

*Тарасова К. І., к.е.н., доц.,
доцент кафедри маркетингу та міжнародної логістики
Одеський національний економічний університет
ckvett@gmail.com
ORCID: 0000-0002-9072-0591*

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТА МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ

***Анотація.** У статті досліджено роль маркетингових досліджень як інструменту ідентифікації та мінімізації ризиків у умовах невизначеності. Обґрунтовано, що сучасні маркетингові рішення приймаються за умов обмеженості інформації та нестабільності ринкового середовища, що зумовлює перехід від прогнозування до адаптивного управління. Визначено, що маркетингові дослідження трансформуються у безперервний процес збору, аналізу та інтерпретації даних, спрямований на зменшення невизначеності та підвищення обґрунтованості рішень. Розглянуто використання внутрішніх, зовнішніх та альтернативних джерел інформації, а також роль експериментальних методів і сценарного аналізу у процесі управління маркетинговими ризиками. Доведено, що інтеграція маркетингових досліджень у систему управління ризиками дозволяє своєчасно ідентифікувати ризики та формувати ефективні механізми реагування.*

***Ключові слова:** маркетингові дослідження, невизначеність, маркетингові ризики, управління ризиками, аналітика даних, адаптивне управління, сценарний аналіз.*

JEL code classification: D81, M21, M31

Постановка проблеми. У сучасному бізнес-середовищі маркетинг дедалі більше функціонує в ситуації невизначеності, зумовленої змінами поведінки споживачів, трансформацією каналів збуту, нестабільністю вартості залучення клієнтів, логістичними обмеженнями та коливаннями регуляторного поля. За таких обставин традиційні підходи до планування та прогнозування втрачають ефективність, оскільки історичні дані не забезпечують надійності оцінки майбутніх результатів.

Сучасні маркетингові рішення дедалі частіше приймаються не в умовах вимірюваного ризику, а в ситуації істинної невизначеності, коли неможливо точно оцінити ймовірності подій та їх наслідки. У таких умовах управління маркетингом набуває характеру постійного тестування гіпотез, адаптації та швидкого навчання на основі нових даних.

Це зумовлює зростання ролі маркетингових досліджень, які трансформуються з разової функції у безперервний процес збору та аналізу інформації. Використання внутрішніх даних підприємства, цифрових платформ, швидких опитувань та експериментальних методів дозволяє оперативно реагувати на зміни та зменшувати невизначеність управлінських рішень.

Водночас суттєвою проблемою залишається обмеженість і нестабільність доступних даних, особливо в умовах воєнного часу, що зумовлює необхідність переходу до альтернативних джерел інформації та підвищує вимоги до якості аналітики. Крім того, зростання цінової чутливості споживачів і зниження лояльності до брендів підвищують ризики прийняття помилкових маркетингових рішень, що може призводити до втрати ефективності маркетингових інвестицій і позицій на ринку.

Це робить актуальною проблему переосмислення ролі маркетингових досліджень як інструменту не лише отримання інформації, а й ідентифікації, оцінки та мінімізації ризиків в умовах невизначеності.



Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика функціонування маркетингу в умовах невизначеності є предметом дослідження багатьох зарубіжних науковців. Зокрема, Ф. Найт [1] обґрунтував розмежування понять ризику та невизначеності, підкреслюючи обмеженість кількісних методів у ситуаціях, коли неможливо визначити ймовірності подій. Подальший розвиток цих ідей відображено у працях К. Кохлі та Б. Яворські [2], які розглядають орієнтацію на ринок як процес формування та використання інформації для прийняття управлінських рішень.

Вагомий внесок у дослідження адаптації підприємств до змін середовища зробили Д. Тіс, Г. Пізано та Е. Шуен [3], які обґрунтували значення здатності підприємств до навчання та швидкого реагування на зміни. Також у науковій літературі значна увага приділяється сценарному плануванню та експериментальним підходам як інструментам зниження невизначеності.

Серед українських науковців вагомий внесок у розвиток маркетингу та дослідження його трансформації в умовах нестабільного середовища зробили М. А. Окландер, Т. О. Окландер [4], С. М. Ілляшенко [5, 6], Н. В. Чухрай [7, 8], В. В. Россоха [9], у працях яких розглядаються питання цифровізації маркетингової діяльності, зростання ролі даних, інноваційного розвитку та адаптації підприємств до динамічних змін ринку. Значну увагу приділено також проблемам управління маркетинговими ризиками, використанню аналітичних інструментів і формуванню партнерських відносин у бізнес-середовищі.

Разом з тим, незважаючи на значну кількість наукових праць, недостатньо дослідженими залишаються питання інтеграції маркетингових досліджень у систему управління ризиками підприємства та їх використання як інструменту мінімізації ризиків у умовах невизначеності.

Більшість традиційних підходів орієнтовані на відносно стабільне ринкове середовище та наявність повних і достовірних даних, що обмежує їх використання в ситуаціях швидких змін. Водночас сучасні підприємства стикаються з поєднанням ринкових і інформаційних ризиків, зокрема нестабільністю попиту, змінами поведінки споживачів та обмеженістю статистичних даних. Це суттєво ускладнює процес прийняття маркетингових рішень і підвищує ймовірність помилок. За таких умов особливої актуальності набуває питання інтеграції маркетингових досліджень у систему управління ризиками підприємства.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у дослідженні ролі маркетингових досліджень як інструменту ідентифікації та мінімізації ризиків у умовах невизначеності. Основна увага зосереджена на вивченні теоретичних і прикладних аспектів використання маркетингових досліджень у процесі прийняття управлінських рішень, зокрема в умовах нестабільного ринкового середовища та обмеженості інформації. Стаття також розглядає можливості застосування сучасних підходів, включаючи використання цифрових даних, експериментальних методів та аналітичних інструментів, для виявлення, оцінки та мінімізації маркетингових ризиків.

У рамках дослідження проаналізовано вплив невизначеності на ефективність маркетингової діяльності, а також обґрунтовано підходи до підвищення стійкості маркетингових стратегій шляхом інтеграції дослідницьких інструментів у систему управління ризиками підприємства. Особлива увага приділяється формуванню адаптивних механізмів прийняття рішень у контексті динамічних змін ринкового середовища.

Виклад основного матеріалу. У умовах невизначеності маркетингові дослідження набувають принципово нового значення, трансформуючись із допоміжного інструменту збору інформації у ключовий елемент системи управління ризиками підприємства. Така зміна зумовлена тим, що сучасні маркетингові рішення дедалі частіше приймаються не за наявності повної та стабільної інформації, а в ситуації, коли неможливо точно оцінити ймовірності подій, поведінку споживачів або наслідки зовнішніх змін. У цьому контексті особливого значення набуває підхід Ф. Найта [1], який розмежував ризик як явище, що піддається кількісному вимірюванню, і невизначеність як ситуацію, у якій такі оцінки є обмеженими або взагалі неможливими. Саме тому в сучасному маркетингу вже недостатньо спиратися лише на історичні дані та традиційні прогностичні моделі, оскільки вони ефективні переважно в умовах відносної стабільності ринкового середовища.

Подальший розвиток цієї логіки простежується у працях К. Кохлі та Б. Яворські [2], які розглядали орієнтацію на ринок як безперервний процес формування, поширення та використання ринкової інформації для прийняття управлінських рішень. У межах такого підходу маркетингові дослідження перестають бути разовою процедурою збору відомостей і перетворюються на постійно діючий механізм виявлення змін у попиті, поведінці споживачів, конкурентному середовищі та ефективності маркетингових дій. Це означає, що функція досліджень дедалі тісніше пов'язується не лише з інформаційним забезпеченням, а й із формуванням здатності підприємства своєчасно помічати ринкові сигнали та адаптувати власні рішення до нових умов.

Значний внесок у розуміння цієї трансформації зробили також Д. Тіс, Г. Пізано та Е. Шуен [3], які обґрунтували значення здатності підприємств до навчання, оновлення компетенцій і швидкого реагування на зміни середовища. У цьому аспекті маркетингові дослідження слід розглядати як частину ширшої адаптивної спроможності підприємства, що забезпечує не лише фіксацію поточного стану ринку, а й постійне уточнення гіпотез, перевірку припущень та коригування маркетингової поведінки. Відповідно, сучасне підприємство отримує конкурентну перевагу не стільки завдяки точності довгострокового прогнозу, скільки завдяки швидкості виявлення змін, інтерпретації даних і переналаштування маркетингових рішень.

У зв'язку з цим сучасні маркетингові дослідження мають забезпечувати постійне зменшення невизначеності через поєднання аналітики, експериментів і сценарного мислення. Сценарний підхід дає змогу враховувати кілька можливих варіантів розвитку подій і оцінювати наслідки кожного з них для попиту, ціноутворення, каналів збуту чи маркетингового бюджету. Водночас експериментальні підходи дозволяють не лише описувати ринкову ситуацію, а й перевіряти реальні причинно-наслідкові зв'язки між маркетинговими діями та результатами. Саме тому в умовах невизначеності маркетингові дослідження дедалі більше набувають характеру безперервного циклу: збір даних, формування гіпотез, тестування рішень, оцінка результатів і подальше коригування дій.

Однією з ключових характеристик маркетингової діяльності в таких умовах є необхідність переходу від прогнозування до адаптивного управління. Це означає, що управлінські рішення формуються не як остаточні, а як робочі гіпотези, які підлягають постійній перевірці у процесі практичної діяльності. Такий підхід дозволяє підприємствам не лише реагувати на зміни, а й активно формувати власне розуміння ринку через навчання на основі даних.

У цьому контексті особливого значення набувають експериментальні методи, зокрема тестування різних варіантів маркетингових рішень, які дають змогу оцінювати їх ефективність у реальному часі та знижувати ризик помилкових управлінських дій. На відміну від традиційного підходу, де рішення приймається на основі прогнозу і реалізується у повному масштабі, експериментальна логіка передбачає поетапне впровадження змін із попередньою перевіркою їх результативності на обмеженій аудиторії.

Практика провідних компаній підтверджує ефективність такого підходу. Зокрема, цифрові платформи, такі як Booking.com, широко використовують експериментальну модель управління, проводячи тисячі тестів для оцінки впливу змін у дизайні, пропозиції чи комунікаціях на поведінку користувачів. Це дозволяє компанії мінімізувати ризики впровадження неефективних рішень та забезпечувати поступове підвищення результативності.

У сфері роздрібної торгівлі прикладом є компанія Tesco [10, 11], яка активно використовує дані програм лояльності для тестування цінових пропозицій, асортименту та комунікацій із різними сегментами споживачів. Такий підхід дозволяє не лише адаптувати маркетингові рішення до змін попиту, а й знижувати ризики втрати клієнтів у умовах зростаючої цінової чутливості.

Українські підприємства також демонструють поступовий перехід до адаптивних моделей управління. Наприклад, мережа «Чистенько» використовує інструменти сегментації аудиторії та аналізу даних, зокрема на основі Big Data і таргетованих комунікацій, що дозволяє більш точно визначати цільові сегменти та підвищувати ефективність маркетингових заходів. Крім того, впровадження цифрових інструментів моніторингу та аудиту діяльності торгових точок забезпе-

чує виявлення проблемних зон і оперативне прийняття управлінських рішень [12, 13]. У випадку Nova Poshta [14] застосування клієнтських метрик і аналітики поведінки споживачів сприяє оперативному реагуванню на зміни попиту та підтримці високого рівня сервісу.

Важливу роль у цьому процесі відіграють дані, структура та джерела яких зазнають суттєвих змін. У ситуації обмеженості або затримки офіційної статистики підприємства дедалі більше покладаються на внутрішні джерела інформації, такі як дані систем управління взаємовідносинами з клієнтами, електронної комерції, точок продажу та контакт-центрів. Ці дані характеризуються високою оперативністю та частотою оновлення, що дозволяє оперативно відстежувати зміни попиту, поведінки споживачів і ефективності маркетингових заходів, однак потребують належної аналітичної обробки, очищення та інтерпретації.

Сучасні компанії дедалі активніше використовують внутрішні дані як «сенсори ринку», що дають змогу виявляти ранні сигнали змін. Наприклад, компанія Amazon аналізує поведінку користувачів у режимі реального часу, відстежуючи кліки, перегляди та покупки для оперативного коригування рекомендацій і цінових пропозицій [15]. Аналогічно Netflix використовує дані про перегляд контенту для адаптації як маркетингових комунікацій, так і самого продукту, що дозволяє знижувати ризики невідповідності пропозиції очікуванням аудиторії [16].

Поряд із внутрішніми даними зростає значення альтернативних джерел інформації, зокрема даних цифрових платформ, мобільних операторів, маркетплейсів, соціальних мереж, а також результатів коротких «пульсових» опитувань і поведінкових індикаторів споживачів. Такі джерела дозволяють швидко отримувати інформацію про зміни в настроях аудиторії, географічну мобільність, інтереси та реакцію на маркетингові стимули.

Показовими є приклади використання великих масивів даних у практиці як українських, так і зарубіжних підприємств. Зокрема, мережа «Чистенько» застосовує сегментацію аудиторії на основі поведінкових і географічних характеристик із використанням даних мобільних операторів та цифрових платформ, що дозволяє більш точно визначати потенційний попит у конкретних локаціях і підвищувати ефективність маркетингових комунікацій. За результатами впровадження таких інструментів компанія зафіксувала зростання трафіку до нових торгових точок у 3–4 рази, що свідчить про зниження ризиків невдалого розміщення бізнесу. Водночас компанія «Нова пошта» активно використовує внутрішні дані про клієнтські операції та рівень задоволеності для оперативного реагування на зміни попиту, що дозволяє підтримувати високу якість сервісу навіть в умовах нестабільності.

У зарубіжній практиці подібні підходи мають ще більш системний характер. Так, компанії Amazon і Netflix використовують великі масиви поведінкових даних для персоналізації пропозицій і прогнозування попиту, що дозволяє не лише підвищувати ефективність маркетингових комунікацій, а й мінімізувати ризики прийняття неефективних рішень. Таким чином, як в Україні, так і за кордоном використання великих даних поступово стає ключовим інструментом зниження невизначеності та підвищення обґрунтованості маркетингових рішень.

Крім того, сучасні технології, зокрема штучний інтелект і машинне навчання, значно розширюють можливості обробки даних. Вони дозволяють не лише аналізувати великі обсяги інформації, а й виявляти приховані закономірності, прогнозувати поведінку споживачів і автоматизувати прийняття маркетингових рішень. Наприклад, компанії використовують алгоритми для прогнозування відтоку клієнтів, оптимізації рекламних кампаній і персоналізації пропозицій, що сприяє зниженню ризиків і підвищенню ефективності маркетингових інвестицій.

Поєднання різних типів даних – внутрішніх, зовнішніх і альтернативних – забезпечує ефект так званої триангуляції, що дозволяє зменшити ризик помилок, пов'язаних із використанням одного джерела інформації. У результаті підприємства отримують більш повну картину ринку, що формує інформаційну основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень в умовах невизначеності.

У контексті управління ризиками маркетингові дослідження виконують функцію не лише збору інформації, а й її трансформації у практичні управлінські рішення. Важливим етапом використання маркетингових досліджень у системі управління ризиками є ідентифікація ризи-

ків, яка передбачає виявлення ключових факторів невизначеності, що можуть впливати на результати маркетингової діяльності. До таких ризиків належать зміни споживчого попиту, коливання ефективності каналів комунікації, зростання вартості залучення клієнтів, а також поведінкові та конкурентні фактори. Використання аналітики даних і дослідницьких інструментів дозволяє системно виявляти ці ризики та враховувати їх у процесі прийняття управлінських рішень. Це передбачає інтеграцію результатів досліджень у систему ризик-менеджменту підприємства, зокрема через ідентифікацію ключових ризиків, оцінку їх впливу та ймовірності, а також розробку заходів реагування. У сучасній практиці це означає, що результати досліджень безпосередньо впливають на розподіл маркетингових бюджетів, вибір каналів комунікації та коригування продуктових пропозицій, а також оцінюються через систему кількісних показників ефективності та ризику.

Зокрема, підприємства дедалі частіше використовують такі показники, як рентабельність маркетингових інвестицій, ефективність рекламних каналів, вартість залучення клієнта, а також індикатори ризику, зокрема волатильність попиту або очікувані втрати за різними сценаріями. Використання підходів на основі очікуваного значення результату та сценарного аналізу дозволяє оцінювати можливі наслідки управлінських рішень ще до їх масштабного впровадження, що суттєво знижує ризик фінансових втрат.

Показовими є приклади міжнародних компаній, які інтегрують аналітику в процес управління ризиками. Так, Spotify використовує поведінкові дані користувачів для формування персоналізованих рекомендацій і тестування нових функцій, що дозволяє знижувати ризик відтоку аудиторії. Компанія Uber застосовує прогностичні моделі для балансування попиту і пропозиції [17], мінімізуючи ризики перевантаження сервісу або втрати клієнтів. У сфері швидкої моди компанія Zara [18] аналізує дані продажів у реальному часі для оперативного коригування асортименту, що дозволяє уникати перевиробництва та знижувати маркетингові ризики.

В українських реаліях подібні підходи також набувають поширення. Підприємства дедалі частіше використовують внутрішні аналітичні системи, клієнтські метрики та дані операційної діяльності для виявлення ризиків, пов'язаних із змінами попиту, поведінкою споживачів і ефективністю маркетингових заходів. Це дозволяє не лише реагувати на негативні тенденції, а й запобігати їм шляхом своєчасного коригування управлінських рішень.

У цьому контексті значну роль відіграє сценарний підхід, який дозволяє підприємствам розглядати декілька можливих варіантів розвитку подій і оцінювати їх вплив на ключові маркетингові показники. Такий підхід особливо актуальний в умовах нестабільності, коли неможливо точно передбачити майбутні зміни ринку. Використання сценаріїв у поєднанні з кількісними оцінками, зокрема розрахунком очікуваних результатів та можливих втрат, дозволяє формувати більш гнучкі та стійкі маркетингові стратегії, здатні адаптуватися до різних варіантів розвитку ринкової ситуації.

Крім того, важливим інструментом зниження невизначеності є впровадження системи постійного моніторингу ключових показників ефективності та ризику. Такий підхід узгоджується з положеннями стандарту ISO 31000 [19], відповідно до якого управління ризиками має бути безперервним процесом, що включає моніторинг і перегляд ризиків у динамічному середовищі. У межах маркетингової діяльності це передбачає регулярне відстеження як результативних показників (обсяг продажів, рентабельність маркетингових інвестицій, вартість залучення клієнта), так і індикаторів ризику, що сигналізують про можливі відхилення.

Важливість раннього виявлення змін підкреслюється також у концепції орієнтації на ринок, запропонованій К. Кохлі та Б. Яворські [2], які розглядають своєчасне отримання та використання інформації як основу ефективного управління. У цьому контексті особливого значення набувають так звані ранні сигнали, що дозволяють фіксувати зміни в поведінці споживачів, ефективності каналів комунікації або рівні взаємодії з брендом ще до того, як вони вплинуть на фінансові результати.

Крім того, відповідно до концепції динамічних здатностей Д. Тіса, Г. Пізано та Е. Шуена [3], підприємства мають не лише збирати інформацію, а й швидко інтерпретувати її та адаптувати свої дії.

У цьому аспекті системи моніторингу виступають інструментом реалізації здатності до своєчасного реагування на зміни середовища, забезпечуючи безперервний цикл «виявлення – аналіз – реагування».

У практичному вимірі це реалізується через використання інтегрованих аналітичних панелей, які об'єднують дані з різних джерел і дозволяють відстежувати показники у режимі, наближеному до реального часу. Важливим елементом є встановлення порогових значень і тригерів, що сигналізують про необхідність перегляду управлінських рішень. Такий підхід відповідає сучасним підходам до управління ризиками, які передбачають не лише їх оцінку, а й активне управління на основі даних.

Практичні приклади діяльності підприємств свідчать про те, що використання клієнтських метрик і цифрових даних дозволяє ефективно реагувати на зміни попиту та підвищувати якість управлінських рішень. Зокрема, компанія «Нова пошта» активно використовує показники задоволеності клієнтів, частоти користування послугами та динаміки відправлень для оперативного коригування сервісних і маркетингових рішень, що дозволяє підтримувати стабільний рівень попиту навіть в умовах нестабільності.

У роздрібній торгівлі ефективність використання даних демонструє мережа Tesco, яка застосовує аналітику програм лояльності для сегментації клієнтів і персоналізації пропозицій. Це дозволяє більш точно адаптувати асортимент і маркетингові комунікації до потреб різних груп споживачів, знижуючи ризик неефективного використання маркетингового бюджету.

У цифровому середовищі показовим є приклад компанії Meta (Facebook), яка використовує поведінкові дані користувачів для оптимізації рекламних кампаній у режимі реального часу [20]. Завдяки цьому рекламодавці отримують можливість оперативно змінювати налаштування кампаній залежно від реакції аудиторії, що значно підвищує ефективність таргетування.

В українській практиці також активно застосовується сегментація аудиторії на основі поведінкових і географічних характеристик. Наприклад, використання даних мобільних операторів і цифрових платформ дозволяє підприємствам визначати потенційно привабливі локації для відкриття нових торгових точок, підвищуючи точність прийняття рішень і знижуючи ризики інвестиційних помилок.

Висновки. У ході дослідження встановлено, що в умовах невизначеності маркетингові дослідження трансформуються у ключовий інструмент управління ризиками підприємства. Вони забезпечують не лише збір інформації, а й безперервне зменшення невизначеності через поєднання аналітики, експериментів і сценарного підходу.

Доведено, що ефективність маркетингової діяльності залежить від переходу до адаптивного управління, заснованого на перевірці гіпотез і використанні цифрових даних. Поєднання внутрішніх, зовнішніх та альтернативних джерел інформації дозволяє підвищити обґрунтованість рішень і своєчасно реагувати на зміни ринку.

Виявлено, що інтеграція маркетингових досліджень у систему управління ризиками передбачає використання сценарного аналізу, кількісних оцінок і системи постійного моніторингу показників ефективності та ризику.

Отже, маркетингові дослідження виступають комплексним інструментом виявлення, оцінки та зниження ризиків, забезпечуючи підвищення стійкості підприємства та ідентифікацію й мінімізацію ризиків у умовах невизначеності. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою прикладних моделей інтеграції досліджень у систему управління ризиками, а також із розвитком інструментів кількісної оцінки маркетингових ризиків у динамічному середовищі.

Список використаних джерел:

1. Knight F.H. Risk, Uncertainty and Profit. Boston : Houghton Mifflin, 1921. 381 p.
2. Kohli A.K., Jaworski B.J. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*. 1990. Vol. 54. No. 2. P. 1–18.
3. Teece D.J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18. No. 7. P. 509–533.
4. Окландер М.А., Окландер Т.О. Маркетинг у цифровій економіці : монографія. Одеса : Астропринт, 2017. 312 с.

5. Ілляшенко С.М. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : монографія. Суми : Університетська книга, 2008. 615 с.
6. Ілляшенко С.М. Управління ризиками в маркетингу інновацій. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 1. С. 45–52.
7. Чухрай Н.В. Формування ланцюгів постачання: питання теорії та практики : монографія. Львів : Інтелект-Захід, 2007. 232 с.
8. Чухрай Н.В. Маркетингові дослідження у формуванні партнерських відносин підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 769. С. 203–210.
9. Россиха В.В. Теоретичні засади формування маркетингової системи аграрних підприємств. *Економіка АПК*. 2010. № 5. С. 124–130.
10. Humby C., Hunt T., Phillips T. Scoring Points: How Tesco Continues to Win Customer Loyalty. London : Kogan Page, 2008. 256 p.
11. Wedel M., Kannan P.K. Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*. 2016. Vol. 80. No. 6. P. 97–121.
12. Використання чек-листів для аудиту магазинів: кейс компанії «Чистенько». URL: <https://collaborator.biz/blog/using-checklists-to-audit-stores-the-case-of-chystenko/>
13. Як компанії використовують Big Data та таргетовані розсилки: досвід «Чистенько». URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-kompaniyi-vikoristovuyut-targetovani-ta-trigerni-rozsilki-dosvid-sushiya-feodal-5-element-ta-grandcar>
14. Нова пошта. Офіційний сайт. URL: <https://novaposhta.ua>
15. Wedel M., Kannan P.K. Artificial intelligence and marketing: what, where, and how? *Journal of Marketing*. 2020. Vol. 84. No. 6. P. 1–19.
16. Kumar V., Reinartz W. Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools. 3rd ed. Cham : Springer, 2018. 550 p.
17. Hall J.V., Kendrick C., Nosko C. The effects of Uber's surge pricing: a case study. *The Economic Journal*. 2017. Vol. 127. No. 605. P. 232–268.
18. Ghemawat P., Nueno J.L. Zara: Fast Fashion. *Harvard Business School Case*. 2006. No. 703-497. P. 1–35.
19. ДСТУ ISO 31000:2018 Менеджмент ризиків. Принципи та настанови. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2019. 20 с.
20. Facebook for Business. How ads delivery works. URL: <https://www.facebook.com/business/help>

References:

1. Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Boston, MA: Houghton Mifflin, 381 p.
2. Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, no. 54 (2), pp. 1–18.
3. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, no. 18(7), pp. 509–533.
4. Oklander, M. A., & Oklander, T. O. (2017). *Marketynh u tsyvrovii ekonomitsi: monohrafiia* [Marketing in the digital economy: Monograph]. Odesa: Astroprint, 312 p. (in Ukrainian)
5. Illiashenko, S. M. (2008). *Marketynh innovatsii i innovatsii v marketynhu: monohrafiia* [Marketing of innovations and innovations in marketing: Monograph]. Sumy: Universytetska knyha, 615 p. (in Ukrainian)
6. Illiashenko, S. M. (2011). Upravlinnia ryzykamy v marketynhu innovatsii [Risk management in innovation marketing]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, no. 1, pp. 45–52. (in Ukrainian)
7. Chukhray, N. V. (2007). *Formuvannia lantsiuhiv postachannia: pytannia teorii ta praktyky: monohrafiia* [Supply chain formation: Theoretical and practical aspects: Monograph]. Lviv: Intelekt-Zakhid, 232 p. (in Ukrainian)
8. Chukhray, N. V. (2013). Marketynhovi doslidzhennia u formuvanni partnerskykh vidnosyn pidpriemstv [Marketing research in the formation of partnership relations of enterprises]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika"*, no. 769, pp. 203–210. (in Ukrainian)
9. Rossokha, V. V. (2010). Teoretychni zasady formuvannia marketynhovoï systemy ahrarnykh pidpriemstv [Theoretical foundations of marketing system formation in agricultural enterprises]. *Ekonomika APK*, no. 5, pp. 124–130. (in Ukrainian)
10. Humby, C., Hunt, T., & Phillips, T. (2008). *Scoring points: How Tesco continues to win customer loyalty*. London: Kogan Page, 256 p.
11. Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*, vol. 80, no. 6, pp. 97–121.
12. Vykorystannia chek-lystiv dlia audytu mahazyniv: keis kompanii "Chystenko" [Using checklists to audit stores: The case of "Chystenko"]. (n.d.). Available at: <https://collaborator.biz/blog/using-checklists-to-audit-stores-the-case-of-chystenko/>
13. Yak kompanii vykorystovuiut Big Data ta tarhetovani rozsylyky: dosvid "Chystenko" [How companies use Big Data and targeted messaging: The case of "Chystenko"]. (n.d.). Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-kompaniyi-vikoristovuyut-targetovani-ta-trigerni-rozsilki-dosvid-sushiya-feodal-5-element-ta-grandcar>

14. Nova Poshta. (n.d.). *Ofitsiyni sait* [Official website]. Available at: <https://novaposhta.ua>
15. Wedel, M., & Kannan, P. K. (2020). Artificial intelligence and marketing: What, where, and how? *Journal of Marketing*, vol. 84, no. 6, pp. 1–19.
16. Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). *Customer relationship management: Concept, strategy, and tools* (3rd ed.). Cham: Springer, 550 p.
17. Hall, J. V., Kendrick, C., & Nosko, C. (2017). The effects of Uber's surge pricing: A case study. *The Economic Journal*, vol. 127, no. 605, pp. 232–268.
18. Ghemawat, P., & Nueno, J. L. (2006). Zara: Fast fashion. Harvard Business School Case, no. 703-497, pp. 1–35.
19. International Organization for Standardization. (2018). ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines. Geneva: ISO, 20 p.
20. Facebook for Business. (n.d.). How ads delivery works. Available at: <https://www.facebook.com/business/help>

Tarasova K. I., PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing and International Logistics
Odesa National Economic University
ckvett@gmail.com
ORCID: 0000-0002-9072-0591

MARKETING RESEARCH UNDER UNCERTAINTY AS A TOOL FOR IDENTIFYING AND MITIGATING RISKS

Abstract. *The article examines the role of marketing research as a tool for identifying and minimizing risks under conditions of uncertainty. It is substantiated that in the modern business environment, marketing decisions are increasingly made in situations characterized by limited information, volatility of consumer behavior, and instability of market conditions. This significantly reduces the effectiveness of traditional forecasting approaches and necessitates a transition toward adaptive management models based on continuous data analysis and flexible decision-making. The study emphasizes that marketing research is no longer a one-time activity but is transforming into an ongoing process of data collection, analysis, and interpretation aimed at reducing uncertainty and improving the validity of managerial decisions. Special attention is paid to the use of internal, external, and alternative data sources, including customer data, digital platforms, behavioral indicators, and rapid surveys, which enable companies to respond promptly to changes in market demand. The paper also explores the application of experimental methods, such as testing marketing hypotheses, as well as scenario analysis as key tools for managing marketing risks. It is argued that integrating marketing research into the enterprise risk management system allows organizations to identify potential risks in a timely manner, assess their impact, and develop effective response strategies. The use of data analytics, customer metrics, and modern technologies contributes to more accurate targeting, efficient allocation of marketing resources, and reduction of decision-making risks. Practical examples from both international and Ukrainian companies demonstrate the effectiveness of data-driven approaches in enhancing marketing performance and ensuring business resilience. The findings confirm that marketing research serves as a comprehensive instrument for risk identification, assessment, and mitigation, enabling enterprises to adapt to dynamic market conditions and maintain competitiveness in an uncertain environment.*

Keywords: *marketing research, uncertainty, marketing risks, risk management, data analytics, adaptive management, scenario analysis.*

Дата надходження статті: 18.03.2026
Дата прийняття статті: 15.04.2026
Дата публікації статті: 24.06.2026