

УДК 658.155:005.334:339.13

JEL Q02

DOI <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2026-13-37>**Шульган О.Л.**здобувач третього рівня вищої освіти,
Національний університет харчових технологій
ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1143-042X>

ІНТЕГРАЛЬНА ОЦІНКА РИЗИКІВ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Оцінювання ризиків підприємств торгівлі є невід’ємною складовою ефективного управління та стратегічного планування, оскільки дозволяє своєчасно ідентифікувати загрози, визначати вплив на результати діяльності та розробляти заходи щодо мінімізації негативних наслідків. У статті досліджено методичні підходи до оцінювання ризиків із використанням поєднання якісного та кількісного аналізу, що дозволяє встановлювати причинно-наслідкові зв’язки ризиків та чисельно визначати рівень їх впливу на функціонування підприємства. Запропоновано трирівневу бальну систему оцінки ризиків («високий», «помірний», «низький»), яка забезпечує універсальність, порівнянність різнорідних показників, спрощує інтерпретацію результатів та формує інтегральний показник ризику для комплексного аналізу діяльності підприємства. На основі даних фінансової звітності досліджено ризики провідних українських торговельних мереж – АТБ, НОВУС, Сільпо та ФОРА – за операційною, фінансовою, ринковою та стратегічною складовими. Проведений аналіз показав, що ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» залишається лідером за стабільністю операційної діяльності, проте має зростаючі стратегічні ризики. ТОВ «НОВУС Україна» демонструє адаптивність та поступове зниження ринкових ризиків. ТОВ «Сільпо-фуд» зберігає фінансову стійкість, але у 2023 р. відбулося зростання ринкових та стратегічних ризиків. ТОВ «ФОРА» має найгіршу динаміку інтегрального ризику, зокрема за операційним і стратегічним напрямками. Результати дослідження дозволяють визначити критичні зони ризику та сформулювати короткострокові й довгострокові стратегії їх мінімізації, включаючи автоматизацію та оптимізацію операційних процесів, диверсифікацію фінансування, розвиток маркетингових та цифрових інструментів, інвестиції у модернізацію бізнес-моделі та впровадження систем раннього попередження кризових ситуацій. Практична значущість роботи полягає у можливості безпосереднього застосування запропонованої методики в системі стратегічного та оперативного управління торговельними підприємствами, підвищення їх конкурентоспроможності та адаптивності в умовах нестабільного ринкового середовища.

Ключові слова: оцінювання ризиків, інтегральна оцінка, бальна система, підприємства торгівлі, операційний ризик, фінансовий ризик, ринковий ризик, стратегічний ризик, ризик-менеджмент.

Постановка проблеми. У сучасних умовах зростаючої турбулентності економічного середовища, посилення конкуренції та нестабільності споживчого попиту питання ідентифікації, аналізу та оцінювання ризиків набуває особливої актуальності для підприємств торгівлі. Ризики торговельної діяльності мають багатовимірний характер і охоплюють фінансові, операційні, ринкові, стратегічні та інші аспекти функціонування підприємства. Вони зумовлені як внутрішніми факторами – неефективністю управлінських рішень, нестабільністю фінансових потоків, порушеннями у ланцюгах постачання, так і зовнішніми – інфляційними процесами, коливаннями валютного курсу, змінами податкового та митного законодавства, політичними ризиками, а також наслідками воєнних дій на території України.

Особливої значущості набуває проблема оцінювання ризиків у період трансформаційної перебудови економіки, цифровізації бізнес-процесів і переходу до сталих моделей розвитку. Впровадження цифрових

технологій, розширення каналів електронної комерції та використання аналітичних систем управління даними, з одного боку, відкривають нові можливості підвищення ефективності діяльності торговельних підприємств, а з іншого – породжують нові типи ризиків, пов’язаних із кібербезпекою, інформаційною асиметрією, нестабільністю цифрової інфраструктури та зниженням контролю за зовнішніми контрагентами. У контексті глобалізаційних процесів, зростання нестійкості світових ринків та підвищення вимог споживачів до якості й швидкості обслуговування підприємства торгівлі вимушені адаптувати свої системи ризик-менеджменту до умов постійної невизначеності.

Відсутність системного підходу до управління ризиками може призвести до зниження прибутковості, втрати конкурентних позицій, порушення ділової репутації і навіть до фінансової неспроможності суб’єктів господарювання. Саме тому розроблення ефективних механізмів оцінювання ризиків торговельної діяльності є важливою передумовою

забезпечення її стійкості, стратегічної гнучкості та довгострокового розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика оцінювання ризиків діяльності підприємств залишається у центрі наукових дискусій як у вітчизняній, так і зарубіжній економічній літературі. Підвищення невизначеності ринкового середовища, посилення конкуренції та вплив зовнішніх шоків актуалізують потребу у використанні комплексних методів управління ризиками, спрямованих на своєчасну ідентифікацію загроз та оцінку їх впливу на результати діяльності підприємства.

У сучасних дослідженнях ризик трактується не лише як потенційна загроза, а як невід’ємний елемент процесу прийняття управлінських рішень, що потребує системного кількісного та якісного аналізу. Зокрема, в [6] запропонували інтегровану методику оцінювання ризиків, засновану на поєднанні експертних і кількісних підходів, що дозволяє формувати узагальнений індикатор ризику. Такий підхід є особливо релевантним для підприємств торгівлі, де ризик формується під впливом багатьох факторів – від коливань попиту до змін фінансової стійкості.

Українські науковці розвивають концепцію інтегрованого ризик-менеджменту, зокрема через класифікацію підприємницьких ризиків за джерелами їх виникнення та типами впливу [9]. Такий підхід дає змогу оцінювати взаємозв’язки між внутрішніми та зовнішніми чинниками ризику й формувати комплексну систему управління.

Лігоненко Л. [4] розглядає ризики як тригери кризових процесів та водночас як об’єкти антикризового управління, тоді як Савчук В. [6] підкреслює важливість використання гнучких бальних методик для підвищення адаптивності ризик-менеджменту.

Специфіка ризиків торговельних підприємств докладно проаналізована у працях [1; 2; 3; 5], де наголошено на необхідності системного підходу до управління комерційними, фінансовими та операційними ризиками. Дослідники визначають основні джерела їх формування, пропонують поетапний процес управління – від ідентифікації до моніторингу, – а також обґрунтовують важливість інтегрованих методик для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності торговельних мереж.

Узагальнення літературних джерел свідчить про тенденцію до уніфікації та інтеграції підходів до оцінювання ризиків. Перспективним напрямом вважається використання бальної системи як інструменту кількісної оцінки,

що поєднує простоту, гнучкість і можливість формування інтегрального індикатора ризику для підприємств торгівлі.

Попри значну кількість досліджень у сфері ризик-менеджменту, недостатньо розробленими залишаються питання комплексної оцінки ризиків підприємств торгівлі на основі інтегрованих підходів. Це зумовлює потребу у подальшому розвитку методичного інструментарію оцінювання ризиків та розробленні практичних рекомендацій щодо їх мінімізації.

Метою статті є апробація інтегрованої системи оцінювання ризиків діяльності підприємств торгівлі, що дозволяє комплексно оцінити операційну, фінансову, ринкову та стратегічну складові ризику, визначити критичні зони та сформувані рекомендації щодо мінімізації негативного впливу ризиків на результати діяльності підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Оцінювання ризиків підприємств торгівлі є ключовим етапом формування ефективної системи ризик-менеджменту, спрямованої на своєчасне виявлення загроз, визначення їхнього впливу на результати діяльності та розроблення заходів щодо мінімізації негативних наслідків. У цьому контексті аналіз ризиків виступає невід’ємною складовою процесу оцінювання та охоплює якісну і кількісну складові. Якісний аналіз дозволяє описово визначити природу ризику, встановити причинно-наслідкові зв’язки та ідентифікувати чинники його виникнення, тоді як кількісний аналіз забезпечує можливість чисельної оцінки рівня ризику, необхідної для його атестації та обґрунтування управлінських рішень щодо мінімізації потенційних втрат.

Простота та зрозумілість системи оцінювання є ключовими для ефективного управління, оскільки надмірно складні моделі часто втрачають практичну цінність. Трирівнева шкала ризику («високий», «помірний», «низький») забезпечує оптимальний баланс між точністю та зручністю застосування.

Бальна оцінка ризиків є доцільною з кількох причин: по-перше, вона забезпечує універсальність і порівнянність різномірних показників (рентабельність, ліквідність, оборотність) через приведення їх до єдиної шкали; по-друге, спрощує інтерпретацію результатів, надаючи узагальнений індикатор ризику; по-третє, є гнучкою і легко адаптується під різні галузі та підприємства з власними пороговими значеннями; по-четверте, комплексність системи дозволяє формувати інтегральну оцінку ризику, виявляючи сильні та слабкі сторони діяльності та найбільш критичні ризики.

Поділ ризиків за трирівневою бальною шкалою дозволяє системно оцінити стан підприємства та визначити пріоритети управлінських заходів. Рівень «високий ризик» відповідає значенню 1 бал і свідчить про критичний стан показників – низьку ліквідність, від’ємну рентабельність, високий знос активів тощо – що потребує невідкладного втручання. Рівень «середній ризик» (2 бали) характеризує наявність окремих слабких сторін, проте загальна ситуація залишається контрольованою; ризик може реалізуватися лише за несприятливих зовнішніх умов. «Низький ризик» (3 бали) відображає оптимальний стан основних показників, коли ймовірність реалізації ризику мінімальна, а діяльність підприємства є стабільною та прогнозованою. Така класифікація забезпечує наочність, порівнянність оцінок та ефективне планування заходів щодо зниження ризиків.

В [7] автором запропонована система інтегрального оцінювання ризиків, що забезпечує комплексне відображення стану діяльності торговельного підприємства за операційною, фінансовою, ринковою та стратегічною складовими. Застосування інтегрованого підходу сприяє підвищенню наочності, порівнянності та системності оцінки, дозволяє ідентифікувати критичні зони ризику й формує підґрунтя для обґрунтованого прийняття управлінських рішень, спрямованих на підвищення стабільності та ефективності діяльності підприємства. На рис. 1 показано запропоновану систему інтегральної оцінки ризику торговельного підприємства.

На основі даних фінансової звітності за 2020-2023 роки дослідимо ризики провідних українських торговельних мереж – ТОВ «АТБ-МАРКЕТ», ТОВ «НОВУС Україна», ТОВ «Сільпо-фуд» та ТОВ «ФОРА» – за операційною, фінансовою, ринковою та стратегічною складовими.

В табл. 1 показано основні показники оцінювання ризику торговельних підприємств та результати їх бальної оцінки за запропонованою методикою оцінки ризику, яка подана в [7].

Аналіз даних табл. 1 показав, що лідером за стабільністю операційної діяльності є АТБ (хоча у 2023 р. спостерігалась негативна тенденція); найбільш гнучким гравцем є ТОВ «ФОРА» (покращила операційні показники під час кризи); середній рівень операційного ризику та стабільність продемонструвало Сільпо (невеликі коливання, але без серйозних проблем); найбільш вразливим до кризових факторів виявився ТОВ «НОВУС Україна» (різкі спади у 2022 р., хоч і відновився у 2023).

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» показав найвищий рівень фінансової стійкості серед досліджуваних підприємств, але його фінансова стійкість має тенденцію до зниження. НОВУС демонструє позитивну динаміку та стабілізацію на середньому рівні фінансової стійкості. Сільпо є найбільш фінансово вразливим підприємством без ознак покращення, так як протягом усіх років має стабільно низькі показники. Фора як і НОВУС, мала низьку стартову позицію у 2020 р., але з 2021 р. піднялася до середнього рівня і зберегла його. Таким чином, Фора підтвердила здатність швидко адаптуватися та втримати стабільність.

АТБ зберігає відносно сильні позиції ринкового ризику, але нестабільність свідчить про зростання ринкових ризиків та залежність від конкурентного середовища. Таким чином, АТБ є лідером за ринковим ризиком, але має коливання, що вказує на вразливість стратегії. НОВУС демонструє поступове зниження ринкових ризиків та здатність адаптуватися. ТОВ «Сільпо-фуд» перебувало у зоні найвищих ринкових ризиків, але останні зміни вказують на покращення ситуації. Таким чином, Сільпо є найризикованішим гравцем у 2020–2022 рр., проте у 2023 р. різко покращив позиції. Фора знижує ринкові ризики і входить до групи підприємств із позитивною динамікою.

АТБ у 2020–2022 рр. мав стабільно найкращі результати стратегічного ризику, але у 2023 р. відбулося різке погіршення. Відповідно, АТБ втратив стратегічну стабільність, що може бути наслідком зміни ринкових умов, посилення конкуренції або зниження ефективності стратегічних рішень. НОВУС демонструє позитивну динаміку і здатність адаптуватися до нових умов. Сільпо мало найнижчі показники стратегічного ризику у 2020–2022 рр., але у 2023 р. відбулося значне зростання, що фактично вдвічі перевищує попередні значення. Таким чином, Сільпо змогло здійснити стратегічний прорив і скоротило відставання від конкурентів. Фора є найбільш послідовною за зниженням стратегічних ризиків, демонструє поступове укріплення позицій.

За результатами проведеної аналізу переведено бальну оцінку ризиків в інтегральний показник ризику для кожної складової системи оцінки та розраховано загальна інтегральна оцінка ризику за методикою, що детально описано в [7] та відображено на рис. 1.

В табл. 2 показано порівняльний аналіз складових інтегрального ризику досліджуваних підприємств.

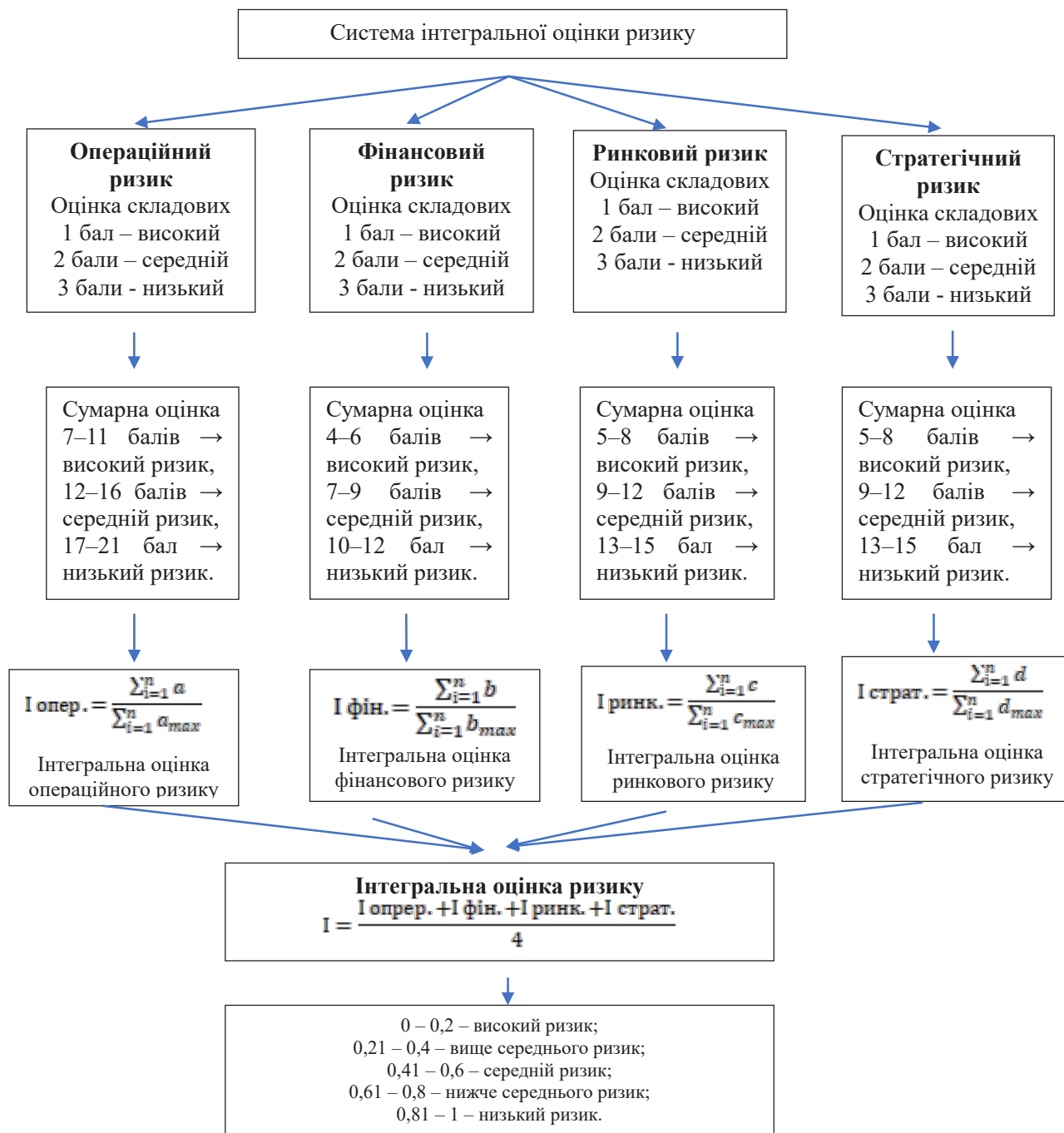


Рис. 1. Система інтегральної оцінки ризику торговельного підприємства

Примітка: I_{опер.}; I_{фін.}; I_{ринк.}; I_{страт.} – інтегральні оцінки, відповідно, операційної, фінансової, ринкової і стратегічної складової досліджуваних підприємств; a, b, c, d – бальні оцінки отримані, відповідно, для операційної, фінансової, ринкової і стратегічної складової оцінки ризиків досліджуваних підприємств; a_{max}, b_{max}, c_{max}, d_{max} – максимальна кількість балів, яку можна отримати в результаті оцінки, відповідно, операційної, фінансової, ринкової і стратегічної складової оцінки ризиків досліджуваних підприємств; I – Інтегральна оцінка ризику торговельного підприємства.

Джерело: розроблено автором та викладено в [7]

Інтегральний ризик досліджуваних підприємств графічно показано на рис. 2.

ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» залишається лідером, проте інтегральний ризик зростає, що може свідчити про те, що його перевага зменшується і відбувається погіршення фінансової та стратегічної стійкості. ТОВ

«НОВУС Україна» посилює позиції та адаптується, зменшуючи відставання від лідера. ТОВ «Сільпо-фуд» впродовж трьох років залишалося найбільш ризикованим підприємством, але у 2023 р. продемонструвало відчутне покращення. ТОВ «ФОРА» демонструє сталий тренд зростання інтегрального

Таблиця 1

Бальна оцінка ризику торговельних підприємств

Показники	Бальна оцінка			
	2020	2021	2022	2023
АТБ				
Сума балів операційного ризику	19	19	18	16
Категорія ризику	НР	НР	НР	СР
Сума балів фінансового ризику	6	7	7	6
Категорія ризику	ВР	СР	СР	ВР
Сума балів ринкового ризику	12	11	9	9
Категорія ризику	СР	СР	СР	СР
Сума балів стратегічного ризику	11	11	11	6
Категорія ризику	СР	СР	СР	ВР
НОВУС				
Сума балів операційного ризику	15	15	13	15
Категорія ризику	СР	СР	СР	СР
Сума балів фінансового ризику	4	6	6	6
Категорія ризику	ВР	ВР	ВР	ВР
Сума балів ринкового ризику	8	8	8	10
Категорія ризику	ВР	ВР	ВР	СР
Сума балів стратегічного ризику	6	6	7	9
Категорія ризику	ВР	ВР	ВР	ВР
СІЛЬПО				
Сума балів операційного ризику	15	15	14	15
Категорія ризику	СР	СР	СР	СР
Сума балів фінансового ризику	4	4	4	4
Категорія ризику	ВР	ВР	ВР	ВР
Сума балів ринкового ризику	7	7	6	9
Категорія ризику	ВР	ВР	ВР	СР
Сума балів стратегічного ризику	5	5	5	10
Категорія ризику	ВР	ВР	ВР	СР
ФОРА				
Сума балів операційного ризику	16	16	18	17
Категорія ризику	СР	СР	НР	НР
Сума балів фінансового ризику	4	6	6	6
Категорія ризику	ВР	ВР	ВР	ВР
Сума балів ринкового ризику	8	8	8	10
Категорія ризику	ВР	ВР	ВР	СР
Сума балів стратегічного ризику	9	10	10	11
Категорія ризику	СР	СР	СР	СР

Джерело: розраховано автором за фінансовою звітністю підприємств

показника, що свідчить про посилення її ринкової та стратегічної стійкості.

Загалом, ринок демонструє тенденцію до вирівнювання: різниця у показниках ризикованості діяльності підприємств у 2023 році значно менша порівняно з 2020 роком. Внаслідок цього попереднє лідерство АТБ втратило свою виразність, що свідчить про зменшення дисбалансу між учасниками ринку та поступове вирівнювання конкурентних позицій.

Інтегральна оцінка ризику досліджуваних підприємств є підґрунтям для обґрунтування

заходів їх пом'якшення у разі необхідності. Заходи впливу на ризики пропонується розглядати короткострокові і довгострокові.

Короткострокові заходи реагування на ризики – це оперативні дії, спрямовані на швидке зниження впливу або ймовірності ризику у найближчій перспективі (дні, тижні, максимум кілька місяців). Вони орієнтовані на швидкий результат, навіть якщо він тимчасовий; зазвичай не потребують значних капіталовкладень; мають тактичний характер; застосовуються для стабілізації ситуації або уникнення негайних збитків.

Таблиця 2

Порівняльний аналіз складових інтегрального ризику досліджуваних підприємств

Операційний ризик	Фінансовий ризик	Ринковий ризик	Стратегічний ризик	Інтегральний ризик
ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»				
Зростання з низького до середнього	Середній, нестабільний, зростання до високого у 2023 році	Середній, негативні тенденції у межах	Середній, але різке зростання у 2023 році до високого	Нижче середнього, але поступове зростання до середнього
ТОВ «НОВУС Україна»				
Середній, незначні коливання	Високий	Високий, зниження у 2023 році до середнього	Повільне зростання у межах високого ризику	Середній, повільне зниження до рівня нижче середнього у 2023 році
ТОВ «Сільпо-фуд»				
Стабільний середній	Найвищий, стабільний	Високий, зниження у 2023 році до середнього	Дуже високий, але стрибок у 2023 до середнього	Середній, стабільний
ТОВ «ФОРА»				
Середній, повільне зниження до низького	Високий	Високий, зниження у 2023 році до середнього	Стабільно середній	Середній у 2020 році, зниження до рівня нижче середнього

Джерело: складено автором на основі даних табл. 1

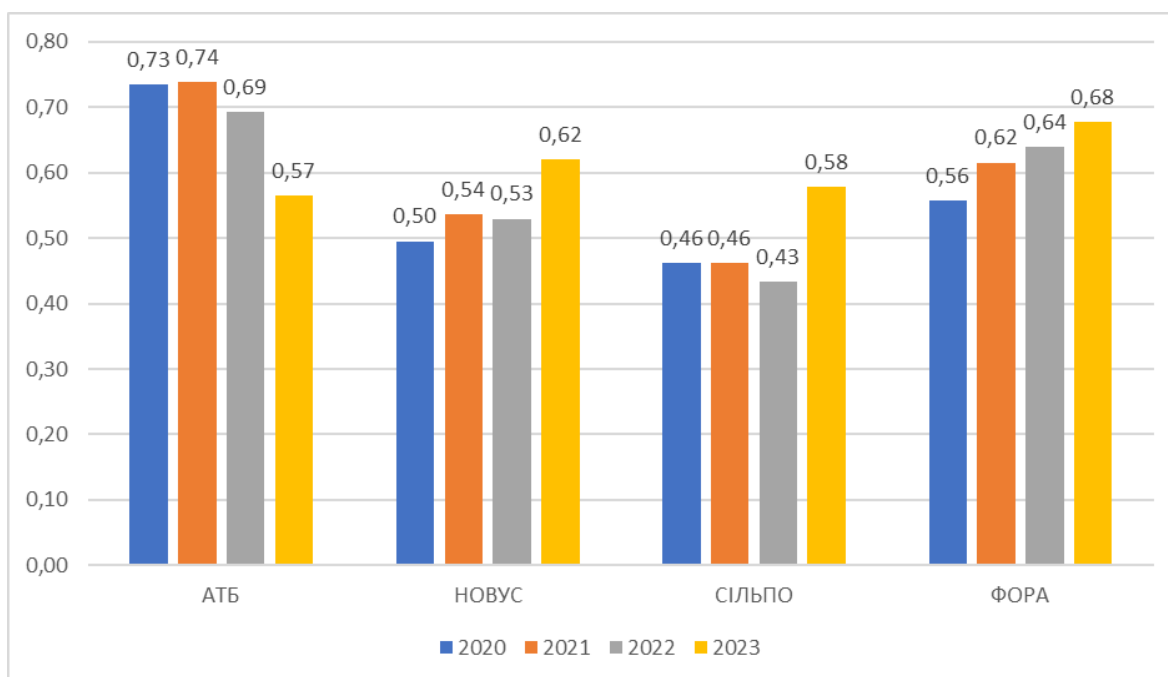


Рис. 2. Інтегральний ризик досліджуваних підприємств за 2020–2023 роки

Джерело: пораховано автором за фінансовою звітністю підприємства

Довгострокові заходи реагування на ризику – це стратегічні дії, спрямовані на системне зменшення ризиків у перспективі кількох років шляхом зміни бізнес-моделі, інвестицій у розвиток та створення стійкості компанії. Вони спрямовані на усунення першопричин ризику, а не лише його наслідків; вимагають капітальних вкладень та часу на реалізацію;

інтегровані у стратегію розвитку підприємства; мають на меті підвищення конкурентоспроможності та інноваційності компанії. Наприклад, інвестиції в модернізацію виробництва; цифрова трансформація бізнес-процесів; розробка та запуск нових продуктів і ринків; диверсифікація бізнесу; впровадження системи сталого розвитку та ESG-практик.

Узагальнення заходів реагування на ризики дозволило сформувати стратегії впливу на кожну складову запропонованої системи оцінки ризиків:

- *Стратегії реагування на операційний ризик*: впровадження цифрових систем управління ланцюгами постачань (ERP, SCM); оптимізація логістичних маршрутів і складів; автоматизація операцій (касові системи самообслуговування, електронний документообіг); підвищення кваліфікації персоналу та стандартизація процесів; створення резервних каналів постачання (диверсифікація постачальників).

- *Стратегії реагування на фінансовий ризик*: зменшення частки дорогих кредитів та пошук дешевших джерел фінансування (облігації, партнерські програми, держпідтримка); оптимізація структури капіталу (баланс власного та позикового капіталу); формування резервів ліквідності (грошові подушки, короткострокові депозити); хеджування валютних ризиків; покращення управління оборотним капіталом (скорочення дебіторської заборгованості).

- *Стратегії реагування на ринковий ризик*: диверсифікація асортименту та розвиток власних торгових марок; моніторинг попиту та адаптивне ціноутворення (динамічне ціноутворення через big data); інвестиції у маркетинг і програми лояльності; вихід на нові сегменти або регіони ринку; аналіз конкурентів і впровадження інноваційних сервісів (доставка, онлайн-замовлення, мобільні додатки).

- *Стратегії реагування на стратегічний ризик*: довгострокова стратегія

диверсифікації бізнесу (онлайн-торгівля, розвиток HoReCa-напряму, фінансові послуги); цифрова трансформація (аналітика, штучний інтелект у прогнозуванні попиту); стратегічні партнерства та альянси; регулярний перегляд інвестиційних проєктів і відсікання низькорентабельних; формування системи раннього попередження ризиків (early warning system) на основі ключових фінансових та ринкових індикаторів.

Висновки. Оцінювання ризиків є ключовим елементом системи ризик-менеджменту, що забезпечує своєчасне виявлення загроз і обґрунтоване прийняття рішень. Поєднання якісного та кількісного аналізу дозволяє ідентифікувати природу ризиків, їх причинно-наслідкові зв'язки та чисельно оцінити вплив на діяльність підприємства. Використання трирівневої бальної системи забезпечує порівнянність показників, спрощує інтерпретацію результатів та формує інтегральну оцінку ризику. Інтегральний підхід до оцінки дозволяє виявляти критичні зони ризику та оцінювати загальний стан підприємства за основними складовими діяльності. Інтегральна оцінка ризику підприємств є підґрунтям для обґрунтування заходів їх пом'якшення.

Перспективними напрямками подальших досліджень є: дослідження взаємозв'язку ризиків підприємств торгівлі з ESG-факторами та сталим розвитком для оцінки комплексної стійкості компаній; розробка універсальних інструментів інтегрального ризик-менеджменту, які можуть застосовуватися для різних галузей торгівлі та масштабів підприємств.

Бібліографічний список

1. Зелінська О.В., Євдокімов А.О. Основи управління комерційними ризиками підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 11. С. 96–99. DOI: <https://doi.org/10.32702/23066806.2019.11.96>
2. Краснокутська Н.С., Лачкова В.М. Управління комерційними ризиками підприємств роздрібною торгівлі: монографія. Харків: Вид-во ФОРТ, 2014. 145 с.
3. Кулініч Т. Управління ризиками в діяльності торговельних організацій (на прикладі торговельних мереж ритейлерів). *Молодий вчений*. 2018. № 11 (63). С. 441–446. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/3507>
4. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико-методологічні засади. Київ: КНЕУ, 2020. 348 с.
5. Меліксетов О.І., Гайдаєнко О.В. Теоретико-методичні засади управління ризиками торговельних організацій. *Управління розвитком складних систем*. 2024. № 57. С. 51–61. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.57.51-61>
6. Савчук В.П. Ризик-менеджмент. Київ: Лабораторія, 2024. 304 с.
7. Шульган О. Методичні підходи до оцінки ризиків діяльності торговельних підприємств. *Інноваційні підходи та новітні тенденції в управлінні підприємствами: погляд молодих учених: колективна монографія* / За ред. проф. Н.С. Скопенко. Київ: ЦП «Компринт», 2025. С. 129–141.
8. Gerstenberger M.C., Christophersen A., Buxton R., Allinson G., Hou W., Leamon G., Nicol A. Integrated Risk Assessment for CCS. *Energy Procedia*. 2013. Vol. 37. pp. 2775–2782. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.egypro.2013.06.162>
9. Pererva P.G., Kobieliava T.O., Shaulska L.V. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities. *Economic journal Odessa polytechnic university (Економічний журнал Одеського політехнічного університету)*. 2023. № 1 (23). pp. 43–50. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.01.2023.5>

References

1. Zelinska O.V., Yevdokimov A.O. Osnovy upravlinnia komertsiiinykh ryzykamy pidpriemstv [Fundamentals of commercial risk management of enterprises]. *Ekonomika ta derzhava*. 2019. № 11. S. 96–99. DOI: <https://doi.org/10.32702/23066806.2019.11.96>
2. Krasnokutska N.S., Lachkova V.M. Upravlinnia komertsiiinykh ryzykamy pidpriemstv rozdrubnoi torhivli [Management of commercial risks of retail trade enterprises]. Kharkiv: Vydavnytstvo FORT, 2014. 145 s.
3. Kulinich T. Upravlinnia ryzykamy v diialnosti torhovelnykh orhanizatsii (na prykladi torhovykh merezh ryteilyryv) [Risk management in trade organizations (on the example of retail chains)]. *Molodyi vchenyi*, 2018. № 11 (63). S. 441–446. URL: <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/3507>
4. Lihonenko L.O. Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodolohichni zasady [Crisis management of an enterprise: theoretical and methodological foundations]. Kyiv: KNEU, 2020. 348 s.
5. Meliksetov O.I., Haidaienko O.V. Teoretyko-metodychni zasady upravlinnia ryzykamy torhovelnykh orhanizatsii [Theoretical and methodological principles of trade organization risk management]. *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*. 2024. № 57. C. 51–61. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2024.57.51-61>
6. Savchuk V.P. Ryzyk-menedzhment [Risk management]. Kyiv: Laboratoriia, 2024. 304 s.
7. Shulhan, O. Metodychni pidkhody do otsinky ryzykiv diialnosti torhovelnykh pidpriemstv [Methodological approaches to assessing risks of trade enterprises]. *Innovatsiini pidkhody ta novitni tendentsii v upravlinni pidpriemstvamy: pohliad molodykh uchenykh* [Innovative approaches and new trends in enterprise management: a view of young scientists] / In N.S. Skopenko (Ed.). Kyiv: Komprint, 2025. S. 129–141.
8. Gerstenberger M.C., Christophersen A., Buxton R., Allinson G., Hou W., Leamon G., Nicol A. Integrated Risk Assessment for CCS. *Energy Procedia*. 2013. Vol. 37. pp. 2775–2782. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.egypro.2013.06.162>
9. Pererva P.G., Kobieliava T.O., Shaulska L.V. Entrepreneurial Risks: Essence, Classification and Management Opportunities. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2023. № 1 (23). pp. 43–50. DOI: <https://doi.org/10.15276/EJ.01.2023.5>

Oleksii Shulgan

Postgraduate student,

National University of Food Technologies

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1143-042X>**INTEGRAL RISK ASSESSMENT OF TRADE ENTERPRISES**

Risk assessment of trade enterprises is an integral component of effective management and strategic planning, as it enables the timely identification of threats, determination of their impact on performance outcomes, and development of measures to minimize negative consequences. The article examines methodological approaches to risk assessment using a combination of qualitative and quantitative analysis, which makes it possible to establish cause-and-effect relationships of risks and numerically determine the degree of their influence on enterprise functioning. A three-level scoring system for risk evaluation (“high”, “moderate”, “low”) is proposed, ensuring universality, comparability of heterogeneous indicators, simplification of result interpretation, and formation of an integrated risk indicator for comprehensive enterprise activity analysis. Based on financial reporting data, the study analyzed the risks of leading Ukrainian retail chains – ATB, NOVUS, Silpo, and FORA – across operational, financial, market, and strategic dimensions. The analysis revealed that ATB-MARKET LLC remains the leader in operational stability but faces increasing strategic risks. NOVUS Ukraine LLC demonstrates adaptability and a gradual reduction in market risks. Silpo-Food LLC maintains financial stability, though 2023 saw a rise in market and strategic risks. FORA LLC shows the weakest dynamics in integrated risk, particularly in operational and strategic aspects. The study results make it possible to identify critical risk zones and develop short- and long-term strategies for their mitigation, including the automation and optimization of operational processes, diversification of financing, development of marketing and digital tools, investment in business model modernization, and implementation of early warning systems for crisis situations. The practical significance of the research lies in the potential for direct application of the proposed methodology within the system of strategic and operational management of trade enterprises, enhancing their competitiveness and adaptability in an unstable market environment.

Keywords: risk assessment, integral evaluation, scoring system, trade enterprises, operational risk, financial risk, market risk, strategic risk, risk management.

Дата надходження статті: 22.02.2026

Дата прийняття статті: 12.03.2026

Дата публікації статті: 11.05.2026