

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 В ТОРГОВОМ  
ПРЕДПРИЯТИИ**

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

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Донецк-2021

Работа выполнена в Государственной организации высшего профессионального образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», г. Донецк

Научный  
руководитель: доктор экономических наук, доцент  
**Сардак Елена Викторовна**

Официальные  
оппоненты:

Ведущая  
организация:

Защита состоится « » 2021 года в \_\_\_\_ на заседании диссертационного совета Д 01.004.01 при ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» по адресу: 283050, г. Донецк, ул. Щорса, 31, ауд. 1222, тел: +38(062)337-41-57, e-mail: dissovet@donnuet.education.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» по адресу: 283017, г. Донецк, б. Шевченко, 30 (<http://library.donnuet.education>).

Автореферат разослан «\_\_» \_\_\_\_\_ 2021 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета Д 01.004.01  
д.э.н., доцент



А.Н. Германчук

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**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: Е. Азарян, Г. Армстронг, Р. Баззел, Л.Балабанова, Т. Батрон, Д. Берман, Н. Возиянова, Т. Ибрагимхалилова, В.Малыгина, Т. Надтока, 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 в 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 практики управления маркетинговыми рисками;

разработать и обосновать современную систему управления маркетинговыми рисками;

разработать научно-методический подход к обоснованию стратегии управления маркетинговыми рисками.

**Объектом исследования** являются процессы формирования системы управления маркетинговыми рисками в торговых предприятиях.

**Предметом исследования** выступают теоретические, методологические и прикладные положения по управлению маркетинговыми рисками в 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 в торговых предприятиях. Наиболее значимые результаты исследования, содержащие научную новизну, характеризуются следующими положениями:

*усовершенствованы:*

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

концептуальный подход 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);

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 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;

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 интегрированного 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 позволяет 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 способствует 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 в 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 в 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 интегрированного 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 в 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 212 наименований, и приложений (объемом 103 страницы). Общий объем диссертации составляет 337 страниц.

## **ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ ДИССЕРТАЦИИ**

Во **введении** обоснована актуальность темы, сформулированы цель и задачи исследования, определены объект и предмет исследования, методология и методы исследования, раскрыты научная новизна, теоретическое и практическое значение полученных результатов, связь работы с научными темами, представлены данные апробации результатов исследования, основные публикации и структура диссертации.

В первом разделе **«Парадигма управления маркетинговыми рисками»** исследованы этимология и эволюция управления маркетинговыми рисками, охарактеризованы информационные системы управления маркетинговыми рисками, разработана концепция управления маркетинговыми рисками.

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); 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).

В процессе теоретического исследования проанализированы научные подходы 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.

На основе исследования многовариантных трактовок категории «маркетинговый риск» охарактеризованы два основных подхода к трактовке понятия «маркетинговый риск» в современном научном пространстве: процессный (деятельность предприятий в условиях неопределенности) и объектный (результат, являющийся следствием наступления рискованных событий). Сущность понятия «маркетинговых риск предприятия» предложено рассматривать 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.

На основе обобщения теоретических разработок в области развития концепций маркетинга, стратегического управления и риск-менеджмента предприятия охарактеризована эволюция предпосылок развития системы управления маркетинговыми рисками. Это позволило сделать вывод о том, что

развитие теоретических аспектов 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.

Авторская позиция состоит в том, что 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.

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.

Проведенное исследование новейших маркетинговых информационных систем позволило сформировать 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.

В диссертации определено, что основными критериями качества информации в сфере управления маркетинговыми рисками являются: время; содержание; форма. В результате предложена модель информационной системы управления маркетинговыми рисками, основывающаяся на четырех подсистемах: внутренней регистрации маркетинговой информации, маркетинговой разведки, маркетинговых исследований и анализа.

Анализ теоретических положений позволил разработать концептуальный подход к управлению маркетинговыми рисками торгового предприятия (рис. 1), 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).

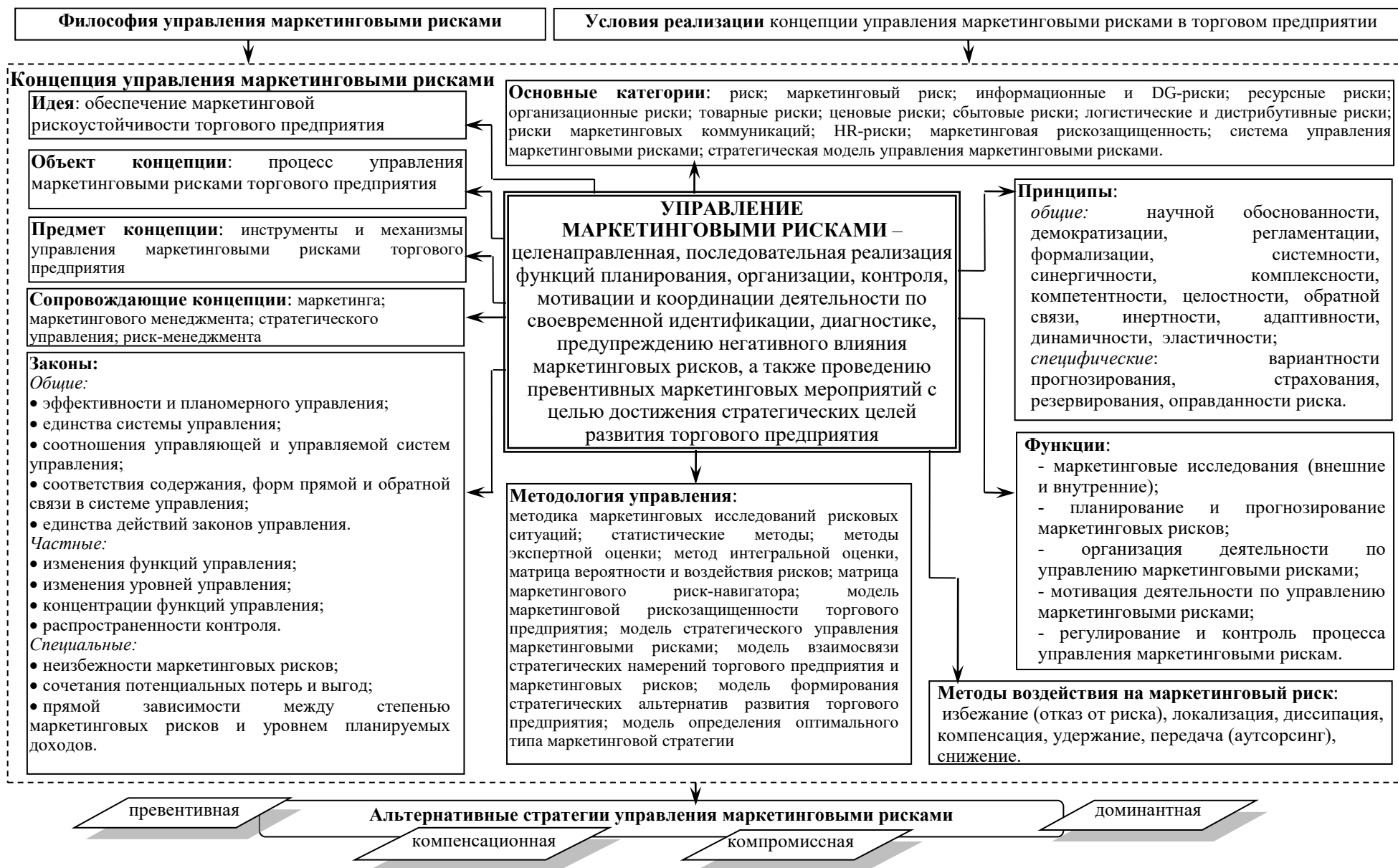


Рисунок 1 – Концептуальный подход к управлению маркетинговыми рисками торгового предприятия

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).

Во втором разделе «Исследование управления маркетинговыми рисками предприятий» проведен мониторинг внешних маркетинговых рисков; предложен и апробирован научно-методический подход к оценке возможностей противостояния торговых предприятий внешним маркетинговым рискам; обоснована методология исследования внутренних маркетинговых рисков и разработан научно-методический подход к определению интегрированного уровня внутренних маркетинговых рисков торгового предприятия; проведена диагностика практики управления маркетинговыми рисками и определен уровень маркетинговой рискозащищенности торговых предприятий.

Проведенное статистическое исследование развития сферы торговли за период 2015-2019 гг. позволило сделать вывод о том, что менеджмент торговых сетей и предприятий розничной торговли обеспечивает их устойчивое функционирование и рост (рис. 2), несмотря на высокую степень неопределенности предпринимательской среды.

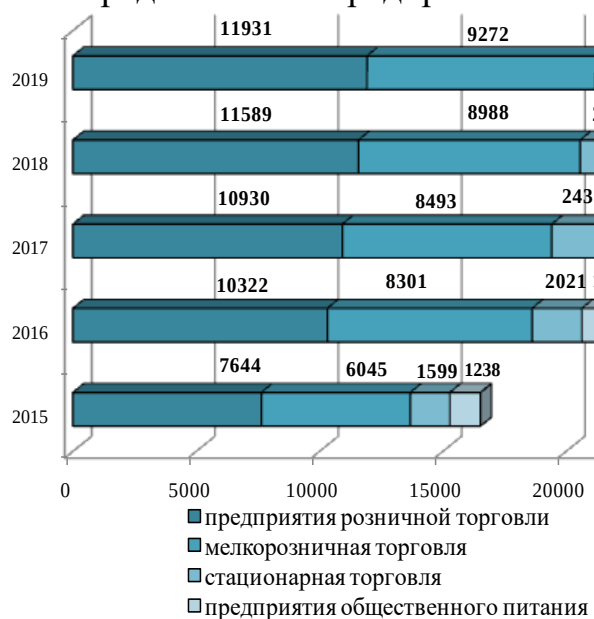


Рисунок 2 – Динамика развития сферы торговли и общественного питания в Донецкой Народной Республике за 2015-2019 гг., ед.

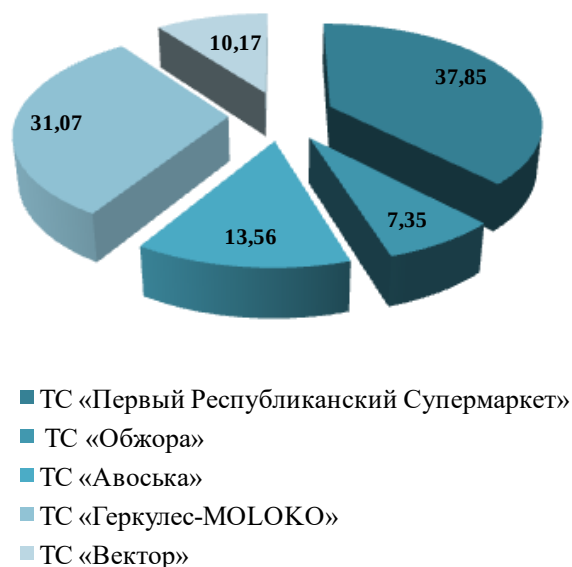
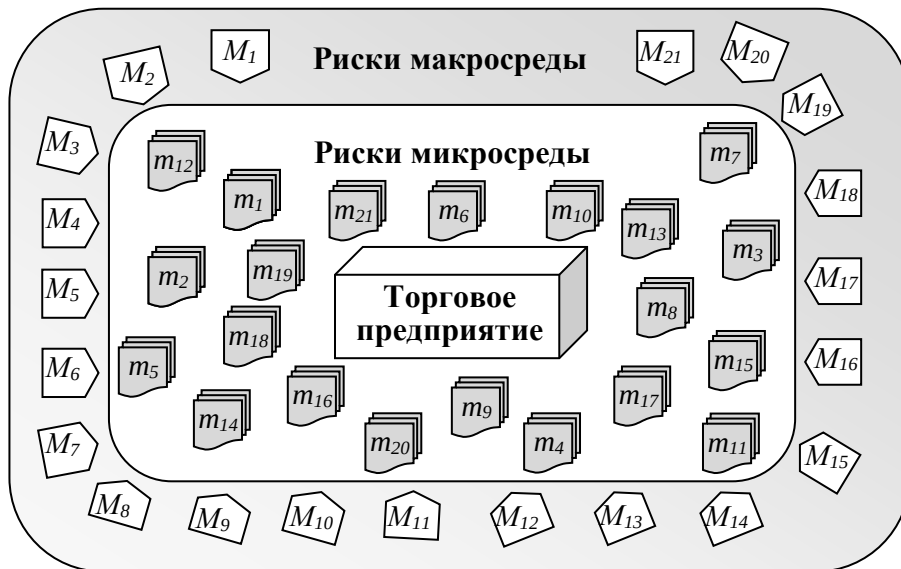


Рисунок 3 – Структура крупных торговых сетей Донецкой Народной Республики на 01.01.2020 г., %

С целью проведения комплексного мониторинга внешних маркетинговых рисков в процессе латентно-структурного анализа сформирована система внешних маркетинговых рисков для торговых предприятия Донецкой Народной Республики (рис. 3).



**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 дестабилизации 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 нестабильности 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 4 – Система внешних маркетинговых рисков для торговых предприятий Донецкой Народной Республики**

Согласно разработанной структурно-логической модели оценки внешних маркетинговых рисков торгового предприятия (рис. 5), позволяющей структурировать процесс оценки возможностей противостояния внешним маркетинговым рискам на основе декомпозиции составляющих методов, инструментов и формализованных моделей оценки данных рисков, для каждого исследуемого торгового предприятия установлены ранги возможностей противостояния торговых предприятий их влиянию (рис. 6).

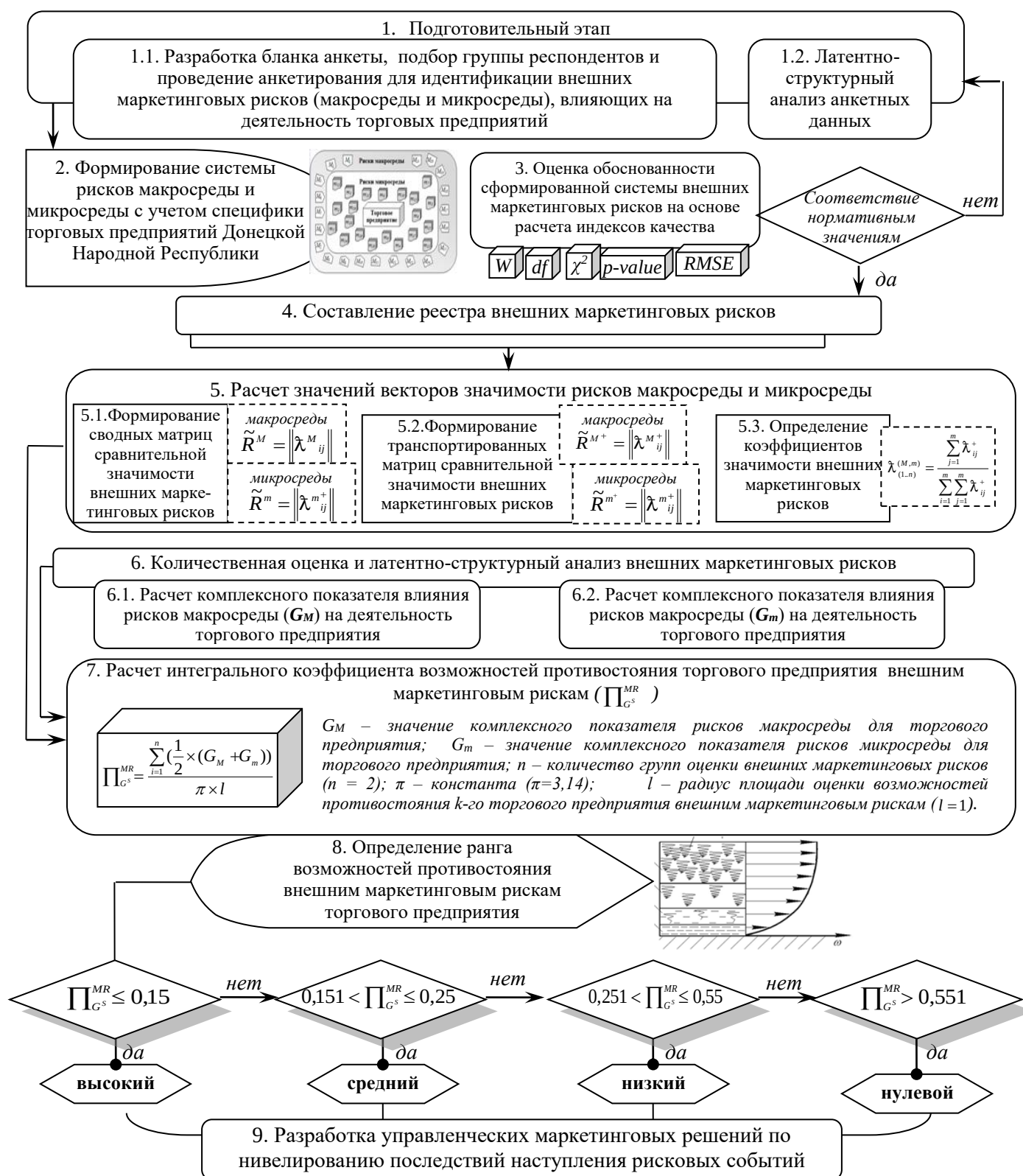


Рисунок 5 – Структурно-логическая модель оценки внешних маркетинговых рисков торгового предприятия

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% торговых предприятий кластера В. Среди торговых сетей наиболее «чувствительным» к внешним маркетинговым рискам является ТС «Авоська».

На основе разработанной комплексной системы показателей и структурно-логической схемы диагностики внутренних маркетинговых рисков торгового предприятия построена серия матриц маркетингового риск-навигатора. Позиционирование исследуемых торговых предприятий в поле матрицы позволило определить критические риски и осуществить их ранжирование по приоритетности учета в стратегической программе.

Учитывая широкий спектр внутренних маркетинговых рисков, на основе использования метода радара, предложена модель оценки их уровня:

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

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.;  $\varphi$  – угол между двумя смежными векторами значений комплексных показателей оценки  $i$ -х видов маркетинговых рисков;  $n$  – количество групп показателей оценки  $i$ -тых видов маркетинговых рисков (9).

Определение уровня маркетинговых рисков торгового предприятия осуществлялось 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:

$$K^{MR} = \frac{SO^{MR}}{S}, \quad (2)$$

$$S = \pi R^2, \quad (3)$$

где  $K^{MR}$  – интегрированный коэффициент внутренних маркетинговых рисков  $k$ -го торгового предприятия, коэф.;  $K_{\max}^{MR}$ ,  $K_{\min}^{MR}$  – максимальное и минимальное значение интегрированного 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.;

Результаты расчетов интегрированного уровня внутренних маркетинговых рисков исследуемых предприятий показали, что для 56% предприятий в целом характерным является критический уровень внутреннего маркетингового риска, для 43,75% – допустимый. Тенденция снижения уровня маркетингового риска в 2019 году отмечена в двух торговых предприятиях (ООО «ВС Групп», ООО «Резус»), повышения уровня риска (с допустимого до критического) – ООО «Стар-Трейд».

Исследование практики планирования, организации управления, идентификации, диагностики, регулирования маркетинговых рисков в торговых предприятиях Донецкой Народной Республики позволило выявить ключевые причины, препятствующие эффективному управлению маркетинговыми рисками в торговых предприятиях (рис. 6).

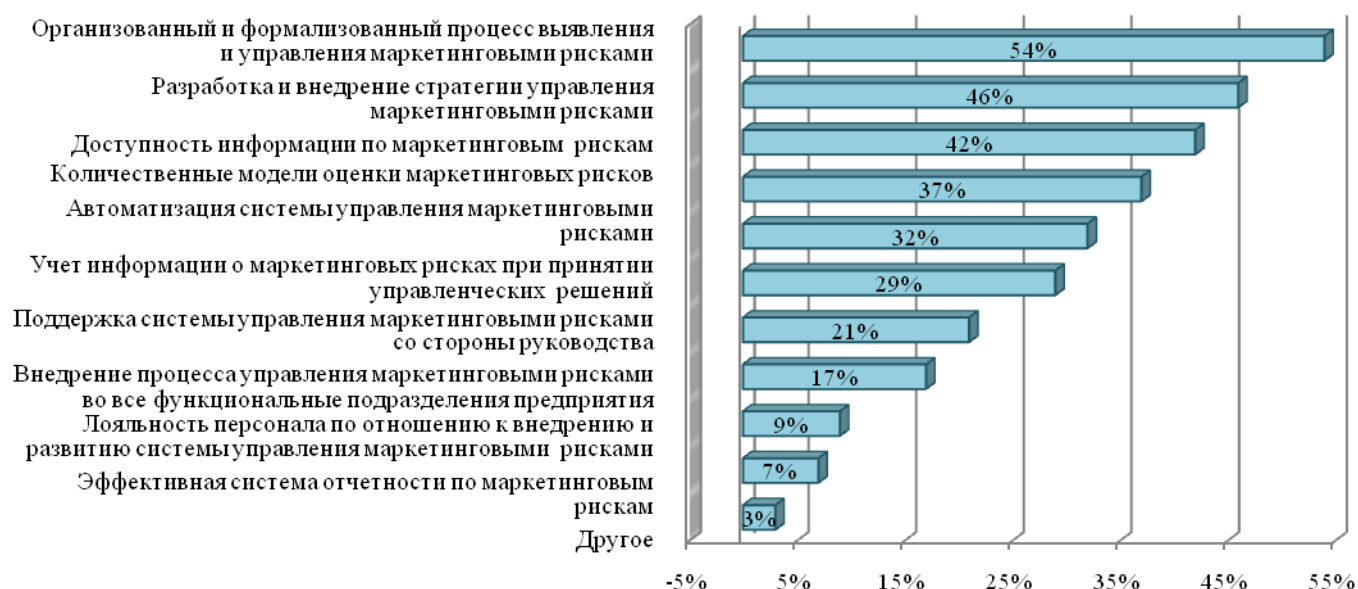


Рисунок 6 – Ключевые аспекты построения эффективной системы управления маркетинговыми рисками в исследуемых торговых предприятиях

Для обоснования системы маркетинговых управленческих решений по обеспечению своевременной реакции на широкий спектр маркетинговых рисков в условиях ресурсных и временных ограничений разработаны трехмерная модель (рис. 7) и методический инструментарий оценки уровня маркетинговой рискозащищенности торгового предприятия, который 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 торговых предприятий.

По результатам практической апробации предложенного научно-методического подхода получены значения показателей маркетинговой рискозащищенности исследуемых предприятий (табл. 1).

Таблица 1 – Динамика значений показателей маркетинговой рискозащищенности исследуемых торговых предприятий в 2018-2019 гг.

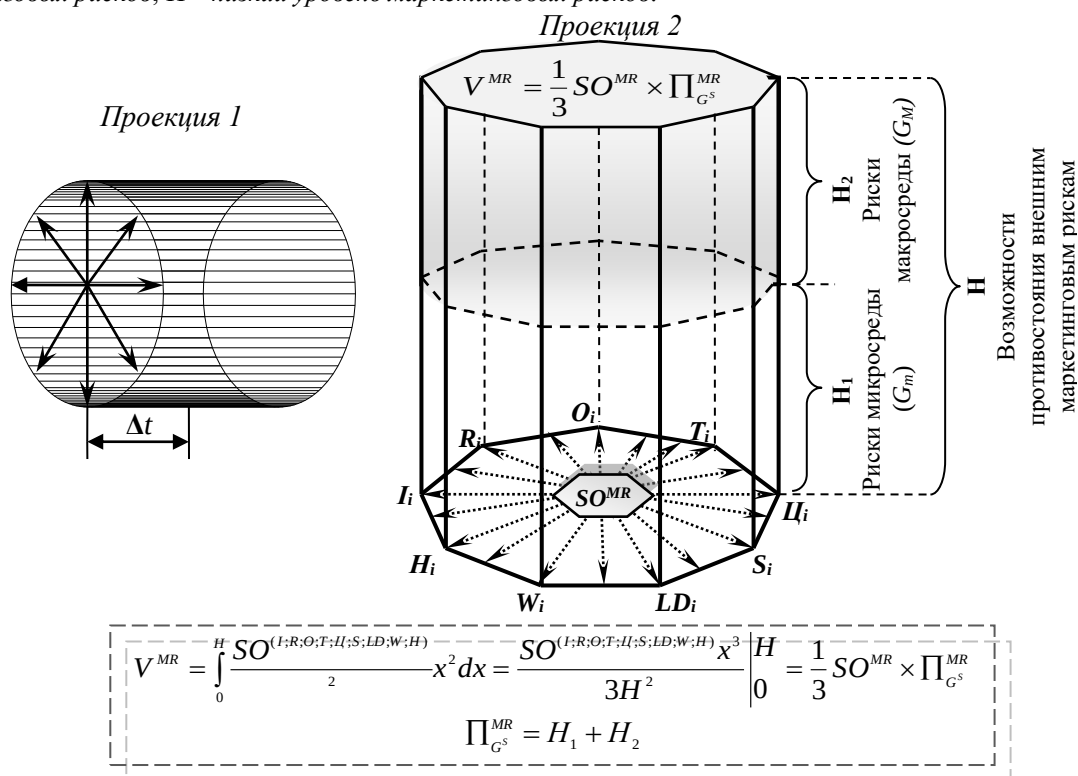
| Торговые предприятия                    | 2018 год        |                                         | 2019 год        |                                         | Отклонение, +/- | Темп роста, % |
|-----------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------|-----------------|---------------|
|                                         | Значение, коэф. | Уровень маркетинговой рискозащищенности | Значение, коэф. | Уровень маркетинговой рискозащищенности |                 |               |
| 1                                       | 2               | 3                                       | 4               | 5                                       | 6               | 7             |
| <b>Кластер А</b>                        |                 |                                         |                 |                                         |                 |               |
| 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         |
| <b>Кластер В</b>                        |                 |                                         |                 |                                         |                 |               |
| ООО «Стар-Трейд»                        | 3,414           | С                                       | 2,333           | Н                                       | -1,081          | 68,33         |



Продолжение таблицы 1

| 1                         | 2     | 3 | 4     | 5 | 6      | 7      |
|---------------------------|-------|---|-------|---|--------|--------|
| 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.



**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 ( $C_i$ ); сбытовых ( $S_i$ ); логистических и дистрибутивных ( $LD_i$ ); рисков маркетинговых коммуникаций ( $W_i$ ); HR-рисков ( $H_i$ );
- $\Delta t$  - изменение концептов рискозащищенности во времени;
- $V^{MR}$  - интегрированный 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 7 - Трехмерная модель оценки маркетинговой рискозащищенности торгового предприятия

По результатам проведенной оценки установлено, что достаточно высокий уровень маркетинговой рискозащищенности в 2018-2019 гг. 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. Анализ динамики интегрированных показателей маркетинговой рискозащищенности торговых предприятий позволил установить тенденцию увеличения количества торговых предприятий, для которых характерным является низкий уровень маркетинговой рискозащищенности, что свидетельствует о действии достаточно широкого спектра рискообразующих факторов и усилении силы их воздействия на все сферы деятельности торгового предприятия.

В третьем разделе диссертации **«Совершенствование управления маркетинговыми рисками предприятий»** разработаны и рекомендованы к внедрению в деятельность торговых предприятий: система управления маркетинговыми рисками торгового предприятия, научно-методический подход к оценке уровня зрелости системы управления маркетинговыми рисками, интегрированная функциональная модель информационно-аналитической поддержки принятия решений по управлению маркетинговыми рисками торгового предприятия, структурно-логическая модель управления маркетинговыми рисками торгового предприятия, методологические положения по обоснованию стратегии развития торгового предприятия, методический инструментарий определения оптимального типа стратегии управления маркетинговыми рисками торгового предприятия.

С целью решения задачи совершенствования управления маркетинговыми рисками в диссертации обоснована система управления маркетинговыми рисками, основывающаяся на интегрированном подходе (который учитывает компонентный и функциональный подходы) и включает следующие подсистемы: обеспечения системы управления маркетинговыми рисками; планирования маркетинговых рисков; идентификации маркетинговых рисков; диагностики маркетинговых рисков; регулирования маркетинговых рисков.

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 системы управления маркетинговыми рисками 69% исследуемой совокупности торговых предприятий оценивается как нулевой, поскольку фактически развиты только отдельные элементы ее подсистем.

С целью совершенствования управления маркетинговыми рисками разработана 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 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, разработана структурно-логическая модель управления маркетинговыми рисками в торговом предприятии (рис. 8).

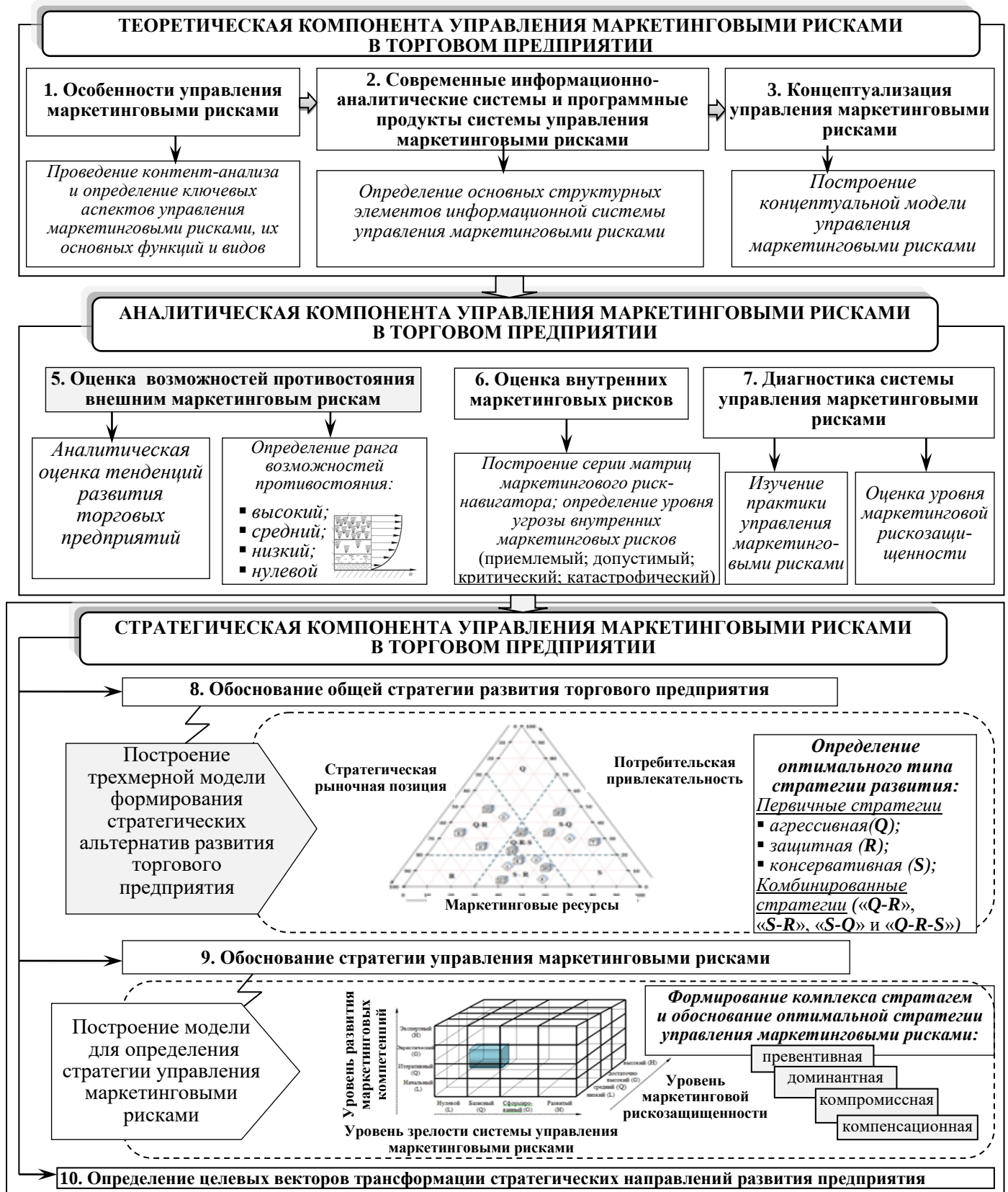


Рисунок 8 – Структурно-логическая модель управления маркетинговыми рисками в торговом предприятии

Предложенная модель 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.

Учитывая, что прогрессия развития торгового предприятия определяет его способность к эффективному функционированию и противодействию дестабилизирующему влиянию внешнего окружения, для каждого исследуемого торгового предприятия из возможных стратегических альтернатив определена оптимальная стратегия развития, учитывающая маркетинговый потенциал, стратегическую конкурентную позицию и потребительскую привлекательность торгового предприятия. Результаты практической апробации предложенного научно-методического подхода к формированию стратегии развития торговых предприятий позволили установить, что ни одно из исследуемых предприятий не реализует первичные стратегии развития в чистом виде.

Для определения оптимальной стратегии управления маркетинговыми рисками предложена модель (рис. 9) и разработан методический инструментарий, обеспечивающий 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.

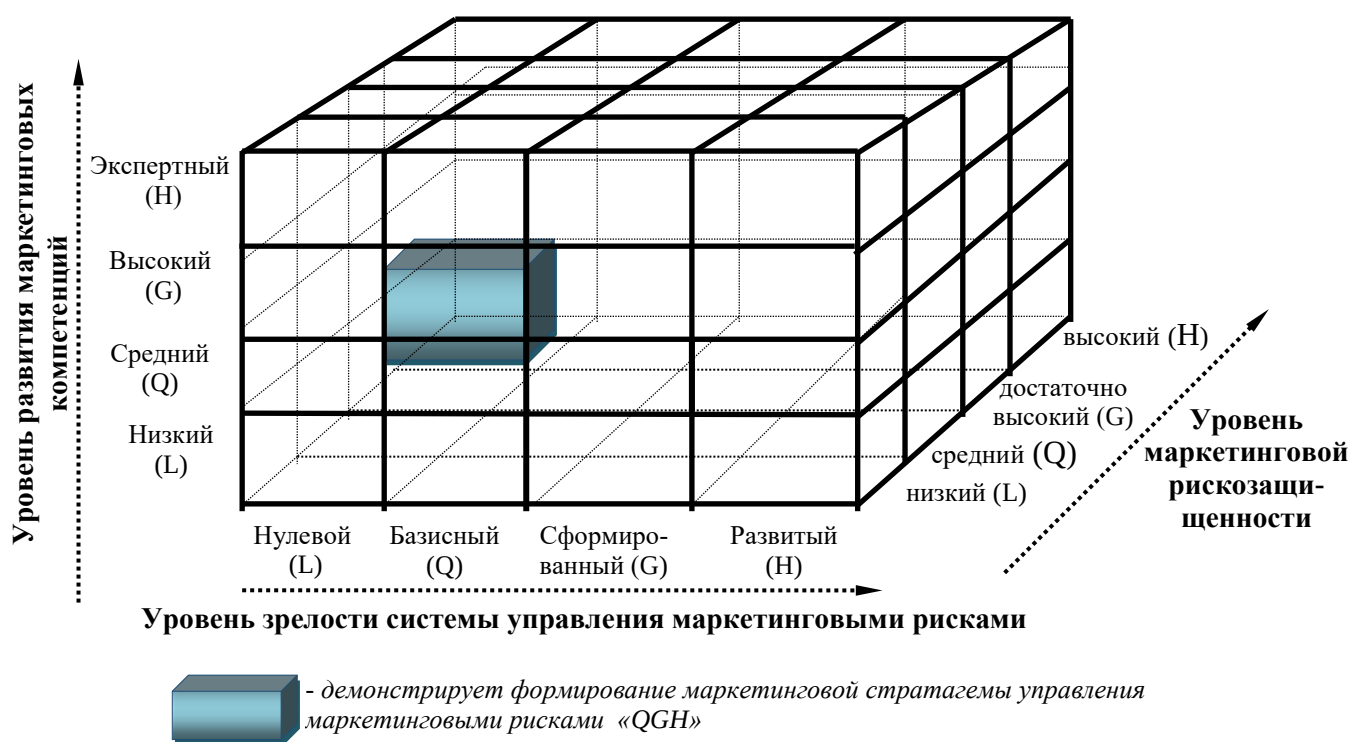


Рисунок 9 – Модель определения стратегии управления маркетинговыми рисками торгового предприятия

По результатам моделирования установлено, что компромиссная стратегия управления маркетинговыми рисками наиболее целесообразна для 63% исследуемых предприятий; для 37% торговых предприятий рекомендована компенсационная стратегия управления маркетинговыми рисками.

Для оценки эффективности рекомендованного комплекса стратегий предложена матрица соответствия стратегий управления маркетинговыми рисками в координатах «общая стратегия развития – стратегия управления маркетинговыми рисками» (рис. 10).

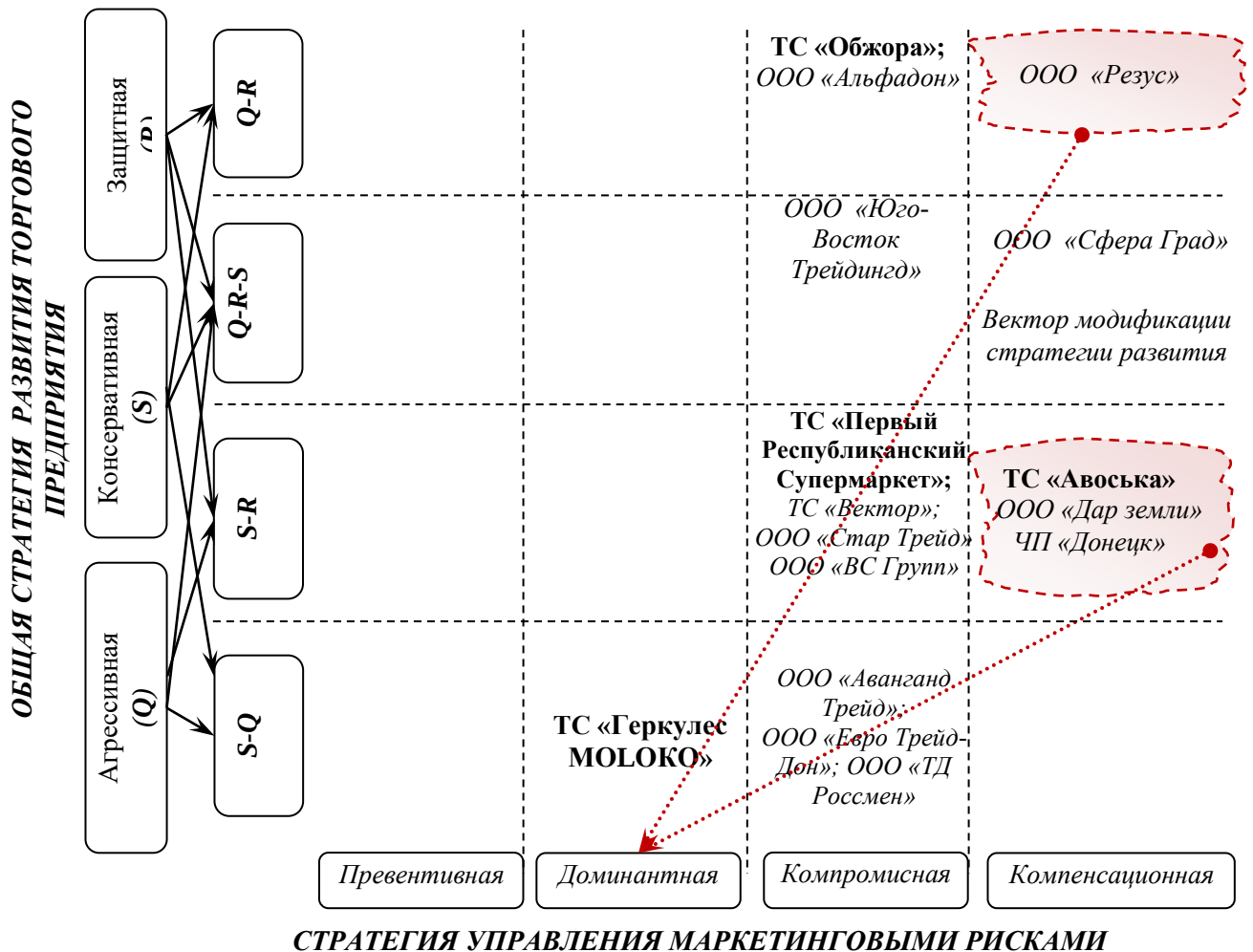


Рисунок 10 – Матрица соответствия «общая стратегия развития – стратегия управления маркетинговыми рисками» для определения векторов модификации стратегических направлений

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 рекомендованы векторы модификации стратегий управления маркетинговыми рисками.

Имплементация усовершенствованных в диссертации научно-методических подходов и разработанных практических рекомендаций будет способствовать обеспечению эффективного управления маркетинговыми рисками в торговых предприятиях.

## 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 в 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 относительно управления маркетинговыми рисками. Ее реализация обеспечит комплексный подход к решению проблем управления маркетинговыми рисками и будет способствовать обеспечению 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 управления маркетинговыми рисками для определения стратегии управления маркетинговыми рисками. Его реализация обеспечит торговому предприятию создание необходимого инструментария и 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 практики 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 интегрированного 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 в торговом предприятии, включающая теоретическую, аналитическую и стратегическую компоненты.

8. Разработан научно-методический подход к обоснованию стратегии управления 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 РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ АВТОРОМ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

### **Монографии**

1. Анциферова, Е.А. Методологические основы формирования информационной системы управления маркетинговыми рисками торгового предприятия / Е.А. Анциферова // Современное общество в условиях цифровой экономики: монография / Под общ. ред. Г. Ю. Гуляева – Пенза: МЦНС «Наука и Просвещение». – 2020. – С. 32-43.

### ***Статьи в рецензируемых научных изданиях***

2. Анциферова, Е.А. Методический инструментарий стратегического управления маркетинговыми рисками торгового предприятия / Е.А. Анциферова // Торговля и рынок. – 2019. – Вып. 4, т. 1. – С. 15-28.

3. Анциферова, Е.А. Интегрированный подход к диагностике маркетинговых рисков торгового предприятия / Е.В. Сардак, Е.А. Анциферова // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2019. – Вып. 4. – С. 227-236.

*Личный вклад: разработана матрица «маркетинговый риск-навигатор стратегических намерений торгового предприятия».*

4. Анциферова, Е.А. Идентификация критических маркетинговых рисков торгового предприятия: практический аспект / Е.А. Анциферова // Вести Автомобильно-дорожного института. – 2020. – №3. – С. 126-132.

5. Анциферова, Е.А. Методологические аспекты формирования системы управления маркетинговыми рисками торгового предприятия / Е.А. Анциферова // Торговля и рынок. – 2020. – Вып. 4, т. 2. – С. 29-41.

6. Анциферова, Е.А. Концепция управления маркетинговыми рисками в торговом предприятии / Е.А. Анциферова // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2020. – Вып. 4. – С. 19-29.

### **Прочие публикации**

7. Анциферова, Е.А. Управление маркетинговыми рисками туристического предприятия / Е.А. Анциферова // Торговля и рынок. – 2017. – Вып. 3, т. 1. – С. 24-29.

8. Анциферова, Е.А. Теоретические основы к вопросу определения понятия риска в туристской деятельности / Е.А. Анциферова // Торговля и рынок. – 2019. – Вып. 4, т. 1. – С. 15-27.

9. Анциферова, Е.А. Практические аспекты моделирования системы управления маркетинговой рискоустойчивостью торгового предприятия / Е.В. Сардак, Е.А. Анциферова // Проблемы науки. – 2020. – №2(50) – С. 49-52.

10. Анциферова, Е.А. Многомерный подход к управлению маркетинговыми рисками торгового предприятия / Е.А. Анциферова // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности: матер. VIII Междунар. науч.-практ. интернет-конф. (25 февраля 2020 г.) – Донецк: ДонНУЭТ, 2020. –Т.2. – С. 122-125.

### **Труды апробационного характера**

11. Анциферова, Е.А. Проблемы управления рисками в туристских предприятиях / Е.А. Анциферова // Современные тенденции развития туризма и индустрии гостеприимства: матер. междуна. науч.-практ. конф. (26-28 апреля 2017 г.) – Донецк: ДонНУЭТ, 2017. – С.28-288.

12. Анциферова, Е.А. Управление рисками международной туристической деятельности / Е.А. Анциферова, К.А. Кузнецова // Проблемы, опыт и перспективы развития туризма, сервиса и социокультурной деятельности в России и за рубежом: матер. IV междуна. науч.-практ. конф. (29-30 ноября 2017 г.) – Чита: Забайкальский государственный университет, 2017. – С.81-87

13. Анциферова, Е.А. Классификация видов риска в туристской деятельности / Е.А. Анциферова // Интеграция туризма в экономическую систему региона: перспективы и барьеры: матер. I междуна. науч.-практ. конф. (25-26 апреля 2019 г.) – Орел: ФГБОУ ВО «Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева», 2019. – С. 7-12.

14. Анциферова, Е.А. К вопросу компетентно-обеспеченности стратегии управления маркетинговыми рисками торгового предприятия / Е.А. Анциферова // XXI Век: финансы и глобализация: матер. 3-й Республик. с междуна. участием науч.-практ. Интернет-конф. (20 февраля 2020 г.) – Донецк: ДонНУЭТ, 2020. – С. 167-170.

15. Antsiferova, E.A. Some methodological aspects of assessing the marketing risk of a trading enterprises / E.V. Sardak, E.A. Antsiferova // World science:

problems, prospects and innovations. Abstracts of the 1st International scientific and practical conference. Perfect Publishing. Toronto, Canada. 2020. Pp. 21-27.

16. Анциферова, Е.А. Теоретические основы к вопросу определения понятия риск / Е.А. Анциферова // Маркетинг в третьем тысячелетии: междунауч.-практ. интернет-конф. преподавателей, аспирантов, студентов (15 мая 2020 г.) – Донецк: ДонНУЭТ, 2020. – С.108-109.

17. Анциферова, Е.А. Цифровая трансформация как источник новых маркетинговых рисков торгового предприятия / Е.В. Сардак, Е.А. Анциферова // Экономика, образование, бизнес: вызовы современности и тенденции развития: матер. междунауч. электр. науч.-практ. конф. (27 октября 2020 г.) – Астрахань: МИЭФ, 2020. – С. 121-124.

## АННОТАЦИЯ

**Анциферова Е. А. Управление маркетинговыми рисками в торговом предприятии. – На правах рукописи.**

Диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч. маркетинг). – Государственная организация высшего профессионального образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», Донецк, 2021.

В диссертационной работе обоснованы теоретические основы, методические и научно-практические рекомендации по управлению маркетинговыми рисками в торговом предприятии.

Проведено исследование этимологии и эволюции управления маркетинговыми рисками, аргументировано авторское определение сущности понятий «риск», «маркетинговых риск предприятия», «управление маркетинговыми рисками»; охарактеризованы информационные системы управления маркетинговыми рисками; разработана концепция управления маркетинговыми рисками.

Проведен мониторинг внешних маркетинговых рисков торговых предприятий Донецкой Народной Республики. Разработан научно-методический подход к оценке возможностей противостояния торговых предприятий внешним маркетинговым рискам, обоснована методология исследования внутренних маркетинговых рисков и разработан научно-методический подход к определению интегрированного уровня внутренних маркетинговых рисков торгового предприятия. Проведена диагностика практики управления маркетинговыми рисками. Предложены авторское видение сущности понятия «маркетинговая рискозащищенность» и подход к определению уровня маркетинговой рискозащищенности торговых предприятий.

Разработана система управления маркетинговыми рисками торгового предприятия. Предложен научно-методический подход к оценке уровня

зрелости системы управления маркетинговыми рисками. Сформирована интегрированная функциональная модель информационно-аналитической поддержки принятия решений по управлению маркетинговыми рисками торгового предприятия. Разработана структурно-логическая модель управления маркетинговыми рисками торгового предприятия. Усовершенствованы методологические положения по обоснованию стратегии развития торгового предприятия и методический инструментарий определения оптимального типа стратегии управления маркетинговыми рисками торгового предприятия.

**Ключевые слова:** маркетинговый риск, возможности противостояния, маркетинговая рискозащищенность, система управления рисками, стратегема, стратегия управления.

## ANNOTATION

**Antsiferova E. A. Management of marketing risks in a trade enterprise. - As a Manuscript.**

Thesis for the degree of candidate of economic sciences in specialty 08.00.05. - Economics and management of the national economy (by industry, including marketing). - State Organization of Higher Professional Education "Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky", Donetsk, 2021.

The dissertation work substantiates the theoretical foundations, methodological and scientific-practical recommendations for the management of marketing risks in a trade enterprise.

The study of the etymology and evolution of marketing risk management has been carried out, the author's definition of the essence of the concepts "risk", "marketing risk of an enterprise", "marketing risk management" has been substantiated, information systems for marketing risk management have been characterized, the concept of marketing risk management has been improved.

Monitoring of external marketing risks of trade enterprises of the Donetsk People's Republic was carried out. A scientific and methodological approach to assessing the possibilities of confronting trade enterprises with external marketing risks has been developed, a methodology for studying internal marketing risks has been substantiated and a scientific and methodological approach has been developed to determine the integrated level of internal marketing risks of a trading enterprise. Diagnostics of the marketing risk management practice has been carried out. The author's vision of the essence of the concept of "marketing risk protection" is proposed and an approach to determining the level of marketing risk protection of trade enterprises is proposed.

A marketing risk management system for a trading enterprise has been developed. A scientific and methodological approach to assessing the level of maturity of the marketing risk management system is proposed. An integrated functional model of information and analytical decision-making support for managing marketing risks of a trading enterprise has been formed. A structural-logical model of marketing risks

management of a trading enterprise has been developed. Methodological provisions for substantiating the development strategy of a trading enterprise and methodological tools for determining the optimal type of marketing risk management strategy for a trading enterprise have been developed.

**Key words:** marketing risk, opposition opportunities, marketing risk protection, risk management system, stratagem, management strategy.

Подписано к печати 2021 г. Формат 60x84x1/16.  
Усл. печ. л. 1,5. Печать – ризография. Заказ 09/03 Тираж 100 экз.  
Отпечатано ФЛП Кириенко С.Г.

Свидетельство о государственной регистрации физического  
лица-предпринимателя № 15460 серия АА02 от 21.01.2016г.  
ДНР, 283014, г. Донецк, пр. Дзержинского, 55/105.  
Тел.: +38(050) 524-50-36, e-mail: ksg11@ukr.net.