

УДК 658.89:339.138.2
DOI: 10.60022/3(3)-23S

Пархаєва Наталя Вікторівна

кандидат технічних наук

доцент кафедри логістики та торговельного бізнесу

Київський торговельно-економічний університет, Україна

Parkhaieva Natalya

Ph.D in Technical Sciences

Associate Professor Department of Logistics and Trade Business

State university of trade and economics, Ukraine

ORCID: 0000-0002-9834-501X

РИЗИКИ КОМЕРЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

Анотація. У статті досліджено теоретичні і прикладні аспекти ідентифікації ризиків у комерційній діяльності підприємств роздрібно́ї торгівлі та обґрунтовано інструментарій антикризового управління в умовах нестабільного ринкового середовища. Визначено, що сучасне функціонування підприємств ритейлу характеризується високим рівнем невизначеності, зумовленим посиленням конкурентної боротьби, коливаннями споживчого попиту, порушенням логістичних ланцюгів постачання та трансформацією торговельних бізнес-процесів. Обґрунтовано необхідність системного підходу до ідентифікації ризиків як ключового етапу управління в сфері комерційної діяльності. Узагальнено основні групи ризиків підприємства роздрібно́ї торгівлі, зокрема товарні, логістичні, фінансові, маркетингові та організаційно-управлінські.

Систематизовано інструменти антикризового управління, спрямовані на мінімізацію негативного впливу ризиків, серед яких диверсифікація постачальників, оптимізація асортиментної політики, впровадження систем управління товарними запасами, використання гнучких цінових стратегій та цифрових інструментів аналітики продажів і прогнозування попиту.

Запропоновано систему показників оцінювання ризиків, що дозволяє здійснювати моніторинг комерційної діяльності та своєчасно виявляти негативні тенденції у функціонуванні торговельного підприємства.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів для підвищення ефективності управління комерційною діяльністю підприємств роздрібно́ї торгівлі та забезпечення їх економічної стійкості в умовах динамічного ринкового середовища.

Ключові слова: ризик, комерційна діяльність, підприємство роздрібно́ї торгівлі, ідентифікація ризиків, антикризове управління, показники оцінювання ризиків.

COMMERCIAL ACTIVITY RISKS AND ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN RETAIL ENTERPRISES

Abstract. The article examines the theoretical and practical aspects of risk identification in the commercial activities of retail enterprises and substantiates the tools of anti-crisis management under conditions of an unstable market environment. It is determined that the modern functioning of retail enterprises is characterized by a high level of uncertainty caused by increasing competition, fluctuations in consumer demand, disruptions in supply chains, macroeconomic instability, and the transformation of trade business processes under the influence of digitalization. In such conditions, risk becomes an integral characteristic of commercial activity and significantly affects the efficiency, stability, and competitiveness of retail enterprises.

The study substantiates the importance of a systematic approach to risk identification as a key stage of the risk management process in the commercial activities of retail enterprises. It is emphasized that timely identification of potential threats allows enterprises to form an appropriate information base for further analysis, assessment, and development of effective managerial decisions aimed at minimizing negative consequences. Based on the generalization of scientific approaches and the analysis of the specifics of retail



trade, the main groups of risks inherent in retail enterprises are identified and systematized. These include commodity risks, logistics risks, financial risks, marketing risks, and organizational and managerial risks that arise during the implementation of trade and commercial operations.

Particular attention is paid to the development and systematization of anti-crisis management instruments aimed at preventing or reducing the negative impact of risks on the performance of retail enterprises. Among the most important tools are the diversification of suppliers, optimization of the product assortment based on sales analytics and consumer preferences, the implementation of inventory management systems, flexible pricing strategies adapted to market conditions, and the use of digital tools for sales analytics and demand forecasting. The study also proposes a system of indicators for assessing risks in the commercial activities of retail enterprises, which enables continuous monitoring of key business parameters, identification of negative trends, and improvement of managerial decision-making processes.

The practical significance of the research results lies in the possibility of applying the proposed approaches to risk identification, assessment, and anti-crisis management in the management system of retail enterprises. Their implementation contributes to increasing the efficiency of commercial activities, strengthening the economic stability of enterprises, and improving their adaptability to dynamic changes in the market environment. The proposed methodological provisions can also serve as a basis for further research in the field of risk management and the development of integrated models for managing commercial risks in retail trade.

Keywords: risk, commercial activity, retail enterprise, risk identification, crisis management, risk assessment indicators.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток підприємств роздрібно́ї торгівлі характеризується зростанням рівня турбулентності економічного середовища, посиленням конкурентного тиску, трансформацією споживчої поведінки та високою динамікою змін у логістичних, технологічних і фінансових процесах. Для українського ритейлу ці тенденції додатково ускладнені впливом військових дій, макроекономічної нестабільності, порушенням ланцюгів постачання, інфляційними коливаннями та змінами структури попиту населення. У таких умовах ризик стає невід'ємною характеристикою комерційної діяльності підприємств роздрібно́ї торгівлі та суттєво впливає на результати їх господарювання, фінансову стійкість і довгострокову конкурентоспроможність.

Крім того, особливість комерційної діяльності у сфері роздрібно́ї торгівлі полягає у безпосередньому контакті підприємства зі споживачем, високій швидкості обороту товарів і залежності від зовнішніх факторів ринку, а також у необхідності оперативного прийняття управлінських рішень, що зумовлює підвищену чутливість операторів до різноманітних викликів. При цьому ризики мають комплексний характер і можуть проявлятися у фінансовій, товарній, логістичній, маркетинговій та організаційно-управлінській площині.

Попри значну кількість наукових досліджень у сфері управління ризиками, питання їх системної ідентифікації саме в комерційній діяльності підприємств роздрібно́ї торгівлі та формування дієвого інструментарію антикризового управління залишаються недостатньо опрацьованими. Значною мірою це пов'язано з динамікою розвитку ритейлу, появою нових бізнес-моделей, цифровізацією торговельних процесів і трансформацією взаємодії зі споживачами. У зв'язку з цим, особливої актуальності набуває наукове обґрунтування підходів до ідентифікації ризиків комерційної діяльності підприємства роздрібно́ї торгівлі, їх систематизації та формування комплексу антикризових управлінських інструментів, спрямованих на своєчасне виявлення загроз, мінімізацію їх негативного впливу й забезпечення стійкого функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика ризиків у комерційній діяльності підприємств різних галузей розглядається у працях багатьох науковців, які досліджують механізми управління ризиками, інструменти їх оцінювання та методи мінімізації. Ризик зазвичай визначається як можливість виникнення події або ситуації, що призводить до відхилень від очікуваного результату та завдає шкоди економічним, фінансовим або соціальним показникам підприємства (за узагальненням публікацій Т. Архипенко, М. Іванової [1], О. Бозуленка [2, 3], О. Вараксіної [4], П. Гаврись, М. Гаврись, О. Гаврись [5], В. Горбачевського [6, 7], О. Ілченко [8, 9] та ін.).

Питання ідентифікації, оцінювання та управління ризиками підприємств піднімалися науковцями у сфері менеджменту та економіки підприємства. Значний внесок у розвиток методології ризик-менеджменту зробили І. Федулова, І. Макарчук, К. Мех [10, 11, 12], І. Сотник [13, 14], А. Сластяникова, М. П'ятодверний [15] та ін., які обґрунтували підходи до класифікації ризиків, розробили інструменти їх оцінювання та запропонували моделі управління ризиками в умовах нестабільного ринкового середовища. Причому в контексті менеджменту ризик розглядається не лише як загроза, але й як

джерело можливостей: грамотне управління ризиками дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін зовнішнього середовища й використовувати невизначеність для досягнення стратегічних цілей.

Аналіз сучасних наукових публікацій свідчить про те, що значна частина досліджень має загальнотеоретичний характер або зосереджена на ризиках виробничих підприємств і фінансових установ. Водночас специфіка комерційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі, яка пов'язана з високою динамікою товарообігу та значною залежністю від поведінки споживачів, зі складністю логістичних процесів і багатоканальною системою продажів, потребує відповідного механізму ідентифікації ризиків та формування ефективного інструментарію антикризового управління. Це зумовлює необхідність подальших наукових розробок у даному напрямі.

Метою статті є обґрунтування теоретичних підходів до ідентифікації ризиків комерційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі та систематизація інструментарію антикризового управління, спрямованого на підвищення стійкості й ефективності їх функціонування в умовах невизначеності ринкового середовища.

Виклад основного матеріалу. У класичних працях з теорії ризику фігурує теза, що невизначеність відображає відсутність повної інформації про майбутні події, тоді як ризик – це невизначеність, яка має кількісно вимірювані й систематизовані характеристики (ймовірність настання, масштаби втрат). Це узгоджується з підходами міжнародних стандартів з управління ризиками (ISO 31000), де ризик розглядається як «вплив невизначеності на цілі організації» [16].

Роль ризику у діяльності підприємства багатоаспектна: він є невід'ємною складовою управлінських рішень на стратегічному, тактичному та операційному рівнях. У зв'язку з чим, без розуміння, ідентифікації та аналізування ризиків неможливе ефективне планування, організація ресурсів, вибір цілей і оцінювання результатів діяльності. З огляду на це багато сучасних дослідників (зокрема, українські вчені в галузі менеджменту й економіки підприємства) акцентують увагу на інтеграції ризик-орієнтованих підходів у загальну систему менеджменту організації.

Аналіз літературних джерел показує, що вітчизняна наукова спільнота активно розвиває ідеї управління ризиками. У працях [8, 9] підкреслюється важливість системного підходу до ризиків, що передбачає їх ідентифікацію, оцінювання, моніторинг і впровадження заходів реагування в усіх функціональних напрямках менеджменту. У публікаціях [1, 4, 6] розуміння специфіки ризиків підприємства, особливо в умовах економічних потрясінь і криз, стає стратегічно важливим завданням для забезпечення стабільності та довгострокового розвитку. Узагальнення сучасних наукових публікацій свідчить про суттєву трансформацію концепції ризику в менеджменті підприємства – від вузького трактування як загрози до комплексного розуміння ризику як керованої категорії, інтегрованої у систему стратегічного та операційного управління [14, 17, 18]. Отже, ризик розглядається як багатовимірний управлінська категорія.

У наукових працях 2020–2025 років ризик розглядається не лише як імовірність втрат, а як результат невизначеності управлінського середовища, що впливає на досягнення цілей підприємства. Такий підхід узгоджується з міжнародними стандартами ризик-менеджменту (COSO ERM, ISO 31000), але водночас адаптований до умов трансформаційної та кризової економіки. Зокрема, автори [1, 4, 10, 15] акцентують увагу на взаємозв'язку ризиків і фінансової безпеки підприємства, розглядаючи ризик-менеджмент як інструмент її забезпечення; у роботах [3, 12, 17] обґрунтовано стратегічну роль ризик-менеджменту в системі корпоративного управління. Таким чином, ризик у сучасних дослідженнях трактується як невід'ємний елемент управлінських рішень, а не як виключно негативне явище.

Також слід звернути увагу, що значна частина публікацій присвячена методичному забезпеченню аналізування ризиків і відображає перехід від інтуїтивних і експертних оцінок до формалізованих, багатокритеріальних та цифрових моделей. Так, у наукових роботах:

- запропоновано нечітко-множинні та багатокритеріальні підходи, що дозволяють враховувати невизначеність і суб'єктивність управлінських оцінок [18, 19];
- обґрунтовано ймовірнісний підхід до вимірювання цінових ризиків, що підвищує точність аналітичних висновків [10, 11];
- продемонстровано прикладне використання ризик-аналізу при виборі цільових ринків у харчовій промисловості, поєднуючи кількісні та якісні методи [20].

Отже, методи аналізу ризиків характеризуються комбінуванням кількісних, експертних і цифрових інструментів, що підвищує обґрунтованість управлінських рішень.

Низка публікацій [20, 21] присвячена формуванню культури управління ризиками на підприємстві. А саме: культура ризику трактується як сукупність цінностей, норм і моделей поведінки персоналу щодо ризику, і доведено, що ефективність методів аналізу ризиків значною мірою залежить від організаційної зрілості підприємства. Отже, аналіз ризиків не може бути ефективним без відповідного інституційного та культурного підґрунтя. Крім того, останні публікації засвідчують зростання

ролі цифровізації процесів аналізування ризиків. Автори наголошують на використанні цифрових платформ, аналітичних моделей і систем підтримки прийняття рішень, інтеграції ризик-менеджменту з комплаєнсом і антикризовим управлінням, адаптації методів оцінювання ризиків до специфіки сервісних компаній та ІТ-проектів.

Розглядаючи ризики в сфері ритейлу необхідно враховувати, що комерційна діяльність підприємства роздрібної торгівлі охоплює комплекс різнопланових процесів, пов'язаних із закупівлею товарів, формуванням асортименту, встановленням цін, організацією продажів і взаємодією з контрагентами. Кожен із цих процесів супроводжується виникненням певних ризиків, які можуть негативно впливати на фінансові результати підприємства.

Ідентифікація ризиків у комерційній діяльності підприємства роздрібної торгівлі є важливим етапом системи управління ризиками та передбачає комплексний і системний процес виявлення потенційних загроз, що можуть виникати у процесі здійснення торговельно-комерційних операцій. Даний процес спрямований на своєчасне визначення факторів невизначеності, які здатні негативно впливати на результати господарської діяльності підприємства, ефективність використання ресурсів, стабільність товарних потоків і рівень задоволення споживчого попиту.

Специфіка комерційної діяльності оператора роздрібного ринку зумовлює наявність широкого спектра ризиків, що формуються під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. До таких факторів належать зміни ринкової кон'юнктури, коливання споживчого попиту, порушення логістичних ланцюгів постачання, фінансові обмеження, посилення конкурентної боротьби, а також організаційно-управлінські особливості підприємства торгівлі.

На основі узагальнення наукових підходів до класифікації ризиків, а також з урахуванням специфіки функціонування підприємств роздрібної торгівлі було систематизовано основні групи комерційних ризиків, що виникають у процесі здійснення торговельної діяльності (табл. 1).

Таблиця 1

Класифікація комерційних ризиків у роздрібній торгівлі за джерелами виникнення

Група ризиків	Джерела виникнення	Прояви ризику в діяльності підприємства	Можливі наслідки
Ринкові ризики	Колівання попиту, зміни споживчих переваг, конкуренція	Зниження обсягів продажів, втрата частки ринку	Зменшення доходів підприємства
Закупівельні ризики	Ненадійність постачальників, порушення умов поставок, зростання закупівельних цін	Затримки поставок, дефіцит товарів	Порушення товарного забезпечення продажів
Асортиментні ризики	Неефективна асортиментна політика, помилки прогнозування попиту	Надлишкові або неходові товари	Зростання витрат на зберігання
Цінові ризики	Невідповідність цін ринковій кон'юктурі, інфляційні процеси	Зниження конкурентоспроможності товарів	Скорочення маржинального доходу
Логістичні ризики	Порушення транспортування, неефективне управління запасами	Надлишкові або дефіцитні товарні запаси	Зростання витрат обігу
Фінансові ризики	Зростання витрат, нестача оборотних коштів	Погіршення ліквідності підприємства	Зниження фінансової стійкості
Операційні ризики	Помилки персоналу, неефективна організація процесів	Порушення технології продажів	Зниження ефективності діяльності

Джерело: складено автором на основі [8, 9, 12, 15]

Слід звернути увагу, що ефективна ідентифікація ризиків повинна здійснюватися на основі комплексного аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства роздрібної торгівлі.

Щодо методів аналізу ризиків, то в науковій літературі вони систематизуються за різними класифікаційними ознаками [7, 9, 15]. До основних якісних методів належать:

- експертні оцінки, які базуються на думках компетентних фахівців про ймовірність настання ризикових подій і їх вплив на діяльність підприємства;
- SWOT-аналіз ризиків, який дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, можливості й загрози з позицій внутрішнього і зовнішнього середовища;
- метод сценаріїв, який передбачає розроблення альтернативних майбутніх станів системи з урахуванням різних комбінацій ризикових факторів.

Ці підходи застосовуються, коли кількісні дані відсутні або недостатньо надійні. Як зазначають у своїх працях вітчизняні науковці, якісний аналіз є особливо актуальним на етапах стратегічного планування або при оцінці ризиків, пов'язаних з інноваційними проектами, де історичні дані мають

обмежене значення.

Кількісні методи припускають вимірювання ризику у числовому вигляді, що дозволяє формалізувати результати оцінювання та інтегрувати їх у моделі управління. До таких методів належать:

- статистичний аналіз ризикових подій (оцінка ймовірності та розподілу втрат на основі історичних даних);
- імовірнісні моделі (нормальний розподіл, біноміальний підхід тощо);
- математичне моделювання, включаючи симуляції (наприклад, метод Монте-Карло) для оцінки впливу множинних факторів на результат діяльності.

У контексті українських реалій кількісні методи підкреслюють свою важливість при оцінці фінансових ризиків, ризиків ліквідності, валютних ризиків, що особливо актуально для підприємств, які працюють у відкритому ринковому середовищі та здійснюють зовнішньоекономічну діяльність. У роботах [9, 15] науковці вказують на зростаюче застосування моделей прогнозування для оцінки поточних бізнес-ризиків, що обумовлено зростанням доступності даних та інструментів їх обробки.

Отже, сучасні методичні підходи об'єднують якісні та кількісні методи в єдину систему, і в практиці управління ризиками застосовуються:

- матричні методи, де ймовірність та наслідки ризику розглядаються у вигляді матриць (ймовірність $\times$ вплив), що дозволяє класифікувати ризики за рівнем критичності;
- інтегровані системи ризик-менеджменту, що поєднують аналіз ризиків із загальними процесами стратегічного управління, корпоративної безпеки, внутрішнього контролю.

Системний підхід до аналізу ризиків стає панівним у сучасній науковій думці: дослідники підкреслюють необхідність використання адаптованих інструментів для оцінки ризиків, які враховують специфіку національної економіки, структурні особливості підприємств і ризикові характеристики конкретних галузей. У таблиці 2 узагальнено основні методи ідентифікації ризиків, які застосовують підприємства роздрібною торгівлі. Наведена інформація відображає багатовимірність методів аналізу ризиків і підтверджує доцільність їх комбінованого використання.

Таблиця 2

Методи ідентифікації ризиків у комерційній діяльності підприємства роздрібною торгівлі

Метод ідентифікації ризиків	Сутність методу	Напрями застосування у ритейлі	Переваги методу
SWOT-аналіз	Визначення сильних і слабких сторін підприємства, можливостей і загроз зовнішнього середовища	Оцінка ринкових ризиків, конкурентного середовища, стратегічних загроз	Комплексний підхід до аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів
PEST-аналіз	Аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів зовнішнього середовища	Виявлення макроекономічних ризиків, змін законодавства, технологічних тенденцій	Дозволяє прогнозувати стратегічні ризики розвитку ритейлу
Аналіз продажів (Sales analytics)	Дослідження структури та динаміки продажів товарів	Виявлення ризиків зниження попиту, неефективності асортименту	Дає можливість оперативного реагування на зміну попиту
ABC-аналіз асортименту	Розподіл товарів за рівнем їх внеску у товарообіг або прибуток	Ідентифікація ризиків концентрації продажів у вузькому асортименті	Підвищує ефективність управління асортиментом
XYZ-аналіз попиту	Оцінювання стабільності попиту на товари	Виявлення ризиків нестабільності продажів	Дозволяє прогнозувати потребу в запасах
Аналіз ланцюга створення цінності (Value Chain Analysis)	Виявлення ризиків на різних етапах створення цінності (закупівля, логістика, продаж)	Ідентифікація операційних і логістичних ризиків	Дозволяє визначити «вузькі місця» комерційної діяльності
Експертний метод	Оцінка ризиків на основі досвіду фахівців підприємства	Виявлення стратегічних і операційних ризиків	Можливість оцінити ризики за відсутності статистичних даних
Моніторинг ключових показників (KPI)	Аналіз комерційних показників діяльності підприємства	Виявлення фінансових, асортиментних і цінових ризиків	Забезпечує регулярний контроль ефективності комерційної діяльності
Аналіз постачальників	Оцінка надійності постачальників за економічними та організаційними критеріями	Ідентифікація закупівельних і логістичних ризиків	Дозволяє зменшити ризики зриву поставок
Аналіз конкурентів	Дослідження стратегій і ринкової поведінки конкурентів	Виявлення ризиків втрати частки ринку	Сприяє формуванню конкурентних переваг

Джерело: складено автором за даними [7, 9, 15, 18]

Впровадження системи взаємодоповнюючих методів ідентифікації ризиків дозволяє підприємствам роздрібної торгівлі своєчасно виявляти потенційні загрози та формувати ефективні антикризові управлінські рішення. Найбільш ефективним є комплексне використання стратегічних, аналітичних і експертних методів, що забезпечує всебічний аналіз комерційної діяльності підприємства. Це відповідає як міжнародним стандартам ISO 31000 і COSO ERM, так і сучасним науковим підходам, представленим у працях українських і зарубіжних дослідників.

Важливим етапом управління ризиками є розроблення антикризових рішень, спрямованих на запобігання або мінімізацію негативних наслідків їх реалізації. У практиці роздрібної торгівлі до основних антикризових заходів доцільно віднести:

- диверсифікацію постачальників з метою зниження залежності від окремих контрагентів;
- оптимізацію товарного асортименту на основі аналізу продажів і споживчих переваг;
- впровадження систем управління товарними запасами;
- гнучке ціноутворення з урахуванням ринкової кон'юнктури;
- використання цифрових інструментів аналітики продажів і прогнозування попиту;
- посилення контролю за витратами та підвищення ефективності комерційних операцій.

Особливої актуальності набуває впровадження цифрових технологій, які дозволяють здійснювати оперативний моніторинг комерційних показників і своєчасно реагувати на зміни ринкового середовища. Використання сучасних інформаційно-аналітичних систем сприяє підвищенню обґрунтованості управлінських рішень, оптимізації товарних потоків і забезпеченню ефективності комерційних процесів підприємства.

Узагальнення практики діяльності підприємств роздрібної торгівлі та результатів наукових досліджень у сфері антикризового управління дозволяє систематизувати основні інструменти, які можуть бути застосовані для зниження рівня комерційних ризиків і забезпечення стабільності функціонування торговельного підприємства. З метою структуризації зазначених підходів у таблиці 3 представлено узагальнений перелік інструментів антикризового управління комерційною діяльністю підприємств роздрібної торгівлі.

Таблиця 3

Інструменти антикризового управління комерційною діяльністю підприємства
роздрібної торгівлі

Напрямок антикризового управління	Інструменти реалізації	Очікуваний результат
Управління закупівлями	Диверсифікація постачальників, довгострокові контракти	Зниження ризику зриву поставок
Оптимізація асортименту	ABC- та XYZ-аналіз товарів, категорійний менеджмент	Підвищення ефективності товарної пропозиції
Управління ціноутворенням	Гнучкі цінові стратегії, моніторинг цін конкурентів	Підвищення конкурентоспроможності
Управління товарними запасами	Системи прогнозування попиту, автоматизація управління запасами	Оптимізація оборотності товарів
Управління продажами	Оmnіканальні продажі, розширення каналів збуту	Підвищення обсягів реалізації
Фінансове управління	Контроль витрат, оптимізація структури витрат	Підвищення прибутковості діяльності
Цифровізація комерційних процесів	CRM-системи, аналітика продажів, автоматизація	Підвищення оперативності управлінських рішень

Джерело: складено автором

Таким чином, інструменти антикризового управління комерційною діяльністю підприємств роздрібної торгівлі мають комплексний характер і спрямовані на зниження впливу різних груп ризиків, що виникають у процесі здійснення торговельних операцій. Їх застосування передбачає поєднання організаційно-управлінських, економічних, логістичних та інформаційно-аналітичних заходів, які забезпечують підвищення адаптивності підприємства до змін ринкового середовища.

Впровадження зазначених інструментів дозволяє підвищити ефективність управління товарними потоками, оптимізувати структуру асортименту, знизити залежність від окремих постачальників і підвищити якість управлінських рішень на основі використання сучасних цифрових технологій. У результаті формується більш стійка система комерційної діяльності підприємства роздрібної торгівлі, здатна ефективно реагувати на прояви ризику та забезпечувати стабільність функціонування в умовах невизначеності.

Після узагальнення інструментарію антикризового управління доцільно перейти до питання оцінювання рівня ризиків, оскільки ефективність управлінських рішень значною мірою залежить від можливості кількісно або якісно визначити масштаби їх прояву та потенційні наслідки для діяльності підприємства.

Оцінювання ризиків у комерційній діяльності підприємств роздрібної торгівлі передбачає використання системи аналітичних показників, які надають змогу визначити ймовірність виникнення ризикових ситуацій, рівень їх впливу на результати господарської діяльності та ступінь фінансово-економічної стійкості підприємства. Застосування відповідних показників дозволяє здійснювати моніторинг ключових параметрів комерційної діяльності, своєчасно виявляти негативні тенденції та формувати обґрунтовані управлінські рішення щодо мінімізації ризиків. З метою систематизації основних підходів до оцінювання ризиків у таблиці 4 наведено перелік показників, які можуть використовуватися для аналізу та діагностики ризиків у комерційній діяльності підприємства роздрібної торгівлі.

Таблиця 4

Показники оцінювання ризиків у комерційній діяльності підприємства роздрібної торгівлі

Показник	Економічний зміст	Характеристика ризику
Темп зміни обсягу продажів	Динаміка товарообігу підприємства	Виявлення ризику падіння попиту
Оборотність товарних запасів	Швидкість реалізації товарних запасів	Ризик надлишкових запасів
Рівень торговельної націнки	Частка прибутку у структурі ціни	Ризик зниження маржинальності
Частка неліквідних товарів	Питома вага товарів із низьким попитом	Ризик неефективного асортименту
Рентабельність продажів	Прибутковість реалізації товарів	Ризик фінансових втрат
Частка постачальника у закупівлях	Рівень залежності від постачальника	Ризик зриву поставок
Рівень витрат обігу	Частка витрат у товарообігу	Ризик зростання операційних витрат

Джерело: складено автором

Таким чином, можна визначити, що ефективність функціонування підприємств роздрібної торгівлі в умовах нестабільного ринкового середовища значною мірою залежить від своєчасної ідентифікації ризиків, їх системного оцінювання та впровадження дієвого інструментарію антикризового управління. Запропоновані підходи до оцінювання ризиків і комплекс антикризових інструментів створюють методичне підґрунтя для підвищення обґрунтованості управлінських рішень у сфері комерційної діяльності, що, відповідно, сприяє зміцненню економічної стійкості підприємств роздрібної торгівлі та підвищенню їх адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Висновки. Комерційна діяльність підприємства роздрібної торгівлі характеризується високим рівнем ризиковості, що зумовлено динамічністю ринкового середовища та складністю комерційних процесів. Ефективне управління ризиками потребує їх своєчасної та системної ідентифікації, комплексного аналізу факторів, що впливають на діяльність підприємства. Реалізація антикризових управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію закупівель, формування асортименту, удосконалення цінової політики та впровадження цифрових інструментів управління, сприяє підвищенню стійкості комерційної діяльності підприємств роздрібної торгівлі та забезпеченню їх конкурентоспроможності в умовах нестабільного ринкового середовища. Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням інтегрованих моделей управління комерційними ризиками у роздрібній торгівлі з використанням цифрових технологій аналітики даних і прогнозування споживчого попиту.

Література

1. Архипенко Т. А., Іванова М. І. Теоретичне дослідження небезпек, загроз та ризиків у економічній безпеці підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2023. № 1. С. 1-10.
2. Бозуленко О. В. Ризик як економічна категорія та об'єкт управління. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 2 (76). С. 89-95.
3. Бозуленко О. В. Інтеграція ризик-менеджменту в процес прийняття управлінських рішень. *Економічний простір*. 2022. № 176. С. 64-70.
4. Вараксіна, О., Побіденна, В., & Гребеник, Р. (2023). Управління ризиками в контексті економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство*, (56). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-47> (дата звернення 03.02.2026).
5. Гаврись П. О., Гаврись М. О., Гаврись О. М. Особливості управління ризиками та організації внутрішнього аудита на промислових підприємствах. *Бізнесінформ*. 2020. № 9. С. 128-135.
6. Горбачевський В. В. Управління ризиками підприємства в умовах нестабільного економічного

середовища. *Економіка та держава*. 2020. №6. С. 45-50.

7. Горбачевський В. В. Методи оцінювання господарських ризиків у системі менеджменту підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Економіка*. 2021. Вип. 37. С. 112-118.

8. Ілченко О. О. Економічні ризики: сутність, класифікація та інструменти мінімізації. *Економіка та підприємництво*. 2019. № 43. С. 98-104.

9. Ілченко О. О. Аналіз ризиків у підприємницькій діяльності: теоретико-методичні аспекти. *Науковий вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Економічна*. 2021. Вип. 101. С. 56-63.

10. Макаrchук І., Федулова І. Ймовірнісний підхід до вимірювання цінового ризику підприємства. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2021. № 4. С. 19-35.

11. Макаrchук, І. В., Федулова, І. В. (2025). Управління ризиками ІТ-проектів на підприємстві. Монографія. *East European Association of Scientists*. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14988844> (дата звернення 03.02.2026)

12. Мех, К., Федулова, І. Формування системи ризик-менеджменту на підприємстві. *Економіка та суспільство*. (43). 2022. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-58> (дата звернення 03.02.2026)

13. Сотник І. М. Управління ризиками в системі забезпечення сталого розвитку підприємства // *Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка*. 2020. № 4. С. 23-31.

14. Сотник І. М., Завгородній А. О. Ризик-орієнтований підхід у стратегічному менеджменті. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 2. С. 241-252.

15. Сластьяникова, А., & П'ятодверний, М. (2024). Ризики в системі економічної безпеки підприємств: методи оцінювання. *Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка*, 19(38). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-16](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-16) (дата звернення 02.02.2026)

16. Міжнародні стандарти. Управління ризиками. https://fincontrolnew.com.ua/attachments/6d9e0ad2-134b-49ee-be78-fb6ab36b76f4_9.pdf (дата звернення 03.02.2026)

17. Федулова І. В., Пятницька Г. Т. Сигніфікація ризик-менеджменту, антикризового управління та комплаєнсу в управлінні фінансовою безпекою підприємства. *Економіка та держава*. 2020 р. № 8. С. 26-34.

18. Bai, S., Fedulova, I., Drozdova, Y. Management Decision-Making: Multicriterion Assessment Of Uncertainty. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 2023. 4(51), pp. 190–201. DOI: 10.55643/fcaptr.4.51.2023.4066 (дата звернення 03.02.2026)

19. Mazaraki A., Fedulova I., Drozdova Yu., Bai S. Fuzzy-multiple approach to risk assessment under the conditions of management digitalization in enterprise activity. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 2021. № 40. p. 263-275.

20. Skopenko, N., Fedulova, I., Mostenska, T., Severyna, I., & Kapinus L. (2024). Risk assessment in target market selection by bread baking enterprises. *Ukrainian Food Journal*, 13(2), 385-405. <https://doi.org/10.24263/2304-974X-2024-13-2-13> (дата звернення 03.02.2026)

21. Федулова І. В. Формування культури управління ризиком на підприємстві. Менеджмент організацій і адміністрування: теорія та практика: колект. монографія / за ред. проф. Н. С. Скопенко, проф. О. І. Драган. К.: Кафедра, 2020. 404 с. С.77-92.

22. Федулова І., Макаrchук І., Ганушевич В. Атрибути формалізації ризик культури і її типізація на підприємстві. *Науковий вісник МДУ. Серія «Економіка»*. Том 9, № 2. 2022. С.18-30.

References

1. Arkhypenko, T. A., Ivanova, M. I. (2023). Teoretychne doslidzhennia nebezpek, zahroz ta ryzykiv u ekonomichnii bezpetsi pidpriemstva [Theoretical study of dangers, threats and risks in enterprise economic security]. *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, 1, 1-10.

2. Bozulenko, O. V. (2020). Ryzyk yak ekonomichna katehoriia ta ob'ekt upravlinnia [Risk as an economic category and management object]. *Problemy systemnoho pidkhopu v ekonomitsi*, 2(76), 89-95.

3. Bozulenko, O. V. (2022). Intehratsiia ryzyk-menedzhmentu v protses pryiniattia upravlinskykh rishen [Integration of risk management into the decision-making process]. *Ekonomichniy prostir*, 176, 64-70.

4. Varaksina, O., Pobidenna, V., Hrebenyk, R. (2023). Upravlinnia ryzykamy v konteksti ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Risk management in the context of enterprise economic security]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-47> (Accessed 03 February 2026).

5. Havrys, P. O., Havrys, M. O., Havrys, O. M. (2020). Osoblyvosti upravlinnia ryzykamy ta orhanizatsii vnutrishnoho audytu na promyslovykh pidpriemstvakh [Features of risk management and internal audit organization at industrial enterprises]. *Biznes Inform*, 9, 128-135.

6. Horbachevskiy, V. V. (2020). Upravlinnia ryzykamy pidpriemstva v umovakh nestabilnoho ekonomichnoho seredovyshcha [Enterprise risk management in an unstable economic environment]. *Ekonomika ta derzhava*, 6, 45-50.
7. Horbachevskiy, V. V. (2021). Metody otsiniuvannia hospodarskykh ryzykiv u systemi menedzhmentu pidpriemstva [Methods for assessing economic risks in enterprise management systems]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya Ekonomika*, 37, 112-118.
8. Ilchenko, O. O. (2019). Ekonomichni ryzyky: sutnist, klasyfikatsiia ta instrumenty minimizatsii [Economic risks: essence, classification and tools for minimization]. *Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, 43, 98-104.
9. Ilchenko, O. O. (2021). Analiz ryzykiv u pidpriemnytskii diialnosti: teoretyko-metodychni aspekty [Risk analysis in entrepreneurial activity: theoretical and methodological aspects]. *Naukovyi visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu im. V. N. Karazina. Seriya Ekonomichna*, 101, 56-63.
10. Makarchuk, I., Fedulova, I. (2021). Imovirnisnyi pidkhid do vymiriuvannia tsinovoho ryzyku pidpriemstva [Probabilistic approach to measuring enterprise price risk]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, 4, 19-35.
11. Makarchuk, I. V., Fedulova, I. V. (2025). *Upravlinnia ryzykamy IT-proiektiv na pidpriemstvi* [Risk management of IT projects in enterprises]. East European Association of Scientists. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14988844> (Accessed 03 February 2026).
12. Mekh, K., Fedulova, I. (2022). Formuvannia systemy ryzyk-menedzhmentu na pidpriemstvi [Formation of a risk management system at the enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 43. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-43-58> (Accessed 03 February 2026).
13. Sotnyk, I. M. (2020). Upravlinnia ryzykamy v systemi zabezpechennia staloho rozvytku pidpriemstva [Risk management in the system of ensuring sustainable development of enterprises]. *Visnyk Sumskoho derzhavnogo universytetu. Seriya Ekonomika*, 4, 23-31.
14. Sotnyk, I. M., Zavhorodnii, A. O. (2021). Ryzyk-oriientovanyi pidkhid u stratehichnomu menedzhmenti [Risk-oriented approach in strategic management]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, 2, 241-252.
15. Slastianyukova, A., Piatodvernyi, M. (2024). Ryzyky v systemi ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv: metody otsiniuvannia [Risks in the enterprise economic security system: assessment methods]. *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya Ekonomika*, 19(38). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-19\(38\)-16](https://doi.org/10.33296/2707-0654-19(38)-16) (Accessed 02 February 2026).
16. International standards. Risk management. Available at: https://fincontrolnew.com.ua/attachments/6d9e0ad2-134b-49ee-be78-fb6ab36b76f4_9.pdf (Accessed 03 February 2026).
17. Fedulova, I. V., Piatnytska, H. T. (2020). Syhnifikatsiia ryzyk-menedzhmentu, antykrizovoho upravlinnia ta komplaiensu v upravlinni finansovoiu bezpekoio pidpriemstva [Signification of risk management, anti-crisis management and compliance in enterprise financial security management]. *Ekonomika ta derzhava*, 8, 26-34.
18. Bai, S., Fedulova, I., Drozdova, Y. (2023). Management decision-making: Multicriterion assessment of uncertainty. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 4(51), 190-201. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.51.2023.4066> (Accessed 03 February 2026).
19. Mazaraki, A., Fedulova, I., Drozdova, Y., Bai, S. (2021). Fuzzy-multiple approach to risk assessment under the conditions of management digitalization in enterprise activity. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, 40, 263-275.
20. Skopenko, N., Fedulova, I., Mostenska, T., Severyna, I., Kapinus, L. (2024). Risk assessment in target market selection by bread baking enterprises. *Ukrainian Food Journal*, 13(2), 385-405. <https://doi.org/10.24263/2304-974X-2024-13-2-13> (Accessed 03 February 2026).
21. Fedulova, I. V. (2020). Formuvannia kultury upravlinnia ryzykom na pidpriemstvi [Formation of risk management culture at the enterprise]. In: Skopenko, N. S., Drahan, O. I. (eds.). *Menedzhment orhanizatsii i administruvannia: teoriia ta praktyka*. Kyiv: Kafedra, pp. 77-92.
22. Fedulova, I., Makarchuk, I., Hanushevich, V. (2022). Atrybuty formalizatsii ryzyk-kultury i yii typizatsiia na pidpriemstvi [Attributes of risk culture formalization and its typology at the enterprise]. *Naukovyi visnyk MDU. Seriya Ekonomika*, 9(2), 18-30.

Отримано: 05.02.2026

Прийнято до публікації: 11.03.2026

Опубліковано: 15.03.2026