

DOI: 10.15276/EJ.01.2024.10  
DOI: 10.5281/zenodo.12587930  
UDC: 338.001  
JEL: D81, M11, M21

## КОНЦЕПТУАЛЬНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКОСТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ

### A CONCEPTUAL APPROACH TO RISK RESISTANCE MANAGEMENT OF RETAIL TRADE ENTERPRISES

Maryna A. Usova  
State University of Biotechnology, Kharkiv, Ukraine  
ORCID: 0000-0002-1616-1621  
Email: tsm.uova@gmail.com

Received 11.03.2024

*Усова М.О. Концептуальний підхід до управління ризикостійкістю підприємств роздрібною торгівлі. Науково-методична стаття.*

Охарактеризовано сутність понять: «концепція», «концептуалізація», «концептуальна модель». Удосконалено концептуальний підхід до управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі, який передбачає використання системи взаємопов'язаних теоретико-методологічних положень щодо ідеї, законів, цілей, завдань, принципів, функцій, категорій, методів впливу та методології управління ризикостійкістю. Сформовано комплексну систему принципів управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі, яка інтегрує загальні та специфічні принципи. Аргументована авторська позиція щодо розгляду сутності поняття «ризикостійкість», яка зводиться до необхідності її розгляду як внутрішньої властивості системи управління ризиками, що сприяє забезпеченню цільового рівня результативності діяльності підприємства роздрібною торгівлі при негативному впливі широкого спектра зовнішніх і внутрішніх факторів. Розроблено модель зв'язку функцій менеджменту, маркетингу та функцій управління ризиками на підприємстві роздрібною торгівлі. Охарактеризовані методи управління ризиками в підприємствах роздрібною торгівлі (уникнення (відмова від ризику), локалізація, дисипація, компенсація, утримання, передача (аутсорсинг), зниження).

*Ключові слова:* ризик, ризикостійкість, підприємство, роздрібна торгівлі, концепція, концептуалізація, концептуальна модель, управління, функції, принципи, управлінські рішення

*Usova M.O. A Conceptual Approach to Risk Resistance Management of Retail Trade Enterprises. Scientific and methodical article.*

The essence of the concepts: "concept", "conceptualization", "conceptual model" is characterized. The conceptual approach to the management of risk resistance of a retail trade enterprise has been improved, which involves the use of a system of interrelated theoretical and methodological provisions regarding the idea, laws, goals, tasks, principles, functions, categories, methods of influence and methodology of risk resistance management. A comprehensive system of risk management principles of a retail enterprise has been formed, which integrates general and specific principles. The author's reasoned position regarding the consideration of the essence of the concept of "risk resistance", which boils down to the need to consider it as an internal property of the risk management system, which contributes to ensuring the target level of performance of the retail trade enterprise under the negative influence of a wide range of external and internal factors. A model of communication of management, marketing and risk management functions at a retail enterprise has been developed. The methods of risk management in retail enterprises are characterized (avoidance (rejection of risk), localization, dissipation, compensation, retention, transfer (outsourcing), reduction).

*Keywords:* risk, risk tolerance, enterprise, retail trade, concept, conceptualization, conceptual model, management, functions, principles, management decisions

Сучасне зовнішнє середовище характеризується високим рівнем складності, невизначеності, нестабільності, динамізму та високої турбулентності, що, відповідно, розширює зону негативного впливу факторів ризику на діяльність підприємств. Складність та динамічність зовнішнього середовища зумовлює необхідність пошуку нових інноваційних підходів та методів побудови системи управління підприємством роздрібною торгівлі. Так, в умовах обмеженості ресурсів та боротьби за покупця, стратегічна та тактична гнучкість, адекватність цілям, оперативність прийняття управлінських рішень сприяють досягненню цільових векторів розвитку, забезпеченню високого рівня результативності та конкурентної стійкості. Разом з тим, здійснення підприємницької діяльності сьогодні відбувається в умовах зростання невизначеності. Саме невизначеність стану зовнішньої та внутрішньої середовища змушує підприємця приймати на себе ризик, який може обумовлювати як вигреш, так і втрати [1]. Ризики є невід'ємною частиною діяльності будь-якого суб'єкта господарювання, та впливають на всі елементи системи управління підприємством. Ефективне управління ризикостійкістю має сформулювати адекватну систему виявлення, ідентифікації, оцінки та нейтралізації відповідних ризиків у фінансово-господарській діяльності підприємства. Ризики. Відсутність повної інформації, існування негативних соціально-економічних тенденцій, елементи випадковості та інші «нові» умови господарювання, зумовлюють важко-прогнозованість процесу управління підприємством, оскільки більшість управлінських рішень приймається в умовах ризику. Будь-який підприємець прагне вести свою діяльність таким чином, щоб звести до мінімуму можливу величину збитків, та максимуму – величину

прибутків. Щоб досягти успіху в цьому бажанні необхідно в рамках підприємства використовувати досягнення науки у сфері управління ризиками та передовий досвід тих підприємств, які досить успішно реалізують систему управління ризикостійкістю. Володіння інструментарієм управління ризикостійкістю створює можливість адекватно реагувати на загрози через розробку та реалізацію ефективних стратегій поведінки, здійснення відповідних антикризових заходів.

Ризики мають бути у центрі уваги власників бізнесу. Саме вони найбільше зацікавлені в тому, щоб були виявлені всі ризики, розроблено та реалізовано дієві стратегії управління ризикостійкістю. Логіка тут проста і зрозуміла: що краще управління ризиками, то вище рівень ризикостійкості підприємства та ефективність бізнесу, а відповідно і більше (за інших рівних умов) доходність підприємства. Не викликає сумніву необхідність управління ризикостійкістю з метою мінімізації негативних наслідків та проявів широкого спектру ризиків, оскільки їх властивістю є потенційний характер до моменту ухвалення відповідних управлінських рішень.

Основними проблемами в управлінні ризикостійкістю підприємств роздрібною торгівлю є: відсутність чіткої структуризації основних компонентів, що характеризують сутність ризиків як головного об'єкта управління підприємством роздрібною торгівлю; рекомендації щодо вибору оптимальних методів управління ризиками є недостатньо конкретизовані та носять формалізований характер; відсутня систематизація та конкретизація основних принципів управління ризиками; узагальнений та безсистемний характер планування заходів щодо стратегічного управління ризиками (наслідком чого є низька результативність та точність планів); складнощі, пов'язані з виявленням ризиків на етапі оцінки можливості їхнього прояву; низький рівень компетентності керівників та спеціалістів підприємств роздрібною торгівлю у сфері управління ризиками та ін.

Враховуючи, що управління ризиками має сприяти активному реагуванню на різноманітні ризикові ситуації, актуалізується завдання обґрунтування концептуального підходу до управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлю, яка є домінуючою парадигмою в сучасній теорії підприємництва.

#### **Аналіз останніх досліджень та публікацій**

Широке коло питань щодо окремих аспектів формування концептуальних моделей та підходів до управління ризиками та ризикостійкістю підприємства є предметом активних наукових дискусій: І.О. Башинської [1], І.І. Вербіцької [2], Т.О. Гусаковської, Л.А. Рибалко-Рак, Л.П. Поставної [3], В.Д. Данчук, Л.С. Козак, М.В. Данчук [4], В.Л. Дикань, І.В. Воловельської [5], С.Ю. Кулакової, К.О. Касмініної [8], І.А. Лагунова [10], В.Р. Манн [11], Г.Л. Матвієнко-Біляєвої [12], О.В. Михайленко, С.М. Ніколаєнко, О.О. Насіканової [13], М.О. Орликовського, Д.І. Трокоз [14], М.В. Руденко [15], М.В. Савченко, Ю.В. Солоненко [16], Л.А. Сарана, О.В. Білан, І.М. Бітюк [17], Т.В. Цвігун [18], А. Чайкіної [19].

Так, у дослідженні І.О. Башинської розкрито теоретичні аспекти ризикостійкості як критерія безпекоорієнтованого управління промисловим підприємством [1]. І.І. Вербіцька характеризує сутність Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур [2]. Т.О. Гусаковська, Л.А. Рибалко-Рак, Л.П. Поставна присвячено формуванню моделі управління методичним забезпеченням системи ризикостійкості підприємства [3]. Вчені В.Д. Данчук, Л.С. Козак та М.В. Данчук М.В. пропонують методику стрес-тестування підприємницької діяльності підприємства з використанням синергетичного методу оцінювання ризиків [4]. Своєю чергою, С.Ю. Кулакова С.Ю. та К.О. Касмініна характеризуючи ризикостійкість підприємства як передумову його розвитку, розкривають сутність та пропонують систему індикаторів її оцінки [9]. Р. Манн пропонує основні шляхи забезпечення економічної ризикостійкості інноваційно орієнтованих підприємств [11], Г.Л. Матвієнко-Біляєвою ідентифіковані основні підходи до розуміння сутності поняття «ризик-менеджмент» як сучасної системи ефективного управління ризиками підприємницьких структур [12]. М.В. Руденко розроблено концепцію ризик менеджменту для аграрних підприємств. Заслугує на увагу сформована вченими Л.А. Сарана, О.В. Білан та І.М. Бітюк система управління ризиками в сучасних умовах та розроблений Т.В. Цвігун, механізм управління ризиками в системі управління підприємством.

#### **Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми**

Незважаючи на значну кількість публікацій у зазначеній сфері на сучасному етапі розвитку наукової думки, недостатньо дослідженими залишаються питання, пов'язані з концептуалізацією основних аспектів, структуруванням складових елементів, уточненням методологічних аспектів управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлю, що актуалізує завдання подальшого наукового пошуку у даному напрямку.

*Метою статті є обґрунтування концептуального підходу до управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлю.*

#### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Концепція (від лат. "conception" – розуміння, основна думка) – це певний спосіб розуміння (трактування) будь-якого предмета, явища чи процесу; основна думка на предмет; ключова ідея для їх систематичного освітлення [6]; система поглядів певне явище; основна ідея теорії, загальний її задум, певний спосіб розуміння, трактування будь-якого предмета, явища, процесу; спосіб уявлення тих чи

інших явищ у процесі організації та здійснення будь-якої діяльності; система основних ідей, загальний задум; [7]; основна ідея будь-якої теорії, головний задум; ідея чи план нового, оригінального розуміння; конструктивний принцип певного виду діяльності [8]. Таким чином, концепція передбачає науково-обґрунтоване узгодження таких її компонентів, як: ідея, цілі, завдання, критерії, принципи, методи та механізми реалізації.

Концептуальна модель (від англ. "conceptual model") – це певна сукупність понять і зв'язків між ними, що є основними в змістовній структурі предметної області [7].

Концептуальна модель має, як правило, багаторівневий характер, у ній складається складна мережа взаємин концептів. Виходячи з цього, концептуальну модель можна визначити як сукупність гіпотез і пропозицій (припущень) про природу об'єктів, що досліджуються, засновану на наявних теоретичних висновках і висновках; вона охоплює тенденції та залежності між окремими компонентами досліджуваної області та дозволяє виходити на рівень емпіричної роботи із заданими предметними сферами [6].

Процесом формування концептуальної моделі управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі є концептуалізація (від лат. "conceptus" – ідея, уявлення). Концептуалізація – це модель зв'язку понять, спосіб організації пізнавального процесу, кінцева мета якого полягає в тому, щоб створити абстрактну одиницю – концепт, що представляє засвоєне знання у максимально структурованому та деталізованому вигляді [8]. Концептуалізація відображає інтегральний рівень семіотичного розуміння досвіду, який полягає в його системному узагальненні та перетворенні з метою досягнення ефективної організації процесу управління маркетинговими ризиками, їх регулювання та координації з метою забезпечення сталого розвитку торговельного підприємства [6]. Безумовно, необхідність урахування основ методології зумовлена тим, що єдність емпіричного та теоретичного необхідні для того, щоб теорія управління маркетинговими ризиками була безпредметною, а управління ризиками не здійснювалося методом проб і помилок. При цьому матеріалістична діалектика вимагає розгляду всіх видів ризиків підприємства роздрібною торгівлі у тісному взаємозв'язку, логічній зумовленості та динаміці.

Аналіз теоретичних положень дозволив розробити концепцію управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі (рис. 1), який передбачає використання системи взаємопов'язаних теоретико-методологічних положень щодо ідей, законів, цілей, завдань, принципів, функцій, категорій, методів впливу та методології управління ризикостійкістю. Реалізація запропонованого концептуального підходу забезпечить підприємству роздрібною торгівлі створення необхідного інструментарію та можливостей для вдосконалення управління ризикостійкістю. При цьому концепція управління є концентрованим виразом науково-обґрунтованого задуму підприємства роздрібною торгівлі щодо управління ризикостійкістю (її реалізація забезпечить комплексний підхід до вирішення проблем управління ризиками).

Слід погодитися з думкою М.О. Орликовського та Д.І. Трокоз, які зазначають, що погляди суб'єкта управління про ефективну систему управління «...можуть докорінно відрізнятись від уявлень дослідника» [14]. Це означає, що забезпечення ефективної реалізації концептуальної моделі управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі досягається при безперервному процесі її вдосконалення на основі систематичного аналізу та досліджень та розробки стратегії управління ризикостійкістю, яку запропоновано визначати як комплексну модель дій протягом певного періоду часу, спрямовану на своєчасне запобігання та мінімізацію негативних наслідків ризиків відповідно до змін бізнес-середовища.

Змістовно концепція управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі ґрунтується на базових положеннях сучасних концепцій: підприємництва, управління ефективністю бізнесу, гнучкого менеджменту, управління за цілями, стратегічного управління та ризик-менеджменту.

Філософія управління ризикостійкістю – це філософсько-понятійне розуміння сутності управління ризикостійкістю, можливих джерел виникнення ризиків, зв'язки з іншими науками та напрямками науки про управління, уточнення ідей та цілей, які лежать в основі управління ризикостійкістю.

Загальні закони управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі [3]:

- 1) ефективності та планомірного управління ризиками підприємства роздрібною торгівлі;
- 2) єдності системи управління ризиками;
- 3) співвідносності керуючої та керованої систем;
- 4) відповідності змісту та форм прямого та зворотного зв'язку в системі управління ризикостійкістю та її підсистемами;
- 5) єдності дій законів управління маркетинговими ризиками.

Серед приватних законів управління ризикостійкістю виділяють закони, що належать до її окремих підсистем та законів управління підприємством роздрібною торгівлі [1]:

- 1) зміни функцій управління;
- 2) зміни рівнів управління;
- 3) концентрації функцій управління;
- 4) поширеність контролю.

Спеціальні закони управління ризикостійкістю, що стосуються різних галузей теорії менеджменту, у тому числі ризик-менеджменту [9, 10, 12, 13, 15, 18]:

- 1) неминучість ризиків;
- 2) поєднання потенційних втрат та вигід;
- 3) пряма залежності між ступенем ризиків та рівнем планованих доходів.

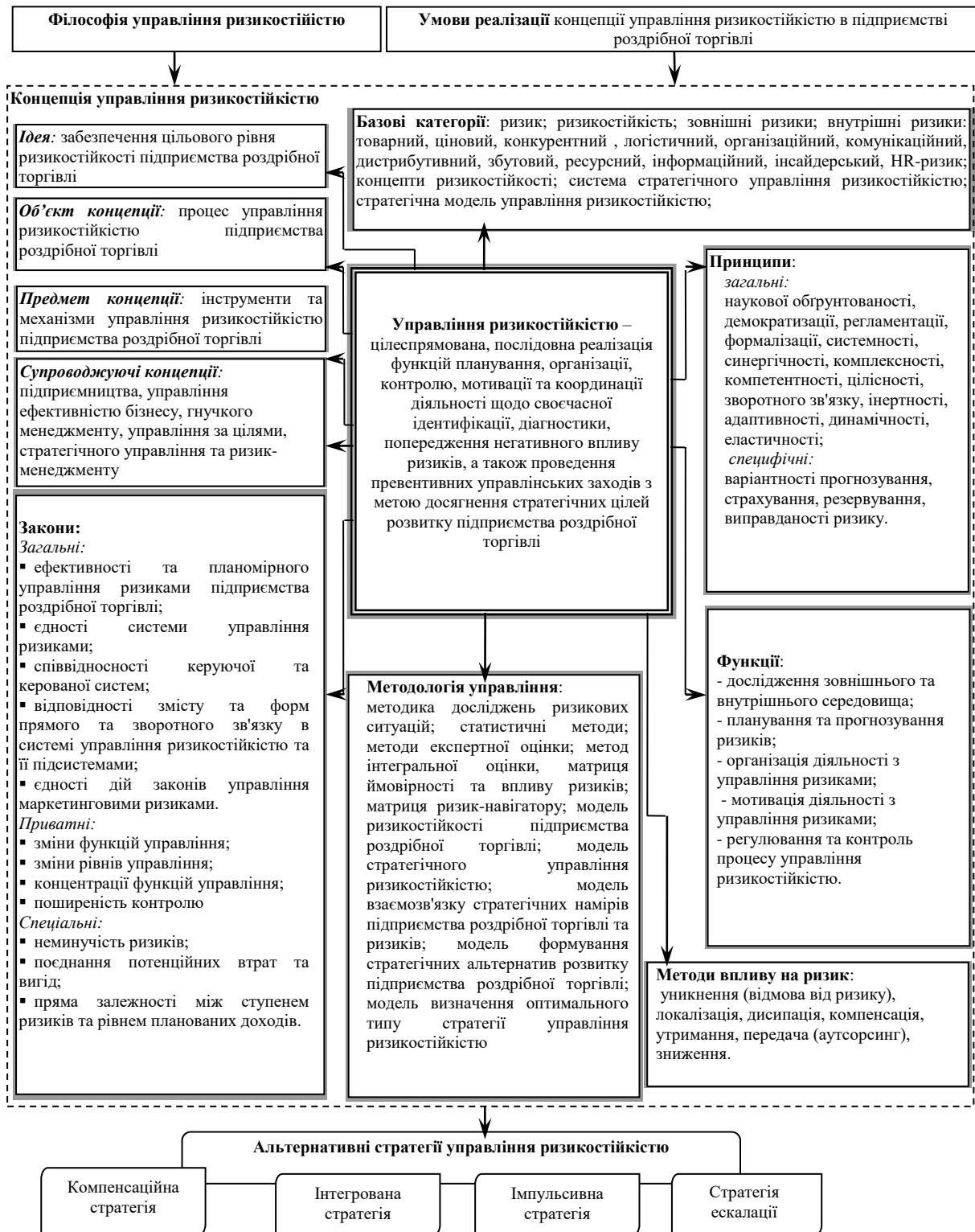


Рисунок 1. Концептуальна модель управління ризикостійкістю підприємства роздрібно торгівлі

Джерело: власна розробка автора

Система управління ризикостійкістю підприємства роздрібно торгівлі, як і будь-яка інша система, реалізується на основі певних принципів, які відповідають вимогам побудови ефективної системи управління та досягнення цілей. На основі узагальнення підходів, що існують у науковій літературі, для

визначення принципів управління ризиками підприємства [12-19] сформована комплексна система принципів управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі (рис. 2), що передбачає їх систематизацію та виділення двох груп (загальних та специфічних).

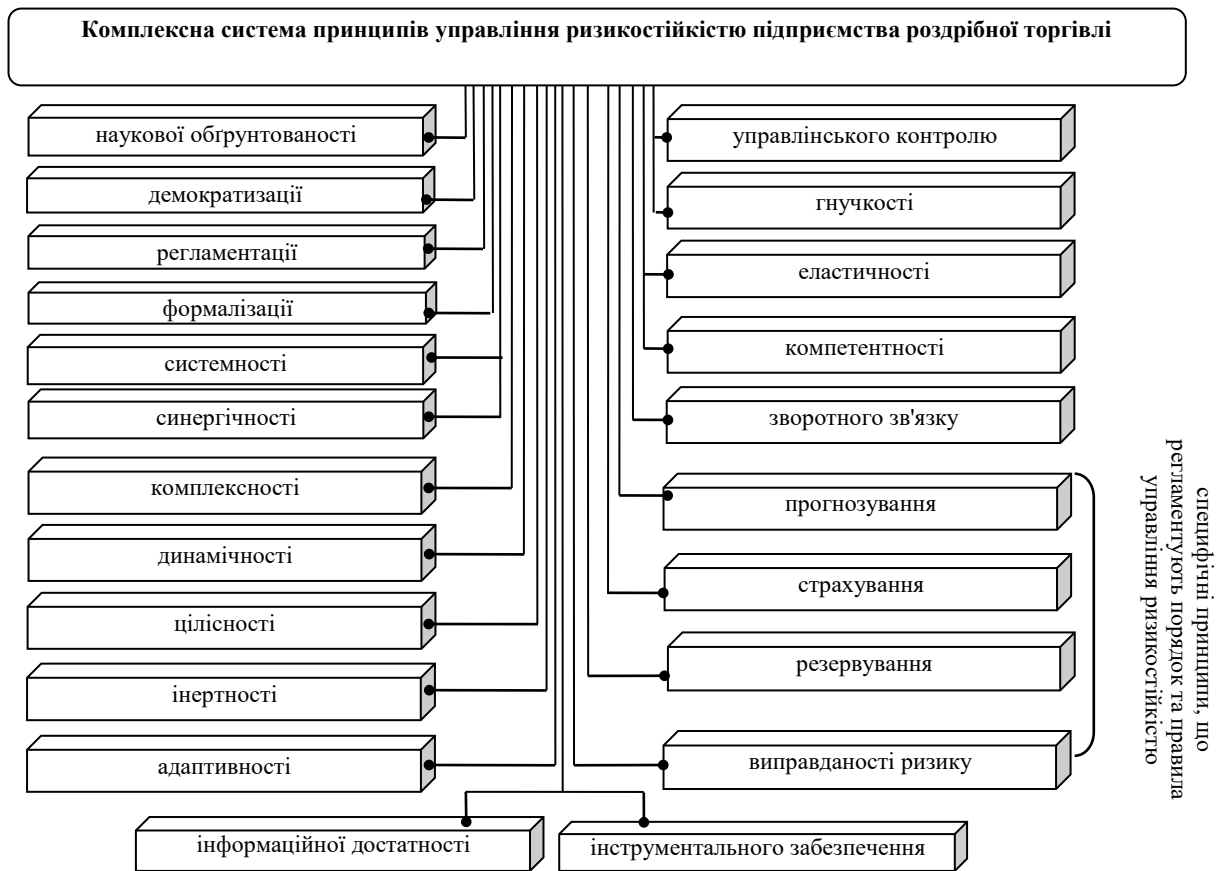


Рисунок 2. Комплексна система принципів управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі  
Джерело: складено автором за матеріалами [12-19]

Так, як загальні принципи управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі доцільно виділити такі:

- наукової обґрунтованості – основний принцип у системі загальних принципів управління, що передбачає комплексний підхід до вивчення всієї сукупності чинників, які впливають на ефективність функціонування підприємства роздрібною торгівлі, його діяльність, із наступним застосуванням отриманих знань у практиці управління ризикостійкістю;
- демократизації – передбачає дотримання вимоги задоволення інтересів власників та персоналу на справедливій основі;
- регламентації – всі процеси системи управління ризиками мають бути жорстко регламентовані (на підприємстві роздрібною торгівлі повинна бути розроблена розгорнута система правил і норм, що визначають порядок функціонування як підприємства в цілому, так і окремих структурних підрозділів, задіяних в управлінні ризиками);
- формалізації – передбачає формальне закріплення норм і правил управління ризиками у вигляді наказів, вказівок та розпоряджень керівника, а також у вигляді положень про конкретні структурні підрозділи та посадові інструкції персоналу;
- системності – всі елементи системи управління ризикостійкістю та бізнес-процеси підприємства роздрібною торгівлі повинні бути взаємопов'язані у єдиній системі;
- синергичності - необхідна умова отримання позитивного економічного результату шляхом інтеграції елементів системи управління маркетинговими ризиками торговельного підприємства;
- комплексності – розвиток системи управління ризикостійкістю як єдиного цілого, тобто кожна підсистема має впливати на всі процеси управління зовнішніми та внутрішніми ризиками з різним ступенем важливості та мірою змін;
- компетентності – означає поінформованість, досвідченість, здатність до прийняття обґрунтованих рішень у сфері управління ризиками та ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі;
- цілісності – передбачає наявність загальної моделі взаємодіючих механізмів управління маркетинговими ризиками торгового підприємства ( інформаційними та DG-ризиками; ресурсними;

- організаційними; товарними; ціновими; збутовими; логістичними та дистрибутивними; ризиками маркетингових комунікацій; HR-ризиками), спрямованих на вирішення комплексу;
- зворотний зв'язок – означає, що необхідна організація якісного інформаційного забезпечення системи управління ризикостійкістю керованого об'єкта;
  - інертності – зміна системи управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі здійснюється через деякий час після початку впливу змін у зовнішньому або внутрішньому середовищі та триває деякий час після ухвалення відповідних управлінських рішень;
  - еластичності – швидкість реакцію різного роду ризику залежить від рівня розвитку ризик-компетенцій персоналу;
  - гнучкості реагування – можливість швидкого та ефективного коригування розроблених планів та програм управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі у відповідь на зміни факторів внутрішнього та зовнішнього середовища;
  - динамічності - характеризує не тільки швидкість реакції системи на окремі події, але і здатність системи управління ризикостійкістю адаптуватися, пристосовуватися до умов, що змінюються, не втрачаючи при цьому своєї працездатності і функціональності;
  - адаптивності – управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі забезпечує цілеспрямовану зміну параметрів цього процесу відповідно до зміни зовнішнього бізнес-середовища.
- До специфічних принципів управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі доцільно віднести:
- принцип варіантності прогнозування ризиків – дозволяє заздалегідь підготуватися до різних можливих негативних проявів ризиків (оптимістичний, реалістичний, песимістичний прогнози виправданості ризику) та створення необхідних передумов для їх локалізації або нейтралізації [13];
  - принцип страхування – передбачає можливість зовнішнього страхування окремих видів ризиків підприємства роздрібної торгівлі з метою забезпечення повної або часткової компенсації втрат, пов'язаних із ними [16];
  - принцип резервування – передбачає створення на підприємстві роздрібної торгівлі внутрішніх резервних фондів для відшкодування збитків, завданих у зв'язку з негативним проявом ризиків [17];
  - принцип виправданості ризику – передбачає раціоналізацію використання ресурсів, забезпечення рівноваги між можливими втратами результаті прийняття ризиків і очікуваними результатами [18].
- Функції управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі є результатом інтеграції загальних функцій менеджменту, маркетингу та управління ризиками (рис. 3).

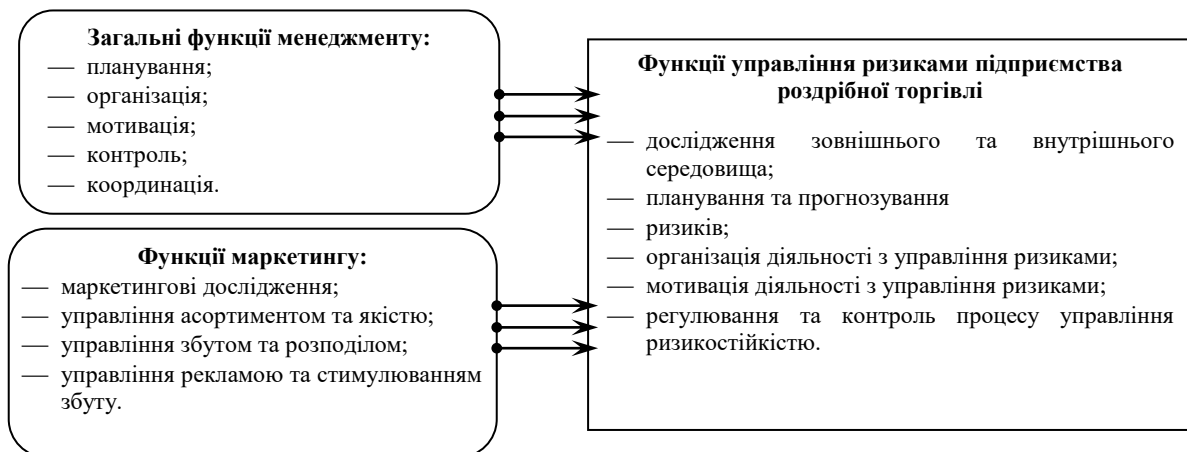


Рисунок 3. Модель зв'язку функцій менеджменту, маркетингу та функцій управління ризиками на підприємстві роздрібної торгівлі

Джерело: складено автором за матеріалами [1-4, 9-17]

Вивчення економічної літератури показало, що ключовим аспектом методології управління ризиками є визначення рівня ризикостійкості. Питання ризикостійкості підприємства є об'єктом активних наукових дискусій вчених. Так, характеризуючи сутність поняття «ризикостійкість» С.Ю. Кулакова та К.О. Касмініна [9] пов'язують це поняття з поняттями «розвиток» і «стійкість». на їхню думку: «...що вищий рівень ризикостійкості підприємства, тим життєздатніша його економіка, вища опірність і пристосовність до внутрішніх та зовнішніх загроз. Ризикостійкість підприємства характеризує якість та надійність елементів системи управління, у тому числі силу та ймовірність збереження працездатності зв'язків усередині системи, здатність витримати екстремальні навантаження» [11].

Т.В. Цвігун при обґрунтуванні проактивної системи управління ризиками акцентує увагу на тому, що «...чим менше у структурі підприємства ієрархічних рівнів, тим легше воно пристосовується змін

зовнішнього й внутрішнього середовища, то вище його ризикостійкість, але значно зростає відповідальність керівників» [18].

Натомість, Л.О. Башинська визначає «ризикостійкість» та «ризикозахищеність» як основні параметри системи імунізації ризиків безпекоорієнтованого управління підприємством. При цьому автор зазначає, що «.. ризикостійкість забезпечується при умові дієвих управлінських впливів ззовні в контексті чинної політики економічного регулювання, так і внутрішніми впливами, що базується на прийнятій системі планування та управління. Удосконалення останньої потребує нових підходів до забезпечення формування та структурування інформаційної бази» [1].

Ризикостійкість є системною характеристикою, яка кількісно визначає його найбільш важливі внутрішні та зовнішні взаємодії в ієрархічній системі та можливості функціонування та розвитку в умовах нечіткого середовища [3]. Її оцінний показник «рівень ризикостійкості» є моментним показником, що характеризує конкретну ситуацію, що склалася у певний момент часу під впливом об'єктивних та суб'єктивних факторів. Управління процесами розвитку підприємства роздрібною торгівлі передбачає підтримку певного рівня ризикостійкості, від якого залежить вибір управлінських впливів.

Двостороння роль ризикостійкості в системі управління розвитком підприємства роздрібною торгівлі проявляється в тому, що, з одного боку, ризикостійкість створює умови для цілеспрямованого функціонування та розвитку, впливаючи на результати діяльності підприємства роздрібною торгівлі, з іншого – визначається комплексом взаємодій з системами вищого рівня, внутрішніх та зовнішніх факторів, які в умовах кризи можуть стати факторами ризику.

Таким чином, ризикостійкість – це внутрішня властивість системи управління ризиками, що сприяє забезпеченню цільового рівня результативності діяльності підприємства роздрібною торгівлі при різних впливах широкого спектру зовнішніх і внутрішніх чинників. Високий рівень ризикостійкості підприємства роздрібною торгівлі створює можливість визначення комплексу управлінських рішень щодо забезпечення своєчасної реакції на широкий спектр ризиків в умовах ресурсних та тимчасових обмежень, сприяючи при цьому досягненню поставлених цільових орієнтирів діяльності підприємства роздрібною торгівлі. Основні методи управління ризиком представлені у табл. 1.

Таблиця 1. Характеристика методів управління ризиками в підприємствах роздрібною торгівлі

Метод	Характеристика методу
Уникнення (відмова від ризику)	Консервативний спосіб нейтралізації ризиків передбачає відмову від дій, які можуть викликати суттєвий ризик: — відмова від ненадійних (сумнівних, нових) партнерів; — відмова від проекту з невизначеним попитом чи рівнем результатів; — перенесення окремих маркетингових ризиків на третіх осіб; — продаж ризикового активу; — вихід з ринку, ін. <i>Даний метод має певні недоліки, оскільки призводить до відмови від прийняття певної дії, а отже, до втрати вигоди, пов'язаної з нею.</i>
Локалізація	Створення спеціальних підрозділів з управління окремими видами ризиків
Дисипація	— вертикальна інтеграція; — горизонтальна інтеграція; — диверсифікація.
Компенсація	— стратегічне планування; — прогнозування стану зовнішнього та внутрішнього середовища; — моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища.
Утримання	Прийняття ризиків та самострахування (створення резервів на покриття збитків). На підприємстві роздрібною торгівлі мають бути визначені адміністративні процедури щодо прийняття ризиків, а персонал повинен мати компетенції здійснення діяльності у нестандартних ситуаціях
Передача (аутсорсинг)	При страхуванні ризик передається страховій компанії шляхом укладання договору
Зниження	Підприємство роздрібною торгівлі функціонує у зоні дії ризику та активно впливає на його розвиток. Наприклад, розширення видів діяльності підприємства роздрібною торгівлі, формування резервів (на покриття збитків), скорочення часу «присутності» у ризикових зонах.

*Джерело: складено автором за матеріалами [1-4, 9-17]*

Практичне застосування представлених у табл. 1 методів управління ризиками сприяє формуванню якісного базису до ухвалення керівництвом підприємства роздрібною торгівлі обґрунтованих управлінських рішень.

## Висновки

За результатами проведеного дослідження удосконалено концептуальний підхід до управління ризикостійкістю підприємства роздрібною торгівлі, яку запропоновано визначити як систему взаємопов'язаних теоретико-методологічних підходів щодо ідеї, законів, цілей, завдань, принципів,

функцій, категорій та методології управління, методів впливу на ризики. Розроблена концептуальна модель управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі стратегічно орієнтована на розробку ефективних управлінських рішень та вибір оптимальної стратегії управління ризикостійкістю в умовах невизначеності на основі розуміння єдності всіх елементів моделі.

Обґрунтовано, що система управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі реалізується на основі наступних загальних принципів: наукової обґрунтованості, демократизації, регламентації, формалізації, системності, синергічності, комплексності, компетентності, цілісності, зворотного зв'язку, інертності, еластичності, гнучкості реагування, динамічності, адаптивності; специфічні принципи: варіантності прогнозування маркетингових ризиків, страхування, резервування, виправданості ризику. Сформовано систему функцій управління ризикостійкістю підприємства роздрібної торгівлі, яка включає: дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища, планування та прогнозування ризиків, організацію діяльності з управління ризиками, мотивацію діяльності з управління ризиками, регулювання та контроль процесу управління ризикостійкістю.

### Abstract

The essence of the concepts: "concept", "conceptualization", "conceptual model" is characterized. It is argued that meaningfully, the concept of risk resistance management of a retail trade enterprise is based on the basic provisions of modern concepts: entrepreneurship, business efficiency management, flexible management, management by goals, strategic management and risk management. The conceptual approach to the management of risk resistance of a retail trade enterprise has been improved, which involves the use of a system of interrelated theoretical and methodological provisions regarding the idea, laws, goals, tasks, principles, functions, categories, methods of influence and methodology of risk resistance management. The developed conceptual model of risk resistance management of a retail enterprise is strategically oriented to the development of effective management solutions and the choice of the optimal risk resistance management strategy in conditions of uncertainty based on an understanding of the unity of all elements of the model. It is substantiated that ensuring the effective implementation of the conceptual model of risk resistance management of a retail enterprise is achieved through a continuous process of its improvement based on systematic analysis and research and the development of a risk resistance management strategy, which is proposed to be defined as a comprehensive model of actions during a certain period of time, aimed at the timely prevention and minimization of negative consequences of risks in accordance with changes in the business environment.

A comprehensive system of risk management principles of a retail enterprise has been formed, which integrates general (scientific validity, democratization, regulation, formalization, systematicity, synergy, complexity, competence, integrity, feedback, inertia, elasticity, flexibility of response, dynamism, adaptability) and specific (variants of risk forecasting, insurance, reserving, justification of risk) principles.

The author's reasoned position regarding the consideration of the essence of the concept of «risk resistance», which boils down to the need to consider it as an internal property of the risk management system, which contributes to ensuring the target level of performance of the retail trade enterprise under the negative influence of a wide range of external and internal factors. Risk resistance management is considered as a purposeful, consistent implementation of the functions of planning, organization, control, motivation and coordination of activities related to timely identification, diagnosis, prevention of the negative impact of risks, as well as the implementation of preventive management measures in order to achieve the strategic goals of the development of the retail trade enterprise.

A model was developed for the connection of functions: management (planning, organization, motivation, control, coordination), marketing (marketing research, assortment and quality management, sales and distribution management, advertising and sales promotion management) and risk management functions (external and internal research environment, risk planning and forecasting, organization of risk management activities, motivation of risk management activities, regulation and control of the risk resistance management process) at the retail trade enterprise. The methods of risk management in retail enterprises are characterized (avoidance (rejection of risk), localization, dissipation, compensation, retention, transfer (outsourcing), reduction).

### Список літератури:

1. Башинська І.О. Ризикостійкість як критерій безпекоорієнтованого управління промисловим підприємством. *Бізнес-Інформ*. 2019. № 11. С. 330-336.
2. Вербіцька І.І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 5. С. 282-291.
3. Гусаковська Т.О., Рибалко-Рак Л.А., Поставна Л.П. Модель управління методичним забезпеченням системи ризикостійкості підприємства. *Ефективна економіка*. 2016. № 10. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_10\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_10_25).



4. Данчук В.Д., Козак Л.С., Данчук М.В. Стрес-тестування підприємницької діяльності підприємства з використанням синергетичного методу оцінювання ризиків. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. №9(171). С. 189-198.
5. Дикань В.Л., Воловельская І.В. Концептуальні підходи до забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту и промисловості*. 2018. № 64. С. 1-18.
6. Економічна енциклопедія. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://slovnyk.me/dict/economics\\_encyclopedia](https://slovnyk.me/dict/economics_encyclopedia).
7. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. Фінансово-економічний словник. Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2005. 714 с.
8. Івченко А.О. Тлумачний словник української мови. Харків: ФОЛІО, 2002. 543 с.
9. Кулакова С.Ю., Касмініна К.О. Ризикостійкість підприємства як передумова його розвитку: сутність та індикатори визначення. *Агросвіт*. 2017. № 12. С. 42-47.
10. Лагунова І.А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 1 (53). С. 44-52.
11. Манн Р. Забезпечення економічної ризикостійкості інноваційно орієнтованих підприємств. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. Випуск 6 (06). С. 104-108.
12. Матвієнко-Біляєва Г.Л. Ризик-менеджмент як сучасна система ефективного управління ризиками підприємницьких структур. *Молодий вчений*. 2018. № 4. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.donnuet.edu.ua/index.php/en/nauka/oholoshennia/1413-zbirka-tez-za-robotoiu-konferentsii/file>.
13. Михайленко О.В., Ніколаєнко С.М., Насіканова О.О. Управління ризиками діяльності підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 6. С. 144–147. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6\\_62\\_1\\_2017\\_ukr/24.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_62_1_2017_ukr/24.pdf).
14. Орликівський М.О., Трокоз Д.І. Новітні концепції управління ефективністю діяльності сучасних підприємств. *Ефективна економіка*. 2014. №5. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3034>.
15. Руденко М.В. Формування концепції ризик менеджменту аграрних підприємств. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 26. Ч. 1. С. 171-174.
16. Савченко М.В., Солоненко Ю.В. Управління ризиками на підприємствах сімейного бізнесу. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2 (34). С. 28–36.
17. Сарана Л.А., Білан О.В., Бітюк І.М. Управління ризиками підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка та управління підприємствами*. 2021. DOI: 10.32782/2520-2200/2021-2-15.
18. Цвігун Т.В. Механізм управління ризиками в системі управління підприємством. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2017. Вип. 23. Ч. 2. С. 9-13. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-2-2017/4.pdf>.
19. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-39-5.

## References:

1. Bashynska, I.O. (2019). Risk resilience as a criterion of safety-oriented management of an industrial enterprise. *Biznes-Inform*, 11, 330-336 [in Ukrainian].
2. Verbitska, I.I. (2013). Risk management as a modern system of risk management of business structures. *Stalyi rozvytok ekonomiky*, 5, 282-291 [in Ukrainian].
3. Husakovska, T.O., Rybalko-Rak, L.A., & Postavna, L.P. (2016). Model of management of methodological support of the enterprise risk management system. *Efektivna ekonomika*, 10. Retrieved from: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_10\\_25](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_10_25) [in Ukrainian].
4. Danchuk, V.D., Kozak, L.S., & Danchuk, M.V. (2015). Stress testing of business activity of an enterprise using the synergistic method of risk assessment. *Aktualni problemy ekonomiky*, 9(171), 189-198 [in Ukrainian].
5. Dykan, V.L., & Volovelskaia, I.V. (2018). Conceptual approaches to ensuring economic security of an enterprise. *Visnyk ekonomiky transportu y promyslovosti*, 64, 1-18 [in Ukrainian].
6. Economic encyclopedia. Retrieved from: [https://slovnyk.me/dict/economics\\_encyclopedia](https://slovnyk.me/dict/economics_encyclopedia) [in Ukrainian].
7. Zahorodnii, A.H., & Vozniuk, H.L. (2005). Financial and economic dictionary. Lviv: Vydavnytstvo Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnik", 714 [in Ukrainian].
8. Ivchenko A.O. (2002). Explanatory dictionary of the Ukrainian language. Kharkiv: FOLIO, 543 [in Ukrainian].

9. Kulakova, C.Iu., & Kasminina, K.O. (2017). Risk Resilience of an Enterprise as a Prerequisite for its Development: Essence and Indicators of Determination. *Ahrosvit*, 12, 42-47 [in Ukrainian].
10. Lahunova, I.A. (2018). The essence and principles of the risk management concept. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, 1(53), 44-52 [in Ukrainian].
11. Mann, R. (2023). Ensuring the economic risk resilience of innovation-oriented enterprises. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, 6 (06), 104-108 [in Ukrainian].
12. Matviienko-Biliaieva, H.L. (2018). Risk management as a modern system of effective risk management of business structures.. *Molodyi vchenyi*, 4. Retrieved from: <http://www.donnuet.edu.ua/index.php/en/nauka/oholoshennia/1413-zbirka-tez-za-robotoiu-konferentsii/file> [in Ukrainian].
13. Mykhailenko, O.V., Nikolaienko, S.M., & Nasikanova, O.O. (2017). Enterprise risk management. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, 6, 144-147. Retrieved from: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6\\_62\\_1\\_2017\\_ukr/24.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_62_1_2017_ukr/24.pdf) [in Ukrainian].
14. Orlykovskiyi, M.O., Trokoz, D.I. (2014). The latest concepts of performance management of modern enterprises. *Efektivna ekonomika*, 5. Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3034> [in Ukrainian].
15. Rudenko, M.V. (2017). Formation of the concept of risk management of agricultural enterprises. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, 26 (1), 171-174 [in Ukrainian].
16. Savchenko, M.V., & Solonenko, Yu.V. (2019). Risk management in family business enterprises. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, 2 (34), 28-36 [in Ukrainian].
17. Sarana, L.A., Bilan, O.V., & Bitiuk, I.M. (2021). Enterprise risk management in modern business environment. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy*. DOI: 10.32782/2520-2200/2021-2-15 [in Ukrainian].
18. Tsvihun, T.V. (2017). Risk management mechanism in the enterprise management system. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Serii "Ekonomika i menedzhment"*. Issue 23, 2. pp. 9-13. Retrieved from: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-2-2017/4.pdf> [in Ukrainian].
19. Chaikina, A. (2022). Features of risk management integration into the enterprise management system. *Ekonomika ta suspilstvo*, 39. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-39-5 [in Ukrainian].

**Посилання на статтю:**

Усова М.О. Концептуальний підхід до управління ризикостійкістю підприємств роздрібної торгівлі / М.О. Усова // *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. – 2024. – № 1 (27). – С. 89-98. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No1/89.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.01.2024.10. DOI: 10.5281/zenodo.12587930.

**Reference a Journal Article:**

Usova M.O. A Conceptual Approach to Risk Resistance Management of Retail Trade Enterprises / M.O. Usova // *Economic journal Odessa polytechnic university*. – 2024. – № 1 (27). – P. 89-98. – Retrieved from: <https://economics.net.ua/ejopu/2024/No1/89.pdf>. DOI: 10.15276/EJ.01.2024.10. DOI: 10.5281/zenodo.12587930.

