

УДК 658.155:339.37

М. О. Єрєоміна,
к. е. н., доцент,
доцент кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0355-0975>

DOI: 10.32702/2306-6792.2026.10.246

КОНВЕРГЕНЦІЯ ОПЕРАЦІЙНИХ ТА ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ У РИТЕЙЛІ В УМОВАХ ТУРБУЛЕНТНОСТІ: АДАПТИВНІ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ

М. Yeromina,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Administration, V.N. Karazin Kharkiv National University

CONVERGENCE OF OPERATIONAL AND FINANCIAL RISKS IN RETAIL IN TURBULENT CONDITIONS: ADAPTIVE STRATEGIES OF ENTERPRISES

У статті досліджено теоретико-методичні засади конвергенції операційних та фінансових ризиків у підприємствах ритейлу в умовах турбулентного бізнес-середовища. Обґрунтовано, що сучасні ризики мають взаємопов'язаний характер та формують комплексний вплив на результати діяльності підприємств. Розкрито сутність процесу конвергенції ризиків як їх взаємного підсилення та інтеграції, що зумовлює необхідність застосування системного підходу до управління. Визначено основні фактори, що впливають на формування ризиків у ритейлі, зокрема нестабільність ланцюгів постачання, коливання попиту, інфляційні процеси та цифровізацію бізнес-процесів. Запропоновано модель конвергенції ризиків, яка відображає взаємодію операційних і фінансових ризиків та їх вплив на ефективність функціонування підприємства. Обґрунтовано доцільність використання адаптивних стратегій управління ризиками, що базуються на принципах гнучкості, проактивності та інтегрованості. Практичне значення дослідження полягає у можливості застосування запропонованих підходів для підвищення стійкості підприємств ритейлу, мінімізації негативних наслідків ризиків та забезпечення стабільності фінансово-економічних результатів діяльності.

The article investigates the theoretical and methodological foundations of the convergence of operational and financial risks in retail enterprises under conditions of a turbulent business environment. It is substantiated that modern risks are increasingly interconnected and form a complex and cumulative impact on business performance, which requires a transition from fragmented to integrated risk management approaches. The study reveals the essence of risk convergence as a process of interaction, mutual reinforcement, and transformation of different types of risks, leading to a significant increase in their overall influence on enterprise stability and efficiency. Particular attention is paid to the specifics of retail activity, where operational disruptions such as supply chain failures, inventory imbalances, demand forecasting errors, and service quality issues directly translate into financial losses, reduced profitability, and liquidity constraints.

The research identifies the key factors that intensify the convergence of risks in the retail sector, including demand volatility, supply chain instability, inflationary pressures, currency fluctuations, and the rapid digitalization of business processes. It is emphasized that these factors create a highly dynamic and uncertain environment in which traditional risk management methods become insufficient. In response, the paper proposes a conceptual model of risk convergence that integrates operational and financial dimensions into a unified analytical framework, enabling a better understanding of their interdependencies and combined effects.



Furthermore, the study substantiates the necessity of implementing adaptive risk management strategies based on flexibility, proactiveness, and integration. Such strategies include supplier diversification, advanced inventory management techniques, dynamic pricing mechanisms, omnichannel retail development, and the application of data analytics tools for forecasting and early risk detection. The practical significance of the research lies in the possibility of applying the proposed approaches to enhance the resilience and competitiveness of retail enterprises, reduce the negative impact of risks, and ensure sustainable financial performance in conditions of ongoing uncertainty and market turbulence.

Ключові слова: конвергенція, ризики, операційні ризики, фінансові ризики, ритейл, ризик-менеджмент, адаптивні стратегії, бізнес-середовище, логістика.

Key words: convergence, risks, operational risks, financial risks, retail, risk management, adaptive strategies, business environment, logistics.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасні умови функціонування підприємств ритейлу характеризуються високим рівнем турбулентності бізнес-середовища, зумовленим макроекономічною нестабільністю, змінами споживчої поведінки, порушенням логістичних ланцюгів та посиленням конкурентного тиску. У таких умовах значно зростає вплив підприємницьких ризиків, серед яких ключове місце займають операційні та фінансові ризики.

Традиційні підходи до управління ризиками передбачають їх розгляд як відокремлених категорій, що обмежує можливості комплексного реагування на сучасні виклики. Водночас у практиці діяльності підприємств ритейлу спостерігається тенденція до взаємопосилення ризиків, коли операційні збої (порушення постачання, неефективне управління запасами, логістичні проблеми) безпосередньо трансформуються у фінансові втрати (зниження доходів, зростання витрат, погіршення ліквідності).

Така взаємодія свідчить про наявність процесу конвергенції ризиків, який потребує поглибленого теоретичного осмислення та розробки відповідних управлінських інструментів. Недостатня увага до цього аспекту ускладнює формування ефективних стратегій адаптації підприємств до умов невизначеності та підвищує їх вразливість до зовнішніх і внутрішніх загроз.

У зв'язку з цим актуалізується необхідність дослідження процесів конвергенції операційних та фінансових ризиків у ритейлі та розробки адаптивних стратегій управління, спрямованих на підвищення стійкості та ефективності функціонування підприємств. Вирішення зазначеної проблеми має важливе значення як для розвитку теоретичних засад ризик-менеджмен-

ту, так і для практичного забезпечення стабільної діяльності суб'єктів господарювання в умовах турбулентного бізнес-середовища.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління підприємницькими ризиками є предметом активних досліджень у сучасній науковій літературі, особливо в умовах зростання невизначеності та ускладнення бізнес-середовища. Значна увага приділяється як операційним, так і фінансовим ризикам, однак їх взаємодія та конвергенція залишаються недостатньо дослідженими.

У сучасних дослідженнях операційні ризики розглядаються як динамічна категорія, що охоплює порушення внутрішніх процесів, людського фактору та зовнішніх впливів. Зокрема, у праці Chung, Wallace та Wen (2025) підкреслюється, що традиційні підходи до управління операційними ризиками є недостатніми в умовах турбулентності, а ефективність управління значно підвищується завдяки використанню data-driven підходів та аналітики даних [1].

У контексті фінансових ризиків дослідники акцентують увагу на їхній ролі у забезпеченні стабільності підприємств та необхідності впровадження сучасних методів управління. Систематичний огляд Rehman et al. (2024) показує, що сучасні фінансові ризики характеризуються високою динамічністю, а традиційні методи управління поступово доповнюються цифровими та аналітичними інструментами [2]. Водночас розвиток технологій, зокрема великих даних і штучного інтелекту, сприяє підвищенню точності прогнозування ризиків, але створює нові виклики щодо їх інтерпретації та інтеграції у бізнес-процеси [3].

Окремий напрям досліджень стосується управління ризиками у сфері ритейлу. Так, у роботі Prayoga et al. (2025) визначено, що підприємства цифрового ритейлу стикаються

з комплексом ризиків, серед яких операційні, ринкові та репутаційні, що потребує інтегрованого підходу до їх ідентифікації та мінімізації [4]. Дослідження у сфері ланцюгів постачання також доводять, що фінансові ризики у ритейлі значною мірою залежать від рівня координації між учасниками та ефективності інформаційної взаємодії, що впливає на стійкість бізнесу [5].

Водночас у наукових працях наголошується на зростанні складності та взаємопов'язаності ризиків. Бібліометричний аналіз Jadwani et al. (2024) свідчить про появу нових типів ризиків, зокрема цифрових, геополітичних та ризиків третіх сторін, що посилюють загальну невизначеність і потребують комплексних підходів до управління [6].

Незважаючи на значну кількість досліджень, більшість із них розглядає операційні та фінансові ризики ізольовано. Питання їх взаємодії, взаємопосилення та конвергенції у сфері ритейлу, особливо в умовах турбулентного середовища, залишаються недостатньо вивченими. Це зумовлює необхідність подальших наукових досліджень, спрямованих на формування інтегрованих підходів до управління ризиками та розробку адаптивних стратегій функціонування підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад конвергенції операційних та фінансових ризиків у підприємствах ритейлу та розробка адаптивних стратегій управління ними в умовах турбулентного бізнес-середовища. Досягнення поставленої мети передбачає комплексне вирішення низки взаємопов'язаних наукових завдань. Насамперед необхідним є уточнення економічної сутності операційних і фінансових ризиків та визначення їх специфіки у сфері ритейлу з урахуванням сучасних трансформаційних процесів. Важливим завданням є ідентифікація ключових факторів, що зумовлюють виникнення та посилення ризиків у діяльності підприємств, зокрема в умовах нестабільності попиту, порушення логістичних ланцюгів і зростання витрат. Особливу увагу приділено дослідженню процесу конвергенції ризиків, який проявляється у взаємодії та взаємопосиленні операційних і фінансових загроз, що впливають на результати господарської діяльності. У межах дослідження передбачається здійснити аналіз взаємозв'язків між різними видами ризиків та оцінити їх сукупний вплив на ефективність функціонування підприємств ритейлу. Окремим завданням є узагальнення сучасних підходів до управління ризиками та визначення їх

обмежень в умовах турбулентності бізнес-середовища. На цій основі передбачається обґрунтувати доцільність переходу до інтегрованого підходу управління ризиками з урахуванням їх конвергенції. Завершальним етапом є розробка адаптивних стратегій управління ризиками, спрямованих на підвищення стійкості підприємств ритейлу, мінімізацію негативних наслідків ризиків та забезпечення ефективного функціонування в умовах невизначеності. Реалізація зазначених завдань дозволить сформувати цілісне бачення процесів конвергенції ризиків і забезпечити підґрунтя для підвищення якості управлінських рішень у сучасному бізнес-середовищі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний розвиток підприємств ритейлу відбувається в умовах високої турбулентності бізнес-середовища, що зумовлено сукупністю економічних, політичних, соціальних та технологічних факторів. Під турбулентністю розуміється стан підвищеної невизначеності, частих і непередбачуваних змін зовнішнього середовища, які безпосередньо впливають на стабільність функціонування підприємств. У таких умовах ризики набувають системного характеру, а їх вплив виходить за межі окремих функціональних сфер підприємства.

У діяльності підприємств ритейлу найбільш вагомими залишаються операційні та фінансові ризики. Операційні ризики охоплюють втрати, пов'язані з неефективністю внутрішніх процесів, збоями в логістиці, управлінні запасами, діяльності персоналу, а також порушеннями інформаційних систем. Фінансові ризики, у свою чергу, відображають ймовірність втрат, пов'язаних зі змінами фінансових результатів, ліквідності, структури витрат, валютних коливань та доступності фінансових ресурсів.

Традиційно в науковій літературі зазначені види ризиків розглядаються окремо, що дозволяє деталізувати механізми їх виникнення та управління. Проте в сучасних умовах така ізоляція підходів є недостатньою, оскільки ризики набувають взаємопов'язаного характеру. Зокрема, операційні збої безпосередньо трансформуються у фінансові втрати, тоді як фінансові обмеження поглиблюють операційні проблеми підприємств. Такий взаємозв'язок формує явище конвергенції ризиків.

Під конвергенцією ризиків у даному дослідженні розуміється процес взаємного зближення, посилення та інтеграції різних типів ризиків, що призводить до виникнення синергічного ефекту їх впливу на діяльність підприємства. У випадку ритейлу це проявляється у тому, що порушення

постачання товарів може спричинити зростання витрат, втрату клієнтів і, як наслідок, зниження фінансової стійкості підприємства.

Особливістю сучасного етапу розвитку ритейлу є те, що конвергенція ризиків посилюється під впливом цифровізації та глобалізації. З одного боку, цифрові технології дозволяють підвищити ефективність управління процесами, з іншого — створюють нові вектори ризику, зокрема кіберризики та залежність від інформаційних систем. Це призводить до того, що операційні та фінансові ризики стають ще більш взаємопов'язаними.

Аналіз функціонування підприємств ритейлу дозволяє виділити основні фактори, що сприяють конвергенції ризиків. До них належать: нестабільність постачальницьких ланцюгів, коливання попиту, інфляційні процеси, валютні ризики, зміни регуляторного середовища, а також зростання частки цифрових каналів продажу. У сукупності ці фактори формують складне ризикове середовище, в якому окремі ризики не можуть розглядатися ізольовано.

Важливим аспектом дослідження є аналіз взаємодії операційних та фінансових ризиків. Наприклад, затримки постачання товарів призводять до дефіциту продукції, що знижує об-

сяг продажів і відповідно фінансові надходження. У той же час недостатність фінансових ресурсів обмежує можливості формування запасів, що підвищує операційну вразливість підприємства. Таким чином, виникає замкнений цикл взаємного підсилення ризиків.

У цьому контексті традиційні підходи до ризик-менеджменту, які базуються на їх окремо-му аналізі, втрачають ефективність. Вони не дозволяють врахувати комплексний характер сучасних ризикових процесів. Це зумовлює необхідність переходу до інтегрованого підходу управління ризиками, який передбачає одночасний аналіз їх взаємозв'язків та кумулятивного впливу на результати діяльності підприємства.

У результаті формується ефект конвергенції ризиків, який полягає у їх інтеграції та взаємному підсиленні, що значно ускладнює процес управління підприємством. Врахування зазначених взаємозв'язків потребує застосування системного підходу до управління ризиками та розробки відповідних адаптивних стратегій.

З метою узагальнення зазначених процесів та візуалізації механізму взаємодії ризиків доцільно представити модель конвергенції операційних та фінансових ризиків у ритейлі (Рис. 1).

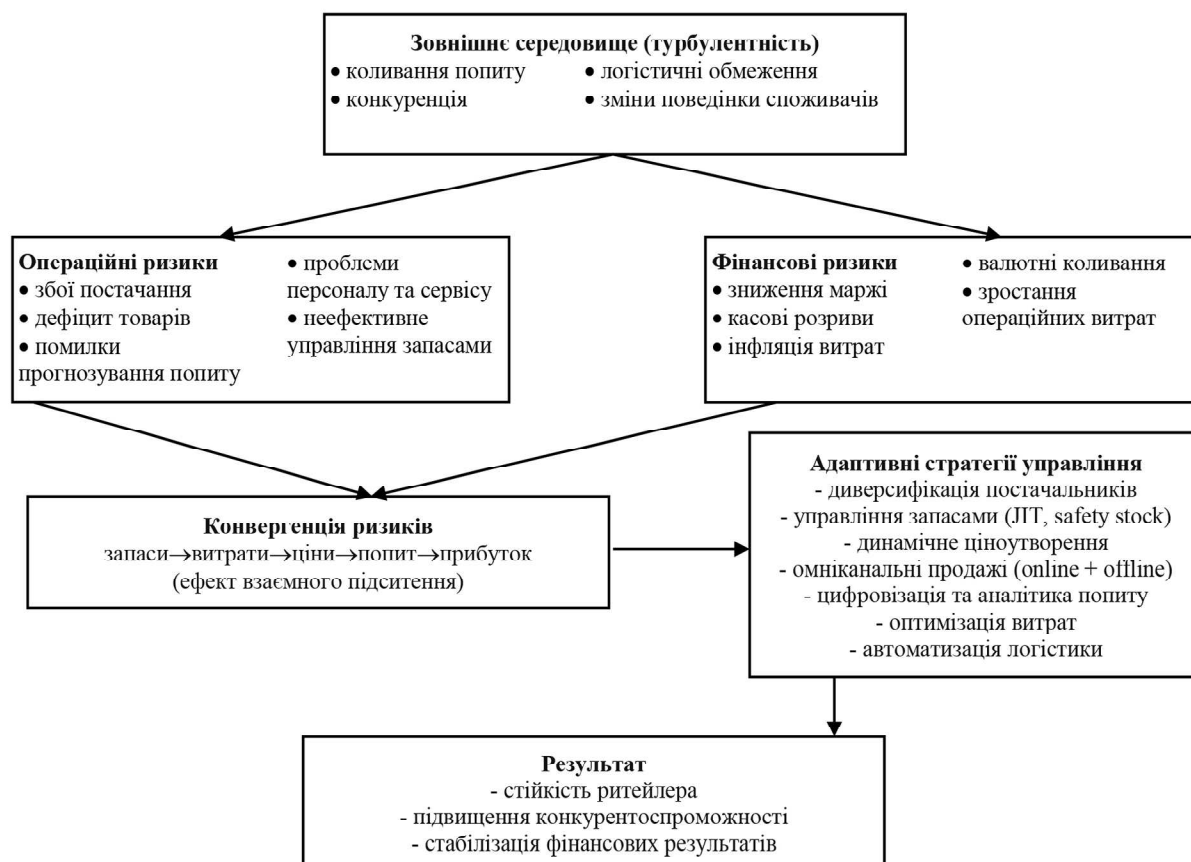


Рис. 1. Модель конвергенції операційних та фінансових ризиків у ритейлі та адаптивних стратегій управління

Джерело: розроблено автором.

Таблиця 1. Відповідність ризиків, адаптивних стратегій та очікуваних ефектів у підприємствах ритейлу

Тип ризику	Прояв ризику в ритейлі	Адаптивна стратегія	Очікуваний ефект
Операційний (логістичний)	Збої постачання, затримки доставки	Диверсифікація постачальників, створення резервних каналів	Підвищення надійності постачання, зниження перебоїв
Операційний (запаси)	Дефіцит або надлишок товарів	Оптимізація управління запасами (JIT + safety stock)	Баланс між витратами і доступністю товарів
Операційний (попит)	Помилки прогнозування попиту	Використання аналітики даних, прогнозних моделей	Підвищення точності планування, зменшення втрат
Операційний (персонал)	Низька якість обслуговування	Навчання персоналу, автоматизація процесів	Підвищення рівня сервісу та лояльності клієнтів
Фінансовий (ліквідність)	Касові розриви	Оптимізація грошових потоків, фінансове планування	Підвищення платоспроможності підприємства
Фінансовий (маржинальність)	Зниження прибутковості	Динамічне ціноутворення	Збереження та підвищення маржі
Фінансовий (інфляційний)	Зростання витрат	Оптимізація витрат, перегляд контрактів	Зниження впливу інфляції на фінансові результати
Фінансовий (валютний)	Коливання валютних курсів	Валютна диверсифікація, хеджування	Зниження валютних втрат
Стратегічний (канали збуту)	Зниження продажів в офлайн	Омніканальна стратегія (online + offline)	Диверсифікація доходів, зростання продажів
Інтегрований (конвергенція ризиків)	Взаємопосилення операційних і фінансових ризиків	Комплексна система управління ризиками	Підвищення стійкості та адаптивності підприємства

Джерело: розроблено автором.

Як видно з рис. 1, операційні та фінансові ризики у діяльності підприємств ритейлу формують взаємопов'язану систему, в якій зміни в одній сфері неминуче відображаються на іншій. Центральним елементом моделі є процес конвергенції ризиків, що відображає їх здатність до взаємного підсилення та трансформації у комплексний вплив на результати діяльності підприємства.

Представлена модель також демонструє ключову роль адаптивних стратегій управління, які виступають інструментом зниження негативного впливу ризиків.

Отже, одним із можливих напрямів вирішення зазначеної проблеми є формування адаптивних стратегій управління ризиками. Адаптивний підхід передбачає здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища шляхом гнучкої перебудови бізнес-процесів, диверсифікації постачальників, оптимізації витрат та впровадження цифрових технологій управління. Особливу роль у цьому процесі відіграє аналітика даних, яка дозволяє прогнозувати ризики та оцінювати їх потенційний вплив.

З практичної точки зору адаптивні стратегії управління ризиками в ритейлі охоплюють ши-

рокий спектр інструментів, спрямованих на мінімізацію негативного впливу як операційних, так і фінансових ризиків. Для систематизації взаємозв'язку між основними типами ризиків, відповідними стратегіями та їх ефектами доцільно узагальнити ці підходи у вигляді таблиці (Табл. 1).

Як видно з табл. 1, застосування адаптивних стратегій дозволяє не лише мінімізувати негативні наслідки окремих ризиків, але й зменшити ефект їх конвергенції, що сприяє підвищенню стійкості підприємства.

Таким чином, інтегрований підхід до управління ризиками з урахуванням їх конвергенції створює передумови для підвищення стійкості підприємств ритейлу, забезпечення стабільності фінансових результатів та зміцнення їх конкурентних позицій.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що в умовах турбулентного бізнес-середовища діяльність підприємств ритейлу супроводжується зростанням складності та взаємопов'язаності підприємницьких ризиків. Доведе-

но, що операційні та фінансові ризики не функціонують ізольовано, а формують єдину систему взаємодії, в межах якої відбувається їх конвергенція, що проявляється у взаємному підсиленні негативного впливу на результати діяльності підприємств.

Уточнено сутність процесу конвергенції ризиків як інтеграції та взаємодії операційних і фінансових загроз, що зумовлює необхідність переходу від фрагментарного до комплексного підходу в управлінні ризиками. Встановлено, що ключовими чинниками посилення конвергенції ризиків у ритейл є нестабільність ланцюгів постачання, коливання попиту, інфляційні процеси, валютні ризики та цифровізація бізнес-процесів.

Обґрунтовано доцільність застосування адаптивних стратегій управління ризиками, які базуються на принципах гнучкості, проактивності та інтегрованості. Запропоновані підходи, зокрема диверсифікація постачальників, оптимізація управління запасами, впровадження динамічного ціноутворення та використання аналітичних інструментів, дозволяють знизити рівень ризиків та підвищити стійкість підприємств ритейлу в умовах невизначеності.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості їх використання підприємствами ритейлу для вдосконалення системи управління ризиками, підвищення ефективності прийняття управлінських рішень та забезпечення стабільності фінансово-економічних показників діяльності.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробкою кількісних методів оцінювання рівня конвергенції ризиків, моделюванням сценаріїв їх взаємодії, а також інтеграцією сучасних цифрових технологій, зокрема аналітики великих даних і штучного інтелекту, у систему управління ризиками підприємств ритейлу. Особливої уваги потребує дослідження впливу цифрових платформ, омніканальних стратегій та поведінкових факторів споживачів на трансформацію ризиків у сфері роздрібної торгівлі.

Література:

1. Chung K. H., Wallace N., Wen X. Operational risk management in turbulent environments: a data-driven approach. *Annals of Operations Research*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10479-025-06598-5>.
2. Rehman A., Khan M., Ali S. A systematic review of financial risk management strategies. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/391398301_A_Systematic_Review_Of_Financial_Risk_Management_Strategies.

3. Theodorakopoulos L., Theodoropoulou A., Bakalis A. Big data and artificial intelligence in financial risk management. *National Center for Biotechnology Information*. 2024. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12521224/>.

4. Prayoga R., et al. Risk management in digital retail: identification and mitigation strategies. *Asian Journal of Humanities and Project Management*. 2025. URL: <https://journalkeberlanjutan.com/index.php/ahjpm/article/view/1740>.

5. Supply chain risk and financial performance in retail sector. *ScienceDirect*. 2025. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1057521925001723>.

6. Jadwani R., et al. Emerging risks in financial systems: a bibliometric analysis. *Journal of Risk and Financial Management*. 2024. Vol. 17, No. 3. DOI: <https://doi.org/10.3390/jrfm17030095>.

References:

1. Chung, K.H., Wallace, N. and Wen, X. (2025), "Operational risk management in turbulent environments: a data-driven approach", *Annals of Operations Research*. <https://doi.org/10.1007/s10479-025-06598-5>.
2. Rehman, A., Khan, M. and Ali, S. (2024), "A systematic review of financial risk management strategies", available at: https://www.researchgate.net/publication/391398301_A_Systematic_Review_Of_Financial_Risk_Management_Strategies (Accessed 25 April 2026).
3. Theodorakopoulos, L., Theodoropoulou, A. and Bakalis, A. (2024), "Big data and artificial intelligence in financial risk management", available at: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12521224/> (Accessed 25 April 2026).
4. Prayoga, R. (2025), "Risk management in digital retail: identification and mitigation strategies", *Asian Journal of Humanities and Project Management*, available at: <https://journalkeberlanjutan.com/index.php/ahjpm/article/view/1740> (Accessed 25 April 2026).
5. Elsevier (2025), "Supply chain risk and financial performance in retail sector", available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1057521925001723> (Accessed 25 April 2026).
6. Jadwani, R. et al. (2024), "Emerging risks in financial systems: a bibliometric analysis", *Journal of Risk and Financial Management*, vol. 17, no. 3. <https://doi.org/10.3390/jrfm17030095>.

Отримано редакцією журналу / Received: 06.05.26

Прорецензовано / Revised: 14.05.26

Дата публікації / Published: 21.05.26