



DOI 10.37491/UNZ.80.18  
УДК 339.3



Дар'я ЗУБКО<sup>1</sup>

## УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК СКЛАДНИК БРЕНД-СТРАТЕГІЇ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Розглянуто питання ідентифікації ризиків на торговельних підприємствах з метою їх урахування у процесі формування стратегії бренду. Метою статті є аналіз можливих ризиків на торговельних підприємствах з метою розробки заходів для їх запобігання, які необхідно враховувати у формуванні бренд-стратегії. Визначено поняття ризику торговельного підприємства та його складники. Розглянуто ризики за класифікацією за характером обліку. Схарактеризовано зовнішні та внутрішні ризики, останні — за типами сфери впливу. Проілюстровано, як ті чи ті типи ризиків впливають на бренд взагалі та його репутацію зокрема. Виокремлено ті ризики, які складно передбачити, навіть за умови ефективного планування управління ризиками. Визначено фактори, що зумовлюють необхідність управління ризиками. Доведено, що врахування зазначених факторів у процесі формування бренд-стратегії торговельного підприємства позитивно впливатиме на ефективність його діяльності. Управління ризиками на торговельному підприємстві повинно бути циклічним і безперервним. Воно буде ефективним лише за умови виявлення, контролю і зниження впливу всіх видів ризиків із залученням постійного моніторингу. Визначено комплекс дій, спрямованих на планування управління ризиками на торговельному підприємстві. Зазначено, що, з метою сприяння діяльності з управління*

<sup>1</sup> аспірантка,  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця,  
[Darya.zubko03@gmail.com](mailto:Darya.zubko03@gmail.com),  
<https://orcid.org/0000-0002-1903-2198>.



*ризиками торговельному підприємству, необхідно розробити власну методологію безперервного управління ризиками, зважаючи на специфіку конкретного підприємства. Такий підхід до управління ризиками матиме вирішальне значення для всебічного процесу управління й гарантуватиме, що індикатори, що сигналізують ризик для підприємства, оброблятимуться ефективно й належним чином. Враховуючи той факт, що управління ризиками є важливим для ефективної діяльності торговельного підприємства в конкурентному середовищі, визначено фактори, які його обумовлюють. Вчасна ідентифікація ризиків торговельного підприємства забезпечить його працездатність за умови, що управління ризиками буде циклічним та безперервним. Доведено, що механізм безперервного управління дасть можливість вчасно ідентифікувати ризики й за допомогою превентивних заходів зменшити витрати торговельного підприємства, що, у свою чергу, зменшить репутаційні втрати бренду. Зазначений механізм повинен бути обов'язковим складником бренд-стратегії торговельного підприємства.*

**Ключові слова:** ризик, бренд, стратегія, репутація, управління, торговельне підприємство.

**Р**озробка, імплементація та керування брендом торговельного підприємства є надзвичайно складним завданням, оскільки ефективність зазначених процесів залежить, перш за все, від обраної стратегії. Саме тому в процесі формування бренд-стратегії будь-яке торговельне підприємство повинно враховувати можливі ризики, зумовлені специфікою їхньої діяльності як один зі складників успішної стратегії бренду.

Ризикологія ХХІ ст., зважаючи на суспільні та економічні зміни, що відбуваються у світі, зосереджує увагу на дослідженні корпоративного ризик-менеджменту, що ґрунтується на комплексному підході до управління ризиками, капіталом й оперативному управлінні активами й пасивами. Ризики в бізнес-середовищі досліджували такі вітчизняні вчені, як В. В. Вітлинський [1–3], С. В. Мочерний [4], О. Д. Стещенко [5–6], О. Л. Устенко [4; 6], О. Б. Шевчук [7] та ін. Однак питання виявлення ризиків брендингу науковцями досліджено недостатньо.

*Метою статті* є аналіз ризиків, які можуть виникнути для торговельних підприємств і засоби їхнього запобігання, що повинні бути враховані під час формування бренд-стратегії.

Загалом існує безліч визначень поняття *ризик*, так само як і класифікацій ризиків. Особливої уваги науковців заслуговують і чинники, що спричиняють ризики. Так, наприклад, В. В. Вітлинський [1] та інші вчені виокремлюють дві основні групи чинників: внутрішні та зовнішні, які ми докладно розглянемо далі.

Отже, проаналізуємо, які існують ризики для діяльності торговельних підприємств, які вони несуть загрози і як ними можна управляти, інтегруючи стратегію управління ризиками у бренд-стратегію торговельного підприємства.



Зрозуміло, що на початковому етапі розвитку торговельного підприємства, особливо невеликого за оборотом, управління ризиками відбувається на інтуїтивному рівні, в міру зростання підприємства ситуація ускладнюється, що спричиняє необхідність моделювання різних сценаріїв розвитку подій, робити спроби прогнозування фінансових наслідків прийнятих рішень. Зі зростанням торговельного підприємства набуває все більшої важливості ризик-менеджмент, поєднуючи всі інструменти управління ризиками в єдиний і добре формалізований комплекс, що позначається й на формуванні бренд-стратегії торговельного підприємства.

Перш ніж розглянути, як управляти ризиками, дамо визначення ризику торговельного підприємства. Отже, ризик торговельного підприємства — потенційна подія або збіг обставин у майбутньому, які можуть вплинути на втрату частини активів компанії, недоотримання доходів або появу додаткових витрат у результаті діяльності. Тобто ризик — це невизначеність, але здебільшого керована невизначеність. Але варто зазначити, що ризики можуть нести як негативні наслідки, так і позитивні.

Крім того, в разі необхідності можна змоделювати ризик торговельного підприємства. Модель ризику складається з об'єкта, факторів, події, ситуації, схильності та наслідків ризику. Розглянемо її докладніше.

*Об'єкт ризику* — певні змінні, що характеризують стан торговельного підприємства, і їхні значення важливі для його функціонування. Отже, змінні мають дотримуватися певних значень і не виходити за припустимі межі (здебільшого йдеться про фінансові показники — виручку, прибуток, ліквідність, рентабельність та ін.).

*Фактори ризику* — чинники, що впливають на внутрішнє і зовнішнє середовище торговельного підприємства, зміна яких впливає на об'єкти ризику (облікова ставка, інфляція, курси валют та ін.).

*Ризикова ситуація* — ситуація, в якій рішення, що приймаються, призводять до ризикових подій (які характеризуються невизначеністю), та, наприклад, кредитування контрагента.

*Ризикова подія* — випадкова подія, у разі настання якої порушується бізнес-процес, що може негативно вплинути на результати бізнес-діяльності (дефолт контрагента, зупинка технологічної лінії, стрибок курсу валют та ін.).

*Схильність до ризику* — потенційно можлива подія, яке може статися з певних причин і привести торговельне підприємство до збитків / втрат (наприклад, зміни курсу валюти).

*Наслідки ризику* — зміна значень КРІ за умови настання ризикової події (наприклад, зменшення виручки, прибутку та ін.).

Як зазначалося, найбільш поширеною в ризикології є класифікація ризиків за характером обліку. Їх поділяють на внутрішні та зовнішні.

Зовнішні ризики безпосередньо пов'язані з бізнес-діяльністю торговельного підприємства, і на їх рівень впливає велика кількість ризикових факторів (зовнішніх). Зовнішні ризики можна частково прогнозувати, навіть змоделювати, але запобігти їм не є можливо, оскільки їхнє виникнення — поза межами компетенції торговельного підприємства. Більше того, навіть у разі виникнення ризикової події, прогнозованої та змодельованої,



маючи план подолання кризової ситуації, немає повної впевненості в тому, що ризикова подія не завдасть максимальної шкоди торговельному підприємству.

Внутрішні ризики обумовлені бізнес-діяльністю торговельного підприємства і його стейкхолдерів, на їх рівень впливає якість корпоративного управління, рівень спеціалізації, рівень продуктивності праці, недооцінка конкурентів, помилкова цінова політика та ін. Внутрішні ризики можна спрогнозувати та змодельовати, з метою подальшого управління ними. Крім того, на нашу думку, внутрішні ризики можна поділити на три типи за сферою впливу:

- ризики прямого впливу;
- ризики опосередкованого впливу;
- ризики внутрішнього середовища.

Розглянемо їх докладніше. До ризиків прямого впливу відносимо ризики, пов'язані з комунікацією з клієнтом, логістикою, ціною політикою, конкуренцією та ін. Ці ризики можуть бути передбачуваними та контрольованими, але в разі ризикової події можуть нанести непоправної шкоди репутації бренду торговельного підприємства, тому варто їм приділяти увагу ще в момент формування бренд-стратегії торговельного підприємства.

Наведемо кілька прикладів. Зважаючи на загальний суспільний тренд збереження навколишнього середовища, вживання якомога меншої кількості пластику для пакування, вживання пакунків з перероблених матеріалів, власних чашок для кави та ін., торговельні підприємства повинні у формуванні власної бізнес-стратегії закладати певні сили, що наголошують на використанні екологічно дружніх технологій та матеріалів. Така позиція має стосуватися як дрібних, так і великих ритейлерів, оскільки що більше торговельне підприємство, то більше покупців його відвідують і більше шкоди зазнає репутація бренду ритейлера у разі ігнорування певних суспільних вимог.

Так, «АТБ» у червні 2021 р. потрапив у скандал через надмірне пакування товару у пластикові пакунки. Екоактивісти через соціальні мережі та інші засоби закликали небайдужих ігнорувати ті мережі, де пакування товару в пластик не зведено до мінімуму і де на товарах відсутнє маркування, тобто покупець, який свідомо сортує відходи, без маркування пакування не має змоги правильно визначити, до якого типу його віднести.

Така проблема є більш ніж нагальною, оскільки 1 липня 2021 р. Верховна Рада України прийняла Закон № 2051-1 «Про обмеження обігу пластикових пакетів на території України», що набуде повної чинності через дев'ять місяців після прийняття, згідно з яким ритейлерам буде заборонено використовувати пластикові пакети та ін. Отже, з одного боку, вимоги екоактивістів створюють ризикову ситуацію, що може зашкодити репутації бренду торговельного підприємства; і якою б широкою не була мережа «АТБ», не зважати на заклики активістів, ігнорувати їх — означає втратити лояльність певного екоосвідомого сегменту покупців. З іншого боку, хоча на імплементацію Закону держава дає дев'ять місяців, переформатування торговельної мережі вимагає додаткових коштів, але, знов-таки, дає можливість у формуванні бренд-стратегії врахувати цей тренд і за умови



правильного позиціонування укріпити лояльність небайдужих до навколишнього середовища клієнтів.

Іншим прикладом може слугувати ситуація, що склалася довкола святкування дня народження ритейлера «*Rozetka*». У червні 2021 року до свого 16-річчя компанія оголосила тиждень знижок до 60 %. Компанії-конкуренти миттєво відреагували. Так, компанія «Фокстрот» запропонувала знижки до 70 %, «Ельдорадо» пропонувала кожному п'ятому покупцеві смартрозетку, «*Citrus*» запропонувала деякі товари зі знижкою 74 %, а компанія «*Comfy*» взагалі вирішила не приховувати, з якої нагоди знижки, й із гасла «У когось днюха — усі тусять ... А в *Comfy* знижки — до 50 %» запустила власну акцію. Таке свято «конкурентного маркетингу», як назвали його ЗМІ, є непрогнозованим ризиком, але йому можна запобігти, терміново скоригувавши бренд-стратегію й отримати прибуток. І хоча цілком можливо, що мережа «*Rozetka*» недоотримала запланованого прибутку, реакція конкурентів створила цьому ритейлеру додаткову рекламу, що ніколи зайвим не буває.

Ризики опосередкованого впливу є більш сталими та здебільшого передбачуваними, ними можна керувати, скоригувавши стратегію на користь торговельного підприємства. До чинників їх виникнення можна віднести зміни у віковій групі населення, міграційні процеси, туризм, розважальні заходи та ін. Такі ризики не є стихійними, їх можна спрогнозувати. Наприклад, якщо біля торговельного підприємства зростає мікрорайон новобудов, то зрозуміло, що з часом жителі стануть потенційними покупцями цієї торгової точки, отже, торговельному підприємству варто заздалегідь врахувати вікову категорію нових клієнтів, асортимент товару, який може зацікавити покупців (залежно від того, який клас житла забудовують), можливо, змінити категорію товарів (наприклад, збільшити асортимент товарів для дітей, оскільки в новобудовах житло купують переважно молоді сім'ї) та ін.

У разі організації розважального заходу, свята та ін. торговельне підприємство також заздалегідь може подбати про отримання додаткової вигоди, врахувавши, який захід планується, яка вікова категорія його відвідуватиме і який асортимент користуватиметься попитом. Так само в містах, де сезонно збільшується кількість туристів, торговельні підприємства можуть заздалегідь змодельювати ризики та шляхи їх подолання.

У більш тривалій перспективі торговельні підприємства можуть врахувати зміни у віковій групі населення як окремих регіонів, так і в країні взагалі, міграційні процеси, що також впливають на портрет покупця, використовуючи як статистичні дані, так і дані власних маркетингових досліджень. Превентивні заходи в результаті дадуть можливість сформувати таку бренд-стратегію торговельного підприємства, яка буде для нього ефективною і спрямованою на сталий розвиток.

До ризиків, спричинених внутрішнім середовищем, належать ризики, які можуть виникнути через персонал торговельного підприємства. Йдеться не лише про виконання безпосередніх обов'язків на робочому місці, але й про активність співробітників за його межами. Такі види діяльності персоналу, як невчасне розкладання товару по полицях, груба



поведінка співробітників у спілкуванні з клієнтами (зокрема недотримання касирами режиму української мови в обслуговуванні клієнтів, що спричиняє багато конфліктних ситуацій), конфлікти з охоронцями (як, наприклад, конфлікт, що виник у 2018 р. між клієнтом і співробітниками «АТБ», у результаті чого викликали охоронну компанію, співробітники якої вивели клієнта й побили біля магазину; відео миттєво розлетілося у мережі й викликало обурення серед населення), недотримання санітарних норм (безліч скандалів в усіх торговельних мережах, спричинена обов'язковим режимом носіння маски у закритих публічних місцях, відео, на якому миша бігала по «АТБ», що стало «вірусним» та ін.), можна віднести до таких типів ризиків, яких можна уникнути за умови вчасного реагування на проблемні ситуації та покращення рівня менеджменту торговельного підприємства.

Трохи іншою є ситуація ризику, спричинена активністю персоналу торговельного підприємства, що не стосується професійної діяльності, але може бути причиною для створення ситуації, яка стане загрозою для репутації бренду торговельного підприємства. Прикладом може слугувати активність топменеджменту в соціальних мережах, що принижує честь і гідність громадян. Так, у червні 2021 році спричинився скандал навколо *Fozzy Group*. Як повідомили засоби масової інформації, директор відділу маркетингу *Fozzy Group* Слава Барановський дозволив собі у стрічці *Instagram* викласти такий контент, який є не просто образливим для всіх українців, а й принижує людську гідність. Маркетолог образливо висловився з приводу вишиванки, поняття гідності й патріотизму та ін., що не могло не зачепити підписників, серед яких клієнти компанії *Fozzy Group*, що почали активно закликати до ігнорування торговельних мереж групи, де керівні посади обіймають люди з українофобськими поглядами. Зрозуміло, що така поведінка маркетолога почала активно обговорюватися в соціальних мережах, а потім повідомлення про це пролунало у всіх національних ЗМІ. Подібна ситуація є великою загрозою для репутації бренду взагалі, й компанія одразу відреагувала повідомленням про те, що С. Барановський не є провідним маркетологом компанії, а лише очолює відділ маркетингу в одному зі стартапів, з яким співпрацює *Fozzy Group*, і компанія вжила заходів і звільнила його з посади. Крім того, С. Барановський попросив вибачення за образливий контент, запевняючи українців у відданості своєму народові, а все написане було начебто відповіддю друзям на їхні висловлювання, не більше ніж жартом. Компанія *Fozzy Group* відреагувала на таку ситуацію якомога швидко, але шкода репутації бренду вже була завдана, і дуже складно довести, що ця особа не є головним директором відділу маркетингу, як повідомили ЗМІ, новина була прочитана тисячами українців, і такого негативу не так просто позбавитися.

Зрозуміло, що жодна бренд-стратегія не в змозі передбачити подібні ризики для репутації компанії, але тим не менш соціальна відповідальність за активність у соціальних мережах топменеджменту торговельних підприємств повинна бути також на порядку денному у формуванні бренд-стратегії компанії, оскільки зі зростанням рівня діджиталізації суспільства зростає швидкість обміну інформацією, і будь-який негативний контент



може за мить стати «вірусним» у мережі, і загасити скандал буде набагато складніше, ніж вжити превентивних заходів.

Безумовно, репутація бренду складається не лише з його представленості онлайн, але вплив цифрових технологій, їхнє використання стає надзвичайно важливими у сучасному суспільстві, особливо для молодого покоління, що виростало в епоху інтернету; і це покоління може як залишитися лояльним до бренду в майбутньому, так його можна і втратити саме через чийсь необережні висловлювання або відео, що викликають чітку асоціацію з певним брендом, і клієнт назавжди відмовляється від послуг певної компанії в силу власних переконань, тим більше, що на ринку ритейлу повсякчас зростає конкуренція і для покупця завжди є альтернатива.

Отже, ризики так чи інакше впливають на діяльність будь-якого підприємства, й ефективно управління ними надзвичайно важливе для виживання підприємства в сучасному конкурентному середовищі. Ризик-орієнтоване управління підприємством забезпечує успішне вирішення дилеми «ризик-прибутковість», що, в свою чергу, має позитивний вплив на репутацію бренду торговельного підприємства.

Необхідність управління ризиками в торговельному підприємстві обумовлена такими факторами:

- звичайні бізнес-процеси зазнають радикальних змін (як зазначалося, прикладом можуть слугувати підвищені суспільні вимоги до рівня діджиталізації торговельного підприємства);

- реалізуються песимістичні сценарії, що спричиняють великі збитки (діяльність торговельних підприємств, пов'язана з карантинними заходами, спричиненими пандемією коронавірусу);

- необхідність оперативно реагувати на ризикові події та відстежувати зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що призводить до модифікації загального профілю ризиків торговельного підприємства;

- ризик-менеджмент набуває більшого значення у формуванні стратегії розвитку торговельного підприємства і, як наслідок, бренд-стратегії.

Врахування зазначених факторів у формуванні стратегії розвитку підприємства і його бренд-стратегії зокрема дасть можливість зменшити ризики, що в результаті матиме позитивні наслідки для репутації бренду.

Задля забезпечення ефективної діяльності торговельного підприємства, управління ризиками є повторюваним та безперервним процесом, що допомагає погодити та скерувати основні види діяльності підприємства. Його варто проводити за умови виявлення, контролю та зменшення впливу всіх видів ризиків, за допомогою моніторингу і консультації, що направлені на задоволення потреб споживача. Завдяки проведенню оцінки ризиків можливо досягнути стабільної діяльності підприємства, що сприятиме його сталому розвитку. Активний ризик-менеджмент є пріоритетним для процесу управління за умови, що ризики опрацьовуються належним чином [9].

Планування управління ризиками з подальшим комплексом дій відбувається за такими етапами:

- виокремлення ризиків та їхнього рівня впливу на бізнес-процеси;
- застосування якісного та кількісного аналізу ризиків;



- розробка та реалізація планів реагування на ризики і їхню реалізацію;
- проведення контролю ризиків і процесів управління;
- взаємозв'язок між управлінням ризиками та підсумками діяльності;
- оцінювання загального процесу управління ризиками.

Запропонований план дій не є вичерпним, він може змінюватися залежно від характеру діяльності конкретного торговельного підприємства, представлений лише узагальнений алгоритм дій.

Розробка методології безперервного управління ризиками підприємства сприятиме діяльності з управління ризиками. Вона є теоретично вагомою програмою, спрямованою на розробку механізмів управління проектами з кращими практиками процесів, методів та інструментів управління ризиками підприємства, що допомагає активно приймати рішення, безперервно оцінювати ризики, визначати рівень значущості й ступінь впливу ризиків на управлінські рішення, а також імплементації стратегії боротьби з ними.

Для розробки механізму ризик-менеджменту необхідна інформація, яку можна отримати завдяки такому допоміжному інструменту, як процес управління показниками діяльності торгового підприємства. Несприятливі напрями потрібно проаналізувати й оцінити їхній вплив на цей механізм. Належні дії механізму управління повинні застосовуватися для сфер діяльності, які є базовими у бізнес-процесах торговельного підприємства. До коригувальних дій можна віднести перерозподіл ресурсів (засобів, зміни графіку виробництва та ін.) або ескалацію запланованої стратегії пом'якшення результатів впливу ризиків. У складних випадках негативні тенденції та окремі показники враховуються для імплементації цього механізму.

Окремо зазначимо, що такий механізм включає необхідність постійної переоцінки установлених ризиків, що позначаються на функціонуванні підприємства. Оскільки система оцінки проходить через життєвий цикл розробки, значна частка інформації стає досяжною для розрахунку рівня ризику. Якщо розмір ризику значно змінюється, потрібно скорегувати підходи до його обробки.

Загалом, такий підхід до управління ризиками є прогресивним та пріоритетним під час розгорнутого процесу управління і переконує, що показники ризику вивчаються ефективно й на належному рівні.

Процес управління ризиками повинен бути гнучким, ініціативним, спрямованим забезпечити передумови для ефективного прийняття рішень.

Розроблений механізм спрямовується на безперервне ефективне управління ризиками на торговельному підприємстві. Точне визначення та оцінку ризиків потрібно заохочувати, а позитивно впливати на програму буде створення інформаційно прозорої звітності за ризиками, планування заходів задля зменшення й запобігання зміні зовнішніх і внутрішніх умов.

Процес управління ризиками потрібно реалізувати на гнучкій основі, зважаючи на причини виникнення кожного ризику. Провідна стратегія управління ризиками призначена для окреслення найважливіших сфер





ризикових подій (технічних і нетехнічних) і застосувати превентивні заходи для мінімізування впливу на підприємство.

Отже, для того, щоб ризик-менеджмент на підприємстві був ефективним, вважаємо за доцільне створення відділу управління ризиками.

Основними обов'язками цієї структури повинна бути реалізація стратегії управління ризиками і процесами, у яких виявлено найвищий ступінь ризику. У разі імплементації зазначеної методології безперервного управління ризиками торговельне підприємство матиме можливість за допомогою розробленого комплексу превентивних заходів запобігти багатьом можливим ризикам, що загрожують діяльності торговельного підприємства. Безперервне управління ризиками дає можливість вчасно скоригувати бізнес-стратегію підприємства загалом і бренд-стратегію зокрема, що в результаті зменшить можливі репутаційні втрати бренду. Крім того, цей процес може виявити такі ризики, що можуть стати додатковою можливістю для підприємства; за умови вчасного реагування на ризикову ситуацію можуть навіть створити додаткові умови для отримання прибутку, що і є кінцевою метою діяльності торговельного підприємства.

#### Список використаних джерел

1. Вітлинський В. В., Верченко П. І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком. Київ : ДЕМІУР, 2000. 292 с.
2. Вітлинський В. В. Аналіз, оцінювання і моделювання економічного ризику. Київ : ДЕМІУР, 1996. 211 с.
3. Вітлинський В. В. Економічний ризик і методи його вимірювання. Київ : ДЕМІУР, 1996. 397 с.
4. Мочорний С. В., Устенко О. А., Чеботар С. І. Основи підприємницької діяльності. Київ : Академія, 2001. 280 с.
5. Стешенко О. Д. Економічні ризики. Харків : УкрДАЗТ, 2011. 124 с.
6. Стешенко О. Д., Швирьова Є. О. Удосконалення управління ризиками в підприємницькій діяльності. *Комунальне господарство міст*. 2011. № 98. С. 424–428.
7. Устенко О. Л. Предпринимательские риски: Основы теории, методология оценки и управления. Киев, 2006. 142 с.
8. Шевчук О. Б. Ризики підприємницької діяльності: проблеми аналізу. Київ : Зв'язок, 2012. 149 с.
9. Fekete A. Safety and security target levels: opportunities and challenges for risk management and risk communication. *International Journal of Disaster Risk Reduction*. 2012. Vol. 2. P. 67–76. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2012.09.001>.

Надійшла до редакції 13.02.2021

**Daria ZUBKO**

*Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

#### **Risk Management as a Component of the Brand Strategy of a Retailer**

*Introduction. The article considers the issue of risk identification for retailers in order to take them into account in the process of forming a brand strategy. The purpose of the article is to analyze the possible risks for retailers in order to develop measures to prevent them, which must be taken into account in the formation of brand strategy.*



*Results. The concept of risk for a retailer and its components are defined. Risks by classification by the nature of emergency are considered. External and internal risks are characterized, the latter is by types of sphere of influence. It is shown how certain types of risks affect the brand in general and its reputation in particular. Risks that are difficult to predict even with effective risk management planning are identified. The factors that determine the need for risk management are outlined. It is proved that taking into account these factors in the process of forming the brand strategy of a retailer will positively affect the efficiency of its activities. Risk management in a trading company should be cyclical and continuous. It will be effective only if all types of risks are identified, controlled and reduced with constant monitoring. A set of actions aimed at planning risk management at a trading company is defined. It is noted that in order to promote risk management activities, a retailer needs to develop its own methodology for continuous risk management, taking into account the specifics of a particular company. This approach to risk management will be critical to a comprehensive management process and will ensure that risk indicators for the enterprise are handled efficiently and properly.*

*Conclusions. Given the fact that risk management is important for the effective operation of a retailer in a competitive environment, the factors that determine it are identified. Timely identification of risks for a retailer will ensure its efficiency, provided that risk management is cyclical and continuous. It is proved that the mechanism of continuous management will allow to identify risks in time and with the help of preventive measures to reduce the costs for a retailer, which in turn will reduce the reputational losses of the brand. This mechanism should be a mandatory part of the brand strategy for any retailer.*

**Keywords:** risk, brand, strategy, reputation, management, retailer.