

УДК 005.334:339.37

DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.211.267-275>**Константиновський Л.Л.**Кандидат наук з підприємництва, торгівлі, біржової діяльності
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця**Konstantynovskyi Leonid**PhD in Business, Trade and Exchange Activities, lecturer
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics<https://orcid.org/0000-0002-6896-1997>

САМООЦІНКА РИЗИКІВ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ РИТЕЙЛУ В НЕСТАБІЛЬНОМУ VUCA-СЕРЕДОВИЩІ

У сучасних умовах підвищеної турбулентності глобального середовища, що характеризується властивостями VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity), питання ідентифікації, оцінювання та управління ризиками набувають особливої актуальності для підприємств сфери ритейлу. Ритейлери функціонують у середовищі постійних змін споживчого попиту, логістичних ланцюгів, конкурентного тиску та макроекономічної нестабільності, що потребує впровадження ефективних інструментів внутрішньої діагностики ризиків. У статті досліджено теоретичні та методичні аспекти самооцінки ризиків підприємств сфери ритейлу в умовах нестабільного VUCA-середовища. Узагальнено сучасні підходи до трактування ризиків підприємства та визначено особливості їх прояву в діяльності суб'єктів роздрібної торгівлі. Проаналізовано основні фактори ризиків, що впливають на функціонування ритейлерів, серед яких макроекономічна нестабільність, зміни споживчої поведінки, цифровізація торговельних процесів, логістичні обмеження та підвищення рівня конкуренції. Запропоновано концептуальний підхід до проведення самооцінки ризиків підприємствами сфери ритейлу, що передбачає систематичну ідентифікацію ризиків, їх якісну та кількісну оцінку, визначення рівня впливу на результати господарської діяльності та формування управлінських рішень щодо мінімізації негативних наслідків. Обґрунтовано, що впровадження системи регулярної самооцінки ризиків сприяє підвищенню адаптивності підприємств до умов нестабільності, покращує обґрунтованість управлінських рішень та забезпечує підвищення стійкості розвитку підприємств сфери ритейлу у довгостроковій перспективі.

Ключові слова: ризик-менеджмент; самооцінка; роздрібна торгівля; VUCA; управління підприємством; економічна нестабільність.

RISK SELF-ASSESSMENT OF RETAIL ENTERPRISES IN AN UNSTABLE VUCA ENVIRONMENT

In the contemporary conditions of heightened turbulence in the global environment, marked by the characteristics of VUCA (volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity), the identification, assessment, and management of risks have become especially important for enterprises operating in the retail sector. Retail companies function in an environment shaped by rapid changes in consumer demand, unstable supply chains, intensified competitive pressure, inflationary processes, currency fluctuations, and broader macroeconomic instability. Under such conditions, the effectiveness of managerial decisions increasingly depends on the ability of enterprises to detect risks in a timely manner and to assess their potential consequences using appropriate internal diagnostic tools. This makes risk self-assessment an essential element of modern retail management

The article examines the theoretical and methodological aspects of risk self-assessment for retail enterprises in an unstable VUCA environment. Modern approaches to the interpretation of enterprise economic risks are generalized, and the specific features of their manifestation in the activities of retail entities are identified. Particular attention is paid to substantiating the necessity of using risk self-assessment mechanisms as a component of the enterprise's internal management and strategic planning system.

The main risk factors affecting the functioning of retailers are analyzed, including macroeconomic instability, changes in consumer behavior, digitalization of trade processes, logistical constraints, and increased competition. A conceptual approach to risk self-assessment for retail enterprises is proposed, which involves systematic risk identification, qualitative and quantitative assessment, determination of the level of impact on business performance, and the development of managerial decisions aimed at minimizing negative consequences.

It is substantiated that the implementation of a system of regular risk self-assessment contributes to increasing the

ISSN друкованої версії: 2224-6282

ISSN електронної версії: 2224-6290

© Константиновський Л.Л., 2026

adaptability of enterprises to conditions of instability, improves the validity of managerial decisions, and ensures greater sustainability of retail enterprise development in the long term.

Keywords: risk management; self-assessment; retail trade; VUCA; enterprise management; economic instability.

JEL classification: D81, M21, L81.

Постановка проблеми. Сучасні підприємства сфери ритейлу функціонують у середовищі, що характеризується високою турбулентністю та властивостями VUCA, через що підходи до ідентифікації та управління ризиками мають один із найвищих пріоритетів для власників та керівників такого бізнесу. Попри значну кількість досліджень у сфері ризик-менеджменту, на практиці відсутні узагальнені, адаптовані до специфіки ритейлу методики регулярної самооцінки ризиків, які поєднували б системну ідентифікацію, якісну експертну діагностику та кількісну оцінку впливу ризиків на операційну і стратегічну стійкість підприємства. Ця прогалина особливо актуальна в умовах динамічних змін споживчої поведінки, цифровізації процесів, порушень логістичних ланцюгів та загроз макроекономічної нестабільності, коли рішення керівництва повинні прийматися швидко, проте на якісно обґрунтованій інформаційній базі. Наявні внутрішні системи контролю й управління часто орієнтовані на реактивне усунення наслідків, тоді як відсутність систематичної самооцінки підриває здатність підприємств прогнозувати сценарії, пріоритизувати ресурси та розробляти заходи з пом'якшення наслідків настання тих чи інших ризиків. У результаті ритейлери стикаються з підвищеним рівнем невизначеності щодо довгострокової прибутковості й конкурентоспроможності, що обумовлює потребу в розробці та впровадженні методологічно вивірених інструментів самооцінки ризиків. Таким чином, центральною проблемою даного дослідження є відсутність комплексного концептуального та методичного підходу до регулярної самооцінки ризиків для підприємств роздрібною торгівлі в умовах нестабільного VUCA-середовища, що унеможливує своєчасне виявлення критичних ризиків, їх ранжування за наслідками та інтеграцію результатів самооцінки у систему внутрішнього управління й стратегічного планування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення проблематики ризик-менеджменту підприємств є одним із найбільш досліджуваних напрямів сучасної економічної науки. Значна кількість наукових праць присвячена як загальним теоретичним і методичним аспектам управління ризиками підприємства, так і специфіці їх прояву у сфері ритейлу. Водночас сучасний етап розвитку економіки характеризується суттєвим посиленням нестабільності зовнішнього середовища, яке дедалі частіше описується через концепцію VUCA.

Особливої актуальності ця проблематика набуває для підприємств в Україні, які функціонують в умовах повномасштабної війни. Це в свою чергу посилює макроекономічну нестабільність, порушує логістичні ланцюги, трансформує споживчу поведінку та підвищує рівень невизначеності у бізнес-середовищі. За таких умов традиційні підходи до управління ризиками потребують подальшого розвитку, а питання формування

ефективних механізмів самооцінки ризиків підприємствами роздрібною торгівлі набуває особливої наукової та практичної значущості. На поточному етапі дослідження пропонується розглянути праці українських та закордонних вчених, які присвячені дослідженню управління ризиками в сфері ритейлу.

Розпочнемо з праці українських науковців С. Бая та В. Єлісеєва. У межах роботи автори проаналізували зміни в функціонуванні сфери ритейлу в умовах воєнного стану. На основі аналізу розвитку галузі, порівняння управлінських підходів і застосування ризик-орієнтованого підходу до оцінювання вразливостей ними було досліджено еволюцію бізнес-моделей підприємств сфери ритейлу та особливості їх адаптації до кризових умов [1]. У дослідженні, проведеному іншою групою українських дослідників на чолі з О. Чуприною було досліджено роль ритейлу в структурі національної економіки та проаналізовано вплив воєнних викликів на функціонування торговельних підприємств. [2]. У своєму дослідженні, В. Гросул та М. Усова, розробили тримірну графічну модель оцінки ризикостійкості підприємств сфери ритейлу та запропонували економіко-математичну модель визначення ймовірності досягнення цільового рівня ризикостійкості [3]. У дослідженні, проведеному С. Го та М. Кожевнікова дослідили особливості застосування технологій ризик-менеджменту під час формування маркетингової стратегії підприємств роздрібною торгівлі. Автори визначили основні види ризиків, що впливають на маркетингову діяльність ритейлерів, зокрема збутові, ресурсні, інформаційні, організаційні, цінові, логістичні та комунікаційні [4].

Далі пропонується розглянути доробок закордонних вчених. У дослідженні, проведеному А. Заркада розглянуто особливості розвитку маркетингової діяльності підприємств в умовах VUCA-середовища. Авторкою обґрунтовано, що традиційна орієнтація на досягнення конкурентних переваг поступово трансформується у підхід, заснований на забезпеченні стійкості, формуванні довіри, співтворенні цінності для споживачів та розвитку екологічно орієнтованих брендів [5]. Також значна кількість закордонних науковців приділяє увагу вивченню проблем управління ризиками, забезпечення стійкості підприємств та адаптації бізнесу до умов нестабільного та високодинамічного середовища. У працях зарубіжних науковців розглядаються питання трансформації управлінських підходів до функціонування підприємств в умовах VUCA-середовища, впливу цифровізації на процеси прийняття управлінських рішень, а також роль інноваційних технологій у підвищенні ефективності бізнес-процесів і зниженні рівня невизначеності. Окремий напрям досліджень пов'язаний із вивченням механізмів підвищення стійкості підприємств, оптимізації ланцюгів постачання, впровадження цифрових технологій та

інструментів аналітики даних для своєчасного виявлення та мінімізації ризиків [6, 7, 8].

Попри значну кількість наукових праць, присвячених проблематиці ризик-менеджменту, функціонування підприємств роздрібною торгівлі та їх адаптації до умов нестабільного середовища, низка аспектів цієї проблематики залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, потребують подальшого наукового опрацювання питання системної самооцінки ризиків підприємств ритейлу в умовах поєднання характеристик VUCA-середовища та специфічних викликів, пов'язаних із функціонуванням економіки України в умовах воєнного стану.

Мета статті – розроблення концептуально-методичного підходу до регулярної самооцінки ризиків підприємств сфери ритейлу в умовах VUCA-середовища з метою підвищення їх адаптивності та стійкості розвитку. Для досягнення цієї мети передбачається систематизувати та класифікувати ключові фактори ризиків, які впливають на діяльність ритейлерів; сформувати алгоритм самооцінки, що дозволяє ранжувати ризики за інтенсивністю та впливом на фінансові й операційні показники; а також запропонувати практичні рекомендації щодо інтеграції результатів самооцінки у систему внутрішнього управління та стратегічного планування підприємства.

Методи дослідження. В роботі використано сукупність загальнонаукових і спеціальних методів. Метод аналізу застосовано для виокремлення ключових факторів ризику діяльності ритейлерів у VUCA-середовищі, а метод синтезу — для їх об'єднання у цілісну систему. Метод класифікації використано при групуванні ризиків за основними категоріями. Метод моделювання застосовано для розроблення концептуального підходу до самооцінки ризиків підприємства. Серед спеціальних методів використано експертно-оціночний підхід при формуванні переліку діагностичних запитань, а також метод шкалювання для кількісної інтерпретації результатів (шкала Лайкерта). Метод структуризації використано при побудові логіки самооцінки та формуванні блоків ризиків, а інструментальний підхід — при реалізації оцінювання в середовищі Excel.

Виклад основних результатів дослідження. У сучасних умовах функціонування підприємств сфери ритейлу їхня діяльність дедалі виразніше відбувається в межах VUCA-середовища, яке характеризується volatility, uncertainty, complexity, ambiguity — тобто мінливістю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю зовнішніх і внутрішніх впливів [9]. За таких умов ризики набувають не поодинокого, а системного характеру, а їх виявлення та оцінювання потребують не лише реактивного, а й превентивного підходу. Саме тому доцільним є використання в дослідженні визначених методологічних основ ризик-менеджменту, зокрема ISO 31000, який задає принципи й настанови щодо ідентифікації, аналізу, оцінювання, оброблення, моніторингу та комунікації ризиків, а також містить рекомендації щодо вибору й застосування методів ризик-оцінювання в умовах невизначеності [10].

Додаткову концептуальну підтримку такому підходу забезпечує COSO ERM, чинна версія якого акцентує на інтеграції управління ризиками зі стратегією та результативністю організації [11]. У поєднанні ці підходи створюють надійну основу для доповнення самооцінувального підприємства сфери ритейлу, оскільки дозволяють не лише фіксувати ризики, а й структуровано ранжувати їх, оцінювати рівень впливу та формувати управлінські рішення щодо мінімізації можливих негативних наслідків. Також, варто зазначити, що в цьому дослідженні для визначення терміну “ризик” використано стандарт ISO 31000 за яким це “вплив невизначеності на досягнення цілей” [10].

Самоопитувальник сформовано відповідно до логіки ідентифікації та оцінювання ризиків, закладеної у сучасних міжнародних стандартах ризик-менеджменту, та адаптовано до специфіки функціонування ритейлерів у VUCA-середовищі. Запропоновані питання орієнтовані на виявлення критичних зон вразливості підприємства, оцінку залежності бізнес-процесів від зовнішніх і внутрішніх чинників, а також визначення рівня готовності організації до реагування на потенційні загрози. Їх використання забезпечує системність самооцінки, підвищує обґрунтованість управлінських рішень і створює інформаційну основу для подальшого кількісного аналізу та розроблення заходів із мінімізації ризиків. Інструмент охоплює ключові групи ризиків, притаманні сфері ритейлу, зокрема макроекономічні та екзогенні, фінансові й стратегічні, регуляторні, операційні, організаційні, екологічні та соціальні, а також ризики, пов'язані з інформаційними технологіями.

Опитувальник розроблено в середовищі Excel. Оцінювання здійснюється за п'ятибальною шкалою Лайкерта, де 1 відповідає варіанту «повністю не згоден», а 5 — «повністю згоден». Максимальна сума балів за один блок становить 50. За результатами заповнення кожного блоку респондент отримує оцінку в діапазоні від 10 до 50 балів, де вищі значення свідчать про кращий стан управління ризиками та нижчий рівень вразливості. Для інтерпретації результатів використовується нерівномірна шкала, за якої 10–20 балів означає критично слабкий стан управління ризиками, 21–28 — високий рівень ризику, 29–36 — підвищений ризик, 37–44 — помірний ризик, 45–50 — низький рівень ризику.

З метою практичної реалізації запропонованого підходу до самооцінки ризиків підприємств сфери ритейлу доцільно використовувати структурований перелік діагностичних запитань, згрупованих за ключовими категоріями ризиків. Систематизовані за основними групами ризику підприємств сфери ритейлу, що враховують специфіку їх функціонування в умовах нестабільного VUCA-середовища, узагальнено та подано на рис. 1.

Така структуризація створює аналітичну основу для побудови самооцінувального, забезпечуючи логічну послідовність діагностики ризиків та їх подальше групування відповідно до сфер виникнення і характеру впливу на результати діяльності підприємства.

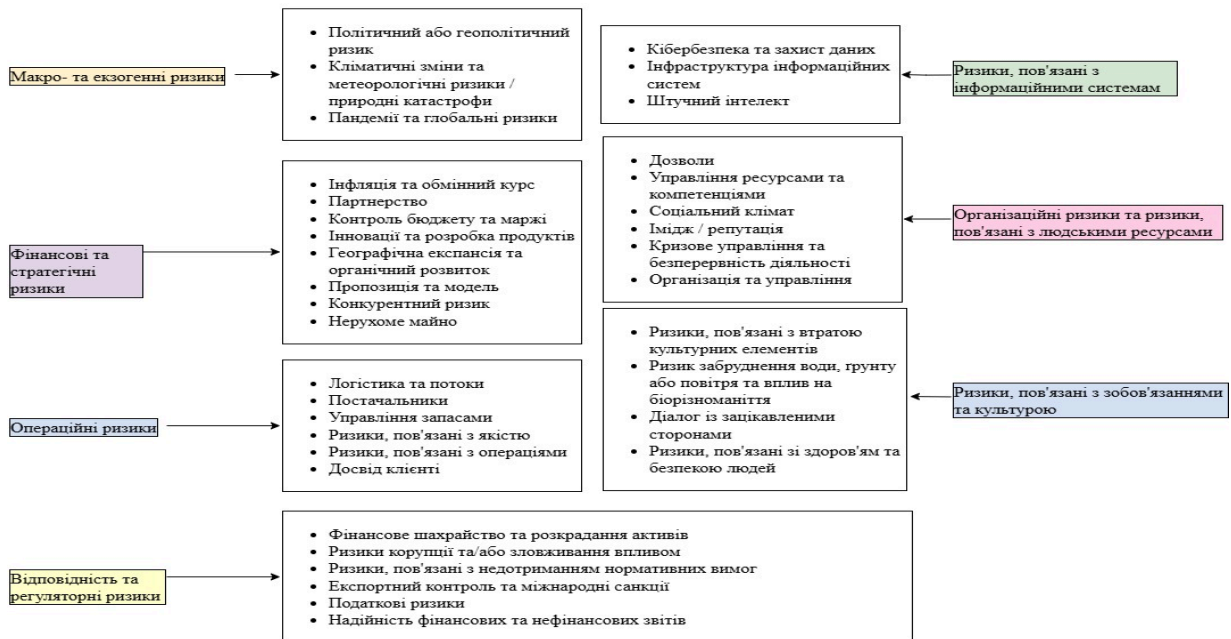


Рис. 1. Класифікація ризиків підприємств сфери ритейлу
Джерело: розроблено автором на основі [10, 11].

Наступний етап дослідження передбачає систематизацію та чітко визначення сутності й змісту кожної групи ризиків, а також формування релевантного переліку питань для їх подальшого оцінювання.

Група макроекономічних та екзогенних ризиків охоплює зовнішні, слабо контрольовані чинники, що формуються поза межами впливу компанії, але які здатні суттєво порушити безперервність її операційної діяльності. До них належать політичні та геополітичні зміни; кліматичні та природні фактори, а також

глобальні системні події, такі як пандемії чи війни, які здатні викликати тривалі збої в роботі підприємств, його партнерів і постачальників. Сукупний вплив цих ризиків проявляється у зниженні операційної стійкості, перериванні бізнес-процесів та зростанні невизначеності щодо подальшої діяльності. Перелік питань, сформованих для здійснення самооцінки в межах групи макроекономічних та екзогенних ризиків, представлено на рис. 2.

Питання	Відповідь
Компанія ефективно управляє ризиками, пов'язаними зі змінами законодавства та державного регулювання.	
Компанія враховує геополітичні ризики (санкції, міжнародна нестабільність) у своїй діяльності та має механізми реагування.	
Залежність від постачальників або країн із підвищеним рівнем нестабільності є контрольованою та диверсифікованою.	
У компанії налагоджено системний аналіз макроекономічних і політичних ризиків із подальшим врахуванням у стратегії.	
Компанія ідентифікувала кліматичні ризики для своїх об'єктів і враховує їх у діяльності.	
Впроваджені заходи забезпечують безперервність бізнесу у разі кліматичних або природних катастроф.	
Вплив кліматичних змін на ланцюг постачання та витрати оцінений і врахований у плануванні.	
Компанія має актуальний і дієвий план дій на випадок пандемій або інших глобальних криз.	
Бізнес здатний швидко адаптувати операційну діяльність (зокрема перейти на дистанційний формат) без суттєвих втрат ефективності.	
У компанії функціонує ефективна система моніторингу зовнішніх ризиків (політичних, економічних, кліматичних, глобальних).	
Загальна кількість балів з 50 можливих	0

Рис. 2. Перелік питань, для здійснення самооцінки в межах групи макроекономічних та екзогенних ризиків
Джерело: розроблено автором.

Наступний блок охоплює фінансові та стратегічні ризики. Цей блок охоплює фактори, що можуть безпосередньо впливати на фінансову стабільність та довгострокову конкурентоспроможність підприємства. До них відносяться ризики, пов'язані з інфляцією та

коливаннями валютних курсів, партнерські та конкурентні ризики. Перелік питань, сформованих для здійснення самооцінки в межах групи фінансових та стратегічних ризиків, представлено на рис. 3.

Питання	Відповідь
Ми системно ідентифікуємо та управляємо впливом інфляції, валютних коливань і змін вартості ресурсів (енергія, транспорт, матеріали) на фінансові результати.	
Наше бюджетування та фінансове планування враховує різні сценарії розвитку (зміни продажів, витрат, інфляції) та передбачає відповідні управлінські дії.	
Ми ефективно управляємо маржинальністю та витратами на достатньому рівні деталізації, включаючи контроль рентабельності інвестицій і стратегічних проєктів.	
Залежність бізнесу від окремих партнерів є контрольованою, а партнерства базуються на чітких договорах, прозорих умовах та ефективних механізмах моніторингу.	
Ми маємо альтернативних партнерів і механізми управління ризиками конфлікту інтересів або зниження якості з боку партнерів.	
Наші процеси інновацій та розвитку продуктів забезпечують конкурентний time-to-market, враховують потреби ринку та дозволяють своєчасно припинити неефективні проєкти.	
Ми регулярно аналізуємо ринок, конкурентів і споживчі тренди та оперативно адаптуємо продуктову стратегію і бізнес-модель.	
Стратегія розвитку та географічної експансії базується на глибокому аналізі ринку, враховує ризики реалізації та містить чіткі критерії прийняття інвестиційних рішень (Go/No-Go).	
Наша бізнес-модель є гнучкою та здатною адаптуватися до змін ринку, включаючи цифровізацію, нові формати споживання та зміну структури попиту.	
Ми ефективно управляємо нерухомими активами, включаючи їх технічний стан, ринкову вартість, ліквідність та вплив зовнішніх факторів (ставки, регулювання, екологічні вимоги).	
Загальна кількість балів з 50 можливих	0

Рис. 3. Перелік питань, для здійснення самооцінки в межах фінансових та стратегічних ризиків

Джерело: розроблено автором.

Операційні ризики охоплюють сукупність факторів, що можуть безпосередньо впливати на щоденну діяльність підприємства та його здатність стабільно й ефективно забезпечувати клієнтів товарами і послугами. Вони включають перебої в логістиці та потоках,

низьку диверсифікацію постачальників, надлишкові запаси, ризики щодо іміджу та клієнтського досвіду. Перелік питань, сформованих для здійснення самооцінки операційних ризиків, представлено на рис. 4.

Питання	Відповідь
Ми ідентифікували критичні вузли ланцюга постачання та маємо ефективні плани безперервності діяльності, включаючи альтернативні маршрути та види транспорту.	
Залежність від окремих постачальників і логістичних партнерів є контрольованою, а їх фінансова стійкість і надійність регулярно оцінюються.	
Ми маємо прозорість ланцюга постачання (включаючи постачальників 2–3 рівнів) і застосовуємо механізми диверсифікації та подвійного постачання для критичних позицій.	
Управління запасами є ефективним: забезпечується точність обліку, оптимальний рівень запасів і своєчасне реагування на дефіцит або надлишки.	
Процеси прогнозування попиту та планування постачання є надійними, враховують ризики помилок і підтримують операційну ефективність.	
Ми забезпечуємо стабільно високий рівень якості продукції та послуг через контроль постачальників, аудит якості та дотримання нормативних і технічних вимог.	
Існують ефективні механізми виявлення, управління та усунення дефектів продукції, включаючи аналіз причин, роботу з поверненнями та процедури відкликання.	
Операційна діяльність (склади, транспортування, обробка товарів) організована таким чином, щоб мінімізувати втрати, пошкодження та операційні збої.	
Управління платформою послуг і сторонніми партнерами (маркетплейс, підрядники) забезпечує контроль якості, відповідальності та безперервності надання послуг.	
Клієнтський досвід є узгодженим в усіх каналах, системно вимірюється та покращується на основі зворотного зв'язку і операційних показників.	
Загальна кількість балів з 50 можливих	0

Рис. 4. Перелік питань, здійснення самооцінки операційних ризиків

Джерело: розроблено автором.

Ризики, пов'язані з інформаційними системами, охоплюють усі загрози, які можуть вплинути на роботу IT-інфраструктури, безпеку даних і безперервність операцій. Проблеми кібербезпеки та захисту даних, технічне старіння або несправності та використання

штучного інтелекту входять до переліку питань, сформованих для здійснення самооцінки ризиків, пов'язаних з інформаційними системами. Перелік цих питань представлено на рис. 5.

Питання	Відповідь
Критичні інформаційні системи ідентифіковані, а їх відмовостійкість і безперервність діяльності належним чином забезпечені.	
Управління кіберризиками є формалізованим, системно впровадженим і регулярно переглядається на рівні керівництва.	
Дані (зокрема персональні та комерційно чутливі) належним чином захищені, а вимоги щодо їх обробки та зберігання дотримуються.	
Співробітники регулярно проходять навчання з кібербезпеки, захисту даних та належного використання інформаційних систем.	
Вразливості інформаційних систем регулярно тестуються (включаючи незалежні аудити), а критичні оновлення безпеки впроваджуються своєчасно.	
Ризики, пов'язані з IT-постачальниками та сторонніми сервісами, контрольовані, а договори містять чіткі вимоги щодо кібербезпеки та захисту даних.	
Плани відновлення та безперервності IT-систем (BCP/DRP) визначені, регулярно тестуються і забезпечують відновлення у прийнятні строки.	
Архітектура програмного забезпечення та IT-інфраструктури є масштабованою, стійкою до пікових навантажень і не має критичної залежності від окремих постачальників або рішень.	
Управління IT-інфраструктурою забезпечує актуальність обладнання, надійність мережі, фізичну безпеку та безперервність роботи об'єктів навіть у разі збоїв.	
Використання штучного інтелекту регулюється політиками, відповідає законодавчим вимогам і контролюється з точки зору якості даних, етики та бізнес-ризиків.	
Загальна кількість балів з 50 можливих	0

Рис. 5. Перелік питань, здійснення самооцінки ризиків, пов'язаних з інформаційними системами
Джерело: розроблено автором.

Організаційні ризики та ризики, пов'язані з людськими ресурсами, охоплюють сукупність внутрішніх і зовнішніх факторів, що можуть суттєво обмежувати ефективність функціонування та стратегічного розвитку підприємства, дефіцит кваліфікованих кадрів і труднощі з їх утриманням, що негативно впливає на рівень компетентності персоналу та якість обслуговування. Додатковими чинниками ризику виступають відсутність належних механізмів наступництва керівництва,

а також погіршення соціального клімату в колективі. Значний вплив мають і репутаційні ризики, пов'язані з можливими медійними кризами або негативним інформаційним резонансом, які можуть довгостроково підірвати довіру клієнтів і цінність бренду. Перелік питань, сформованих для здійснення самооцінки організаційних ризиків та ризиків, які пов'язані з людськими ресурсами представлено на рисунку 6.

Питання	Відповідь
Критичні дозволи та регуляторні вимоги для діяльності і розвитку бізнесу своєчасно ідентифікуються та ефективно управляються.	
Ключові компетенції та критичні ролі в компанії визначені, а ризики їх втрати системно контролюються.	
Існують ефективні процеси утримання, розвитку та наступництва для ключових співробітників і керівників.	
Процеси найму забезпечують своєчасне закриття вакансій, включаючи складні та дефіцитні позиції.	
Соціальний клімат у компанії регулярно вимірюється, а ризики напруженості (плинність, прогули, конфлікти) своєчасно виявляються та управляються.	
Взаємодія з представниками працівників та внутрішні комунікації є ефективними і сприяють стабільності організації.	
Репутаційні ризики ідентифіковані, а компанія дотримується принципів прозорості та має підготовлені механізми кризових комунікацій.	
Плани безперервності діяльності (BCP) є актуальними, охоплюють ключові ризики, регулярно тестуються та включають взаємодію з критичними партнерами.	
Організаційна структура, ролі та відповідальність є чітко визначеними, а процеси прийняття рішень — ефективними та своєчасними.	
Стратегічні цілі компанії зрозумілі на всіх рівнях і послідовно реалізуються в операційній діяльності.	
Загальна кількість балів з 50 можливих	0

Рис. 6. Перелік питань, для самооцінки організаційних ризиків та ризиків, які пов'язані з людськими ресурсами
Джерело: розроблено автором.

Екологічні та соціальні ризики, а також питання безпеки охоплюють комплекс факторів, здатних впливати на сталість розвитку підприємства, його репутацію та добробут працівників, зокрема через швидкі організаційні зміни, високу плинність кадрів або цифрову трансформацію, що можуть призводити до руйнування корпоративної культури та зниження залученості персоналу. Важливим аспектом є також взаємодія

із зацікавленими сторонами. Значні ризики виникають у сфері охорони праці та безпеки, де недотримання встановлених норм може призвести до травматизму серед працівників і клієнтів, а також до погіршення фізичного та психічного здоров'я персоналу, включаючи професійні захворювання. Пул питань, сформованих для здійснення самооцінки екологічних та соціальних ризиків представлено на рис. 7.

Питання	Відповідь
Корпоративні цінності та культура інтегровані в управління, оцінюються та підтримуються на всіх рівнях організації.	
Екологічний вплив діяльності (викиди, ресурси, відходи) системно вимірюється, а заходи зі зменшення впливу (зокрема декарбонізація) ефективно впроваджуються.	
Ризики забруднення (повітря, води, ґрунту) і вплив на біорізноманіття ідентифіковані та контрольовані через превентивні та захисні заходи.	
Управління відходами (включаючи небезпечні матеріали) є регламентованим і відповідає екологічним вимогам.	
Взаємодія із зацікавленими сторонами є системною, а їхні очікування та ризики враховуються в управлінських рішеннях.	
Система охорони праці забезпечує регулярне навчання, дотримання стандартів безпеки та використання засобів індивідуального захисту.	
Показники безпеки праці (травматизм, інциденти) системно відстежуються та використовуються для запобігання ризикам.	
Робоче середовище відповідає вимогам безпеки та здоров'я, включаючи фізичні (ергономіка, умови праці) та психосоціальні фактори.	
Менеджмент активно виявляє та управляє ризиками стресу, вигорання та іншими психосоціальними ризиками співробітників.	
Компанія забезпечує підтримку добробуту працівників, включаючи доступ до програм допомоги та баланс між роботою і особистим життям.	
Загальна кількість балів з 50 можливих	0

Рис. 7. Перелік питань, для самооцінки екологічних та соціальних ризиків
Джерело: розроблено автором.

Комплаєнс та регуляторні ризики охоплюють широкий спектр загроз, пов'язаних із недотриманням законодавчих і нормативних вимог, а також із протиправною або неетичною поведінкою, що може суттєво впливати на фінансову стійкість, правовий статус і репутацію підприємства. До таких ризиків належать фінансові втрати внаслідок шахрайства, розтрат або крадіжок, а також прояви корупції та зловживання

впливом, які передбачають отримання неправомірних вигод. Порушення національних і міжнародних норм, зокрема у сферах прав людини, захисту персональних даних, нефінансової звітності, міжнародної торгівлі, створює ризики значних штрафів, обмеження діяльності та судових спорів. Пул питань, сформованих для здійснення самооцінки регуляторних ризиків представлено на рис. 8.

Питання	Відповідь
Система запобігання шахрайству є впровадженою, а співробітники навчені виявляти та повідомляти про підозрілі дії через доступні канали.	
Антикорупційна політика (включаючи подарунки, конфлікт інтересів, взаємодію з третіми сторонами) є визначеною, впровадженою та дотримується на практиці.	
Ризики, пов'язані з третіми сторонами (постачальники, партнери), оцінюються, а їх відповідність етичним та правовим вимогам регулярно перевіряється.	
Процес управління відповідністю законодавству є системним: зміни нормативних вимог відстежуються, а внутрішні політики та процедури своєчасно оновлюються.	
Дотримання вимог щодо прав людини, трудових стандартів і соціальної відповідальності забезпечується як у власній діяльності, так і в ланцюгу постачання.	
Обробка персональних даних відповідає законодавчим вимогам, а права суб'єктів даних забезпечуються у встановлені строки.	
Вимоги щодо експортного контролю та міжнародних санкцій дотримуються, а відповідні ризики ідентифіковані та контрольовані.	
Податкові ризики системно управляються: зміни законодавства враховуються, а податкове планування та звітність є коректними і обґрунтованими.	
Фінансова та нефінансова звітність є повною, точною та своєчасною, а ключові процеси контролю (включаючи розподіл обов'язків) ефективно функціонують.	
Системи внутрішнього контролю та аудиту регулярно перевіряють відповідність діяльності внутрішнім політикам і зовнішнім вимогам.	
Загальна кількість балів з 50 можливих	0

Рис. 8. Перелік питань, для самооцінки регуляторних ризиків
Джерело: розроблено автором.

Таким чином, запропонований у статті концептуально-методичний підхід до самооцінки ризиків підприємств сфери ритейлу в умовах VUCA-середовища дає змогу системно ідентифікувати ключові загрози, оцінювати їхній рівень за уніфікованою шкалою та формувати інформаційну основу для своєчасних управлінських рішень щодо мінімізації негативного впливу на

діяльність підприємства.

Висновки. Результати дослідження засвідчують, що запропонований концептуально-методичний підхід до регулярної самооцінки ризиків є доцільним і практично значущим інструментом для підприємств сфери ритейлу, які функціонують у нестабільному VUCA-середовищі та стикаються з одночасним впливом

макроекономічних, фінансових, регуляторних, операційних, організаційних, соціально-екологічних і технологічних загроз. Його застосування дозволяє не лише систематизувати та структурувати ризики за ключовими групами, а й формувати більш обґрунтовану інформаційну основу для управлінських рішень, підвищувати рівень внутрішньої діагностики, своєчасно виявляти критичні зони вразливості та посилювати адаптивність і стійкість підприємства в довгостроковій перспективі. Водночас практична цінність такого інструментарію полягає у можливості інтеграції результатів самооцінки в систему стратегічного планування та внутрішнього контролю, що особливо важливо за умов високої невизначеності, цифровізації та зростання складності бізнес-середовища.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на проведення відповідного опитування, його

апробацію в реальних умовах діяльності ритейлерів, розширення переліку критеріїв оцінки та подальшу деталізацію окремих ризиків з метою підвищення точності й прикладної результативності запропонованої методики.

Декларація щодо використання інструментів
III. У процесі підготовки статті було використано інструменти генеративного штучного інтелекту (GPT-5-mini, OpenAI, 2026) для пошуку наукової літератури, а також для вдосконалення структури та логіки викладення матеріалу. Жоден текст, згенерований за допомогою штучного інтелекту, не використовувався без подальшого критичного аналізу, редагування та адаптації авторами. Автори несуть повну відповідальність за наукову коректність, точність і цілісність змісту статті.

Список використаних джерел:

1. Бай С., Єлісєєв В. Трансформація бізнес-моделей підприємств роздрібної торгівлі в умовах воєнного стану. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17268281>
2. Чуприна О., Араkelова І., Попова Ю. Розвиток вітчизняної роздрібної торгівлі : сучасні тенденції та перспективи. Економіка та суспільство. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-104>
3. Hrosul V., Usova M. Methodological aspects of assessing the level of risk resistance of retail trade enterprises. *Ukrainian journal of applied economics and technology*. 2024. Vol. 9, No. 1. Pp. 282–286. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-48>
4. Guo X., Kozhevnikova M. Application of risk management technology in the formation and implementation of retail enterprises marketing strategy. *Ukrainian journal of applied economics and technology*. 2022. Vol. 7, No. 3. Pp. 134–141. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-3-18>
5. Zarkada A.K. Marketing solutions to the challenges of a VUCA environment: what have we accomplished and what more can we do? *Marketing solutions to the challenges of a VUCA environment*. Cham, 2024. Pp. 1–14. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-58429-9_1
6. Risk management analysis in digital retail companies / D.P. Pahlevi et al. *Akuntansi dan humaniora: jurnal pengabdian masyarakat*. 2025. Vol. 4, No. 3. URL: <https://www.journalkeberlanjutan.com/index.php/ahjpm/article/view/1740>
7. An analysis of fuzzy group decision-making to adopt emerging technologies for fashion supply chain risk management / P. Rafi-UI-Shan et al. *IEEE transactions on engineering management*. 2024. Pp. 1–20. DOI: <https://doi.org/10.1109/tem.2024.3354845>
8. Sharma A., Jain R., Seth Pajni N. Risk identification techniques in retail industry. *Journal of corporate governance, insurance and risk management*. 2022. Vol. 9, No. 1. Pp. 201–214. DOI: <https://doi.org/10.51410/jcgirm.9.1.13>
9. VUCA. Munich Business School. Internationale Hochschule. URL: <https://www.munich-business-school.de/en/l/business-studies-dictionary/vuca>.
10. ISO 31000:2019. Risk management – Guidelines. Effective from 2019-06-01. Official edition. 2019. 264 p. URL: <https://www.iso.org/standard/72140.html>
11. Compliance risk management : applying the coso erm framework. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2020. 48 p. URL: https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_5f9c50e005034badb07f94e9712d9a56.pdf

References:

1. Bai, S., & Yeliseiev, V. (2025). Transformatsiia biznes-modelei pidpriemstv rozdribnoi torhivli v umovakh voiennoho stanu [Transformation of business models of retail enterprises under martial law]. *Current issues of economic sciences*. No. 15. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17268281> [in Ukrainian].
2. Chupryna, O., Arakelova, I., & Popova, Yu. (2024) Rozvytok vitchyznianoї rozdribnoi torhivli : suchasni tendentsii ta perspektyvy [Development of domestic retail trade: current trends and prospects]. *Economy and Society*. No. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-104> [in Ukrainian].
3. Hrosul, V., & Usova, M. (2024). Methodological aspects of assessing the level of risk resistance of retail trade enterprises. *Ukrainian journal of applied economics and technology*. Vol. 9, No. 1. Pp. 282–286. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-48> [in English].
4. Guo, X., & Kozhevnikova, M. (2022). Application of risk management technology in the formation and

implementation of retail enterprises marketing strategy. Ukrainian journal of applied economics and technology. Vol. 7, No. 3. Pp. 134–141. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-3-18> [in English].

5. Zarkada, A.K. (2024). Marketing solutions to the challenges of a VUCA environment : what have we accomplished and what more can we do? Marketing solutions to the challenges of a VUCA environment. Cham. Pp. 1–14. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-58429-9_1 [in English].

6. Risk management analysis in digital retail companies / D.P. Pahlevi et al. Akuntansi dan humaniora: jurnal pengabdian masyarakat. 2025. Vol. 4, No. 3. Retrieved from: <https://www.jurnalkeberlanjutan.com/index.php/ahjpm/article/view/1740> [in English].

7. An analysis of fuzzy group decision-making to adopt emerging technologies for fashion supply chain risk management / P. Rafi-Ul-Shan et al. IEEE transactions on engineering management. 2024. Pp. 1–20. DOI: <https://doi.org/10.1109/tem.2024.3354845> [in English].

8. Sharma, A., Jain, R., & Seth, Pajni N. (2022). Risk identification techniques in retail industry. Journal of corporate governance, insurance and risk management. Vol. 9, No. 1. Pp. 201–214. DOI: <https://doi.org/10.51410/jcgirm.9.1.13> [in English].

9. VUCA. Munich Business School. Internationale Hochschule. Retrieved from: <https://www.munich-business-school.de/en/l/business-studies-dictionary/vuca> [in English].

ISO 31000:2019. Risk management – Guidelines. Effective from 2019-06-01. Official edition. 2019. 264 p. Retrieved from: <https://www.iso.org/standard/72140.html> [in English].

11. Compliance risk management : applying the coso erm framework. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2020. 48 p. Retrieved from: https://www.coso.org/_files/ugd/3059fc_5f9c50e005034badb07f94e9712d9a56.pdf

Дата надходження статті: 01.04.2026 р.

Дата прийняття статті до друку: 23.04.2026 р.

Дата публікації (оприлюднення) статті: 09.04.2026 р.

Стаття поширюється на умовах ліцензії Creative Commons Attribution License International CC-BY.