

УДК 336.01:658.15

## ДО ПИТАННЯ АНАЛІЗУ КОМЕРЦІЙНИХ ТА МАРКЕТИНГОВИХ РИЗИКІВ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ

Михайло Лучко<sup>1</sup>; Анатолій Григорук<sup>2</sup>; Любов Литвин<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна

<sup>2</sup>Тернопільський національний педагогічний університет  
імені В. Гнатюка, Тернопіль, Україна

**Резюме.** Проведено наукову розвідку й досліджено теоретичні питання аналізу окремої групи фінансових ризиків – комерційного та маркетингового. В рамках наукової статті використано та застосовано системний підхід як один із основних методів наукових досліджень, класичний метод гіпотез та інші загальні методи. Досліджено теоретичні й концептуальні засади ризику як однієї зі складних категорій економіки, що притаманна усім фазам життєвого циклу підприємництва й загальні засади аналізу комерційних та маркетингових ризиків на підставі окремої групи показників, що найповніше їх характеризують. Представлена проблема дослідження, необхідність перевірки прийнятих у дослідженні гіпотез, потреба розроблення теоретичних засад зумовили поділ дослідницького процесу на конкретні етапи та вибір відповідних методів у кожному з них. Зазначено, що на перший план в управлінні ризиками виходять глибокі загальноосвітні та професійні знання, а відтак уміння приймати самостійні рішення, раціонально використовувати час, економічний та людський потенціал. Доведено, що для досягнення мети управління отримання знань є постійним та безперервним у часі процесом, у якому праця людини набуває рис творчої роботи. Досліджено особливості ризику як економічної категорії, класифікаційні ознаки, його оцінку, фактори, що впливають, мету контролю, ідентифікацію та перевірку в теорії прийняття рішень. Дано пропозиції щодо розрахунку окремих показників комерційного та маркетингового ризиків і сформовано матрицю прийняття рішень. Врахування ризику є важливим при прийнятті комерційних рішень. Основними результатами дослідження є обґрунтування та розроблення теоретичних засад комерційного й маркетингового ризику, аналізу їх показників у процесі прийняття управлінських рішень. Практична цінність теоретичних результатів полягає у їх виробничій направленості. Реалізація у господарській діяльності зазначених пропозицій значно підвищить рівень ефективності управління комерційною та маркетинговою діяльністю й дасть можливість значно зменшити негативний вплив ризику на фінансові результати.

**Ключові слова:** ризик, комерційний ризик, маркетинговий ризик, аналіз, знання, теорія.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2021.05.053](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.05.053)

Отримано 12.10.2021

UDC 336.01:658.15

## ANALYSIS OF COMMERCIAL AND MARKETING RISKS: THE THEORETICAL ASPECT

Mikhailo Luchko<sup>1</sup>; Anatoliy Hryhoruk<sup>2</sup>; Lyubov Lytvyn<sup>2</sup>

<sup>1</sup>West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine

<sup>2</sup>Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University, Ternopil,  
Ukraine

**Summary.** Theoretical issues of analysis of a separate group of financial risks, such as, commercial and marketing, are investigated. The systematic approach as one of the main methods of scientific research, the classical method of hypotheses and other general methods of scientific research are used and applied in this paper.

*The theoretical and conceptual principles of risk as one of the complex categories of the economy, which is inherent in all phases of the business life cycle and analysis of commercial and marketing risks on the basis of a separate group of indicators that most completely characterize them are investigated in this paper. The presented research problem, the need to test the hypotheses adopted in the investigation, the need to develop theoretical foundations determined the division of the research process into specific stages and the choice of appropriate methods in each of them. It is noted that profound general and professional knowledge prevail in risk management, and thus the ability to make independent decisions, rational use of time, economic and human potential. It is proved that in order to achieve the management goal, the knowledge acquisition is constant and continuous process in time, where human labor acquires the features of creative work. The peculiarities of risk as an economic category, classification features, its assessment, influencing factors, the purpose of control, identification and verification in the theory of decision making are investigated. Proposals for the calculation of its individual indicators of commercial and marketing risks and the decision-making matrix in terms of these risks are given. Risk consideration is important while making business decisions. The main results of the investigation are substantiation and development of theoretical principles of commercial and marketing risk, analysis of their indicators in the process of making management decisions. The practical value of theoretical results is in their production orientation. The implementation of these proposals in economic activity will significantly increase the level of management of commercial and marketing activities and will significantly reduce the negative impact of risk on financial results.*

**Key words:** risk, commercial risk, marketing risk, analysis, knowledge, theory.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2021.05.053](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.05.053)

Received 12.10.2021

«Чи не ризикуємо ми, коли не ризикуємо?»

**Постановка проблеми.** На практиці господарської діяльності підприємства виконують свою роботу в умовах конкуренції й високої невизначеності процесів. Це відбувається у мінливому зовнішньому та внутрішньому середовищах, в умовах комерційного й маркетингового ризиків. У період наростаючих проблем, котрі є пов'язаними не тільки з COVID-19, фінансово-кредитною політикою держави, нестабільністю податкового законодавства, частою зміною інституційного забезпечення діяльності велике значення для стійкого функціонування підприємства набуває ефективна системи управління та аналіз стресових ситуацій. Тому для прийняття ефективних управлінських кроків доцільно використовувати сучасні наукові підходи та перевірені практикою прийоми, а саме: аналіз, прогнозування, економіко-математичне моделювання економічних об'єктів, процесів виробництва та окремих господарських ситуацій з метою уникнення ризику чи зменшення його негативних наслідків.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання, котрі предметно досліджувалися в рамках даної статті, були об'єктом багатьох наукових розвідок залежно від мети та змісту аналізу комерційного чи маркетингового ризику. До них проявляється все більш зростаючий інтерес, вони справедливо визнані ефективним апаратом формалізації теоретичних і наукових завдань у різних галузях знань.

Віддаючи належну шану багатьом науковцям, котрі внесли значний вклад у розв'язання проблем з окресленого кола питань, у рамках даної статті звернено увагу лише на ті, котрі, на нашу думку, мають безпосередній вплив на предмет дослідження.

Питання аналізу ризиків господарюючих суб'єктів опрацьовано та висвітлено у науковому доробку вітчизняних і зарубіжних учених. Перелік праць учених, котрі проаналізовано при написанні зазначеної статті, наведено в списку літератури. Він не може бути виключним, оскільки проблема, що досліджуються, є актуальною, а тому багато авторів до них звертаються в процесі вирішення наукових справ. Тому теоретичні та методологічні засади аналізу комерційних та маркетингових ризиків з метою підвищення ефективності управління підприємством потребують глибших наукових пошуків.

**Метою роботи** є дослідження розвитку теоретичних і концептуальних засад ризику як однієї зі складних категорій економіки, що притаманна усім фазам життєвого циклу підприємництва й аналіз комерційних та маркетингових ризиків на підставі окремої групи показників, що найповніше його характеризують.

Сформульована мета вимагає й передбачає дослідження теоретичних засад аналізу комерційних та маркетингових ризиків господарюючих суб'єктів і пропозиції системи показників для їх аналізу та розрахунку. Тому ми поставили саме ці питання для вирішення завдань статті.

**Виклад основного матеріалу.** В методологічному плані наші думки викладено у такій послідовності. Спочатку перерахували загальні відправні точки своїх аргументів – передумови та умови нашого бачення. На наступній стадії здійснено спробу викладу своїх міркувань стосовно означеного кола проблемних питань. У заключній фазі ми зупинилися на моделі можливого розв'язання поставленої проблеми та спробували напрацьовані теоретичний та методологічний матеріали для перевірки зазначеної пропозиції.

Представлена проблема дослідження, необхідність перевірки прийнятих у дослідженні гіпотез, потреба розроблення теоретичних засад зумовили поділ дослідницького процесу на конкретні етапи та вибір відповідних методів у кожному з них. На початковому етапі ми використовували такі наукові методи: огляд літератури та її аналіз, пряме спостереження. У подальшому використано такі методи наукових досліджень, як обстеження та інтерв'ю. Отримана інформація та знання опрацьовувалися за допомогою ретроспективного аналізу.

В процесі написання статті застосовано системний підхід як один з основних методів наукових досліджень, використано класичний метод гіпотез. Основними результатами дослідження є обґрунтування, розроблення теоретичних засад комерційного та маркетингового ризиків. Практична цінність теоретичних результатів полягає у їх виробничій направленості.

Як зазначалося, господарська діяльність кожного суб'єкта господарювання здійснюється в часі. Це перш за все динамічний та статичний процеси, що характеризуються наперед визначеним переліком господарських операцій та подіями, передбачити точний час та результати яких неможливо. Життя людини, а відтак її бізнес, комерція, робота – це все ймовірнісний ризик. Дедуктивно господарські події (операції) за кількістю сприятливих результатів з можливих (безризикових) щодо однієї події можливо поділити на достовірні, неможливі та випадкові. За кількістю сприятливих результатів щодо кількох подій виділено несумісні, протилежні та незалежні. За операціями над подіями визначено об'єднання подій, перетин подій, різницю подій та наслідок подій. Усі інші господарські події (операції) є несприятливими та піддаються ризику залежно від ступеня їх невизначеності. Зрозумілим є той незаперечний факт, що задля уникнення кризових явищ на підприємстві чи зменшення їх негативного впливу на результати діяльності необхідні певні знання [11].

Є підставою вважати, що у фундаменті управління, його функцій повинні лежати знання. У даній статті не піддано детальному аналізу поняття «знання», бо немає у цьому потреби. Скористаємося відомими енциклопедичними визначеннями. В загальному, виходячи з класичних визначень, що подані у Вікіпедії, знання – це форма існування і систематизації результатів пізнавальної діяльності людини. Виділяють різні види знання: наукове, повсякденне (*здоровий глузд*), інтуїтивне, професійне. Повсякденне знання служить основою орієнтації людини в навколишньому світі, основою її повсякденної поведінки і передбачення, але, звичайно, містить помилки і протиріччя.

Науковому знанню властиві логічна обґрунтованість, доведеність, відтворення результатів, прагнення до усунення помилок і подолання суперечок. Знання – суб'єктивний образ, об'єктивна реальність, тобто адекватне віддзеркалення зовнішнього і внутрішнього світу в свідомості людини у формі уявлень, понять, думок, теорій. Знання у професійному та широкому сенсі – сукупність понять, теоретичних побудов і уявлень. Знання лише у вузькому сенсі – дані, інформація [12].

З метою досягнення мети управління отримання знань є постійним та безперервним у часі процесом, у якому праця людини набуває рис творчої роботи. Вплив часу управляти бізнесом, працювати в ньому в складних умовах невизначеності було та залишається високим мистецтвом. Тому на перший крок виходять глибокі загальноосвітні та професійні знання, а відтак уміння приймати самостійні рішення, раціонально використовувати час, економічний та людський потенціал. «Знання стають самостійним формуванням, яке з підпорядкованої системи перетворюється на підпорядковуючий фактор, що організує рух усіх інших елементів продуктивних сил. Носієм знань є людина, в такій ролі вона починає набувати дедалі більшого значення» [10, с. 12].

Далі з'ясуємо, як впливає на ризик невизначеність. Відповідно до цього, саме невизначеність стану зовнішнього середовища, в якому функціонує бізнес, та внутрішньовиробничих ситуацій, які мають здебільшого напружений характер, змушує менеджмент брати на себе значний за виміром ризик. Зазначена дія може бути направлена як на отримання прибутку, так і понесення додаткових витрат діяльності, а відтак – отримання збитків у результаті здійснення господарської діяльності. Великою мірою це має причинно-наслідковий зв'язок та впливає на фінансово-майновий стан і зобов'язання [11].

Матеріали досліджень дозволяють зробити припущення, що ризику, як одній з найскладніших економічних категорій, пов'язаних з результатами господарської діяльності, притаманні такі риси, як: імовірнісна та економічна природа, варіантність та альтернативність, невизначеність результатів, коливання рівня та умовна постійність. Ризик є об'єктивно-суб'єктивною категорією та в багатьох випадках піддається математичному прорахунку. Для оцінювання сутності комерційного ризику, його змісту фундаментальне значення має його зв'язок з ризиком у часі, з витратами і прибутком. Проблема взаємовідношення даних категорій – одна з ключових концепцій у виробничо-господарській діяльності підприємств та у завданнях менеджменту [11].

У зв'язку із викладеним вище, ризик – поняття неоднозначне, тому його нелегко, а передусім складно визначити. У різних галузях науки та практики воно трактується неоднаково. Тому, на думку деяких авторів, неможливо створити одне універсальне визначення. Природною мовою це означає певну міру або оцінку загрози чи небезпеки, що виникає або через ймовірні події, що не залежать від нас, або через можливі наслідки прийняття рішення.

Загалом, ризик – це показник стану або події, які можуть призвести до втрати чи збитків підприємства або установи. Це пропорційно ймовірності настання цієї події та розміру збитків, які вона може спричинити. До особливостей ризику відносяться:

- об'єктивність, тобто реальні та об'єктивно існуючі економічні явища, що мають прямий чи навіть лише опосередкований вплив на становище певної організації, наприклад, відкриття, яке революціонізує енергетичну галузь;
- суб'єктивність, тобто всі рішення, прийняті в майбутньому, завжди обтяжені більшою чи меншою помилкою, що є результатом недосконалості людини, яка аналізує та приймає рішення,

- незалежність від осіб, які перебувають у групі ризику (спричинена ненавмисними діями окремих осіб);
- надзвичайність – полягає в тому, що прямо не зазначено, на яку організацію вплине ризик, коли він виникає і де він виникне (невизначеність місця, часу, особи);
- випадковість – немає статистичної закономірності;
- статистична закономірність – ми можемо визначити ймовірність, з якою дані ризики впливають на підприємництво.

Як було виявлено, оцінювання ризику повинно проводитися за допомогою різних методів. Їх вибір залежить від типу ризику, який слід оцінити. Завдяки кількісному та якісному оцінюванню можна виявити ті фактори ризику, на які слід звернути особливу увагу. Воно дає можливість управляти ризиком – вжити заходи для його уникнення чи зменшення до прийняттого розміру. Відповідно до цього існує два основних підходи до управління ризиками: активний – полягає у впливі на причини ризику, і пасивний, що полягає у зосередженні на захисті від потенційних втрат.

Не можна не зважати на те, що основною метою контролю ризику є перевірка ефективності вжитих заходів щодо зменшення ризику. У цьому аспекті варто взяти до уваги те, що до основних завдань, котрі виконуються на цьому етапі, слід віднести оцінювання: точності застосовуваних методів зменшення ризику, ефективності дій, що вживаються у сфері контролю ризиків, ступеня відповідності діяльності відповідним програмам тощо.

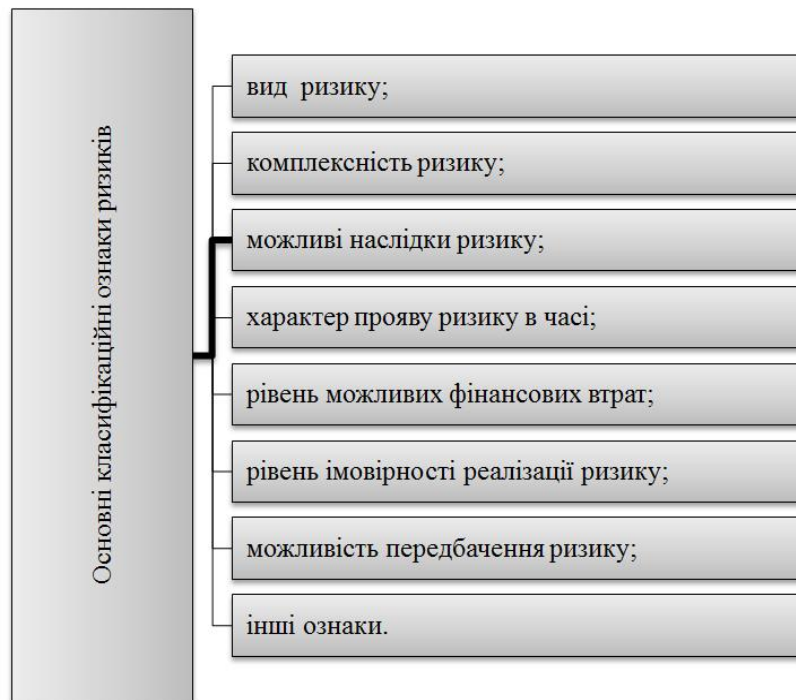
В економічній літературі під управлінням ризиками розуміють дії, спрямовані на діагностику, оцінювання, прогнозування та контроль вжитих дій. Тому головною метою управління є зменшення ризику та захист від його негативних наслідків. При цьому метою визнання (ідентифікації) є визначення видів ризику, пов'язаних із комерційною та маркетинговою діяльністю підприємства. Їх правильне визначення є важливим, оскільки дає можливість інвестору вживати заходи для їх захисту або зменшення.

Переконливим є погляд на те, що ідентифікація та перевірка ризиків необхідні у зв'язку з можливістю отримання вигоди або понесення фінансових втрат. Тому врахування ризику є важливим при прийнятті комерційних рішень. У теорії прийняття рішень проблема ризику пов'язана з ситуацією, в якій приймаються рішення. Для прийняття рішення є три умови: умова визначеності, де ефекти можна чітко визначити, умова невизначеності, пов'язана з відсутністю підстав для визначення можливостей та загроз в очікуванні конкретних наслідків, умова ризику, що визначається можливостями визначення очікуваної вигоди та ймовірність настання певних наслідків, котру можна обчислити за допомогою математичних або статистичних моделей.

Є очевидним, що прийняття рішень при невизначеності та ризику є досить складним, тоді як в умовах визначеності воно ґрунтується на конкретному та повному знанні умов. Різні умови прийняття рішень є причиною появи трьох типів ставлення до ризику: схильність до ризику, байдужість до ризику, відхилення від ризику та його вимірювання.

Крім того, важливими ознаками ризику є його динамічний та економічний характер. Ризик зростає зі збільшенням часу чи здійснення господарської операції. Проте з більшим ризиком є можливість отримати більші вигоди, і навпаки. Кожен ризик має ціну, яка визначає, чи є дана операція чи бізнес більш-менш безпечними.

Визначимо основні класифікаційні ознаки комерційних та маркетингових ризиків (рис. 1).



**Рисунок 1.** Основні класифікаційні ознаки комерційних та маркетингових ризиків

**Figure 1.** The main classification features of commercial and marketing risks

У теорії ризиків і управління застосовують такі форми впливу на ризики та їх наслідки: зменшення чи нейтралізація впливу ризиків на господарську діяльність підприємства шляхом застосовування методів оперативного керування процесами на основі даних аналізу, збереження активів від наслідків настання ризиків та договірне передавання ризиків іншим суб'єктам господарювання.

Способи уникнення ризиків, зменшення їх і їхніх наслідків дуже розмаїті. До найбільш загальних та прийнятних з них варто зарахувати: аналіз ситуації з метою відвертання ризиків, аналіз та диверсифікація ризику, страхування господарських операцій і результатів ризиків, лімітування фінансових ресурсів, маркетинг і стабільне вивчення кон'юнктури ринку, накопичення даних про стан ринку, об'єктивний незалежний аналіз та оцінювання власних потенцій, аналіз, моделювання, прогнозування та оптимізація планованої корисності.

Прийнято вважати й варто погодитися з думкою про те, що аналіз комерційних ризиків підприємств полягає в отриманні необхідних даних для прийняття управлінських рішень про доцільність участі в певному проекті й розробленні засобів для захисту від можливих фінансових утрат. З метою врахування потенційного ризику конкретного бізнес-плану корисним можуть бути дані про наслідки впливу можливих факторів ризику, які були помічені під час втілення в життя аналогічних проектів [7, с. 96]. Тому аналіз ризиків повинен, у першу чергу, передбачати розвідку природи появи ризиків, дефініцію їх рівня, що продукує основу для оцінювання ризиків та прийняття управлінських рішень щодо впливу на негативні результати ризику.

В методологічному плані аналіз комерційних та маркетингових ризиків варто розпочати зі з'ясування сутності та викладу змісту кожної господарської, комерційної чи маркетингової операції. Для цього варто поділити їх на етапи чи технологічні кроки

з метою визначення основних і допоміжних економічних чи статистичних показників та чинників, котрі впливають на такі операції, їх причинно-наслідковий зв'язок. Це дає змогу встановити можливі причини відхилення зазначених показників від нормативних чи запланованих. Саме вони і породжують базис для виникнення комерційних та маркетингових ризиків підприємства (рис. 2).



Рисунок 2. Сутність та виклад змісту комерційної операції [17]

Figure 2. The essence and presentation of commercial transaction content [17]

Фактори, що впливають на ризики, їх характеристика наведені у таблиці 1.

Прийнято вважати, що кількісні міри появи комерційного та маркетингового ризиків можливо визначити лише абсолютним або відносним рівнем утрат чи збитків. В абсолютному показнику (вираженні) комерційний та маркетинговий ризики розраховуються величиною можливих втрат у матеріально-речовому вираженні або грошовому вимірнику за наявності можливості вимірювання ризиків з причин їх появи.

Таблиця 1. Перелік факторів, що впливають на комерційний чи маркетинговий ризики

Table 1. A list of factors that affect commercial or marketing risks

Фактор	Характеристика
1	2
Людський	<ul style="list-style-type: none"> <li>- недбалість;</li> <li>- недисциплінованість;</li> <li>- обман;</li> <li>- низька класифікація;</li> <li>- корупція;</li> <li>- неуважність;</li> <li>- безвідповідальність;</li> <li>- недисциплінованість;</li> <li>- профнепридатність;</li> <li>- лінь</li> </ul>

1	2
Політика	<ul style="list-style-type: none"> <li>- зовнішня;</li> <li>- внутрішня;</li> <li>- військові дії;</li> <li>- зміна законів;</li> <li>- міжнародні події;</li> <li>- нестабільність;</li> <li>- ембарго;</li> <li>- націоналізація, експропріація;</li> <li>- мораторій;</li> <li>- конфлікти;</li> <li>- міжнародні відносини;</li> <li>- страйки</li> </ul>
Економіка	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ресурси;</li> <li>- мита;</li> <li>- попит;</li> <li>- ціни;</li> <li>- пропозиція;</li> <li>- інфляція, дефляція;</li> <li>- динаміка ринку;</li> <li>- економічна криза;</li> <li>- нестабільність валютного курсу</li> </ul>
Форс мажор	<ul style="list-style-type: none"> <li>- штрафи;</li> <li>- нещасні випадки;</li> <li>- рекет;</li> <li>- землетрус;</li> <li>- тероризм;</li> <li>- ураган;</li> <li>- повені;</li> <li>- пожари;</li> <li>- аварії;</li> <li>- крадіжки</li> </ul>
Науково-технічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>- програмне забезпечення;</li> <li>- збої, відмова техніки і транспорту;</li> <li>- система безпеки;</li> <li>- інновації</li> </ul>
Ділова інформація	<ul style="list-style-type: none"> <li>- комерційні пропозиції;</li> <li>- спотворення;</li> <li>- списки фінансового стану (персоналу, конкурентів, клієнтів, партнерів);</li> <li>- витік;</li> <li>- затримка;</li> <li>- доступність;</li> <li>- бізнес-план;</li> <li>- маркетингова неточність</li> </ul>

Можна з упевненістю сказати, що ризики операцій проявляються внаслідок негативного впливу різноманітних факторів та подій. Тому для аналізу комерційних і маркетингових ризиків варто використовувати показники, наведені у таблиці 2.



**Таблиця 2.** Показники комерційних та маркетингових ризиків

**Table 2.** Indicators of commercial and marketing risks

№ з/п	Показник	Формула розрахунку	Визначення окремих елементів
1	Ризик, що пов'язаний із підвищенням закупівельної ціни	$R_3 = \sum_{i=1}^{m^3} \sum_{j=1}^{n^3} \Delta p_{ij}^3 q_{ij}^3$	$\Delta p_{ij}^3$ – величина зміни закупівельної ціни і-го товару в групі j; $q_{ij}^3$ – кількість і-го товару в групі j; $m^3$ – кількість товарів зі зміненою ціною $n^3$ – кількість груп товарів зі зміненою ціною
2	Ризик втрати якості товару	$R_{из} = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \Delta p_{ij}^B q_{ij}^B$	
3	Ризик втрати товару в процесі транспортування	$R_{из} = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \Delta p_{ij}^B q_{ij}^B$	
4	Комерційний ризик повторного замовлення	$R_{из} = \sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^n \Delta p_{ij}^{n^3} q_{ij}^{n^3}$	
5	Комерційний ризик з причини зміни курсу валюти при отриманому кредиті	$R_s = O_3 \left( \frac{K_1 - K_2}{K_1 K_2} \right)$	$O_3$ – розмір кредиту; $K_1$ – курс закупівлі долара; $K_2$ – момент реалізації товарів і купівля по-іншому курсу долара
6	Інфляційний ризик	$R_\alpha = O_3 \left( \prod_{i=1}^l (1 + \alpha_i)^1 - 1 \right)$	$\alpha_i$ – рівень інфляції за і-й місяць; $l$ – кількість місяців
7	Ризик втраченої вигоди	$R_{yn} = D(1 + \beta_{\Delta t})^{t/\Delta t}$	$\Delta t$ – період обороту одного капіталу; $D$ – сума боргу; $\beta_{\Delta t}$ – коефіцієнт зростання за один оборот вкладених коштів; $t$ – інтервал часу боргу

Як ми зазначали, управління комерційним чи маркетинговим ризиками – це послідовність певних процесів чи дій з метою прийняття рішень і створення умов для ефективною реалізації рішень щодо їх уникнення чи зменшення наслідків. Варіанти прийняття рішень на підприємстві можуть бути представлені різними способами, наприклад, у вигляді матриці рішень, дерева рішень, математичної моделі. Матрицю прийняття рішень, яку також можливо назвати й матрицею наслідків ризику, наведено у таблиці 3.

**Таблиця 3.** Матриця прийняття рішень в умовах комерційного чи маркетингового ризику**Table 3.** Decision matrix in terms of commercial or marketing risk

Варіанти рішень	Можливі види рішень			
	Y <sub>1</sub> .....	Y <sub>2</sub> .....	Y <sub>3</sub> .....	Y <sub>n</sub>
X <sub>1</sub>	MV <sub>11</sub> .....	MV <sub>12</sub> .....	MV <sub>13</sub> .....	MV <sub>1n</sub>
·				
·				
X <sub>2</sub>	MV <sub>21</sub> .....	MV <sub>22</sub> .....	MV <sub>23</sub> .....	MV <sub>2n</sub>
·				
·				
X <sub>3</sub>	MV <sub>31</sub> .....	MV <sub>32</sub> .....	MV <sub>33</sub> .....	MV <sub>3n</sub>
·				
·				
X <sub>n</sub>	MV <sub>n1</sub> .....	MV <sub>n2</sub> .....	MV <sub>n3</sub> .....	MV <sub>nn</sub>

де, X – варіанти рішень; Y – можливі види рішень; MV – майбутні вигоди чи втрати від комерційного або маркетингового ризику.

**Висновки.** Ризик – складна економічна категорія, притаманна усім життєвим циклам й операціям господарюючих суб'єктів. Аналіз комерційного та маркетингового ризику на практиці дає можливість вчасно розробити заходи щодо його уникнення чи зменшення негативних наслідків. У загальному, відзначаючи негативну роль ризику й наслідки для фінансово-господарської діяльності, варто відзначити його позитивну функцію. Так чи ризикуємо ми, коли не ризикуємо? Ризикуємо.

**Conclusions.** Risk is a complex economic category that is inherent in all life cycles and operations of economic entities. The analysis of commercial and marketing risks in practice makes it possible in due course to develop measures in order to avoid them or reduce their negative consequences. In general, defining the negative role and consequences of risks for financial and economic activities, it is worth noting its positive function. So, do we take risks when we don't risk? We do take risks.

#### Список використаної літератури

1. Гришова І. Ю., Гнат'єва Т. М. Управління ризиками у контексті стратегії антикризового управління. Український журнал прикладної економіки. Том 1. 2016. № 3. С. 32–40.
2. Витцель М. Корпорация знания. Информационные технологии в бизнесе / под ред. М. Желены. СПб.: Питер, 2002. 1120 с.
3. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. К.: КНЕУ, 2004. 480 с.
4. Власюк В.Є. Оцінка ймовірності банкрутства вітчизняних підприємств (на прикладі ПАТ «Комбінат «Тепличний»). URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/12\\_ukr/11.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/11.pdf).
5. Гуцайлюк З. В. Економічні ризики в інформаційній системі бухгалтерського обліку. Бухгалтерський облік і аудит. 2010. № 7. С. 8–13.
6. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навчальний посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
7. Зелінська О. В., Євдокимов А. О. Основи управління комерційними ризиками підприємств. Економіка та держава. 2019. № 11. С. 96–99. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.11.96>
8. Зоріна О. А. Ідентифікація ризиків підприємства як об'єктів економічного аналізу. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит: проблеми теорії, методології, організації. 2014. № 2. С. 62–77.
9. Зоріна О. А. Методи аналізу фінансових ризиків. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4746/1/21.pdf>.

10. Коровський А. В. Еволюція людського фактору економіки та проблеми його формування: монографія. К.: КНЕУ, 2004. 184 с.
11. Лучко М. Невизначеність та ймовірнісність господарських операцій: до питання бухгалтерського обліку. Соціально-економічні проблеми і держава. 2013. Вип. 2 (9). С. 98–109. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13lmpbo.pdf>.
12. Лучко М. Р. Пізнання в розвитку теорії бухгалтерського обліку. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2015. № 1 (2). С. 33–38.
13. Останкова Л. А., Шевченко Н. Ю. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 256 с.
14. Проскура В. Ф. Методологічні підходи до управління ризиками. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9\\_ukr/102.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/102.pdf).
15. Терещенко О. О. Дискримінантна модель інтегральної оцінки фінансового стану підприємства. Економіка України. 2003. № 8. С. 38–44.
16. Самуельсон П., Нордхаус Е., Вільям Д. Стратегія розвитку підприємства / пер. с англ. М.: Вільямс, 2000. 668 с.
17. Фомин Г. П. Экономико-математические методы и модели в в коммерческой деятельности. М.: Издательство Юрайт, 2013. 462 с.
18. Ishikawa K. What is Total Quality Control? The Japanese Way. London: Prentice Hall, 1985.

## References

1. Hryshova I. Iu., Hnatieva T. M. Upravlinnia ryzykamy u konteksti stratehii antykrizovoho upravlinnia. Ukrainyskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky. Tom 1. 2016.No. 3. P. 32–40.
2. Vyttse M. Korporatsyia znanyia. Ynformatsyonnye tekhnolohyy v byznese / podred. M. Zheleny. SPb.: Pyter, 2002. 1120 p.
3. Vitlinskyi V. V., Velykoivanenko H. I. Ryzkolohiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi. Monohrafiia. K.: KNEU, 2004. 480 p.
4. Vlasiuk V. Ie. Otsinka ymovirnosti bankrutstva vitchyznanykh pidpriemstv (na prykladi PAT “Kombinat “Teplychnyi”). URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/12\\_ukr/11.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/11.pdf).
5. Hutsailiuk Z. V. Ekonomichni ryzyky v informatsiini systemi bukhhalterskoho obliku. Bukhhalterskyi oblik i audyt. 2010. No. 7. P. 8–13.
6. Donets L. I. Ekonomichni ryzyky ta metody yikh vymiriuvannia: navchalnyi posibnyk. K.: Tsentr navchalnoi literatury, 2006. 312 p.
7. Zelinska O. V., Yevdokymov A. O. Osnovy upravlinnia komertsiiinykh ryzykamy pidpriemstv. Ekonomika ta derzhava. No. 11. 2019. P. 96–99. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2019.11.96>
8. Zorina O. A. Identyfikatsiia ryzykiv pidpriemstva yak obektiv ekonomichnoho analizu. Bukhhalterskyi oblik, analiz ta audyt: problemy teorii, metodolohii, orhanizatsii. 2014. No. 2. P. 62–77.
9. Zorina O. A. Metody analizu finansovykh ryzykiv. URL: <http://eztur.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4746/1/21.pdf>.
10. Korovskiy A.V. Evoliutsiia liudskoho faktoru ekonomiky ta problemy yoho formuvannia: monohrafiia. K.: KNEU, 2004. 184 p.
11. Luchko M. Nevyznachenist ta ymovirnisnist hospodarskykh operatsii: do pytannia bukhhalterskoho obliku Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava. 2013. Vyp. 2 (9). P. 98–109. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13lmpbo.pdf>.
12. Luchko M. R. Piznannia v rozvytku teorii bukhhalterskoho obliku. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii: Ekonomika. 2015. No. 1 (2). P. 33–38.
13. Ostantkova L. A., Shevchenko N. Iu. Analiz, modeliuvannia ta upravlinnia ekonomichnymy ryzykamy: navch. posib. K.: Tsentr uchbovoi literatury, 2011. 256 p.
14. Proskura V. F. Metodolohichni pidkhody do upravlinnia ryzykamy. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9\\_ukr/102.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/102.pdf).
15. Tereshchenko O. O. Dyskryminantna model intehralnoi otsinky finansovoho stanu pidpriemstva. Ekonomika Ukrainy. 2003. No. 8. P. 38–44.
16. Samuelson P., Nordkhaus E., Vyliam D. Stratehiya razvytyia predpriyatya / per. s anhl. M.: Vyliame, 2000. 668 p.
17. Fomyn H. P. Экономыко-математыческые методы i модели v коммерческои деиателности. М.: Yzdatelstvo Yurait, 2013. 462 p.
18. Ishikawa K. What is Total Quality Control? The Japanese Way. London: Prentice Hall, 1985.