

оптової торгівлі можлива лише за умови державної підтримки цифрових ініціатив і стимулювання бізнесу до інновацій.

Література

1. Білозьорова Д. С. Перспективи та напрямки розвитку оптової торгівлі / Д. С. Білозьорова, науковий керівник Д.С. Бутенко, 2023 <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/30699>
2. Оптова торгівля в Україні: основні тенденції розвитку та особливості маркетингових рішень суб'єктів в умовах воєнного стану. *Економіка та право*, 2022, № 3. <https://economiclaw.kiev.ua/index.php/economiclaw/article/download/1094/1053>
3. Рахман М. С. Аналіз ринку оптової торгівлі України. *Інформаційні ресурси наукових публікацій НБУВ*, 2020. <http://www.irbis-nbuv.gov.ua>
4. Nugroho T. Analysing wholesale market development strategies for sustainable trade systems. *Heliyon*, 2024. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2213624X24001330>
5. Parfenov A., et al. Transformation of Distribution Logistics Management in the Context of Digitalization. *Procedia Computer Science*, 2022. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2199853122008277>

УДК: 658:330.131.7:338.124.4

Антоніна Радіонова

*PhD з економіки, доцент, доцент кафедри комерційної діяльності і логістики,
КНЕУ імені Вадима Гетьмана, Україна
radionova_as@kneu.edu.ua*

Дмитро Федчук

*здобувач першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньо-професійна програма «Економіка підприємства»
fedchuk.2310984614@kneu.edu.ua*

УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

MANAGEMENT OF COMMERCIAL RISKS OF AN ENTERPRISE IN AN UNSTABLE ECONOMY

Анотація. У роботі досліджено проблематику управління комерційними ризиками підприємства в умовах економічної нестабільності, виявлено ключові взаємозалежні загрози. Запропоновано адаптивний підхід до мінімізації втрат, який базується на багаторівневому моніторингу та сценарному моделюванні критичних ситуацій. Обґрунтовано стратегічну важливість диверсифікації як основного превентивного заходу для зниження збитків. Доведено, що імплементація алгоритмів оперативного реагування та контролю лімітів дозволяє суттєво мінімізувати очікувані втрати та підвищити фінансову стійкість підприємства.

Abstract. The paper investigates the issue of commercial risk management in enterprises operating under conditions of economic instability, identifying key interdependent threats. An adaptive approach to loss minimization is proposed, based on multi-level monitoring and scenario modeling of critical situations. The strategic importance of diversification as a primary preventive measure for loss reduction is substantiated. It is proven that the implementation of operational response algorithms and limit control significantly minimizes expected losses and enhances the enterprise's financial stability.

Ключові слова: комерційний ризик, нестабільна економіка, моніторинг ризиків, диверсифікація, фінансова стійкість.

Key words: commercial risk, unstable economy, risk monitoring, diversification, financial stability.

У сучасних умовах економічної нестабільності управління комерційними ризиками стає одним із ключових факторів, що визначають успішність діяльності підприємства. Під комерційними ризиками розуміють потенційні загрози, пов'язані зі змінами ринкової кон'юнктури, коливанням попиту, неплатоспроможністю контрагентів та перебоями в

логістиці, які можуть призвести до матеріальних/фінансових втрат і зниження репутації [1; 6; 7].

Тому управління комерційними ризиками набуває пріоритетного значення: в умовах екстремально нестабільної економіки ігнорування або хаотична реалізація функцій ризик-менеджменту негативно впливає на результати діяльності всього підприємства. Метою цього дослідження є ідентифікація й обґрунтування ефективних підходів до управління комерційними ризиками підприємства в умовах мінливої економічної кон'юнктури задля зміцнення його фінансової стійкості та підвищення конкурентоспроможності.

Управління комерційними ризиками охоплює весь ланцюг створення вартості компанії – від етапів операційного забезпечення та виробництва до фінальної реалізації продукції та супутніх фінансових операцій. Згідно з класичним визначенням, комерційний ризик – це ймовірність настання несприятливих фінансових наслідків або недоотримання запланованого прибутку внаслідок реалізації бізнес-операцій. Водночас, управління ризиками розглядається як ітеративний процес прийняття й імплементації управлінських рішень, сфокусованих на проактивному зниженні ймовірності виникнення негативних подій і мінімізації їхніх потенційних економічних втрат [2; 4]. Комерційні операції, що містять елемент ризику, націлені на досягнення оптимального балансу між очікуваною нормою прибутку і рівнем потенційних втрат. У контексті оцінки рентабельності ризику часто застосовується «принцип Парето», який емпірично вказує, що 20% найбільш ризикованих проєктів, можуть генерувати близько 80% сукупного доходу, пов'язаного з ризиком.

Ринкова економіка тісно пов'язана з концепцією ризику так само як і з фундаментальними прагненнями до максимізації прибутку та конкурентної переваги. Водночас, перманентна нестабільність зовнішнього операційного середовища підприємства залишається константою ризику, оскільки породжує високий ступінь невизначеності і створює пряму загрозу для досягнення очікуваних комерційних результатів. Економічна теорія та практика ризик-менеджменту підкреслюють, що ігнорування або відсутність систематичного аналізу таких ризиків неминуче спричиняє непередбачувані фінансові наслідки і значні економічні втрати для підприємства [2, с. 201-204].

Для протидії цим комерційним загрозам у фаховій літературі пропонується низка стратегічних підходів. Зокрема, диверсифікація, яка передбачає – розширення асортименту продукції та освоєння нових географічних ринків збуту, є ефективним інструментом для зниження виробничих, комерційних та інвестиційних ризиків. Методи лімітування (встановлення граничних меж для окремих операцій) дають змогу превентивно запобігти виникненню надмірних економічних втрат [1; 4]. Деякі автори вказують на корисність формування кластерів підприємств, оскільки взаємодія учасників таких об'єднань здатна зменшувати сукупну ризиковість їхньої господарської діяльності. Таким чином, в розглянутій фаховій літературі конвергентно підтверджується думка: оптимальне поєднання превентивних заходів, таких як раннє попередження та сценарне моделювання з гнучкими управлінськими стратегіями істотно підвищує ефективність протидії комерційним ризикам в умовах економічних шоків [5; 7].

У нашому дослідженні аналіз отриманих даних та ознайомлення з фаховою літературою показали, що серед головних комерційних ризиків зустрічаються різкі коливання ринкових цін та котирувань, валютні сплески, затримки розрахунків з боку контрагентів та передбачувані законодавчі зміни. Ці фактори є взаємопов'язаними: наприклад, девальвація національної валюти неминуче спричиняє зростання собівартості імпортованих товарів, що, своєю чергою, може провокувати до зменшення споживчого попиту. Навіть незначна зміна одного елементу економічної системи здатна ініціювати глобальну ланцюгову реакцію. Наукові дослідження показують, що підприємства, які дотримуються спрощеної стратегії ризик-менеджменту частіше фіксують критичні відхилення фактичних показників від планових у періоди економічних криз. Натомість, компанії, що проактивно розширюють ринки збуту й диверсифікують постачальників, істотно мінімізують фінансові втрати та збитки від небажаних подій. Тому отримані результати свідчать, що якщо диверсифікація є ключовим

інструментом зниження комерційного ризику, її стратегічна роль є визначальною у зміцненні фінансової стабільності підприємства [1; 3; 7].

На основі проведеного аналізу емпіричних даних було розроблено рекомендації щодо вдосконалення управління комерційними ризиками. Враховуючи, що управлінський персонал, традиційно балансує між ризикованою та консервативною стратегіями реагування, було запропоновано адаптивний підхід: ідентифіковані критичні сценарії мають бути піддані поглибленому симуляційному моделюванню спеціалізованою експертною групою з подальшою корекцією початкових управлінських гіпотез чи стратегій. Для кількісної верифікації ризиків та оцінки ефективності превентивних заходів доцільно використовувати сценарне моделювання альтернативних траєкторій розвитку подій. Змодельовані результати чітко демонструють, що впровадження алгоритмів оперативного реагування на динамічні зміни ринкових умов дозволяє суттєво знизити очікувані фінансові втрати, що підтверджує високу ефективність запропонованого адаптивного підходу.

На практичному рівні наші пропозиції можуть бути апробовані на великих промислових чи торгівельних підприємствах, які мають складні комплексні бізнес-процеси. Доцільним є необхідність введення багаторівневої системи моніторингу й контролю ризиків, де кожен функціональний підрозділ формує регулярні звіти щодо ключових загроз, а вище керівництво здійснює їх інтегральний аналіз. Це забезпечить оперативне виявлення відхилень та автоматизоване коригування планових показників. Зокрема, додаткові превентивні заходи, такі як лімітування та страхування дозволяють знизити екстремальні збитки до заздалегідь визначених планових норм. У цілому, впроваджені заходи здатні підвищити фінансову стійкість підприємства без критичного зниження його прибутковості, що повністю відповідає гнучкій (адаптивній) концепції управління комерційними ризиками, орієнтованими на мінімізацію небажаних подій [1; 4; 6].

Проведене дослідження емпірично підтверджує: розвинена система управління ризиками відіграє ключову роль у формуванні спеціальної адаптивної підсистеми ризик-менеджменту та є об'єктивною необхідністю для забезпечення стабільності функціонування підприємства. Оскільки управління ризиком – це циклічний процес прийняття рішень для мінімізації ймовірності настання негативних наслідків, формування єдиної адаптивної системи ризик-менеджменту дозволяє суттєво знизити ймовірність реалізації кризових сценаріїв.

Серед пріоритетних рекомендацій слід виокремити: впровадження синхронізованого моніторингу ризиків на всіх рівнях управління, регулярне оновлення оцінки факторів нестабільності, а також активне застосування превентивних засобів, таких як диверсифікація та контроль лімітів. Виконання цих заходів надасть підприємству змогу оперативно ідентифікувати загрози і мінімізувати потенційні втрати навіть в умовах турбулентної економічної кон'юнктури.

Література

1. Бабенко В., Назарова Т. Стратегії і інструменти оцінки ризиків управління підприємством в кризових умовах. *International Science Journal of Management, Economics and Finance*. 2024. Т. 3, №4. С. 9-16.
2. Нечипоренко А. В. Особливості управління фінансовими ризиками підприємства в умовах трансформаційних змін. *Економічний вісник університету*. 2023. № 56. С. 200-206.
3. Світовий О., Солом'яний О. Особливості застосування стратегій управління ризиками на підприємствах в умовах економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2025. №74.
4. Чумаченко О., Нескородько О. Improving The Risk Management System As A Way To Increase The Financial Resilience Of Enterprises. "Scientific notes of the University "KROK". 2025. №. 1(77). P. 89-95.
5. Bremmer I. Managing Risk in an Unstable World. *Harvard Business Review*. June, 2005. URL: <https://hbr.org/2005/06/managing-risk-in-an-unstable-world> (18.10.2025).
6. Drobyazko S. et al. Risk Management in the System of Financial Stability of the Service Enterprise. *Journal of Risk and Financial Management*. 2020. Vol. 13, №. 12. P. 300.
7. Polinkevych O. et al. Business Risk Management in Times of Crises and Pandemics. *Montenegrin Journal of Economics*. 2021. Vol. 17, №. 3. P. 99-109.