УДК 658.8:005.334
DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-4-27

МАРКЕТИНГОВІ РИЗИКИ В СИСТЕМІ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА: ІДЕНТИФІКАЦІЯ, КЛАСИФІКАЦІЯ ТА МЕХАНІЗМИ УПРАВЛІННЯ

О. А. ЮРЧЕНКО
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки;
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8447-6510

В. С. РУДЕНКО
доктор філософії з економіки,
доцент кафедри управління;
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9867-5951

К. О. НИКОНЮК
старший викладач кафедри міжнародної економіки,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2271-1538

Анотація. Метою статті *є обґрунтування теоретико-методичних засад ідентифікації, класифікації та управління маркетинговими ризиками як функціональною підсистемою загальної системи ризик-менеджменту підприємства.* ***Методика дослідження*** *ґрунтується на застосуванні системного та комплексного підходів, а також методів аналізу, синтезу, порівняння, узагальнення та систематизації.* ***Результати.*** *Уточнено сутність поняття «маркетинговий ризик» як комплексної економічної категорії, що відображає невизначеність та ймовірність відхилення фактичних результатів маркетингової діяльності від очікуваних під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників. Систематизовано маркетингові ризики за джерелом виникнення, рівнем формування зовнішнього середовища, функціональною сферою маркетингу, можливістю прогнозування, характером впливу, часовим горизонтом та можливістю управління. Доповнено класифікацію ризиками цифрового середовища та обґрунтовано їх взаємозв'язок з іншими функціональними видами ризиків підприємства. Визначено місце маркетингових ризиків у системі загального ризик-менеджменту та запропоновано функціональну модель їх управління, що охоплює ідентифікацію, оцінювання, вибір способів реагування, моніторинг і контроль.* ***Практична значущість результатів дослідження*** *полягає у можливості використання запропонованих підходів для формування цілісної ризикоорієнтованої системи управління маркетинговою діяльністю підприємства, своєчасного виявлення ризикових тенденцій, обґрунтування управлінських рішень та підвищення адаптивності й конкурентоспроможності підприємства.*

Ключові слова: *маркетинговий ризик, ризик-менеджмент, управління ризиками, ідентифікація ризиків, класифікація ризиків, оцінювання ризиків, маркетингова діяльність, маркетингові дослідження, цифрові ризики, цифрові комунікації, маркетингова стратегія, конкурентоспроможність підприємства.*

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. В умовах динамічної трансформації ринкового середовища, посилення конкурентної боротьби, цифровізації бізнес-процесів та зростання інформаційної невизначеності маркетингова діяльність підприємств характеризується підвищенням рівня ризику. Прийняття маркетингових рішень передбачає врахування значної кількості змінних чинників, пов'язаних із коливаннями попиту, трансформацією споживчої поведінки, діями конкурентів, змінами цінової кон'юнктури, розвитком цифрових каналів комунікації та швидким оновленням інформаційних технологій. За таких умов помилки у проведенні маркетингових досліджень, сегментації ринку, прогнозуванні попиту, формуванні товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики можуть зумовлювати не лише недоотримання доходів, а й втрату ринкових позицій, зниження конкурентоспроможності та погіршення репутації підприємства. Водночас цифровізація маркетингової діяльності породжує нові види ризиків, пов'язані з якістю та безпекою даних, цифровими комунікаціями, використанням аналітичних систем і технологічних платформ, що актуалізує необхідність удосконалення теоретичних і методичних засад їх ідентифікації та управління.

Актуальність дослідження визначається необхідністю переходу від фрагментарного реагування

© О. А. Юрченко, В. С. Руденко, К. О. Никонюк, 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

на окремі маркетингові загрози до системного ризик-орієнтованого управління маркетинговою діяльністю підприємства. Маркетингові ризики доцільно розглядати не як ізольовану групу загроз, а як функціональну складову загальної системи ризик-менеджменту, яка взаємодіє з фінансовими, операційними, стратегічними, інформаційними та репутаційними ризиками. У зв'язку з цим наукового та практичного значення набувають систематизація маркетингових ризиків за джерелами виникнення, функціональними сферами, характером впливу, можливістю прогнозування та управління, а також визначення відповідних інструментів їх оцінювання, мінімізації та моніторингу. Розв'язання зазначеної проблеми відповідає сучасним завданням підвищення адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності підприємств і потребує формування цілісного механізму управління маркетинговими ризиками, інтегрованого із загальною системою ризик-менеджменту підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика маркетингових ризиків сформувалася на перетині теорії ризику, підприємництва та маркетингу. Одним із перших спеціальних досліджень є праця В. Дж. Кука та Дж. Пейджа [1], у якій маркетинговий ризик пов'язано зі змінами первинного попиту та ринкової частки, а його оцінювання запропоновано здійснювати на основі статистичного зіставлення ризиковості та прибутковості маркетингових стратегій. Подальший розвиток теоретико-методичних підходів представлено у працях Т. Окландер та І. Педька [11], які систематизували маркетингові ризики та методи їх кількісного і якісного оцінювання; О. Лабурцевої, яка розглянула ризики у взаємозв'язку з процесами їх ідентифікації, оцінювання та нейтралізації [8]; Л. Ф. Карпенко та Л. Чорненької, які акцентували увагу на системній ідентифікації ризиків у маркетинговій діяльності [6]; І. Бабух та К. Фень, які досліджують ризики у контексті маркетингового аналізу підприємства [3]. Д. Божкова, М. Федоришина та Б. Мацегори поглиблюють понятійно-класифікаційні та методичні засади аналізу маркетингових ризиків [4], тоді як О. Казанська та О. Автомонов розглядають інструментарій їх хеджування [5].

Новітній етап досліджень характеризується розширенням проблематики за рахунок цифровізації, інформаційно-аналітичного забезпечення та галузевої специфіки маркетингових ризиків. Н. Колодненко та Т. Устік досліджують управління маркетинговими ризиками підприємств агробізнесу [7], М. Чайковська та В. Стоянов – використання CRM-систем для інформаційно-аналітичної підтримки управління ризиками [13], І. Левицька – маркетингові ризики брендингу територій [9], а Н. Приймак, О. Ніколайчук та Т. Кожухова – взаємозв'язок логістичних і маркетингових ризиків та комплаєнс-підхід [12]. Наукові В. Лойко, О. Юрченко та Н. Приймак [10], а також В. І. Лазаренко та В. С. Руденко розкривають вплив цифрової трансформації, омніканальності, цифрових комунікацій, CRM, аналітики та ESG-підходів на сучасну маркетингову діяльність [14].

Отже, наукові напрацювання сформували значний теоретичний і методичний базис, однак переважно зосереджуються на окремих аспектах, зокрема класифікації, ідентифікації, оцінюванні або управлінні ризиками.

Формування цілей статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад ідентифікації, класифікації та управління маркетинговими ризиками як функціональною підсистемою загальної системи ризик-менеджменту підприємства. Задля досягнення поставленої мети передбачено уточнити сутність маркетингового ризику; систематизувати та доповнити його класифікацію; визначити місце маркетингових ризиків у загальній системі ризик-менеджменту підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. У науковій літературі поняття «маркетинговий ризик» сформувалося на перетині положень загальної теорії ризику, підприємницького ризику та теорії маркетингу. Одним із перших спеціальних досліджень цієї проблематики є праця В. Дж. Кука та Дж. Пейджа, у якій маркетинговий ризик розглядається крізь призму реалізації маркетингової стратегії та пов'язується зі змінами первинного попиту й ринкової частки підприємства. Для його оцінювання авторами запропоновано статистичний підхід, що надає змогу зіставляти рівень ризику та прибутковість альтернативних маркетингових стратегій [1].

Подальший розвиток наукових досліджень маркетингових ризиків пов'язаний із формуванням підходів до їх класифікації, ідентифікації, оцінювання та управління. Т. Окландер та І. Педько систематизують маркетингові ризики та обґрунтовують використання кількісних і якісних методів їх оцінювання, охоплюючи ризики у межах товарної, цінової, збутової та комунікаційної політики підприємства [2].

Вагомий внесок у розвиток комплексного підходу здійснила О. Лабурцева, яка розглядає ризики в маркетингу у взаємозв'язку з процесами їх ідентифікації, оцінювання та нейтралізації, акцентуючи увагу на ризиках маркетингових досліджень, формування маркетингової стратегії та реалізації товарної, цінової, збутової й комунікаційної політики [10].

Окремий напрям досліджень пов'язаний з ідентифікацією маркетингових ризиків. Л. Ф. Карпенко та Л. М. Чорненька обґрунтовують необхідність їх системного виявлення з урахуванням змін соціально-економічного та маркетингового середовища [7].

І. Б. Бабух та К. С. Фень розглядають ризики у взаємозв'язку з маркетинговим аналізом підприємства, виокремлюючи основні джерела та чинники їх виникнення [3].

Сучасні наукові дослідження в маркетингу характеризуються розширенням інструментарію управління маркетинговими ризиками та врахуванням цифрових чинників. М. П. Чайковська та В. М. Стоянов акцентують увагу на використанні CRM-систем для інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень [14].

Водночас праці О. Казанської та О. Автомонова [5], Д. С. Божкова, М. В. Федоришина та Б. В. Мацегори [4], а також Н. Приймак, О. Ніколайчук та Т. Кожухової [12] розширюють методичний арсенал за рахунок хеджування, сучасних методів аналізу та комплаєнс-підходу. Це все свідчить про поступове розширення методичного інструментарію роботи з маркетинговими ризиками, що охоплює хеджування, SWOT- і PEST-аналіз, цифрові технології підтримки управлінських рішень та ризикоорієнтовані стратегії. Особливого значення набуває своєчасне виявлення нових чинників невизначеності та оцінювання їх потенційного впливу на результати діяльності підприємства.

Аналіз наукових підходів надає підстави трактувати маркетинговий ризик ширше, ніж імовірність фінансових втрат від помилкових маркетингових рішень, як невизначеність результатів маркетингової діяльності та можливість їх відхилення від очікуваних показників. Маркетинговий ризик характеризується невизначеністю результатів маркетингової діяльності та ймовірністю їх відхилення від запланованих показників, наслідками чого можуть бути недоотримання доходів, скорочення ринкової частки, послаблення конкурентних позицій, погіршення сприйняття бренду та зниження ефективності використання маркетингових ресурсів.

З урахуванням зазначеного маркетинговий ризик доцільно визначати як імовірність відхилення фактичних результатів маркетингової діяльності від очікуваних під впливом невизначеності внутрішнього та зовнішнього середовища, що може призводити до економічних втрат, послаблення ринкових позицій підприємства та необхідності коригування маркетингової стратегії.

На відміну від загального підприємницького ризику, маркетинговий ризик характеризується специфічною сферою виникнення, пов'язаною з дослідженням ринку, виявленням і формуванням потреб споживачів, вибором цільових сегментів, позиціонуванням та реалізацією основних складових маркетингової політики. Водночас наслідки його реалізації не обмежуються маркетинговою сферою, а можуть поширюватися на фінансові, операційні, інвестиційні, репутаційні та стратегічні аспекти діяльності підприємства.

У межах цього дослідження маркетинговий ризик пропонується розглядати як комплексну економічну категорію, що характеризує невизначеність і ймовірність відхилення фактичних результатів маркетингової діяльності від очікуваних під впливом сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників та може проявлятися у втраті економічної вигоди, послабленні ринкових позицій підприємства або зниженні ефективності використання маркетингових ресурсів. Такий підхід дає змогу врахувати не лише потенційні негативні наслідки реалізації ризику, а й невизначеність як об'єктивну передумову його формування у процесі взаємодії підприємства з динамічним ринковим середовищем.

Запропонований підхід до трактування маркетингового ризику формує методологічне підґрунтя для побудови системи управління ним. Її ключовою особливістю є орієнтація не лише на мінімізацію потенційних втрат, а й на забезпечення цілісного управлінського циклу, що охоплює ідентифікацію чинників ризику, їх оцінювання, прогнозування можливих наслідків, вибір і реалізацію заходів реагування, а також подальший моніторинг та контроль. Такий підхід забезпечує перехід від ситуативного реагування на окремі загрози до системного управління ризиками маркетингової діяльності.

Відповідно, маркетинговий ризик доцільно розглядати як функціональну складову загального ризикового середовища підприємства, що формується на всіх етапах маркетингового процесу – від дослідження ринку та визначення потреб споживачів до реалізації маркетингової стратегії й окремих елементів маркетингового комплексу. Чинниками його формування можуть бути як зовнішні фактори, що перебувають поза безпосереднім контролем підприємства, так і внутрішні фактори, пов'язані з якістю маркетингової інформації, організацією маркетингових процесів, плануванням та обґрунтованістю управлінських рішень.

Сформульоване визначення маркетингового ризику поєднує три ключові характеристики: джерело – невизначеність внутрішнього та зовнішнього середовища; прояв – відхилення фактичних результатів маркетингової діяльності від очікуваних; наслідок – можливе зниження економічної вигоди, ринкової стійкості та ефективності використання маркетингових ресурсів. Це дозволяє використовувати визначення як концептуальну основу для подальшої класифікації, ідентифіка-

ції, оцінювання та розроблення механізмів управління маркетинговими ризиками.

У науковій літературі [3; 4; 5; 7; 12] відсутній єдиний універсальний підхід до класифікації маркетингових ризиків. Вітчизняні вчені [3; 4; 5] використовують такі критерії, як джерело виникнення, сфера прояву, характер впливу, етап маркетингового процесу, можливість прогнозування та рівень наслідків. Застосування комплексного підходу до класифікації дозволяє не лише систематизувати різноманітні ризики, а й визначити відповідні методи їх ідентифікації, оцінювання та мінімізації.

За джерелом виникнення маркетингові ризики доцільно диференціювати на зовнішні та внутрішні. Зовнішні ризики зумовлюються впливом чинників, що формуються поза межами безпосереднього контролю підприємства, зокрема змінами макроекономічної ситуації, нормативно-правового регулювання, технологічного розвитку, конкурентної структури ринку, споживчої поведінки та інших параметрів ринкового середовища. Внутрішні ризики виникають унаслідок особливостей організації та здійснення маркетингової діяльності підприємства і можуть бути пов'язані з недосконалістю планування, недостатньою обґрунтованістю маркетингових досліджень, нераціональним розподілом ресурсів, помилками у виборі цільових сегментів, товарних пропозицій, каналів збуту та комунікацій.

За функціональною спрямованістю маркетингової діяльності доцільно виокремлювати ризики маркетингових досліджень, товарні, цінові, збутові, комунікаційні та стратегічні ризики. Такий підхід забезпечує безпосередній зв'язок між певним різновидом ризику та відповідною функціональною сферою маркетингу, що створює передумови для його своєчасного виявлення, оцінювання та визначення належних механізмів реагування. Водночас функціональна класифікація дає змогу конкретизувати зони відповідальності суб'єктів управління та інтегрувати ризик-орієнтований підхід у систему прийняття маркетингових рішень.

Суттєвого значення в сучасних умовах набувають цифрові та інформаційні ризики, виникнення яких безпосередньо пов'язане з поширенням цифрових технологій, платформних бізнес-моделей та аналітичних інструментів у маркетинговій діяльності. До цієї групи належать ризики втрати, витоку, спотворення або недостовірності маркетингової інформації; помилкової інтерпретації результатів цифрової аналітики; зниження результативності алгоритмічного таргетування; некоректного використання персоналізованих комунікацій; поширення негативного контенту в соціальних мережах; кібератак; порушення функціонування цифрових платформ і технологічних збоїв. Посилення залежності підприємств від цифрової інфраструктури та даних актуалізує необхідність розгляду зазначених загроз як самостійного компонента сучасної системи маркетингових ризиків.

Отже, для цілей дослідження обґрунтованим є застосування комплексного підходу до класифікації маркетингових ризиків, який передбачає поєднання взаємодоповнювальних критеріїв їх систематизації: джерела виникнення, функціональної спрямованості, характеру потенційних наслідків та специфіки цифрового середовища (табл. 1).

Така класифікація надає змогу врахувати як традиційні ризики, що виникають у процесі реалізації основних функцій маркетингу, так і нові загрози, сформовані під впливом цифровізації ринкового середовища. Її використання створює методологічне підґрунтя для подальшого ідентифікування, оцінювання та розроблення інструментарію управління маркетинговими ризиками в системі ризик-менеджменту підприємства.

Представлена класифікація дозволяє розглядати маркетинговий ризик не як ізольовану загрозу, а як багаторівневу систему взаємопов'язаних ризиків, що виникають на різних етапах маркетингової діяльності підприємства. При цьому один і той самий ризик може одночасно належати до декількох класифікаційних груп. Наприклад, ризик неправильної оцінки попиту є внутрішнім за джерелом виникнення, інформаційним за характером, пов'язаним із маркетинговими дослідженнями за функціональною сферою та частково прогнозованим за можливістю передбачення.

Для побудови системи управління маркетинговими ризиками принциповим є розмежування ризиків за можливістю впливу підприємства. Керовані ризики потребують безпосереднього управлінського втручання, частково керовані – розроблення заходів адаптації та мінімізації наслідків, а некеровані – створення механізмів моніторингу, резервування та оперативного реагування. Такий підхід дозволяє перейти від формального переліку ризиків до ризикоорієнтованої моделі управління маркетинговою діяльністю.

Отже, запропонована класифікація створює методичну основу для наступного етапу дослідження – ідентифікації та оцінювання маркетингових ризиків, оскільки кожна група ризиків потребує відповідних методів вимірювання, індикаторів раннього попередження та інструментів реагування. Особливого значення набуває інтеграція традиційних методів ризик-менеджменту з цифровою аналітикою, CRM, Big Data та інструментами штучного інтелекту, що дає змогу підвищити оперативність виявлення ризикових тенденцій та обґрунтованість маркетингових рішень.

Таблиця 1

Класифікація маркетингових ризиків підприємства

Класифікаційна ознака	**Вид маркетингового ризику**	**Характеристика**
1	2	3
За джерелом виникнення	Зовнішні	Зумовлені факторами макро- та мікромаркетингового середовища, які підприємство не може безпосередньо контролювати
	Внутрішні	Виникають унаслідок недоліків маркетингового планування, організації, інформаційного забезпечення та прийняття рішень
За рівнем формування зовнішнього середовища	Макроекономічні	Пов'язані зі змінами економічної ситуації, інфляцією, валютними коливаннями, зайнятістю та купівельною спроможністю
	Політико-правові	Виникають унаслідок змін законодавства, державного регулювання та податкової політики
	Соціально-демографічні	Пов'язані зі змінами чисельності, структури населення, способу життя, цінностей і споживчих переваг
	Технологічні	Зумовлені появою нових технологій, зміною каналів комунікації та способів придбання товарів
	Конкурентні	Виникають унаслідок дій конкурентів, появи нових учасників ринку, зміни їх цінової та маркетингової політики
За функціональною сферою маркетингу	Ризики маркетингових досліджень	Пов'язані з недостатньою, недостовірною або несвоєчасною інформацією про ринок і споживачів
	Товарні	Зумовлені помилками у формуванні товарного асортименту, характеристик, якості та позиціонування продукції
	Цінові	Пов'язані з неправильним визначенням ціни, зміною витрат, цін конкурентів і цінової чутливості споживачів
	Збутові	Виникають через помилки у виборі каналів збуту, логістиці, організації продажів та управлінні запасами
	Комунікаційні	Пов'язані з низькою ефективністю реклами, PR, SMM, контент-маркетингу та інших комунікацій
	Стратегічні	Виникають унаслідок неправильного вибору маркетингової стратегії, цільового ринку або позиціонування
За можливістю прогнозування	Прогнозовані	Ризики, виникнення яких можна передбачити на основі статистичних даних, трендів і маркетингової аналітики
	Частково прогнозовані	Ризики, ймовірність яких можна оцінити, однак момент та масштаб прояву визначити складно
	Непрогнозовані	Ризики, пов'язані з раптовими подіями та непередбачуваними змінами середовища
За характером впливу	Фінансові	Призводять до недоотримання доходів, перевитрат маркетингового бюджету або виникнення збитків
	Ринкові	Спричиняють втрату частки ринку, клієнтів або конкурентних позицій
	Репутаційні	Пов'язані з погіршенням іміджу підприємства, бренду або рівня довіри споживачів
	Інформаційні	Виникають через втрату, викривлення, несвоєчасність або недостатність маркетингової інформації
	Стратегічні	Можуть призвести до невідповідності маркетингової стратегії змінам ринкового середовища
За можливістю прогнозування	Прогнозовані	Ризики, виникнення яких можна передбачити на основі статистичних даних, трендів і маркетингової аналітики
	Частково прогнозовані	Ризики, ймовірність яких можна оцінити, однак момент та масштаб прояву визначити складно
	Непрогнозовані	Ризики, пов'язані з раптовими подіями та непередбачуваними змінами середовища

Продовження Таблиці 1

1	2	3
За часовим горизонтом	Короткострокові	Реалізуються протягом короткого періоду та переважно впливають на поточну маркетингову діяльність
	Середньострокові	Формуються протягом декількох періодів і впливають на реалізацію маркетингових програм
	Довгострокові	Пов'язані зі стратегічними змінами ринку, технологій, споживчої поведінки та конкурентного середовища
За можливістю управління	Керовані	Можуть бути безпосередньо зменшені або усунені за допомогою управлінських рішень
	Частково керовані	Підприємство може лише частково впливати на ймовірність або наслідки їх реалізації
	Некеровані	Зумовлені факторами, на які підприємство практично не має прямого впливу
За цифровим середовищем	Інформаційно-аналітичні	Пов'язані з якістю даних, аналітичних моделей та прогнозів
	Ризики цифрових комунікацій	Виникають у соціальних мережах, цифровій рекламі, онлайн-каналах комунікації
	Цифрові	Пов'язані зі збоями цифрових платформ, програмного забезпечення та маркетингових систем
	Репутаційні онлайн-ризики	Зумовлені негативними відгуками, інформаційними кризами та поширенням негативного контенту

Джерело: розроблено авторами

Враховуючи багатофакторність маркетингової діяльності та її безпосередній вплив на формування доходів, ринкову позицію, конкурентоспроможність і перспективи розвитку підприємства, маркетингові ризики доцільно розглядати як самостійну функціональну складову загальної системи ризик-менеджменту підприємства. Водночас вони не існують ізольовано від інших видів ризиків, а перебувають із ними у взаємозв'язку та можуть посилювати або, навпаки, зменшувати загальний рівень ризиковості підприємства.

Загальна система ризик-менеджменту підприємства охоплює сукупність принципів, методів, організаційних процедур та управлінських заходів, спрямованих на своєчасне виявлення, оцінювання, попередження та мінімізацію негативного впливу ризиків на досягнення стратегічних і тактичних цілей підприємства. У межах цієї системи формуються окремі функціональні напрями управління стратегічними, фінансовими, операційними, маркетинговими та іншими ризиками.

Маркетингові ризики займають особливе місце в цій системі, оскільки маркетинг забезпечує взаємодію підприємства з ринком і визначає значну частину його комерційних результатів. Помилки у визначенні потреб споживачів, оцінюванні місткості ринку, прогнозуванні попиту, встановленні цін, формуванні товарного асортименту, виборі каналів збуту або здійсненні маркетингових комунікацій можуть безпосередньо впливати на обсяги продажу, прибутковість та конкурентні позиції підприємства. При цьому реалізація маркетингового ризику може трансформуватися у фінансовий, операційний, стратегічний або репутаційний ризик.

Структурно-функціональне місце маркетингових ризиків у загальній системі ризик-менеджменту підприємства представлено на рис. 1.

Особливе місце в запропонованій структурі займають маркетингові ризики, оскільки вони перебувають на перетині внутрішніх процесів підприємства та зовнішнього ринкового середовища. Їх специфіка полягає в тому, що значна частина факторів їх виникнення формується поза межами безпосереднього контролю підприємства. До таких факторів належать зміни попиту, споживчих переваг, дії конкурентів, технологічні зміни, економічна ситуація та трансформація каналів комунікації.

Водночас підприємство має можливість впливати на ймовірність виникнення та масштаб наслідків маркетингових ризиків шляхом удосконалення маркетингових досліджень, підвищення якості прогнозування, диверсифікації ринків і каналів збуту, оптимізації товарного та цінового портфеля, розвитку комунікаційної політики й використання сучасних цифрових інструментів.

Маркетингові ризики деталізовано як функціональну підсистему загального ризик-менеджменту. Такий підхід дозволяє перейти від простого переліку ризиків до формування цілісного процесу управління ними.

Першою складовою цієї підсистеми є ідентифікація маркетингових ризиків, яка передбачає систематичне виявлення потенційних загроз на основі аналізу внутрішнього та зовнішнього мар-



Рис. 1. Місце маркетингових ризиків у системі загального ризик-менеджменту підприємства

Джерело: розроблено авторами

кетингового середовища. На цьому етапі визначаються джерела ризиків, їх види, потенційні причини та сфери можливого впливу.

Другим елементом є оцінювання маркетингових ризиків, метою якого є визначення ймовірності виникнення ризикової події та масштабу її можливих наслідків. Для цього можуть використовуватися як якісні, так і кількісні методи: експертне оцінювання, аналіз чутливості, сценарний аналіз, статистичні методи, матриця «ймовірність – вплив» тощо.

Третім елементом є управління маркетинговими ризиками, яке передбачає вибір і реалізацію відповідної стратегії реагування. Залежно від характеру та рівня ризику підприємство може застосовувати його уникнення, зниження, передачу іншій стороні або прийняття. Практичне наповнення цього етапу формується відповідно до конкретного виду маркетингового ризику та стратегічних пріоритетів підприємства.

Четвертою складовою є моніторинг і контроль маркетингових ризиків. Його призначення полягає у постійному відстеженні зміни рівня ризику, своєчасному виявленні негативних тенденцій, контролі результативності реалізованих заходів та здійсненні коригувальних дій. Особливе значення на цьому етапі має формування системи раннього попередження, яка дає змогу виявляти ризикові тенденції ще до їх переходу у фазу безпосередньої реалізації.

Отже, маркетингові ризики доцільно розглядати не лише як один із видів ризиків підприємства, а як функціональну підсистему загального ризик-менеджменту. Її ефективність безпосередньо залежить від інтеграції з фінансовим, операційним і стратегічним ризик-менеджментом.

Логічним результатом функціонування цієї системи є забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності підприємства. Вважаємо, що управління маркетинговими ризиками має розглядатися не лише як механізм запобігання можливим втратам, а й як інструмент підвищення адаптивності підприємства, обґрунтованості маркетингових рішень та ефективності використання його ресурсів.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Проведене дослідження надає підстави розглядати маркетингові ризики як функціональну підсистему загального ризик-менеджменту підприємства, що формується під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників та охоплює всі ключові етапи маркетингової діяльності. Уточнено зміст поняття маркетингового ризику, сис-

тематизовано його за джерелом виникнення, функціональною сферою, характером впливу, часовим горизонтом, можливістю прогнозування та управління, а також доповнено класифікацію ризиками цифрового середовища. Обґрунтовано, що ефективне управління ними має ґрунтуватися на послідовному здійсненні ідентифікації, оцінювання, вибору способів реагування, моніторингу та контролю, інтегрованих із фінансовим, операційним і стратегічним ризик-менеджментом.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методичного інструментарію кількісного оцінювання маркетингових ризиків та системи індикаторів їх раннього попередження з урахуванням специфіки діяльності підприємств і динаміки ринкового середовища. Особливої уваги потребує інтеграція традиційних методів ризик-менеджменту з цифровою аналітикою, CRM, Big Data та технологіями штучного інтелекту для підвищення оперативності виявлення ризикових тенденцій і обґрунтованості управлінських рішень. Це сприятиме підвищенню адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Cook V. J., Page J. Assessing marketing risk. Journal of Business Research. 1987. Vol. 15, No. 6. P. 519–530. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0148296387900361

2. Бабух І. Б., Фень К. С. Виокремлення ризиків у маркетинговому аналізі підприємства. *Економічний простір*. 2023. Випуск 186. С. 93-96. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/186-16

3. Божков Д. С. Компаративно-декомпозиційний аналіз дефініції «маркетингові ризики». *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 8. С. 70–75. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.8.70

4. Божков Д. С., Федоришин М. В., Мацегора Б. В. Методи аналізу маркетингових ризиків підприємств. *Економіка та суспільство*. 2026. № 86. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-214

5. Казанська О., Автомонов О. Хеджування маркетингових ризиків у системі управління державними закупівлями в Україні. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-129

6. Карпенко Л. Ф., Чорненька Л. М. Ідентифікація та управління ризиками в маркетинговій діяльності. *Економічний простір*. 2022. Випуск (180), с. 54-57. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-8

7. Колодненко Н. В., Устік Т. В. Особливості управління маркетинговими ризиками як засіб покращення маркетингової політики підприємств сфери агробізнесу. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2024. № 1. DOI: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.1.42

8. Лабурцева О. І. Ризики в маркетингу: підручник. Київ: КНТЕУ. 2019. 476 с. DOI: https://doi.org/10.31617/p.knute.2019-768

9. Левицька І. Маркетингові ризики брендингу територій. *Scientia fructuosa*. 2025. № 3(161). С. 102–112. DOI: https://doi.org/10.31617/1.2025(161)07

10. Лойко В.В., Юрченко О.А., Приймак Н.В. Інноваційний маркетинг та омніканальна трансформація роздрібної торгівлі тютюновими виробами в умовах цифровізації. *Економічний простір. 2026.* Випуск 216. С. 145–153. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.216.145-153

11. Окландер Т. О., Педько І. А. Маркетингові ризики: класифікація та методи оцінки. *Маркетинг і цифрові технології.* 2017. Т. 1, № 1. С. 128-138. DOI: https://doi.org/10.15276/mdt.1.1.2017.8

12. Приймак Н., Ніколайчук О., Кожухова Т. Логістичні та маркетингові ризики: теоретичні засади, класифікація та комплаєнс-підхід. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2026. № 2(82). С. 167–174. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2026-82-167-174

13. Чайковська М. П., Стоянов В. М. CRM-системи в управлінні маркетинговими ризиками проєктів ризикозахищеності банків. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2022. № 2(51). DOI: https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.2(51).274373

14. Юрченко О. А., Лазаренко В. І., Руденко В. С. Формування маркетингової стратегії підприємств енергетичного сектору в умовах цифрової трансформації та сталого розвитку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі.* 2026. № 3 (121). С. 176-185. DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-3-21

REFERENCES

1. Cook V. J. & Page J. (1987). Assessing marketing risk. *Journal of Business Research*, vol. 15, no. 6, pp. 519–530. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0148296387900361

2. Babukh I. B. & Fen K. S. (2023). Vydilennia ryzykiv u marketynhovomu analizi pidpryiemstva [Identification of risks in the marketing analysis of an enterprise]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 186, pp. 93–96. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/186-16 [in Ukrainian].

3. Bozhkov D. S. (2025). Komparatyvno-dekompozytsiinyi analiz definitsii «marketynhovi ryzyky» [Comparative-decomposition analysis of the definition of "marketing risks"]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, no. 8, pp. 70–75. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.8.70 [in Ukrainian].

4. Bozhkov D. S., Fedoryshyn M. V. & Matsehora B. V. (2026). Metody analizu marketynhovykh ryzykiv pidpryiemstv [Methods of analyzing marketing risks of enterprises]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 86. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/D2026-86-214 [in Ukrainian].

5. Kazanska O. & Avtomonov O. (2025). Khedzhuvannia marketynhovykh ryzykiv u systemi upravlinnia derzhavnymy zakupivliamy v Ukraini [Hedging of marketing risks in the public procurement management system in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 71. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-129 [in Ukrainian].

6. Karpenko L. F. & Chornenka L. M. (2022). Identyfikatsiia ta upravlinnia ryzykamy v marketynhovii diialnosti [Identification and management of risks in marketing activities]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space,* no. 180, pp. 54-57. DOI: https://doi.org/10.32782/2224-6282/180-8 [in Ukrainian].

7. Kolodnenko N. V. & Ustik T. V. (2024). Osoblyvosti upravlinnia marketynhovymy ryzykamy yak zasib pokrashchennia marketynhovoi polityky pidpryiemstv sfery ahrobiznesu [Features of marketing risk management as a means of improving the marketing policy of agribusiness enterprises]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu – Bulletin of Kherson National Technical University*, no. 1. DOI: https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2024.1.42 [in Ukrainian].

8. Laburtseva O. I. (2019). *Ryzyky v marketynhu [Risks in marketing]*. Kyiv: KNTEU. 476 p. DOI: https://doi.org/10.31617/p.knute.2019-768 [in Ukrainian].

9. Levytska I. (2025). Marketynhovi ryzyky brendynhu terytorii [Marketing risks of territorial branding]. *Scientia fructuosa*, no. 3(161), pp. 102–112. DOI: https://doi.org/10.31617/1.2025(161)07 [in Ukrainian].

10. Loiko V. V., Yurchenko O. A. & Pryimak N. V. (2026). Innovatsiinyi marketynh ta omnikanalna transformatsiia rozdribnoi torhivli tiutiunovymy vyrobamy v umovakh tsyfrovizatsii [Innovative marketing and omnichannel transformation of tobacco retail in the context of digitalization]. *Ekonomichnyi prostir – Economic Space*, issue 216, pp. 145–153. DOI: https://doi.org/10.30838/EP.216.145-153 [in Ukrainian].

11. Oklander T. O. & Pedko I. A. (2017). Marketynhovi ryzyky: klasyfikatsiia ta metody otsinky [Marketing risks: classification and assessment methods]. *Marketynh i tsyfrovi tekhnolohii – Marketing and Digital Technologies*, vol. 1, no. 1, pp. 128–138. DOI: https://doi.org/10.15276/mdt.1.1.2017.8 [in Ukrainian].

12. Pryimak N., Nikolaichuk O. & Kozhukhova T. (2026). Lohistychni ta marketynhovi ryzyky: teoretychni zasady, klasyfikatsiia ta komplaienc-pidkhid [Logistics and marketing risks: theoretical foundations, classification and compliance approach]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Scientific Notes of KROK University*, no. 2(82), pp. 167–174. DOI: https://doi.org/10.31732/2663-2209-2026-82-167-174 [in Ukrainian].

13. Chaikovska M. P. & Stoianov V. M. (2022). CRM-systemy v upravlinni marketynhovymy ryzykamy proiektiv ryzykozakhyshchenosti bankiv [CRM systems in the management of marketing risks of bank risk protection projects]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia – Market Economy: Modern Management Theory and Practice*, no. 2(51). DOI: https://doi.org/10.18524/2413-9998.2022.2(51).274373 [in Ukrainian].

14. Yurchenko O. A., Lazarenko V. I. & Rudenko V. S. (2026). Formuvannia marketynhovoi stratehii pidpryiemstv enerhetychnoho sektoru v umovakh tsyfrovoi transformatsii ta staloho rozvytku [Formation of the marketing strategy of energy sector enterprises under digital transformation and sustainable development]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*, no. 3(121), pp. 176–185. DOI: https://doi.org/10.37734/2409-6873-2026-3-21. [in Ukrainian].

Oleksandr Yurchenko, Valentyna Rudenko**, **Kateryna Nykoniuk,** Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University.* ***Marketing risks in the enterprise risk management system: identification, classification, and management mechanisms.

***Annotation. The purpose** of the article is to deepen the theoretical and methodological foundations for the identification, classification, and management of marketing risks as a functional subsystem of the enterprise-wide risk management system under conditions of dynamic changes in the market environment, increasing digitalization of business processes, and growing information uncertainty. **Methodology**. The study is based on systemic and comprehensive approaches, as well as the methods of analysis, synthesis, comparison, generalization, and systematization. Their application made it possible to examine the nature of marketing risks comprehensively, systematize their main types, and determine the specific features of their integration into the enterprise risk management system. **Results.** The economic essence of the concept of "marketing risk" is clarified. It is proposed to interpret marketing risk as a complex economic category that reflects uncertainty and the likelihood of deviations of actual marketing outcomes from expected results from expected results under the influence of a combination of internal and external factors, potentially resulting in a loss of economic benefits, market position, or efficiency in the use of marketing resources. The main approaches to the classification of marketing risks are systematized according to their source of occurrence, level of formation in the external environment, functional area of marketing, predictability, nature of impact, time horizon, and controllability. The expediency of distinguishing digital and information-analytical risks, digital communication risks, digital platform risks, and online reputational risks as components of the contemporary risk environment of an enterprise is substantiated. It is established that marketing risks are cross-functional in nature and may transform into financial, operational, strategic, and reputational risks. The position of marketing risks within the overall enterprise risk management system is determined, and the need to shift from fragmented responses to individual threats toward systematic risk-oriented management of marketing activities is substantiated. A functional approach to marketing risk management is proposed, involving the consistent implementation of risk identification, assessment, selection and implementation of response measures, monitoring, and control. **Practical significance.** The practical significance of the research findings lies in the possibility of applying the proposed theoretical and methodological provisions to develop an integrated marketing risk management system, improve the processes of early risk identification and assessment, improve the soundness of marketing decisions, and strengthen*

enterprise adaptability to changes in the market environment. The findings may be used to further develop a system of early warning indicators and integrate traditional risk management tools with digital analytics, CRM systems, Big Data, and artificial intelligence technologies.

Keywords: *marketing risk, marketing risks, risk management, marketing risk management, risk identification, risk classification, risk assessment, marketing activities, marketing research, risk-oriented management, digital risks, information-analytical risks, digital communications, digital transformation, marketing strategy, risk monitoring, enterprise competitiveness, enterprise adaptability.*

Дата надходження статті: 14.09.2026
Дата прийняття статті до публікації: 12.10.2026
Дата публікації статті: 13.11.2026