

DOI: <https://doi.org/10.32782/city-development.2026.1-30>

УДК 005.334:658.8:005.52

ІНТЕГРОВАНІЙ ПІДХІД ДО КЛАСИФІКАЦІЇ РИЗИКІВ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ЛАНЦЮГА СТВОРЕННЯ ЦІННОСТІ

Шульган Олексій Леонідович

здобувач третього рівня вищої освіти

Національний університет харчових технологій

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1143-042X>

Анотація. У статті розглянуто теоретико-методичні засади класифікації ризиків підприємств торгівлі з позицій процесного підходу та концепції ланцюга створення цінності М. Портера. Обґрунтовано, що сучасне бізнес-середовище характеризується підвищеним рівнем невизначеності, турбулентності та взаємозалежності ризиків, що потребує інтегрованих механізмів управління. Доведено, що традиційні класифікації ризиків не враховують динаміку зовнішнього середовища та взаємозв'язок між основними і допоміжними бізнес-процесами торговельного підприємства. Запропоновано класифікацію ризиків за етапами ланцюга створення цінності, яка дозволяє комплексно ідентифікувати ризики в межах операційної, логістичної, маркетингової, фінансової, кадрової та технологічної діяльності. Здійснено структурування ризиків основної (вхідна та вихідна логістика, операції, маркетинг і продажі, сервісне обслуговування) та допоміжної діяльності (інфраструктура, управління персоналом, розвиток технологій, закупівлі) підприємств торгівлі. На основі аналізу взаємозалежностей між ризиками побудовано матрицю їх взаємного впливу, що дало змогу визначити ключові зони ризику та потенційні ланцюгові ефекти. Показано, що така систематизація створює основу для впровадження інтегрованої системи ризик-менеджменту, підвищення адаптивності підприємства до зовнішніх змін і забезпечення стратегічної стійкості бізнес-моделі. Результати дослідження мають прикладне значення для формування системи управління ризиками торговельних підприємств, оскільки дозволяють визначити пріоритетні напрями мінімізації ризиків, розподіл відповідальності між підрозділами та посилити стратегічну ефективність управлінських рішень.

Ключові слова: ризики підприємств торгівлі, класифікація ризиків, ланцюг створення цінності, бізнес-процеси, ризик-менеджмент, стратегічне управління, М. Портер.

Актуальність проблеми. Сучасне бізнес-середовище підприємств торгівлі характеризується високим рівнем турбулентності, зумовленим поєднанням внутрішніх та зовнішніх факторів ризику. Глобальні економічні коливання, воєнний стан в Україні, порушення логістичних ланцюгів, нестабільність валютних курсів, зростання енергетичних витрат та цифровізація торговельних процесів істотно підвищують рівень невизначеності функціонування суб'єктів господарювання. У цих умовах здатність підприємства своєчасно ідентифікувати, класифікувати та оцінювати ризики стає ключовим чинником забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності.

Актуальність дослідження класифікації ризиків підприємств торгівлі зумовлена необхідністю систематизації їх видів за джерелами виникнення, ступенем впливу, імовірністю настання та можливістю управління. Така класифікація

створює методологічну основу для розроблення ефективної системи ризик-менеджменту, спрямованої на запобігання втратам і підвищення адаптивності підприємства до мінливих ринкових умов.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У сучасній науковій літературі проблема класифікації ризиків підприємств торгівлі посідає важливе місце в системі економічних досліджень, оскільки ефективність управління ризиками безпосередньо впливає на стабільність функціонування підприємств у динамічному ринковому середовищі. Значна кількість науковців зосереджують увагу на визначенні сутності ризику, його природи, джерел виникнення та методів класифікації, що дозволяє сформулювати системний підхід до управління ризиками в торгівлі.

Існує багато підходів до класифікації ризиків, які визначаються цілями і задачами аналізу



і класифікації. Але потрібно розуміти, що, як правило, всі види ризиків взаємопов'язані і іноді можуть лише умовно бути призначені до однієї або іншої групи.

У літературі питання класифікації ризиків підприємств торгівлі розглядається з різних підходів. Так, Олійник І. [7] зазначає, що ризики можна поділити за характером та впливом на діяльність підприємства: фінансові, операційні, стратегічні, ринкового середовища, технологічні, правові, екологічні, соціальні, геополітичні, валютні, персональні та інноваційні. Проте така класифікація має обмеження: відсутність універсальності, суб'єктивність, недостатнє врахування динаміки ризиків, складність пріоритетизації та деталізації, обмежене врахування зовнішнього контексту та складність оцінки інноваційних ризиків. Для подолання цих недоліків рекомендується комбінувати її з іншими методами, зокрема матрицею ризиків, картографією або сценарним аналізом.

Інші автори пропонують систематизацію ризиків за джерелами або видами діяльності. Наприклад, в [8] виділяють ризики людей, власності, фінансів, репутації та здатності; [6] – збутові ризики, ризики взаємодії з контрагентами та конкуренції; [5] – глобальні ризики торгівлі, пов'язані з валютою, кредитом, інтелектуальною власністю та транспортом. В умовах воєнного стану та після пандемії новими є ризики кібербезпеки, тиску правоохоронних органів, недобросовісності власників торговельних приміщень та воєнні ризики [3].

Богуленко О. [2] виділяє ризики втрати товару, зміни зовнішнього середовища, помилки управління та діяльності персоналу, однак їх поділ не завжди чітко відображає специфіку торговельної діяльності. Котов Б. [4] пропонує поділ на зовнішні та внутрішні ризики, що узгоджується з підходом ISO/IEC 31000:2018 [10], а Усова М. [8] деталізує внутрішні ризики роздрібною торгівлі на інформаційні, ресурсні, організаційні, товарні, цінові, збутові, логістичні, комунікаційні та кадрові.

Таким чином, сучасні підходи до класифікації ризиків підприємств торгівлі відображають їх багатогранність і комплексність, а також засвідчують потребу у використанні інтегрованих методів, що поєднують зовнішні та внутрішні чинники й враховують динамічність бізнес-середовища. Аналіз наукових досліджень свідчить про те, що для підвищення ефективності системи управління ризиками необхідно визначити концептуальну базу класифікації, яка б забезпечувала впорядкування ризиків за логічно узгодженими критеріями.

Метою статті є наукове обґрунтування та розроблення класифікації ризиків підприємств

торгівлі за бізнес-процесами в ланцюгу створення цінності за концепцією М. Портера. Це дозволяє забезпечити системний підхід до ідентифікації, аналізу та управління ризиками з урахуванням галузевих особливостей торговельної діяльності та стратегічних цілей підприємства.

Результати дослідження. Ризики, з якими можуть зіткнутись підприємства у сфері ритейл під час своєї діяльності, різноманітні. При цьому дуже важливо їх класифікувати і поділити на упорядковані групи за визначеними ознаками.

Ідентифікація ризиків, котрі можуть вплинути на підприємство, з орієнтацією на специфіку його діяльності та галузеві особливості є першим етапом формування процесу ризик-менеджменту на підприємстві [1].

Науково обґрунтована класифікація ризиків дозволяє визначити місце конкретного ризику в загальній системі ризиків, допомагає систематизувати всі ризики за окремими критеріями і знайти оптимальний метод аналізу, оцінки і впливу на кожен ризик.

Для кращого розуміння ризиків і успішної їх ідентифікації можна поділити їх за бізнес-процесами, які забезпечують ефективне функціонування роздрібною бізнесу. Вони охоплюють різні аспекти управління товарними запасами, взаємодії з клієнтами, постачальниками, а також фінансового управління та технологічної підтримки. Основні бізнес-процеси в торгівлі: закупівлі та управління постачаннями; управління ланцюгом постачань (логістика); маркетинг і просування; продажі та обслуговування клієнтів; мерчандайзинг; управління персоналом, управління фінансами; інформаційні технології (ІТ-процеси); юридичні процеси та комплаєнс; управління ризиками та безпекою.

На нашу думку, найкращою базою для ідентифікації ризиків в торгівлі може бути ланцюг створення цінності М. Портера [11]. Ланцюг створення цінності Портера (Value Chain) – це модель, розроблена Майклом Портером, яка показує, як підприємство створює цінність для клієнтів через різні види діяльності. Ланцюг складається з основних і допоміжних (підтримуючих) процесів, які взаємодіють між собою для досягнення конкурентних переваг.

Ланцюг створення цінності для торгового підприємства адаптується до специфіки його діяльності, яка полягає в купівлі, зберіганні та продажу товарів. Торговельне підприємство додає цінність, забезпечуючи доступність товарів для клієнтів, їх зручне придбання, а також супутні послуги. Цей підхід особливо ефективний для аналізу бізнесу на рівні підприємства або окремого продукту. Тому класифікація ризиків за бізнес-процесами у ланцюгу створення цінності М. Портера є більш ефективною, оскільки

вона дозволяє інтегрувати управління ризиками у кожний етап діяльності компанії та забезпечує комплексний підхід до аналізу.

Ланцюг створення цінності описує всі основні та допоміжні бізнес-процеси, які формують цінність продукту чи послуги. Класифікація ризиків у цьому контексті дозволяє охопити всі аспекти діяльності компанії і виявити залежності між ризиками на різних етапах (наприклад, проблеми з постачанням впливають на виробництво та дистрибуцію).

Класифікація ризиків за бізнес-процесами дає змогу точно локалізувати ризик і визначити, який процес потрібно оптимізувати, щоб уникнути втрат.

Орієнтація на процеси у ланцюгу створення цінності узгоджується зі стратегіями сталого розвитку, які акцентують увагу на підвищенні ефективності та зниженні ризиків на всіх етапах створення продукції. Ланцюг створення цінності – це стратегічна модель, яка відображає, як компанія створює конкурентну перевагу. Аналіз ризиків у межах цієї моделі дозволяє пов'язати ризики із стратегічними цілями компанії.

Кожен бізнес-процес у ланцюгу створення цінності має унікальні характеристики, які визначають специфіку ризиків.

Таким чином, класифікація ризиків за бізнес-процесами в ланцюгу створення цінності М. Портера є найкращою, оскільки вона забезпечує комплексний підхід, інтеграцію з управлінськими процесами, ефективний розподіл ресурсів і сприяє досягненню стратегічних цілей компанії.

У цьому контексті, з авторської точки зору, наступним логічним кроком є ідентифікація бізнес-процесів підприємств торгівлі за ключовими видами діяльності, які формують їхню ціннісну пропозицію та впливають на управління ризиками:

- **логістика вхідна** – діяльність, пов'язану з прийманням, зберіганням і підготовкою товарів для подальшого використання або продажу;
- **операції** – процеси забезпечення ефективної роботи торгового залу – діяльність, пов'язана з обробкою товарів та підготовкою їх до продажу або передачі клієнтам;
- **логістика вихідна** – управлінням доставкою товарів до кінцевого споживача або торгових точок, забезпеченням ефективного транспортування та зберігання товарів на останніх етапах;
- **маркетинг і продажі** – діяльність, спрямована на просування товару або послуги та залучення клієнтів;
- **обслуговування** – підтримка клієнтів після продажу товарів або послуг, забезпечення їх задоволення та формування довгострокових відносин.

Окрім основних видів діяльності, важливо розглянути допоміжні процеси, які виконують

функцію підтримки та інтеграції всіх елементів ланцюга створення цінності. Вони забезпечують узгоджене функціонування підприємства, підвищують ефективність внутрішніх і зовнішніх операцій та сприяють досягненню стратегічних цілей.

Допоміжні види діяльності торговельного підприємства в ланцюзі створення цінності:

- **інфраструктура підприємства** – адміністративне управління, стратегічне планування, фінанси, юридична підтримка;
- **управління людськими ресурсами** – процеси спрямовані на залучення, розвиток, утримання та мотивацію персоналу, забезпечуючи ефективність роботи співробітників;
- **розвиток технологій** – бізнес-процеси спрямовані на впровадження інновацій, підтримку конкурентоспроможності та оптимізацію операцій через використання сучасних технологічних рішень;
- **закупівлі** – бізнес-процеси спрямовані на забезпечення стабільного постачання товарів та послуг для подальшого продажу, оптимізацію витрат і формування вигідних умов співпраці з постачальниками.

Кожен елемент ланцюга створює певну частку цінності, яка в сукупності дозволяє підприємству створити конкурентоспроможний продукт або послугу. І тим самим кожен елемент ланцюга дозволяє побачити ризик, з яким може зіткнутись підприємство в процесі своєї діяльності. Аналіз ланцюга допомагає виявити ключові процеси, що забезпечують найбільшу цінність і найменший ризик, і оптимізувати діяльність з метою підвищення ефективності.

Узагальнюючи інформацію систематизування бізнес-процесів діяльності торговельного підприємства, враховуючи взаємозв'язок між ними та усунувши дублювання операцій, запропоновано систему типізації ризиків (табл. 1).

Ці ризики слід оцінювати та управляти ними, враховуючи специфіку бізнесу та середовища діяльності, щоб мінімізувати їхній вплив на створення цінності.

Потрібно розглянути взаємозв'язки між ризиками основної та додаткової діяльності в ланцюзі створення цінності торговельного підприємства, оскільки додаткова діяльність підтримує й оптимізує основні процеси, а їхні ризики можуть взаємно впливати один на одного.

Для розуміння того, наскільки ризики одного етапу впливають на інші доцільно побудувати матрицю взаємозв'язків (табл. 2). Матриця взаємозв'язків між ризиками показує, як окремі ризики взаємодіють один з одним. Елементи рядків і стовпців представляють ризики, а значення 1 в клітинках вказують на наявність зв'язку між ними.

**Таблиця 1 – Типізації ризиків торговельного підприємства
за ланцюгом створення цінності**

№	Етапи ланцюга створення цінності / Основні ризики та їх зміст
1	2
1.	Логістика вхідна
1.1.	Перебої в постачанні: затримки доставки через форс-мажор або логістичні проблеми, неспроможність постачальника виконати зобов'язання.
1.2.	Невідповідність поставки товару: помилки в кількості, асортименті або документації.
1.3.	Низька якість товару: поставка бракованої продукції або продукції, що не відповідає вимогам.
1.4.	Зростання вартості транспортування: підвищення цін на паливо чи послуги перевізників.
1.5.	Пошкодження товару: псування товарів через неналежні умови під час транспортування.
1.6.	Зростання витрат на зберігання: якщо поставка здійснюється не у визначений час.
2.	Операції
2.1.	Перебої в електропостачанні: зупинка процесів через відсутність резервних джерел живлення.
2.2.	Порушення технологічних процесів: помилки при обробці товарів (пакування, маркування, вкладка, сортування, зберігання).
2.3.	Невідповідність стандартам якості: виявлення бракованих або прострочених товарів під час перевірки, скарги клієнтів на якість продукції.
2.4.	Ризики крадіжок співробітниками: привласнення товарів чи грошових коштів.
2.5.	Ризики крадіжок покупцями: незаконне винесення товару (шопліфтинг); маніпуляція з цінами (переклеювання штрих-кодів або етикеток із дешевших товарів на дорожчі); підробка повернень; крадіжки через самообслуговування (у касах самообслуговування клієнти не сканують частину товарів або сканують дешевші аналоги).
2.6.	Ризик травмування персоналу: порушення правил техніки безпеки (робота зі складським обладнанням, падіння предметів тощо).
2.7.	Ризик перевищення витрат на операційну діяльність: необґрунтовані витрати на обробку чи управління товарними запасами, списання товарів через брак або псування.
3.	Логістика вихідна
3.1.	Порушення графіку поставок до точки продажу: затримки через транспортні чи організаційні проблеми.
3.2.	Втрата або пошкодження товару: ризик під час перевезення до торгових точок.
3.3.	Помилки в документації: невірні накладні, що затримують процес відвантаження.
3.4.	Недостатня пропускна здатність складу: затримки через перевантаження.
4.	Маркетинг і продажі
4.1.	Невідповідність аналізу попиту: неправильно визначена цільова аудиторія чи ціни.
4.2.	Втрата репутації: через негативні відгуки або проблеми з обслуговуванням.
4.3.	Низька ефективність рекламних кампаній: витрати не призводять до зростання продажів.
4.4.	Поява конкурентів: посилення тиску на ринку.
4.5.	Помилки в роботі CRM: невірна сегментація клієнтів або персоналізація пропозицій.
5.	Обслуговування
5.1.	Незадоволеність клієнтів: через низький рівень сервісу.
5.2.	Дефіцит технічної підтримки: брак ресурсів для вирішення проблем.
5.3.	Неправильне поводження з рекамаціями: загострення конфліктів із клієнтами.
5.4.	Недостатня автоматизація: повільна обробка запитів і замовлень.
5.5.	Порушення гарантійних зобов'язань: через організаційні або юридичні проблеми.
6.	Інфраструктура підприємства
6.1.	Проблеми з фінансуванням: недостатність коштів для підтримки операцій.
6.2.	Юридичні ризики: порушення норм законодавства або регуляторних вимог.
6.3.	Корупційні ризики: неефективне використання ресурсів через недобросовісність працівників.
7.	Управління людськими ресурсами
7.1.	Плинність кадрів: висока частота звільнень працівників.
7.2.	Низька кваліфікація персоналу: недостатнє навчання або адаптація.
7.3.	Конфлікти в колективі: зниження ефективності через міжособистісні проблеми.
7.4.	Порушення трудового законодавства: штрафи чи репутаційні втрати.
7.5.	Мотиваційні ризики: низький рівень залученості працівників.
8.	Розвиток технологій
8.1.	Втрата даних: збій у системі автоматизації обліку товарів.
8.2.	Поломки обладнання: вихід із ладу серверів, касових апаратів чи систем обліку.
8.3.	Порушення кібербезпеки: витік даних чи атаки хакерів.

Продовження таблиці 1

1	2
9.	Закупівлі
9.1.	Ненадійність постачальника: ненадійність у виконанні замовлень.
9.2.	Зростання цін: підвищення вартості сировини чи товарів.
9.3.	Шахрайство постачальників: маніпуляції з обсягами, якістю чи цінами.
9.4.	Недостатня диверсифікація: залежність від обмеженого кола постачальників, залежність від окремих постачальників (монопольне становище ключового партнера).

Джерело: побудовано автором

Таблиця 2 – Взаємозв'язки між ризиками основної і додаткової діяльності в ланцюзі створення цінності М. Портера

	Ризики додаткової діяльності															
	6.1	6.2	6.3	7.1	7.2	7.3	7.4	7.5	8.1	8.2	8.3	9.1	9.2	9.3	9.4	
Ризики основної діяльності	1.1.		1			1	1			1	1	1	1		1	1
	1.2.					1	1	1	1	1	1	1	1			
	1.3.		1	1							1		1			1
	1.4.	1														
	1.5.			1		1							1		1	1
	1.6.	1		1										1		
	2.1.	1								1	1					
	2.2.		1			1				1	1	1				
	2.3.	1	1	1	1	1					1		1		1	
	2.4.		1	1	1		1	1	1	1						
	2.5.					1					1					
	2.6.		1		1	1		1	1		1					
	2.7.			1		1				1	1	1	1	1	1	
	3.1.				1	1					1		1	1		
	3.2.					1					1		1			
	3.3.		1			1	1	1		1	1					
	3.4.		1			1	1	1		1	1					
	4.1.					1	1		1	1						
	4.2.	1	1	1		1	1	1	1				1		1	
	4.3.	1				1			1							
	4.4.	1				1			1							
	4.5.	1				1			1							
	5.1.				1	1	1	1	1							
	5.2.	1														
	5.3.	1	1						1							
5.4.		1						1	1	1	1	1	1	1		
5.5.	1	1			1	1	1									

Джерело: побудовано автором

Так, логістика вхідна може мати безпосередній зв'язок із розвитком технологій. Зокрема, ризик перебоїв у постачанні товарів може бути пов'язаний із недостатньою автоматизацією процесів управління поставками. Ризик пошкодження товару під час транспортування може бути посилений шляхом налагодження моніторингових систем або IoT-рішень.

Ризик збоїв у роботі обладнання залежить від кваліфікації та навченості персоналу, що обслуговує техніку (додаткова).

Ризик перевищення операційних витрат пов'язаний із неправильним розподілом робочої сили або високою плінністю кадрів (додаткова).

Ризик затримок доставки клієнтам може виникати через ненадійність постачальників або неефективне управління контрактами (додаткова).

Ризик втрати товару під час транспортування підсилюється через недоліки у виборі транспортних послуг чи відсутність страхування (додаткова).

Ризик низької ефективності рекламних кампаній залежить від відсутності інвестицій у сучасні маркетингові інструменти, такі як аналітичні системи (додаткова).

Ризик втрати репутації може бути викликаний недосконалою комунікаційною політикою або помилками в управлінні зовнішніми зв'язками (додаткова).

Ризик незадоволеності клієнтів може бути зумовлений недоліками в CRM-системах або відсутністю автоматизації обслуговування (додаткова).

Ризик неправильного поведіння з рекламами залежить від недостатньої технічної підтримки чи слабкої інтеграції з операційними процесами (додаткова).

Також потрібно передбачати ланцюговий ефект ризиків, який стосується того, що ризики можуть запускати цілий ланцюг наслідків і можуть залежати від цілого ланцюга причин.

Так, перебої у постачанні (логістика вхідна) викликають порушення в операціях, які, у свою чергу, впливають на своєчасність доставки клієнтам. Це може призвести до незадоволеності клієнтів і втрати репутації. А недостатній рівень автоматизації (розвиток технологій) може ускладнювати управління запасами, затримує виконання замовлень, погіршує обслуговування клієнтів і знижує ефективність маркетингових кампаній. Плинність кадрів (управління людськими ресурсами) призводить до збоїв у технологічних процесах і неякісного обслуговування, що знижує загальну ефективність ланцюга створення цінності.

Використання матриці взаємозв'язків ризиків є потужним інструментом для аналізу, оскільки вона дозволяє виявити спільні проблеми для різних, але пов'язаних ризиків.

По-перше, це дозволяє виявити спільні проблеми у пов'язаних ризиках. Взаємопов'язаність ризиків дозволяє визначити спільні джерела проблем. Так, якщо різні ризики на різних етапах пов'язані з одним джерелом (наприклад, ненадійний постачальник), це вказує на необхідність вирішення ключової проблеми.

По-друге, розробка єдиної стратегії управління для взаємопов'язаних ризиків дозволить заощадити ресурси і сприяє комплексному управлінню та дозволяє уникнути дублювання зусиль. Замість окремих заходів для кожного ризику можна розробити одну стратегію, що охоплює всі пов'язані аспекти. Наприклад, встановлення нових умов співпраці з постачальниками може одночасно знизити ризики перебоїв у постачанні, низької якості товару та втрати репутації.

По-третє, це сприятиме поліпшенню координації між підрозділами, що дозволить мати спільне бачення ризиків і централізоване управління. Зокрема, матриця показує, як ризики одного бізнес-процесу (наприклад, закупівлі) можуть впливати на інші (логістику чи маркетинг). Це сприяє взаємодії між відділами для розробки інтегрованих рішень. Єдина стратегія управління взаємопов'язаними ризиками дозво-

ляє уникнути ситуацій, коли різні підрозділи працюють у різних напрямках і не вирішують проблему комплексно.

Перевагами використання матриці взаємозв'язків є наступні:

- пріоритезація ризиків, а саме визначення найбільш критичних ризиків, які впливають на кілька етапів;
- запобігання ланцюговому ефекту шляхом усунення ключових ризиків, що дозволяє уникнути їхнього поширення на інші процеси;
- зниження витрат та часу на впровадження рішень з управління ризиками.

Висновки. Класифікація ризиків за бізнес-процесами у ланцюгу створення цінності забезпечує комплексний підхід до управління ризиками торговельних підприємств, оскільки дає змогу ідентифікувати ризики на всіх етапах створення цінності – від закупівель і логістики до маркетингу та обслуговування клієнтів, визначити взаємозв'язки між ризиками основної та допоміжної діяльності, інтегрувати ризик-менеджмент у систему стратегічного управління, а також підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та мінімізувати ефект ланцюгових ризиків. Застосування моделі ланцюга створення цінності М. Портера як бази для класифікації ризиків у торгівлі дозволяє не лише систематизувати ризики, а й визначити їхній стратегічний вплив на конкурентоспроможність підприємства та сформувати інтегровану систему управління ризиками.

Чітка класифікація ризиків за бізнес-процесами створює підґрунтя для визначення відповідальних осіб за кожен процес і ризик, забезпечує прозорість системи ризик-менеджменту для зацікавлених сторін і сприяє розробленню цільових заходів щодо мінімізації негативних впливів.

Використання матриці взаємозв'язків ризиків дає змогу виявляти спільні проблеми для взаємопов'язаних процесів і формувати узгоджені стратегії реагування, що підвищує узгодженість управлінських рішень і ефективність функціонування підприємства в цілому.

Подальші наукові розвідки доцільно спрямувати на розроблення кількісних методів оцінювання ризиків у межах бізнес-процесів торговельних підприємств, зокрема із застосуванням математичного моделювання, методів нечіткої логіки та сценарного аналізу. Перспективним є створення інтегрованої цифрової платформи ризик-менеджменту, яка дозволить здійснювати моніторинг ризиків у реальному часі, виявляти взаємозв'язки між ними та прогнозувати їх вплив на ключові показники ефективності.

Бібліографічний список:

1. Балдинюк В.М. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39>
2. Бозуленко О.Ю. Сутність ризиків у комерційній діяльності підприємств торгівлі. *Приазовський економічний вісник*. 2018. № 2 (07). С. 47–50. URL: <https://rev.kpu.zp.ua/vypusk-7>
3. Кацер Ю., Савчук Д. Безпека бізнесу: головні ризики в ритейлі. KPMG в Україні. 24 травня 2024. Безпека бізнесу. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/227132_bezpeka-bznesu-golovn-riziki-v-riteyl
4. Котов Б.В. Обґрунтування механізму ризикозахищеності підприємницьких структур. *Економіка: реалії часу*. 2023. № 3 (67). С. 89–98. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.03.2023.10>
5. Кучин С.П., Сержанов В.В. Ризики глобальної торгівлі та способи управління ними. *Актуальні проблеми економіки*. 2021. № 6 (240). С. 105–110. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2021-1-240-105-110>
6. Овсак О.П., Воркель М.В. Комерційна діяльність підприємства та управління ризиками її здійснення. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 1. С. 32–35. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-item/189>; <https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7d8ceba6-9c6d-43a4-9e0f-c7b1f5064852/content>
7. Олійник І.В. Управління ризиками в системі формування адаптивних організаційних структур. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки»*. 2024. № 2 (112). С. 52–59. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-8>
8. Ризик у бізнесі: не залишаємо недомовок. 20 серпня 2021 р. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/articles/ryzyk-tse>
9. Усова М.О. Управління ризикостійкістю підприємств роздрібною торгівлі: дис.... д-ра філософії: 051 – Економіка. Харків: Державний біотехнологічний університет, 2024.
10. ISO/IEC 31000:2018. Risk management. Guidelines. Geneva: International Standards Organisation, 2009. Online Browsing Platform (OBP). URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>
11. Porter M.E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free press, 1985. 658 p.

References:

1. Baldynyuk V. Ryzhik-menedzhment yak instrument upravlinnia diialnosti sub'iektiv hospodariuvannia [Risk management as a tool for managing the activities of business entities]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-39>
2. Bozulenko O.Yu. Sutnist ryzhikov u komertsiiinii diialnosti pidpriemstv torhivli [The essence of risks in business activity of trade enterprises]. *Pryazovskyyi ekonomichnyi visnyk – Pryazovskyyi economic herald*. 2018. № 2 (07). S. 47–50. URL: <https://pev.kpu.zp.ua/vypusk-7>, https://pev.kpu.zp.ua/journals/2018/2_07_uk/10.pdf
3. Katser Yu., Savchuk D. Bezpeka biznesu: holovni ryzhyky v ryteili. KPMG v Ukraini. 24 travnia 2024. Bezpeka biznesu. URL: https://biz.ligazakon.net/analytics/227132_bezpeka-bznesu-golovn-riziki-v-riteyl
4. Kotov B.V. Obgruntuvannia mekhanizmu ryzhikozakhyschenosti pidpriemnytskykh struktur [Justification of the mechanism of risk protection of business structures]. *Ekonomika: realii chasu – Economics: time realities*. 2023. № 3 (67). S. 89–98. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.03.2023.10>
5. Kuchin S.P., Serzhanov V.V. Ryzhyky hlobalnoi torhivli ta sposoby upravlinnia nymy [Risks of global trade and ways of managing them]. *Aktualni problemy ekonomiky – Actual problems of economics*. 2021. № 6 (240). S. 105–110. DOI: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2021-1-240-105-110>
6. Ovsak O.P., Vorkel M.V. Komertsiiina diialnist pidpriemstva ta upravlinnia ryzhykamy yii zdiisnennia [Commercial activity of the enterprise and management of risks of its implementation]. *Ekonomika. Finansy. Pravo – Economics. Finances. Law*. 2018. № 1. S. 32–35. URL: <http://efp.in.ua/uk/journal-item/189>
7. Oliinyk I. Upravlinnia ryzhykamy v systemi formuvannia adaptyvnykh orhanizatsiinykh struktur [Risk management in the system of forming adaptive organisational structures]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriiia "Ekonomichni nauky" – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series "Economic Sciences"*. 2024. № 2 (112). S. 52–59. DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-8>
8. Ryzhik u biznesi: ne zalyshaiemo nedomovok. 20 serpnia 2021 r. YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/articles/ryzyk-tse/>
9. Usova M.O. Upravlinnia ryzhikostiikistiu pidpriemstv rozdribnoi torhivli: dys.... d-ra filosofii: 051 – Ekonomika. Kharkiv: Derzhavnyi biotekhnolohichniy universytet, 2024.
10. ISO/IEC 31000:2018. Risk management. Guidelines. Geneva: International Standards Organisation, 2009. Online Browsing Platform (OBP). URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en>
11. Porter M.E. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance. New York: Free press, 1985. 658 p.

AN INTEGRATED APPROACH TO RISK CLASSIFICATION OF RETAIL ENTERPRISES BASED ON THE VALUE CHAIN

Oleksii Shulgan

Postgraduate Student

National University of Food Technologies

Summary. The article substantiates the theoretical and methodological foundations for the classification of trade enterprise risks based on the process approach and M. Porter's value chain concept. It is emphasized that the modern business environment is characterized by a high level of uncertainty, volatility, and interdependence of risks, which necessitates the use of integrated management mechanisms. Traditional classifications of risks are shown to be limited, as they often fail to consider the dynamic interactions between internal and external factors and the interrelations among core and supporting business processes. The study proposes a risk classification framework structured along the stages of the value chain, allowing for a comprehensive identification of risks within operational, logistical, marketing, financial, personnel, and technological activities. The risks are systematized for both primary activities (inbound logistics, operations, outbound logistics, marketing and sales, customer service) and supporting activities (infrastructure, human resource management, technology development, procurement). A matrix of interconnections between risks is developed, revealing the relationships among them and identifying potential chain effects that influence overall business performance. The findings demonstrate that such a process-based classification enables the integration of risk management into the strategic management system, facilitates the optimization of resource allocation, and enhances the adaptability and resilience of trade enterprises to external changes. The proposed approach not only ensures the systematization of risks but also links them to strategic objectives, contributing to sustainable competitiveness and efficient decision-making in conditions of market turbulence. The results can be practically applied in designing an integrated risk management system for trade enterprises, focusing on prioritization, coordination, and reduction of key risks affecting value creation.

Keywords: trade enterprises, risk classification, value chain, business processes, risk management, strategic management, M. Porter.

Дата надходження статті: 02.02.2026

Дата прийняття статті: 27.02.2026

Дата публікації статті: 09.03.2026