. В данных условиях, именно компетенции персонала являются одним из важнейших факторов эффективного управления маркетинговыми рисками торгового предприятия [210, с. 79]. Торговые предприятия, которые могут идентифицировать, создавать, развивать и защищать ключевые маркетинговые компетенции, с наибольшей вероятностью демонстрируют лучшие результаты по сравнению с конкурентами.

Результативность работы любого квалифицированного менеджера, маркетолога сегодня многократно возрастает благодаря технологиям работы со структурированной цифровой информацией. Цифровая экономика основывается на том, что информация и технологии становятся доступными всегда и везде за счет мобильности и высокой технологичности, что приводит к новым форматам взаимодействия. Аналитика маркетинговых рисков становится интеллектуальной и точечной [66, с.23].

Вместе с тем, не каждое торговое предприятие может иметь в своем штате компетентный персонал, который способен работать в digital-направлении маркетинговой деятельности. Это, в свою очередь, порождает такой вид маркетингового риска как риск «пробела» в HR-потенциале, связанный с ограниченными компетенциями персонала (или их отсутствием) в области digital-маркетинга.

Таким образом, процесс цифровой трансформации бизнеса обуславливает появление новых угроз и расширяет спектр маркетинговых рисков, которые должны учитываться при обосновании стратегии управления маркетинговыми рисками в торговом предприятии.

По результатам проведенной в п.п. 2.3 диагностики системы управления маркетинговыми рисками определено, что в современных условиях проблема

управления маркетинговыми рисками торгового предприятия усиливается отсутствием адекватной современной информационной системы, позволяющей своевременно определять дестабилизирующие факторы, идентифицировать и принимать эффективные маркетинговые решения на стратегическом, тактическом и оперативном уровне.



Рисунок 3.4 – Процесс управления маркетинговым риском в торговом предприятии (авторская разработка)

Реализация каждого этапа процесса управления маркетинговыми рисками торгового предприятия (рис. 3.2) требует информационно-аналитической поддержки принятия маркетинговых управленческих решений, что обуславливает необходимость совершенствования информационных систем управления маркетинговыми рисками в торговых предприятиях. Формально информационная система управления маркетинговыми рисками может быть задана в виде кортежа ее структурных элементов и, учитывая общие требования к формированию систем [190], представлена в виде модели:

$$IMUTR = \{D, T, C, Z, R, I, F\} \quad (3.3)$$

где *IMUTR* – информационная система управления маркетинговыми рисками торгового предприятия;

$D = \{d_1, d_2, \dots, d_j\}$ – совокупность документов, где $D = D_1, D_2, D_3$, где D_1 – множество входных, D_2 – множество внутренних, D_3 – исходящих документов;

$T = \{t_1, t_2, \dots, t_m\}$ – множество типов маркетинговых документов;

$C = \{c_1, c_2, \dots, c_p\}$ – вектор потребителей маркетинговой информации (подразделений торгового предприятия);

$Z = \{z_1, z_2, \dots, z_m\}$ – множество функциональных задач управления маркетинговыми рисками в торговом предприятии;

$R = \{r_1, r_2, \dots, r_n\}$ – множество информационных ресурсов, содержащих определенные информационные системы или пакеты прикладных программ, необходимых для управления маркетинговыми рисками в торговом предприятии;

$I = \{i_1, i_2, \dots, i_k\}$ – множество информационных потоков между функциональной системой управления маркетинговыми рисками, содержащей совокупность сведений о маркетинговой информации, которая подлежит переработке и хранению в информационной системе;

F – множество связей между элементами D, C, Z, R .

Для построения современной интегрированной функциональной модели информационного обеспечения системы управления маркетинговыми рисками торгового предприятия нами была использована методология IDEF0, принятая в стандарте ISO 9001: 2000 Международной Организации по Стандартизации, в качестве рекомендаций по стандартизации в области информационной поддержки жизненного цикла продукции. Основное преимущество функциональной модели заключается в визуализации логической взаимосвязи всех информационных процессов модели [112]. Практическая реализация разработанной интегрированной функциональной модели информационного обеспечения системы управления маркетинговыми рисками торгового предприятия (рис. 3.5) возможна при условии рационального использования маркетинговых ресурсов, способностей и маркетинговых компетенций в каждом маркетинговом процессе торгового предприятия. Данная взаимосвязь представлена на рис. 3.6.

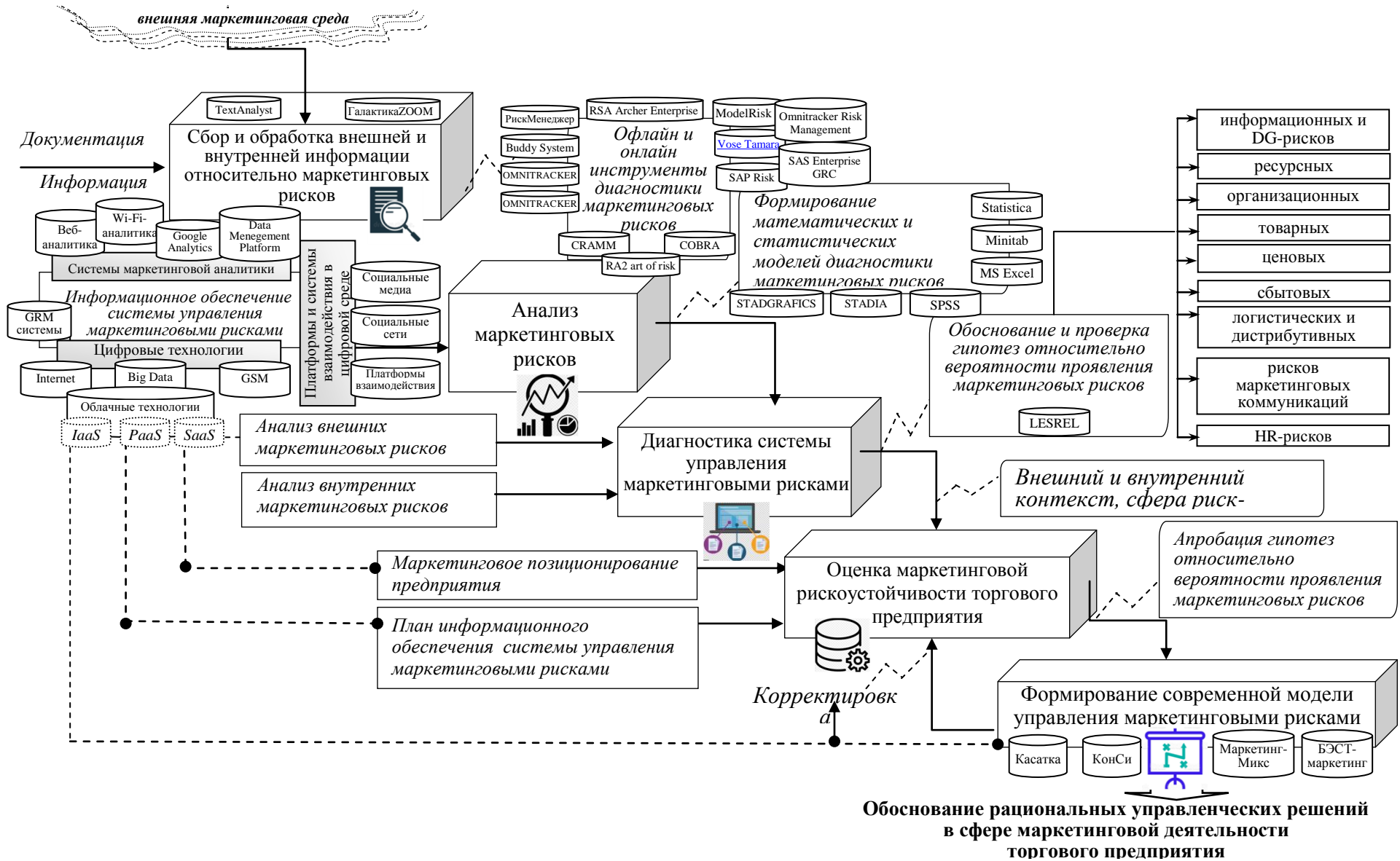
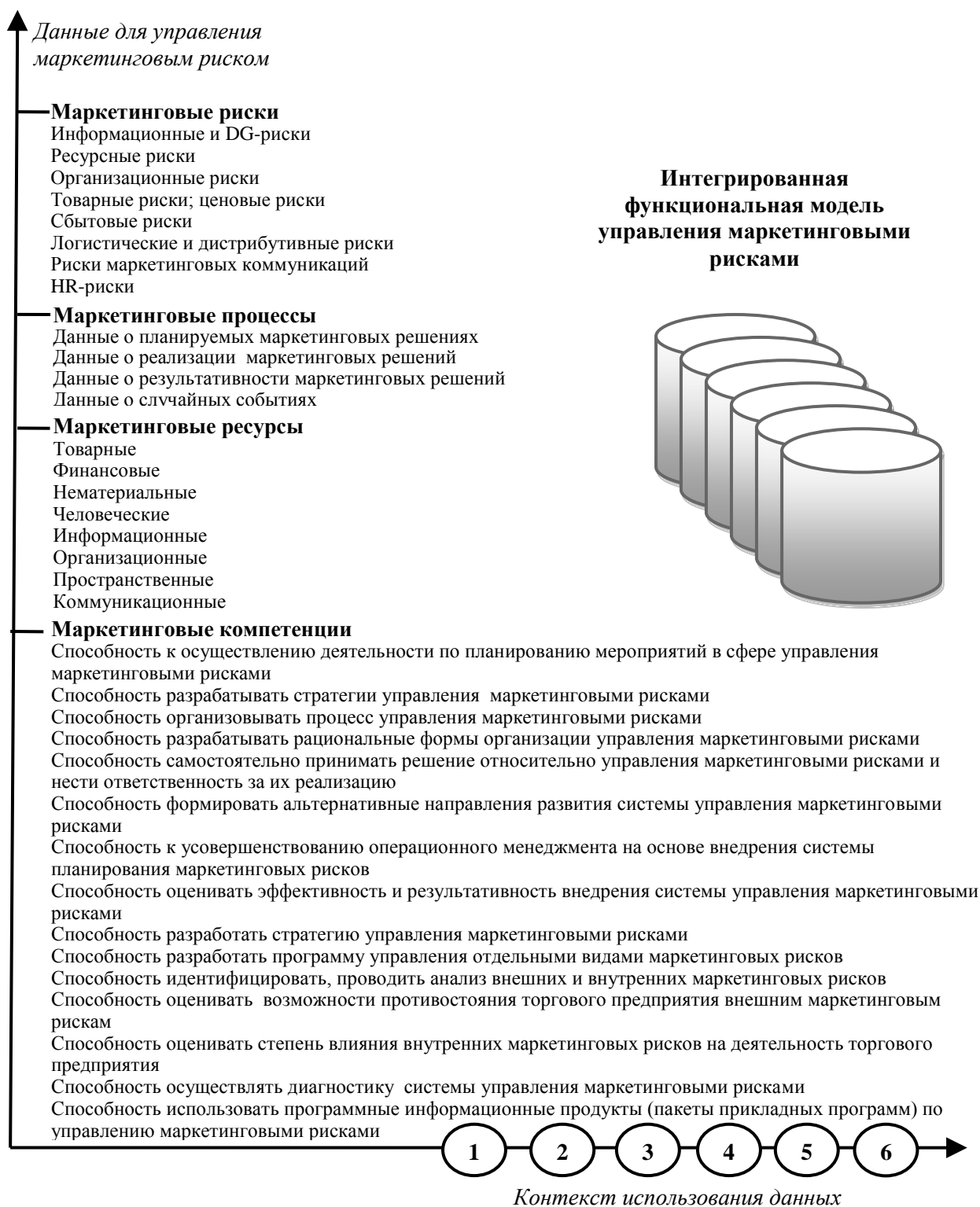


Рисунок 3.5 – Интегрированная функциональная модель информационно-аналитической поддержки принятия решений по управлению маркетинговыми рисками торгового предприятия (авторская разработка)



Условные обозначения:

1 – идентификация и анализ маркетинговых рисков; 2 – анализ альтернативных методов управления маркетинговыми рисками; 3 – выбор методов управления маркетинговыми рисками; 4 – выбор метода управления маркетинговыми рисками; 5 – практическое применение выбранного метода управления маркетинговыми рисками; 6 – мониторинг результатов и совершенствование системы управления маркетинговых рисков

Рисунок 3.6 – Модель взаимосвязи маркетинговых рисков, процессов, ресурсов и компетенций в интегрированной информационной системе управления маркетинговыми рисками торгового предприятия (авторская разработка)

Представленная на рис. 3.6 интегрированная функциональная модель информационно-аналитической поддержки принятия решений по управлению маркетинговыми рисками торгового предприятия, которая, в отличие от существующих, обеспечивает поэтапную логическую реализацию основных этапов процесса управления маркетинговыми рисками торгового предприятия (идентификации, диагностики, регулирования) на основе использования альтернативных технологий и информационных платформ взаимодействия в цифровой среде, программных продуктов и систем маркетинговой аналитики.

Для решения основных проблем практического внедрения системы стратегического управления маркетинговыми рисками в систему управления торговым предприятием (с учетом реализации предложенной концепции управления маркетинговыми рисками торгового предприятия, представленной на рис. 1.16), разработана структурно-логическая модель управления маркетинговыми рисками в торговом предприятии (рис. 3.7), которая интегрирует три компонента управления маркетинговыми рисками: теоретическую, аналитическую и стратегическую.

Результатом теоретического исследования является определение особенностей управления маркетинговыми рисками в торговом предприятии, определение основных структурных элементов информационной системы управления и построение концептуальной модели управления маркетинговыми рисками в торговом предприятии. Аналитическая компонента управления маркетинговыми рисками торгового предприятия предусматривает: оценку возможностей противостояния внешним маркетинговым рискам (определение ранга возможностей противостояния торгового предприятия внешним маркетинговым рискам), оценку внутренних маркетинговых рисков (на основе серии матриц маркетингового риск-навигатора; определение уровня угрозы внутренних маркетинговых рисков) и диагностику системы управления маркетинговыми рисками (изучение практик управления маркетинговыми рисками в торговых предприятиях и оценку уровня маркетинговой рискозащищенности).

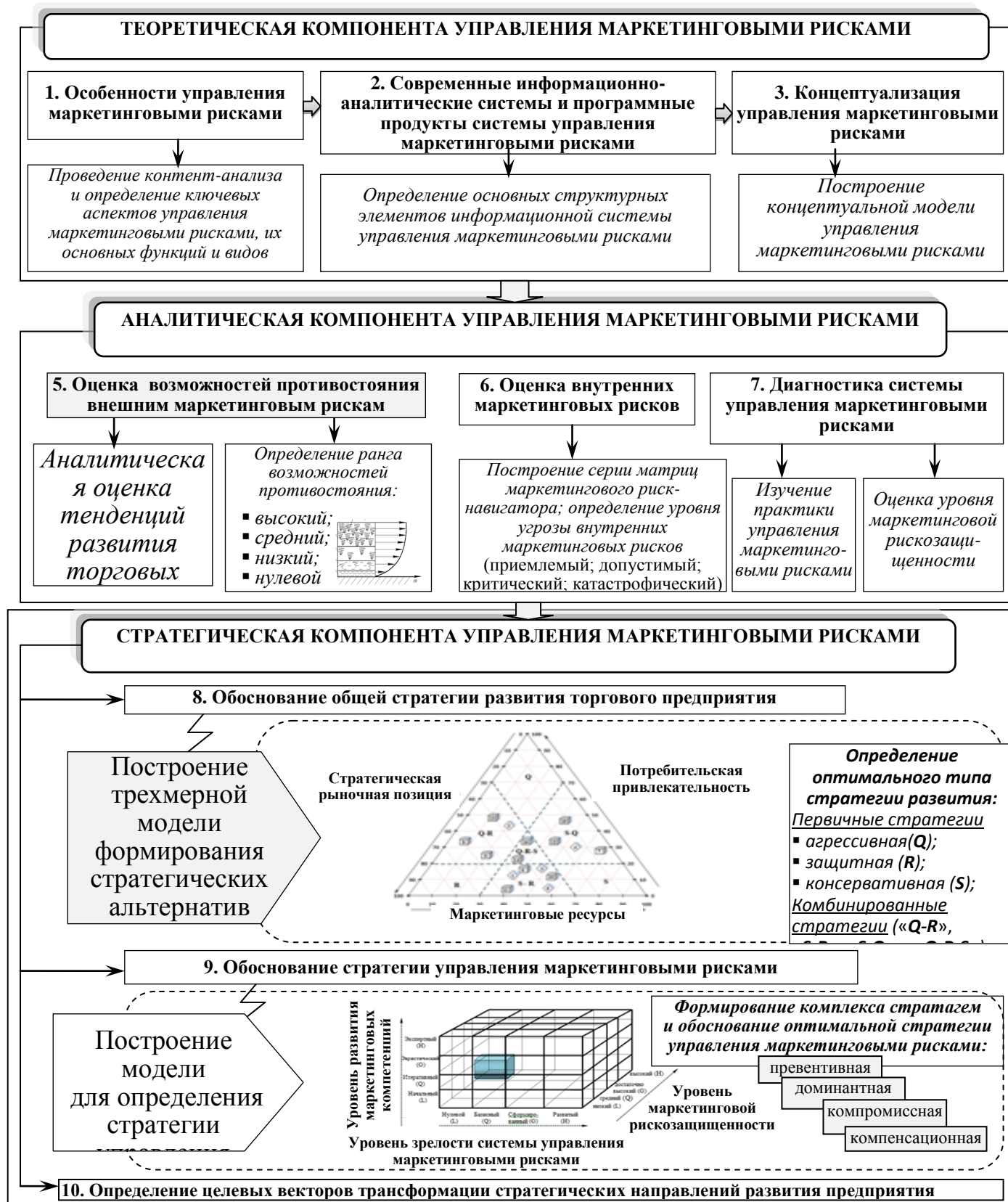


Рисунок 3.7 – Структурно-логическая модель управления маркетинговыми рисками в торговом предприятии (авторская разработка)

Стратегическая компонента, представленной структурно-логической модели управления маркетинговыми рисками торгового предприятия, предусматривает обоснование трехмерной модели формирования стратегических альтернатив развития торгового предприятия, практическая реализация которой позволяет обосновать оптимальный тип стратегии развития торгового предприятия (первичные стратегии: агрессивная (Q), защитная (R), консервативная (S); комбинированные стратегии: « $Q-R$ », « $S-R$ », « $S-Q$ » и « $Q-R-S$ »); формирование комплекса стратегем и обоснование оптимальной стратегии управления маркетинговыми рисками: превентивной, доминантной, компромиссной или компенсационной, а также определение целевых векторов трансформации стратегических направлений развития торгового предприятия.

Таким образом, разработанная структурно-логическая модель управления маркетинговыми рисками торгового предприятия, в отличие от существующих разработок, предполагает учет уровня маркетинговой рискозащищенности, зрелости системы управления маркетинговыми рисками и развития маркетинговых компетенций в торговом предприятии, согласована с общей стратегией развития, и позволяет на основе сравнения возможных стратегических альтернатив управления маркетинговыми рисками определить вектор целевых ориентиров обеспечения рискоустойчивого развития в стратегической перспективе.

3.2. Обоснование стратегии управления маркетинговыми рисками

Неопределенность развития бизнес-среды и несовершенство существующих моделей управления маркетинговыми рисками в торговых предприятиях Донецкой Народной Республики негативно влияют на результативность деятельности субъектов хозяйствования. Практический опыт деятельности торговых предприятий свидетельствует о том, что риск объективно неизбежен, а обоснованной причиной негативных последствий

проявления маркетинговых рисков в предпринимательской деятельности является отсутствие своевременной адекватной реакции на «вызовы» внешней среды, неполнота учета возможного воздействия на деятельность торгового предприятия различных рискообразующих факторов. Отсутствие своевременной реакции со стороны торгового предприятия на рисковые события приводит к потере возможностей его адаптации и запуску механизмов «разрушения системы» - дезорганизации предприятия. Риск – это достаточно высоко динамичный параметр, на уровень которого можно и нужно оказывать управляющее воздействие. В данном аспекте заслуживает внимания неоспоримое утверждение К. Гиротра и С. Нетесина: «...Если мы не будем управлять рисками, они начнут управлять нами...» [48, с. 9]. С целью недопущения такого сценария развития арсенал методов, моделей, подходов к стратегическому управлению маркетинговыми рисками должен систематически обновляться.

Ни одно торговое предприятие не может выжить в конкурентной среде, если оно не имеет четких ориентиров и направлений развития. Стратегический выбор является неотъемлемым элементом механизма формирования стратегии развития торгового предприятия. Как показали проведенные исследования, на практике большинство руководителей торговых предприятий сталкиваются с отсутствием необходимой информации для разработки адекватных альтернатив развития в силу возникновения непредвиденных обстоятельств и влияния значительного количества неучтенных рискообразующих факторов.

В современных условиях повышенного динамизма внешней среды достаточно остро стоят вопросы обоснования стратегии управления маркетинговыми рисками, которая бы учитывала все возможные источники рисков, характерные для новой экономики. Поскольку стратегические альтернативы, которые в прошлом были эффективными, не соответствуют современным требованиям и условиям функционирования торговых предприятий. Разработка эффективной стратегии развития предприятий в данных условиях возможна лишь при условии ориентации на маркетинговую философию предпринимательства, согласно которой на первый план выносятся ориентация на потребителя. Поскольку, как достаточно лаконично отмечают

Г.М. Голубев, С.А. Фатова: «..управление маркетинговыми рисками, как и всякая управленческая деятельность – отнюдь не реакционный процесс преодоления случайных событий, а скорее процесс развития опережающего мышления и формирования готовности к тому, что может произойти» [50, с. 30]. Безусловно, в современных условиях реальным двигателем социально-экономического прогресса и наибольшей ценностью успешного развития любого хозяйствующего субъекта становится возможность применения комплекса адекватных маркетинговых действий при эффективном использовании имеющегося маркетингового потенциала.

Исходя из вышеизложенного, особую актуальность приобретают вопросы обоснования методического инструментария выбора стратегии развития торгового предприятия, где критерий оценки и выбора стратегии управления маркетинговыми рисками является одним из основных элементов структуры стратегического выбора и представляет собой показатель соответствия оптимальности достижения стратегических намерений торгового предприятия.

В свою очередь, результатом формирования стратегии развития торгового предприятия является непосредственно выбор стратегии. Учитывая, что выбор стратегии позиционируется для торгового предприятия как задача принятия решения, детального изучения требуют методы и модели принятия решений, особенно в условиях риска и неопределенности. Поскольку, как показали проведенные исследования, ряд ученых [15; 68; 70; 83; 105; 115; 123; 130; 153; 156] акцентируют внимание на взаимосвязи между стратегическим управлением, в частности концепцией стратегических намерений, и риск-менеджментом.

Так, И. Ансофф, выделяя четыре стратегии роста в товарно-рыночной сетке, акцентирует внимание на возможности снижения маркетингового риска с помощью стратегий диверсификации [15, с. 183], П. Друкер подчеркивает, что «...будущее неизбежно наступит, но оно будет другим в силу воздействия риска» [64, с. 237.]. В свою очередь, Г. Минцберг, рассматривая «десять школ мысли», указывал на наличие риска сопротивления в «школе дизайна» и риска группового мышления в «школе планирования» [115, с. 26]. Подчеркивая важность и необходимость стратегического управления маркетинговыми

рисками, Дж. Девис выделил стадии данного процесса [190], А. Сливоцкий выделил семь типов стратегических рисков [217]: отрасль, технология, бренд, конкурент, клиент, проект, стагнация. Мы полностью поддерживаем позиции ученых, поскольку любая деятельность осуществляется в условиях риска, а, следовательно, бизнеса без риска не существует.

Еще в момент обоснования идеи бизнеса, формирования миссии и стратегических целей развития торговое предприятие уже подсознательно закладывает в свою деятельность комплекс маркетинговых рисков, имеющих временные границы. Модель взаимосвязи стратегических намерений и маркетинговых рисков торгового предприятия (рис. 3.8) демонстрирует, что принятие маркетинговых управленческих решений в плоскости стратегических намерений приводит к возникновению маркетинговых рисков и, наоборот, управление маркетинговыми рисками влияет на процесс достижения стратегических целей торговым предприятием.



Рисунок 3.8 – Модель взаимосвязи стратегических намерений торгового предприятия и маркетинговых рисков
(разработано автором)

Представленная на рис. 3.9 модель, подтверждает тот факт, что менеджмент маркетинговых рисков является не только ключевой доминантой

процесса формирования стратегических намерений торгового предприятия, но и способствует реализации миссии и общей стратегии развития торгового предприятия. Исходя из этого, основой для совершенствования процесса формирования стратегических намерений торгового предприятия, по нашему мнению, должна быть эффективная модель управления маркетинговыми рисками, реализация которой будет способствовать обеспечению высокого уровня маркетинговой рискозащищенности торгового предприятия в целом.

Целью стратегического управления торговым предприятием является достижение приоритетных целей развития. При этом, следует отметить, что прогрессия развития торгового предприятия определяет его способность к эффективному функционированию и противодействию дестабилизирующему влиянию внешнего окружения. Именно влияние среды является движущей силой развития торгового предприятия, которая обуславливает необходимость изменения существующих структур и связей, способствует приобретению новых признаков и свойств, характеризующих развитие.

Для определения оптимальной стратегии развития торгового предприятия нами использована концепция жизненных стратегий и подход Раменского-Грайма [136]. Придерживаясь биологического подхода, нами сформирована система общих стратегий развития для торговых предприятий, представленная в виде «треугольника Грайма». Параметрами предложенной модели (рис. 3.10) являются: маркетинговый потенциал (Приложение Р, табл. Р.1-Р.3), стратегическая конкурентная позиция (рис. 2.4, Приложение З, табл. 3.2) и потребительская привлекательность торгового предприятия (Приложение П, табл. П.1-П.2). Буквенные символы в углах треугольника («Q», «R», «S») обозначают три первичные вида стратегий развития торгового предприятия (агрессивная, консервативная и защитная), сочетания из двух и трех букв («Q-R», «R-S», «S-Q» и «Q-R-S») – характеризуют вторичные (комбинированные) виды стратегий развития (рис. 3.9).

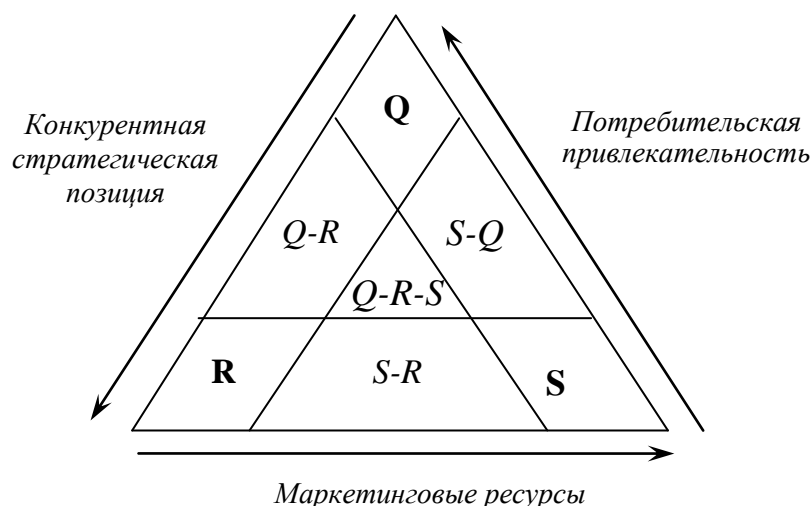


Рисунок 3.9 – Модель формирования стратегических альтернатив развития торгового предприятия (авторская разработка)

Учитывая динамичность условий и факторов внешней среды, реализация четко выраженной первичной стратегии развития торгового предприятия возможна крайне редко. Обычно, торговое предприятие, стремясь к сохранению существующих конкурентных позиций, использует все возможные альтернативы (например, изменяется ширина и устойчивость ассортимента реализуемых товаров, колеблется уровень цен на реализуемые товары, изменяется квалификация и компетентность персонала и др.). Это приводит к возможностям формирования различных комбинаций первичных видов стратегий развития торговых предприятий: «Q-R», «S-R», «S-Q» и «Q-R-S».

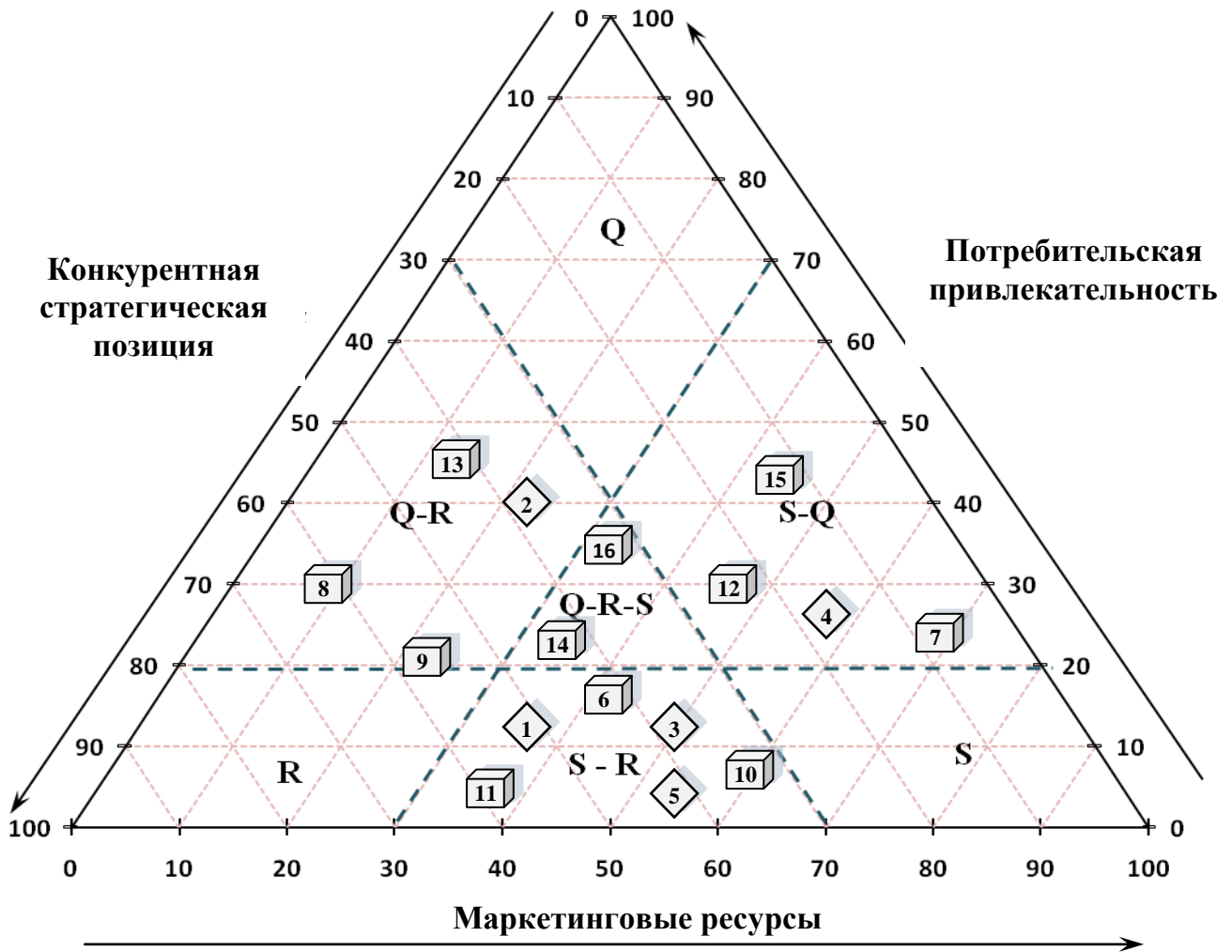
Таблица 3.3 - Характеристика стратегий развития торговых предприятий (авторская разработка)

Тип стратегия развития	Сущность	Характеристика параметров стратегии развития	Стратегические ориентиры
1	2	3	4
Агрессивная (Q)	Стратегия развития ориентирована на обеспечение прироста прибыли за счет расширения деловой активности в условиях адаптации к условиям бизнес-среды, прирост маркетинговых ресурсов и повышение потребительской привлекательности	Характерна для торговых предприятий с сильной стратегической позицией, высоким уровнем маркетингового потенциала и потребительской привлекательности	Систематическая оценка изменений на рынке, анализ спроса и предложения
Защитная (R)	Стратегия развития ориентирована на сохранение стратегической рыночной позиции. Главная цель – оптимизация маркетинговых ресурсов и маркетинговых затрат и недопущение убыточности деятельности	Характерна для торговых предприятий, маркетинговые способности и возможности потенциал которых, позволяет успешно функционировать при дефиците маркетинговых ресурсов и сохранять существующие конкурентные позиции.	Защита стратегических рыночных позиций, своевременная реакция на изменения бизнес-среды

Продолжение таблицы 3.3

1	2	3	4
Консервативная (S)	Стратегия развития ориентирована на поддержание существующих конкурентных преимуществ, предусматривает усовершенствование параметров потребительской привлекательности, повышение эффективности использования маркетинговых ресурсов	Характерна для торговых предприятий, которые способны приспособиться и «найти выгоды» при росте интенсивности конкуренции в сфере торговли. Для поддержки стратегической устойчивости данные предприятия используют стандартные маркетинговые ресурсы в периоды, когда они оказываются временно невостребованными другими торговыми предприятиями.	Прогнозирование и моделирование возможных изменений бизнес-среды, расширение ассортимента реализуемых товаров, усовершенствование системы сбыта
Комбинированная стратегия развития (Q-R)	Стратегия развития ориентирована на получение положительного эффекта за счет расширения поля деловой активности, формирование долгосрочных партнерских отношений и обеспечение оптимального соотношения результатов с ресурсами и затратами	Характерна для торговых предприятий, маркетинговые ресурсы которых достаточны для расширения возможностей обеспечения устойчивой стратегической позиции в сфере розничной торговли	Адаптация маркетинговых ресурсов и формирование уникальных конкурентных преимуществ
Комбинированная стратегия развития (Q-S)	Стратегия развития ориентирована на активное инвестирование финансовых ресурсов с целью расширения рынка сбыта и обеспечения прироста товарооборота в расчете 1 м ² торговой площади	Характерна для торговых предприятий, которые стремятся наращивать стратегический потенциал, повышать уровень потребительской привлекательности и эффективность использования всех видов маркетинговых ресурсов на основе внедрения стратегических изменений в соответствии с изменениями спроса и предложения в сфере торговли	Расширение ассортимента реализуемых товаров, усовершенствование сбытовой политики, повышение эффективности использования маркетинговых ресурсов
Комбинированная стратегия развития (Q-R-S)	Стратегия развития основывается на комплексном усовершенствовании параметров потребительской привлекательности, обеспечении динамичности использования маркетинговых ресурсов и укреплении конкурентной стратегической позиции	Характерна для торговых предприятий, которые способны поддерживать средний уровень маркетингового потенциала и ориентированы на трансформацию бизнес-процессов в соответствии с изменениями условий бизнес-среды	Акцентирование внимания на внедрении организационных инноваций, порске уникальных маркетинговых ресурсов
Комбинированная стратегия развития (S-R)	Фокусирование стратегии развития направлено на конкретный сегмент рынка, группу потребителей, ассортимент товаров. Цель стратегии заключается в достижении конкурентных преимуществ в узком сегменте розничной торговли	Характерна для торговых предприятий, которые способны в долгосрочной перспективе удерживать конкурентные преимущества и сохранять существующую стратегическую позицию на рынке за счет расширения ассортимента реализуемых товаров и повышения качества торгового обслуживания	Совершенствование ключевых параметров потребительской привлекательности

Согласно предложенному подходу, определение оптимального вида стратегии развития торговых предприятий осуществляется в трехмерном пространстве на основе интегрирования значений стратегических параметров в координатах модели. Результаты моделирования по определенным выше условиям представлены на рис. 3.10.



Условные обозначения:

◆ - Торговые предприятия кластера А	▣ - Торговые предприятия кластера В	
1 - ТС «Первый республиканский супермаркет»	6 - ООО «Стар-Трейд»	12 - ООО «Евро Трейд –Дон»
2 - ТС «Обжора»	7 - ООО «Авангард-Трейд»	13 - ООО «Резус»
3 - ТС «Авоська»	8 - ООО «АльфаДон»	14 - ООО «Сфера-Град»
4 - ТС «Геркулес-МОЛОКО»	9 - ООО «ВС Групп»	15 - ООО «ТД Росмен»
5 - ТС «Вектор»	10 - ЧП «Дар земли»	16 - ООО «Юго-Восток Трейдинг»
	11 - ЧП «Донецк»	

Рисунок 3.10 – Трехмерная модель формирования стратегии развития для торговых предприятий (авторская разработка)

Согласно построенной трехмерной модели (рис. 3.10) для торговых предприятий характерны три вида комбинированных стратегий развития: «Q-R», «S-R», «S-Q» и «Q-R-S».

Результаты практической апробации предложенного научно-методического методического подхода к формированию стратегии развития торговых предприятий (рис. 3.10) подтвердили тот факт, что ни одно из исследуемых предприятий не реализует первичные стратегии развития в чистом виде.

По результатам моделирования установлено, что для 37,5% исследуемых торговых предприятий (ТС «Первый республиканский супермаркет», ТС «Авоська», ТС «Вектор», ООО «Стар-Трейд», ЧП «Дар земли» и ЧП «Донецк») в качестве оптимальной рекомендована комбинированная стратегия развития «S-R». Комбинированная стратегия развития «S-Q» рекомендована для 25% исследуемых торговых предприятий, среди которых ТС «Геркулес-МОЛОКО» и три предприятия розничной торговли (ООО «Авангард-Трейд», ООО «Евро Трейд-Дон», ООО «ТД Россмен»). Комбинированная стратегия «Q-R» рекомендована для следующих торговых предприятий: ТС «Обжора», ООО «ВС Групп», ООО «Альфадон», ООО «Резус». Комбинированная стратегия развития «Q-R-S» является наиболее оптимальной для двух торговых предприятий исследуемой совокупности - ООО «Сфера-Град» и ООО «Юго-Восток Трейдинг».

Согласно предложенному подходу, изменение одного или нескольких параметров модели трансформирует стратегию развития торгового предприятия. Исходя из этого, исследуемым торговым предприятиям рекомендуется осуществлять систематический контроль процесса реализации стратегии, поскольку изменения условий бизнес-среды ставят перед торговыми предприятиями Донецкой Народной Республики новые стратегические задачи, для решения которых необходимо своевременное принятие соответствующих маркетинговых управленческих решений.

Таким образом, предложенный научно-методический подход к формированию стратегии развития торгового предприятия, в отличие от существующих, учитывает маркетинговый потенциал, стратегическую конкурентную позицию и потребительскую привлекательность торгового

предприятия и позволяет на основе сравнения возможных альтернатив определить целевые ориентиры дальнейшего развития в конкурентной среде.

Учитывая, что признаками современной бизнес-среды торговых предприятий является неопределенность, турбулентность, динамизм, волатильность, успешная реализация стратегии развития торгового предприятия (обеспечение перехода от текущего состояния к желаемому) возможна на основе обоснования методического инструментария выбора оптимального типа стратегии управления маркетинговыми рисками, которая, в свою очередь, формируется с учетом следующих компонентов: уровня маркетинговой рискозащищенности (поскольку каждое торговое предприятие имеет разные возможности противостояния негативному влиянию рискообразующих факторов), уровня зрелости системы управления маркетинговыми рисками (поскольку реализация как общей стратегии развития, так и стратегии управления маркетинговыми рисками, требует согласования маркетинговых управленческих решений на различных уровнях – стратегическом, тактическом и оперативном) и уровня развития маркетинговых компетенций (поскольку уровень развития компетенций в каждом отдельном торговом предприятии индивидуален).

Для определения оптимальной стратегии управления маркетинговыми рисками торгового предприятия использован подход, предложенный В. Тарасенко в «Книге бизнес-перемен. 64 стратагемы» [156], согласно которому оптимальный вид стратегии управления маркетинговыми рисками торгового предприятия может быть определен путем формирования определенной стратагемы. Стратагема – это пространство факторных состояний возможных стратегических альтернатив, измеряющихся в трех координатах [156, с.19].

Для определения оптимальной стратегии управления маркетинговыми рисками разработана модель, представленная на рис. 3.11.

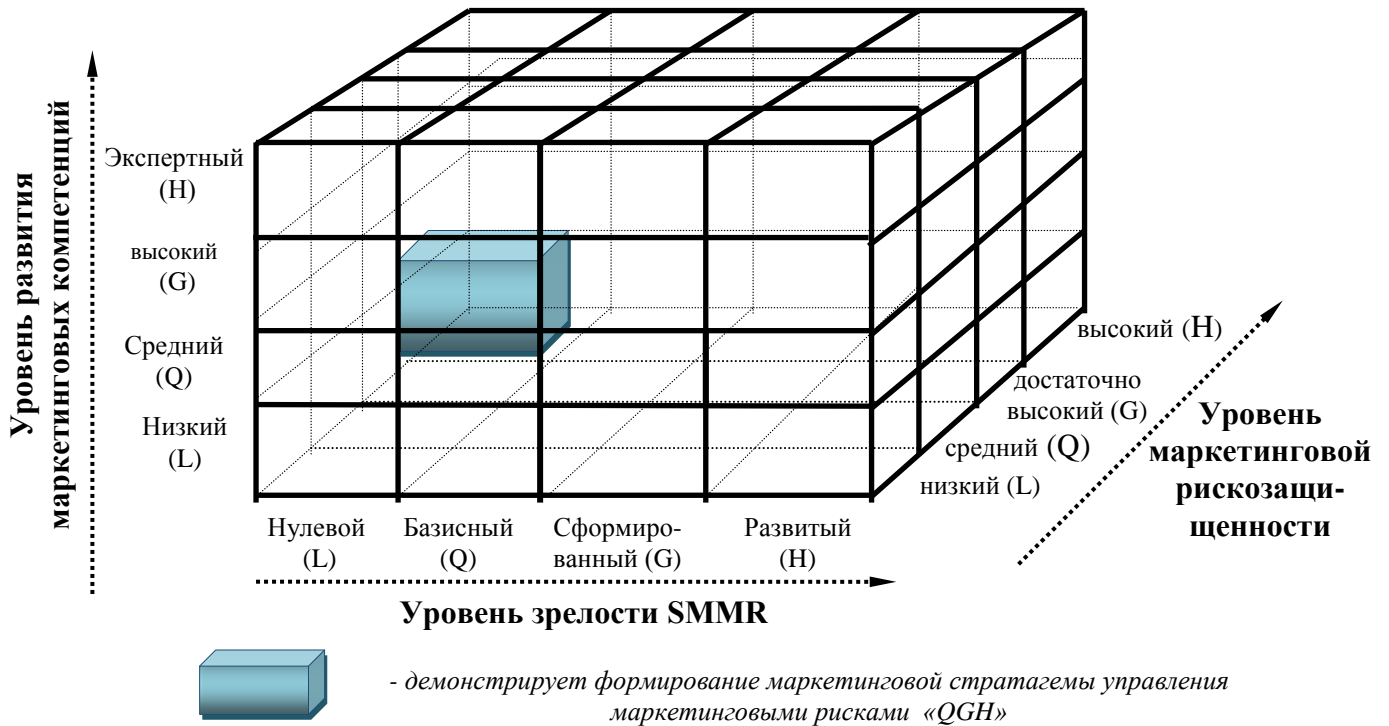


Рисунок 3.11 – Модель определения стратегии управления маркетинговыми рисками торгового предприятия (авторская разработка)

Функциональная зависимость, определяющая стратегию, описывающую стратегию управления маркетинговыми рисками i -го торгового предприятия, имеет вид:

$$f = \langle V^{MR}; \mathfrak{Z}_{SMMR}^Z; L^{MK} \rangle \quad (3.5)$$

где V^{MR} – уровень маркетинговой рискозащищенности торгового предприятия;

\mathfrak{Z}_{SMMR}^Z – уровень зрелости системы управления маркетинговыми рисками (SMMR) торгового предприятия;

L^{MK} – уровень развития маркетинговых компетенций.

Учитывая, что для каждой составляющей представленной функциональной зависимости характерны разные состояния (уровни) – возможны 64 альтернативные стратегии (3 параметра, на основе которых определяется вид стратегии управления маркетинговыми рисками, для которых характерны 4 возможных состояния), что наглядно представлено на рис.3.12.

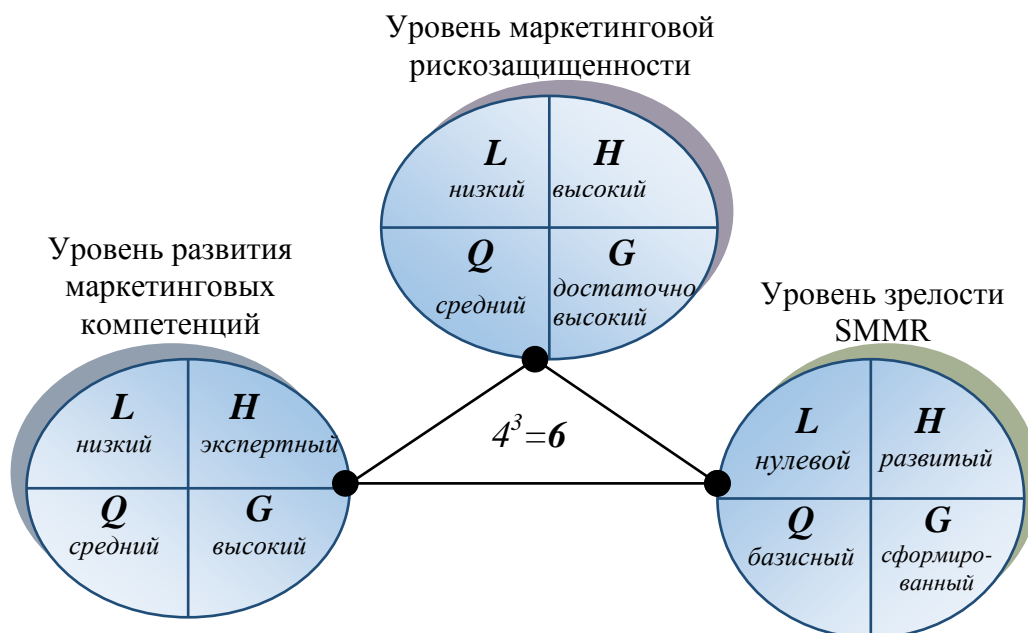


Рисунок 3.12 - Схема формирования маркетинговой стратегаемы, определяющей k -й вид стратегии управления маркетинговыми рисками торгового предприятия (сформировано автором на основе [216])

Латинские буквы, приведенные на рис. 3.12, соответствуют фактическому состоянию каждой составляющей маркетинговой стратегаемы, которая формируется в соответствии с интерактивной моделью, приведенной на рис. 3.10.

Согласно предложенному подходу, такие компоненты интерактивной модели, как маркетинговая рискозащищенность торгового предприятия и уровень зрелости SMMR, были определены в работе (п.п. 2.3., п.п. 3.1 соответственно). Для оценки уровня развития маркетинговых компетенций была разработана анкета для руководителей и специалистов торговых предприятий (Приложение С), обработка данных которой позволила на основе разработанной шкалы (табл. С.1) идентифицировать и охарактеризовать фактический уровень развития маркетинговых компетенций табл. 3.4.

Таблица 3.4 – Характеристика уровней развития маркетинговых компетенций в торговом предприятии (*авторская разработка*)

Уровень развития маркетинговых компетенций	Торговые предприятия*	Влияние на реализацию стратегии управления маркетинговыми рисками	Индивидуальные характеристики маркетингового персонала
Экспертный	–	Достаточно высокий уровень развития маркетинговых компетенций, для которого характерно интуитивное понимание ситуации и умение фокусировать внимание на ключевых рискообразующих факторах и запланированных стратегических аспектах развития торгового предприятия.	Маркетинговый персонал торгового предприятия является компетентным в вопросах своевременной и всесторонней идентификации угроз маркетинговых рисков и способен принимать обоснованные маркетинговые стратегические решения.
Высокий	ТС «Геркулес-МОЛОКО»; ТС «Первый республиканский супермаркет»; ТС «Обжора»; ТС «Вектор»; <i>ООО «Юго-Восток Трейдинг»;</i> <i>ООО «Сфера-Град»</i>	Для данного уровня развития маркетинговых компетенций характерна возможность полного видения рискованной ситуации в целом и возможных альтернативных решений стратегической задачи обеспечения эффективной реализации стратегии управления маркетинговыми рисками.	Уровень развития навыков управления маркетинговыми рисками персонала достаточно высокий. Маркетинговый персонал владеет навыками принятия решений в нестандартных и рискованных ситуациях, способен принимать обоснованные маркетинговые решения в нестандартных ситуациях, способен заранее предвидеть и предотвращать негативные рискованные события.
Средний	ТС «Авоська»; <i>ООО «ВС Групп»;</i> <i>ЧП «Дар земли»;</i> <i>ЧП «Донецк»;</i> <i>ООО «Резус»;</i> <i>ООО «ТД Россмен»</i>	Маркетинговый персонал торгового предприятия имеет способности и возможности для реализации стратегии управления маркетинговыми рисками. Однако, отсутствует комплексный подход к решению задач в силу отсутствия знаний по некоторым аспектам управления маркетинговыми рисками. Возможно развитие маркетинговых компетенций	Основными качествами маркетингового персонала является упорство способствующее успеху. Маркетинговый персонал нацелен на конкретный результат, а не на процесс. Инициативный. Стремится добиться успеха в предвидении маркетинговых угроз, однако, не всегда проявляет достаточную упорство относительно отстаивания собственной точки зрения.
Низкий	<i>ООО «Стар-Трейд»;</i> <i>ООО «Авангард-Трейд»;</i> <i>ООО «АльфаДон»;</i> <i>ООО «Евро Трейд – Дон»</i>	Маркетинговый персонал торгового предприятия преимущественно действует строго по правилам, процесс принятия маркетинговых управленческих решений носит ограниченный характер и отсутствует возможность быстрой реакции на рискованную ситуацию.	Маркетинговый персонал не владеет необходимыми навыками и не пытается их развивать. Уровень развития маркетинговых компетенций является неудовлетворительным, поскольку персонал не понимает важности навыков управления маркетинговыми рисками и не пытается их развивать. Столкнувшись с неудачами часто теряет веру в себя и удовлетворен теми результатами, которые выходят.

* Примечание: *жирным шрифтом выделены исследуемые торговые предприятия кластера А;*
курсивом – исследуемые торговые предприятия кластера В

Таким образом, на основе комбинирования фактических состояний каждого параметра модели определения стратегии управления маркетинговыми рисками (рис. 3.11) определены маркетинговые стратегии, характерные для каждого исследуемого торгового предприятия (табл.3.5).

С целью формирования группы стратегем, характеризующие j -ю стратегию управления маркетинговыми рисками торгового предприятия (превентивная, доминантная, компромиссная, компенсационная) был оценен потенциал каждой стратегемы в соответствии с доминантными состоянием компонентов стратегемы путем суммирования баллов каждой i -той ее компоненты на основе разработанной шкалы (табл. 3.6).

Таблица 3.6 – Шкала оценки компонентов стратегемы

Альтернативные состояния i -ой компоненты маркетинговой стратегемы	Количество баллов присваиваемых i -той компоненте маркетинговой стратегемы*
H	3
G	2
Q	1
L	0

* Например, потенциал маркетинговой стратегемы «*QGH*» оценивается следующим образом: $\dot{U}=1+2+3=6$ баллов.

В таблице 3.7 приведены результаты расчета потенциала комплекса альтернативных маркетинговых стратегем торговых предприятий.

Таблица 3.7 – Результаты оценки потенциала комплекса маркетинговых стратегем торговых предприятий

№ п/п	Маркетинговая стратегема		№ п/п	Маркетинговая стратегема		№ п/п	Маркетинговая стратегема		№ п/п	Маркетинговая стратегема	
	Код	Потенциал (\dot{U}), баллы		Код	Потенциал (\dot{U}), баллы		Код	Потенциал (\dot{U}), баллы		Код	Потенциал (\dot{U}), баллы
1	HHH	9	17	GHQ	6	33	HQL	4	49	GLQ	3
2	HHG	8	18	GGG	6	34	HLQ	4	50	LHL	3
3	HGH	8	19	GQH	6	35	QHL	4	51	LGQ	3
4	HHQ	7	20	LHH	6	36	QGQ	4	52	LQG	3
5	HGG	7	21	HGL	5	37	QQH	4	53	LLH	3
6	HQH	7	22	HQQ	5	38	QQG	4	54	QQL	2
7	QHH	7	23	HLG	5	39	QLH	4	55	QLQ	2
8	GHH	7	24	QHQ	5	40	GGL	4	56	GLL	2
9	GHG	7	25	QGG	5	41	GQQ	4	57	LGG	2
10	GGH	7	26	GHL	5	42	GLG	4	58	LGL	2
11	HHL	6	27	GGQ	5	43	LQH	4	59	LQQ	2
12	HGQ	6	28	GQG	5	44	HLL	3	60	LLG	2
13	HQG	6	29	GLH	5	45	QGL	3	61	QLL	1
14	HLH	6	30	LHQ	5	46	QQQ	3	62	LQL	1
15	QHG	6	31	LHG	5	47	QLG	3	63	LLQ	1
16	QGH	6	32	LGH	5	48	GQL	3	64	LLL	0

* первая буква кода стратегемы характеризует уровень зрелости SMMR; вторая буква – характеризует уровень маркетинговой рискозащищенности торгового предприятия; третья – характеризует уровень развития маркетинговых компетенций в торговом предприятии

Для определения стратегии управления маркетинговыми рисками разработана шкала (табл. 3.8).

Таблица 3.8 - Шкала измерения потенциала стратега и определения типа стратегии управления маркетинговыми рисками
(авторская разработка)

Диапазон изменения потенциала стратега (\dot{U}), баллы	Комплекс стратегем, формирующих кластер в стратегии управления маркетинговыми рисками	Количество стратегем в кластере	Тип стратегии управления маркетинговыми рисками	Торговые предприятия	Характеристика стратегии управления маркетинговыми рисками и практические рекомендации по ее реализации
1	2	3	4	5	6
$9 \leq \dot{U} \leq 7$	ННН; ННГ; НГН; ННQ; НГГ; НQН; QНН; ГНН; ГНГ; ГГН	10	Превентивная	-	Стратегия ориентирована на обеспечение сбалансированного развития системы управления маркетинговыми рисками. Уровень зрелости SMMR торгового предприятия развитый. Конкурентная позиция торгового предприятия - достаточно устойчивая. Для реализации стратегии управления маркетинговыми рисками необходимо развитие маркетинговых компетенций с целью обеспечения своевременного контроля внешних и внутренних рискообращающих факторов.
$6 \leq \dot{U} \leq 5$	ННЛ; НГQ; НQГ; НЛН; QНГ; QГН; ГНQ; ГГГ; GQH; LНН; НGL; НQQ; НLG; QНQ; QGG; ГНL; GGQ; GQG; GLH; ЛНQ; ЛНГ; LGH	22	Доминантная	ТС «Геркулес МОЛОКО»	Стратегия предусматривает систематический детальный анализ и контроль возможных маркетинговых решений по критерию «затраты-результат» с целью определения доминантных сфер управленческих воздействий. Для решения ряда управленческих маркетинговых задач, связанных с идентификацией, оценкой и нейтрализацией маркетинговых рисков по рискованным операциям необходимо развитие ключевых маркетинговых компетенций персонала.
$4 \leq \dot{U} \leq 3$	НQL; НLQ; QНL; QGQ; QQH; QQG; QLH; GGL; GQQ; GLG; LQH; HLL; QGL; QQQ; QLГ; GQL; GLQ; LHL; LGQ; LQG; LLH	21	Компромисная	ТС «Первый Республиканский супермаркет»; ТС «Обжора»; ТС «Вектор»	Стратегия ориентирована на усиление контроля внешних и внутренних маркетинговых рисков, разработку комплексной системы их мониторинга и регулирования. Уровень развития маркетинговых компетенций имеет является средним, что обуславливает наличие «узких

Продолжение таблицы 3.8

1	2	3	4	5	6
				<p><i>ООО «Евро Трейд-Дон»; ООО «Юго-Восток-Трейдинг»; ООО «Стар-Трейд»; ООО «Авангард-Трейд»; ООО «АльфаДон»; ООО «»ВС Групп»; ООО «ТД Россмен».</i></p>	<p>мест» в управлении маркетинговыми рисками и критический характер их проявления в деятельности торгового предприятия. Ликвидация указанных пробелов позволит обеспечить противостояние маркетинговым рискам. Для реализации стратегии управления маркетинговыми рисками необходимо своевременное определение приоритетных сфер регулирования степени маркетинговых рисков, подбор эффективных соответствующих маркетинговых инструментов с целью повышения эффективности принимаемых маркетинговых управленческих решений, направленных на минимизацию потерь.</p>
$2 \leq \dot{U} \leq 0$	<p>QQI; QLQ; GLL; LGG; LGL; LQQ; LLG; QLL; LQL; LLQ; LLL</p>	13	Компенсационная	<p>ТС «Авоська»; <i>ООО «ВС Групп»;</i> <i>ЧП «Дар Земли»;</i> <i>ЧП «Донецк»;</i> <i>ООО «Резус»;</i> <i>ООО «Сфера Град»</i></p>	<p>Маркетинговая рискоустойчивость торгового предприятия является низкой. Достаточно остро стоит вопрос разработки и внедрения комплексной системы управления маркетинговыми рисками в торговом предприятии, а также обоснования комплекса мероприятий по выявлению, оценке уровня концентрации и вероятности возникновения различных видов маркетинговых рисков, предупреждению нежелательных последствий рисков событий и компенсации понесенных потерь в результате негативного проявления маркетинговых рисков.</p>

Анализ данных табл. 3.8 показывает, что для исследуемых торговых предприятий характерны три типа стратегий управления маркетинговыми рисками. Так, для ТС «Геркулес МОЛОКО» наиболее оптимальной является доминантная стратегия управления маркетинговыми рисками. Компромиссная стратегия управления маркетинговыми рисками наиболее целесообразна для 62,5% исследуемых торговых предприятий: трех торговых предприятий кластера А (ТС «Первый Республиканский супермаркет» и ТС «Обжора» и ТС «Вектор»), и 7 исследуемых торговых предприятий кластера В (ООО «Евро Трейд-Дон»; ООО «Юго-Восток-Трейдинг»; ООО «Стар-Трейд»; ООО «Авангард-Трейд»; ООО «»ВС Групп», ООО «Альфадон»; ООО «ТД Россмен»). Для 37,5% исследуемых торговых предприятий Донецкой Народной Республики рекомендована компенсационная стратегия управления маркетинговыми рисками (ТС «Авоська»; ООО «ВС Групп»; ЧП «Дар Земли»; ЧП «Донецк»; ООО «Резус»; ООО «Сфера Град»).

Реализация рекомендованных стратегий управления маркетинговыми рисками позволит снизить вероятность их возникновения и негативного проявления в деятельности торговых предприятий, однако, не гарантии полной нейтрализации негативных последствий.

Таким образом, предложенный методический инструментарий определения оптимальной стратегии управления маркетинговыми рисками обеспечивает возможность комплексного учета: уровня зрелости системы управления маркетинговыми рисками, уровня маркетинговой рискозащищенности и уровня развития маркетинговых компетенций, что позволяет повысить обоснованность маркетинговых управленческих решений в торговых предприятиях.

Учитывая, что каждое торговое предприятие придерживается определенной стратегии развития, для которой характерна установления приоритетность решения задач, построена матрица соответствия стратегий управления маркетинговыми рисками в координатах «общая стратегия развития – стратегия управления маркетинговыми рисками» (рис. 3.13),

позволяющая дополнительно уточнить эффективность рекомендованного комплекса стратегий.

Позиционирование торговых предприятий в координатах матрицы «общая стратегия развития – стратегия управления маркетинговыми рисками» позволяет сделать вывод, что для большей части исследуемых торговых предприятий (75%) рекомендуемый тип стратегии управления маркетинговыми рисками является оптимальным с учетом их общей стратегии развития. Однако, для 25% исследуемых торговых предприятий (ТС «Авоська», ООО «Резус», ООО «Дар Земли» и ЧП «Донецк») рекомендованы векторы модификации стратегий управления маркетинговыми рисками. Поскольку для обеспечения дальнейшего стратегического развития и сохранения конкурентных позиций на рынке необходима более агрессивная реакция на риск со стороны торгового предприятия.

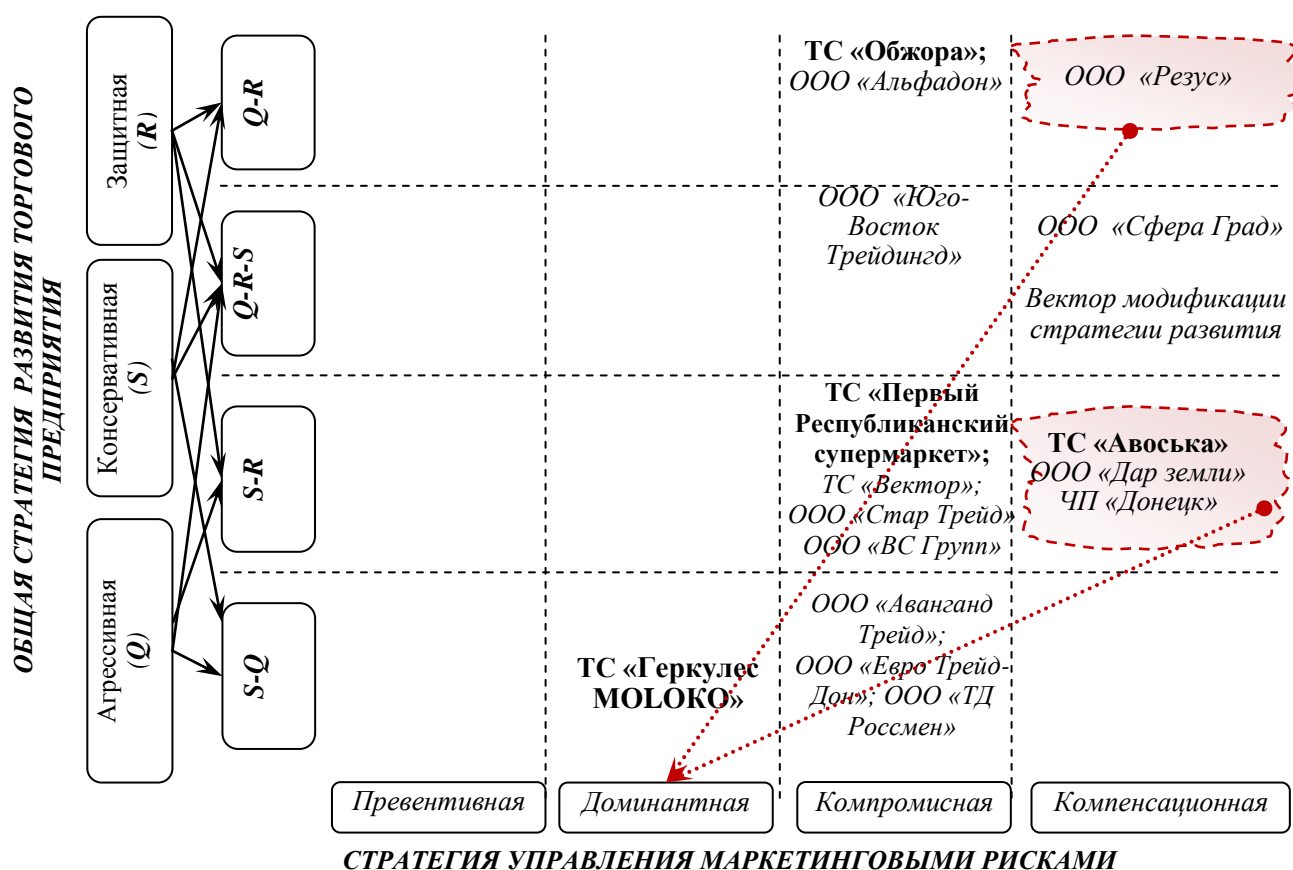


Рисунок 3.13 – Матрица соответствия стратегий «общая стратегия развития – стратегия управления маркетинговыми рисками» для определения векторов модификации стратегических направлений (авторская разработка)

Считаем, что верным стратегическим решением для данных торговых предприятий в перспективе будет ориентация на доминантный тип стратегии управления маркетинговыми рисками, предполагающей жесткий контроль возможных маркетинговых решений по критерию «затраты-результат» по доминантным направлениям деятельности торгового предприятия, подверженным маркетинговым рискам.

Выбор торговыми предприятиями рекомендуемых направлений модификации стратегий управления маркетинговыми рисками будет способствовать повышению уровня их маркетинговой рискоустойчивости.

Выводы к разделу 3

Обоснование направлений совершенствования управления маркетинговыми рисками предприятий предусматривало: разработку современной системы управления маркетинговыми рисками, усовершенствование научно-методического подхода к обоснованию стратегии управления маркетинговыми рисками.

1. Современная система управления маркетинговыми рисками должна основываться на интегрированном подходе (учитывает компонентный и функциональный подходы) и включать следующие подсистемы: подсистему обеспечения системы управления маркетинговыми рисками; подсистему планирования маркетинговых рисков; подсистему идентификации маркетинговых рисков; подсистему диагностики маркетинговых рисков; подсистему регулирования маркетинговых рисков.

2. На основе обобщения опыта проектного управления предложена методология оценки зрелости процессов управления маркетинговыми рисками торговых предприятий, практическая апробация которой позволила сделать вывод о том, что в исследуемых предприятиях проблема совершенствования системы управления маркетинговыми рисками стоит достаточно остро. Уровень зрелости SMMR 69% исследуемой совокупности торговых предприятий оценивается как нулевой, поскольку фактически развиты только

отдельные элементы ее подсистем. Базисный уровень развития систем управления маркетинговыми рисками характерен только для трех торговых предприятий кластера А (ТС «Первый республиканский супермаркет», ТД «Обжора», ТС «Геркулес-МОЛОКО») и двух торговых предприятий кластера В (ООО «Евро Трейд-Дон» и ООО «Юго-Восток Трейдинг»).

3. С целью совершенствования управления маркетинговыми рисками разработана интегрированная функциональная модель информационно-аналитической поддержки принятия решений по управлению маркетинговыми рисками торгового предприятия, которая обеспечивает поэтапную логическую реализацию основных этапов процесса управления маркетинговыми рисками торгового предприятия (идентификации, диагностики, регулирования) на основе использования альтернативных технологий и информационных платформ взаимодействия в цифровой среде, программных продуктов и систем маркетинговой аналитики.

4. Для решения основных проблем практического внедрения системы стратегического управления маркетинговыми рисками в систему управления торговым предприятием, разработана структурно-логическая модель управления маркетинговыми рисками в торговом предприятии (включает: теоретическую компоненту (проведение контент-анализа и определение ключевых аспектов управления маркетинговыми рисками, их основных функций и видов в торговом предприятии, определение основных структурных элементов информационной системы управления, построение концептуальной модели управления маркетинговыми рисками в торговом предприятии), аналитическую компоненту (предусматривает: оценку возможностей противостояния внешним маркетинговым рискам, оценку внутренних маркетинговых рисков и диагностику системы управления маркетинговыми рисками), стратегическую компоненту (предусматривает: обоснование трехмерной модели формирования стратегических альтернатив развития торгового предприятия, практическая реализация которой позволяет обосновать оптимальный тип стратегии развития торгового предприятия;

формирование комплекса стратегем и обоснование оптимальной стратегии управления маркетинговыми рисками: превентивной, доминантной, компромиссной или компенсационной, а также определение целевых векторов трансформации стратегических направлений развития торгового предприятия).

5. Представлена модель взаимосвязи стратегических намерений и маркетинговых рисков торгового предприятия, которая демонстрирует, что принятие маркетинговых управленческих решений в плоскости стратегических намерений приводит к возникновению маркетинговых рисков и, наоборот, управление маркетинговыми рисками влияет на процесс достижения стратегических целей торговым предприятием.

6. Для определения оптимальной стратегии развития торгового предприятия использована концепция жизненных стратегий и подход Раменского-Грайма. Придерживаясь биологического подхода, сформирована система общих стратегий развития для торговых предприятий, представленная в виде «треугольника Грайма». Параметрами предложенной модели являются: маркетинговый потенциал, стратегическая конкурентная позиция и потребительская привлекательность торгового предприятия. Результаты практической апробации предложенного научно-методического методического подхода к формированию стратегии развития торговых предприятий позволили установить, что ни одно из исследуемых предприятий не реализует первичные стратегии развития в чистом виде. По результатам моделирования установлено, что для 37,5% исследуемых торговых предприятий (ТС «Первый республиканский супермаркет», ТС «Авоська», ТС «Вектор», ООО «Стар-Трейд», ЧП «Дар земли» и ЧП «Донецк») в качестве оптимальной рекомендована комбинированная стратегия развития «S-R». Комбинированная стратегия развития «S-Q» рекомендована для 25% исследуемых торговых предприятий, среди которых ТС «Геркулес-МОЛОКО» и три предприятия розничной торговли (ООО «Авангард-Трейд», ООО «Евро Трейд-Дон», ООО «ТД Росмен»). Комбинированная стратегия «Q-R» рекомендована для следующих торговых предприятий: ТС «Обжора», ООО «ВС Групп», ООО

«Альфадон», ООО «Резус». Комбинированная стратегия развития «Q-R-S» является наиболее оптимальной для двух торговых предприятий исследуемой совокупности - ООО «Сфера-Град» и ООО «Юго-Восток Трейдинг».

7. В работе решена задача обоснования методического инструментария выбора оптимального типа стратегии управления маркетинговыми рисками, которая формируется с учетом следующих компонентов: уровня маркетинговой рискозащищенности (поскольку каждое торговое предприятие имеет разные возможности противостояния негативному влиянию рискообразующих факторов), уровня зрелости системы управления маркетинговыми рисками (поскольку реализация как общей стратегии развития, так и стратегии управления маркетинговыми рисками, требует согласования маркетинговых управленческих решений на различных уровнях – стратегическом, тактическом и оперативном) и уровня развития маркетинговых компетенций (поскольку уровень развития компетенций в каждом отдельном торговом предприятии индивидуальный).

8. Для определения оптимальной стратегии управления маркетинговыми рисками торгового предприятия сформированы 64 стратагемы, оценка потенциала которых позволила определить группу стратагем, характеризующих тип стратегии управления маркетинговыми рисками торгового предприятия (превентивная, доминантная, компромиссная, компенсационная). По результатам моделирования установлено, что компромиссная стратегия управления маркетинговыми рисками наиболее целесообразна для 62,5% исследуемых предприятий; для 37,5% торговых предприятий рекомендована компенсационная стратегия управления маркетинговыми рисками.

9. Для оценки эффективности рекомендованного комплекса стратегий предложена матрица соответствия стратегий управления маркетинговыми рисками в координатах «общая стратегия развития – стратегия управления маркетинговыми рисками». Позиционирование торговых предприятий в координатах матрицы позволило сделать вывод, что для 75% исследуемых торговых предприятий рекомендуемый тип стратегии управления

маркетинговыми рисками является оптимальным с учетом их общей стратегии развития. Однако, для 25% исследуемых торговых предприятий (ТС «Авоська», ООО «Резус», ООО «Дар Земли» и ЧП «Донецк») рекомендованы векторы модификации стратегий управления маркетинговыми рисками. Поскольку для обеспечения дальнейшего стратегического развития и сохранения конкурентных позиций на рынке необходима более агрессивная реакция на риск со стороны торгового предприятия.

Основные научные результаты, изложенные в данном разделе, опубликованы в работах [17; 22; 23; 25].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационной работе проведено теоретическое обобщение и предложен новый подход к решению научной задачи, которая заключается в обосновании теоретико-методических подходов и разработке практических рекомендаций по управлению маркетинговыми рисками на торговых предприятиях. Результаты исследования позволили сделать следующие выводы:

1. Исследование этимологии и эволюции управления маркетинговыми рисками позволило уточнить дефиницию «маркетинговый риск» – объективно-субъективная категория, характеризующая неопределенность в маркетинговом пространстве вследствие действия факторов маркетинговой бизнес-среды, которые оказывают как прямое, так и косвенное влияние на деятельность предприятия. Обосновано, что управление маркетинговыми рисками представляет собой целенаправленную, последовательную реализацию функций планирования, организации, контроля, мотивации и координации деятельности по своевременной идентификации, диагностике, предупреждению, а также проведению превентивных маркетинговых мероприятий с целью достижения стратегических целей развития торгового предприятия. На основе использования методологии DEA идентифицированы основные виды маркетинговых рисков торгового предприятия. Это позволило усовершенствовать классификацию маркетинговых рисков торгового предприятия на базе систематизации основных критериальных признаков и введения дополнительного – по сферам влияния на деятельность торгового предприятия (информационные и DG-риски; ресурсные риски; организационные риски; товарные риски; ценовые риски; сбытовые риски; логистические и дистрибутивные риски; риски маркетинговых коммуникаций; HR-риски).

2. По результатам характеристики современных информационных систем управления маркетинговыми рисками систематизированы и классифицированы

программные продукты по сферам маркетинговой деятельности. Установлены основные тенденции, под влиянием которых осуществляется формирование информационных систем управления маркетинговыми рисками (направленность на интеграцию с целью объединения усилий в конкурентной борьбе, расширение доступа к информационным ресурсам и улучшение информационного взаимодействия; ориентация на создание информационных барьеров с целью обеспечения коммерческой безопасности и конкурентных преимуществ). Разработана модель информационной системы управления маркетинговыми рисками, которая включает подсистемы: внутренней регистрации маркетинговой информации, маркетинговой разведки, маркетинговых исследований и анализа.

3. Разработана концепция управления маркетинговыми рисками как концентрированное выражение научно-обоснованного замысла торгового предприятия, предполагает комплексный подход к решению проблем управления маркетинговыми рисками и направлена на обеспечение маркетинговой рискоустойчивости. На основе этого предложен концептуальный подход к управлению маркетинговыми рисками, который предусматривает использование системы взаимосвязанных теоретико-методологических положений относительно идеи, законов, целей, задач, принципов, функций, категорий, методов воздействия и методологии для определения стратегии управления маркетинговыми рисками. Его реализация будет способствовать обеспечению торгового предприятия необходимым инструментарием, а также созданию возможностей для совершенствования управления маркетинговыми рисками.

4. Проведен мониторинг внешних маркетинговых рисков. В процессе латентно-структурного анализа сформирована система внешних маркетинговых рисков для торговых предприятий Донецкой Народной Республики. На основе расчета комплексного показателя, интегрирующего локальные комплексные оценки рисков маркетинговой макро- и микросреды установлены ранги возможностей противостояния торговых предприятий их влиянию. По

результатам проведенной оценки установлено, что ни для одного из исследуемой совокупности торговых предприятий Донецкой Народной Республики в 2019 году не был характерен высокий ранг возможностей противостояния внешним маркетинговым рискам. Низкий ранг данных возможностей характерен для 56,25% торговых предприятий кластера В. Среди торговых сетей (кластер А) наиболее «чувствительным» к внешним маркетинговым рискам является ТС «Авоська».

5. Обоснована методология исследования внутренних маркетинговых рисков, предполагающая диагностику и определение критических рисков. По результатам количественной оценки уровня и вероятности проявления маркетинговых рисков построена серия матриц маркетингового риск-навигатора, которая включает четыре сегмента: react (повлиять); inactivate (предпринять защитные действия); safeguard (предупредить); keepdown (нейтрализовать). Выявлено, что для 56% торговых предприятий в целом характерным является критический уровень внутреннего маркетингового риска, для 43,75% - допустимый. По результатам построения многоугольника ранжирования исследуемых торговых предприятий в зависимости от уровня внутренних маркетинговых рисков в 2018-2019 гг. установлено, что для 56% торговых предприятий в целом характерным является критический уровень внутреннего маркетингового риска, для 43,75% - допустимый; определено что в 2019 году только для двух торговых предприятий (ООО «ВС Групп» ООО «Резус») характерна тенденция снижения уровня маркетингового риска).

6. Проведение диагностики управления маркетинговыми рисками по ключевым подсистемам системы управления маркетинговыми рисками (обеспечения системы управления маркетинговыми рисками; планирования маркетинговых рисков; идентификации маркетинговых рисков; диагностики маркетинговых рисков; регулирования маркетинговых рисков) позволила установить, что основными причинами, препятствующими эффективному управлению маркетинговыми рисками являются: отсутствие корпоративной культуры управления маркетинговыми рисками (43% предприятий), низкое

качество входящей информации (35% предприятий), низкая эффективность применяемых инструментов и методик идентификации, диагностики и управления маркетинговыми рисками (29% предприятий), отсутствие возможности получения точной информации по маркетинговым рискам (27% предприятий). На основе расчета интегрального показателя маркетинговой рискозащищенности торговых предприятий установлено, что достаточно высокий уровень маркетинговой рискозащищенности в исследуемом периоде характерен только для ТД «Геркулес-МОЛОКО», для 56% торговых предприятий в целом характерным является критический уровень внутреннего маркетингового риска, для 43,75% - допустимый.

7. Разработана и обоснована современная система управления маркетинговыми рисками. На основе предложенной методики оценки зрелости процессов управления маркетинговыми рисками торговых предприятий установлено, что уровень зрелости системы управления маркетинговыми рисками 69% исследуемой совокупности торговых предприятий оценивается как нулевой; базисный уровень развития системы управления маркетинговыми рисками характерен только для 60% торговых предприятий кластера А и 18,2% торговых предприятий кластера В. Разработана интегрированная функциональная модель информационно-аналитической поддержки принятия решений по управлению маркетинговыми рисками торгового предприятия, которая обеспечивает поэтапную логическую реализацию основных этапов процесса управления маркетинговыми рисками (идентификация, диагностика, регулирование) на основе использования альтернативных технологий и информационных платформ взаимодействия в цифровой среде, программных продуктов и систем маркетинговой аналитики. Предложена структурно-логическая модель управления маркетинговыми рисками на торговом предприятии, включающая теоретическую, аналитическую и стратегическую компоненты.

8. Разработан стратегический подход к управлению маркетинговыми рисками, который позволил сформировать систему общих стратегий развития

торговых предприятий и определить оптимальную из них. По результатам моделирования установлено, что для 37,5% исследуемых торговых предприятий оптимальной является комбинированная стратегия развития «S-R»; комбинированная стратегия развития «S-Q» рекомендована для 25% предприятий, комбинированная стратегия «Q-R» оптимальна для 25% предприятий; комбинированная стратегия развития «Q-R-S» рекомендована для 12,5% предприятий. По результатам практической апробации предложенного методического инструментария относительно выбора оптимального типа стратегии управления маркетинговыми рисками установлено, что компромиссная стратегия управления маркетинговыми рисками наиболее целесообразна для 62,5% исследуемых предприятий; компенсационная стратегия - для 37,5% предприятий. На основе сформированной матрицы соответствия стратегий управления маркетинговыми рисками в координатах «общая стратегия развития – стратегия управления маркетинговыми рисками» рекомендованы векторы модификации стратегий управления маркетинговыми рисками.

Внедрение представленных разработок и рекомендаций позволит руководству предприятий розничной торговли принимать обоснованные решения в сфере управления маркетинговыми рисками.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аббясова, Д. Р. Классификация и методы управления рисками производственной сферы предприятия [Текст] = Classification and methods of risk management in production sphere of a company / Д. Р. Аббясова, У. М. Шабалина // *Фундаментальные исследования*. – 2016. – № 10-2. – С. 368-374.

2. Абчук, В. А. Курс предпринимательства [Текст] : учеб. пособие для вузов / В. А. Абчук. – Санкт-Петербург : Альфа, 2001. – 544 с. : ил. – ISBN 5-87062-085-6 (в пер.).

3. Авдийский, В. И. Неопределенность, изменчивость и противоречивость в задачах анализа рисков поведения экономических систем [Текст] / В. И. Авдийский, В. М. Безденежных // *Эффективное антикризисное управление*. – 2011. – № 3 (66). – С. 46-61.

4. Агаркова, Н.В. Информационное обеспечение системы управления маркетинговыми рисками торгового предприятия/ Н.В. Агаркова// *Торговля и рынок*. – 2020. – Вып. 4 (56), т. 2, ч. 1. – С. 112-121.

5. Агаркова, Н.В. Практические аспекты моделирования системы управления маркетинговыми рисками на торговом предприятии/ Н.В. Агаркова// *Торговля и рынок*. – 2020. – Вып. 3 (55), т. 2, ч. 1. – С. 8-15.

6. Агаркова, Н.В. Проблемы инновационного маркетинга и пути их решения / Н.В. Агаркова // *Актуальные проблемы и перспективы развития менеджмента и маркетинга производственных и социальных систем: материалы II междун. научно-практ. конф. (15 нояб. 2018 г.)*. – Донецк: ДонАУиГС, 2018. – С.87-89.

7. Агаркова, Н.В. Роль маркетинга и маркетинговых исследований в системе управления предприятием/ Н.В. Агаркова, В.А. Семеренко//*Маркетинг: новые возможности: Сборник научных работ/ ГОУ ВПО «ДонАУиГС». серии Экономика*. – Донецк: ДонАУиГС, 2017. – Вып. 1(5). -С. 49-58.

8. Адамс, Б. Время. Секреты управления [Текст] / Б. Адамс. – Москва : АСТ : Астрель, 2004. – 304 с. : ил. – ISBN 5-271-16058-0 ; ISBN 5-17-040394-1 ; ISBN 1-58062-492-8 (англ.).

9. Акофф, Р. О целеустремленных системах [Текст] / Р. Акофф, Ф. Эмери. – Москва : Книга по Требованию, 2012. – 270 с. – ISBN 978-5-458-36429-4.

10. Акульшина, Е. В. Маркетинговые риски в системе экономической безопасности предприятия [Текст] = Marketing Risks in the Economic Security System of an Enterprise / Е. В. Акульшина // Научный альманах. – 2019. – № 10-1 (60). – С. 12-16.

11. Алиев, Ш. Х. Характеристика маркетинговых рисков [Электронный ресурс] = Feature marketing risks // Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU / ООО Научная Электронная Библиотека. – Электрон. текстовые и табл. дан. – Москва, сор. 2000-2020. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=30798151>. – Загл. с экрана. – Источник публ.: Электрон. мультидисциплинар. науч. журн. с порталом междунар. науч.-практ. конф. ИНТЕРНЕТНАУКА. 2016. № 12. – Дата обращения: 14.10.2020.

12. Альгин, А. П. Риск в предпринимательстве [Текст] : учеб. пособие для студентов вузов / А. П. Альгин. – Санкт-Петербург : Питер, 2002. – 274 с.

13. Андреев, В. Д. Аудит и управление рисками маркетинговой деятельности в туризме [Текст] = Audit and risk management of marketing activity in tourism / В. Д. Андреев // Sochi Journal of Economy. – 2019. – Т. 13, № 3. – С. 267-276.

14. Анкетирование потребителей. Сегментирование рынка. Позиционирование товара [Электронный ресурс] : технологии и программное обеспечение : программы для сегментирования рынка // SoftWare & Technologies for Marketing Research / ООО KonSi. – Электрон. текстовые и табл. дан. – [Москва, 1992-2020]. – Режим доступа: <http://www.segmentation.ru/>. – Загл. с экрана. – Дата обращения: 02.08.2020.

15. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия [Текст] = The New Corporate Strategy : пер. с англ. / И. Ансофф. – Санкт-Петербург : Питер Ком, 1999. – 416 с. – (Теория и практика менеджмента). – ISBN 5-314-00105-5.

16. Анциферова, Е. А. Идентификация критических маркетинговых рисков торгового предприятия: практический аспект [Текст] = Critical Marketing Risks Identification of the Mercantile Business: Practical Aspect / Е. А. Анциферова // Вести Автомобильно-дорожного института. – 2020. – № 3 (34). – С. 179-186.

17. Анциферова, Е. А. К вопросу компетентно-обеспеченности стратегии управления маркетинговыми рисками торгового предприятия [Текст] / Е. А. Анциферова // XXI век: финансы и глобализация : посвящается 100-летию ДОННУЭТ : материалы III Междунар. науч.-практ. интернет-конф. / Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского. – Донецк, 2020. – С. 167-170.

18. Анциферова, Е. А. Концепция управления маркетинговыми рисками в торговом предприятии [Текст] / Е. А. Анциферова // Вестн. Донец. нац. ун-та. Серия: Экономика и право. – 2020. – № 4. – С. 19-29

19. Анциферова, Е. А. Методический инструментарий стратегического управления маркетинговыми рисками торгового предприятия [Текст] = Methodological Tools for Strategic Management of Marketing Risks of a Trading Company / Е. А. Анциферова // Торговля и рынок / Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского. – Донецк, 2019. – Вып. 4, т. 1 (52). – С. 15-27.

20. Анциферова, Е. А. Методологические аспекты формирования системы управления маркетинговыми рисками торгового предприятия [Текст] / Е. А. Анциферова // Торговля и рынок. – 2020. – Вып. 4. – С.29-41.

21. Анциферова, Е. А. Методологические основы формирования информационной системы управления маркетинговыми рисками торгового предприятия [Текст] = Methodological Basis for Formation of the Information System for Managing Marketing Risks of a Trading Enterprise / Е. А. Анциферова //

Современное общество в условиях цифровой экономики : монография. – Пенза : Наука и Просвещение, 2020. – С. 32-43. – ISBN 978-5-00159-560-1.

22. Анциферова, Е. А. Механизмы стратегического управления маркетинговыми рисками в торговом предприятии [Текст] / Е. А. Анциферова // Дорожная карта мировой экономики : материалы IV Междунар. науч.-практ. интернет-конф. / Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского. – Донецк, 2020. – С. 167-170.

23. Анциферова, Е. А. Многомерный подход к управлению маркетинговыми рисками торгового предприятия [Текст] / Е. А. Анциферова // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности : материалы VIII Междунар. науч.-практ. интернет-конф. / Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского. – Донецк, 2020. – Т. 2. – С. 122-125.

24. Анциферова, Е. А. Теоретические основы к вопросу определения понятия риск [Текст] / Е. А. Анциферова // Маркетинг в третьем тысячелетии : материалы Междунар. науч.-практ. интернет-конф. преподавателей, аспирантов, студентов / ГО ВПО «Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского». – Донецк, 2020. – С. 108-109.

25. Анцифорова, Е. А. Методический инструментарий стратегического управления маркетинговыми рисками торгового предприятия [Текст] = Methodological tools for strategic management of marketing risks of a trading company / Е. А. Анцифорова // Торговля и рынок. – 2019. – Вып. 4, т. 1 (52). – С. 15-27 : рис.

26. Арямов, А. А. Общая теория риска: юридический, экономический и психологический анализ [Текст] : монография / А. А. Арямов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Волтерс Клувер : РАП, 2010. – 200 с. – ISBN 978-5-939162-25-8.

27. Ахтямова, В. А. Концептуализация свойств и отношений системы [Текст] / В. А. Ахтямова, Э. А. Ефанова, А. М. Ахтямов // Вестник Казанского технологического университета. – 2011. – № 8. – С. 308-312.

28. Бадалова, А. Г. Основные проблемы управления маркетинговыми рисками машиностроительных предприятий [Текст] = Key Problems of Marketing Risk-Management on Machine-Building Enterprise / А. Г. Бадалова, О. А. Чурзина // Вестник МГТУ «Станкин». – 2009. – № 3 (7). – С. 89-92.

29. Баззел, Р. Д. Информация и риск в маркетинге [Текст] / Р. Д. Баззел, Д. Ф. Кокс, Р. В. Браун ; пер. в англ. по ред. М. Р. Ефимовой. – Москва : Финстатинформ, 1993. – 93, [2] с. : ил. – ISBN 5-7166-0021-2.

30. Байербах, А. Г. Управление маркетинговыми рисками продавца [Текст] / А. Г. Байербах // Теория и практика экономики и предпринимательства / сб. трудов XVI Всерос. с междунар. участием науч.-практ. конф. – Симферополь-Гурзуф, 2019. – С. 117-118.

31. Балабанова, Л. В. Концептуальные основы управления человеческими ресурсами [Текст] / Л. В. Балабанова, Е. В. Сардак // Information Economy: Knowledge, Competition, Growth : collective monograph. – Montreal : Breeze, 2018. – P. 4-12. .

32. Балабанова, Л. В. Маркетинг предприятия [Текст] : учеб. для студентов очной и заочной форм обучения направления подготовки 38.03.02 "Менеджмент" / Л. В. Балабанова ; М-во образования и науки Донец. Нар. Респ., ГО ВПО "Донец. нац. ун-т экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского", Каф. маркетингового менеджмента. – Донецк : ДонНУЭТ, 2020. – 584, [4] с. : табл. – (Школа маркетингового менеджмента).

33. Балабанова, Л. В. Управление маркетингом предприятия [Текст] : учеб. для студентов очной и заочной формы обучения направления подготовки 38.03.02 "Менеджмент" / Л. В. Балабанова ; М-во образования и науки Донец. Нар. Респ., ГО ВПО "Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского", Каф. маркетингового менеджмента. – Донецк :

ДОННУЭТ, 2019. – 197, [3] с. : рис., табл. – (Школа маркетингового менеджмента).

34. Балдин, К. В. Управление рисками [Текст] : учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономика и управления (060000) / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев. – Москва: Юнити-Дана, 2015. – 511 с. – ISBN 5-238-00861-9.

35. Барахнин, В. Б. Информационная система: взгляд на понятие [Текст] / В. Б. Барахнин, А. М. Федотов // Вестник НГУ. Сер.: Информационные технологии. – 2007. – Т. 5, № 2. – С. 12-19.

36. Бартон, Т. Л. Риск менеджмент [Текст] : практика ведущих компаний / Т. Л. Бартон, У. Г. Шенкир, П. Л. Уокер. – Москва : Вильямс, 2008. – 208 с. – ISBN 978-5-8459-1345-6.

37. Бернулли, Д. Опыт новой теории измерения жребия [Электронный ресурс] / Д. Бернулли // Вехи экономической мысли. – Т.1. Теория потребительского поведения и спроса / под ред. В. М. Гальперина. – Электрон. дан. – 2000. – С. 11-27. – Режим доступа: <http://www.seinst.ru/files/vehil1bernoulli.pdf>. – Загл. с титул. экрана. – Дата обращения: 04.08.2019.

38. Бирюков, А. Ю. Концепция актуальной модели маркетинговой информационно-коммуникационной системы (ИМИКС) коммерческой организации [Текст] / А. Ю. Бирюков // Science Time. – 2015. – № 11 (23). – С. 51-57.

39. Бланк, И. А. Управление финансовыми рисками [Текст] / И. А. Бланк. – Киев : Ника-Центр, 2005. – 600 с. – (Библиотека финансового менеджера. Вып. 12). – ISBN 966-521-321-0.

40. Болдырев, Н. Н. Когнитивная семантика [Текст] : курс лекций по англ. филологии / Н. Н. Болдырев. – 2-е изд., стереотип. – Тамбов : Тамб. ун-т, 2001. – 123 [110] с.

41. Болдырев, Н. Н. Когнитивная семантика. Введение в когнитивную лингвистику [Текст] = [Cognitive Semantics. Introduction to Cognitive Linguistics] : курс лекций для студентов вузов / Н. Н. Болдырев. – 4-е изд., перераб и доп. – Тамбов : ТГУ им. Г. Р. Державина, 2014. – 236 с. – ISBN 978-5-89016-938-9.

42. Большой экономический словарь [Текст] : более 20000 терминов и определений / сост. А. Б. Борисов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Книжный мир, 2010. – 860 с. – (Профессиональные справочники и энциклопедии). – ISBN 978-5-8041-0426-0.

43. Боровкова, В. А. Управление рисками в торговле [Текст] / В. А. Боровкова. – Санкт-Петербург : Питер, 2004. – 288 с. : ил. – (Теория и практика менеджмента). – ISBN 5-94723-774-1.

44. БЭСТ-Маркетинг [Электронный ресурс] // БЭСТ программы для бизнеса / К^о БЭСТ. – Электрон. дан. – Москва, 1990-2020. – Режим доступа: <https://bestnet.ru/programs/best-marketing/>. – Загл. с экрана. – Дата обращения: 13.05.2020.

45. Володина, Н. Г. Маркетинговые риски сельскохозяйственной кооперации [Текст] = Marketing Risks of Agricultural Cooperation / Н. Г. Володина, Л. В. Петрунина // Известия ТСХА. – 2013. – Вып. 4. – С. 128-138.

46. Вороной, А. Софт-мозаика (обзор программных продуктов для маркетологов и аналитиков) [Электронный ресурс] / А. Вороной, П. Манько // Маркетолог. – 2007. – № 11. – Электрон. дан. – INFO WAVE: маркетинговые исследования. – INFOWAVE, сор. 2000-2012. – Режим доступа: http://www.infowave.ru/publications/2marketolog/11_2007_soft/. – Загл. с экрана. – Дата обращения: 11.09.2020.

47. Гершанок, А. А. Менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А. А. Гершанок, А. М. Ощепков ; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Электрон. дан. – Пермь, 2018. – 4 Мб ; 310 с. – Режим доступа:

<http://www.psu.ru/files/docs/science/books/uchebnie-posobiya/gershanok-oshepkov-menedzhment.pdf>. – Загл. с экрана. – ISBN 978-5-7944-3248-0.

48. Гиротра, К. Оптимальная бизнес-модель. Четыре инструмента управления рисками [Текст] = The Risk-Driven Business Model. For Questions that Will Define Your Company / К. Гиротра, С. Нетесин ; пер. с англ. М. Брандес. – Москва : Альпина Паблишер, 2014. – 216 с. – ISBN 978-5-9614-4652-4.

49. Глазкова, И. Н. Принципы формирования системы риск-менеджмента и контуры модели управления предпринимательскими рисками [Текст] = Principles of Formation of the Risk-Management System and the Outlines of the Model of Management of Entrepreneurial Risks / И. Н. Глазкова, Н. Ф. Газизуллин // Проблемы современной экономики. – 2014. – № 3 (51). – С. 159-161.

50. Голубев, Г. М. Основные направления интеграции системы риск-менеджмента в систему корпоративного управления [Текст] = Key Directions for Integration of Risk-Management System into Corporate Management System / Г. М. Голубев, С. А. Фатова // Вестник Российской академии естественных наук (Санкт-Петербург). – 2015. – № 2. – С. 29-32.

51. Голубков, Е. П. Маркетинг для маркетологов. Предплановые маркетинговые исследования и стратегические анализ [Текст] : продолж. / Е. П. Голубков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2008. – № 2. – 106-125.

52. Голубков, Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика [Текст] / Е. П. Голубков. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Финпресс, 2000. – 416 с. – (Маркетинг и менеджмент в России и за рубежом). – ISBN 5-08001-0003-9.

53. Горюнов, С. С. Роль маркетинговой информации в комплексном изучении товарного рынка [Электронный ресурс] / С. С. Горюнов, С. А. Гавриленко // Молодой учёный. – Электрон. текстовые дан. – 2017. – № 11

(145). – С. 198-200. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/145/40798/>. – Загл. с экрана. – Дата обращения: 15.09.2020.

54. Горяинова, Е. Р. Прикладные методы анализа статистических данных [Электронный ресурс] : учеб пособие / Е. Р. Горяинова, А. Р. Панков, Е. Н. Платонов ; Науч. исслед. ун-т «Высш. шк. экономики». – Электрон. дан. – Москва : Высш. шк. экономики, 2012. – Режим доступа: <https://id.hse.ru/data/2012/11/23/1301693107/Горяинова-сайт.pdf>. – ISBN 978-5-7598-0866-4 (в обл.). – Загл. с экрана. – Дата обращения: 18.12.2020.

55. Гресева, К. П. Проблема управления рисками на предприятии [Электронный ресурс] / К. П. Гресева // Молодой учёный. – Электрон. дан. – 2019. – № 6 (244). – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/244/56476/>. – Загл. с экрана. – Дата обращения: 27.10.2020.

56. Гринберг, М. С. Соучастие в неосторожных преступлениях [Текст] / М. С. Гринберг // Сов. государство и право. - 1990. - №8. - С. 53-60.

57. Губанов, Р. С. Маркетинговые риски: сущность, виды, особенности возникновения и условия минимизации [Текст] / Р. С. Губанов // Промышленный и b2b маркетинг. – 2014. – № 3. – С. 176-185.

58. Гурнович, Т. Г. Оценка и анализ рисков [Текст] : учеб. / Т. Г. Гурнович, Е. А. Остапенко, С. А. Молчаненко ; под общ. ред. Т. Г. Гурнович. – Москва : Кнорус, 2019. – 252 с. – (Бакалавриат). – ISBN 978-5-406-05701-8.

59. Гурнович Т.Г. Управление продовольственной безопасностью / Т.Г. Гурнович, Л.В. Агаркова, А.В. Агарков, Б.А. Доронин, А.А. Гладилин. – М.:Директ Медиа, 2015. – 170 с.

60. Гущина, Ю. И. Модель маркетинговой информационной системы управления продажами на рынке услуг [Электронный ресурс] / Ю. И. Гущина, В. В. Рекеда // Фундаментальные исследования. – Электрон. текстовые и табл. дан. – 2013. – № 11-7. – Режим доступа: <https://www.fundamental->

research.ru/ru/article/view?id=33351. – Загл. с экрана. – Дата обращения: 12.09.2020.

61. Даль, В. И. Толковый словарь живого великорусского языка [Электронный ресурс] : в 4-х т. / В. И. Даль. – Санкт-Петербург : Изд. книгопродавца-типографа М. О. Вольфа, 1882. – Т. 3. П. – 552 с. – Электрон. текстовые дан. – Режим доступа: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=54801>. – ISBN 9785998960031. – Загл. с титул. экрана. – Дата обращения: 03.07.2019.

62. Диев, В. С. «Риски» и «шансы» в принятии решений [Текст] = Risks and Chances in Decision-Making / В. С. Диев // Вестник НГУ. Серия: Философия. – 2014. – Т. 12, вып. 2. – С. 20-26.

63. Друкер, П. Ф. Классические работы по менеджменту [Текст] / П. Ф. Друкер. – 2-е изд. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2010. – 220 с. – ISBN 978-5-904522-23-0.

64. Друкер, П. Ф. Практика менеджмента [Текст] / П. Ф. Друкер ; [пер. И. Веригин]. – Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2015. – 416 с. – ISBN 978-5-00057-373-0.

65. Дулесов, А. С. Определение энтропии как меры информации при сопоставлении прогнозных и фактических показателей предприятия [Электронный ресурс] / А. С. Дулесов, В. И. Хрусталева // Современные проблемы науки и образования. – Электрон. дан. – 2012. – № 1. – Режим доступа: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=5290>. – Загл. с экрана. – Дата обращения: 17.09.2020.

66. Зверева, Т. В. Экономические риски цифровой экономики [Текст] / Т. В. Зверева // Проблемы анализа риска. – 2017. – Т. 14, № 6. – 22-29.

67. Зеленцов, А. Б. Вопросы эффективности процесса управления и его организации [Текст] / А. Б. Зеленцов // Современные проблемы науки и образования. – 2007. – № 6-2. – С. 150-154.

68. Зенкина, И. В. Анализ стратегических разрывов как инструмент стратегического анализа и потенциал его применения в стратегическом управлении организацией [Текст] / И. В. Зенкина // Аудит и финансовый анализ. – 2012. – № 4. – С. 107-112.

69. Зорич, В. А. К броуновскому движению – Режим доступа: <https://matan.math.msu.su/media/uploads/2020/05/K-brounovskomu-dvizheniyu.pdf>. – Загл. с титул. экрана. – Дата обращения: 01.03.2020.

70. Ибрагимова, М. Х. Современные модели выбора вида деловой стратегии компании [Электронный ресурс] = [Modern Models of Choice the Type of Business Strategy of the Company] / М. Х. Ибрагимова // Интернет-журн. Науковедение. – Электрон. текстовые и табл. дан. – 2015. – Т. 7, № 3 (28). – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/128EVN315.pdf>. – Загл. с экрана. – Дата обращения: 12.03.2020 (доступ свободный).

71. Ибрагимхалилова Т.В. Категория ценности в маркетинге / Т.В. Ибрагимхалилова // Торговля и рынок. – 2019. – Вып. 3 (51), т.2. – С.91-98.

72. Ибрагимхалилова Т.В. Современный инновационный маркетинг организации: понятие, классификация, направления развития / Т.В. Ибрагимхалилова, А.С. Зайчук // Торговля и рынок. – 2018. – Вып.4 (48), т.2. – С. 66-74.

73. Ибрагимхалилова Т.В. Специфика маркетинго-ориентированного управления / Т.В. Ибрагимхалилова // Торговля и рынок. – 2019. – Вып. 3 (51), т 1. – С.148-158.

74. Ибрагимхалилова, Т. В. Особенности маркетинговых рисков предприятия/ Т.В. Ибрагимхалилова [Текст] // Вестник ДонНУ. Серия В. Экономика и право. – № 1. – 2021. – С. 82-88.

75. К вопросу о классификации рисков инвестиционно-строительной компании [Электронный ресурс] / Р. А. Панфилов, В. Н. Горбунов, Н. М. Драгункина и др. // Современные проблемы науки и образования. – Электрон. текстовые и табл. дан. – 2015. – № 1-1. – Режим доступа:

<https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=17596>. – Загл. с экрана. – Дата обращения: 21.11.2019.

76. Калинушкин, В. С. Розничная торговля в России и ее современные тенденции [Текст] / В. С. Калинушкин // Управление и экономика в XXI веке. – 2016. – № 2. – С. 21-23.

77. Кальоти, Дж. От восприятия к мысли. О динамике неоднозначного и нарушениях симметрии в науке и искусстве [Текст] = Symmetriebrechung und wahrnehmung / Дж. Кальоти ; пер. с нем. д-ра физ.-мат. наук В. К. Копцика. – Москва : Мир, 1998. – 221 с. : ил. – Библиогр.: с. 215-218. – ISBN 5-03-003306-8.

78. Капустина, Н. В. Управление развитием организации на основе риск-менеджмента [Текст] / Н. В. Капустина // Экономические науки. – 2014. – № 8 (117). – С. 106-109.

79. Карелина, М. Г. Эмпирическое исследование развития риск-менеджмента в корпоративном секторе российской экономики [Электронный ресурс] / М. Г. Карелина // Теоретическая и прикладная экономика. – Электрон. текстовые дан. – 2019. – № 4. – С. 111-121. – Режим доступа: https://nbpublish.com/library_read_article.php?id=31538. – Загл. с титул. экрана. – Дата обращения: 12.10.2019.

80. Качалов, Р. М. Управление хозяйственным риском производственных систем [Текст] / Р. М. Качалов // Экономика и математические методы. – 1997. – Т. 33. – Вып. 4. – С. 25-38.

81. Кейнс, Дж. М. Конец laissez-faire [Текст] / Дж. М. Кейнс ; пер. Е. В. Виноградовой // Истоки: вопросы истории народного хозяйства и экономической мысли. – Москва : ГУ-ВШЭ, 1998. – Вып. 3. – С. 260-279.

82. Киселева, И. А. Принятие решений в условиях риска: психологические аспекты [Текст] = Decision-making in the conditions of risk: psychological aspects / И. А. Киселева, Н. Е. Симонович // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2014. – № 18 (204). – С. 23-29.

83. Клейнер, Г. Б. Предприятие в нестабильной экономической среде: риски, стратегии, безопасность [Текст] / Г. Б. Клейнер, В. Л. Тамбовцев, Р. М. Качалов. – Москва : Экономика, 1997. – 288 с. – ISBN 5-282-01865-9.

84. Ковалев, П. П. Успешный инвестиционный проект [Текст] : риски, проблемы и решения / П. П. Ковалев. – Москва : Альпина Паблишер, 2017. – 426, [1] с. : цв. ил., табл. – ISBN 978-5-9614-5933-3.

85. Коваленко, А. Е. Характеристика информационного потока в интернет-маркетинговой деятельности предприятий малого бизнеса [Текст] = Characteristics of the Information Flow in Internet Marketing Activities of Small Businesses / А. Е. Коваленко, Ю. Г. Кузменко // Промышленный маркетинг. – 2020. – № 2 (276). – С. 20-31.

86. Комлев, Н. Г. Словарь иностранных слов [Текст] : [более 4500 сл. и выражений] / Н. Г. Комлев. – Москва : Эксмо, 2008. – 672 с. – ISBN 978-5-699-15967-3.

87. Корезин, А. С. Социологические аспекты риска в управлении маркетинговой деятельностью [Текст] = Sociological aspects risk in marketing management / А. С. Корезин, С. Б. Мурашов // Управленческое консультирование. – 2015. – № 1 (73). – С. 94-103.

88. Корезин, А. С. Маркетинговые риски производственных компаний [Текст] = Marketing Risks of Manufacturing Companies / А. С. Корезин, О. Г. Поскочинова // Научное мнение. – 2014. – № 9-3. – С. 134-141.

89. Корнеева, Т. А. Аналитический инструментарий риск-ориентированного управления малыми предприятиями [Текст] / Т. А. Корнеева, Т. Е. Татаровская // Вестник Самарского экономического университета. – 2015. – № 6 (128). – С. 86-90.

90. Коробко, М. О. Анализ и систематизация основных методов и подходов к управлению репутационными рисками предприятий [Текст] = The Analysis and Systematization of the Main Methods and Approaches to Management

of Reputation Risks of the Entities / М. О. Коробко // Управление риском. – 2014. – № 1 (69). – С. 2-5.

91. Коротков, Э. М. Концепция научных основ управления [Текст] = The Concept of Scientific Bases of Management / Э. М. Коротков // Управление. – 2016. 102. – № 2 (12). – С. 9-13.

92. Котлер, Ф. Основы маркетинга [Текст] : краткий курс : пер. в англ. / Ф. Котлер. – Москва : Санкт-Петербург : Киев : Вильямс, 2007. – 656 с. : ил. – ISBN 978-5-8459-0376-1 (рус.).

93. Кошелева, Н. Н. Корреляционный анализ и его применение для подсчета ранговой корреляции Спирмена [Электронный ресурс] // Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU / ООО Научная электронная библиотека. – Электрон. текстовые и табл. дан. – Москва, сор. 2000-2020. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=17825841>. – Загл. с экрана. – Источник публ.: Акт. проблемы гуманитар. и естеств. наук. 2012. № 5. – Дата обращения: 11.03.2020.

94. Кравченко, Е. С. Формирование бизнес-модели предприятия [Текст] : учеб. для студентов направления подгот. 38.03.01 "Экономика" (профиль "Экономика предприятия") уровня "бакалавр" оч. и заоч. форм обучения / Е. С. Кравченко ; М-во образования и науки ДНР, ГО ВПО "Донец. нац. ун-т экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского", Каф. экономики предприятия. – Донецк : ДоннУЭТ, 2017. – 393, [1] с. : рис., табл.

95. Краковская, Т. А. Сравнительный анализ программных продуктов для маркетинговых исследований [Текст] / Т. А. Краковская, А. С. Тюрнев. // Современные технологии. Системный анализ. Моделирование. – Иркутск : Иркут. гос. ун-т путей сообщения, 2007. – № 1 (13). – С. 120-126.

96. Крюкова, Е. М. Социальные медиа: реальные и потенциальные источники угроз экономической безопасности предприятия [Текст] / Е. М. Крюкова, Г. В. Красильникова, Т. В. Кулакова // Вестник Академии экономической безопасности МВД России. – 2011. – № 3. – С. 53-57.

97. Кузьмин, Е. А. Концептуальные подходы к управлению рисками сложных организационно-экономических систем: систематизация и критический анализ [Электронный ресурс] / Е. А. Кузьмин // Bulletin of the South-Russian State Technical University (NPI). Series: Socio-Economic Sciences. – Электрон. дан. – 2013. – № 2. – Режим доступа: <https://doi.org/10.17213/0321-2653-2013-2-170-183>. – Загл. с экрана. – Дата обращения: 14.07.2020.

98. Куликова, Е. А. Риск-менеджмент [Текст] : учеб. пособие / Е. А. Куликова ; Федер. агентство железнодорож. транспорта, Урал. гос. ун-т путей сообщения, Каф. управление в соц. и эконом. системах. – Екатеринбург : УрГУПС, 2014. – 259, [1] с. – ISBN 978-5-94614-286-1.

99. Кульбида, У. Н. Анализ программного обеспечения в маркетинге [Текст] / У. Н. Кульбида, А. В. Зыкина // Прикладная математика и фундаментальная информатика. – 2017. – Т. 4, № 1. – С. 68-87.

100. Лабурцева, Е. И. Управление маркетинговыми рисками торговых предприятий [Текст] = Management of Marketing Risks at Trading companies / Е. И. Лабурцева // Экономика Украины. – 2016. – № 4 (645). – С. 79-91.

101. Лазарсфельд, П. Ф. Логические и математические основания латентно-структурного анализа [Текст] / П. Ф. Лазарсфельд // Математические методы в современной буржуазной социологии. – Москва : Прогресс, 1966. – С. 344-401.

102. Ланкина, С. А. Классификация и проблемы оценки рисков промышленного предприятия [Электронный ресурс] = Classification and risk assessment problems of industrial enterprise / С. А. Ланкина, В. И. Флегонтов // Интернет-журн. «Наукоеведение». – Электрон. дан. – 2015. – Т. 7, № 3. – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/90EVDN315.pdf>. – Доступ свободный. – Загл. с экрана. – Дата обращения: 18.11.2019.

103. Лесохин, В. З. Разработка бизнес-процессов совместных инвестиций с применением ППП МАТЛАБ – нейтронные сети [Текст] / В. З. Лесохин ; М-во образования и науки РФ, ФГОУ ВПО «С.-Петербур. гос. ун-т

экономики и финансов», Каф. систем технологий и товароведения. – Санкт-Петербург : СПбГУЭФ, 2011. – 90 с. : ил., табл.

104. Лидовский, В. В. Теория информации: Учебное пособие [Текст] / В. В. Лидовский // М.: Компания Спутник+, 2004. – 111 с. – ISBN 5-93406-661-7 .

105. МакДональд, М. Должная проверка маркетинга [Текст] = Marketing Due Diligence : переориентация стратегии на стоимость / М. МакДональд, Б. Смит, К. Ворд ; пер. с англ. Ю. Н. Косторубова. – Москва : Группа ИДТ, 2007. – 320 с. – ISBN 978-5-94833-031-0.

106. Малхотра, Н. К. Маркетинговые исследования [Текст] : практ. рук. : пер. с англ. / Н. К. Малхотра. – 4-е изд. – Москва : Вильямс, 2007. – 1200 с. : схемы, табл. – ISBN 5-8459-0940-6.

107. МаркетингМикс [Электронный ресурс] // Библиотека управления / К^о Альт-Инвест. – Электрон. дан. – Корпоративный менеджмент, 1998-2020. – Режим доступа: <https://www.cfin.ru/shop/cdrom/mmix.shtml>. – Загл. с экрана. – Дата обращения: 11.09.2020.

108. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ [Текст] : [учеб. и практикум] / коллектив авт. ; под общ. ред. И. И. Скоробогатых, Д. М. Ефимовой. – Москва : КНОРУС, 2019. – 570 с. – (Бакалавриат). – ISBN 978-5-406-06813-7.

109. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ [Текст] : учеб. и практикум / коллектив авт. ; по общ. ред. И. И. Скоробогатых, Д. М. Ефимовой. – Москва : КноРус, 2019. – 570 с. – (Бакалавриат). – ISBN 978-5-406-06813-7.

110. Маршалл, А. Принципы экономической науки [Текст] : в 3-х т. / А. Маршалл. – Т. 2. – Москва : Прогресс, 1993. – 310 с.

111. Машков, Д. М. Формирование проектной системы управления рисками промышленных предприятий [Текст] = The Formation of a Project Risk Management System of Industrial Enterprises / Д. М. Машков // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2015. – № 1. – С. 89-93.

112. Методология IDEF0 [Текст] : стандарт (русская версия) : Т. IV. Руководство по функциональному моделированию. – Москва : МетаТехнология, 1993. – 91 с.

113. Милль, Дж. С. Основы политической экономии [Текст] = Principles of Political Economy : в 3-х т. : пер. с англ. / Дж. С. Милль ; общ. ред. А. Г. Милейковского. – Т. 1–3. – Москва : Прогресс, 1980–1981. – 1424 с. – (Экономическая мысль Запада).

114. Министерство промышленности и торговли Донецкой Народной Республики [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Электрон. дан. и прогр. – Донецк : Минпромторг ДНР, сор. 2016-2020. – Режим доступа: <https://mpt-dnr.ru/>. – Загл. с титул. экрана.

115. Минцберг, Г. Школы стратегий [Текст] / Г. Минцберг, Б. Апьстрэнд, Дж. Лэмпел. – Москва : Книга по Требованию, 2017. – 330 с. – (Книжный Ренессанс). – ISBN 978-5-8853-5164-5.

116. Минько, А. А. Статистический анализ в MS Excel [Текст] / А. А. Минько. – Киев ; Москва ; Санкт-Петербург : Диалектика, 2004. – 448 с. – Библиогр.: с. 429-427. – (Профессиональная работа). – ISBN 5-8459-0692-X.

117. Мишулин, Г. М. Алгоритм проектирования и внедрения интегрированной маркетинговой информационно-коммуникационной системы [Текст] = Design Algorithm and Integrated Marketing Information and Communication System Introduction / Г. М. Мишулин, А. Ю. Бирюков // Вестник АГУ. – 2014. – Вып. 4 (151). – С. 208-218.

118. Morgenstern, O. Теория игр и экономическое поведение [Текст] : [монография] / О. Моргенштерн, Дж. фон Нейман. – Москва : Книга по Требованию, 2012. – 708 с. – (Книжный Ренессанс). – ISBN 978-5-458-27547-7.

119. Мягков, А. Ю. Всегда ли респонденты говорят правду? Мета-анализ зарубежных источников [Текст] = Do Respondents Always Tell Truth? A Meta-Analysis of Foreign Language Sources / А. Ю. Мягков // Социологические исследования. – 2008. – № 9 (293). – С. 20-31.

120. Найт, Ф. Х. Риск, неопределенность и прибыль [Текст] : пер. с англ. / Ф. Х. Найт ; науч. ред. пер. д-р эконом. наук В. Г. Гребенников ; Акад. нар. хоз-ва при Правительстве РФ. – Москва : Дело, 2003. – 360 с. – (Современная институционально-экономическая теория).

121. Наконечная, Т. В. Сущность и виды рисков производственного предприятия [Текст] = The nature and types of risks of industrial enterprise / Т. В. Наконечная // Бюллетень науки и практики – Bulletin of science and practice. – 2016. – № 6. – С. 238-241.

122. Новейший философский словарь [Текст] / сост. и гл. науч. ред. А. А. Грицанов. – 3-е изд., испр. – Минск : Книжный дом, 2003. – 1280 с. – (Мир энциклопедий). – ISBN 985-428-636-3.

123. Овчинников, В. Н. Маркетинговые стратегии и инструментарий капитализации ресурсов периферийных регионов [Текст] = Marketing Strategies and Tools in Peripheral Regions / В. Н. Овчинников, Н. П. Кетова // Terra Economicus. – 2013. – Т. 11. – № 3. – С. 5-10.

124. Ойгензихт, В. А. Проблема риска в гражданском праве. (Часть общая) [Микроформа] / В. А. Ойгензихт ; М-во нар. образования Таджикской ССР, Таджикский гос. ун-т им. В. И. Ленина. – Москва : РГБ, 2008. – 1 рулон; 35 мм.

125. Окольнишникова, И. Ю. Концептуальные основы формирования и развития системы риск-менеджмента организации [Электронный ресурс] = The Conceptual Foundations of Formation and Development of the System of Company Risk-Management // Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU / ООО Научная электронная библиотека. – Электрон. текстовые и табл. дан. – Москва, сор. 2000-2020. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=19093970>. – Загл. с экрана. – Источник публ.: Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2013. Т. 7. № 2. – Дата обращения: 04.09.2020.

126. Омарова, З. Н. Разработка адаптивной динамической концепции риск-менеджмента в рыночной деятельности предпринимательских структур [Текст] / З. Н. Омарова // Известия Международной академии аграрного образования. – 2017. – № 37. – С. 112-115.

127. Омарова, З. Н. Риск как неизбежный фактор предпринимательской деятельности [Текст] = Risk as Inevitable Factor of Business Activity / З. Н. Омарова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 5-2 (58). – С. 892-894.

128. Омарова, З.Н. Риск как неизбежный фактор предпринимательской деятельности [Текст] / З.Н. Омарова // Экономика и предпринимательство. – 2015. – №5-2 (58-2). – С.892-894.

129. Основы системного подхода и их приложение к разработке территориальных автоматизированных систем управления [Текст] / по ред. Ф. И. Перегудова. – Томск : ТГУ, 1976. – 244 с.

130. Осокин, В. М. Вызовы экономики впечатлений и стратегическое управление продуктом [Электронный ресурс] = Experience Economy Challenges and Product Strategic Management / В. М. Осокин // Сервис в России и за рубежом. – Электрон. текстовые дан. – 2013. – Вып. 9 (47). – Режим доступа: <https://readera.org/14057745>. – Загл. с экрана. – Дата обращения: 04.11.2019.

131. Останкова, Л. А. Повышение рискоустойчивости системы планирования [Текст] = Improving the Stability of Planning Under Risk = UNAPREĐENJE STABILNOSTI PLANIRANJA POD RIZIKOM / Л. А. Останкова, А. Ю. Попова, Н. Ю. Шевченко // Škola bizn. – 2011. – № 1. – С. 1-7.

132. Павлова Ю. А. Особенности оценки экономической эффективности проектов использования информационных систем на предприятии [Текст] / Ю. А. Павлова // Вестник евразийской науки. – 2016. – №4 (35). Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-otsenki-ekonomicheskoy-effektivnosti->

[proektov-ispolzovaniya-informatsionnyh-sistem-na-predpriyatii](#) – Загл. с экрана.

Дата обращения: 05.08.2020.

133. Першин, С. П. Информационное обеспечение развития предпринимательской деятельности в сфере малого бизнеса [Текст] // Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU / ООО Научная Электронная Библиотека. – Электрон. текстовые и табл. дан. – Москва, сор. 2000-2020. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=32356890&selid=32685363>. – Загл. с экрана. Дата обращения: 10.10.2020.

134. Пудовкина, О. Е. Роль и значение систем информационного обеспечения маркетинговых решений (по результатам анкетирования руководителей и специалистов предприятий Самарской области) [Текст] = Role and Significance of Marketing Decision Information Systems (Based on Results of Survey for Managers and Employees of Samara Region's Companies) / О. Е. Пудовкина // Научный диалог. – 2013. – № 7 (19) : Экономика. Право. Политология. – С. 71-88.

135. Пудовкина, О. Е. Уточнение понятия маркетинговая информация как основного элемента маркетинговой информационной системы предприятия [Текст] = The Marketing Data Concept as the Key Component of the Marketing Data System at Enterprises / О. Е. Пудовкина // Вестник СГТУ. – 2013. – № 1 (96). – С. 310-318.

136. Раменский, Л. Г. Избранные работы [Текст] : проблемы и методы изучения растительного покрова / Л. Г. Раменский ; Акад. наук СССР. – Ленинград : Наука, 1971. – 333, [1] с. : ил., табл.

137. Риски в современном бизнесе [Текст] / П. Г. Грабовый, С. Н. Петрова, С. И. Полтавцев и др. – Москва : Аланс, 1994. – 237 с. : ил. – ISBN 5-87115-009-8.

138. Риск-менеджмент [Текст] : учеб. / В. Н. Вяткин, И. В. Вяткин, В. А. Гамза и др. ; под ред. И. Юргенса. – Москва : Дашков и К^о, 2003. – 493 с. : ил. – Библиогр.: с. 484-493. – ISBN 5-94798-273-0 (в пер.).

139. Рожков, И. В. Информационные системы и технологии в маркетинге [Текст] : монография / И. В. Рожков ; ФГОБУ ВПО «Финансовый ун-т при Правительстве РФ». – Москва : КноРус, 2014. – 270 с. : ил. – ISBN 978-5-4365-0256-4.

140. Рожков, И. В. Программное обеспечение маркетинговой деятельности: отечественный и зарубежный опыт [Текст] = The Software of Marketing Activities: Domestic and Foreign Experience / И. В. Рожков // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2012. – Т. 166. – С. 513-526.

141. Романов, В. С. Риск-менеджмент как условие развития предприятия [Текст] / В. С. Романов // Теория и практика реструктуризации предприятий : сб. материалов Всерос. науч.-практ. конф. – Пенза, 2001. – С. 144-146.

142. Румянцева, Е. Е. Новая экономическая энциклопедия [Текст] / Е. Е. Румянцева. – 8-е изд. – Москва : Инфра-М, 2018. – 894 с. – ISBN 978-5-16-004189-6.

143. Сардак, Е. В. Интегрированный подход к диагностике маркетинговых рисков торгового предприятия [Текст] = Integrated Approach to Diagnostics of a Marketing Risk of a Trading Enterprise / Е. В. Сардак, Е. А. Анциферова // Вестник ДонНУ. Серия В. Экономика и право. – 2019. – № 4. – С. 227-235.

144. Сардак, Е. В. Практические аспекты моделирования системы управления маркетинговой рискоустойчивостью торгового предприятия [Электронный ресурс] // Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU / ООО Научная электронная библиотека. – Электрон. текстовые и табл. дан. – Москва, сор. 2000-2020. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42432815>. – Загл. с экрана. – Источник публ.: Проблемы науки. – 2020. № 2 (50). – Дата обращения: 24.11.2020.

145. Сардак, Е. В. Цифровая трансформация как источник маркетинговых рисков торгового предприятия [Текст] / Е. В. Сардак,

Е. А. Анциферова // Экономика, образование, бизнес: вызовы современности и тенденции развития : материалы Междунар. электрон. науч.-практ. конф. / Междунар. ин-т экономики и финансов. – Астрахань, 2020. – С. 121-124.

146. Саркисов, Е. А. Риск в торговле. Управление рисками [Текст] : практ. пособие / Е. А. Саркисова. – Москва : Дашков и К^о, 2009 – 244 с.

147. Сенова, О. Риски, которым стоит уделить внимание в бизнес-плане [Электронный ресурс] / О. Сенова. // Финансовый директор. – Электрон. текстовые дан. – 2012. – № 3. – Режим доступа: <https://e.fd.ru/279533>. – Загл. с экрана. – Дата обращения: 11.11.2019.

148. Симонова, О. В. Проблема классификации маркетинговых рисков [Текст] / О. В. Симонова, Л. Н. Николаева // Наука сегодня: вызовы и решения : материалы междунар. науч.-практ. конф. / Научный центр «Диспут». – Вологда, 2016. – С. 98-100.

149. Смит, А. Исследование о природе и причинах богатства народов [Текст] / А. Смит ; [пер. с англ. П. Н. Ключкина]. – Москва : Эксмо, 2016. – 1056 с. – (Великие экономисты). – ISBN 978-5-699-84994-9.

150. Сокольский, М. Ключи к риску. Как превратить угрозы в возможности [Электронный ресурс] / М. Сокольский // Новый менеджмент. – Электрон. текстовые и табл. дан. – 2008. – № 6. – Режим доступа: <http://www.new-management.info/issues/2008/6/249/>. – Загл. с экрана. – Дата обращения: 20.10.2019.

151. Старикова, М. С. Социально-экономические и маркетинговые риски технологического предпринимательства [Текст] = Socio-economic and marketing risks of technological entrepreneurship / М. С. Старикова, Е. Н. Чижова, Е. Д. Щетинина // Экономический вектор. – 2020. – № 1 (20). – С. 38-44.

152. Стецюк, П. А. Концептуальные основы управления рискозащищенностью предприятия [Текст] = The Conceptual Framework of Risk Protection Management of Enterprises / П. А. Стецюк, Е. Е. Гудзь // Междунар. науч.-произв. журн. «Экономика АПК». – 2014. – № 11 (241). – С. 61-68.

153. Стратегический разрыв [Текст] : технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / М. Ковени, Д. Гэнстер, Б. Хартлен, Д. Кинг. – Москва : Альпина Паблишер, 2020. – 232 с. – (Бизнес-процессы, управление проектами). – ISBN 978-5-907274-71-6.

154. Стрижакова, Е. Н. Оценка и анализ маркетинговых рисков [Текст] / Е. Н. Стрижакова, Д. В. Стрижаков // Маркетинг в России и за рубежом. – 2009. – № 1. – С. 31-36.

155. Ступаков, В. С. Риск-менеджмент [Текст] : учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Финансы и кредит» / В. С. Ступаков, Г. С. Токаренко. – Москва : Финансы и статистика, 2005. – 281, [1] с. : ил., табл. – ISBN 5-279-02843-6 (в обл.).

156. Тарасенко, В. Книга бизнес-перемен [Текст] : 64 стратегемы / В. Тарасенко. – Москва : Гнозис, 2006. – 324 с. – ISBN 5-98563-060-9.

157. Татарина, Д. С. Классификация рисков. Организационно-методические основы управления рисками в процессе реализации инвестиционного проекта [Электронный ресурс] / Д. С. Татарина // Молодой учёный. – Электрон. дан. – 2018. – № 43 (229). – С. 275-277. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/229/53223/>. – Загл. с титул. экрана. – Дата обращения: 23.09.2020.

158. Торговые сети [Электронный ресурс] : офиц. сайт М-ва пром-ти и торговли Донец. Нар. Респуб. – Электрон. дан. и прогр. – Донецк : Минпромторг ДНР, сор. 2016-2020. – Режим доступа: <https://mpt-dnr.ru/pages/torgseti.html>. – Загл. с титул. экрана.

159. Тэпман, Л. Н. Риски в экономике [Текст] : учеб. пособие для вузов / Л. Н. Тэпман ; под ред. проф. В. А. Швандара. – Москва : Юнити-Дана, 2002. – 380 с. – ISBN 5-238-00343-9.

160. Управление проектами [Текст] : учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро и др. ; под общ. ред. И. И. Мазура. – 10-е изд., стер. – Москва : Омега-Л, 2014. – 960 с. – (Совместное бизнес образование). – ISBN 978-5-370-02800-7.

161. Фасмер, М. Этимологический словарь русского языка [Текст] = Russisches Etymologisches Wörterbuch. В 4 т. Т. 1. А–Д (ок. 4000 сл.) / М. Фасмер ; пер. с нем. и доп. О. Н. Трубачёва. – 4-е изд., стереотип. – Москва : Астрель–АСТ, 2007. – 588 с. – ISBN 5-17-016833-0.

162. Федько, В. П. Основы маркетинга [Текст] : учеб. пособие для студентов высш. учеб. заведений / В. П. Федько, Н. Г. Федько ; М-во образования РФ, под общ. ред. В. П. Федько, И. И. Саввиди. – 3-е изд., доп. и перераб. – Ростов на Дону : Феникс, 2002. – 480 с. : рис. – ISBN 5-222-01665-X.

163. Фомичев, А. Н. Исследования систем управления [Текст] : учеб. для бакалавров / А. Н. Фомичев. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К^о, 2019. – 348 с. – ISBN 978-5-394-03218-9.

164. Хенли, Э. Дж. Надежность технических систем и оценка риска [Текст] : пер. с англ. / Э. Дж. Хенли, Х. Кумамото ; под общ. ред. В. С. Сыромятникова. – Москва : Машиностроение, 2014. – 528 с. : ил.

165. Хозяйственный риск и методы его измерения [Текст] : пер. с венг. / Т. Бачкаи, Д. Мессен, Д. Мико и др. – Москва : Экономика, 1979. – 184 с. – (Современные математические знания для специалистов-хозяйственников).

166. Хохлов, Н. В. Управление риском [Текст] : учеб. пособие для вузов / Н. В. Хохлов. – Москва : Юнити-Дана, 1999. – 239 с. – ISBN 5-238-00119-3.

167. Ценина, Е. В. Классификация и управление операционными рисками в маркетинге [Электронный ресурс] = Classification and control over operational risks in marketing / Е. В. Ценина, С. В. Панасенко // Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU / ООО Научная Электронная Библиотека. – Электрон. текстовые и табл. дан. – Москва, сор. 2000-2020. – Режим доступа: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=18042570>. – Загл. с экрана. – Источник публ.: Практический маркетинг. 2012. № 11. – Дата обращения: 22.01.2020.

168. Цифровая экономика России [Электронный ресурс] // TADVISER: Государство. Бизнес. ИТ. – 2020. – Электрон. текстовые дан. – TADVISER, сор.

2005-2020. – Режим доступа: https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровая_экономика_России. – Загл. с экрана. – Дата обращения: 29.12.2020.

169. Чагина, О. А. Управление рисками в маркетинге [Текст] / О. А. Чальгина // Научный вестник МГТУ ГА. – 2011. – №167. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-riskami-v-marketinge>. – Загл. с титул. экрана. – Дата обращения: 01.03.2020.

170. Чагина, О. А. Управление рисками в маркетинге [Текст] = Risk management in marketing / О. А. Чагина // Научный вестник МГТУ ГА. – 2011. – № 167. – С. 90-93.

171. Черенков, В. И. Маркетинговый подход к рискам международного бизнеса: для малого бизнеса [Текст] / В. И. Черенков, М. Белоцерковцев // Инновации. – 2006. – № 9 (96). – С. 87-95.

172. Чертыковцев, В. К. Маркетинг [Текст] : учеб. / В. К. Чертыковцев ; М-во образования и науки РФ, ФГАОУ ВО «Самар. нац. исслед. ун-т им. акад. С. П. Королева». – Самара : Самарский университет, 2017. – 183 с. – ISBN 978-5-7883-1193-7.

173. Четыркина, Н. Ю. Система управления конкурентоспособностью: уровни, параметры и конкурентные преимущества [Текст] = System of Competitiveness Management: Levels, Parameters and Competitive Advantages / Н. Ю. Четыркина // Креативная экономика. – 2012. – № 3. – С. 15-20.

174. Шапиро, В. Я. Оценка риска портфельных инвестиций с использованием цепей Маркова [Текст] / В. Я. Шапиро, Н. А. Шапиро // Финансы и кредит. – 2007. – № 3 (273). – С. 33-38.

175. Шапкин, А. С. Теория риска и моделирование рискованных ситуаций [Текст] : учеб. для студентов вузов / А. С. Шапкин, В. А. Шапкин. – 5-е изд. – Москва : Дашков и К^о, 2012. – 880 с. – (Учебные издания для бакалавров). – ISBN 978-5-394-01600-4.

176. Шелонцева, Е. С. Понятие и экономическая природа возникновения рисков в торговле [Текст] / Е. С. Шелонцева // Науч.-метод. электрон. журн. Концепт. – 2017. – Т. 4. – С. 467-474.

177. Щипанов, В. В. Управление интегрированными системами на основе риска [Текст] = Management by the Integrative System Based on Risk / В. В. Щипанов, С. А. Ишкильдина // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. – 2010. – Т. 12, № 4-4. – С. 802-807.

178. Экономическая энциклопедия [Текст] / под ред. Л. И. Абалкина. – Москва : Экономика, 1999. – 1055 с. – ISBN 5-282-01934-5.

179. Эмпирическая социология [Текст] : учеб пособие / сост. Л. А. Мироненко ; М-во образования и науки РФ, ФГБОУ ВПО «Комсомол.-на-Амуре гос. техн. ун-т», Ин-т новых информ. технологий. – Комсомольск-на-Амуре : ФГБОУ ВПО «КНАГТУ», 2013. – 181 с.

180. A Guide to the Project Management Body of Knowledge [Электронный ресурс] = Руководство к своду знаний по управлению проектами : (PMBOK' GUIDE) // Mahamba. – Электрон. текстовые дан. – Mahamba, cop. [2020]. – Режим доступа: <http://mahamba.com/ru/svod-znaniy-po-upravleniyu-proektami-pmbok>. – Загл. с экрана. – Дата обращения: 22.12.2020.

181. A Risk Management Standard [Electronic resource] : [Standard]. – IRM : AIRMIC : ALARM. – Electron. dan. – 2002. – P. 1-3. – Access mode: http://www.michaelsamonas.gr/images/Mixalhs/resources/Risk_Management_Standard_030820.pdf. – Tit. with the title. the screen. – Date of request: 10.07.2020.

182. Bennett N. What VUCA really means for you [Electronic resource] / N. Bennett, G. J. Lemoine // Harvard Business Review. – Electron. text. dan. – 2014. – Vol. 92, No 1/2. – Harvard Business School Publishing, cop. 2020. – Access mode: <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>. – Tit. with the title. the screen. – Date of request: 10.09.2020.

183. Boutang, J. Risk marketing [Electronic resource] / J. Boutang, M. De Lara // Journal of Centrum Cathedra. – Electron. text dan. – 2016. – Vol. 9, No

1. – P. 27-51. – Access mode: <https://doi.org/10.1108/JCC-08-2016-0008>. – Tit. with the title. the screen. – Date of request: 11.03.2020.

184. Cantillon, R. Essai sur la nature du commerce en général [Ressource électronique] / R. Cantillon. – Électron. texte donné. – Paris : Institut Coppet, 2011. – Partie I, Chapitre XIII. – P. 18-21. – Mode d'accès: <https://www.institutcoppet.org/wp-content/uploads/2011/12/Essai-sur-la-nature-du-commerce-en-gener-Richard-Cantillon.pdf>. – Zagl. avec le titre. écran. – Date de la requête: 10.10.2019.

185. Chapman, R. J. Simple Tools and Techniques for Enterprise Risk Management [Text] / R. J. Chapman. – 2nd Edition. – England : Wiley, 2011. – 676 p. – ISBN 978-1-119-98997-4.

186. COSO: Управление рисками организации. Интеграция со стратегией и эффективностью деятельности [Электронный ресурс] : COSO ERM // Deloitte. – Электрон. текстовые дан. – Делойт Туш Томацу Лимитед, сор. 2020. – Режим доступа: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/about-deloitte/deloitte-inpress/2018/coso-upravlenie-riskami-organizacii.html#>. – Загл. с экрана. – Дата обращения: 19.07.2020.

187. Covello, V. T. Risk Assessment Methods: Approaches for Assessing Health and Environmental Risks [Text] / V. T. Covello, M. W. Merkhofer. – New York : Springer Science + Business Media, 1993. – 319 p.

188. Сафронов, Н. А. Экономика организации (предприятия) [Текст]: учеб. для ср. спец. учеб. заведений / Н. А. Сафронов. – 2-е изд., с изм. – Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2016. – 256 с. – ISBN 978-5-9776-0059-0.

189. Соколова, И. А. Маркетинговые риски на предприятиях сферы услуг [Текст] = Marketing risks in the service industry / И. А. Соколова // Вестник САМГУПС. – 2009. – № 6-2. – С. 98-102.

190. Davis, J. Sherman Kent's final thoughts on analysis policy maker relations [Text] / J. Davis // The Sherman Kent Center for Intelligence Analysis. – 2003. – Vol. 2, No 3. – P. 43-44.

191. Deloach, J. W. Enterprise-Wide Risk Management: Strategies for Linking Risk and Opportunity [Text] / J. W. Deloach // Financial Times. – 2000. – P. 15-16.

192. Dowling, G. R. A Model of Perceived Risk and Intended Risk-Handling Activity [Electronic resource] / G. R. Dowling, R. Staelin. // Journal of Consumer Research. – Electron. dan. – 1994. – Vol. 21, No 1. – P. 119-134. – Access mode: <https://www.jstor.org/stable/2489744>. – Tit. with the title. the screen. – Date of request: 26.06.2019.

193. Eccles, R. G. Reputation and Its Risks [Text] / R. G. Eccles, S. C. Newquist, R. Schatz // Harvard Business Review. – 2007. – No 02. – P. 104-114.

194. Fishburn, P. Preference structures and their numerical representations [Electronic resource] / P. Fishburn // Theoretical Computer Science. – 1999. – Vol. 217 – Electron. text dan. – Elsevier B. V., cop. 2020. – Access mode: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0304397598002771>. – Tit. from the screen. – Date of request: 02.02.2020.

195. Gestão de produtos, serviços, marcas e mercados [Text] : estratégias e ações para alcançar e manter-se "top of market" / F. N. Mattar, B. Oliveira, M. J. de Queiros, S. L. S. Motta. – Atlas, 2009. – 464 p. – ISBN 978-8522448814.

196. Grime, J. P. Plant Strategies, Vegetation Processes, and Ecosystem Properties [Text] / J. P. Grime. – 2nd ed. – Chichester : New York : Weinheim : Brisbane : Singapore : Toronto : John Wiley & Sons, Ltd, 2006. – 456 p. – ISBN 978-0470-850404.

197. Heerkens, G. R. Project Management [Text] / G. R. Heerkens. – New York [etc.] : McGraw-Hill, cop. 2002. – 250 p. – (Briefcase books). – ISBN 978-0071379526.

198. Herschel, R. T. Principles and Applications of Business Intelligence Research [Text] / R. T. Herschel. – Harrisburg : Idea Group, U.S., 2012. – 379 p. – (Premier Reference Source). – ISBN 978-1-466-62650-8.

199. Hoyer, W. D. Consumer Behavior [Text] / W. D. Hoyer, D. J. MacInnis. – 7th ed. – Houghton Mifflin Company Div, 2017. – 560 p. – ISBN 978-1305507272.

200. ISO 21500:2012 Guidance on Project Management [Text] : Standard / International Organization for Standardization // The International Committee ISO/PC 236 «Project Management». – Geneva : ISO, 2012.

201. ISO 31000 Менеджмент рисков [Электронный ресурс] : популярные стандарты. – Электрон. дан. – [ISO, cop. 2020]. – Режим доступа: <https://www.iso.org/ru/iso-31000-risk-management.html>. – Загл. с экрана. – Дата обращения: 08.09.2020.

202. Kapferer, J.-N. Les marques capital de l'entreprise [Texte] / J.-N. Kapferer. – 4e éd. – Editions d'Organisation, 2007. – 814 p. – ISBN 978-2-212-53908-0.

203. Kotler, P. Principles of Marketing [Text] / P. Kotler, G. Armstrong. – Englewood Cliffs : New Jersey : Prentice Hall, 1991. – 1031 p.

204. KPMG [Электронный ресурс] : офиц. сайт. – Электрон. дан. и прогр. – Рос. Федер. : КПМГ, cop. 2020. – Режим доступа: <https://mustread.kpmg.ru/>. – Загл. с экрана. – Дата обращения: 19.02.2020.

205. Lester, A. Project Planning and Control [Text] / A. Lester. – 4th ed. – Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, 2000. – 406 p.

206. Manning. T. Marketing Risk Management: Seeing Around the Corner for Improved Performance [Electronic resource] / T. Manning // Customer Think. – Electron. text dan. – 2010. – CustomerThink Corp. 1998-2020. – Access mode: https://customerthink.com/marketing_risk_management_seeing_around_the_corner/. – Tit. with the title. the screen. – Date of request: 15.11.2020.

207. Marketing Analytic – программа для маркетингового анализа [Электронный ресурс] : информац.-аналит. система маркетинга // К^о КУРС. – Электрон. дан. – ООО К-Пресс, cop. 1994-2016. – Режим доступа: <http://www.kpress.ru/comp/2000/3/curs/curs.asp>. – Загл. с экрана. – Дата обращения: 17.12.2019.

208. Morales Cortijo, Gemma I. Los Stakeholders del Turisto [Text] : the tourism stakeholders / Gemma I. Morales Cortijo, José Manuel Hernández Mogollón // Tourism and Management Studies. – 2011. – Vol. 1. – P. 894-903.

209. Perceived risk barriers to online shopping: experiences of technologically enabled generation y consumers : thesis ... MCom : Faculty of Economic and Management Sciences [Electronic resource] / Swiegers Liezel ; Stellenbosch University. – Electron. dan. – Stellenbosch, 2018. – Access mode: <https://scholar.sun.ac.za/handle/10019.1/103625>. – Tit. with the title. the screen. – Date of request: 18.09.2019.

210. Prahalad, C. K. The Core Competence of the Corporation [Text] / C. K. Prahalad, G. Hamel // Harvard Business Review. – 1990. – No 68. – P. 79-90.

211. Project Risk Management Guidelines [Text] : Managing Risk in Large Projects and Complex Procurements / D. F. Cooper, S. Grey, G. Raymond, P. Walker. – England : John Wiley & Sons, Ltd., 2005. – 400 p. – ISBN 978-0-470-02282-5.

212. Remyha, Y. A Theoretical Approach to the Formation of Subjects' Interaction in Supply Chains at Risks Conditions [Electronic resource] / Y. Remyha, O. Pozniak // Baltic Journal of Economic Studies. – Electron. text and tabl. dan. – 2018. – Vol. 4, No 2. – Access mode: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-2-198-208>. – Tit. from the screen. – Date of request: 15.04.2020.

213. Risk as feelings [Text] / G. F. Loewenstein, E. U. Weber, C.K. Hsee, N. Welch // Psychological Bulletin. – 2001. – Vol. 127, No 2. – P. 267-286.

214. Sardak, E. V. Some methodological aspects of assessing the marketing risk of a trading enterprises [Electronic resource] / E. V. Sardak, E. A. Antsiferova // World science: problems, prospects and innovations : materials of the 1st International scientific and practical conference. – Electron. text dan. – Toronto, 2020. – P. 137-141. – Access mode: <https://sci-conf.com.ua/i-mezhdunarodnaya-nauchno-prakticheskaya-konferentsiya-world-science-problems-prospects-and->

[innovations-1-3-oktyabrya-2020-goda-toronto-kanada-arhiv/](#). – Tit. from the screen.

– Date of request: 29.02.2020.

215. Schildge, G. Marketing audits: why principles of accountability in marketing are useful in promoting company growth [Text] / G. Schildge // Journal of Promotion Management. – 2006. – Vol. 12 (2). – P. 49-52.

216. Segal, S. Corporate Value of Enterprise Risk Management [Text] : The Next Step in Business Management / S. Segal. – New Jersey : Wiley, 2011. – 427 p. – (Wiley Corporate F&A). – ISBN 978-0-470-88254-2.

217. Slywotzky, A. Turning Strategies Risk into Growth Opportunities [Text] / A. Slywotzky, A. Field // Harvard Business Publishing Newsletter. – 2008. – Vol. 10, No 5. – P. 78-88.

218. Social Networking and Reputational Risk at the Workplace [Electronic resource] : Report // Deloitte LLP. – Electron. text data. – 2009. – Access mode: <http://d2f5upgbvkvx8pz.cloudfront.net/sites/default/files/inline-files/Social%20Networking%20and%20Reputational%20Risk%20at%20the%20Workplace.pdf>. – Title from the screen. – Date of request: 03.10.2019.

219. SWOT анализ инноваций и инновационных проектов. КОНСИ-SWOT анализ инноваций и инновационных проектов [Электронный ресурс] : программная технология для анализа инноваций // SoftWare & Technologies for Marketing Research / ООО KonSi. – Электрон. текстовые и табл. дан. – [Москва, 1992-2020]. – Режим доступа: <http://www.innovation-analysis.ru/swot.html>. – Загл. с экрана. – Дата обращения: 13.05.2020.

220. Wideman, M. R. Project and Program Risk Management [Text] : A Guide to Managing Project Risks and Opportunities (PMBOK Handbooks) / M. R. Wideman. – Pennsylvania : PMI, 1992. – 57 p. – ISBN 1-880410-06-0.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А

ДЕФИНИЦИИ ПОНЯТИЙ «РИСК» И «МАРКЕТИНГОВЫЙ РИСК»

Таблица А.1 – Научные подходы к определению понятия «риск»

№ п/п	Автор, источник	Определение понятия «риск»
1	2	3
1	Дж. Милль [113]	Риск – представляет собой математическое ожидание потерь, которые могут произойти в результате выбранного решения. Возможный ущерб, связанный с опасностью потери капитала в ходе осуществления предпринимательской деятельности.
2	Э.Дж. Хенли и Х. Кумамото [164]	Риск – возможность человеческих жертв и материальных потерь или травм и повреждений.
3	А. Маршалл и А. Пигу [110]	Риск – предельная полезность возможных колебаний размера ожидаемой прибыли.
4	Ф.Найт [120]	Риск – единственный источник предпринимательской деятельности, уникальная неопределенность, возникающая из несения полной ответственности, которая по самой своей природе не может быть ни страхуема, ни капитализуема, ни оплачена жалованьем.
5	В.Н. Вяткин, В.А. Гамза, Ю.Ю. Екатеринославский, Дж. Хэмптон [138]	Риск – возможность наступления события, нежелательного определенному субъекту, из множества вариаций исходов, которые могут произойти в течение определенного времени, начиная с определенной исходной ситуации.
6	В. Ойгензихит [187]	Риск – выбор варианта поведения с учетом опасности, угрозы возможных последствий, сознательный выбор из множества альтернатив.
7	В.Т. Ковело и М.В. Меркфаофер [17]	Риск – это характеристика ситуации или действия, когда возможны многие исходы, существует неопределенность в отношении конкретного исхода, и по крайней мере одна из возможностей нежелательна.
8	М.С. Гринберг [56]	Риск – опасность. Правомерный риск - правомерное опасное действие.
9	А. Альгин[12]	Риск – деятельность, связанная с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи и отклонения от цели.
10	В. Абчук [2]	Риск – образ действия в неясной, неопределенной обстановке (наудачу).
11	И.И. Скоробогатых, Д.М. Ефимова [108]	Риск – возможность отрицательного отклонения между плановым и фактическим результатом, то есть опасность неблагоприятного исхода на одно ожидаемое решение.
12	О. А. Чагина [169]	Риск – сочетание возможности достижения как нежелательных, так и особо благоприятных отклонений от запланированных результатов.
13	Г.Б.Клейнер, В.Л.Тамбовцев, Р.М. Качалов [83]	Риск – система экономических отношений по реализации способности предпринимателя творчески использовать элемент неопределенности в процессе воспроизводства или отдельных его моментах для получения добавочной прибыли.
14	Р.М. Качалов [80]	Риск – обобщающая, искусственная экономическая категория, совокупно отражающая меру реальности нежелательного отклонения от цели хозяйственной деятельности и объем обусловленных этим отклонением потерь.

Продолжение таблицы А.1

1	2	3
15	В. Маршалл [110]	Риск – это частота реализации угрозы, а угроза – естественное или техногенное явление, при котором возможно появление явлений или процессов, способных поражать людей, наносить материальный ущерб, разрушать окружающую среду.
16	Е. А. Кузьмин [97]	Риск – прогнозируемая векторная величина ущерба, который может возникнуть в результате принятия решений в условиях неопределенности и реализации угрозы. Он является количественной мерой опасности, равная произведению вероятности реализации данной угрозы на вероятность величины (величину) возможного ущерба от нее». Такая форма определения риска позволяет оценивать риск от негативных процессов различного характера.
17	Г. Б. Клейнер [83]	Риск – опасность наступления непредвиденных и нежелательных для субъекта последствий его действий.
18	П. Г. Грабовой [137]	Риск – вероятность (угроза) потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления определенной производственной и финансовой деятельности».
19	Н. А. Сафронов [188]	Риск – вероятность того, что предприятие понесет убытки или потери, если намеченное мероприятие (управленческое решение) не осуществится, а также если были допущены просчеты или ошибки при принятии управленческих решений.
20	И. А. Бланк [39]	Риск – вероятность возникновения неблагоприятных финансовых последствий в форме потери дохода или капитала в ситуации неопределенности условий осуществления его финансовой деятельности. Из данного определения можно сделать вывод о том, что автор также придерживается классических взглядов на сущность риска.
21	Н. В. Хохлов [166]	Риск – событие или группа родственных случайных событий, наносящих ущерб объекту, обладающему данным риском.
22	А. А. Арямов [26]	Риск – это возможность нанесения ущерба в результате повреждения имущества или невозможности исполнения обязательств; возможность нанесения ущерба, которые могут произойти в результате уничтожения или порчи предмета договора в силу таких обстоятельств, при которых участники договора не несут ответственности (например, в случае действия непреодолимой силы).
23	M.R. Wideman [220]	Риск представляет собой кумулятивный эффект вероятности появления неопределенных событий, которые могут негативно повлиять на достижение целей предприятия
24	В.Я.Шапиро, Н.А. Шапиро [174]	Риск – потенциальная, численно измеримая возможность неблагоприятных ситуаций и связанных с ними последствий в виде потерь, ущерба, убытков, дохода или имущества, денежных средств в связи с неопределенностью, т.е. со случайным изменением условий экономической деятельности, неблагоприятными, в том числе форсмажорными обстоятельствами, общим падением цен на рынке; возможность получения непредсказуемого результата в зависимости от принятого хозяйственного решения, действия

Продолжение таблицы А.1

1	2	3
25	А. Лестеру [205]	Риск – это комбинация последствий и вероятности возникновения негативных событий или угроз.
26	Дж. Хееркенс [197]	Риск – мера неопределенности. Риск имеет отношение к нашей способности предсказать некоторый результат действий с определенностью.
27	D. Cooper, S. Grey, G.Raymond, P. Walker [211]	Риск – это подверженность последствиям неопределенности
28	Румянцева Е.Е. [142]	Риск – опасность потери запланированной доходности проекта как за счет увеличения затрат, так и за счет нереализации на практике прогноза получения выручки
29	Дж. Нейман, О. Моргенштерн [118]	Риск – это измеримая вероятность, а неопределённость – неизмеримая (стохастическая) вероятность
30	В. С. Диев [62]	Риск – интегральный показатель, сочетающий в себе оценки как вероятностей реализации решения, так и его последствий
31	М.Г. Карелина [79]	Риск – категория, которая характеризует поведение экономических агентов, функционирующих в условиях неопределенности для выбора наиболее приемлемых решений из совокупности альтернативных на основе оценки вероятности достижения желаемого результата и уровней отклонения от него.
32	Л.И. Абалкин [178]	Риск – неопределенность, связанная с принятием решений, реализация которых происходит только с течением времени»
33	Л.Н. Тэпман [159]	Риск – возможность возникновения неблагоприятных ситуаций в ходе реализации планов и исполнения бюджетов предприятия
34	Т.Г. Гурнович, Е.А. Остапенко, С.А. Молчаненко [58]	Риск – обязательный атрибут бизнеса, для стимулирования развития которого необходимо внедрять в практику технические и технологические инновации и распространять их, принимая смелые, неординарные решения, что в еще большей степени снижает определенность.

Таблица А.2 – Научные подходы к определению категории «маркетинговый риск»

№ п/п	Автор, источник	Дефиниции
1	2	3
1	Ф. Котлер [92]	Маркетинговые риски – это совокупность рисков, присущих маркетинговой сфере в деятельности компании, т.е. они характеризуются вероятностью возникновения определенных событий и их последствий, которые затрудняют или делают невозможным достижение целей на отдельных этапах маркетинговой деятельности или целиком в сфере маркетинга.
2	В.И.Черенков, М. Белоцерковцев [171]	Маркетинговая модель бизнес-риска - один из возможных вариантов классификационной структуры типов бизнес-рисков, которые могут оказывать влияние на уровне всей компании, ее отдельной бизнес-единицы или какого-либо бизнес-процесса. Модель бизнес-риска включает в себя три обширных класса рисков бизнеса: энвайронментальный ; процессный ; информационный .
3	Т. В. Ибрагимхалилова [74]	Маркетинговые риски - совокупность рисков, присущих маркетинговой сфере в деятельности компании, т.е. характеризуются вероятностью возникновения определенных событий и их последствий, которые затрудняют или делают невозможным достижение целей на отдельных этапах маркетинговой деятельности или целиком в сфере маркетинга.
4	А.Г. Бадалова, О.А.Чурзина [28]	Маркетинговый риск – событие или действие, связанное с осуществлением производственно-сбытовой деятельностью предприятия наступление или реализация которого отражается на функционировании предприятия и приводит к отклонению его финансовых результатов от плановых или прогнозных.
5	И.А. Соколова [189]	Маркетинговые риски в сфере услуг – это риски, возникающие в маркетинговой деятельности предприятий сферы услуг и которые затрудняют или делают невозможным достижение намеченных целей на отдельных этапах маркетинговой деятельности.
6	Н.Г.Володина, Л.В.Петрунина [45]	Маркетинговый риск - вероятность возникновения определенных событий и их последствий, которые затрудняют или делают невозможным достижение целей в сфере маркетинга
7.	А.С.Корезин, О.Г.Поскочинова [88]	Маркетинговый риск: 1) случайное событие, оказывающее негативное влияние на восприятие продукта/бренда данной компании рынком и снижающее его продаваемость; 2) случайное событие, нарушающее запланированное течение процесса реализации мар-кетинговой программы, создающее барьеры на пути адекватного применения того или иного инструмента маркетинга.
8	О.В. Симонова, Л.Н. Николаева [148]	Маркетинговый риск - стоимостное выражение вероятности событий или хозяйственных операций в процессе организации производства или сбыта продукции или услуг на основе различных рыночных методов их оценки и прогнозирования

Продолжение таблицы А.2

1	2	3
9	И.А. Киселева, Н.Е. Симонович [82]	Маркетинговые риски - это все риски, которые присущи маркетинговой сфере деятельности компании в целом. Они характеризуются вероятностью возникновения определенных событий и их последствий, которые могут значительно затруднить достижение целей на различных этапах маркетинговой деятельности фирмы.
10	П. Ковалев [84]	Маркетинговые риски - возможные отклонения в финансовых и производственных показателях, заданных кредитной документацией инвестиционного проекта, вследствие снижения объема реализации из-за сокращения спроса и(или) снижения цен на готовую продукцию, усиления конкуренции, ухудшения конъюнктуры на рынке и(или) в отрасли, ошибок и(или) негибкости маркетинговой стратегии/плана, реализации прочих риск-факторов.
11	А.Г. Байербах [30]	Маркетинговый риск – отдельная функция управления маркетингом, обусловленная неопределенностью факторов внутренней и внешней среды предприятия при принятии решений в области маркетинга, которая предусматривает особую процедуру выявления, оценки, выбора и использования методов воздействия, обмена информацией и контроля результатов.
12	Е.В. Акульшина [10]	Маркетинговые риски включают в себя все те угрозы, которые мешают компании наладить сбыт продукции конкретному потребителю.
13	В.Д. Андреев [13]	Маркетинговые риски – это совокупность многообразных рисков, характерных для маркетинговой деятельности организации. Для них возможна вероятность возникновения некоторых событий и их последствий, что затрудняет или делает невозможным достижение целей на отдельных этапах или в целом в сфере маркетинга.
14	Р.С. Губанов [57]	Маркетинговый риск представляет собой объективно-субъективную категорию, отражающую степень отклонения от целей, степень неудачи, размер недополученной прибыли или убытков под влиянием внутренних и внешних факторов в результате осуществления маркетинговой деятельности торговым предприятием.
15	М.С. Старикова, Е.Н. Чижова, Е.Д. Щетинина [151]	Маркетинговые риски – риски, связанные с колебаниями спроса, приверженностью потребителей и отношением к новым товарам, сканированием среды инноваций, построением трендов угроз и возможностей предприятия, оценкой конкурентов и их возможных действий.
16	Т.В. Наконечная [121]	Маркетинговые риски - возможность потери финансовых ресурсов вследствие недооцененности рынка и покупательской способности потребителей, проявляются в виде снижения объемов продаж в стоимостном и количественном выражении.
17	G.R. Dowling, R. Staelin [192]	Маркетинговый риск основан на двух элементах: неблагоприятных последствиях и неопределенности
18	W.D. Hoyer, D.J. MacInnis [199]	Маркетинговый риск – риск при котором потребитель не уверен в личных последствиях покупки, использования или избавления от предложения. Если отрицательные и положительные исходы маловероятны, предполагаемый риск высок.

Продолжение таблицы А.2

1	2	3
19	Kapferer, J.-N. (1998), Les Marques, Capital De L'Entreprise, Éditions Organisation	Маркетинговый риск - одна из переменных, которая связана с вовлеченностью, интересом и чувствительностью к бренду.
19	L. Swiegers [209]	Маркетинговые риски обусловлены преимущественно организационной культурой и культурой управления; возможными неблагоприятными для компании изменениями во взаимоотношениях потребителей и других участников рынка.
20	А.С.Корезин, С.Б. Мурашов А.С. [88]	Маркетинговый риск – непредвиденное субъектом управления маркетингом событие а) неблагоприятно сказывающееся на восприятии рынком и продаваемости определенного продукта или бренда; б) нарушающее запланированное течение процесса реализации маркетинговой программы, создающее барьеры на пути применения предусмотренного в плане инструмента маркетинга.
21.	G. F. Loewenstein, E. U. Weber, C.K. Hsee, N. Welch [213]	Маркетинговый риск – риск недополучения выручки в результате недостижения планового объема продаж или снижения цены реализации относительно запланированной.
22.	В.Н.Овчинников, Н.П. Кетова [123]	Маркетинговые риски – риски, внешние факторы которых относятся к состоянию и развитию рынка и его компонентов, и внутренние – связанные с маркетинговой деятельностью предприятия
23.	M. R Wideman [220]	Маркетинговый риск – высокая вероятность потери первоначально заинтересованных в продукте клиентов, просчет маркетологов в области выявления целевого рынка сбыта товара, жестких маркетинговых стратегий со стороны конкурентов в данном рыночном сегменте или снижение спроса на продукцию из-за её недостаточного качества или невозможности удовлетворить ожидания потребителей
24.	В.П. Федько, Н.Г. Федько [162]	Маркетинговый риск – вероятность потерпеть коммерческое поражение на рынке или не достичь намеченных стратегических целей, понести в результате этого экономический и финансовый ущерб, потерять часть ресурсов и др.
25.	П. П. Ковалев [84]	Маркетинговый риск – возможные отклонения в финансовых и производственных показателях, заданных кредитной документацией инвестиционного проекта, вследствие снижения объема реализации из-за сокращения спроса и (или) снижения цен на готовую продукцию, усиления конкуренции, ухудшения конъюнктуры на рынке и (или) в отрасли, ошибок и (или) негибкости маркетинговой стратегии/плана, реализации прочих риск-факторов
26.	О. А. Чагина [170]	Маркетинговые риски - это совокупность рисков, присущих маркетинговой сфере в деятельности компании, которые характеризуются вероятностью возникновения определенных событий и их последствий, затрудняющих достижение целей на отдельных этапах маркетинговой деятельности или целиком в сфере маркетинга.

Продолжение таблицы А.2

1	2	3
27.	G. Schildge [215]	Маркетинговый риск – это возможность отклонений в результатах маркетинговой деятельности организации при неправильном определении неопределенностей рыночных условий – выборе ниши и позиционировании предприятия и его товара на рынке.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ОСНОВНЫХ ВИДОВ МАРКЕТИНГОВЫХ РИСКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ

Таблица Б.1 – Научные подходы к определению основных видов маркетинговых рисков предприятия

Автор, источник	Признаки классификации и виды маркетинговых рисков
1	2
<p>Аббясова Д.Р., Шабалина У.М. Классификация и методы управления рисками производственной сферы предприятия // <i>Фундаментальные исследования</i>. – 2016. – № 10 (часть 2) – с. 368-374</p>	<p>По характеристике частоты проявления:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Частый риск • Вероятный риск • Возможный риск • Редкий риск • Риск с пренебрежительно малой частотой проявления <p>По тяжести последствий:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Катастрофический риск • Критический риск • Некритический риск • Риск со сверхмалыми последствиями
<p>Чагина О. А. Управление рисками в маркетинге // <i>Научный вестник МГТУ ГА</i> 2011. № 167. с. 90–93</p>	<p>В зависимости от вида факторов, обуславливающих наступление рисков событий</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Внешние (объективный риск высокой динамики факторов внешней среды); 2. Внутренние: <ul style="list-style-type: none"> • риск низкой квалификации маркетологов-исследователей; • риск недостаточности ресурсов для проведения исследования; • временной риск, т.е. затягивание времени исследования; • риск влияния заказчика • объективные и субъективные
<p>Панфилов Р.А. Горбунов В.Н. Драгункина Н.М. Ключникова Е.Н. Чепыжова В.В. К вопросу о классификации рисков инвестиционно-строительной компании современные проблемы науки и образования. – 2015. – № 1 (часть 1). https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=17596</p>	<p>По характеру учета</p> <ul style="list-style-type: none"> • внешние • внутренние. <p>По времени возникновения</p> <ul style="list-style-type: none"> • ретроспективные • текущие • перспективные. <p>По видам потерь</p> <ul style="list-style-type: none"> • материальные • трудовые • финансовые • риск потери времени • специальные риски

1	2
<p>Ланкина с.А., Флегонтов В.И. Классификация и проблемы оценки рисков промышленного предприятия // Интернет-журнал «Науковедение» Том 7, №2 (2015) http://naukovedenie.ru/PDF/90EVN315.pdf</p>	<p>Возможность / невозможность для участников маркетинговой деятельности влиять на факторы риска:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Несистематические (внутренние) <i>связан с факторами, отрицательные последствия которых в значительной мере можно предотвратить за счёт эффективного маркетингового управления</i> • систематические (внешние) <i>Характерны для всех видов маркетинговой деятельности, возникают в ряде случаев на которые предприятие в процессе своей деятельности повлиять не может</i> <p>По возможности страхования</p> <ul style="list-style-type: none"> • страхуемые; • Нестрахуемые; <p>По характеру менеджмента:</p> <ul style="list-style-type: none"> • стратегические; • тактические; • оперативные.
<p>Стрижакова Е.Н., Стрижаков Д.В. Оценка и анализ маркетинговых рисков (как один из ключевых этапов процесса внедрения риск-менеджмента на промышленных предприятиях) // Маркетинг в России и за рубежом. - 2009. - N 1. - с. 31-36</p>	<p>1 сбытовые риски, которые возникают непосредственно на этапе сбыта продукции (услуг):</p> <ul style="list-style-type: none"> • риски недостаточной сегментации рынков сбыта; • риски ошибочного выбора целевого сегмента рынка; • риски ошибочного выбора стратегии продаж продукта; • риск неправильной организации и получения неадекватных результатов маркетинговых исследований; • риск ошибочного ценообразования; • риск неудачной организации сети сбыта и системы продвижения товара к потребителю. <p>2. Риски взаимодействия с контрагентами и партнерами в процессе организации продаж продукции (услуг). Данная группа рисков также тесно связана с процессом реализации продукции и обусловлена тем, что в большинстве случаев фирма не сама занимается продвижением товара к потребителям, а использует услуги множества посреднических организаций (оптовые покупатели, рекламные фирмы и т.п.):</p> <ul style="list-style-type: none"> • переоценки маркетинговых принципов сбыта и недоиспользования или неэффективного применения трансфертных моделей реализации продукта; • вхождения в договорные отношения с недееспособными или неплатежеспособными партнерами; • задержки партнерами текущих договорных обязательств; • выхода партнеров из совместной деятельности; • блокирования договорных отношений с партнерами. <p>3 Риски непредвиденной конкуренции, возникновение которой возможно в силу свободы предпринимательской деятельности:</p> <ul style="list-style-type: none"> • входа на продуктовый рынок фирмы многопрофильных (диверсифицированных) фирм из других отраслей; • зарождения новых фирм-конкурентов; • экспансии на местный рынок со стороны зарубежных экспортеров; • конкуренции со стороны аналогов (заменителей) продаваемого фирмой продукта

1	2
<p>Ценина Е., Панасенко с. Классификация и управление операционными рисками в маркетинге //Практический маркетинг, №11, 2012 . https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/tactics/operational_risks_in_marketing.htm</p>	<p><i>ПО ИСТОЧНИКАМ ВОЗНИКНОВЕНИЯ В МАРКЕТИНГЕ</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Риски качества маркетингового управления <ul style="list-style-type: none"> • принятия решений; • неадекватности маркетингового плана; • недостатка привлекаемых данных и информации о рынке; • игнорирования предупредительных сигналов; • ошибочного выбора стратегии продаж 2. Риски маркетинговой системы; <ul style="list-style-type: none"> • применения устаревших технологий; • низкой эффективности маркетинговой системы; • недостаточной надежности маркетинговой системы; • несовместимости маркетинговой системы 3. Риски связанные с человеческим фактором: <ul style="list-style-type: none"> • мошенничества; • взяточничества; • нехватки кадров; • некомпетентности персонала. 4. Риски маркетинговых процессов: <ul style="list-style-type: none"> • предоставления некорректной информации в коммерческих предложения; • недостаточной сегментации рынков сбыта; • ошибочного выбора целевого сегмента рынка; • неправильной организации и получения неадекватных результатов маркетинговых исследований; • несоблюдения сроков и условий поставки продукции; • ошибочного ценообразования 5. Форс-мажор
<p>Татарина, Д. с. Классификация рисков. Организационно-методические основы управления рисками в процессе реализации инвестиционного проекта / Д. с. Татарина. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2018. — № 43 (229). — с. 275-277. — URL: https://moluch.ru/archive/229/53223/ (дата обращения: 23.09.2020).</p>	<p>По источникам возникновения:</p> <ul style="list-style-type: none"> • систематические (<i>определены внешними обстоятельствами, как правило он независим от субъекта и чаще всего не регулируется им</i>) • несистематические (<i>относятся к конкретному субъекту, они зависят от его состояния и определяются его конкретной спецификой</i>) <p>По степени возможного прогнозирования:</p> <ul style="list-style-type: none"> • прогнозируемые (связаны с факторами неопределенности, они могут наступить в следствии циклического развития экономики, развития конкуренции) • непрогнозируемые (связаны с фактором неопределенности, их возможность наступления отличается полной неопределенностью, их нельзя определить на разных этапах).

Продолжение таблицы Б.1


1	2
	<p>По видам потерь:</p> <ul style="list-style-type: none"> • риск упущенной выгоды (связан с вероятностью наступления побочного ущерба, это недополученная прибыль вследствие неосуществленного мероприятия); • риск снижения доходности (определен вероятностью уменьшения размера планируемого дохода к полученному) • риск прямых потерь (характеризуется неправильным выбором объекта маркетинговых затрат) <p>По степени нанесённого ущерба:</p> <ul style="list-style-type: none"> • частичные (показатели, которые были запланированы выполнены частично, но без потерь); • допустимые (запланированные показатели не выполнены, но нет потерь); • критические (показатели, действия и результаты не выполнены, есть определённые потери); • катастрофические (невыполнение результата может повлечь за собой разрушение маркетингового проекта предприятия).
<p>Алиев Ш.Х. Характеристика маркетинговых рисков// Электронный мультидисциплинарный научный журнал с порталом международных научно-практических конференций ИНТЕРНЕТНАУКА</p>	<p>1. снабженческие риски, связанные с нарушением условий поставок (<i>переманивание специалистов, нарушением условий поставки, повышением цен на товары, ухудшением качества товаров, отдаленностью поставщика; нестабильным финансовым состоянием поставщика, изменением профиля деятельности поставщика</i>).</p> <p>2. Конкурентные риски (<i>снижение цен на товары; предоставление скидок на товары и применение других средств стимулирования потребления; использование конкурентами рекламы, которая больше влияет на потребителей, распространение неправдивой информации</i>).</p> <p>3. Риски, связанные с действиями торговых и сбытовых посредников (повреждение товара на его пути от поставщика к потребителю; недоставление товара до целевых рынков, ненадежное финансовое состояние посредника; отказ посредника проводить ту политику цен, которой придерживается торговое предприятие; недостаточное количество деловых связей посредника, нарушение условий посреднического соглашения посредником).</p> <p>4. Потребительские риски (возможность посредника переориентироваться на работу с конкурентами; покупательная способность потребителей, консерватизм потребителей; не восприятие новых товаров, которые отличаются от традиционных; штрафы в результате проверки функционирования предприятия органами налоговой службы, пожарной, санитарной безопасности).</p> <p>5. Риски, связанные с влиянием контактных аудиторий (кредитно-финансовых учреждений, органов государственной и местной власти, средств массовой информации, общественных организаций и т.п).</p>
<p>Manning T. Marketing Risk Management: Seeing Around the Corner for Improved Performance https://customerthink.com/marketing_risk_management_seeing_around_the_corner/</p>	<ul style="list-style-type: none"> • риск общественного восприятия бренда и его ценности • риск потери партнерских отношений • риск неправильного брендинга • риск неэффективной рекламы • риск неэффективности маркетинговой стратегии

1	2
<p>Jérôme Boutang, Michel De Lara. Risk marketing // Journal of Centrum Cathedra: The Business and Economics Research Journal Vol. 9 No. 1, 2016 pp. 27-51</p>	<ul style="list-style-type: none"> • товарные риски; • риски изменения предпочтений потребителей; • риски маркетинговых коммуникаций; • риски потери связи между восприятием риска и вовлеченностью потребителей; • риск снижения интереса к бренду <p>https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JCC-08-2016-0008/full/pdf?title=risk-marketing</p>
<p>Лабурцева Е.И. Научный журнал “Экономика Украины”. — 2016. — 4 (645). с.79-91</p>	<ul style="list-style-type: none"> • риск неверной трактовки результатов маркетингового анализа; • риск неверной постановки целей маркетинговой деятельности • риск неверного выбора стратегии маркетинга; • риск неверной разработки комплекса маркетинга; • риск неудачного определения бюджета маркетинга; • риск неудачной организации маркетинговой деятельности; • риск неудачного осуществления контроля маркетинговой деятельности; • риск неадекватной оценки эффективности маркетинговой деятельности
<p>Loewenstein, G.F., Weber, E.U., Hsee, C.K. and Welch, N. (2001), “Risk as feelings”, Psychological Bulletin, Vol. 127 No. 2, pp. 267-286.</p>	<p>По уровню:</p> <ul style="list-style-type: none"> • минимальный; • малый; • средний; • повышенный; • максимальный. <p>По типам обоснованности:</p> <ul style="list-style-type: none"> • обоснованный (рациональный); • необоснованный (нерациональный); • авантюрный. <p>По времени принятия управленческих решений:</p> <ul style="list-style-type: none"> • опережающий (отражает эффективность проведения предупредительных действий по решению неопределенности в деятельности, т.е. характеризует уровень компетентности персонал-маркетинга); • своевременный (отражает соответствие системы управления маркетинговыми рисками и функций, которые она осуществляет маркетинговым целям); • запоздалый (отражает неадекватность требований объективных условий и функциональной пригодности управляющей маркетинговой системы). <p>По числу лиц, принимающих маркетинговые решения:</p> <ul style="list-style-type: none"> • индивидуальный (система управления маркетинговым риском представлена одним лицом); • групповой (система управления маркетинговым риском имеет свою организационную структуру и представлена совокупностью работников, осуществляющих функции управления).

ПРИЛОЖЕНИЕ В**ИДЕНТИФИКАЦИЯ ОСНОВНЫХ ВИДОВ МАРКЕТИНГОВЫХ
РИСКОВ, ВЛИЯЮЩИХ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ТОРГОВОГО
ПРЕДПРИЯТИЯ****АНКЕТА****для определения основных видов маркетинговых рисков, влияющих
на деятельность торгового предприятия**

Соискатель ГО ВПО «ДОННУЭТ им. Туган-Барановского» проводит исследование маркетинговых рисков торговых предприятий. Просим Вас ответить на вопросы данной анкеты. Результаты исследования будут использованы исключительно в научных целях.

Правила заполнения анкеты:

отметьте выбранный Вами вариант ответа символом «».

1. Укажите название торгового предприятия : _____

2. Укажите тип торгового предприятия:

- экономичный супермаркет
- классический супермаркет
- минимаркет («магазин у дома»)
- магазины типа «Продукты»
- магазин типа «Промтовары»
- магазин спиртных напитков
- кондитерский магазин
- специализированный продуктовый магазин
- магазин замороженных продуктов
- магазин здоровой пищи
- дискаунтер
- фирменный магазин
- другой тип _____

3. Укажите сколько лет функционирует торговое предприятие на рынке:

- менее 1 года
- от 1 до 3 лет
- от 3 до 5 лет
- более 5 лет

4. Укажите тип товарной специализации торгового предприятия:

- универсальная
- специализированная

- узкоспециализированная
- неспециализированная

5. Укажите тип ценового позиционирования торгового предприятия:

- низко-ценовой сегмент или сегмент эконом предложений (low-priced)
- средне-ценовой сегмент (middle-priced)
- высоко-ценовой сегмент (high-priced)
- премиум сегмент (luxury)
- смешанный

6. Укажите занимаемую Вами на предприятии должность:

- руководитель предприятия
- директор по маркетингу
- менеджер по маркетингу
- мерчандайзер
- SEO-специалист
- SMM-менеджер
- супервайзер
- менеджер по работе с клиентами (экаунт-, аккаунт-менеджер)
- менеджер по связям с общественностью (pr-менеджер)
- бренд-менеджер (маркетинг-менеджер, продакт-менеджер)
- менеджер по маркетинговым исследованиям
- интернет-маркетолог
- маркетолог-аналитик
- маркетолог-экономист
- продакт менеджер (менеджер по продукту)
- менеджер по продажам
- трейд-маркетолог
- таргетолог
- промоутор
- маркетолог-аналитик
- копирайтер
- другая должность _____

7. Укажите Ваш стаж работы в сфере торговли:

- менее 1 года
- от 1 до 3 лет
- от 3 до 5 лет
- более 5 лет

8. Оцените Вашу позицию относительно влияния маркетингового риска на результативность деятельности торгового предприятия:

- влияние существенное

маркетинговые риски влияют на результаты деятельности торгового предприятия фрагментарно

влияние не существенное

9. Оцените важность проведения оценки маркетинговых рисков для торгового предприятия:

низкая				←————→				высокая			
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

10. Укажите основные виды внутренних маркетинговых рисков торгового предприятия по источникам возникновения в маркетинговой деятельности:

- сбытовые риски (1)
- ресурсные риски (2)
- HR-риски (3)
- информационные и DG-риски (4)
- организационные риски (5)
- ценовые риски (6)
- риски маркетинговых коммуникаций (7)
- логистические и дистрибутивные риски (8)
- товарные риски (9)

11. Проранжируйте виды маркетинговых рисков по критерию «важность» при управлении торговым предприятием _____

12. Охарактеризуйте Вашу по шкале Лайкерта позицию относительно влияния *i-go* вида маркетингового риска на деятельность торгового предприятия

Утверждение: «Данный вид маркетингового риска существенно влияет на деятельность торгового предприятия»

Виды маркетинговых рисков	Выбор по шкале Лайкерта*				
	<i>полностью согласен</i>	<i>согласен</i>	<i>частично согласен</i>	<i>частично не согласен</i>	<i>полностью не согласен</i>
сбытовые риски					
Ресурсные риски					
HR-риски					
Информационные и DG-риски					
Организационные риски					
Ценовые риски					
Риски маркетинговых коммуникаций					
Логистические и дистрибутивные риски					
Товарные риски					

* Шкала Лайкерта: *Пс* – полностью согласен (6 баллов); *с* – согласен (5 баллов);

Чс – частично согласен (4 балла); *Чнс* – частично не согласен (3 балла); *нс* – не согласен (2 балла); *Пнс* – полностью не согласен (1 балл);

Спасибо за ответы и сотрудничество!

Таблица В.1 -Обобщенные результаты экспертного исследования влияния *i-20* вида маркетингового риска на деятельность торгового предприятия

№ п/п	Вопрос анкеты	Ответы экспертов распределенные согласно шкалы Лайкерта, баллы						Агрегированная оценка
		1	2	3	4	5	6	
Q ₁	Логистические и дистрибутивные риски оказывают существенное влияние на деятельность торгового предприятия	0	0	10	15	31	25	10,741
Q ₂	Риски маркетинговых коммуникаций оказывают существенное влияние на деятельность торгового предприятия	0	0	15	14	27	25	9,704
Q ₃	HR-риски оказывают существенное влияние на деятельность торгового предприятия	0	0	10	13	23	35	16,259
Q ₄	сбытовые риски оказывают существенное влияние на деятельность торгового предприятия	0	4	12	12	22	31	14,790
Q ₅	Организационные риски оказывают существенное влияние на деятельность торгового предприятия	0	3	8	17	29	24	14,259
Q ₆	Информационные и DG-риски оказывают существенное влияние на деятельность торгового предприятия	0	0	9	15	19	38	18,667
Q ₇	Товарные риски оказывают существенное влияние на деятельность торгового предприятия	0	5	9	12	29	26	10,864
Q ₈	Ценовые риски оказывают существенное влияние на деятельность торгового предприятия	0	0	14	19	26	22	9,580
Q ₉	Ресурсные риски оказывают существенное влияние на деятельность торгового предприятия	0	5	11	14	19	32	14,642

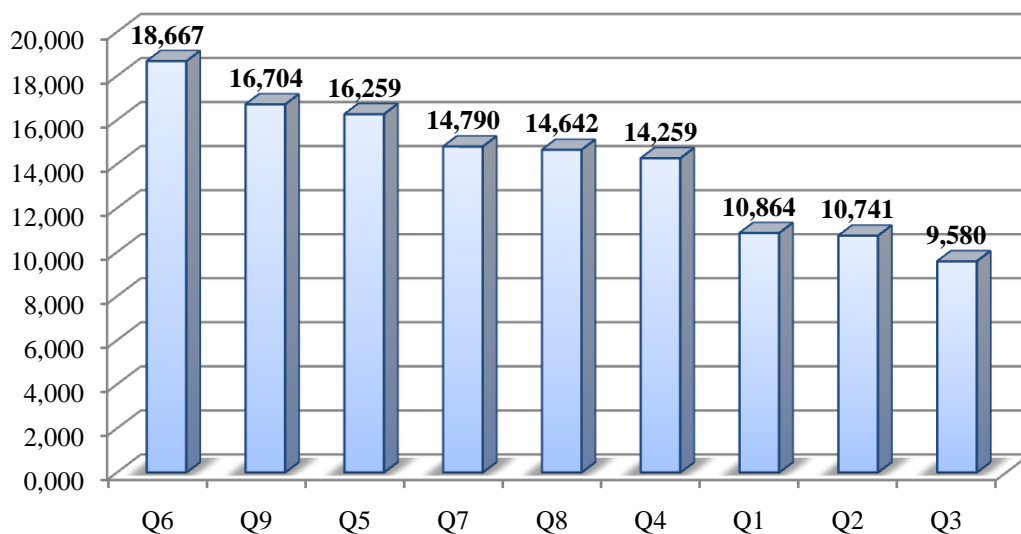


Рисунок В.1 – Результаты ранжирования агрегированных оценок влияния маркетинговых рисков на деятельность торгового предприятия

Таблица В.2 – Результаты статистической оценки пригодности результатов экспертной оценки влияния *i-go* вида маркетингового риска на деятельность торгового предприятия

Индекс	Пределы принятого граничного значения	Результирующее значение
χ^2	$\chi^2/df < 3$	2,14
P-значение	$P < 0,05$	0,0001
Коэффициент средней квадратичной близости	$< 0,08$	0,064
Индекс пригодности	$> 0,9$	0,925
скорректированный индекс пригодности	$> 0,9$	0,941
Индекс нормированного пригодности	$> 0,9$	0,962

Таблица В.2 – Результаты проверки выдвинутых гипотез относительно оценки влияния *i-go* вида маркетингового риска на деятельность торгового предприятия

Гипотеза	Коэффициент гипотезы	Результат
G ₁ : сбытовые риски оказывают существенное влияние на деятельность торгового предприятия	0,58	принято
G ₂ : ресурсные риски оказывают существенное влияние на деятельность торгового предприятия	0,45	принято
G ₃ : HR-риски оказывают существенное влияние на деятельность торгового предприятия	0,61	принято
G ₄ : информационные и DG-риски оказывают существенное влияние на деятельность торгового предприятия	0,54	принято
G ₅ : организационные риски оказывают существенное влияние на деятельность торгового предприятия	0,55	принято
G ₆ : ценовые риски оказывают существенное влияние на деятельность торгового предприятия	0,48	принято
G ₇ : риски маркетинговых коммуникаций оказывают существенное влияние на деятельность торгового предприятия	0,41	принято
G ₈ : логистические и дистрибутивные риски оказывают существенное влияние на деятельность торгового предприятия	0,52	принято
G ₉ : товарные риски оказывают существенное влияние на деятельность торгового предприятия	0,89	принято

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Перечень международных стандартов по управлению рисками

Код стандарта	Название на английском языке	Название на русском языке
ISO /CD 31000 проект комитета	General guidelines for principles and implementation of risk management	Общие руководящие указания по принципам и осуществлению риск-менеджмента
BS 31100:2008 британский стандарт	Code of practice for risk management	свод практики для риск-менеджмента
AS/NZS 4360:2004	Risk management	Риск-менеджмент
НВ 436:2004 австралийское руководство	Risk management Guidelines - Companion to AS/NZS 4360:2004	Руководящие указания по риск-менеджменту. - Применение стандарта AS/NZS 4360:2004
BS 5760-7:1991 (IEC 61025:1990)	Reliability of systems, equipment and components - Part 7: Guide to fault tree analysis (FTA)	Надежность систем, оборудования и компонентов - Часть 7: Руководство по анализу «древа неисправностей»
CSAQ 850:1997 канадский стандарт	Risk Management Guidelines for Decision Makers	Руководящие указания по риск-менеджменту при принятии решения
JISQ 2001:2001 японский стандарт	Guidelines for development and implementation of risk management system	Руководящие указания для разработки и выполнения системы риск-менеджмента

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Таблица Д.1 – Характеристика программных продуктов для анализа и моделирования маркетинговых рисков торгового предприятия

Название программного продукта	Характеристика
1	2
ModelRisk	Предназначена для моделирование рисков бюджетов, планов, решений. ModelRisk – это надстройка Excel для моделирования методом Монте-Карло, которая позволяет пользователю добавлять неопределенность и риск к вычислениям в электронных таблицах. ModelRisk позволяет упростить процесс создания и анализа риск-моделей, а также позволяют более точно описывать проблемы, моделируемые в Excel.
Vose Tamara	Программное обеспечение для анализа и моделирования проектных рисков, оценки затратных и временных рисков с учетом неопределенности, влияющих на проект. Предназначено для правильного и точного определения проектных рисков. Она обладает гибкостью, позволяющей описывать и оценивать практически любой тип риска и неопределенности, с которыми вы столкнетесь в реальном мире. Тамара проста в использовании с проектами Primavera или MS Project и требует минимальных знаний в области статистики.
Omnitracker Risk Management	Приложение Omnitracker Risk Management является одним из 12 «коробочных» приложений Omnitracker и позволяет реализовать ряд функций по управлению рисками, к примеру, таких как: <ul style="list-style-type: none"> • проведение оценки риска; • определение способов воздействия на риск (митигации риска); • управление алгоритмами воздействия на риск; • формирование планов мероприятий на случай инцидентов; Программный продукт также позволяет осуществлять базовую визуализацию рисков с помощью таких инструментов как матрица вероятности/потерь (карта рисков), а также настраивать некоторые другие виды визуальных отчетов
SAP Risk Management	Решение SAP Risk Management — это мощное и функциональное приложение по управлению рисками. Основные возможности решения: <ul style="list-style-type: none"> • работа в облаке SAP или на собственных серверах предприятия; • оценка потенциального влияния риска на различные виды показателей; • контроль эффективности управления риском с помощью отчетов и аналитики; • поддержка работы с ключевыми индикаторами риска ;
SAS Enterprise GRC	Представляет собой мощную систему, позволяющую рассчитывать эффекты по рискам в реальном времени
Refinitiv (Thomson Reuters) Connected Risk	Основные возможности Refinitiv Connected Risk: <ul style="list-style-type: none"> • В линейку Connected Risk входят несколько приложений, предназначенных для управления рисками, аудитом и автоматизацией комплаенса • Встроенный дизайнер отчетности • Возможность интеграции с внешними системами

1	2	
RSA Archer Enterprise & Operational Risk Management	RSA Archer Risk Assessment	Позволяет осуществлять оценку рисков
	RSA Archer Top-Down Risk Assessment	Позволяет регистрировать риски
	RSA Archer Key Indicator Management	Предназначен для работы с ключевыми индикаторами риска
	Bottom-Up Risk Assessment	Позволяет осуществлять оценку риска, документировать процедуры и работать с чек-листами
	Operational Risk Management	Позволяет проводить агрегированное представление рисков
	Enterprise Risk Management	Позволяет вести реестров рисков, проводить их оценку, осуществлять учет инцидентов, а также управление мероприятиями по нейтрализации риска
RA2 art of risk	<p>Программное обеспечение для оценки рисков информационной безопасности в соответствии с требованиями стандартов ISO 27001 и BS 7799-3. vsRisk Risk Assessment Tool - это совершенно новый и уникальный в своем роде инструмент для оценки рисков. Разработан в четком соответствии с ISO/IEC 27001. Позволяет оценивать риски нарушения конфиденциальности, целостности, и доступности информации для бизнеса, а также с точки зрения соблюдения законодательства и контрактных обязательств.</p> <p><u>Преимущества RA2 art of risk:</u> процесс управления рисками может настраиваться под потребности конкретного предприятия. Для успешной оценки и управления рисками необходимо собирать информацию из различных источников. RA2 art of risk включает специальный модуль - RA2 Information Collection Device, который может быть использован для сбора информации для процесса оценки рисков. Когда процесс проектирования и внедрения СУИБ завершается RA2 art of risk позволяет создать архив для хранения результатов этого процесса. Эти результаты могут быть взяты за основу для проведения следующей оценки рисков. RA2 является эффективной системой поддержки принятия решений по управлению информационными рисками для современного бизнеса.</p>	
CRAMM	<p>CRAMM реализует комплексный подход к оценке рисков, сочетая количественные и качественные методы оценки. Метод является универсальным и подходит как для крупных предприятий, так и для предприятий малого бизнеса. Версии программного обеспечения CRAMM, ориентированные на разные типы организаций, отличаются друг от друга своими базами знаний (profiles).</p>	
RiskWatch	<p>RiskWatch использует в качестве критериев для оценки и управления рисками предсказания годовых потерь (<i>Annual Loss Expectancy – ALE</i>) и оценки инвестиций (<i>Return on Investment – ROI</i>).</p>	
COBRA (Consultative Objective and Bi-Functional Risk Analysis)	<p>Является инструментом для анализа рисков и оценки соответствия стандарту BS7799, реализующим методы количественной оценки рисков, а также инструменты для консалтинга и проведения обзоров безопасности. В семейство программных продуктов COBRA входят также COBRA ISO17799 Security Consultant, COBRA Policy Compliance Analyst и COBRA Data Protection Consultant.</p>	

1	2
Buddy System	Программный продукт, позволяющий осуществлять как количественный, так и качественный анализ рисков. содержит развитые средства генерации отчетов. Основной акцент делается на информационные риски, связанные с нарушением физической безопасности и управлением проектами.
OMNITRACKER Risk Management	Программный инструмент, позволяющий структурировано и профессионально выстроить работу с рисками в рамках всего предприятия: <ul style="list-style-type: none"> • идентифицировать и сопоставлять риски, независимо от их источника; • категоризировать отдельные риски по индивидуально определяемым категориям; • оценивать собранные риски в зависимости от типа, вероятности их возникновения и последствий их воздействия. результатом этой оценки является ранжирование рисков по степени угрозы для предприятия; • определять стратегии по управлению рисками (избежать, уменьшить, перенести, принять); • инициировать деятельность по противодействию выявленным рискам с целью минимизации негативных последствий и вероятности их возникновения; • проводить мониторинг, формировать отчетность и документировать все риски согласно заранее заданным критериям.
РискМенеджер	система автоматизации управления рисками, аудита, контроля, мониторинга безопасности банковских и других критических систем, инфраструктур и бизнес-процессов. система «РискМенеджер-Анализ» автоматизирует: <ul style="list-style-type: none"> • построение моделей угроз, моделей событий рисков, оценки рискообразующих потенциалов угроз, объектов, организационных структур, бизнес-процессов; • построение моделей защиты, моделей влияния средств защиты на изменение безопасности системы, расчета рископонижающих потенциалов мер защиты, выбора наиболее эффективных комплексов мер защиты по критерию эффективность-стоимость; • расчет рисков нарушения безопасности, расчет остаточных рисков после применения возможных вариантов комплексов мер защиты; • контроль качества требований к безопасности системы на актуальность, полноту, непротиворечивость; отсутствие дублирования, влияния на конкурентоспособность организации и обоснование внесения изменений в системы требований к безопасности.

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

МЕТОДЫ ДИАГНОСТИКИ МАРКЕТИНГОВЫХ РИСКОВ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Метод диагностики маркетинговых рисков	Преимущества	Недостатки
Статистический метод	<i>Возможность получения наиболее полной количественной оценки уровня маркетингового риска.</i>	<i>Не анализируются источники происхождения маркетингового риска (игнорируются мульти составляющие маркетингового риска). Необходимо наличие достаточно полной статистической информации. Невысокая точность оценки</i>
Метод экспертных оценок	<i>Возможность оценки тех видов маркетинговых рисков, вероятность генерации которых другими методами оценить не представляется возможным</i>	<i>Полученные результаты носят субъективный характер, что предопределяет отсутствие гарантий достоверности получения независимой экспертной оценки. Невысокая точность оценки</i>
Анализ целесообразности затрат	<i>Возможность поиска путей снижения маркетингового риска из-за статьи расходов с максимальным риском</i>	<i>Не предполагает анализ источников возникновения маркетингового риска (маркетинговый риск рассматривается как целостная величина)</i>
Метод аналогов	<i>Возможность использования предыдущего опыта при отсутствии четкой базы</i>	<i>Игнорируется фактор системного развития деятельности торгового предприятия</i>
Рейтинговый метод	<i>Оценка маркетинговых рисков минимально зависит от широты информационного контура; сразу происходит ранжирование полученного результата по определенной шкале; объем необходимых математических знаний - только в пределах</i>	<i>В процессе выбора системы рейтинговой оценки возникают определенные проблемы с выбором эталона</i>

Рисунок Ж.1 – Сравнительная матрица методов диагностики маркетинговых рисков торгового предприятия

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

ХАРАКТЕРИСТИКА ИССЛЕДУЕМЫХ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

Таблица 3.1 – Реестр торговых предприятий Донецкой Народной Республики

Кластер А (торговые сети)	
ТС «Первый республиканский супермаркет»	
ТС «Обжора»	
ТС «Авоська»	
ТС «Геркулес-МОЛОКО»	
ТС «Вектор»	
Кластер В (предприятия розничной торговли)	
<i>осуществление розничной торговли продуктами питания, бакалейная группа товаров товарами для дома, бытовой химией, канцелярией, есть отделы собственного производства: кулинария, кондитерский, пекарный цех</i>	
	<i>Юридический адрес:</i>
ООО «стар-Трейд»	г. Донецк, ул. 230-й стрелковой дивизии 1а
ООО «Авангард-Трейд»	г. Донецк проспект Ильича 15
ООО «Альфадон»	г. Донецк ул. Щетинина 22
ООО «Вс Групп»	г. Донецк, пер. Орешково, 16
ЧП «Дар земли»	г. Донецк, ул. Куйбышева 25а
ЧП «Донецк»	83037, Донецк, Центрально- Заводская, 14
ООО «Евро Трейд –Дон»	Донецк, ул. Адыгейская 13
ООО «Резус»	Донецк, просп. Мира, 17
ООО «сфера-Град»	Донецк, Киевский район, пр. Циолковского, 9
ООО «ТД Россмен»	83025, Донецк, Петровского, 116а
ООО «Юго-Восток Трейдинг»	83096 г. Донецк ул. Университетская 36 а

Таблица 3.2 – Исходные данные для построения матрицы БКГ для исследуемой совокупности торговых предприятия Донецкой Народной Республики

Название торгового предприятия	Относительная доля рынка*, %	Темп роста рынка**, %	Сегмент рынка
ТС «Первый республиканский супермаркет»	125,73	118,12	«звезды»
ТС «Обжора»	115,61	105,86	«дойные коровы»
ТС «Авоська»	107,82	103,18	«дойные коровы»
ТС «Геркулес-МОЛОКО»	131,82	121,5	«звезды»
ТС «Вектор»	112,52	113,36	«звезды»
ООО «Стар-Трейд»	22,43	112,6	«трудные дети»
ООО «Авангард-Трейд»	25,19	109,33	«собаки»
ООО «АльфаДон»	18,35	112,87	«трудные дети»
ООО «ВС Групп»	15,58	107,01	«собаки»
ЧП «Дар земли»	18,72	116,39	«трудные дети»
ЧП «Донецк»	17,01	108,57	«собаки»
ООО «Евро Трейд –Дон»	20,4	112,05	«трудные дети»
ООО «Резус»	10,3	108,5	«собаки»
ООО «Сфера-Град»	11,4	109,7	зона перехода с зоны «собаки» в зону «трудные дети»
ООО «ТД Россмен»	9,6	106,7	«собаки»
ООО «Юго-Восток Трейдинг»	125,73	118,12	«Звезды»

Примечание: * относительная доля рынка рассчитана путем деления товарооборота *i*-го торгового предприятия на общий товарооборот по всей совокупности исследуемых торговых предприятий

** темп роста рынка характеризует средний темп роста товарооборота за исследуемый период

Таблица 3.3 - Портфельный анализ квадрантов матрицы BCG

Сегмент матрицы	Характеристика стратегической рыночной позиции
«Трудные дети»	Бизнес еще не имеет устойчивых конкурентных позиций (низкая доля реализации предприятия на рынке), однако торговое предприятие функционирует на быстрорастущем перспективном рынке. Обеспечение интенсивного развития и осуществление перехода в более привлекательную позицию «звезды» требует значительных финансовых вложений. Стадия жизненного цикла торгового предприятия – рост.
«Звезды»	Высококонкурентный бизнес на быстрорастущих рынках. Предприятия - лидеры, требуют определенных средств для создания и поддержания лидерства. Благодаря конкурентоспособности дает значительные прибыли. Для торговых предприятий данного сегмента характерна стадия жизненного цикла – рост.
«Собаки»	Низкоконкурентный бизнес на зрелых рынках. Сохранение такого бизнеса требует значительных финансовых затрат при низкой вероятности улучшения позиции торгового предприятия на рынке. Стадия жизненного цикла предприятий данного сегмента – сокращение.
«Дойные коровы»	Высококонкурентный бизнес на зрелых рынках. Основная цель торгового предприятия данного сегмента - ограничение капиталовложений и получения максимальной прибыли за короткий период времени.

ПРИЛОЖЕНИЕ К


РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ ВНЕШНИХ МАРКЕТИНГОВЫХ РИСКОВ

Опросный лист

для идентификации внешних маркетинговых рисков, влияющих на деятельность торговых предприятий Донецкой Народной Республики

*Соискатель ГО ВПО «ДОННУЭТ им. Туган-Барановского» проводит исследование маркетинговых рисков торговых предприятий.
Просим Вас ответить на вопросы данной анкеты. Результаты исследования будут использованы исключительно в научных целях.*

Правила заполнения анкеты:

отметьте выбранный Вами вариант ответа символом «».

1. Название торгового предприятия: _____

2. Укажите тип торгового предприятия:

- торговая сеть
 предприятие розничной торговли
 другой тип _____

3. Укажите период функционирования торговое предприятие на рынке:

- менее 1 года
 от 1 до 3 лет
 от 3 до 5 лет
 более 5 лет

4. Укажите Ваш стаж работы в сфере торговли:

- менее 1 года
 от 1 до 3 лет
 от 3 до 5 лет
 более 5 лет

5. Оцените Вашу позицию относительно влияния рисков макросреды на результативность деятельности торгового предприятия:

- влияние существенное
 влияние не существенное

6. Оцените важность учета рисков макросреды при принятии маркетинговых решений:

низкая				←—————→				—————→ высокая			
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

7. Оцените основные виды рисков макросреды, которые, по Вашему мнению, оказывают наибольшее влияние на деятельность торговых предприятий Донецкой Народной Республики:

При условии влияния риска на деятельность торговых предприятий отметить символом « <input checked="" type="checkbox"/> »	Виды рисков макросреды		степень влияния (необходимое зачеркнуть) (0 - влияние риска отсутствует; 1 - очень низкая степень воздействия; 2 - низкая степень воздействия; 3 - умеренная степень воздействия; 4 - высокая степень воздействия 5 - очень высокая степень воздействия)
<input type="checkbox"/>	риск роста уровня безработицы	(1)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/>	риск ухудшения экономической ситуации в Донецкой Народной Республике	(2)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/>	риск снижения уровня социальной защищенности населения	(3)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/>	риск повышения миграции населения	(4)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/>	риск роста инфляции	(5)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/>	риск нестабильности курсовых валют	(6)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/>	риск развития военных действий	(7)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/>	риск изменения законодательства в сфере регулирования деятельности торгового предприятия	(8)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/>	риск повышения административных барьеров	(9)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/>	риск дестабилизации политической ситуации в Донецкой Народной Республике	(10)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/>	риск повышения внешней угрозы безопасности политической власти в Донецкой Народной Республике	(11)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/>	риск несовершенства методов государственного регулирования деятельности субъектов хозяйствования	(12)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/>	риск введения ограничений экспорта-импорта продукции	(13)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/>	риск повышения уровня ставок действующих налоговых и таможенных платежей, включаемых в розничную цену	(14)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/>	риск введения новых налоговых и других платежей, включаемых в розничную цену товара	(15)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/>	риск изменения системы предоставления налоговых преференций и вычетов	(16)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/>	риск роста криминализации общества	(17)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/>	риск роста коррупции	(18)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/>	риск распространения новых вирусных заболеваний	(19)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/>	риск протекционизма	(20)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
<input type="checkbox"/>	риск изменения политики государственного регулирования ценообразования	(21)	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5
Другие риски макросреды _____ (указать)			<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5

8. Заполните матрицу попарных сравнений рисков макросреды:

i \ j	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
1	0																					
2		0																				
3			0																			
4				0																		
5					0																	
6						0																
7							0															
8								0														
9									0													
10										0												
11											0											
12												0										
13													0									
14														0								
15															0							
16																0						
17																	0					
18																		0				
19																			0			
...																				0		
...																					0	

Инструкция по заполнению полей матрицы

- 1 преимущество i -го риска макросреды выше чем j -го риска макросреды
- 0 i -й и j -й риски макросреды равнозначные
- 1 преимущество j -го риска макросреды выше чем i -го риска макросреды

9. Оцените важность учета рисков микросреды при принятии маркетинговых решений:

низкая				←————→		высокая				
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

10. Оцените основные виды рисков микросреды, которые, по Вашему мнению, оказывают наибольшее влияние на деятельность торговых предприятий Донецкой Народной Республики:

При условии влияния риска на деятельность торговых предприятий отметить символом «✓»	Виды рисков микросреды	(1)	степень влияния (необходимое зачеркнуть) (0 - влияние риска отсутствует; 1 - очень низкая степень воздействия; 2 - низкая степень воздействия; 3 - умеренная степень воздействия; 4 - высокая степень воздействия; 5 - очень высокая степень воздействия)				
<input type="checkbox"/>	риск снижения потребительского спроса на товары	(1)	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	риск снижения платежеспособности потребителей	(2)	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	риск повышения уровня конкуренции на рынке	(3)	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	риск потери ключевых бизнес-партнеров	(4)	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	риск снижения конкурентоспособности цен	(5)	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	риск изменения структуры потребительской корзины	(6)	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	риск повышения цен и тарифов на услуги сторонних организаций	(7)	1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	риск входа на рынок многопрофильных диверсифицированных) предприятий из других	(8)	1	2	3	4	5

	отраслей				
<input type="checkbox"/>	риск дезинформации в СМИ и социальных сетях о товарах, реализуемых предприятием	(9)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	риск снижения лояльности референтных групп	(10)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	риск невыполнения текущих договорных обязательств поставщиками	(11)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	риск неравномерности динамики доходов различных групп населения	(12)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	риск блокирования договорных отношений с ключевыми партнерами	(13)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	риск снижения уровня доверия к поставщикам	(14)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	риск снижения сбалансированности между спросом и предложением на рынке	(15)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	риск снижения репутации поставщиков	(16)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	риск снижения конкурентоспособности товарного портфеля	(17)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	риск повышения альтернативности потребительских предпочтений	(18)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	риск появления неформальных отношений при осуществлении таможенных процедур	(19)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	риск снижения конкурентной привлекательности предприятия	(20)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	риск потери конкурентной устойчивости	(21)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Другие риски микросреды (указать)			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		(указать)			

12. Заполните матрицу попарных сравнений рисков микросреды:

i \ j	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
1	0																					
2		0																				
3			0																			
4				0																		
5					0																	
6						0																
7							0															
8								0														
9									0													
10										0												
11											0											
12												0										
13													0									
14														0								
15															0							
16																0						
17																	0					
18																		0				
19																			0			
...																				0		
...																						0

Инструкция для заполнения полей матрицы

- 1 преимущество i -го риска макросреды выше чем j -го риска макросреды
- 0 i -й и j -й риски макросреды равнозначные
- 1 преимущество j -го риска макросреды выше чем i -го риска макросреды

Спасибо за участие и ответы!

Таблица К.1 – Результаты обобщенного экспертного оценивания коэффициентов сравнительной важности внешних маркетинговых рисков торговых предприятий Донецкой Народной Республики

(коэф.)

Внешние маркетинговые риски	Код риска	Оценки респондентов																												λ_{ij}	$R_i - R_j$	$\sum_{i,j} (R_i - R_j - K_{ij})^2 \rightarrow \min$	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28				29
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>13</i>	<i>14</i>	<i>15</i>	<i>16</i>	<i>17</i>	<i>18</i>	<i>19</i>	<i>20</i>	<i>21</i>	<i>22</i>	<i>23</i>	<i>24</i>	<i>25</i>	<i>26</i>	<i>27</i>	<i>28</i>	<i>29</i>	<i>30</i>	<i>31</i>	<i>32</i>	<i>33</i>	
Риски макросреды																																	
риск дестабилизации политической ситуации в Донецкой Народной Республике	M_1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,027	v
риск повышения внешней угрозы безопасности политической власти в Донецкой Народной Республике	M_2	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	1	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,9	0,037	v
риск развития военных действий	M_3	1	0,5	1	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	1	1	1	0,9	0,037	v	
риск изменения законодательства в сфере регулирования деятельности торгового предприятия	M_4	1	0,5	1	1	1	0,5	1	0,5	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	1	1	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,8	0,019	v	
риск ухудшения экономической ситуации в Донецкой Народной Республике	M_5	1	1	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	1	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,8	0,011	v	
риск несовершенства методов государственного регулирования деятельности субъектов хозяйствования	M_6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,027	v
риск введения ограничений экспорта-импорта продукции	M_7	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	1	0,8	0,011	v
риск протекционизма	M_8	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,8	0,007	v
риск изменения политики государственного регулирования ценообразования	M_9	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,8	0,007	v	
риск повышения уровня ставок действующих налоговых и таможенных платежей, включаемых в розничную цену	M_{10}	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	1	1	1	1	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,7	0,005	v	
риск введения новых налоговых и других платежей, включаемых в розничную цену товара	M_{11}	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,022	v
риск изменения системы предоставления налоговых преференций и вычетов	M_{12}	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,7	0,002	v	
риск повышения административных барьеров	M_{13}	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,017	v
риск роста коррупции	M_{14}	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	1	0,5	1	1	1	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	1	0,8	0,007	v
риск повышения уровня безработицы	M_{15}	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,027	v
риск снижения уровня социальной защищенности населения	M_{16}	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	0,5	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	1	0,7	0,005	v	
риск повышения миграции населения	M_{17}	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,027	v
риск роста криминализации общества	M_{18}	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,027	v
риск роста инфляции	M_{19}	1	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	0,5	0,7	0,001	v

Продолжение таблицы К.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33		
риск нестабильности курсовых валют	M_{20}	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,022	v		
риск распространения новых вирусных заболеваний	M_{21}	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,7	0,002	v		
Риски микросреды																																v		
риск изменения структуры потребительской корзины	m_1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,7	0,009	v		
риск снижения потребительского спроса на товары	m_2	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,007	v	
риск снижения лояльности референтных групп	m_3	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	1	0,5	1	1	1	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	1	0,8	0,017	v	
риск снижения платежеспособности потребителей	m_4	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,014	v	
риск неравномерности динамики доходов различных групп населения	m_5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	0,5	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,7	0,006	v	
риск повышения альтернативности потребительских предпочтений	m_6	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,010	v	
риск снижения сбалансированности между спросом и предложением на рынке	m_7	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,014	v	
риск снижения уровня доверия к поставщикам	m_8	1	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	0,5	0,7	0,009	v
риск потери ключевых бизнес-партнеров	m_9	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,010	v	
риск снижения репутации поставщиков	m_{10}	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	1	1	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,7	0,013	v		
риск блокирования договорных отношений с ключевыми партнерами	m_{11}	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,7	0,006	v		
риск невыполнения текущих договорных обязательств поставщиками	m_{12}	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,007	v	
риск повышения уровня конкуренции на рынке	m_{13}	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0,7	0,009	v	
риск снижения конкурентной привлекательности предприятия	m_{14}	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,007	v	
риск потери конкурентной устойчивости	m_{15}	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	0,5	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,7	0,006	v	
риск снижения конкурентоспособности товарного портфеля	m_{16}	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,014	v	
риск снижения конкурентоспособности цен	m_{17}	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,014	v	
риск появления неформальных отношений при осуществлении таможенных процедур	m_{18}	1	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	0,5	0,7	0,006	v
риск повышения цен и тарифов на услуги сторонних организаций	m_{19}	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,010	v	
риск входа на рынок многопрофильных диверсифицированных) предприятий из других отраслей	m_{20}	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,7	0,009	v		
риск дезинформации в СМИ и социальных сетях о товарах, реализуемых предприятием	m_{21}	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	1	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	1	0,7	0,009	v	
																																W	0,89	
																																χ^2	87,52	
																																df	22	
																																p-value	0,0001	
																																RMSEA	0,056	

Таблица К.2 – Результаты экспертной оценки внешних маркетинговых рисков для торговых предприятий Донецкой Народной Республики в 2018-2019 гг.

(баллы)

№ п/п	Код риска	Период	Кластер А					Кластер В													
			ТС «Первый республиканский супермаркет»	ТС «Обжора»	ТС «Авоська»	ТС «Геркулес-МОЛОКО»	ТС «Вектор»	Средняя оценка по кластеру	ООО «Стар-Грейд»	ООО «Авангард-Грейд»	ООО «Альфадон»	ООО «ВС Групп»	ЧП «Дар земли»	ЧП «Донецк»	ООО «Евро Грейд – Дон»	ООО «Резус»	ООО «Сфера-Град»	ООО «ГД Россемен»	ООО «Юго-Восток Трейдинг»	Средняя оценка по кластеру	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Риски макросреды																					
1	Риск дестабилизации политической ситуации в Донецкой Народной Республике	M ₁	2018	3	3	3	2	2	2,6	3	2	3	3	2	4	2	3	3	4	3	2,9
			2019	2	2	3	2	0	1,8	2	1	2	2	1	3	1	2	1	2	2	2
2	Риск повышения внешней угрозы безопасности политической власти	M ₂	2018	5	5	4	4	5	4,6	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4,6
			2019	3	2	3	2	4	2,8	4	2	2	3	2	3	4	3	3	2	3	2,8
3	Риск развития военных действий	M ₃	2018	1	2	3	3	2	2,2	3	4	3	2	4	3	4	3	2	4	3	3,2
			2019	1	1	2	3	2	1,8	1	2	1	2	3	2	3	1	2	3	2	2,0
4	Риск изменения законодательства в сфере регулирования деятельности торгового предприятия	M ₄	2018	5	4	3	5	4	4,2	5	4	5	5	4	3	4	3	5	4	3	4,1
			2019	4	3	2	3	3	3,0	4	3	4	4	4	3	3	2	4	3	2	3,3
5	Риск ухудшения экономической ситуации в Донецкой Народной Республике	M ₅	2018	4	4	3	4	5	4,0	5	4	4	4	5	3	4	5	3	5	4	4,2
			2019	3	2	2	3	4	2,8	4	3	3	3	4	2	3	4	2	4	3	3,2
6	Риск несовершенства методов государственного регулирования деятельности субъектов хозяйствования	M ₆	2018	5	5	4	5	4	4,6	4	4	5	5	4	3	5	4	4	5	3	4,2
			2019	2	3	4	2	3	2,8	4	3	4	3	3	2	3	2	2	3	2	2,8
7	Риск введения ограничений экспорта-импорта продукции	M ₇	2018	4	3	3	3	4	3,4	3	2	3	2	4	2	3	4	2	3	4	2,9
			2019	5	5	4	5	4	4,6	4	4	5	3	5	3	3	3	2	3	4	3,5
8	Риск протекционизма	M ₈	2018	4	4	3	4	3	3,6	5	4	5	4	5	5	4	3	4	5	5	4,5
			2019	3	3	3	2	2	2,6	4	4	5	5	4	4	3	2	3	4	4	3,8
9	Риск изменения политики государственного регулирования ценообразования	M ₉	2018	4	4	3	4	5	4,0	4	5	5	4	3	4	5	3	5	4	5	4,3
			2019	5	5	4	5	4	4,6	3	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4
10	Риск повышения уровня ставок действующих налоговых и таможенных платежей, включаемых в розничную цену	M ₁₀	2018	4	5	5	4	3	4,2	4	3	4	4	3	5	4	3	4	3	3	3,6
			2019	3	4	5	3	4	3,8	3	2	4	2	3	2	4	2	3	2	2	2,6
11	Риск введения новых налоговых и других платежей, включаемых в розничную цену товара	M ₁₁	2018	5	5	4	5	4	4,6	5	4	4	3	4	3	4	2	5	4	5	3,9
			2019	4	3	2	4	3	3,2	3	3	4	3	4	4	3	3	4	3	2	3,3

Продолжение таблицы К.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	
12	Риск изменения системы предоставления налоговых преференций и вычетов	M ₁₂	2018	3	2	3	2	3	2,6	2	3	3	2	4	3	2	4	3	3	2	2,8	
			2019	4	4	5	3	5	4,2	3	5	4	4	4	5	3	5	5	4	2	5	4,1
13	Риск повышения административных барьеров	M ₁₃	2018	4	3	4	2	3	3,2	4	3	3	4	2	3	3	2	4	2	3	3,0	
			2019	4	2	3	1	1	2,2	3	2	1	2	3	2	1	2	3	4	2	2	2,3
14	Риск роста коррупции	M ₁₄	2018	2	3	2	3	4	2,8	4	3	3	4	4	2	3	2	4	2	3	3,1	
			2019	1	2	1	2	2	1,6	3	2	1	2	2	3	2	1	2	1	1	1	1,8
15	Риск повышения уровня безработицы	M ₁₅	2018	3	3	4	4	4	3,6	5	2	4	5	3	3	4	5	3	4	3	3,7	
			2019	3	2	2	3	2	2,4	3	2	2	1	2	3	2	2	3	2	1	2	2,1
16	Риск снижения уровня социальной защищенности населения	M ₁₆	2018	2	3	3	2	3	2,6	2	3	3	2	4	3	3	2	3	2	3	2,7	
			2019	1	2	1	1	2	1,4	1	2	2	1	1	3	3	2	1	3	2	2	1,9
17	Риск повышения миграции населения	M ₁₇	2018	3	2	3	3	3	2,8	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2,6	
			2019	2	1	0	2	1	1,2	2	1	2	1	1	2	1	1	2	1	2	2	1,5
18	Риск роста криминализации общества	M ₁₈	2018	3	2	2	1	2	2,0	2	1	2	1	2	3	2	1	2	3	2	1,9	
			2019	2	1	1	2	1	1,4	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1,3
19	Риск роста инфляции	M ₁₉	2018	4	3	4	4	3	3,6	4	4	3	3	3	4	5	3	4	3	4	3,6	
			2019	3	4	3	2	1	2,6	2	2	3	2	3	4	2	3	2	2	3	2	2,5
20	Риск нестабильности курсовых валют	M ₂₀	2018	4	4	3	4	3	3,6	4	3	3	4	3	2	3	4	5	4	4	3,5	
			2019	5	5	4	5	5	4,8	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4,7
21	Риск распространения новых вирусных заболеваний	M ₂₁	2018	1	2	2	1	3	1,8	2	1	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1,6
			2019	5	5	5	4	5	4,8	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	4,7
Риски микросреды																						
1	Риск изменения структуры потребительской корзины	m ₁	2018	4	3	4	3	4	3,6	4	3	3	2	3	3	2	3	2	4	2	2,8	
			2019	2	3	3	2	3	2,6	2	2	2	2	3	2	3	2	1	2	3	2	2,2
2	Риск снижения потребительского спроса на товары	m ₂	2018	4	3	4	3	3	3,4	3	3	4	3	2	3	4	3	3	2	3	3,0	
			2019	3	2	3	2	2	2,4	2	3	2	3	3	3	3	4	4	4	3	2	2,9
3	Риск снижения лояльности референтных групп	m ₃	2018	4	3	2	2	3	2,8	3	4	3	2	3	2	1	2	3	3	2	2,5	
			2019	3	4	3	3	4	3,4	4	3	4	4	3	3	4	2	3	4	2	3	3,3
4	Риск снижения платежеспособности потребителей	m ₄	2018	5	5	4	4	4	4,4	5	4	4	4	5	3	4	5	3	4	4	4,1	
			2019	3	2	3	3	3	2,8	4	3	2	3	2	3	2	2	3	3	2	3	2,6
5	Риск неравномерности динамики доходов различных групп населения	m ₅	2018	5	5	4	5	5	4,8	4	4	4	3	5	4	5	3	4	4	3	3,9	
			2019	3	4	2	3	4	3,2	3	4	3	3	4	2	3	4	2	3	2	3	3,0
6	Риск повышения альтернативности потребительских предпочтений	m ₆	2018	3	2	3	3	2	2,6	2	1	3	2	3	2	2	3	4	2	3	2,5	
			2019	5	5	4	4	3	4,2	4	3	4	4	5	3	4	4	5	4	5	4	4,1
7	Риск снижения сбалансированности между спросом и предложением на рынке	m ₇	2018	4	3	4	3	4	3,6	4	4	3	3	2	3	2	4	3	4	2	3,1	
			2019	2	3	3	2	3	2,6	3	2	3	3	2	3	2	2	1	2	3	2	2,4
8	Риск снижения уровня доверия к поставщикам	m ₈	2018	4	3	4	3	3	3,4	4	5	4	5	3	4	5	5	3	4	5	4,3	
			2019	3	1	2	1	2	1,8	3	3	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	2,5

Продолжение таблицы К.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
9	Риск потери ключевых бизнес-партнеров	m ₉	2018	3	3	5	4	2	3,4	4	4	3	3	5	3	4	4	5	3	3	3,7
			2019	1	1	2	2	1	1,4	2	2	1	2	1	2	2	3	1	1	2	2
10	Риск снижения репутации поставщиков	m ₁₀	2018	4	3	2	1	2	2,4	4	4	3	3	3	4	2	3	4	4	3	3,4
			2019	2	1	2	1	1	1,4	3	2	2	1	2	3	2	2	1	3	2	2,1
11	Риск блокирования договорных отношений с ключевыми партнерами	m ₁₁	2018	4	3	4	2	3	3,2	4	2	3	3	4	5	3	4	5	4	3	3,6
			2019	3	2	3	1	2	2,2	3	3	4	2	3	3	2	3	4	3	3	3,0
12	Риск невыполнения текущих договорных обязательств поставщиками	m ₁₂	2018	4	5	3	4	3	3,8	4	4	5	4	4	3	4	3	5	4	5	4,1
			2019	3	3	2	3	2	2,6	3	2	3	3	2	2	2	1	3	2	3	2,4
13	Риск повышения уровня конкуренции на рынке	m ₁₃	2018	3	3	3	4	2	3,0	3	2	4	2	3	4	3	4	2	4	3	3,1
			2019	2	4	3	5	3	3,4	4	4	3	4	5	4	3	3	3	4	4	3,7
14	Риск снижения конкурентной привлекательности предприятия	m ₁₄	2018	2	2	3	4	5	3,2	3	5	4	5	5	4	3	4	4	3	5	4,1
			2019	3	3	2	2	3	2,6	3	3	2	3	2	4	2	3	2	4	2	2,7
15	Риск потери конкурентной устойчивости	m ₁₅	2018	2	1	3	2	3	2,2	4	3	3	2	3	2	3	2	4	2	3	2,8
			2019	1	1	2	1	2	1,4	3	4	5	4	5	3	2	4	5	3	2	3,6
16	Риск снижения конкурентоспособности товарного портфеля	m ₁₆	2018	3	2	3	3	3	2,8	4	5	4	4	3	4	5	3	5	4	5	4,2
			2019	2	3	3	4	4	3,2	3	2	3	3	4	2	3	3	3	4	2	2,9
17	Риск снижения конкурентоспособности цен	m ₁₇	2018	1	2	2	1	3	1,8	5	3	4	5	3	4	5	3	4	4	5	4,1
			2019	2	1	1	2	1	1,4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	3	4,3
18	Риск появления неформальных отношений при осуществлении таможенных процедур	m ₁₈	2018	4	4	5	4	5	4,4	4	3	3	2	3	4	2	3	3	2	3	2,9
			2019	2	3	3	2	3	2,6	3	2	1	2	3	3	2	1	2	3	2	2,2
19	Риск повышения цен и тарифов на услуги сторонних организаций	m ₁₉	2018	3	3	2	3	4	3,0	4	3	3	5	4	3	2	4	2	3	4	3,4
			2019	4	4	3	4	3	3,6	5	4	3	5	4	2	3	5	4	5	2	3,8
20	Риск входа на рынок многопрофильных диверсифицированных) предприятий из других отраслей	m ₂₀	2018	1	1	0	1	1	0,8	4	2	5	4	3	4	4	5	2	3	3	3,5
			2019	2	1	2	1	1	1,4	3	3	2	4	2	3	4	4	3	3	4	3,2
21	Риск дезинформации в СМИ и социальных сетях о товарах, реализуемых предприятием	m ₂₁	2018	2	3	3	2	2	2,4	4	2	3	4	4	2	3	4	2	3	2	3,0
			2019	4	3	4	4	3	3,6	1	2	1	1	2	1	3	1	1	2	2	1,5

Таблица К.3 – Матрица знаний относительно возможностей противостояния внешним маркетинговым рискам торговых предприятий Донецкой Народной Республики за 2018-2019 гг.

Торговые предприятия	Ранг противостояния внешним маркетинговым рискам*	
Кластер А		
ТС «Первый республиканский супермаркет»	С	С
ТС «Обжора»	С	С
ТС «Авоська»	С	Н
ТС «Геркулес-МОЛОКО»	С	С
ТС «Вектор»	С	С
Кластер В		
ООО «Стар-Трейд»	Н	Н
ООО «Авангард-Трейд»	С	С
ООО «Альфадон»	Н	Н
ООО «ВС Групп»	С	С
ЧП «Дар земли»	Н	Н
ЧП «Донецк»	Н	С
ООО «Евро Трейд –Дон»	Н	Н
ООО «Резус»	С	С
ООО «Сфера-Град»	Н	Н
ООО «ГД Россмен»	Н	Н
ООО «Юго-Восток Трейдинг»	С	С

*Примечание: С – средний ранг возможностей противостояния внешним маркетинговым рискам;;
Н – низкий ранг возможностей противостояния внешним маркетинговым рискам

ПРИЛОЖЕНИЕ Л
РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ВНУТРЕННИХ МАРКЕТИНГОВЫХ
РИСКОВ В ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ
АНКЕТА
по идентификации маркетинговых рисков торгового предприятия

*Соискатель ГО ВПО «ДОННУЭТ им. Туган-Барановского» проводит исследования маркетинговых рисков торговых предприятий.
 Просим Вас ответить на вопросы данной анкеты. Результаты исследования будут использованы исключительно в научных целях.*

Правила заполнения анкеты:

отметьте выбранный Вами вариант ответа символом «✓».

1. Укажите название торгового предприятия: _____

2. Оцените важность формирования комплексной системы рисков для проведения диагностики маркетинговых рисков для торгового предприятия:

низкая				←—————→		высокая				
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

3. Отметьте основные виды DG-рисков, которые, по Вашему мнению, должны быть учтены при осуществлении комплексной диагностики маркетинговых рисков торгового предприятия:

- риск снижения уровня информированности о маркетинговой поддержке (1)
- риск снижения уровня информированности о возможностях расширения товарного портфеля (2)
- риск дезинформации о деятельности предприятия в СМИ и социальных сетях (3)
- риск роста маркетинговых затрат в результате "утечки" конфиденциальной маркетинговой информации (4)
- риск неадекватной оценки эффективности маркетинговой деятельности (5)
- риск потери конфиденциальности маркетинговой информации (6)
- риск снижения кибербезопасности маркетинговых информационных систем (МИС) (7)
- риск потери контроля над маркетинговыми информационными потоками (8)
- риск активизации информационных атак веб приложений (9)
- риск нанесения вреда репутации и бренду предприятия со стороны медиапространства (10)
- риск возможности вирусного инфицирования маркетинговой информации (11)

Другие виды _____

(указать)

4. Проранжируйте DG- риски по критерию «приоритетность при управлении»

5. Отметьте основные виды ресурсных рисков, которые, по Вашему мнению, должны быть учтены при осуществлении комплексной диагностики маркетинговых рисков торгового предприятия:

- риск снижения эффективности маркетингового обеспечения управления (1)
- риск роста маркетинговых затрат в результате нерационального использования маркетинговых ресурсов (2)
- риск «миграции» ключевого маркетингового персонала (3)
- риск отсутствия финансовых возможностей для формирования товарных ресурсов (4)
- риск снижения рациональности стратегических маркетинговых ресурсов (5)
- риск увеличения времени продвижения ценностного предложения от предприятия к потребителю (6)

Другие виды _____
(указать)

6. Проранжируйте ресурсные риски по критерию «приоритетность при управлении»

7. Отметьте основные виды логистических и дистрибутивных рисков, которые, по Вашему мнению, должны быть учтены при осуществлении комплексной диагностики маркетинговых рисков торгового предприятия:

- риск снижения уровня организационной культуры (1)
- риск снижения результативности работы с рекламациями (2)
- риск снижения эффективности организационной структуры (3)
- риск снижения надежности организационной структуры (4)
- риск снижения оперативности организационной структуры (5)
- риск роста затрат на организацию маркетинговой деятельности (6)
- риск снижения рациональности маркетингового бюджета (7)
- риск снижения полноты охвата маркетинговых функций (8)

Другие виды _____
(указать)

8. Проранжируйте логистические и дистрибутивные риски по критерию «приоритетность при управлении»

9. Отметьте основные виды товарных рисков, которые, по Вашему мнению, должны быть учтены при осуществлении комплексной диагностики маркетинговых рисков торгового предприятия:

- риск снижения качества реализуемых товаров (1)
- риск снижения безопасности реализуемых товаров (2)
- риск снижения конкурентной стратегической позиции товара в товарном портфеле (3)
- риск появления новых альтернатив товаров, предлагаемых конкурентами (4)
- риск снижения полноты и сбалансированности товарного портфеля (5)
- риск снижения финансовых возможностей предприятия для формирования товарного портфеля (6)
- риск снижения бренд-ориентированности при создании ценностного предложения (7)
- риск потенциальной "бесперспективности" отдельных товарных групп (8)
- риск снижения возможности привлечения нематериальных активов при создании ценностного предложения (9)
- риск снижения информированности о текущем и потенциальном спросе покупателей (10)

Другие виды _____
(указать)

10. Проранжируйте логистические и дистрибутивные риски по критерию «приоритетность при управлении»

11. Отметьте основные виды ценовых рисков, которые, по Вашему мнению, должны быть учтены при осуществлении комплексной диагностики маркетинговых рисков торгового предприятия:

- риск необоснованного выбора ценовой стратегии (1)
- риск повышения закупочных цен на реализуемые товары (2)
- риск неэффективности действующей системы скидок (3)
- риск установления конкурентами цен, ниже рыночных (4)
- риск повышения уровня закупочных цен на товары (5)
- риск снижения уровня розничных цен товаров на рынке (6)
- риск снижения возможностей адаптации ценовой политики к рыночной конъюнктуре (7)

Другие виды _____
(указать)

12. Проранжируйте логистические и дистрибутивные риски по критерию «приоритетность при управлении»

13. Отметьте основные виды сбытовых рисков, которые, по Вашему мнению, должны быть учтены при осуществлении комплексной диагностики маркетинговых рисков торгового предприятия:

- риск недостаточной сегментации рынков сбыта (1)

- риск ошибочного выбора коммуникативной стратегии (2)
- риск ошибочного выбора сбытовой стратегии (3)
- риск снижения эффективности мероприятий организации сбыта товаров и услуг предприятия (4)
- риск отсутствия собственных каналов сбыта (через торговых агентов, собственную торговую сеть) (5)
- риск снижения возможности привлечения партнерских каналов сбыта (партнерских магазинов и сайтов, розничных торговых сетей) (6)
- риск снижения эффективности сбытовой политики (7)
- риск снижения эффективности мероприятий координации сбытовой, ценовой политики и политики продвижения (8)
- риск отсутствия стратегической направленности сбытовой деятельности (9)
- риск снижения качества маркетингового сервиса (10)

Другие виды _____
(указать)

14. Проранжируйте логистические и дистрибутивные риски по критерию «приоритетность при управлении»

15. Отметьте основные виды логистических и дистрибутивных рисков, которые, по Вашему мнению, должны быть учтены при осуществлении комплексной диагностики маркетинговых рисков торгового предприятия:

- риск изменения восприятия ценностного маркетингового предложения потребителем (1)
- риск потери выгодных условий поставки и форм расчетов с поставщиками (2)
- риск снижения конкурентоспособности логистического сервиса (атмосферы магазина, размещения отделов, выкладки товаров) (3)
- риск денежного оттока вследствие кризисных непредвиденных ситуаций (4)
- риск снижения гибкости действующей системы логистической цепи доставки товаров (5)
- риск снижения конкурентоспособности коммуникаций с потребителем (6)
- риск роста маркетинговых логистических затрат предприятия (7)
- риск снижения лояльности участников каналов распределения (8)
- риск снижения адаптивности логистических бизнес-процессов (9)
- риск снижения рациональности организации складирования и хранения товаров (10)
- риск увеличения звеньев в цепях поставок товаров (11)

Другие виды _____
(указать)

16. Проранжируйте логистические и дистрибутивные риски по критерию «приоритетность при управлении»

17. Отметьте основные виды рисков маркетинговых коммуникаций, которые, по Вашему мнению, должны быть учтены при осуществлении комплексной диагностики маркетинговых рисков торгового предприятия:

- риск неэффективности программ рекламной деятельности (1)
- риск низкой эффективности мероприятий по стимулированию сбыта (2)
- риск наличия неиспользованных возможностей в рамках «паблик рилейшнз» (3)
- риск снижения реакции на изменения в процессах маркетинговых коммуникаций (4)
- риск потери «коммуникационной поддержки» устойчивости ассортимента (5)
- риск потери постоянных маркетинговых коммуникаций с потребителем (6)
- риск снижения результативности в сфере маркетинговых коммуникаций (7)
- риск снижения реакции на изменения в процессах маркетингового взаимодействия (8)
- риск снижения потенциала маркетингового взаимодействия (9)
- риск снижения силы влияния на маркетинговое поведение конкурентов (10)
- риск снижения полноты и сбалансированности портфеля каналов маркетинговых коммуникаций (11)
- риск снижения ценности маркетинговых отношений (12)
- риск неэффективности маркетинговых программ лояльности (13)
- риск повышения уровня сложности управления маркетинговыми взаимоотношениями (14)

Другие виды _____
(указать)

18. Проранжируйте риски маркетинговых коммуникаций по критерию «приоритетность при управлении» _____

19. Отметьте основные виды HR-рисков, которые, по Вашему мнению, должны быть учтены при осуществлении комплексной диагностики маркетинговых рисков торгового предприятия:

- риск снижения эффективности найма персонала (1)
- риск формирования необоснованной системы требований к персоналу (2)
- риск снижения способности маркетингового персонала к профессиональной адаптации (3)
- риск появления препятствий для достижения желаемого уровня HR-потенциала (4)
- риск снижения эффективности управленческих решений в сфере использования персонала (5)
- риск снижения возможностей обучения персонала (6)
- риск появления компетентностных «пробелов» в HR-потенциале (7)
- риск снижения компетенций работников предприятия в сфере маркетинговой деятельности (8)
- риск формирования неконструктивных трудовых отношений в коллективе (9)

- риск повышения уровня конфликтности в коллективе (10)
 - риск повышения неудовлетворенности работников трудовыми отношениями в коллективе (11)
 - риск повышения неудовлетворенности работников условиями труда на предприятии (12)
 - риск снижения уровня трудовой дисциплины персонала (13)
 - риск увеличения текучести персонала высокой квалификации (14)
 - риск ухудшения морально-психологического климата на предприятии (15)
 - риск разбалансированности целей в сфере маркетинговой деятельности и персонал-маркетинга (16)
 - риск снижения эффективности системы мотивации на предприятии (17)
- Другие виды _____
(указать)

19. Проранжируйте HR-риски по критерию «приоритетность при управлении»

Спасибо за участие и ответы!

Таблица Л.1 – Результаты статистической оценки качества экспертной диагностики маркетинговых рисков торговых предприятий Донецкой Народной Республики

Индекс	Пределы принятого граничного значения	Результирующее значение
χ^2	$\chi^2/df < 3$	2,47
P-значение	$P < 0,05$	0,02
Показатель Альфа Кронбаха (α)	$\alpha > 0,5$	0,79
Среднее значение коэффициента компетентности респондентов (K)	$> 0,9$	0,931

	I_1	I_2	I_3	I_4	I_5	I_6	I_7	I_8	I_9	I_{10}	I_{11}
I_1	1										
I_2	0,485	1									
I_3	0,321	0,287	1								
I_4	0,402	0,134	0,361	1							
I_5	0,359	0,300	0,213	0,398	1						
I_6	0,322	0,210	0,730	0,254	0,337	1					
I_7	0,413	0,311	0,460	0,405	0,463	0,320	1				
I_8	0,226	-0,459	0,395	0,318	0,107	0,319	0,376	1			
I_9	0,332	0,387	0,203	0,223	0,373	0,292	0,216	0,351	1		
I_{10}	0,288	0,335	0,271	0,381	-0,320	-0,308	0,303	0,282	0,116	1	
I_{11}	0,389	0,430	0,342	0,270	0,316	0,205	0,311	0,265	-0,318	-0,219	1

Рисунок Л.1 - Обобщенные результаты отбора показателей для оценки информационных маркетинговых рисков и DG-рисков исследуемой совокупности торговых предприятий

	R_1	R_2	R_3	R_4	R_5	R_6
R_1	1					
R_2	0,314	1				
R_3	0,243	0,273	1			
R_4	-0,409	-0,341	-0,198	1		
R_5	0,326	0,321	0,201	-0,421	1	
R_6	-0,177	-0,252	-0,370	0,270	-0,307	1

Рисунок Л.2 - Обобщенные результаты отбора показателей для оценки ресурсных маркетинговых рисков исследуемой совокупности торговых предприятий

	O_1	O_2	O_3	O_4	O_5	O_6	O_7	O_8
O_1	1							
O_2	0,494	1						
O_3	0,459	0,512	1					
O_4	0,326	0,474	0,467	1				
O_5	0,440	-0,117	0,352	0,402	1			
O_6	-0,418	-0,315	-0,390	-0,651	0,634	1		
O_7	0,402	0,440	0,655	0,355	-0,3728	-0,405	1	
O_8	0,326	-0,399	-0,418	-0,427	0,562	0,384	-0,534	1

Рисунок Л.3 - Обобщенные результаты отбора показателей для оценки организационных маркетинговых рисков исследуемой совокупности торговых предприятий

	T_1	T_2	T_3	T_4	T_5	T_6	T_7	T_8	T_9	T_{10}
T_1	1									
T_2	0,409	1								
T_3	-0,315	-0,530	1							
T_4	0,525	-0,329	-0,333	1						
T_5	0,324	-0,275	-0,480	-0,685	1					
T_6	0,220	-0,433	-0,324	-0,630	0,422	1				
T_7	-0,320	-0,439	-0,370	-0,651	0,502	0,563	1			
T_8	0,429	0,311	0,421	0,618	-0,504	-0,470	-0,451	1		
T_9	0,482	-0,418	-0,346	0,674	-0,421	-0,396	0,391	-0,362	1	
T_{10}	0,460	-0,313	-0,208	0,586	0,314	0,425	0,390	-0,405	0,532	1

Рисунок Л.4 - Обобщенные результаты отбора показателей для оценки товарных маркетинговых рисков исследуемой совокупности торговых предприятий

	$Ц_1$	$Ц_2$	$Ц_3$	$Ц_4$	$Ц_5$	$Ц_6$	$Ц_7$
$Ц_1$	1						
$Ц_2$	-0,305	1					
$Ц_3$	-0,466	0,310	1				
$Ц_4$	0,404	-0,411	-0,457	1			
$Ц_5$	0,314	0,379	-0,383	0,441	1		
$Ц_6$	0,420	-0,362	-0,234	0,520	-0,345	1	
$Ц_7$	0,301	-0,414	-0,391	0,343	0,419	0,343	1

Рисунок Л.5 - Обобщенные результаты отбора показателей для оценки ценовых маркетинговых рисков исследуемой совокупности торговых предприятий

	S_1	S_2	S_3	S_4	S_5	S_6	S_7	S_8	S_9	S_{10}
S_1	1									
S_2	-0,346	1								
S_3	0,464	-0,411	1							
S_4	-0,426	0,334	-0,467	1						
S_5	0,390	-0,453	0,391	-0,340	1					
S_6	-0,357	0,554	-0,329	0,436	-0,432	1				
S_7	0,376	-0,439	0,375	-0,415	0,311	-0,482	1			
S_8	0,359	-0,383	0,414	-0,436	0,314	-0,386	0,563	1		
S_9	-0,310	0,422	-0,435	0,389	-0,491	0,372	-0,417	-0,537	1	
S_{10}	-0,485	0,449	-0,334	0,318	-0,558	0,428	-0,332	-0,585	0,583	1

Рисунок Л.6 - Обобщенные результаты отбора показателей для оценки сбытовых маркетинговых рисков исследуемой совокупности торговых предприятий

	LD_1	LD_2	LD_3	LD_4	LD_5	LD_6	LD_7	LD_8	LD_9	LD_{10}	LD_{11}
LD_1	1										
LD_2	-0,553	1									
LD_3	0,418	-0,510	1								
LD_4	0,434	-0,499	-0,321	1							
LD_5	-0,390	0,313	-0,481	-0,630	1						
LD_6	-0,476	0,422	-0,431	-0,623	0,542	1					
LD_7	-0,470	0,312	-0,537	-0,514	0,471	0,641	1				
LD_8	-0,359	0,335	-0,551	-0,352	0,518	0,654	0,575	1			
LD_9	0,518	-0,424	0,342	0,491	-0,547	-0,601	-0,594	-0,537	1		
LD_{10}	0,406	-0,345	0,488	0,494	-0,529	-0,569	-0,655	-0,497	0,423	1	
LD_{11}	-0,561	0,456	-0,527	-0,550	0,614	0,451	0,448	0,311	-0,437	-0,348	1

Рисунок Л.7 - Обобщенные результаты отбора показателей для оценки логистических и дистрибутивных маркетинговых рисков исследуемой совокупности торговых предприятий

	W_1	W_2	W_3	W_4	W_5	W_6	W_7	W_8	W_9	W_{10}	W_{11}	W_{12}	W_{13}	W_{14}
W_1	1													
W_2	0,600	1												
W_3	-0,524	-0,612	1											
W_4	-0,465	0,610	0,820	1										
W_5	0,483	-0,585	-0,741	-0,716	1									
W_6	0,482	0,515	-0,934	-0,844	0,811	1								
W_7	0,521	0,619	-0,665	-0,611	0,611	0,627	1							
W_8	-0,553	0,652	0,625	0,614	-0,571	-0,623	-0,615	1						
W_9	0,514	-0,423	-0,587	-0,514	0,347	0,592	-0,623	-0,617	1					
W_{10}	0,475	0,541	0,680	0,438	-0,504	-0,381	0,619	-0,604	-0,709	1				
W_{11}	-0,604	0,662	0,623	0,607	-0,524	-0,600	-0,583	0,513	-0,580	-0,494	1			
W_{12}	0,666	-0,646	-0,679	-0,418	0,404	0,662	0,575	-0,573	0,604	-0,421	-0,604	1		
W_{13}	-0,587	-0,615	0,560	0,598	-0,597	-0,577	0,602	0,619	-0,642	0,567	-0,681	-0,591	1	
W_{14}	-0,689	0,612	0,867	0,927	-0,792	-0,569	-0,721	0,603	-0,520	0,634	0,604	-0,485	0,537	1

Рисунок Л.8 - Обобщенные результаты отбора показателей для оценки рисков маркетинговых коммуникаций исследуемой совокупности торговых предприятий

	H_1	H_2	H_3	H_4	H_5	H_6	H_7	H_8	H_9	H_{10}	H_{11}	H_{12}	H_{13}	H_{14}	H_{15}	H_{16}	H_{17}
H_1	1																
H_2	0,395	1															
H_3	0,484	0,412	1														
H_4	-0,213	0,318	-0,308	1													
H_5	0,300	0,395	0,225	0,638	1												
H_6	-0,479	0,213	-0,340	0,676	-0,594	1											
H_7	0,507	0,389	0,214	-0,615	0,777	-0,652	1										
H_8	0,350	0,498	0,300	0,632	0,874	-0,589	0,513	1									
H_9	0,122	0,314	0,309	-0,736	0,906	-0,591	0,485	0,395	1								
H_{10}	0,326	0,589	0,485	0,611	0,797	-0,524	0,471	0,427	0,520	1							
H_{11}	0,461	0,37	0,575	0,601	0,813	-0,627	0,587	0,698	0,460	0,445	1						
H_{12}	0,307	0,321	0,430	0,638	0,829	-0,637	0,453	0,598	0,440	0,592	0,606	1					
H_{13}	-0,284	-0,270	-0,564	0,594	-0,742	0,627	-0,647	-0,504	-0,333	-0,469	-0,544	-0,390	1				
H_{14}	0,877	0,339	0,404	-0,612	0,816	-0,549	0,484	0,546	0,424	0,432	0,406	0,420	-0,607	1			
H_{15}	0,121	0,419	0,340	-0,658	0,837	-0,586	0,521	0,566	0,551	0,497	0,384	0,554	-0,604	0,550	1		
H_{16}	0,266	0,339	0,406	-0,604	0,892	-0,675	0,489	0,485	0,569	0,419	0,288	0,567	-0,612	0,608	0,567	1	
H_{17}	0,397	0,423	0,590	-0,548	0,537	-0,591	0,329	0,536	0,421	0,541	0,495	0,491	-0,512	0,594	0,553	0,495	1

Рисунок Л.9 - Обобщенные результаты отбора показателей для оценки
HR-рисков исследуемой совокупности торговых предприятий

АНКЕТА

Диагностика маркетинговых рисков торгового предприятия

Соискатель ГО ВПО «ДОННУЭТ им. Туган-Барановского» проводит диагностику маркетинговых рисков торговых предприятий. Просим Вас ответить на вопросы данной анкеты. Результаты исследования будут использованы исключительно в научных целях.

1. Укажите название торгового предприятия : _____

2. Оцените важность проведения диагностики маркетинговых рисков для торгового предприятия:

низкая				←————→		высокая				
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. Оцените важность, степень влияния и вероятность возникновения *i*-го вида маркетинговых рисков для торгового предприятия:

Код	Вид маркетингового риска	Важность учета (необходимо обвести в круг)	степень влияния (необходимо зачеркнуть) (0 - влияние риска отсутствует; 1 - очень низкая степень воздействия; 2 - низкая степень воздействия; 3 - умеренная степень воздействия; 4 - высокая степень воздействия; 5 - очень высокая степень воздействия)	Вероятность проявления (выбранный вариант отметить символом «✓»)				
				практически невозможно (<5%)	мало-вероятно (6%-20%)	вероятно (21%-50%)	возможно (51%-90%)	окончательно определено (> 90%)
1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Информационные и DG-риски							
<i>I</i> ₁	риск снижения уровня информированности о маркетинговой поддержке	<i>Низкая</i> _____ <i>Высокая</i> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					
<i>I</i> ₂	риск снижения уровня информированности о возможностях расширения товарного портфеля	<i>Низкая</i> _____ <i>Высокая</i> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					
<i>I</i> ₃	риск дезинформации о деятельности предприятия в СМИ и социальных сетях	<i>Низкая</i> _____ <i>Высокая</i> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					
<i>I</i> ₄	риск роста маркетинговых затрат в результате "утечки" конфиденциальной маркетинговой	<i>Низкая</i> _____ <i>Высокая</i> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					

Код	Вид маркетингового риска	Важность учета (необходимое обвести в круг)	степень влияния (необходимое зачеркнуть) (0 - влияние риска отсутствует; 1 - очень низкая степень воздействия; 2 - низкая степень воздействия; 3 - умеренная степень воздействия; 4 - высокая степень воздействия; 5 - очень высокая степень воздействия)	Вероятность проявления (выбранный вариант отметить символом «✓»)					
				практически невозможно (<5%)	мало- вероятно (6%-20%)	вероятно (21%-50%)	возможно (51%-90%)	окончательно определено (> 90%)	
	информации								
<i>I</i> ₅	риск неадекватной оценки эффективности маркетинговой деятельности	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5						
<i>I</i> ₆	риск потери конфиденциальности маркетинговой информации	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5						
<i>I</i> ₇	риск снижения кибербезопасности маркетинговых информационных систем (МИС)	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5						
<i>I</i> ₈	риск потери контроля над маркетинговыми информационными потоками	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5						
<i>I</i> ₉	риск активизации информационных атак веб-приложений	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5						
<i>I</i> ₁₀	риск нанесения вреда репутации и бренду предприятия со стороны медиа-пространства	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5						
<i>I</i> ₁₁	риск возможности вирусного инфицирования маркетинговой информации	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5						
	Ресурсные риски								
<i>R</i> ₁	риск снижения эффективности маркетингового обеспечения управления	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5						
<i>R</i> ₂	риск роста маркетинговых затрат в результате нерационального использования маркетинговых ресурсов	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5						
<i>R</i> ₃	риск «миграции» ключевого маркетингового персонала	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5						
<i>R</i> ₄	риск отсутствия финансовых возможностей для формирования товарных ресурсов	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5						
<i>R</i> ₅	риск снижения рациональности стратегических маркетинговых ресурсов	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5						

Код	Вид маркетингового риска	Важность учета (необходимое обвести в круг)	степень влияния (необходимое зачеркнуть) (0 - влияние риска отсутствует; 1 - очень низкая степень воздействия; 2 - низкая степень воздействия; 3 - умеренная степень воздействия; 4 - высокая степень воздействия; 5 - очень высокая степень воздействия)	Вероятность проявления (выбранный вариант отметить символом «✓»)					
				практически невозможно (<5%)	мало- вероятно (6%-20%)	вероятно (21%-50%)	возможно (51%-90%)	окончательно определено (> 90%)	
R ₆	риск увеличения времени продвижения ценностного предложения от предприятия к потребителю	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5						
Организационные риски									
O ₁	риск снижения уровня организационной культуры	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5						
O ₂	риск снижения результативности работы с рекламациями	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5						
O ₃	риск снижения эффективности организационной структуры	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5						
O ₄	риск снижения надежности организационной структуры	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5						
O ₅	риск снижения оперативности организационной структуры	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5						
O ₆	риск роста затрат на организацию маркетинговой деятельности	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5						
O ₇	риск снижения рациональности маркетингового бюджета	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5						
O ₈	риск снижения полноты охвата маркетинговых функций	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5						
Товарные риски									
T ₁	риск снижения качества реализуемых товаров	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5						
T ₂	риск снижения безопасности реализуемых товаров	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5						
T ₃	риск снижения конкурентной стратегической позиции товара в товарном портфеле	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5						
T ₄	риск появления новых альтернатив товаров,	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5						

Код	Вид маркетингового риска	Важность учета (необходимое обвести в круг)	степень влияния (необходимое зачеркнуть) (0 - влияние риска отсутствует; 1 - очень низкая степень воздействия; 2 - низкая степень воздействия; 3 - умеренная степень воздействия; 4 - высокая степень воздействия; 5 - очень высокая степень воздействия)	Вероятность проявления (выбранный вариант отметить символом «✓»)				
				практически невозможно (<5%)	мало- вероятно (6%-20%)	вероятно (21%-50%)	возможно (51%-90%)	окончательно определено (> 90%)
	предлагаемых конкурентами	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10						
T ₅	риск снижения полноты и сбалансированности товарного портфеля	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					
T ₆	риск снижения финансовых возможностей предприятия для формирования товарного портфеля	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					
T ₇	риск снижения бренд-ориентированности при создании ценностного предложения	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					
T ₈	риск потенциальной "бесперспективности" отдельных товарных групп	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					
T ₉	риск снижения возможности привлечения нематериальных активов при создании ценностного предложения	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					
T ₁₀	риск снижения информированности о текущем и потенциальном спросе покупателей	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					
	Ценовые риски							
Ц ₁	риск необоснованного выбора ценовой стратегии	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					
Ц ₂	риск повышения закупочных цен на реализуемые товары	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					
Ц ₃	риск неэффективности действующей системы скидок	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					
Ц ₄	риск установления конкурентами цен, ниже рыночных	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					
Ц ₅	риск повышения уровня закупочных цен на товары	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					
Ц ₆	риск снижения уровня розничных цен	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					

Код	Вид маркетингового риска	Важность учета (необходимое обвести в круг)	степень влияния (необходимое зачеркнуть) (0 - влияние риска отсутствует; 1 - очень низкая степень воздействия; 2 - низкая степень воздействия; 3 - умеренная степень воздействия; 4 - высокая степень воздействия; 5 - очень высокая степень воздействия)	Вероятность проявления (выбранный вариант отметить символом «✓»)				
				практически невозможно (<5%)	мало- вероятно (6%-20%)	вероятно (21%-50%)	возможно (51%-90%)	окончательно определено (> 90%)
	товаров на рынке	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10						
C_7	риск снижения возможностей адаптации ценовой политики к рыночной конъюнктуре	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					
	сбытовые риски		<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					
S_1	риск недостаточной сегментации рынков сбыта	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					
S_2	риск ошибочного выбора коммуникативной стратегии	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					
S_3	риск ошибочного выбора сбытовой стратегии	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					
S_4	риск снижения эффективности мероприятий организации сбыта товаров и услуг предприятия	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					
S_5	риск отсутствия собственных каналов сбыта (через торговых агентов, собственную торговую сеть)	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					
S_6	риск снижения возможности привлечения партнерских каналов сбыта (партнерских магазинов и сайтов, розничных торговых сетей)	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					
S_7	риск снижения эффективности сбытовой политики	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					
S_8	риск снижения эффективности мероприятий координации сбытовой, ценовой политики и политики продвижения	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					
S_9	риск отсутствия стратегической направленности сбытовой деятельности	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					
S_{10}	риск снижения качества маркетингового	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u>	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					

Код	Вид маркетингового риска	Важность учета (необходимое обвести в круг)	степень влияния (необходимое зачеркнуть) (0 - влияние риска отсутствует; 1 - очень низкая степень воздействия; 2 - низкая степень воздействия; 3 - умеренная степень воздействия; 4 - высокая степень воздействия; 5 - очень высокая степень воздействия)	Вероятность проявления (выбранный вариант отметить символом «✓»)				
				практически невозможно (<5%)	мало- вероятно (6%-20%)	вероятно (21%-50%)	возможно (51%-90%)	окончательно определено (> 90%)
	сервиса	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10						
	Логистические и дистрибутивные риски		1 2 3 4 5					
LD ₁	риск изменения восприятия ценностного маркетингового предложения потребителем	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5					
LD ₂	риск потери выгодных условий поставки и форм расчетов с поставщиками	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5					
LD ₃	риск снижения конкурентоспособности логистического сервиса (атмосферы магазина, размещения отделов, выкладки товаров)	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5					
LD ₄	риск денежного оттока вследствие кризисных непредвиденных ситуаций	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5					
LD ₅	риск снижения гибкости действующей системы логистической цепи доставки товаров	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5					
LD ₆	риск снижения конкурентоспособности коммуникаций с потребителем	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5					
LD ₇	риск роста маркетинговых логистических затрат предприятия	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5					
LD ₈	риск снижения лояльности участников каналов распределения	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5					
LD ₉	риск снижения адаптивности логистических бизнес-процессов	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5					
LD ₁₀	риск снижения рациональности организации складирования и хранения товаров	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5					
LD ₁₁	риск увеличения звеньев в цепях поставок товаров	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5					
	Риски маркетинговых коммуникаций		1 2 3 4 5					

Код	Вид маркетингового риска	Важность учета (необходимое обвести в круг)	степень влияния (необходимое зачеркнуть) (0 - влияние риска отсутствует; 1 - очень низкая степень воздействия; 2 - низкая степень воздействия; 3 - умеренная степень воздействия; 4 - высокая степень воздействия; 5 - очень высокая степень воздействия)	Вероятность проявления (выбранный вариант отметить символом «✓»)				
				практически невозможно (<5%)	мало- вероятно (6%-20%)	вероятно (21%-50%)	возможно (51%-90%)	окончательно определено (> 90%)
W ₁	риск неэффективности программ рекламной деятельности	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					
W ₂	риск низкой эффективности мероприятий по стимулированию сбыта	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					
W ₃	риск наличия неиспользованных возможностей в рамках «паблик рилейшнз»	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					
W ₄	риск снижения реакции на изменения в процессах маркетинговых коммуникаций	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					
W ₅	риск потери «коммуникационной поддержки» устойчивости ассортимента	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					
W ₆	риск потери постоянных маркетинговых коммуникаций с потребителем	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					
W ₇	риск снижения результативности в сфере маркетинговых коммуникаций	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					
W ₈	риск снижения реакции на изменения в процессах маркетингового взаимодействия	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					
W ₉	риск снижения потенциала маркетингового взаимодействия	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					
W ₁₀	риск снижения силы влияния на маркетинговое поведение конкурентов	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					
W ₁₁	риск снижения полноты и сбалансированности портфеля каналов маркетинговых коммуникаций	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					
W ₁₂	риск снижения ценности маркетинговых отношений	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					
W ₁₃	риск неэффективности маркетинговых программ лояльности	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					
W ₁₄	риск повышения уровня сложности	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					

Код	Вид маркетингового риска	Важность учета (необходимо обвести в круг)	степень влияния (необходимо зачеркнуть) (0 - влияние риска отсутствует; 1 - очень низкая степень воздействия; 2 - низкая степень воздействия; 3 - умеренная степень воздействия; 4 - высокая степень воздействия; 5 - очень высокая степень воздействия)	Вероятность проявления (выбранный вариант отметить символом «✓»)				
				практически невозможно (<5%)	мало- вероятно (6%-20%)	вероятно (21%-50%)	возможно (51%-90%)	окончательно определено (> 90%)
	управления маркетинговыми взаимоотношениями	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10						
	HR-риски		1 2 3 4 5					
<i>H₁</i>	риск снижения эффективности найма персонала	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5					
<i>H₂</i>	риск формирования необоснованной системы требований к персоналу	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5					
<i>H₃</i>	риск снижения способности маркетингового персонала к профессиональной адаптации	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5					
<i>H₄</i>	риск появления препятствий для достижения желаемого уровня HR-потенциала	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5					
<i>H₅</i>	риск снижения эффективности управленческих решений в сфере использования персонала	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5					
<i>H₆</i>	риск снижения возможностей обучения персонала	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5					
<i>H₇</i>	риск появления компетентностных «пробелов» в HR-потенциале	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5					
<i>H₈</i>	риск снижения компетенций работников предприятия в сфере маркетинговой деятельности	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5					
<i>H₉</i>	риск формирования неконструктивных трудовых отношений в коллективе	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5					
<i>H₁₀</i>	риск повышения уровня конфликтности в коллективе	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5					
<i>H₁₁</i>	риск повышения неудовлетворенности работников трудовыми отношениями в коллективе	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	1 2 3 4 5					

Код	Вид маркетингового риска	Важность учета (необходимо обвести в круг)	степень влияния (необходимо зачеркнуть) (0 - влияние риска отсутствует; 1 - очень низкая степень воздействия; 2 - низкая степень воздействия; 3 - умеренная степень воздействия; 4 - высокая степень воздействия; 5 - очень высокая степень воздействия)	Вероятность проявления (выбранный вариант отметить символом «✓»)				
				практически невозможно (<5%)	мало- вероятно (6%-20%)	вероятно (21%-50%)	возможно (51%-90%)	окончательно определено (> 90%)
<i>H₁₂</i>	риск повышения неудовлетворенности работников условиями труда на предприятии	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					
<i>H₁₃</i>	риск снижения уровня трудовой дисциплины персонала	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					
<i>H₁₄</i>	риск увеличения текучести персонала высокой квалификации	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					
<i>H₁₅</i>	риск ухудшения морально-психологического климата на предприятии	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					
<i>H₁₆</i>	риск разбалансированности целей в сфере маркетинговой деятельности и персонал-маркетинга	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					
<i>H₁₇</i>	риск снижения эффективности системы мотивации на предприятии	<u>Низкая</u> <u>Высокая</u> 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5					

Спасибо за участие и ответы!

Таблица Л.2 - Результаты усредненной экспертной оценки маркетинговых рисков торговых предприятий
Донецкой Народной Республики в 2018 году

(баллы)

Код	Маркетинговые риски	Вероятность проявления	Степень влияния																		
			Кластер А						Кластер В												
			сеть магазинов Тс «Первый республиканский супермаркет»	сеть магазинов Тс «Обжора»	сеть магазинов Тс «Авоська»	Сеть фирменных магазинов «Геркулес-МОЛОКО»	сеть супермаркетов «ВЕКТОР»	<i>среднее по кластеру</i>	ООО «стар-Трейд»	ООО «Авангард-Трейд»	ООО «АльфаДон»	ООО «Вс Групп»	ЧП «Дар земли»	ЧП «Донецк»	ООО «Евро Трейд –Дон»	ООО «Резус»	ООО «сфера-Град»	ООО «ТД Россмен»	ООО «Юго-Восток Трейдинг»	<i>среднее по кластеру</i>	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
	Информационные и DG-риски																				
I_1	риск снижения уровня информированности о маркетинговой поддержке	2,5	3,7	2,8	3,2	2,7	1,9	2,3	1,6	2,1	2,4	2,8	3,2	3,2	2,7	2,5	3,1	2,5	3,7	2,8	
I_2	риск снижения уровня информированности о возможностях расширения товарного портфеля	2,7	3,3	2,8	3,2	3,9	2,4	2,2	2,3	1,9	1,9	1,8	3,4	2,6	2,4	3,1	3,5	2,7	3,3	2,8	
I_3	риск дезинформации о деятельности предприятия в СМИ и социальных сетях	3,5	3,5	3,8	5,0	3,4	2,5	2,4	2,9	2,2	2,1	1,4	1,9	2,4	2,6	2,6	2,1	3,5	3,5	3,8	
I_4	риск роста маркетинговых затрат в результате "утечки" конфиденциальной маркетинговой информации	4,6	4,2	4,0	5,3	3,1	2,2	2,4	2,3	2,1	2,5	1,7	3,7	1,8	2,3	1,9	1,7	4,6	4,2	4,0	
I_5	риск неадекватной оценки эффективности маркетинговой деятельности	3,9	3,6	3,4	3,4	3,1	2,4	2,2	2,6	2,1	2,7	2,6	2,2	2,3	1,9	1,7	1,5	3,9	3,6	3,4	
I_6	риск потери конфиденциальности маркетинговой информации	4,8	4,0	3,0	4,2	3,3	2,8	2,0	2,2	1,8	1,9	2,1	1,8	1,8	2,2	2,3	1,6	4,8	4,0	3,0	
I_7	риск снижения кибербезопасности маркетинговых информационных систем (МИС)	4,6	3,7	3,9	4,6	3,4	3,2	3,3	3,8	3,0	3,3	2,6	3,6	3,7	3,4	3,4	2,8	4,6	3,7	3,9	
I_8	риск потери контроля над маркетинговыми информационными потоками	4,8	4,7	4,4	4,8	3,7	3,8	4,3	4,4	4,2	4,1	3,9	4,2	4,5	4,7	3,9	3,5	4,8	4,7	4,4	
I_9	риск активизации информационных атак веб приложений	4,7	4,8	3,5	4,2	4,2	3,2	3,4	3,7	3,5	4,2	3,1	3,4	3,8	3,9	4,3	3,7	4,7	4,8	3,5	
I_{10}	риск нанесения вреда репутации и бренду предприятия со стороны медиа-пространства	4,7	5,0	4,1	5,3	4,6	4,2	4,5	4,7	4,8	4,4	4,2	4,9	4,8	4,8	4,5	4,2	4,7	5,0	4,1	

Продолжение таблицы Л.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
I_{11}	риск возможности вирусного инфицирования маркетинговой информации	0,93	2,5	3,1	2,7	3,0	2,6	3,2	3,0	1,9	1,9	3,1	2,4	2,5	2,7	3,4	2,1	2,1	0,93	2,5
	<i>средняя оценка по маркетинговому риску</i>		3,9	4,0	3,5	4,2	3,5	2,9	2,9	2,9	2,7	3,0	2,6	3,2	3,1	3,1	2,9	2,7		3,9
	Ресурсные риски	0,18	3,3	2,9	1,9	2,3	2,5	2,6	3,1	1,9	1,7	1,5	2,1	1,8	1,7	1,4	1,9	2,2	0,18	3,3
R_1	риск снижения эффективности маркетингового обеспечения управления	0,34	3,5	3,7	4,0	4,5	3,8	3,3	2,3	2,6	3,1	2,1	2,9	3,2	2,7	2,3	2,3	3,6	0,34	3,5
R_2	риск роста маркетинговых затрат в результате нерационального использования маркетинговых ресурсов	0,29	3,3	4,4	3,3	4,9	4,3	3,5	2,2	2,7	2,1	2,1	1,7	2,2	1,6	3,1	1,5	1,9	0,29	3,3
R_3	риск «миграции» ключевого маркетингового персонала	0,65	3,5	3,3	4,2	4,1	4,5	3,9	4,2	4,4	3,9	3,7	4,0	3,5	4,5	4,9	4,4	4,2	0,65	3,5
R_4	риск отсутствия финансовых возможностей для формирования товарных ресурсов	0,27	3,1	3,8	2,1	3,1	2,5	1,8	1,8	2,1	1,5	2,1	2,0	1,9	1,8	2,3	2,2	1,9	0,27	3,1
R_5	риск снижения рациональности стратегических маркетинговых ресурсов	0,42	2,1	2,1	2,3	2,5	2,3	3,1	3,3	3,5	2,9	4,3	3,4	3,6	4,1	3,3	2,6	4,2	0,42	2,1
R_6	риск увеличения времени продвижения ценностного предложения от предприятия к потребителю	0,36	3,1	3,4	3,0	3,6	3,3	3,3	3,3	3,4	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	0,36	3,1
	<i>средняя оценка по маркетинговому риску</i>																			
	Организационные риски	0,31	3,3	3,5	3,1	2,6	3,7	3,3	3,1	2,8	2,7	2,1	1,8	2,3	2,7	3,2	2,1	2,1	0,31	3,3
O_1	риск снижения уровня организационной культуры	0,39	4,2	4,4	4,7	3,9	4,2	2,8	2,6	2,5	2,3	2,2	2,2	2,5	1,9	2,1	2,4	2,5	0,39	4,2
O_2	риск снижения результативности работы с рекламациями	0,41	2,2	2,3	2,3	2,1	2,5	1,9	1,9	2,1	2,2	1,8	1,9	1,9	1,9	2,3	2,2	1,9	0,41	2,2
O_3	риск снижения эффективности организационной структуры	0,30	2,9	3,2	3,3	2,7	2,6	2,1	2,1	2,3	1,9	1,7	1,7	1,8	2,1	2,4	1,5	1,7	0,30	2,9
O_4	риск снижения надежности организационной структуры	0,65	1,9	2,1	2,7	2,1	2,7	2,4	2,7	2,8	2,8	2,1	1,8	2,2	2,3	2,6	2,5	2,1	0,65	1,9
O_5	риск снижения оперативности организационной структуры	0,61	3,5	4,2	3,7	4,1	3,9	4,2	4,7	4,8	4,9	4,2	4,3	4,8	4,8	4,3	4,5	4,2	0,61	3,5
O_6	риск роста затрат на организацию маркетинговой деятельности	0,41	3,1	2,7	3,6	3,4	3,2	3,1	2,2	1,7	2,9	3,1	2,5	1,9	1,9	1,9	2,3	3,5	0,41	3,1
O_7	риск снижения рациональности маркетингового бюджета	0,65	2,7	2,6	3,2	2,9	4,6	4,3	4,5	4,9	3,9	3,9	3,1	4,2	3,9	3,6	3,9	2,7	0,65	2,7
O_8	риск снижения полноты охвата маркетинговых функций	0,47	3,0	3,1	3,3	3,0	3,4	3,2	3,2	3,2	3,3	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	3,2	0,47	3,0
	<i>средняя оценка по маркетинговому риску</i>																			
	Товарные риски	0,32	3,2	2,8	3,1	2,6	2,5	3,2	2,9	2,5	2,9	2,9	3,5	3,2	2,9	3,1	2,8	2,6	0,32	3,2
T_1	риск снижения качества реализуемых товаров	0,21	1,3	1,9	2,1	2,1	2,6	1,5	1,9	2,1	2,3	2,3	1,3	1,9	1,8	2,4	1,9	1,8	0,21	1,3
T_2	риск снижения безопасности реализуемых товаров	0,93	2,5	3,1	2,7	3,0	2,6	3,2	3,0	1,9	1,9	3,1	2,4	2,5	2,7	3,4	2,1	2,1	0,93	2,5

Продолжение таблицы Л.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
T_3	риск снижения конкурентной стратегической позиции товара в товарном портфеле	0,36	1,9	1,9	2,4	2,8	2,3	2,1	1,5	1,9	2,5	1,9	1,9	1,8	2,1	2,5	1,9	1,9	0,36	1,9
T_4	риск появления новых альтернатив товаров, предлагаемых конкурентами	0,64	2,3	2,9	3,1	2,3	2,5	3,1	2,9	2,9	2,4	2,1	1,9	3,2	3,5	2,5	2,5	2,3	0,64	2,3
T_5	риск снижения полноты и сбалансированности товарного портфеля	0,73	3,8	3,2	3,9	3,1	3,4	4,1	3,8	3,7	3,1	3,5	3,9	3,5	3,9	3,9	2,9	3,4	0,73	3,8
T_6	риск снижения финансовых возможностей предприятия для формирования товарного портфеля	0,91	2,6	2,6	2,1	3,2	3,9	4,6	4,4	4,5	4,5	4,8	4,4	4,9	4,7	4,4	4,3	4,7	0,91	2,6
T_7	риск снижения бренд-ориентированности при создании ценностного предложения	0,42	1,3	1,8	2,5	3,3	2,8	3,1	3,1	3,7	3,1	3,1	3,1	2,3	2,6	3,8	2,1	2,3	0,42	1,3
T_8	риск потенциальной "бесперспективности" отдельных товарных групп	0,33	1,9	2,3	2,3	3,2	3,3	2,1	2,3	2,3	2,3	2,1	2,1	1,9	1,9	2,5	2,1	2,1	0,33	1,9
T_9	риск снижения возможности привлечения нематериальных активов при создании ценностного предложения	0,69	2,7	2,5	2,8	2,9	3,4	3,2	2,9	3,2	2,1	3,1	3,5	2,1	1,8	2,4	1,9	1,9	0,69	2,7
T_{10}	риск снижения информированности о текущем и потенциальном спросе покупателей	0,51	2,9	2,9	3,9	2,9	3,6	2,9	3,9	3,7	3,5	3,3	3,1	3,3	3,1	2,3	2,9	2,3	0,51	2,9
	<i>средняя оценка по маркетинговому риску</i>	0,51	2,4	2,5	2,8	2,8	3,0	2,8	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	2,9	0,51	2,4
	Ценовые риски																			
C_1	риск необоснованного выбора ценовой стратегии	0,32	1,9	1,9	1,8	2,6	1,7	1,1	0,9	0,9	1,3	1,4	1,1	1,7	1,6	1,2	0,9	0,8	0,32	1,9
C_2	риск повышения закупочных цен на реализуемые товары	0,87	4,2	3,8	4,2	4,1	4,1	3,5	4,1	3,5	3,8	4,1	3,6	3,5	4,4	3,5	3,4	3,1	0,87	4,2
C_3	риск неэффективности действующей системы скидок	0,61	0,5	0,9	0,6	0,5	1,1	0,9	1,1	1,1	1,5	1,3	1,2	1,5	1,1	0,9	0,8	1,2	0,61	0,5
C_4	риск установления конкурентами цен, ниже рыночных	0,12	0,3	0,4	0,7	1,1	0,8	0,3	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,3	0,2	0,1	0,3	0,2	0,12	0,3
C_5	риск повышения уровня закупочных цен на товары	0,89	3,3	2,5	3,5	3,5	3,4	3,1	3,6	2,7	2,7	3,6	3,1	2,5	2,5	2,5	3,4	3,3	0,89	3,3
C_6	риск снижения уровня розничных цен товаров на рынке	0,10	0,2	0,4	0,1	0,2	0,2	0,1	0,1	0,1	0,3	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,1	0,10	0,2
C_7	риск снижения возможностей адаптации ценовой политики к рыночной конъюнктуре	0,58	3,8	3,7	2,3	3,2	3,1	2,1	2,1	2,5	2,1	2,1	0,2	2,4	1,9	1,2	1,5	1,5	0,58	3,8
	<i>средняя оценка по маркетинговому риску</i>	0,50	2,0	1,9	1,9	2,2	2,1	2,0	2,0	2,1	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	0,50	2,0
	сбытовые риски																			
S_1	риск недостаточной сегментации рынков сбыта	0,27	1,9	2,1	1,7	1,9	2,1	2,9	2,8	2,9	3,1	3,9	2,9	4,1	4,1	4,3	3,8	3,8	0,27	1,9
S_2	риск ошибочного выбора коммуникативной стратегии	0,41	2,7	3,3	3,3	3,1	2,2	1,8	1,9	1,7	1,6	1,9	2,1	2,2	2,1	1,6	1,3	1,3	0,41	2,7
S_3	риск ошибочного выбора сбытовой стратегии	0,28	2,1	1,9	1,7	1,9	2,1	3,5	1,4	3,8	2,5	2,4	4,1	4,1	3,9	4,1	4,5	3,8	0,28	2,1

Продолжение таблицы Л.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
S_4	риск снижения эффективности мероприятий организации сбыта товаров и услуг предприятия	0,57	2,5	3,1	3,1	3,3	2,5	1,5	1,3	0,5	0,8	1,1	0,6	1,3	1,7	0,6	0,7	0,6	0,57	2,5
S_5	риск отсутствия собственных каналов сбыта (через торговых агентов, собственную торговую сеть)	0,31	0,7	0,5	0,7	0,3	0,2	2,5	2,9	3,1	3,5	2,7	2,3	3,8	4,3	3,4	3,5	2,5	0,31	0,7
S_6	риск снижения возможности привлечения партнерских каналов сбыта (партнерских магазинов и сайтов, розничных торговых сетей)	0,55	1,7	1,9	1,5	1,7	1,1	0,5	0,5	0,9	0,7	1,1	1,2	0,5	0,7	0,7	1,1	1,1	0,55	1,7
S_7	риск снижения эффективности сбытовой политики	0,47	1,3	1,1	2,1	1,9	2,1	2,6	2,6	2,5	2,1	2,1	2,1	1,9	2,6	2,1	2,2	2,1	0,47	1,3
S_8	риск снижения эффективности мероприятий координации сбытовой, ценовой политики и политики продвижения	0,68	2,5	2,9	2,4	2,9	3,1	3,9	3,7	3,5	3,1	4,2	2,2	2,9	3,1	2,9	2,7	3,3	0,68	2,5
S_9	риск отсутствия стратегической направленности сбытовой деятельности	0,51	3,6	3,9	3,5	3,5	3,1	4,1	3,9	2,9	3,2	3,8	3,9	3,1	4,1	3,1	2,9	3,2	0,51	3,6
S_{10}	риск снижения качества маркетингового сервиса	0,61	3,2	3,1	2,7	2,7	2,5	1,3	1,2	1,1	0,7	1,6	1,1	1,1	1,8	0,6	1,3	1,7	0,61	3,2
	<i>средняя оценка по маркетинговому риску</i>	0,47	2,2	2,4	2,3	2,3	2,1	2,3	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	2,2	0,47	2,2
	Логистические и дистрибутивные риски																			
LD_1	риск изменения восприятия ценностного маркетингового предложения потребителем	0,24	3,9	3,9	4,5	4,3	4,7	2,4	3,3	4,3	2,5	2,3	2,1	2,3	2,9	3,1	3,2	3,8	0,24	3,9
LD_2	риск потери выгодных условий поставки и форм расчетов с поставщиками	0,34	2,1	1,5	1,3	1,4	2,4	4,1	4,1	4,9	3,9	3,9	4,1	4,5	4,9	4,9	4,8	4,4	0,34	2,1
LD_3	риск снижения конкурентоспособности логистического сервиса (атмосферы магазина, размещения отделов, выкладки товаров)	0,29	4,1	3,5	3,1	2,8	3,2	2,3	2,3	3,1	2,5	2,4	2,1	3,5	3,1	2,4	3,2	2,6	0,29	4,1
LD_4	риск денежного оттока вследствие кризисных непредвиденных ситуаций	0,88	4,9	4,9	4,9	4,8	4,6	4,9	4,9	4,6	4,6	4,9	4,9	4,8	4,9	4,9	4,8	4,6	0,88	4,9
LD_5	риск снижения гибкости действующей системы логистической цепи доставки товаров	0,43	2,6	2,8	1,9	1,9	2,5	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,7	4,9	4,1	4,4	4,9	4,9	0,43	2,6
LD_6	риск снижения конкурентоспособности коммуникаций с потребителем	0,21	2,9	2,1	1,9	2,1	2,3	2,3	3,2	3,8	3,1	3,9	4,2	3,1	3,2	4,4	4,3	4,3	0,21	2,9
LD_7	риск роста маркетинговых логистических затрат предприятия	0,52	4,1	3,9	3,9	4,3	3,9	4,7	4,9	4,6	4,5	4,5	4,4	4,7	4,9	4,9	4,3	4,8	0,52	4,1
LD_8	риск снижения лояльности участников каналов распределения	0,21	2,7	2,3	2,1	2,5	2,6	3,5	3,1	2,5	3,1	3,1	2,3	2,9	3,3	3,2	3,8	3,2	0,21	2,7
LD_9	риск снижения адаптивности логистических бизнес-процессов	0,26	2,9	4,3	4,1	3,2	3,1	2,9	2,9	2,9	2,5	3,3	3,4	2,3	2,6	3,1	0,7	2,1	0,26	2,9

Продолжение таблицы Л.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
LD_{10}	риск снижения рациональности организации складирования и хранения товаров	0,35	3,5	4,1	3,2	4,1	3,2	2,9	2,1	2,4	2,3	2,1	2,2	2,1	1,5	1,9	2,1	1,8	0,35	3,5
LD_{11}	риск увеличения звеньев в цепях поставок товаров	0,78	3,7	3,8	4,5	4,6	4,1	4,9	4,1	4,7	4,1	4,9	4,1	4,9	4,7	4,1	4,6	3,9	0,78	3,7
	<i>средняя оценка по маркетинговому риску</i>	0,41	3,4	3,4	3,2	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	3,3	0,41	3,4
	Риски маркетинговых коммуникаций																			
W_1	риск неэффективности программ рекламной деятельности	0,51	2,3	2,3	2,9	2,7	3,2	4,1	3,2	3,5	2,9	2,3	3,2	3,1	2,5	3,1	2,9	2,6	0,51	2,3
W_2	риск низкой эффективности мероприятий по стимулированию сбыта	0,78	2,9	3,8	3,8	4,1	4,1	3,9	4,4	3,2	3,5	3,1	2,9	3,2	4,2	3,1	2,5	2,9	0,78	2,9
W_3	риск наличия неиспользованных возможностей в рамках «паблик рилейшнз»	0,88	4,9	3,2	4,4	4,2	4,4	2,5	2,2	2,1	2,4	2,6	1,9	2,5	3,3	2,1	2,7	2,7	0,88	4,9
W_4	риск снижения реакции на изменения в процессах маркетинговых коммуникаций	0,81	4,8	3,9	3,1	4,3	4,5	2,9	3,2	3,1	2,3	2,9	2,5	2,7	2,7	2,3	2,9	2,8	0,81	4,8
W_5	риск потери «коммуникационной поддержки» устойчивости ассортимента	0,83	3,2	2,4	2,7	3,2	3,9	4,1	4,4	3,9	3,2	2,8	4,8	4,1	4,1	4,5	3,1	4,1	0,83	3,2
W_6	риск потери постоянных маркетинговых коммуникаций с потребителем	0,25	0,9	2,1	1,9	2,1	2,1	2,8	3,1	2,7	3,8	2,3	3,1	2,3	3,2	2,9	2,1	2,1	0,25	0,9
W_7	риск снижения результативности в сфере маркетинговых коммуникаций	0,48	2,1	2,9	3,2	2,7	2,9	2,9	3,6	3,4	3,4	2,9	3,2	2,1	2,7	2,7	2,6	2,6	0,48	2,1
W_8	риск снижения реакции на изменения в процессах маркетингового взаимодействия	0,57	3,9	4,6	4,9	4,2	4,1	2,7	3,9	3,9	3,1	4,2	4,1	4,7	4,9	3,5	2,8	4,1	0,57	3,9
W_9	риск снижения потенциала маркетингового взаимодействия	0,32	2,8	2,7	2,5	2,3	2,7	2,3	2,4	2,1	2,4	2,1	2,9	2,8	2,4	2,5	2,9	2,7	0,32	2,8
W_{10}	риск снижения силы влияния на маркетинговое поведение конкурентов	0,47	4,1	3,8	3,1	3,1	2,9	3,1	3,5	3,9	2,9	2,3	3,7	3,2	2,9	2,9	3,4	2,3	0,47	4,1
W_{11}	риск снижения полноты и сбалансированности портфеля каналов маркетинговых коммуникаций	0,54	4,3	4,9	3,9	4,5	4,8	2,6	3,9	4,6	4,1	4,4	3,1	3,5	3,9	4,9	3,3	2,9	0,54	4,3
W_{12}	риск снижения ценности маркетинговых отношений	0,18	2,9	2,6	2,1	3,1	3,1	2,9	3,1	2,3	2,1	3,1	3,8	3,4	3,1	3,1	2,9	2,4	0,18	2,9
W_{13}	риск неэффективности маркетинговых программ лояльности	0,36	4,7	4,2	4,8	3,9	3,5	3,4	3,9	3,5	2,9	3,6	3,9	4,1	3,1	3,3	3,8	3,5	0,36	4,7
W_{14}	риск повышения уровня сложности управления маркетинговыми взаимоотношениями	0,79	4,8	4,7	3,2	4,1	4,2	2,4	2,5	2,8	2,1	2,1	2,1	3,1	2,5	2,9	3,2	2,9	0,79	4,8
	<i>средняя оценка по маркетинговому риску</i>	0,56	3,5	3,4	3,3	3,5	3,6	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	0,56	3,5
	HR-риски																			
H_1	риск снижения эффективности найма персонала	0,21	2,3	2,7	2,1	1,9	2,5	1,1	1,3	1,1	0,9	0,9	1,2	0,9	1,1	1,9	1,7	2,1	0,21	2,3

Продолжение таблицы Л.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
H_2	риск формирования необоснованной системы требований к персоналу	0,23	1,9	1,5	1,9	1,8	1,9	1,8	2,1	1,5	1,5	1,1	1,1	0,8	1,3	1,8	1,9	0,9	0,23	1,9
H_3	риск снижения способности маркетингового персонала к профессиональной адаптации	0,31	1,4	1,7	1,1	1,7	1,8	0,9	0,7	1,1	1,1	0,8	0,7	0,5	0,9	1,1	0,7	1,1	0,31	1,4
H_4	риск появления препятствий для достижения желаемого уровня HR-потенциала	0,39	3,5	3,6	4,1	2,9	2,5	3,5	4,1	3,9	3,2	3,7	2,7	3,4	2,9	2,5	3,5	2,9	0,39	3,5
H_5	риск снижения эффективности управленческих решений в сфере использования персонала	0,52	2,5	2,8	2,1	1,9	2,9	1,1	1,4	1,2	1,2	1,3	0,9	1,1	1,3	1,1	1,9	1,5	0,52	2,5
H_6	риск снижения возможностей обучения персонала	0,81	2,1	2,9	2,7	3,7	3,7	3,5	4,2	4,2	3,9	2,5	2,5	3,2	4,1	3,5	4,1	2,6	0,81	2,1
H_7	риск появления компетентностных «пробелов» в HR-потенциале	0,65	2,8	2,9	3,3	2,5	2,7	1,8	1,7	1,5	2,1	2,1	1,4	1,8	2,1	2,1	1,9	1,7	0,65	2,8
H_8	риск снижения компетенций работников предприятия в сфере маркетинговой деятельности	0,51	2,3	2,7	2,1	2,1	2,9	1,7	1,5	1,3	1,5	1,2	1,3	1,1	1,3	0,9	1,1	1,5	0,51	2,3
H_9	риск формирования неконструктивных трудовых отношений в коллективе	0,51	1,8	2,1	1,7	1,5	1,9	0,7	0,6	0,7	0,7	0,8	0,5	0,8	1,1	1,1	1,2	1,3	0,51	1,8
H_{10}	риск повышения уровня конфликтности в коллективе	0,47	3,5	3,7	3,5	3,9	3,9	0,9	1,1	1,2	0,9	1,1	1,3	1,1	0,9	0,7	0,7	1,1	0,47	3,5
H_{11}	риск повышения неудовлетворенности работников трудовыми отношениями в коллективе	0,87	3,1	3,3	2,1	2,9	1,8	0,6	0,5	0,7	0,5	0,8	0,9	1,1	0,6	0,6	0,6	1,2	0,87	3,1
H_{12}	риск повышения неудовлетворенности работников условиями труда на предприятии	0,40	1,8	2,5	2,1	2,1	2,1	1,7	1,5	1,1	0,7	1,1	1,2	0,8	0,5	0,9	1,1	1,1	0,40	1,8
H_{13}	риск снижения уровня трудовой дисциплины персонала	0,21	1,5	1,3	0,9	1,1	1,1	2,9	2,8	2,9	2,1	1,9	2,3	2,9	2,5	2,3	2,3	1,9	0,21	1,5
H_{14}	риск увеличения текучести персонала высокой квалификации	0,37	3,6	4,1	3,9	4,1	4,5	0,8	0,9	1,1	0,6	1,2	1,1	0,7	2,1	1,3	1,5	1,8	0,37	3,6
H_{15}	риск ухудшения морально-психологического климата на предприятии	0,47	2,1	1,5	1,5	1,9	1,5	0,7	0,3	0,3	0,7	0,6	0,6	0,9	0,6	0,7	0,9	0,5	0,47	2,1
H_{16}	риск разбалансированности целей в сфере маркетинговой деятельности и персонал-маркетинга	0,42	2,9	2,5	3,1	2,1	2,6	2,7	3,1	1,9	2,9	2,5	2,6	2,5	2,9	2,8	2,5	2,9	0,42	2,9
H_{17}	риск снижения эффективности системы мотивации на предприятии	0,55	3,5	3,5	4,7	3,9	2,9	2,9	3,1	3,1	2,1	3,1	3,7	2,4	2,8	2,9	2,9	2,1	0,55	3,5
	<i>средняя оценка по маркетинговому риску</i>	0,46	2,5	2,7	2,5	2,5	2,5	1,7	1,8	1,7	1,6	1,6	1,5	1,5	1,7	1,7	1,8	1,7	0,46	2,5

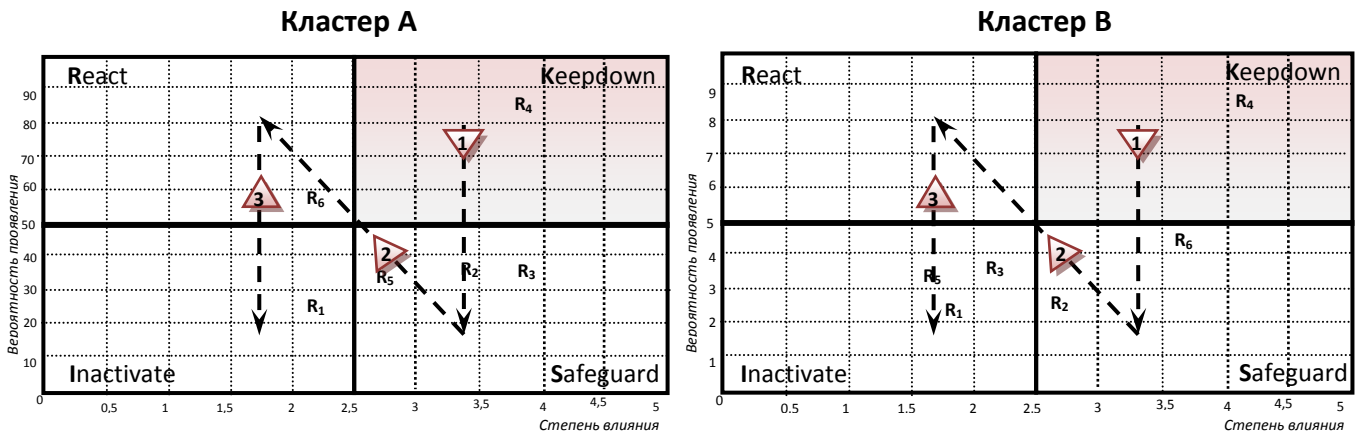


Рисунок Л.10 – Матрицы маркетингового риск-навигатора ресурсных рисков торговых предприятий Донецкой Народной Республики

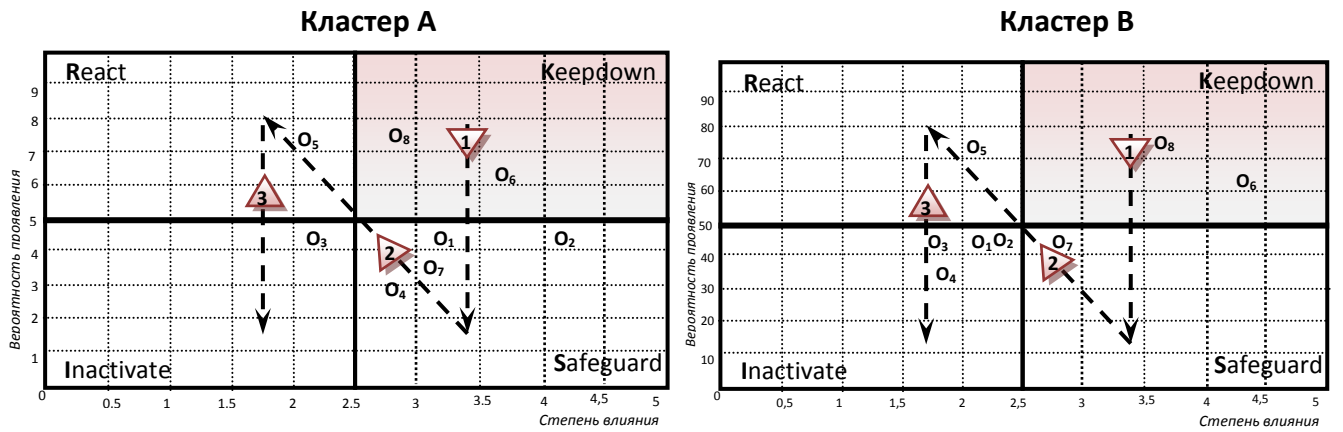


Рисунок Л. 11– Матрицы маркетингового риск-навигатора организационных рисков торговых предприятий Донецкой Народной Республики

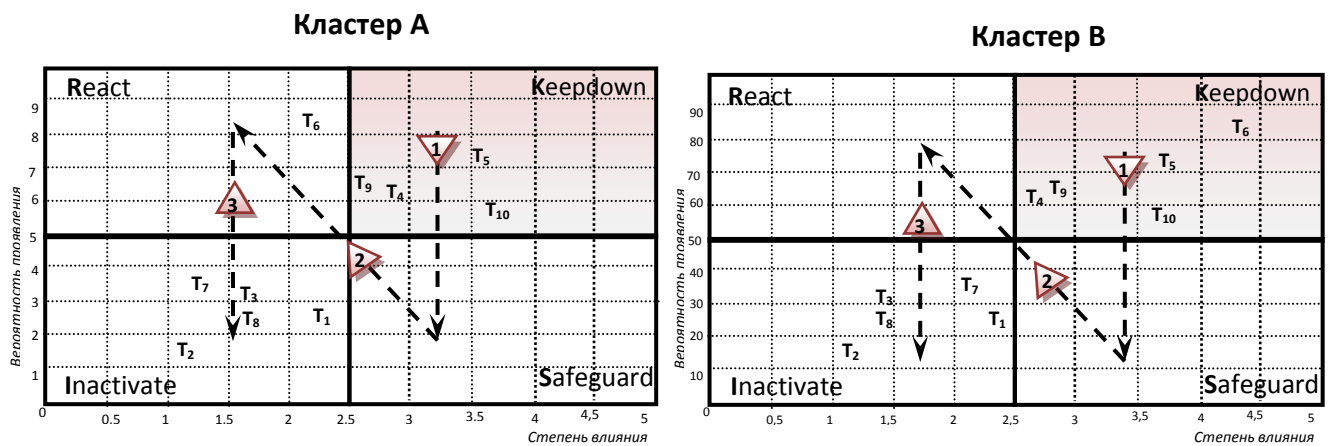


Рисунок Л.12 – Матрицы маркетингового риск-навигатора товарных рисков торговых предприятий Донецкой Народной Республики

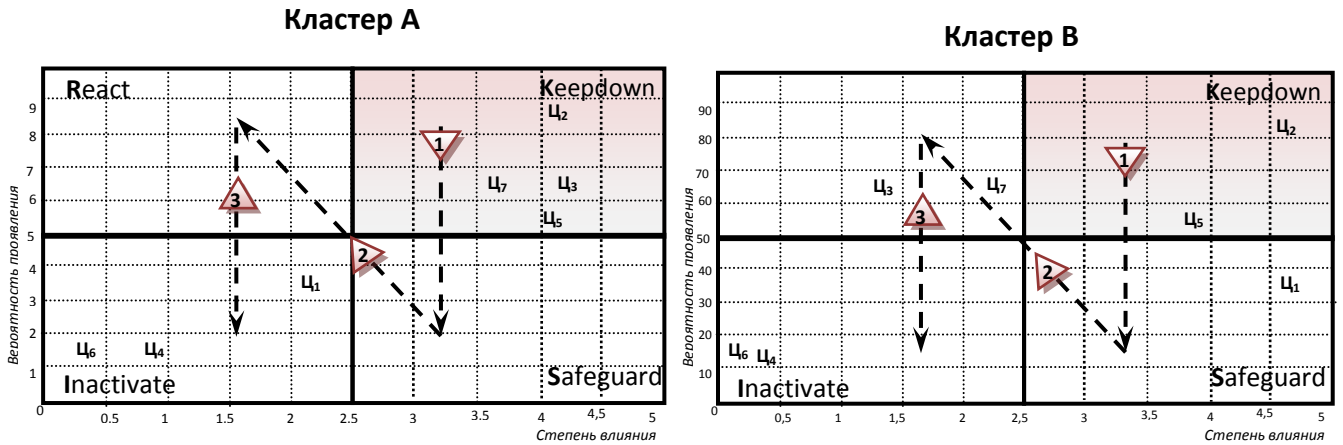


Рисунок Л.13 – Матрицы маркетингового риск-навигатора ценных рисков торговых предприятий Донецкой Народной Республики

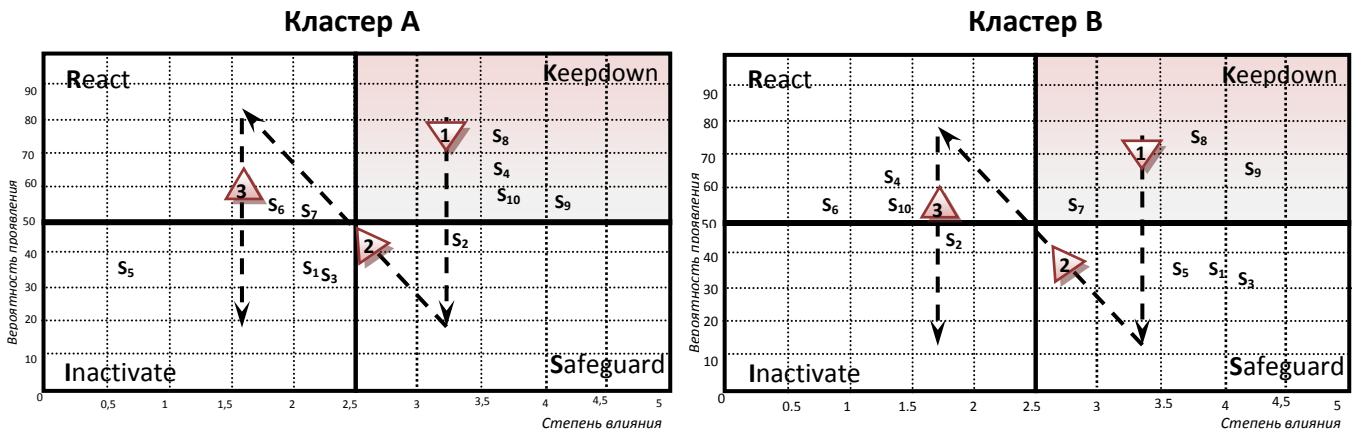


Рисунок Л.14 – Матрицы маркетингового риск-навигатора сбытовых рисков торговых предприятий Донецкой Народной Республики

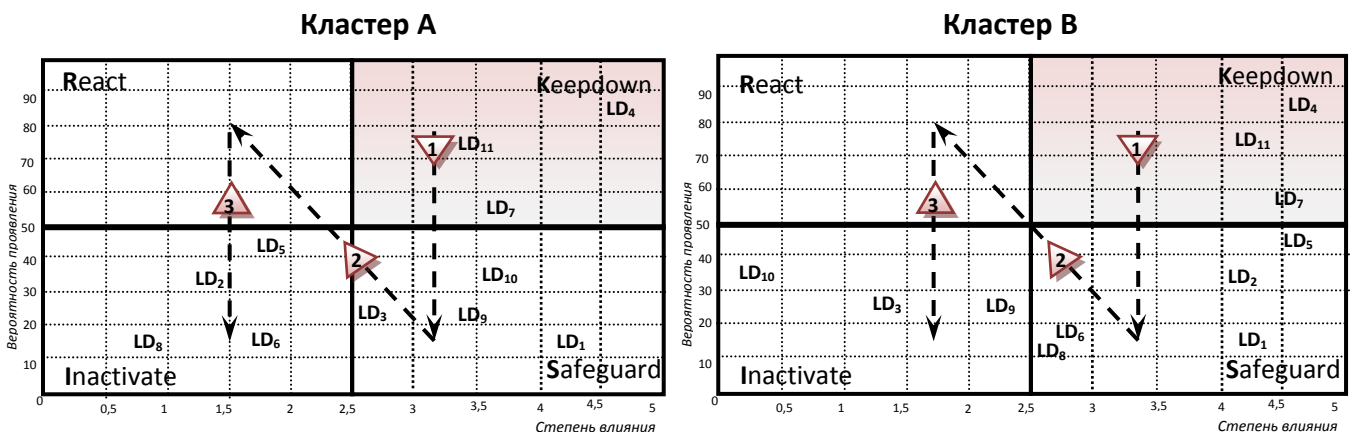


Рисунок Л.15 – Матрицы маркетингового риск-навигатора логистических и дистрибутивных рисков торговых предприятий Донецкой Народной Республики

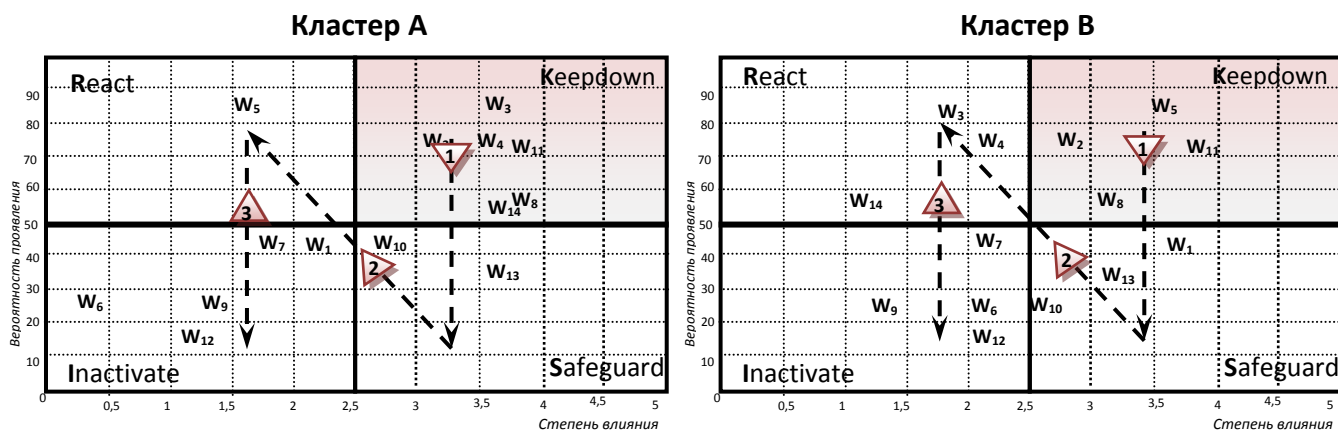


Рисунок Л.16 – Матрицы маркетингового риск-навигатора рисков маркетинговых коммуникаций торговых предприятий Донецкой Народной Республики

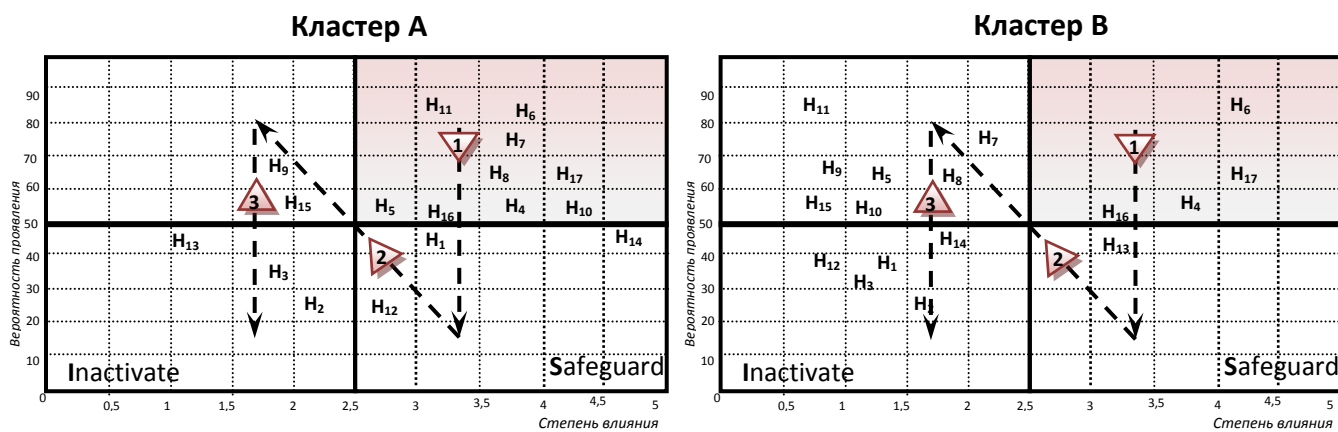


Рисунок Л.17 – Матрицы маркетингового риск-навигатора HR-рисков торговых предприятий Донецкой Народной Республики

Продолжение таблицы Л.3

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34			
Товарные риски	T_1	9	2	7	4	-5	3	-6	8	-1	8	-1	3	-6	5	-4	7	-2	5	-4	6	-3	3	-6	4	-5	5	-4	4	-5	4	-5	3	-6		
	T_2	10	9	1	8	-2	9	-1	10	0	7	-3	10	0	9	-1	9	-1	8	-2	7	-3	10	0	8	-2	9	-1	8	-2	8	-2	10	0		
	T_3	7	7	0	8	1	7	0	7	0	10	3	8	1	10	3	10	3	6	-1	10	3	8	1	10	3	7	0	5	-2	8	1	8	1		
	T_4	4	6	-2	2	-2	3	-1	9	5	8	4	5	1	5	1	6	2	7	3	8	4	8	4	4	0	3	-1	5	1	5	1	4	0		
	T_5	2	1	1	1	-1	1	-1	4	2	3	1	2	0	3	1	2	0	3	1	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0	2	0		
	T_6	1	5	-4	5	4	9	8	2	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0		
	T_7	6	9	-3	10	4	6	0	1	-5	6	0	5	-1	4	-2	2	-4	3	-3	4	-2	5	-1	6	0	6	0	3	-3	6	0	4	-2		
	T_8	8	7	1	7	-1	8	0	2	-6	5	-3	8	0	8	0	8	0	8	0	8	0	8	0	7	-1	8	0	8	0	5	-3	6	-2	7	-1
	T_9	3	4	-1	6	3	5	2	5	2	3	0	3	0	5	2	5	2	10	7	4	1	3	0	7	4	9	6	8	5	8	5	8	5		
	T_{10}	5	3	2	2	-3	1	-4	5	0	2	-3	7	2	2	-3	2	-3	2	-3	3	-2	5	0	3	-2	4	-1	10	5	2	-3	4	-1		
			0,325	0,464	0,274	0,440	0,535	0,740	0,728	0,747	0,400	0,679	0,666	0,642	0,651	0,355	0,550	0,589																		
Ценовые риски	U_1	5	4	1	4	-1	4	-1	4	-1	4	-1	4	-1	5	0	5	0	5	0	4	-1	4	-1	4	-1	4	-1	3	-2	4	-1	5	0		
	U_2	2	1	1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	1	-1	2	0
	U_3	3	5	-2	5	2	6	3	6	3	5	2	5	2	4	1	4	1	4	1	5	2	3	0	5	2	5	2	5	2	5	2	4	1		
	U_4	6	6	0	6	0	5	-1	5	-1	6	0	6	0	6	0	6	0	7	1	6	0	6	0	6	0	6	0	7	1	6	0	6	0		
	U_5	1	3	-2	3	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	0	1	0		
	U_6	7	7	0	6	-1	7	0	7	0	7	0	7	0	7	0	7	0	6	-1	7	0	6	-1	7	0	7	0	6	-1	7	0	7	0		
	U_7	4	2	2	2	-2	3	-1	3	-1	3	-1	3	-1	3	-1	3	-1	3	-1	3	-1	5	1	3	-1	3	-1	3	-1	3	-1	3	-1		
			0,750	0,712	0,750	0,750	0,957	0,951	0,929	0,929	0,725	0,857	0,909	0,857	0,857	0,774	0,890	0,964																		
Сбытовые риски	S_1	10	7	3	6	-4	7	-3	6	-4	6	-4	4	-6	4	-6	4	-6	3	-7	2	-8	3	-7	1	-9	2	-8	1	-9	2	-8	1	-9		
	S_2	7	3	4	2	-5	2	-5	3	-4	5	-2	7	0	6	-1	7	0	7	0	7	0	6	-1	6	-1	7	0	7	0	7	0	8	1		
	S_3	9	6	3	7	-2	7	-2	6	-3	6	-3	3	-6	7	-2	1	-8	5	-4	5	-4	1	-8	1	-8	4	-5	2	-7	1	-8	1	-8		
	S_4	3	4	-1	3	0	3	0	2	-1	3	0	8	5	8	5	10	7	8	5	9	6	10	7	8	5	9	6	9	6	10	7	10	7		
	S_5	8	10	-2	10	2	10	2	10	2	10	2	6	-2	3	-5	3	-5	1	-7	4	-4	4	-4	3	-5	1	-7	3	-5	3	-5	5	-3		
	S_6	4	8	-4	7	3	9	5	9	5	9	5	10	6	10	6	9	5	9	5	9	5	9	5	8	4	10	6	10	6	8	4	9	5	9	5
	S_7	6	9	-3	9	3	6	0	6	0	6	0	5	-1	5	-1	6	0	6	0	6	0	6	0	6	0	7	1	6	0	6	0	6	0	6	0
	S_8	1	4	-3	5	4	5	4	4	3	1	0	2	1	2	1	2	1	3	2	1	0	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	3	2
	S_9	5	1	4	1	-4	1	-4	1	-4	1	-4	1	-4	1	-4	4	-1	2	-3	3	-2	2	-3	4	-1	2	-3	4	-1	4	-1	4	-1	4	-1
	S_{10}	2	2	0	3	1	4	2	5	3	3	1	9	7	9	7	8	6	9	7	8	6	9	7	9	7	8	6	9	7	7	5	7	5		
			0,447	0,495	0,623	0,548	0,623	0,236	0,176	0,419	0,305	0,255	0,402	0,730	0,585	0,740	0,671	0,498																		
Логистические и дистрибутивные риски	LD_1	9	4	5	4	-5	2	-7	3	-6	1	-8	9	0	6	-3	6	-3	8	-1	10	1	10	1	9	0	9	0	8	-1	8	-1	7	-2		
	LD_2	6	11	-5	11	5	11	5	11	5	10	4	5	-1	4	-2	1	-5	5	-1	5	-1	5	-1	5	-1	1	-5	1	-5	2	-4	4	-2		
	LD_3	7	2	5	7	0	7	0	7	0	5	-2	10	3	10	3	8	1	8	1	9	2	10	3	6	-1	8	1	10	3	8	1	9	2		
	LD_4	1	1	0	1	0	1	0	1	0	2	1	1	0	1	0	4	3	2	1	1	0	1	0	3	2	1	0	1	0	2	1	3	2		
	LD_5	4	10	-6	8	4	9	5	10	6	9	5	1	-3	1	-3	1	-3	1	-3	1	-3	2	-2	1	-3	5	1	4	0	1	-3	1	-3		
	LD_6	10	7	3	10	0	9	-1	9	-1	11	1	10	0	7	-3	7	-3	6	-4	5	-5	4	-6	7	-3	7	-3	4	-6	5	-5	5	-5		
	LD_7	3	2	1	4	1	5	2	3	0	4	1	4	1	1	-2	4	1	3	0	4	1	3	0	4	1	1	-2	1	-2	5	2	2	-1		
	LD_8	10	9	1	9	-1	8	-2	8	-2	8	-2	6	-4	8	-2	10	0	6	-4	8	-2	8	-2	8	-2	6	-4	7	-3	7	-3	8	-2		
	LD_9	8	7	1	2	-6	4	-4	6	-2	7	-1	7	-1	9	1	9	1	8	0	7	-1	7	-1	9	1	10	2	8	0	11	3	10	2		
	LD_{10}	5	6	-1	3	-2	6	1	5	0	5	0	7	2	11	6	11	6	11	6	11	6	9	4	11	6	11	6	11	6	10	5	11	6		

Таблица Л.4 - Результаты усредненной экспертной оценки маркетинговых рисков торговых предприятий
Донецкой Народной Республики в 2019 году

(баллы)

Код	Маркетинговые риски	Вероятность проявления	Степень влияния																		
			Кластер А						Кластер В												
			сеть магазинов Тс «Первый республиканский супермаркет»	сеть магазинов Тс «Обжора»	сеть магазинов Тс «Авоська»	Сеть фирменных магазинов «Геркулес-МОЛОКО»	сеть супермаркетов «ВЕКТОР»	<i>среднее по кластеру</i>	ООО «стар-Трейд»	ООО «Авангард-Трейд»	ООО «АльфаДон»	ООО «Вс Групп»	ЧП «Дар земли»	ЧП «Донецк»	ООО «Евро Трейд –Дон»	ООО «Резус»	ООО «сфера-Град»	ООО «ТД Россмен»	ООО «Юго-Восток Трейдинг»	<i>среднее по кластеру</i>	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
	Информационные и DG-риски																				
I_1	риск снижения уровня информированности о маркетинговой поддержке	0,82	2,2	3,5	2,7	2,9	2,5	2,8	1,8	2,2	1,5	2,1	2,3	2,6	2,9	3,1	2,5	2,1	2,9	2,4	
I_2	риск снижения уровня информированности о возможностях расширения товарного портфеля	0,74	2,4	3,1	2,7	2,9	3,6	2,9	2,3	2,1	2,2	1,9	1,8	1,7	3,1	2,4	2,3	2,8	3,3	2,4	
I_3	риск дезинформации о деятельности предприятия в СМИ и социальных сетях	0,91	3,1	3,3	3,6	4,5	3,2	3,5	2,4	2,3	2,8	2,2	1,9	1,3	1,5	2,1	2,5	2,4	1,9	2,1	
I_4	риск роста маркетинговых затрат в результате "утечки" конфиденциальной маркетинговой информации	0,53	4,1	3,9	3,8	4,8	2,9	3,9	2,1	2,3	2,2	2,1	1,9	1,8	2,4	1,7	2,1	1,8	1,5	2,0	
I_5	риск неадекватной оценки эффективности маркетинговой деятельности	0,24	3,5	3,4	3,2	3,1	2,9	3,2	2,3	2,1	2,5	2,1	2,6	2,8	1,9	2,1	1,8	1,6	1,3	2,1	
I_6	риск потери конфиденциальности маркетинговой информации	0,39	4,3	3,7	2,9	3,8	3,1	3,6	2,7	1,9	2,1	1,8	1,7	2,3	1,8	1,6	2,1	2,2	2,4	2,1	
I_7	риск снижения кибербезопасности маркетинговых информационных систем (МИС)	0,87	4,1	3,5	3,7	4,2	3,2	3,7	3,1	3,2	3,6	2,9	3,1	2,8	3,4	3,5	3,4	3,3	2,8	3,2	
I_8	риск потери контроля над маркетинговыми информационными потоками	0,62	4,3	4,4	4,2	4,4	3,5	4,2	3,7	4,1	4,2	4,1	3,9	3,8	4,1	4,3	4,5	3,8	3,6	4,0	
I_9	риск активизации информационных атак веб приложений	0,89	4,2	4,5	3,3	3,8	3,9	3,9	3,1	3,3	3,5	3,4	3,1	2,9	3,2	3,6	3,8	4,1	3,9	3,4	
I_{10}	риск нанесения вреда репутации и бренду предприятия со стороны медиа-пространства	0,84	4,2	4,7	3,9	4,8	4,3	4,4	4,1	4,3	4,5	4,7	4,2	4,1	4,8	4,7	4,6	4,3	4,4	4,4	

Продолжение таблицы Л.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
I_{11}	риск возможности вирусного инфицирования маркетинговой информации	0,92	2,2	2,9	2,6	2,7	2,4	2,6	3,1	2,9	1,8	1,9	2,1	2,3	2,2	2,5	2,7	1,9	1,9	2,3
	<i>средняя оценка по маркетинговому риску</i>	0,71	3,5	3,7	3,3	3,8	3,2	3,5	2,79	2,79	2,81	2,65	2,60	2,58	2,85	2,87	2,94	2,75	2,72	2,8
	Ресурсные риски																			
R_1	риск снижения эффективности маркетингового обеспечения управления	0,20	3,2	2,7	1,9	2,1	2,3	2,4	2,4	2,8	1,7	1,5	1,3	1,9	1,6	1,5	1,2	1,8	2,1	1,8
R_2	риск роста маркетинговых затрат в результате нерационального использования маркетинговых ресурсов	0,40	3,3	3,5	3,8	4,1	3,6	3,7	3,1	2,1	2,4	2,9	1,8	2,8	3,1	2,5	2,2	2,1	3,5	2,6
R_3	риск «миграции» ключевого маркетингового персонала	0,30	3,1	4,2	3,1	4,7	4,1	3,8	3,3	2,1	2,5	1,8	1,9	1,5	2,1	1,4	2,9	1,3	1,8	2,1
R_4	риск отсутствия финансовых возможностей для формирования товарных ресурсов	0,80	2,3	2,1	2,9	1,9	1,9	2,2	3,8	4,1	4,2	3,8	3,6	4,2	3,5	4,3	4,8	4,2	4,1	4,1
R_5	риск снижения рациональности стратегических маркетинговых ресурсов	0,30	2,9	3,7	1,9	2,1	2,3	2,6	1,3	1,6	1,8	1,2	1,9	2,1	1,7	1,5	1,9	2,1	1,8	1,7
R_6	риск увеличения времени продвижения ценностного предложения от предприятия к потребителю	0,51	1,9	2,1	2	2,3	1,9	2,0	2,9	3,1	3,4	2,8	4,2	3,3	3,4	3,8	3,1	3,4	4,1	3,4
	<i>средняя оценка по маркетинговому риску</i>	0,42	2,8	3,1	2,6	2,9	2,7	2,8	2,8	2,7	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8
	Организационные риски																			
O_1	риск снижения уровня организационной культуры	0,34	3,2	3,3	2,9	2,4	3,5	3,1	3,1	2,8	2,6	2,5	1,9	1,7	2,1	2,5	3,1	1,8	1,9	2,4
O_2	риск снижения результативности работы с рекламациями	0,41	4,1	4,2	4,5	3,8	4,1	4,1	2,6	2,4	2,3	2,1	1,9	2,1	2,3	1,7	1,8	2,2	2,3	2,2
O_3	риск снижения эффективности организационной структуры	0,45	2,1	2,2	1,8	1,9	2,3	2,1	1,8	1,7	1,9	2,1	1,5	1,7	1,6	1,8	1,9	2,1	1,8	1,8
O_4	риск снижения надежности организационной структуры	0,32	2,7	2,9	3,1	2,5	2,4	2,7	1,8	1,9	2,1	1,8	1,5	1,6	1,7	1,9	2,1	1,5	1,4	1,8
O_5	риск снижения оперативности организационной структуры	0,71	1,8	1,9	2,5	1,9	2,4	2,1	2,3	2,5	2,6	2,7	1,9	1,7	2,1	2,2	2,4	2,3	1,8	2,2
O_6	риск роста затрат на организацию маркетинговой деятельности	0,63	3,2	4,1	3,5	3,9	3,8	3,7	4,1	4,5	4,6	4,8	3,9	4,1	4,6	4,7	4,2	4,3	4,1	4,4
O_7	риск снижения рациональности маркетингового бюджета	0,47	2,8	2,5	3,4	3,1	2,9	2,9	2,8	1,8	1,5	1,9	2,1	2,3	1,8	1,7	1,8	1,9	2,1	2,0
O_8	риск снижения полноты охвата маркетинговых функций	0,72	2,2	2,5	2,8	2,7	4,4	2,9	4,1	4,3	4,7	4,1	3,8	2,9	4,1	3,7	3,4	2,8	2,5	3,7
	<i>средняя оценка по маркетинговому риску</i>	0,51	2,8	3,0	3,1	2,8	3,2	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
	Товарные риски																			
T_1	риск снижения качества реализуемых товаров	0,28	1,9	1,4	1,3	1,1	1,5	1,4	1,8	1,7	1,3	1,5	1,6	1,9	1,1	1,5	1,8	1,9	1,3	1,6
T_2	риск снижения безопасности реализуемых товаров	0,19	1,1	1,2	1,1	1,4	1,8	1,3	1,1	1,2	1,1	1,3	1,4	1,2	1,2	1,1	1,4	1,5	1,1	1,2

Продолжение таблицы Л.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
T_3	риск снижения конкурентной стратегической позиции товара в товарном портфеле	0,33	1,9	1,7	1,8	1,5	1,7	1,7	1,3	1,2	1,7	1,8	1,2	1,3	1,5	1,9	2,1	1,4	1,5	1,5
T_4	риск появления новых альтернатив товаров, предлагаемых конкурентами	0,61	2,3	2,4	2,8	2,1	2,2	2,4	2,8	2,5	2,7	2,1	1,9	1,7	1,1	1,4	1,2	2,5	2,1	2,0
T_5	риск снижения полноты и сбалансированности товарного портфеля	0,72	1,8	1,7	1,8	1,1	1,2	1,5	3,9	3,8	3,4	3,1	3,3	3,8	3,4	3,5	3,9	3,1	3,9	3,6
T_6	риск снижения финансовых возможностей предприятия для формирования товарного портфеля	0,88	2,6	2,1	1,9	2,5	2,1	2,2	4,1	4,4	4,2	4,1	4,8	4,3	4,5	4,8	4,3	4,1	4,7	4,4
T_7	риск снижения бренд-ориентированности при создании ценностного предложения	0,34	1,1	0,8	1,4	1,5	1,8	1,3	2,2	2,3	2,9	2,9	2,8	2,4	2,1	2,3	2,1	0,8	2,1	2,3
T_8	риск потенциальной "бесперспективности" отдельных товарных групп	0,21	1,8	1,2	2,1	1,5	1,4	1,6	1,1	1,5	1,4	1,3	1,4	1,1	1,3	1,5	1,8	1,9	1,5	1,4
T_9	риск снижения возможности привлечения нематериальных активов при создании ценностного предложения	0,67	2,7	2,3	2,4	2,4	3,1	2,6	2,5	2,9	3,1	2,1	2,4	3,2	1,9	1,8	1,7	1,4	1,9	2,3
T_{10}	риск снижения информированности о текущем и потенциальном спросе покупателей	0,43	1,7	1,6	1,5	1,9	1,9	1,7	3,8	3,7	3,2	3,5	3,3	3,1	2,9	2,4	2,1	2,8	2,3	3,0
	<i>средняя оценка по маркетинговому риску</i>	0,47	1,9	1,6	1,8	1,7	1,9	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8	1,8
	Ценовые риски																			
C_1	риск необоснованного выбора ценовой стратегии	0,34	2,2	2,3	2,1	2,8	1,9	2,3	1,2	1,3	1,1	1,5	1,6	1,2	1,7	1,8	1,1	1,2	1,1	1,3
C_2	риск повышения закупочных цен на реализуемые товары	0,89	4,6	4,2	4,5	4,4	4,3	4,4	4,5	4,6	4,5	4,3	4,8	4,7	4,6	4,5	4,4	4,8	4,6	4,6
C_3	риск неэффективности действующей системы скидок	0,63	0,9	1,1	0,7	0,6	1,3	0,9	1,1	1,3	1,2	1,8	1,5	1,7	1,6	1,3	1,1	1,2	1,4	1,4
C_4	риск установления конкурентами цен, ниже рыночных	0,15	0,7	0,6	0,9	1,2	1,1	0,9	0,4	0,2	0,3	0,1	0,3	0,2	0,5	0,3	0,1	0,4	0,3	0,3
C_5	риск повышения уровня закупочных цен на товары	0,91	4,2	3,1	4	4,6	4,8	4,1	3,8	3,7	3,1	3,2	4,1	3,8	3,7	3,6	3,3	4,2	4,4	3,7
C_6	риск снижения уровня розничных цен товаров на рынке	0,12	0,3	0,7	0,1	0,3	0,4	0,4	0,1	0,1	0,2	0,4	0,1	0,2	0,2	0,1	0,3	0,4	0,2	0,2
C_7	риск снижения возможностей адаптации ценовой политики к рыночной конъюнктуре	0,32	4,2	4,1	3,3	4,7	3,9	4,0	2,3	2,4	2,7	2,5	2,4	2,1	2,6	2,3	1,9	1,8	2,1	2,3
	<i>средняя оценка по маркетинговому риску</i>	0,48	2,4	2,3	2,2	2,7	2,5	2,4	2,4	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
	сбытовые риски																			
S_1	риск недостаточной сегментации рынков сбыта	0,37	2,3	2,1	1,9	2,1	2,3	2,1	3,7	3,3	3,1	3,9	4,1	3,1	4,5	4,3	4,5	4,1	4,3	3,9
S_2	риск ошибочного выбора коммуникативной стратегии	0,42	3,1	3,8	3,5	3,3	3,7	3,5	2,1	2,3	1,9	1,7	2,1	2,4	2,5	2,3	1,8	1,5	1,6	2,0
S_3	риск ошибочного выбора сбытовой стратегии	0,31	2,6	2,3	1,9	2,1	2,4	2,3	4,1	3,2	4,3	3,7	2,8	4,9	4,3	4,1	4,3	4,7	4,3	4,1

Продолжение таблицы Л.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
S_4	риск снижения эффективности мероприятий организации сбыта товаров и услуг предприятия	0,61	3,2	3,3	3,4	3,6	3,9	3,5	1,8	1,6	0,9	1,1	1,2	0,8	1,5	1,9	0,7	0,9	0,8	1,2
S_5	риск отсутствия собственных каналов сбыта (через торговых агентов, собственную торговую сеть)	0,32	0,9	0,7	0,8	0,6	0,3	0,7	3,2	3,5	3,4	4,1	2,9	2,5	4,1	4,5	3,6	3,8	2,7	3,5
S_6	риск снижения возможности привлечения партнерских каналов сбыта (партнерских магазинов и сайтов, розничных торговых сетей)	0,57	2,1	2,2	1,8	1,9	1,3	1,9	0,8	0,7	1,1	0,9	1,3	1,4	0,7	0,9	0,8	1,3	1,4	1
S_7	риск снижения эффективности сбытовой политики	0,52	1,8	1,4	2,3	2,1	2,6	2,0	3,3	3,5	3,8	2,7	2,4	2,3	2,1	2,8	2,4	2,5	2,4	2,7
S_8	риск снижения эффективности мероприятий координации сбытовой, ценовой политики и политики продвижения	0,41	3,1	1,9	2,9	3,1	3,5	2,9	4,5	4,3	4,2	3,9	4,7	2,8	3,1	3,4	3,1	2,9	3,5	3,7
S_9	риск отсутствия стратегической направленности сбытовой деятельности	0,19	1,3	1,4	1,1	1,8	2,3	1,6	0,9	1,1	0,8	0,7	1,2	1,1	0,9	1,3	0,8	1,2	1,4	1
S_{10}	риск снижения качества маркетингового сервиса	0,21	1,7	2,3	2,9	3,4	2,8	2,6	1,5	1,4	1,3	0,9	1,8	1,4	1,3	2,1	0,7	1,5	1,9	1,4
	<i>средняя оценка по маркетинговому риску</i>	0,39	2,2	2,1	2,3	2,4	2,5	2,3	2,3	2,4	2,4	2,4	2,3	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4	2,4
	Логистические и дистрибутивные риски																			
LD_1	риск изменения восприятия ценностного маркетингового предложения потребителем	0,17	3,3	3,9	4,5	4,3	3,8	4,0	2,4	2,8	3,3	1,9	1,7	1,6	1,9	2,3	2,5	2,1	1,8	2,2
LD_2	риск потери выгодных условий поставки и форм расчетов с поставщиками	0,34	1,1	1,5	1,3	1,4	1,7	1,4	4,1	3,8	4,4	3,2	3,7	3,5	4,3	4,8	4,9	4,2	4,1	4,1
LD_3	риск снижения конкурентоспособности логистического сервиса (атмосферы магазина, размещения отделов, выкладки товаров)	0,25	3,2	2,8	2,1	2,3	2,9	2,7	1,3	1,2	2,3	1,5	1,7	1,8	1,9	1,1	0,9	1,2	1,6	1,5
LD_4	риск денежного оттока вследствие кризисных непредвиденных ситуаций	0,87	4,8	4,7	4,9	4,8	4,3	4,7	4,8	4,7	4,3	4,1	4,7	4,6	4,5	4,9	4,8	4,3	4,2	4,5
LD_5	риск снижения гибкости действующей системы логистической цепи доставки товаров	0,41	2,1	1,9	1,7	1,6	1,5	1,8	4,9	4,5	4,3	4,7	4,9	4,2	4,8	4,4	4,3	4,9	4,7	4,6
LD_6	риск снижения конкурентоспособности коммуникаций с потребителем	0,17	1,8	1,1	1,3	1,6	1,9	1,5	2,1	2,3	3,4	2,1	3,5	3,7	2,9	2,8	2,4	3,3	3,9	2,9
LD_7	риск роста маркетинговых логистических затрат предприятия	0,41	3,6	3,3	3,7	3,9	3,1	3,5	4,1	4,6	4,5	4,3	3,9	4,1	4,6	4,2	4,8	4,1	4,5	4,3
LD_8	риск снижения лояльности участников каналов распределения	0,19	1,1	1,3	0,9	1,1	0,8	1	3,2	2,8	1,9	2,4	2,6	1,9	2,1	2,3	2,6	3,1	2,4	2,5
LD_9	риск снижения адаптивности логистических бизнес-процессов	0,24	2,3	3,3	3,5	2,8	2,4	2,9	2,1	1,9	2,8	1,7	2,6	2,8	1,9	1,1	2,8	3,1	1,5	2,2

Продолжение таблицы Л.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
<i>LD₁₀</i>	риск снижения рациональности организации складирования и хранения товаров	0,23	3,2	3,1	2,2	3,5	2,4	2,9	0,7	0,8	0,3	0,7	0,4	0,6	0,5	0,2	0,3	0,6	0,4	0,5
<i>LD₁₁</i>	риск увеличения звеньев в цепях поставок товаров	0,78	1,1	1,3	0,8	1,5	0,7	1,1	2,3	3,2	2,9	2,8	3,3	3,5	3,4	3,1	2,8	4,1	3,7	3,2
	<i>средняя оценка по маркетинговому риску</i>	0,37	2,5	2,6	2,4	2,6	2,3	2,5	2,5	2,5	2,5	2,4	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
	Риски маркетинговых коммуникаций																			
<i>W₁</i>	риск неэффективности программ рекламной деятельности	0,48	1,7	1,2	1,1	1,8	2,1	1,6	3,1	2,9	2,8	2,4	1,9	2,8	2,4	2,3	2,5	2,6	1,8	2,5
<i>W₂</i>	риск низкой эффективности мероприятий по стимулированию сбыта	0,74	2,3	3,2	3,4	3,8	3,1	3,2	2,9	4,1	3,9	3,3	2,8	1,9	2,3	4,1	2,7	2,3	2,1	2,9
<i>W₃</i>	риск наличия неиспользованных возможностей в рамках «паблик рилейшнз»	0,85	4,1	2,9	3,8	3,1	3,8	3,5	1,7	1,4	1,2	1,4	1,6	1,5	1,9	1,3	1,4	2,1	2,3	1,6
<i>W₄</i>	риск снижения реакции на изменения в процессах маркетинговых коммуникаций	0,79	4,1	3,7	2,9	3,3	3,5	3,5	2,3	2,8	2,5	1,9	2,3	2,1	1,8	1,7	1,9	2,1	2,4	2,2
<i>W₅</i>	риск потери «коммуникационной поддержки» устойчивости ассортимента	0,81	1,8	1,2	1,5	1,3	2,4	1,6	3,9	4,1	3,1	2,8	2,4	4,3	3,7	3,8	4,2	2,7	3,8	3,5
<i>W₆</i>	риск потери постоянных маркетинговых коммуникаций с потребителем	0,20	0,2	0,6	0,3	0,7	0,8	0,5	2,6	2,2	2,1	2,8	1,9	2,1	1,7	2,5	2,4	1,8	1,9	2,2
<i>W₇</i>	риск снижения результативности в сфере маркетинговых коммуникаций	0,44	1,6	2,3	2,1	1,2	2,4	1,9	2,5	3,1	2,8	2,1	2,3	2,5	1,9	1,8	1,7	1,9	2,1	2,2
<i>W₈</i>	риск снижения реакции на изменения в процессах маркетингового взаимодействия	0,52	3,2	4,1	4,7	3,9	3,8	3,9	2,5	3,1	3,4	2,3	4,1	3,6	4,3	4,7	3,2	2,1	3,3	3,3
<i>W₉</i>	риск снижения потенциала маркетингового взаимодействия	0,25	1,2	1,3	1,5	1,8	1,2	1,4	1,8	1,9	1,3	1,4	1,1	1,6	1,8	1,9	2,1	2,4	1,8	1,7
<i>W₁₀</i>	риск снижения силы влияния на маркетинговое поведение конкурентов	0,44	3,2	3,4	2,8	2,7	2,3	2,9	2,8	2,9	3,1	2,4	2,1	3,3	2,7	2,5	2,4	2,8	1,9	2,6
<i>W₁₁</i>	риск снижения полноты и сбалансированности портфеля каналов маркетинговых коммуникаций	0,51	3,4	4,1	3,1	4,3	4,5	3,9	1,9	2,3	4,1	3,8	4,1	2,6	2,7	3,5	4,2	2,6	2,1	3,1
<i>W₁₂</i>	риск снижения ценности маркетинговых отношений	0,15	1,1	1,2	0,9	1,6	2,1	1,4	2,3	2,4	1,9	1,5	2,7	3,1	2,4	2,3	2,8	1,9	2,1	2,3
<i>W₁₃</i>	риск неэффективности маркетинговых программ лояльности	0,35	3,8	3,7	4,1	3,1	2,8	3,5	3,1	3,2	2,9	2,4	3,2	3,4	2,7	2,4	3,1	3,1	2,7	2,9
<i>W₁₄</i>	риск повышения уровня сложности управления маркетинговыми взаимоотношениями	0,77	4,1	4,3	2,9	3,1	3,7	3,6	1,8	1,5	1,4	1,3	1,5	1,1	1,3	1,5	1,1	1,2	1,4	1,4
	<i>средняя оценка по маркетинговому риску</i>	0,52	2,6	2,7	2,5	2,6	2,8	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6	2,6
	HR-риски																			
<i>H₁</i>	риск снижения эффективности найма персонала	0,28	3,6	3,3	2,9	2,4	3,1	3,1	1,4	1,5	1,4	1,2	1,1	1,5	1,1	1,5	2,1	1,9	2,3	1,5

Продолжение таблицы Л.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
H_2	риск формирования необоснованной системы требований к персоналу	0,24	2,3	1,7	2,1	2,3	2,4	2,2	2,1	2,3	1,8	1,7	1,2	1,3	1,1	1,5	1,9	2,1	1,1	1,6
H_3	риск снижения способности маркетингового персонала к профессиональной адаптации	0,33	1,6	1,9	2,3	1,9	2,4	2,0	1,1	0,9	1,3	1,2	1,1	0,9	0,8	1,1	1,2	0,9	1,2	1,1
H_4	риск появления препятствий для достижения желаемого уровня HR-потенциала	0,42	4,1	4,2	4,3	3,8	3,7	4,0	4,3	4,6	4,8	3,9	4,2	3,7	4,1	3,5	3,3	4,2	3,8	4,0
H_5	риск снижения эффективности управленческих решений в сфере использования персонала	0,57	3,2	3,1	2,3	2,1	3,1	2,8	1,8	1,6	1,3	1,4	1,5	1,1	1,6	1,5	1,4	2,1	1,9	1,6
H_6	риск снижения возможностей обучения персонала	0,82	3,1	3,9	2,9	4,1	4,3	3,7	4,5	4,9	4,7	4,1	3,8	3,5	4,1	4,6	4,8	4,4	3,8	4,3
H_7	риск появления компетентностных «пробелов» в HR-потенциале	0,77	3,3	4,1	3,5	3,3	3,1	3,5	2,1	1,9	1,8	2,3	2,4	1,9	2,1	2,5	2,6	2,1	1,9	2,1
H_8	риск снижения компетенций работников предприятия в сфере маркетинговой деятельности	0,55	3,5	3,3	2,5	2,9	3,1	3,1	1,9	1,7	1,5	1,8	1,4	1,6	1,3	1,5	1,1	1,2	1,8	1,5
H_9	риск формирования неконструктивных трудовых отношений в коллективе	0,61	2,1	2,3	1,9	1,8	2,1	2,0	0,8	0,7	0,8	0,9	1,1	0,6	0,9	1,2	1,3	1,5	1,4	1
H_{10}	риск повышения уровня конфликтности в коллективе	0,52	4,1	4,3	4,1	4,6	4,2	4,3	1,1	1,3	1,5	1,1	1,3	1,6	1,4	1,1	0,9	0,8	1,2	1,2
H_{11}	риск повышения неудовлетворенности работников трудовыми отношениями в коллективе	0,88	3,3	3,6	2,9	3,1	2,1	3,0	0,7	0,6	0,9	0,7	0,9	1,1	1,2	0,8	0,7	0,9	1,4	0,9
H_{12}	риск повышения неудовлетворенности работников условиями труда на предприятии	0,42	2,3	2,8	2,3	2,4	2,9	2,5	1,9	1,7	1,3	0,9	1,2	1,4	0,9	0,8	1,1	1,2	1,3	1,2
H_{13}	риск снижения уровня трудовой дисциплины персонала	0,25	1,7	1,6	1,1	1,3	1,2	1,4	3,3	3,2	3,1	2,9	3,7	2,5	3,4	3,1	2,8	2,6	2,1	3,0
H_{14}	риск увеличения текучести персонала высокой квалификации	0,39	4,1	4,6	4,9	4,8	4,7	4,6	0,9	1,1	1,3	0,8	1,7	1,2	0,9	2,4	1,5	1,9	2,3	1,5
H_{15}	риск ухудшения морально-психологического климата на предприятии	0,51	2,3	1,7	1,5	2,1	1,9	1,9	0,8	0,5	0,6	0,9	0,7	0,8	1,1	0,8	0,9	1,1	0,7	0,8
H_{16}	риск разбалансированности целей в сфере маркетинговой деятельности и персонал-маркетинга	0,49	3,2	3,4	3,1	2,6	3,2	3,1	1,3	1,8	0,9	1,1	1,3	1,4	1,5	1,7	1,2	1,7	1,1	1,4
H_{17}	риск снижения эффективности системы мотивации на предприятии	0,57	4,1	4,3	4,7	4,2	3,9	4,2	2,1	2,4	2,5	2,7	2,4	2,1	2,5	2,4	2,8	2,1	1,9	2,4
	<i>средняя оценка по маркетинговому риску</i>	0,51	3,1	3,2	2,9	2,9	3,0	3,0	1,9	1,9	1,9	1,7	1,8	1,7	1,8	1,9	1,9	1,9	1,8	1,8

Таблица Л. 6 - Результаты расчетов коэффициентов значимости по группам маркетинговых рисков торгового предприятия

Информационные и DG-риски

$\begin{pmatrix} 0 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & 0 & 1 & -1 & -1 \\ -1 & 0 & 1 & -1 & -1 & 1 & 0 & 1 & 1 & 0 \\ -1 & -1 & 0 & -1 & 0 & 1 & 1 & 1 & 1 & -1 \\ -1 & 1 & 1 & 0 & 1 & 1 & -1 & 0 & 0 & -1 & 1 \\ 1 & 1 & 0 & -1 & 0 & -1 & 1 & 1 & -1 & -1 & 0 \\ -1 & -1 & -1 & -1 & 1 & 0 & -1 & -1 & 0 & 1 & 1 \\ -1 & -1 & -1 & 1 & -1 & 1 & 0 & 1 & -1 & -1 & -1 \\ 0 & 0 & -1 & 0 & -1 & 1 & -1 & 0 & 0 & 0 & 1 \\ -1 & 1 & -1 & 0 & 1 & 0 & 1 & 0 & 0 & -1 & -1 \\ 1 & -1 & -1 & 1 & 1 & -1 & 1 & 0 & 1 & 0 & -1 \\ 1 & 0 & 1 & -1 & 0 & -1 & 1 & -1 & 1 & 1 & 0 \end{pmatrix}$	$\begin{pmatrix} 1 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 1 & 2 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 2 & 0 & 0 & 2 & 2 & 1 & 2 & 2 & 1 \\ 0 & 0 & 1 & 0 & 1 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 0 \\ 0 & 2 & 2 & 1 & 2 & 2 & 0 & 1 & 1 & 0 & 2 \\ 2 & 2 & 1 & 0 & 1 & 0 & 2 & 2 & 0 & 0 & 1 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 2 & 1 & 0 & 0 & 1 & 2 & 2 \\ 0 & 0 & 0 & 2 & 0 & 2 & 1 & 2 & 0 & 0 & 0 \\ 1 & 1 & 0 & 1 & 0 & 2 & 0 & 1 & 1 & 1 & 2 \\ 0 & 2 & 0 & 1 & 2 & 1 & 2 & 1 & 1 & 0 & 0 \\ 2 & 0 & 0 & 2 & 2 & 0 & 2 & 1 & 2 & 1 & 0 \\ 2 & 1 & 2 & 0 & 1 & 0 & 2 & 0 & 2 & 2 & 1 \end{pmatrix}$	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">μ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>I_1</td><td>0,128</td></tr> <tr><td>I_2</td><td>0,104</td></tr> <tr><td>I_3</td><td>0,096</td></tr> <tr><td>I_4</td><td>0,104</td></tr> <tr><td>I_5</td><td>0,088</td></tr> <tr><td>I_6</td><td>0,064</td></tr> <tr><td>I_7</td><td>0,056</td></tr> <tr><td>I_8</td><td>0,080</td></tr> <tr><td>I_9</td><td>0,080</td></tr> <tr><td>I_{10}</td><td>0,096</td></tr> <tr><td>I_{11}</td><td>0,104</td></tr> </tbody> </table>	μ		I_1	0,128	I_2	0,104	I_3	0,096	I_4	0,104	I_5	0,088	I_6	0,064	I_7	0,056	I_8	0,080	I_9	0,080	I_{10}	0,096	I_{11}	0,104
μ																										
I_1	0,128																									
I_2	0,104																									
I_3	0,096																									
I_4	0,104																									
I_5	0,088																									
I_6	0,064																									
I_7	0,056																									
I_8	0,080																									
I_9	0,080																									
I_{10}	0,096																									
I_{11}	0,104																									

Ресурсные риски

$\begin{pmatrix} 0 & 1 & 1 & 1 & 1 & -1 \\ 1 & 0 & 1 & -1 & -1 & 1 \\ -1 & -1 & 0 & -1 & 0 & 1 \\ -1 & 1 & 1 & 0 & 1 & 1 \\ 1 & 1 & 0 & -1 & 0 & -1 \\ -1 & -1 & -1 & -1 & 1 & 0 \end{pmatrix}$	$\begin{pmatrix} 1 & 2 & 2 & 2 & 2 & 0 \\ 2 & 1 & 2 & 0 & 0 & 2 \\ 0 & 0 & 1 & 0 & 1 & 2 \\ 0 & 2 & 2 & 1 & 2 & 2 \\ 2 & 2 & 1 & 0 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 2 & 1 \end{pmatrix}$	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">μ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>R_1</td><td>0,237</td></tr> <tr><td>R_2</td><td>0,184</td></tr> <tr><td>R_3</td><td>0,105</td></tr> <tr><td>R_4</td><td>0,237</td></tr> <tr><td>R_5</td><td>0,158</td></tr> <tr><td>R_6</td><td>0,079</td></tr> </tbody> </table>	μ		R_1	0,237	R_2	0,184	R_3	0,105	R_4	0,237	R_5	0,158	R_6	0,079
μ																
R_1	0,237															
R_2	0,184															
R_3	0,105															
R_4	0,237															
R_5	0,158															
R_6	0,079															

Организационные риски

$\begin{pmatrix} 0 & 1 & 1 & 0 & -1 & 1 & 1 & 0 \\ -1 & 0 & 1 & 1 & -1 & 1 & 1 & 0 \\ -1 & -1 & 0 & -1 & 0 & 1 & 1 & 1 \\ 0 & -1 & 1 & 0 & 0 & 1 & -1 & 0 \\ 1 & 0 & 0 & -1 & 0 & -1 & 1 & 1 \\ -1 & -1 & -1 & -1 & 1 & 0 & -1 & -1 \\ 1 & -1 & -1 & 1 & -1 & 1 & 0 & 1 \\ 0 & 0 & -1 & 0 & -1 & 1 & -1 & 0 \end{pmatrix}$	$\begin{pmatrix} 1 & 2 & 2 & 1 & 0 & 2 & 2 & 1 \\ 0 & 1 & 2 & 2 & 0 & 2 & 2 & 1 \\ 0 & 0 & 1 & 0 & 1 & 2 & 2 & 2 \\ 1 & 0 & 2 & 1 & 1 & 2 & 0 & 1 \\ 2 & 1 & 1 & 0 & 1 & 0 & 2 & 2 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 2 & 1 & 0 & 0 \\ 2 & 0 & 0 & 2 & 0 & 2 & 1 & 2 \\ 1 & 1 & 0 & 1 & 0 & 2 & 0 & 1 \end{pmatrix}$	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">μ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>O_1</td><td>0,172</td></tr> <tr><td>O_2</td><td>0,156</td></tr> <tr><td>O_3</td><td>0,125</td></tr> <tr><td>O_4</td><td>0,125</td></tr> <tr><td>O_5</td><td>0,141</td></tr> <tr><td>O_6</td><td>0,047</td></tr> <tr><td>O_7</td><td>0,141</td></tr> <tr><td>O_8</td><td>0,094</td></tr> </tbody> </table>	μ		O_1	0,172	O_2	0,156	O_3	0,125	O_4	0,125	O_5	0,141	O_6	0,047	O_7	0,141	O_8	0,094
μ																				
O_1	0,172																			
O_2	0,156																			
O_3	0,125																			
O_4	0,125																			
O_5	0,141																			
O_6	0,047																			
O_7	0,141																			
O_8	0,094																			

Товарные риски

$\begin{pmatrix} 0 & 1 & -1 & -1 & 1 & 1 & 0 & 1 & 1 & 0 \\ -1 & 0 & -1 & 0 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 & -1 \\ 1 & 1 & 0 & 1 & 1 & -1 & 0 & 0 & -1 & 1 \\ 1 & 0 & -1 & 0 & -1 & 1 & 1 & -1 & -1 & 0 \\ -1 & -1 & -1 & 1 & 0 & -1 & -1 & 0 & 1 & 1 \\ -1 & -1 & 1 & -1 & 1 & 0 & 1 & -1 & -1 & -1 \\ 0 & -1 & 0 & -1 & 1 & -1 & 0 & 0 & 0 & 1 \\ 1 & -1 & 0 & 1 & 0 & 1 & 0 & 0 & -1 & -1 \\ -1 & -1 & 1 & 1 & -1 & 1 & 0 & 1 & 0 & -1 \\ -1 & -1 & 1 & 1 & -1 & 1 & 0 & 1 & 0 & -1 \end{pmatrix}$	$\begin{pmatrix} 1 & 2 & 0 & 0 & 2 & 2 & 1 & 2 & 2 & 1 \\ 0 & 1 & 0 & 1 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 & 0 \\ 2 & 2 & 1 & 2 & 2 & 0 & 1 & 1 & 0 & 2 \\ 2 & 1 & 0 & 1 & 0 & 2 & 2 & 0 & 0 & 1 \\ 0 & 0 & 0 & 2 & 1 & 0 & 0 & 1 & 2 & 2 \\ 0 & 0 & 2 & 0 & 2 & 1 & 2 & 0 & 0 & 0 \\ 1 & 0 & 1 & 0 & 2 & 0 & 1 & 1 & 1 & 2 \\ 2 & 0 & 1 & 2 & 1 & 2 & 1 & 1 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 2 & 2 & 0 & 2 & 1 & 2 & 1 & 0 \\ 0 & 0 & 2 & 2 & 0 & 2 & 1 & 2 & 1 & 0 \end{pmatrix}$	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">μ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>T_1</td><td>0,140</td></tr> <tr><td>T_2</td><td>0,130</td></tr> <tr><td>T_3</td><td>0,140</td></tr> <tr><td>T_4</td><td>0,100</td></tr> <tr><td>T_5</td><td>0,090</td></tr> <tr><td>T_6</td><td>0,080</td></tr> <tr><td>T_7</td><td>0,100</td></tr> <tr><td>T_8</td><td>0,110</td></tr> <tr><td>T_9</td><td>0,110</td></tr> <tr><td>T_{10}</td><td>0,110</td></tr> </tbody> </table>	μ		T_1	0,140	T_2	0,130	T_3	0,140	T_4	0,100	T_5	0,090	T_6	0,080	T_7	0,100	T_8	0,110	T_9	0,110	T_{10}	0,110
μ																								
T_1	0,140																							
T_2	0,130																							
T_3	0,140																							
T_4	0,100																							
T_5	0,090																							
T_6	0,080																							
T_7	0,100																							
T_8	0,110																							
T_9	0,110																							
T_{10}	0,110																							

Ценовые риски

$\begin{pmatrix} 0 & -1 & 0 & 1 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ 1 & 0 & 1 & 1 & -1 & 0 & 0 & -1 \\ 0 & -1 & 0 & -1 & 1 & 1 & -1 & -1 \\ -1 & -1 & 1 & 0 & -1 & -1 & 0 & 1 \\ -1 & 1 & -1 & 1 & 0 & 1 & -1 & -1 \\ -1 & 0 & -1 & 1 & -1 & 0 & 0 & 0 \\ -1 & 0 & 1 & 0 & 1 & 0 & 0 & -1 \\ -1 & 1 & 1 & -1 & 1 & 0 & 1 & 0 \end{pmatrix}$	$\begin{pmatrix} 1 & 0 & 1 & 2 & 2 & 2 & 2 & 2 \\ 2 & 1 & 2 & 2 & 0 & 1 & 1 & 0 \\ 1 & 0 & 1 & 0 & 2 & 2 & 0 & 0 \\ 0 & 0 & 2 & 1 & 0 & 0 & 1 & 2 \\ 0 & 2 & 0 & 2 & 1 & 2 & 0 & 0 \\ 0 & 1 & 0 & 2 & 0 & 1 & 1 & 1 \\ 0 & 1 & 2 & 1 & 2 & 1 & 1 & 0 \end{pmatrix}$	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: center;">μ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>$Ц_1$</td><td>0,196</td></tr> <tr><td>$Ц_2$</td><td>0,179</td></tr> <tr><td>$Ц_3$</td><td>0,125</td></tr> <tr><td>$Ц_4$</td><td>0,089</td></tr> <tr><td>$Ц_5$</td><td>0,143</td></tr> <tr><td>$Ц_6$</td><td>0,107</td></tr> <tr><td>$Ц_7$</td><td>0,161</td></tr> </tbody> </table>	μ		$Ц_1$	0,196	$Ц_2$	0,179	$Ц_3$	0,125	$Ц_4$	0,089	$Ц_5$	0,143	$Ц_6$	0,107	$Ц_7$	0,161
μ																		
$Ц_1$	0,196																	
$Ц_2$	0,179																	
$Ц_3$	0,125																	
$Ц_4$	0,089																	
$Ц_5$	0,143																	
$Ц_6$	0,107																	
$Ц_7$	0,161																	

сбытовые риски

0	1	1	1	1	1	1	0	1	-1
-1	0	1	-1	-1	1	1	0	1	1
-1	-1	0	-1	0	1	1	1	1	1
-1	1	1	0	1	1	-1	0	0	-1
1	1	0	-1	0	-1	1	1	-1	-1
-1	-1	-1	-1	1	0	-1	-1	0	1
-1	-1	-1	1	-1	1	0	1	-1	-1
0	0	-1	0	-1	1	-1	0	0	0
-1	1	-1	0	1	0	1	0	0	-1
1	-1	-1	1	1	-1	1	0	1	0

1	2	2	2	2	2	2	1	2	0
0	1	2	0	0	2	2	1	2	2
0	0	1	0	1	2	2	2	2	2
0	2	2	1	2	2	0	1	1	0
2	2	1	0	1	0	2	2	0	0
0	0	0	0	2	1	0	0	1	2
0	0	0	2	0	2	1	2	0	0
1	1	0	1	0	2	0	1	1	1
0	2	0	1	2	1	2	1	1	0
2	0	0	2	2	0	2	1	2	1

μ	
S_1	0,128
S_2	0,096
S_3	0,096
S_4	0,088
S_5	0,080
S_6	0,048
S_7	0,056
S_8	0,064
S_9	0,080
S_{10}	0,096

Логистические и дистрибутивные риски

0	1	-1	0	-1	1	1	0	1	0	1
1	0	1	-1	-1	1	1	0	1	1	0
-1	-1	0	1	0	1	1	1	1	1	-1
-1	1	1	0	1	1	-1	0	0	-1	1
1	-1	0	-1	0	-1	1	1	-1	-1	0
-1	-1	-1	-1	1	0	1	-1	0	1	-1
-1	-1	-1	1	-1	-1	0	1	-1	-1	-1
0	0	-1	0	-1	1	-1	0	0	0	1
-1	1	-1	0	1	0	1	0	0	-1	-1
0	-1	-1	1	1	-1	1	0	1	0	1
-1	0	1	-1	0	1	1	1	1	-1	0

1	2	0	1	0	2	2	1	2	1	2
2	1	2	0	0	2	2	1	2	2	1
0	0	1	2	1	2	2	2	2	2	0
0	2	2	1	2	2	0	1	1	0	2
2	0	1	0	1	0	2	2	0	0	1
0	0	0	0	2	1	2	0	1	2	0
0	0	0	2	0	0	1	2	0	0	0
1	1	0	1	0	2	0	1	1	1	2
0	2	0	1	2	1	2	1	1	0	0
1	0	0	2	2	0	2	1	2	1	2
0	1	2	0	1	2	2	2	2	0	1

μ	
LD_1	0,113
LD_2	0,121
LD_3	0,113
LD_4	0,105
LD_5	0,073
LD_6	0,065
LD_7	0,040
LD_8	0,081
LD_9	0,081
LD_{10}	0,105
LD_{11}	0,105

Риски маркетинговых коммуникаций

0	1	1	1	1	1	1	0	1	-1	-1	1	0	1
-1	0	1	-1	-1	1	1	0	1	1	0	1	1	0
-1	-1	0	-1	0	1	1	1	1	1	-1	1	1	-1
-1	1	1	0	1	1	-1	0	0	-1	1	0	-1	1
1	1	0	-1	0	-1	1	1	-1	-1	0	-1	-1	0
-1	-1	-1	-1	1	0	-1	-1	0	1	1	0	1	-1
-1	-1	-1	1	-1	1	0	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
0	0	-1	0	-1	1	-1	0	0	0	1	-1	0	11
-1	1	-1	0	1	0	1	0	0	-1	-1	0	1	0
1	-1	-1	1	1	-1	1	0	1	0	-1	1	-1	1
1	0	1	-1	0	-1	1	-1	1	1	0	-1	1	0
-1	1	-1	0	1	0	1	0	0	-1	1	0	-1	-1
0	-1	-1	1	1	-1	1	0	-1	1	0	1	0	1
-1	0	1	-1	0	1	1	1	0	-1	0	1	-1	0

1	2	2	2	2	2	2	1	2	0	0
0	1	2	0	0	2	2	1	2	2	1
0	0	1	0	1	2	2	2	2	2	0
0	2	2	1	2	2	0	1	1	0	2
2	2	1	0	1	0	2	2	0	0	1
0	0	0	0	2	1	0	0	1	2	2
0	0	0	2	0	2	1	2	0	0	0
1	1	0	1	0	2	0	1	1	1	2
0	2	0	1	2	1	2	1	1	0	0
2	0	0	2	2	0	2	1	2	1	0
2	1	2	0	1	0	2	0	2	2	1
0	2	0	1	2	1	2	1	1	0	2
1	0	0	2	2	0	2	1	0	2	1
0	1	2	0	1	2	2	2	1	0	1

μ	
W_1	0,128
W_2	0,104
W_3	0,096
W_4	0,104
W_5	0,088
W_6	0,064
W_7	0,056
W_8	0,080
W_9	0,080
W_{10}	0,096
W_{11}	0,104
W_{12}	0,096
W_{13}	0,088
W_{14}	0,096

HR-риски

0	-1	-1	1	-1	1	1	1	-1	0	1	1	1	-1	0	1
1	0	-1	1	0	-1	-1	-1	0	1	-1	-1	0	1	-1	1
1	1	0	1	-1	0	-1	-1	1	-1	0	-1	1	1	0	-1
-1	-1	-1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	-1	-1	1	0
1	0	1	-1	0	1	-1	-1	1	1	0	1	1	0	1	1
-1	1	0	-1	-1	0	-1	0	1	1	1	1	1	-1	1	1
-1	1	1	-1	1	1	0	1	1	-1	0	0	-1	1	0	-1
-1	1	1	1	1	0	-1	0	-1	1	1	-1	-1	0	-1	0
0	0	-1	-1	-1	-1	1	0	-1	-1	0	1	1	0	1	-1
1	-1	1	-1	-1	1	-1	1	0	1	-1	-1	-1	-1	-1	-1
0	1	0	0	0	-1	0	-1	1	-1	0	0	0	1	-1	0
-1	1	1	-1	1	-1	0	1	0	1	0	0	-1	-1	0	1
-1	0	-1	1	-1	-1	1	1	-1	1	0	1	0	-1	1	-1
-1	-1	-1	1	0	1	-1	0	-1	1	-1	1	1	0	-1	1
1	1	0	-1	1	-1	0	1	0	1	0	0	-1	1	0	-1
0	-1	1	0	-1	-1	1	1	-1	1	0	-1	1	0	1	0
-1	-1	-1	-1	0	1	-1	0	1	1	1	0	-1	0	1	-1

2	0	2	2	2	2	2	0	1	2	2	2
2	1	0	0	0	1	2	0	0	1	2	2
2	0	1	0	0	2	0	1	0	2	2	2
1	2	2	2	2	2	2	1	2	0	0	0
0	1	2	0	0	2	2	1	2	2	1	1
0	0	1	0	1	2	2	2	2	2	2	0
0	2	2	1	2	2	0	1	1	0	2	2
2	2	1	0	1	0	2	2	0	0	0	1
0	0	0	0	2	1	0	0	1	2	2	2
0	0	0	2	0	2	1	2	0	0	0	0
1	1	0	1	0	2	0	1	1	1	1	2
0	2	0	1	2	1	2	1	1	0	0	0
2	0	0	2	2	0	2	1	2	1	0	0
2	1	2	0	1	0	2	0	2	2	1	1
0	2	0	1	2	1	2	1	1	0	2	2
1	0	0	2	2	0	2	1	0	2	1	1
0	1	2	0	1	2	2	2	1	0	1	1

μ	
H_1	0,136
H_2	0,072
H_3	0,080
H_4	0,128
H_5	0,104
H_6	0,096
H_7	0,104
H_8	0,088
H_9	0,064
H_{10}	0,056
H_{11}	0,080
H_{12}	0,080
H_{13}	0,096
H_{14}	0,104
H_{15}	0,096
H_{16}	0,088
H_{17}	0,096

ПРИЛОЖЕНИЕ М

ИССЛЕДОВАНИЕ ПРАКТИК УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫМИ РИСКАМИ В ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКЕ АНКЕТА

для опроса руководителей и специалистов торговых предприятий
по вопросам практики управления маркетинговыми рисками

*Соискатель ГО ВПО «ДОННУЭТ им. Туган-Барановского» проводит исследования практик
управления маркетинговыми рисками торговых предприятий.
Просим Вас ответить на перечень предлагаемых вопросов. Результаты исследования будут
использованы исключительно в научных целях.*

Правила заполнения анкеты:

отметьте выбранный Вами вариант ответа символом «».

1. Укажите название торгового предприятия: _____

**2. Оцените важность диагностики системы управления маркетинговыми рисками
в торговом предприятии:**

				←			→				
низкая								высокая			
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	

**3. Существует ли на Вашем предприятии отдельное структурное подразделение,
отвечающее за координацию и управление маркетинговыми рисками?**

- да
- нет
- нет, но в ближайшей перспективе планируется создание данного структурного подразделения

**4. В случае отсутствия обособленного структурного подразделения, какое
структурное подразделение отвечает за координацию и управление маркетинговыми
рисками?**

- отдел маркетинга
- финансовый отдел
- экономический отдел
- отдел внутреннего аудита и контроля
- другое подразделение _____

(указать)

5. Предусмотрена ли в штате Вашего предприятия должность риск-менеджера?

- да
- нет
- нет, но в ближайшей перспективе планируется введение в штат данной должности

6. Укажите период, в течении которого на Вашем предприятии осуществляется координация процессов по управлению маркетинговыми рисками:

- менее 1 года
- от 1 до 3 лет
- от 3 до 5 лет
- свыше 5 лет

7. Укажите численность HR-потенциала, ответственного на Вашем предприятии за координацию процессов по управлению маркетинговыми рисками:

- до 3 человек
- 3 - 7 человек
- свыше 7 человек

8. На каком уровне управления осуществляется принятие решений относительно управления маркетинговыми рисками?

- высший менеджмент (руководство предприятия)
- операционный менеджмент
- другой _____

(указать)

9. Оцените уровень риск-культуры и знаний в сфере управления маркетинговыми рисками в целом по Вашему предприятию (1 – низкий....5 – высокий).

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

10. Осуществляется ли на Вашем предприятии согласование целей управления маркетинговыми рисками со стратегическими целями управления предприятием?

- да
- нет
- в отдельных случаях

11. Какие из нижеперечисленных документов в области управления маркетинговыми рисками внедрены в практику Вашего предприятия?

- регламенты процессов управления маркетинговыми рисками (текстовая форма)
- регламенты процессов управления маркетинговыми рисками (форма отчетов)
- должностные инструкции риск-менеджеров
- стратегия управления рисками
- методики выявления и диагностики маркетинговых рисков
- политика управления рисками в целом по предприятию
- политики по управлению отдельными видами маркетинговых рисков

(указать)

12. Осуществляется ли на Вашем предприятии комплексная диагностика маркетинговых рисков?

- да
- осуществляется в отдельных случаях
- нет
- нет, но в ближайшее время планируется

13. Как часто на Вашем предприятии проводится диагностика маркетинговых рисков?

- проводится ежемесячно
- проводится ежеквартально
- один раз в пол года
- один раз в год

14. Сформирован ли на Вашем предприятии реестр маркетинговых рисков?

- да
- нет
- нет, но в ближайшее время планируется

15. Как часто на Вашем предприятии обновление реестра маркетинговых рисков?

- ежемесячно
- ежеквартально
- один раз в пол года
- один раз в год

16. Укажите количество маркетинговых рисков в текущем консолидированном реестре рисков на предприятии:

- менее 25
- от 26 до 50
- от 51 до 80
- свыше 80

17. Какие данные используются на Вашем предприятии при проведении диагностики маркетинговых рисков?

- качественные (сатистические)
- количественные (экспертная оценка)
- качественные и количественные

18. Автоматизированы ли в Вашем предприятии основные процессы управления маркетинговыми рисками?

- да
- нет
- Нет, но в ближайшее время планируется автоматизировать

19. Какие процессы системы управления маркетинговыми рисками автоматизированы на Вашем предприятии?

- сбора и учета информации о внешних маркетинговых рисках
- сбора и учета информации о внутренних маркетинговых рисках
- сбора и учета информации о внешних и внутренних маркетинговых рисках
- количественной и качественной оценки маркетинговых рисков
- расчета эффектов по рискам в реальном времени
- прогнозирования и моделирования маркетинговых рисков
- определения оптимальной стратегии по управлению маркетинговыми рисками

- другие _____
(указать)

20. Какие программные продукты используются на Вашем предприятии при управлении маркетинговыми рисками:

- управление маркетинговыми рисками осуществляется без использования программных продуктов, преимущественно основываясь на интуитивном опыте HR-персонала
- стандартные инструменты MS Excel
- разработанная HR-персоналом программные модули (собственные разработки)
- Специализированные программные продукты _____
(указать)

21. Ведется ли на Вашем предприятии статистика реализованных маркетинговых рисков?

- да
- нет
- нет, но в ближайшее время планируется внедрить в практику

22. Как Вы оцениваете эффективность информационных потоков между структурными подразделениями Вашего предприятия по управлению маркетинговыми рисками (1 – низкая.... 5 – высокая)

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Благодарим за участие!

ПРИЛОЖЕНИЕ Н

ОЦЕНКА УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ МАРКЕТИНГОВЫМИ РИСКАМИ В ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

АНКЕТА

для опроса руководителей и специалистов торговых предприятий
на предмет определения уровня зрелости системы управления
маркетинговыми рисками

*Соискатель ГО ВПО «ДОННУЭТ им. Туган-Барановского» проводит исследования практик
управления маркетинговыми рисками торговых предприятий.
Просим Вас ответить на перечень предлагаемых вопросов. Результаты исследования будут
использованы исключительно в научных целях.*

Название торгового предприятия: _____

**Оцените уровень зрелости элементов системы управления
маркетинговыми рисками в торговом предприятии**

Код элемента SMMR	Элемент системы управления маркетинговыми рисками	Уровень зрелости (выбранный Вами вариант ответа символом отметьте «✓»)			
		Нулевой (элемент SMMR полностью отсутствует)	Базисный (сформированы отдельные параметры элемента SMMR)	Сформированный (элемент SMMR сформирован и задействуется при обосновании управленческих решений)	Развитый (сформирована система знаний, элемент SMMR постоянно совершенствуется)
1.	Подсистема обеспечения системы управления маркетинговыми рисками				
1.1.	Информационное обеспечение SMMR				
1.2.	Организационное обеспечение SMMR				
1.3.	HR- обеспечение SMMR				
1.4.	Нормативно-правовое обеспечение SMMR				
1.5.	Методическое обеспечение SMMR				
1.6.	Финансовое обеспечение SMMR				
1.7.	Обеспечение контроля SMMR				
2.	Подсистема планирования маркетинговых рисков				
2.1.	Разработка целей				

	управления маркетинговыми рисками				
2.2.	Согласование целей управления маркетинговыми рисками с целями управления торговым предприятием				
2.3.	Определение возможных источников возникновения маркетинговых рисков				
2.4.	Разработка стратегии управления маркетинговыми рисками				
2.5	Разработка правил и процедур управления маркетинговыми рисками				
3.	Подсистема идентификации маркетинговых рисков				
3.1.	Определение возможных источников внешних маркетинговых рисков				
3.2.	Обоснование системы внешних маркетинговых рисков торгового предприятия				
3.3.	Определение ключевых сфер деятельности торгового предприятия, чувствительных к маркетинговым рискам				
3.4.	Составление ранжированного реестра внутренних маркетинговых рисков				
3.5.	Формирование целостной картины маркетинговых рисков, угрожающих бизнесу				
4.	Подсистема диагностики маркетинговых рисков				
4.5.	Количественная оценка рисков макро- и микросреды и определение возможностей противостояния внешним маркетинговым рискам				
4.6.	Количественная оценка внутренних маркетинговых рисков				
4.7.	Построение карты маркетингового риск-				

	навигатора и определение критических маркетинговых рисков				
4.8.	Интегральная оценка внутренних маркетинговых рисков				
4.9.	Определение уровня маркетинговой рискозащищенности торгового предприятия				
5.	Подсистема регулирования и координации маркетинговых рисков				
5.1.	Установление интегрального «стратегического разрыва» системы управления маркетинговыми рисками				
5.2.	Обоснование оптимальной стратегии управления маркетинговыми рисками				
5.3.	Определение направлений снижения угроз и минимизации последствий маркетинговых рисков				

Благодарим за участие в анкетировании!

Таблица Н.1 – Количественная интерпретация оценок респондентов
(авторская разработка)

Уровень зрелости элемента подсистемы SMMR	Бальная оценка
Нулевой	0
Базисный	1
Сформированный	2
Развитый	3

Таблица Н. 2 – Результаты обработки анкетных данных относительно определения уровня зрелости системы управления маркетинговыми рисками в торговых предприятиях Донецкой Народной Республики

Код элемента SMMR	Кластер А					Кластер В										
	ТС «Первый республиканский супермаркет»	ТС «Обжора»	ТС «Авоська»	ТС «Геркулес-МОЛОКО»	ТС «Вектор»	ООО «Стар-Трейд»	ООО «Авангард-Трейд»	ООО «АльфаДон»	ООО «ВС Групп»	ЧП «Дар земли»	ЧП «Донецк»	ООО «Евро Трейд – Дон»	ООО «Резус»	ООО «сфера-Град»	ООО «ГД Россемен»	ООО «Юго-Восток Трейдинг»
1.1.	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	0	0	1
1.2.	1	1	0	2	0	0	1	1	0	0	1	2	2	1	1	2
1.3.	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
1.4.	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	1
1.5.	1	1	0	1	0	2	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1
1.6.	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1
1.7.	2	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
<i>Общая оценка подсистемы SMMR</i>	<i>1,29</i>	<i>1,00</i>	<i>0,29</i>	<i>1,43</i>	<i>0,71</i>	<i>1,00</i>	<i>0,86</i>	<i>0,71</i>	<i>0,86</i>	<i>0,57</i>	<i>0,57</i>	<i>0,86</i>	<i>0,71</i>	<i>0,43</i>	<i>0,43</i>	<i>1,14</i>
2.1.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2.2.	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1
2.3.	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	1	1	1
2.4.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2.5.	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1
<i>Общая оценка подсистемы SMMR</i>	<i>0,80</i>	<i>0,40</i>	<i>0,40</i>	<i>1,00</i>	<i>0,40</i>	<i>0,40</i>	<i>0,60</i>	<i>0,60</i>	<i>0,80</i>	<i>0,40</i>	<i>0,60</i>	<i>0,80</i>	<i>0,60</i>	<i>0,80</i>	<i>0,40</i>	<i>0,80</i>
3.1.	1	1	0	2	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1
3.2.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.3.	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	1	2	1	2
3.4.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.5.	2	2	1	2	2	2	1	1	2	1	0	2	1	2	1	2
<i>Общая оценка подсистемы SMMR</i>	<i>1,00</i>	<i>1,00</i>	<i>0,40</i>	<i>1,20</i>	<i>0,80</i>	<i>1,00</i>	<i>0,40</i>	<i>0,80</i>	<i>0,80</i>	<i>0,60</i>	<i>0,20</i>	<i>0,80</i>	<i>0,40</i>	<i>1,00</i>	<i>0,40</i>	<i>1,00</i>
4.5.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4.6.	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
4.7.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.8.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4.9.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<i>Общая оценка подсистемы SMMR</i>	<i>0,20</i>	<i>0,20</i>	<i>0,20</i>	<i>0,40</i>	<i>0,20</i>	<i>0,20</i>	<i>0,20</i>	<i>0,20</i>	<i>0,20</i>	<i>0,20</i>	<i>0,20</i>	<i>0,20</i>	<i>0,20</i>	<i>0,20</i>	<i>0,20</i>	<i>0,40</i>
5.1.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.2.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5.3.	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1
<i>Общая оценка подсистемы SMMR</i>	<i>0,67</i>	<i>0,33</i>	<i>0,67</i>	<i>0,33</i>	<i>0,33</i>	<i>0,33</i>	<i>0,67</i>	<i>0,33</i>	<i>0,33</i>	<i>0,33</i>	<i>0,67</i>	<i>0,33</i>	<i>0,33</i>	<i>0,33</i>	<i>0,33</i>	<i>0,33</i>
Коэффициент зрелости SMMR	3,95	2,93	1,95	4,36	2,45	2,93	2,72	2,65	2,99	2,10	2,24	2,99	2,25	2,76	1,76	3,68

ПРИЛОЖЕНИЕ П

ОЦЕНКА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЯ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

Таблица П.1 - Характеристика показателей оценки потребительской привлекательности торгового предприятия

Шкала оценок (баллы)	Характеристика показателя
1	2
	1. Геомаркетинговая привлекательность территориального расположения торгового предприятия
«5» Очень выгодное	Торговое предприятие расположено в центральной части города в густонаселенной деловой или жилой зоне. Рядом находятся крупные объекты городского значения: административные, культурно-развлекательные, объекты бытового обслуживания и общественного питания. Вблизи проходят оживленные транспортные магистрали городского значения. В пределах пешеходной доступности расположено несколько остановок общественного транспорта различных видов с большим количеством маршрутных направлений. Торговое предприятие доступно и заметно для покупателей. Организованы удобные подъездные пути и стоянки для личного автотранспорта. Интенсивность зональной конкуренции очень низкая, географическая дислокация торгового предприятия очень выгодная (вблизи отсутствуют торговые предприятия с аналогичным товарным ассортиментом)
«4» Выгодное	Торговое предприятие расположено в центре густонаселенной жилой зоны, немного удаленной от центра. В зоне месторасположения торгового предприятия достаточно развита транспортная сеть и находятся культурно-развлекательные объекты, объекты бытового обслуживания и общественного питания. В пределах пешеходной доступности расположено несколько остановок общественного транспорта одного-двух видов с ограниченным количеством маршрутов, или одна остановка с большим количеством маршрутов различных видов общественного транспорта. Объект торговли доступен и заметен для покупателей. Организованы подъездные пути и стоянки для личного автотранспорта. В рамках торговой зоны находятся один-два конкурента соответствующего масштаба или несколько мелких конкурентов.
«3» Среднее	Торговое предприятие расположено в зоне со средней плотностью населения или в центре жилой зоны «спального района». Культурно-развлекательные объекты, объекты бытового обслуживания и общественного питания расположены достаточно отдаленно от месторасположения торгового предприятия (более 15 мин ходьбы шагом). В районе дислокации торгового предприятия транспортная сеть не достаточно развита (один-два вида транспорта с ограниченным количеством маршрутов, или несколько остановок с большим количеством маршрутов). Доступ к торговому предприятию и его видимость для покупателей несколько осложнены естественными препятствиями (многоэтажные жилые здания, высокие и густопосаженные деревья, др.). Подъездные пути к торговому предприятию осложнены, стоянки для личного автотранспорта отдаленные или рассчитаны на небольшое количество автомобилей. В рамках торговой зоны находится несколько конкурентов соответствующего или большего масштаба, или много более мелких конкурентов.
«2» Невыгодное	Торговое предприятие расположено в отдаленной от центра города жилой зоне с низкой плотностью населения (или промышленной зоне). Отсутствуют культурно-развлекательные объекты, объекты бытового обслуживания и общественного питания. Транспортные коммуникации слабо развиты. В пределах пешеходной доступности размещена остановка одного вида транспорта с одним маршрутом. Доступ к магазину и его видимость ограничены. Подъездные пути организованы не удобно, стоянка для личного автотранспорта отсутствует. В рамках торговой зоны находятся мелкие конкуренты.
«1» Очень невыгодное	Торговое предприятие расположено в зоне с низкой плотностью населения (преимущественно в поселковой зоне). Культурно-развлекательные объекты, объекты бытового обслуживания и общественного питания в зоне расположения торгового предприятия отсутствуют. Транспортные сообщения достаточно отдалены. Подъездные пути к торговому предприятию осложнены природными препятствиями, стоянки для личного автотранспорта отдаленны.
	2. Ширина и устойчивость ассортимента реализуемых товаров
«5» Очень широкий	Ассортимент реализуемых товаров включает широкий перечень групп и подгрупп основных и сопутствующих товаров, а также товаров-заменителей. Ассортимент устойчивый, систематически обновляется и расширяется новыми видами товаров. При формировании товарного ассортимента обязательно учитываются пожелания потребителей. Покупатели полностью удовлетворены ассортиментом товаров.
«4» Достаточно широкий	Ассортимент реализуемых товаров включает достаточно широкий перечень групп и подгрупп основных и сопутствующих товаров, ограниченное количество товаров-заменителей. Ассортимент устойчивый, периодически появляются новые виды товаров. При формировании товарного ассортимента учитываются пользующиеся спросом товары.

Продолжение таблицы П.1

1	2
«3» Недостаточно широкий	Ассортимент реализуемых товаров включает большинство групп и подгрупп основных и сопутствующих товаров, наличие товаров-заменителей только по 2-3 группам. Количество видов и разновидностей товаров не в полной мере соответствует состоянию предложения товаров на потребительском рынке. Ассортимент недостаточно устойчив, новые виды товаров появляются периодически. При формировании товарного ассортимента учитываются отдельные пожелания потребителей. Покупатели не совсем довольны ассортиментом товаров.
«2» «Узкий»	Ассортимент реализуемых товаров включает только основные группы с ограниченным количеством подгрупп, сопутствующие товары практически отсутствуют в товарном портфеле, наличие товаров-заменителей только для 1-2 групп реализуемых товаров. Количество видов и разновидностей товаров не соответствует возможному предложению товаров на региональном потребительском рынке. Ассортимент недостаточно устойчив, новые виды товаров появляются очень редко. При формировании товарного ассортимента пожелания потребителей почти не учитываются. Покупатели недовольны ассортиментом товаров.
«1» «Очень узкий»	Ассортимент реализуемых товаров включает ограниченное количество групп и подгрупп основных товаров, сопутствующие товары практически отсутствуют, товары-заменители отсутствуют вообще. Ассортимент товаров преимущественно включает товары первой необходимости. Количество видов и разновидностей товаров ограничено. Ассортимент неустойчив, новые виды товаров отсутствуют. При формировании товарного ассортимента пожелания потребителей не учитываются вообще. Покупатели совсем недовольны ассортиментом товаров.
3. Уровень цен на реализуемые товары	
«5» Низкий	Ниже среднерыночного уровня цен более чем на 5%
«4» Приемлемый	Колеблется в пределах среднерыночного ценового уровня в диапазоне от 1 до 5%
«3» Средний	На уровне среднерыночных цен (отклонение не более чем на 1%)
«2» Достаточно высокий	Выше среднерыночных цен на 1 -5%
«1» Высокий	Выше среднерыночных цен более чем на 5%
4. Качество реализуемых товаров	
«5» Очень высокое	Реализуемые товары являются экономически безопасными и имеют соответствующие сертификаты качества, отвечающие нормативным требованиям. Информация о реализуемых товарах является достаточно полной и доступна для покупателей. Ведется строгий контроль сроков реализации товаров, соблюдается режим их хранения и правила продажи.
«4» Высокое	Органолептические показатели качества реализуемых товаров полностью удовлетворяют потребителей. Реализуемые товары имеют соответствующие сертификаты качества, и другие необходимые документы, отвечающие нормативным требованиям. В сертификаты и иные необходимые документы, відповідають нормативним вимогам. Информация о качестве товара доступна покупателю. Соблюдаются сроки реализации, режимы хранения и правила продажи товаров.
«3» Среднее	Органолептические показатели качества реализуемых товаров не всегда удовлетворяют потребителей и находятся на среднем уровне. Сертификаты качества имеются для большей части реализуемых товаров. В основном информация о товаре доступна для покупателей. ажу товарів. Не всегда соблюдается режим хранения, реализации товаров и правила продажи.
«2» Низкое	Органолептические показатели реализуемых товаров находятся на низком уровне. Часть товаров не имеет соответствующих сертификатов качества и не всегда отвечает нормативным требованиям. Информация о товаре в большинстве случаев недоступна покупателю и является неполной. Часто не соблюдаются режим хранения, срок реализации и правила продажи товаров.
5. Комфортность торгового пространства для покупателя	
«5» Комфортное	Планировка торгового предприятия полностью создает для покупателей условия непрерывного выбора товаров в минимально короткий срок, а также обеспечивает легкость и простоту совершения покупок; создает максимальную видимость реализуемых товаров и способствует лучшей обзорности ассортимента; стимулирует осуществление интенсивных покупок; минимизирует время поиска необходимых товаров и расстояние, которое нужно преодолеть для того, чтобы приобрести все необходимые товары. В торговом зале обеспечен гибкое и свободное перемещение покупательских и товарных потоков, что обусловлено рациональной расстановкой торгового оборудования с выполнением определенных размеров проходов между торговым оборудованием. Товары

Продолжение таблицы П.1

1	2
	<p>частого спроса и стандартного ассортимента расположены в зоне основных потоков покупателей, обеспечивает наименьший путь прохождения покупателей к месту нахождения товара; все реализуемые товары размещены таким образом, чтобы учитывалась максимальная комплексность покупки товаров одновременного приобретения. В зоне «вход-выход»обеспечен очень удобное перемещение входного и выходного потоков покупателей, а также предусмотрен контроль и упаковка товаров; имеются камера хранения, тележки и корзины для покупок.</p>
<p>«4» Достаточно комфортное</p>	<p>Торговое пространство организовано достаточно эффективно для покупателей, что обеспечивает относительную легкость и простоту совершения покупок; все реализуемые товары расположены в зоне доступной видимости, что обеспечивает интенсивность совершения покупок и способствует минимизации затрачиваемого покупателем времени на поиск необходимого товара. В торговом зале обеспечивается относительно свободное перемещение покупательских и товарных потоков, что обусловлено правильной расстановкой торгового оборудования с выполнением определенных стандартов. Товары частого спроса и стандартного ассортимента расположены в зоне основных потоков покупателей; товары, требующие предварительного выбора, размещенные в стороне от основного потока покупателя. Практически все товары размещены в торговом зале таким образом, чтобы обеспечить комплексность покупки. В зоне «вход-выход»обеспечено удобное перемещение входного и выходного потоков покупателей, а также предусмотрен контроль и упаковка приобретенных товаров; имеются камеры хранения, тележки и корзины для покупок.</p>
<p>«3» Недостаточно комфортное</p>	<p>Планировка торгового пространства недостаточно комфортна для покупателей поскольку создает ограниченную видимость реализуемых товаров, что не обеспечивает высокую интенсивность покупок. При этом время поиска необходимых товаров и расстояние, которое нужно преодолеть для того, чтобы приобрести все намеченные товары, увеличивается. В торговом зале иногда происходит столкновение покупательских и товарных потоков, что обусловлено нерациональной расстановкой торгового оборудования с незначительным нарушением определенных размеров проходов между торговым оборудованием. Товары частого спроса и стандартного ассортимента расположены в зоне основных потоков покупателей. Расчетные операции могут выполняться как на рабочем месте продавца, так и контролера-кассира. Существуют некоторые неудобства в перемещении входного и выходного потоков покупателей. Контроль и упаковка предназначены только для некоторых групп товаров; камер хранения, тележек и корзин нет.</p>
<p>«2» Некомфортное</p>	<p>Планировка торгового пространства недостаточно эффективна поскольку создает для покупателей определенные неудобства в выборе товаров, что повышает сложность в осуществлении покупок и ограниченную видимость изложенных товаров. Доступ покупателей в большей части реализуемых товаров доступен через прилавок и продавца. На поиск необходимых товаров покупатель затрачивает значительное количество времени. В торговом зале часто происходит столкновение покупательских потоков, что обусловлено незначительной площадью торгового зала. В зоне расчетного узла создаются неудобства в перемещении входного и выходного потоков покупателей; контроль и упаковка приобретенных товаров отсутствуют; камеры хранения, тележек и корзин нет.</p>
<p>«1» Очень некомфортное</p>	<p>Планировка торгового пространства организована таким образом, что в процессе выбора товаров обязательно участвуют и покупатель, и продавец. Продавец лично выполняет основные операции по показу, выбору товаров покупателю и проведения расчетов. Товары, отгороженные от покупателей прилавком, располагаются таким образом, что их основная масса недоступна покупателю, а иногда - и невидима для него. Покупатели могут получить нужный товар для ознакомления и выбора только непосредственно через продавца.</p>
6. Прогрессивность форм и методов продажи	
<p>«5» Очень высокая</p>	<p>Современные методы продажи товаров (метод самообслуживания, продажа товаров с открытой выкладкой, по образцам) применяются для всех ассортиментных групп товаров без исключения. Для продажи товаров, требующих предварительной нарезки, упаковки и т.д. используется метод с открытой выкладкой или через прилавок обслуживания. Используются RFID-технологии, электронные ценники. Возможны различные способы оплаты товаров (наличный, безналичный), через кассовый терминал self-checkout (без кассира).</p>
<p>«4» Высокая</p>	<p>Основным методом продажи является метод самообслуживания, который применяется для большей части продовольственных и непродовольственных товаров. Товары, требующие перед их отпуском покупателю измерения, нарезки, упаковки и т.п. реализуются традиционным методом - через прилавок обслуживания. Продажа технически сложных и крупногабаритных товаров осуществляется методом продажи по образцам или через индивидуальное обслуживание. Оплата товаров осуществляется как за наличный, так и безналичный расчет.</p>
<p>«3» Средняя</p>	<p>Продажа товаров осуществляется на основе применения метода индивидуального обслуживания через прилавок, который применяется для всех групп продовольственных и непродовольственных товаров. Метод самообслуживания применяется для ограниченных групп товаров. Продажа отдельных групп товаров с открытой выкладкой, по образцам применяется только при введении в ассортиментный перечень новых товаров с целью увеличения объемов их реализации. Оплата товаров осуществляется исключительно за наличный расчет.</p>
<p>«2» Низкая</p>	<p>Основным методом продаж является метод индивидуального обслуживания через прилавок, который применяется для всех групп реализуемых в торговом предприятии товаров. Оплата товаров осуществляется исключительно за наличный расчет.</p>

Продолжение таблицы П.1

1	2
«1» Вообще не используются прогрессивные формы и методы продажи	Продажа товаров осуществляется исключительно через прилавок и за наличный расчет.
7. Персонал	
«5» Очень высокая	Персонал торгового предприятия вежлив и доброжелателен с покупателями, различных по типу темперамента, широтой мировоззрения и культуры, стремится удовлетворить все потребности покупателей. Персонал четко знает правила продажи соответствующей группы товаров и розничные цены, обладает умением выразительно и убедительно говорить, правильно осуществлять выкладку товаров и знает психологию покупателей и психологические факторы, влияющие на решение покупателей при приобретении товара Скорость обслуживания высокая, очереди возникают в исключительных случаях.
«4» Высокая	Персонал вежливый и дружелюбный с покупателями, профессиональный уровень соответствует требованиям, компетентность персонала относительно выкладки товара и информированности о нем достаточно высокая. Скорость обслуживания достаточно высокая.
«3» Средняя	Персонал предприятия вежлив и доброжелателен, однако может проинформировать покупателя о свойствах, качестве и цене отдельных товаров.
«2» Низкая	Персонал вежлив, однако часто некомпетентный в отдельных вопросах торгового обслуживания (выкладка товара, информирование покупателя о товаре), редко доступен для покупателей, потребности покупателей удовлетворяются только в необходимом объеме. Скорость обслуживания низкая, часто образуются очереди.
«1» Очень низкая	Достаточно часто имеет место несогласованность интересов покупателя и продавца.

Таблица П.2 – Значения средних экспертных оценок индикаторов потребительской привлекательности торговых предприятия Донецкой народной Республики за 2019 год

(баллы)

Торговые предприятия	1. Геомаркетинговая привлекательность территориального расположения торгового предприятия	2. Ширина и устойчивость ассортимента реализуемых товаров	3. Уровень цен на реализуемые товары	4. Качество реализуемых товаров	5. Комфортность торгового пространства для покупателя	6. Прогрессивность форм и методов продажи	7. Персонал	Интегральный показатель потребительской привлекательности
Кластер А								
ТС «Первый республиканский супермаркет»	4,7	4,3	4,8	4,6	4,1	3,2	3,1	4,28
ТС «Обжора»	4,5	4,6	4,5	4,8	4,6	3,1	3,5	4,37
ТС «Авоська»	4,5	4,1	4,3	4,5	3,8	2,9	3,3	4,08
ТС «Геркулес-МОЛОКО»	4,9	4,8	4,9	4,9	4,8	3,4	3,9	4,66
ТС «Вектор»	4,6	4,3	4,8	4,7	4,2	3,2	3,1	4,29
Кластер В								
ООО «Стар-Трейд»	3,2	3,1	2,5	2,1	1,9	2,1	4,1	2,79
ООО «Авангард-Трейд»	2,8	2,9	2,1	2,7	2,3	1,9	4,5	2,79
ООО «АльфаДон»	3,4	3,1	2,3	2,8	2,1	1,5	4,3	2,93
ООО «ВС Групп»	2,9	3,1	3,2	2,9	1,8	1,3	3,5	2,84
ЧП «Дар земли»	3,2	2,5	3,1	3,5	2,5	2,2	3,8	3,04
ЧП «Донецк»	2,8	3,4	3,5	3,8	3,1	1,4	4,3	3,31
ООО «Евро Трейд –Дон»	3,1	2,6	2,4	4,1	3,2	1,6	4,9	3,20
ООО «Резус»	2,6	2,1	3,2	3,9	2,5	1,9	2,3	2,73
ООО «Сфера-Град»	2,9	3,5	3,1	4,2	3,4	2,1	3,2	3,29
ООО «ГД Россмен»	4,1	3,4	3,6	4,1	3,5	2,4	4,1	3,73
ООО «Юго-Восток Трейдинг»	4,3	3,6	3,5	4,3	3,7	2,3	4,3	3,86

Таблица П.3 – Стандартизированные значения показателей оценки потребительской привлекательности торговых предприятия Донецкой Народной Республики за 2019 год

(коэф.)

Торговые предприятия	1. Геомаркетинговая привлекательность территориального расположения торгового предприятия (П ₁)	2. Широта и устойчивость ассортимента реализуемых товаров (П ₂)	3. Уровень цен на реализуемые товары (П ₃)	4. Качество реализуемых товаров (П ₄)	5. Комфортность торгового пространства для покупателя (П ₅)	6. Прогрессивность форм и методов продажи (П ₆)	7. Персонал (П ₇)	Интегральный показатель потребительской привлекательности (П)
	$\alpha_1=0,21$	$\alpha_2=0,18$	$\alpha_3=0,16$	$\alpha_4=0,16$	$\alpha_5=0,11$	$\alpha_6=0,06$	$\alpha_7=0,12$	
Кластер А								
ТС «Первый республиканский супермаркет»	0,94	0,86	0,96	0,92	0,82	0,64	0,62	0,86
ТС «Обжора»	0,90	0,92	0,9	0,96	0,92	0,62	0,71	0,87
ТС «Авоська»	0,91	0,82	0,86	0,9	0,76	0,58	0,66	0,82
ТС «Геркулес-МОЛОКО»	0,98	0,96	0,98	0,98	0,96	0,68	0,78	0,93
ТС «Вектор»	0,92	0,86	0,96	0,94	0,84	0,64	0,62	0,86
Кластер В								
ООО «Стар-Трейд»	0,64	0,62	0,5	0,42	0,38	0,42	0,82	0,56
ООО «Авангард-Трейд»	0,56	0,58	0,42	0,54	0,46	0,38	0,90	0,56
ООО «АльфаДон»	0,68	0,62	0,46	0,56	0,42	0,30	0,86	0,59
ООО «ВС Групп»	0,58	0,62	0,64	0,58	0,36	0,26	0,7	0,57
ЧП «Дар земли»	0,64	0,50	0,62	0,71	0,52	0,44	0,76	0,61
ЧП «Донецк»	0,56	0,68	0,70	0,76	0,62	0,28	0,86	0,66
ООО «Евро Трейд – Дон»	0,62	0,52	0,48	0,82	0,64	0,32	0,98	0,64
ООО «Резус»	0,52	0,42	0,64	0,78	0,51	0,38	0,46	0,55
ООО «Сфера-Град»	0,58	0,70	0,62	0,84	0,68	0,42	0,64	0,66
ООО «ТД Россмен»	0,82	0,68	0,72	0,82	0,71	0,48	0,82	0,75
ООО «Юго-Восток Трейдинг»	0,86	0,72	0,7	0,86	0,74	0,46	0,86	0,77

ПРИЛОЖЕНИЕ Р

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ РЕСУРСОВ ТОРГОВОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Таблица Р.1 – Система динамических показателей оценки эффективности использования маркетинговых ресурсов торгового предприятия

№ п/п	Вид маркетинговых ресурсов	Название показателя	Алгоритм расчета	Условные обозначения
1.	Товарные	Коэффициент эффективности использования товарных ресурсов	$K^{TP} = \frac{\Delta\%T}{\Delta\%G^{TP}}$	K^{TP} – коэффициент эффективности использования товарных ресурсов, коэф.; $\Delta\%T$ – темп роста товарооборота, %; $\Delta\%G^{TP}$ – темп роста товарных ресурсов, %.
2.	Финансовые	Коэффициент эффективности использования финансовых ресурсов	$K^{ФП} = \frac{\Delta\%T}{\Delta\%G^{ФП}}$	$K^{ФП}$ – коэффициент эффективности использования финансовых ресурсов, коэф.; $\Delta\%T$ – темп роста товарооборота, %; $\Delta\%G^{ФП}$ – темп роста финансовых ресурсов, %.
3.	Нематериальные	Коэффициент эффективности использования нематериальных ресурсов	$K^{НА} = \frac{\Delta\%T}{\Delta\%G^{НА}}$	$K^{НА}$ – коэффициент эффективности использования нематериальных ресурсов, коэф.; $\Delta\%T$ – темп роста товарооборота, %; $\Delta\%G^{НА}$ – темп роста потенциала нематериальных ресурсов, %.
4.	Человеческие	Коэффициент эффективности использования кадровых ресурсов	$K^K = \frac{\Delta\%T}{\Delta\%G^K}$	K^K – коэффициент эффективности использования человеческих ресурсов, коэф.; $\Delta\%T$ – темп роста товарооборота, %; $\Delta\%G^K$ – темп роста человеческих ресурсов, %.
5.	Информационные	Коэффициент эффективности использования информационных ресурсов	$K^И = \frac{\Delta\%T}{\Delta\%G^И}$	$K^И$ – коэффициент эффективности использования информационных ресурсов, коэф.; $\Delta\%T$ – темп роста товарооборота, %; $\Delta\%G^И$ – темп роста информационных ресурсов, %.
6.	Организационные	Коэффициент эффективности использования организационных ресурсов	$K^O = \frac{\Delta\%T}{\Delta\%G^O}$	K^O – коэффициент эффективности использования организационных ресурсов, коэф.; $\Delta\%T$ – темп роста товарооборота, %; $\Delta\%G^O$ – темп роста организационных ресурсов, %.
7.	Пространственные	Коэффициент эффективности использования пространственных ресурсов	$K^П = \frac{\Delta\%T}{\Delta\%G^П}$	$K^П$ – коэффициент эффективности использования пространственных ресурсов, коэф.; $\Delta\%T$ – темп роста товарооборота, %; $\Delta\%G^П$ – темп роста пространственных ресурсов, %.
8.	Коммуникационные	Коэффициент эффективности использования коммуникационных ресурсов	$K^K = \frac{\Delta\%T}{\Delta\%G^K}$	K^K – коэффициент эффективности использования коммуникационных ресурсов, коэф.; $\Delta\%T$ – темп роста товарооборота, %; $\Delta\%G^K$ – темп роста коммуникационных ресурсов, %.

Таблица Р.2 – Значения темпов роста товарооборота и маркетинговых ресурсов торговых предприятий
Донецкой Народной Республики в 2019 году

Торговые предприятия	Темп роста товарооборота ($\Delta\%T$), %	Темп роста <i>i-го</i> вида маркетинговых ресурсов							
		Товарных	Финансовых	Нематериальных	Человеческих	Информационных	Организационных	Пространственных	Коммуникационных
Кластер А									
ТС «Первый республиканский супермаркет»	103,18	102,6	109,3	101,4	105,7	102,7	101,4	103,9	101,4
ТС «Обжора»	105,86	112,3	93,6	111,2	121,3	111,1	113,4	105,6	108,9
ТС «Авоська»	118,12	116,2	129,4	115,1	127,8	139,4	129,7	134,8	127,4
ТС «Геркулес-МОЛОКО»	121,5	119,4	121,9	119,4	106,8	111,7	109,5	102,4	111,3
ТС «Вектор»	113,36	125,7	132,9	107,5	124,3	145,8	119,4	119,3	142,3
Кластер В									
ООО «Стар-Трейд»	112,6	117,8	1155,8	119,4	123,2	125,7	115,67	112,7	119,8
ООО «Авангард-Трейд»	109,33	112,7	142,7	119,7	118,1	131,7	112,3	108,9	105,4
ООО «Альфадон»	112,87	108,9	135,3	124,3	119,8	120,6	148,9	102,7	107,5
ООО «ВС Групп»	107,01	115,3	133,7	108,7	105,8	114,3	112,3	101,4	103,5
ЧП «Дар земли»	116,39	121,9	115,36	105,9	101,9	118,7	104,3	92,3	129,9
ЧП «Донецк»	108,57	113,5	109,8	106,2	107,9	127,9	125,65	102,3	107,8
ООО «Евро Трейд –Дон»	112,05	132,1	125,6	118,6	125,7	126,7	119,8	129,2	124,59
ООО «Резус»	108,5	106,72	112,36	104,56	105,1	112,15	128,71	117,9	121,31
ООО «Сфера-Град»	109,7	111,3	129,36	118,91	126,8	119,78	119,78	112,36	108,7
ООО «ТД Россмен»	106,7	101,3	105,8	108,4	102,3	106,5	105,8	104,3	103,5
ООО «Юго-Восток Трейдинг»	114,9	105,3	109,6	112,7	117,9	107,9	119,3	113,5	121,8

Таблица Р.3 – Значения динамических показателей и интегрального показателя эффективности использования маркетинговых ресурсов торговых предприятий Донецкой Народной Республики в 2019 году

Торговые предприятия	Товарные	Финансовые	Нематериальные	Человеческие	Информационные	Организационные	Пространственные	Коммуникационные	Интегральный показатель эффективности использования маркетинговых ресурсов (Z^{MR})
	<i>0,143</i>	<i>0,122</i>	<i>0,115</i>	<i>0,091</i>	<i>0,191</i>	<i>0,152</i>	<i>0,074</i>	<i>0,112</i>	
Кластер А									
ТС «Первый республиканский супермаркет»	1,006	0,944	1,018	0,976	1,005	1,018	0,993	1,018	1,05
ТС «Обжора»	0,943	1,131	0,952	0,873	0,953	0,934	1,002	0,972	0,97
ТС «Авоська»	1,017	0,913	1,026	0,924	0,847	0,911	0,876	0,927	0,93
ТС «Геркулес-МОЛОКО»	1,018	0,997	1,018	1,138	1,088	1,110	1,187	1,092	1,18
ТС «Вектор»	0,902	0,853	1,055	0,912	0,778	0,949	0,950	0,797	0,89
Кластер В									
ООО «Стар-Трейд»	0,956	0,972	0,870	0,914	0,830	0,830	0,849	0,805	0,88
ООО «Авангард-Трейд»	0,970	0,766	0,913	0,926	0,898	0,826	0,848	0,807	0,87
ООО «АльфаДон»	1,036	0,834	0,908	0,870	0,936	0,758	1,099	1,050	0,83
ООО «ВС Групп»	0,928	0,800	0,984	1,011	0,936	0,953	1,055	1,034	0,75
ЧП «Дар земли»	0,955	1,368	1,099	1,271	0,981	1,116	1,261	0,896	1,12
ЧП «Донецк»	0,957	0,989	1,022	1,006	0,849	0,864	1,061	1,007	0,95
ООО «Евро Трейд –Дон»	0,848	0,892	0,945	0,891	0,884	0,935	0,867	0,899	0,71
ООО «Резус»	1,017	0,966	1,038	1,032	0,967	0,843	0,787	0,894	0,95
ООО «Сфера-Град»	0,986	0,848	0,790	1,032	0,916	0,845	0,976	1,009	0,82
ООО «ГД Россемен»	1,053	1,009	0,901	0,950	1,002	0,848	1,023	1,031	0,92
ООО «Юго-Восток Трейдинг»	1,091	1,048	1,020	0,975	1,065	0,963	1,012	0,943	1,09

ПРИЛОЖЕНИЕ С

ОЦЕНКА УРОВНЯ РАЗВИТИЯ МАРКЕТИНГОВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПЕРСОНАЛА В ТОРГОВЫХ ПРЕДПРИЯТИЯ


АНКЕТА

по определению уровня развития маркетинговых компетенций управленческого персонала в торговых предприятия

*Соискатель ГО ВПО «ДОННУЭТ им. Туган-Барановского» проводит исследования практик
управления маркетинговыми рисками торговых предприятий.*

*Просим Вас ответить на перечень предлагаемых вопросов. Результаты исследования будут
использованы исключительно в научных целях.*

Правила заполнения анкеты:

отметьте выбранный Вами вариант ответа символом «».

Название торгового предприятия: _____

Оцените уровень развития Ваших маркетинговых компетенций

Перечень маркетинговых компетенций в сфере управления маркетинговыми рисками	Частота проявления маркетинговых компетенций					
	Практически никогда / отсутствует	Эпизодически	Частично / Фрагментарно	В большинстве случаев	Практически всегда	Постоянно
1	2	3	4	5	6	
Способность организовывать процесс управления маркетинговыми рисками						
Способность разрабатывать рациональные формы организации управления маркетинговыми рисками						
Способность самостоятельно принимать решение относительно управления маркетинговыми рисками и нести ответственность за их реализацию						
Способность формировать альтернативные направления развития системы управления маркетинговыми рисками						
Способность к усовершенствованию операционного менеджмента на основе внедрения системы планирования маркетинговых рисков						
Способность оценивать эффективность и результативность внедрения системы управления маркетинговыми рисками						
Способность разработать стратегию управления маркетинговыми рисками						
Способность разработать программу управления отдельными видами маркетинговых рисков						

Перечень маркетинговых компетенций в сфере управления маркетинговыми рисками	Частота проявления маркетинговых компетенций					
	Практически никогда / отсутствует	Эпизодически	Частично / Фрагментарно	В большинстве случаев	Практически всегда	Постоянно
1	2	3	4	5	6	
Способность идентифицировать, проводить критический анализ маркетинговых рисков						
Способность оценивать возможности противостояния торгового предприятия внешним маркетинговым рискам						
Способность оценивать степень влияния внутренних маркетинговых рисков на деятельность торгового предприятия						
Способность осуществлять диагностику подсистем системы управления маркетинговыми рисками						
Способность использовать программные информационные продукты (пакеты прикладных программ) по управлению маркетинговыми рисками						

Благодарим за участие!

Таблица С.1 – Количественная интерпретация оценок респондентов
(авторская разработка)

Частота проявления маркетинговых компетенций	Бальная оценка
Практически никогда / отсутствует	0
Эпизодически	1
Частично / Фрагментарно	2
В большинстве случаев	3
Практически всегда	5

Таблица С.2 – Результаты обработки анкетных данных относительно определения среднего уровня развития маркетинговых компетенций в торговых предприятиях Донецкой Народной Республики

№ п/п	Маркетинговые компетенции	Кластер А					Кластер В										
		ТС «Первый республиканский супермаркет»	ТС «Обжора»	ТС «Авоська»	ТС «Геркулес-МОЛОКО»	ТС «Вектор»	ООО «Стар-Трейд»	ООО «Авангард-Трейд»	ООО «АльфаДон»	ООО «ВС Групп»	ЧП «Дар земли»	ЧП «Донецк»	ООО «Евро Трейд – Дон»	ООО «Резус»	ООО «Сфера-Град»	ООО «ТД Россмен»	ООО «Юго-Восток Трейдинг»
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
1	Способность к осуществлению деятельности по планированию мероприятий в сфере управления маркетинговыми рисками	4,3	3,1	2,1	4,4	3,9	0,8	0,9	1,1	3,1	2,9	2,5	1,2	2,3	3,9	2,5	2,8
2	Способность разрабатывать стратегии управления маркетинговыми рисками	4,1	2,9	2,3	4,2	3,7	0,6	0,5	0,8	2,9	2,5	3,1	0,6	2,8	3,8	2,5	3,1
3	Способность организовывать процесс управления маркетинговыми рисками	4,2	3,4	2,6	4,3	4,1	0,5	0,7	0,6	2,3	2,1	2,2	0,5	2,2	4,3	2,1	3,3
4	Способность разрабатывать рациональные формы организации управления маркетинговыми рисками	3,9	4,1	2,4	4,1	3,5	0,7	0,9	1,1	2,8	2,6	2,7	0,8	2,1	3,8	1,9	3,1
5	Способность самостоятельно принимать решение относительно управления маркетинговыми рисками и нести ответственность за их реализацию	3,1	2,9	2,3	3,3	2,8	2,5	2,1	1,8	3,1	2,9	2,8	1,9	2,7	3,3	1,8	3,5
6	Способность формировать альтернативные направления развития системы управления маркетинговыми рисками	3,5	3,9	2,2	3,8	3,1	0,6	0,7	0,9	2,5	2,7	2,3	0,8	2,5	3,7	1,7	3,1
7	Способность к усовершенствованию операционного менеджмента на основе внедрения системы планирования маркетинговых рисков	2,3	3,4	2,4	2,5	2,2	0,8	0,9	1,1	2,7	2,9	2,5	0,6	2,6	2,5	2,3	3,4
8	Способность оценивать эффективность и результативность внедрения системы управления маркетинговыми рисками	2,9	2,8	2,1	3,1	2,7	0,9	1,1	1,2	2,9	2,5	2,8	0,5	2,2	3,1	2,5	2,7
9	Способность разработать стратегию управления маркетинговыми рисками	2,4	3,1	2,4	2,6	2,3	0,3	0,5	0,9	1,8	1,5	1,7	0,8	1,3	2,7	1,1	2,6
10	Способность разработать программу управления отдельными видами маркетинговых рисков	2,5	3,3	2,2	2,9	2,2	0,7	1,1	1,3	0,9	0,5	1,1	1,2	0,8	2,6	1,2	2,5

Продолжение таблицы С.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
11	Способность идентифицировать, проводить анализ внешних и внутренних маркетинговых рисков	2,3	2,1	1,9	2,5	2	1,9	1,2	1,2	2,3	1,8	1,9	0,9	2,1	2,4	1,9	3,4
12	Способность оценивать возможности противостояния торгового предприятия внешним маркетинговым рискам	3,7	3,3	2,2	3,9	3,6	0,2	0,9	1,1	2,2	2,1	2,6	1,8	2,3	3,8	2,1	3,5
13	Способность оценивать степень влияния внутренних маркетинговых рисков на деятельность торгового предприятия	3,4	3,1	2,2	2,7	3,1	0,3	0,7	0,8	2,5	2,7	2,3	0,7	2,5	2,6	2,3	2,8
14	Способность осуществлять диагностику системы управления маркетинговыми рисками	2,5	2,4	2,1	2,8	2,3	0,7	0,8	0,6	0,9	1,1	1,2	0,5	1,1	2,7	1,3	2,2
15	Способность использовать программные информационные продукты (пакеты прикладных программ) по управлению маркетинговыми рисками	2,1	2,3	2,5	2,5	2,2	0,5	0,3	0,4	1,7	1,6	1,5	0,3	1,7	2,3	1,9	3
	Общая количественная оценка маркетинговых компетенций ()	47,2	46,1	33,9	49,6	43,7	12,0	13,3	14,9	34,6	32,4	33,2	13,1	31,2	47,5	29,1	45,0
	Уровень развития маркетинговых компетенций	<i>В</i>	<i>В</i>	<i>С</i>	<i>В</i>	<i>В</i>	<i>Н</i>	<i>Н</i>	<i>Н</i>	<i>С</i>	<i>С</i>	<i>С</i>	<i>Н</i>	<i>С</i>	<i>В</i>	<i>С</i>	<i>В</i>

Таблица С.3– Шкала для определения уровня развития маркетинговых компетенций
(авторская разработка)

Диапазон изменений суммарной средней оценки маркетинговых компетенций	Уровень развития маркетинговых компетенций
50-65	Экспертный (Э)
36-49	Высокий (В)
16-35	Средний (С)
0-15	Низкий (Н)



Министерство образования и науки
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

Государственная организация высшего профессионального образования
«Донецкий национальный университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского»

ул. Щорса 31, г. Донецк, 283050 Тел.:342-90-40 Факс: (062)304-83-16 Эл. почта:info@donnuet.education

17.02.2022 № 11/244

на № _____ от _____

Г

7

СПРАВКА

о внедрении результатов кандидатской диссертационной работы
старшего преподавателя кафедры маркетингового менеджмента
АНЦИФЕРОВОЙ ЕЛЕНЫ АРТУРОВНЫ

Настоящим подтверждаем, что теоретические положения и практические материалы диссертационной работы Анциферовой Елены Артуровны на тему: «Управление маркетинговыми рисками на торговом предприятии» представляют научный интерес, обладают актуальностью и новизной, используются в учебном процессе при преподавании дисциплин «Управление рисками», «Маркетинговый менеджмент», «Маркетинг», «Маркетинг предприятия», «Маркетинговый менеджмент», «Управление маркетингом», а также при подготовке курсовых и выпускных работ для обучающихся по направлениям подготовки 38.03(04).02 «Менеджмент», 38.03(04).01 «Экономика» (Профиль «Маркетинг») Государственной организации высшего профессионального образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского».

Первый проректор,
д.э.н., профессор



Л.А. Омелянович

11.01.21 № 13/21

В диссертационный совет Д 01.004.01
ГО ВПО «Донецкий национальный
университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского»

СПРАВКА

о внедрении результатов диссертационной работы Анциферовой Е.А.
«Управление маркетинговыми рисками на торговом предприятии»

Руководство ООО «ИНТЕРТЕХНИКА» рассмотрев предложения, сформулированные в диссертационной работе Анциферовой Е.А. по оценке возможностей противостояния торговых предприятий внешним маркетинговым рискам, основывающиеся на комплексных оценках рисков маркетинговой макро- и микросреды, отмечает их практическую ценность для предприятия.

Использование предложений позволило обосновать комплекс маркетинговых управленческих решений по нивелированию последствий наступления рисков событий.

Директор ООО «ИНТЕРТЕХНИКА»



С.О. Мищенко

12.12.2010 № 83

В диссертационный совет Д 01.004.01
ГО ВПО «Донецкий национальный
университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского»

СПРАВКА

о внедрении результатов диссертационной работы Анциферовой Е.А.
«Управление маркетинговыми рисками на торговом предприятии»

Руководством ООО ТД «Донспецстрой» были рассмотрены предложения Анциферовой Е.А., относительно определения определению критических маркетинговых рисков торгового предприятия, основывающиеся на построении серии матриц маркетингового риск-навигатора.

Применение данного подхода позволило руководству предприятия осуществить ранжирование маркетинговых рисков по приоритетности учета в стратегической программе (с целью недопущения возможных финансовых потерь в условиях ресурсных и временных ограничений), что способствовало оперативному принятию маркетинговых управленческих решений.

Директор ООО ТД «Донспецстрой»



Волощук Д.Ю.

ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ
«ТОРГОВЫЙ ДОМ «ГОРНЯК»

83045, ДНР, г. Донецк – 45, ул. Луговцова, 1.
код 50000641

22.12.2020 № 54/1

В диссертационный совет Д 01.004.01
ГО ВПО «Донецкий национальный
университет экономики и торговли
имени Михаила Туган-Барановского»

СПРАВКА

о внедрении результатов диссертационной работы Анциферовой Е.А.
«Управление маркетинговыми рисками на торговом предприятии»

Руководством ООО Торговый дом «Горняк» были рассмотрены предложения Анциферовой Е.А., относительно определения интегрированного уровня внутренних маркетинговых рисков торгового предприятия, основывающиеся на многокритериальных оценках маркетинговых рисков (информационных и DG-рисков, ресурсных, организационных, товарных, ценовых, сбытовых, логистических и дистрибутивных рисков, рисков маркетинговых коммуникаций, HR-рисков).

Применение данного подхода позволило руководству предприятия определить стратегические направления целенаправленного управления отдельным его видами с учетом изменений внутренней бизнес-среды торгового предприятия.

Начальник подразделения
По производству мороженого
готовой пищи и блюд



Кавешников И.И.