

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-358-21>

УДК 330.131.7:330.341.1:004

JEL classification: D81; G32; M10; O10

ГЕРА Тарас

Національний університет «Львівська політехніка»

<https://orcid.org/0009-0007-9765-8608>

e-mail: gerataras@gmail.com

РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

У статті розглядається концептуальна основа ризик-орієнтованого підходу, яка передбачає системну інтеграцію управління ризиками у всі процеси організації – від стратегічного до операційного рівня. Підкреслюється проактивний характер ризик-орієнтованого мислення, спрямованого не лише на мінімізацію негативних наслідків, а й на використання ризиків як джерела інновацій та стратегічних можливостей. У статті обґрунтовано ефективність ризик-орієнтованого підходу для підвищення адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності організацій. Розглянуто ключові принципи впровадження підходу: системність, прозорість, безперервність, аналіз ймовірності та наслідків, баланс ризиків і можливостей та адаптивність методів управління. Окремо виділено переваги та запропоновано рекомендації щодо інтеграції ризик-орієнтованого підходу в системи менеджменту. Стаття підкреслює, що впровадження ризик-орієнтованого підходу стає необхідністю для організацій у цифрову епоху, оскільки забезпечує комплексну систему управління, здатну реагувати на зовнішні і внутрішні зміни, знижувати негативні наслідки ризиків і одночасно створювати стратегічні конкурентні переваги.

Ключові слова: ризик-орієнтований підхід, системи менеджменту, цифрова економіка, управління ризиками, адаптивність організації, стратегічне управління, інноваційний розвиток, цифрові технології.

HERA Taras

National University "Lviv Polytechnic"

RISK-BASED APPROACH TO THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT SYSTEMS IN THE DIGITAL ECONOMY

In the modern conditions of the digital economy, organizations are faced with a high level of uncertainty, rapid technological changes and increased competition, which makes traditional approaches to management ineffective. In this regard, a risk-based approach to the development of management systems is gaining particular relevance. This article is devoted to the analysis of the essence, principles, advantages and practical aspects of implementing risk-based management in the digital economy. The conceptual basis of the approach is considered, which involves the systematic integration of risk management into all processes of the organization – from the strategic to the operational level. The proactive nature of risk-based thinking is emphasized, aimed not only at minimizing negative consequences, but also at using risks as a source of innovation and strategic opportunities. The article substantiates the effectiveness of the risk-based approach for increasing the adaptability, sustainability and competitiveness of organizations. The key principles of implementing the approach are considered: systematicity, transparency, continuity, analysis of probability and consequences, balance of risks and opportunities and adaptability of management methods. The advantages of a risk-based approach are highlighted, including increasing the efficiency of decision-making, optimizing resources, stimulating innovative development, and forming a corporate culture of proactive risk management. Based on an analysis of scientific literature and practical experience, recommendations are proposed for integrating a risk-based approach into management systems, which include integrating risk management into all processes, using digital technologies to assess and monitor risks, prioritizing key risks, and forming a culture of risk-based thinking among personnel. The article emphasizes that the implementation of a risk-based approach is becoming a necessity for organizations in the digital age, as it provides a comprehensive management system capable of responding to external and internal changes, reducing the negative consequences of risks, and simultaneously creating strategic competitive advantages.

Keywords: risk-based approach, management systems, digital economy, risk management, organizational adaptability, strategic management, innovative development, digital technologies.

Стаття надійшла до редакції / Received 30.07.2026

Прийнята до друку / Accepted 25.08.2026

Опубліковано / Published 29.10.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© ГЕРА Тарас

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах цифрової економіки організації стикаються з високою швидкістю змін, посиленою конкуренцією та постійним впливом новітніх технологій на бізнес-процеси. У таких умовах традиційні підходи до управління стають недостатньо ефективними, оскільки вони часто не враховують комплексності та невизначеності ринкових умов. Саме тому все більшої актуальності набуває ризик-орієнтований підхід до розвитку систем менеджменту, який дозволяє організаціям ідентифікувати, оцінювати та контролювати потенційні загрози та можливості, інтегруючи управління ризиками у стратегічне та операційне планування. Ризик-орієнтований підхід не лише підвищує стійкість бізнесу до зовнішніх і внутрішніх загроз, а й стимулює інноваційний розвиток, оптимізацію ресурсів та адаптацію до динамічних змін цифрового середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасних наукових дослідженнях дедалі активніше розглядається проблематика ризик-орієнтованого підходу в управлінні організаціями, що зумовлено потребою адаптації менеджменту до умов цифрової трансформації та зростання невизначеності зовнішнього середовища. Так, у роботах Чорнодіда І., Іващенко Т. та Шолудченко С. [1] підкреслюється важливість формування ризико-орієнтованого мислення як фундаментального елементу сучасних систем менеджменту, що дозволяє виявляти фактори ризику ще на етапі планування діяльності організації та інтегрувати їх у процес прийняття управлінських рішень. Українські автори Богуславська С., Бондар Ю. та Фесун С. у своїй роботі [2] виділяють теоретико-методологічні основи ризик-орієнтованого стратегічного управління, запропонувавши інтегрувати управління ризиками у стратегію діяльності підприємства поряд із цифровим менеджментом та управлінням цифровими бізнес-процесами.

Науковиця Клименко С. [3] визначає основні види ризиків, пов'язані з цифровізацією, зокрема стратегічні, технологічні та кіберризики, а також підкреслює необхідність впровадження цифрових механізмів для підвищення ефективності систем ризик-менеджменту організацій. Інші науковці, зокрема Пешко М., Мельник О. [4], Черелюк В. [5], доводять, що цифровізація супроводжується появою нових системних видів ризиків, включаючи кібернетичні та кадрові ризики, які вимагають не лише удосконалення традиційних моделей ризик-менеджменту, а й інтеграції цифрових інструментів для підвищення адаптивності управлінських систем. Такий підхід сприяє підвищенню стійкості організацій та здатності реагувати на цифрові загрози. У контексті практичних викликів ризик-орієнтованого менеджменту, Дикань В., Остапюк Б. та Черниш В. [6] досліджують зовнішні фактори, які впливають на діяльність підприємств, і акцентують увагу на використанні цифрових технологій і аналітичних платформ для ідентифікації, оцінки та моніторингу ризиків, що є критично важливим у сучасних турбулентних умовах. На міжнародному рівні також публікуються оглядові праці, що аналізують цифрові ризики – наприклад, систематичний огляд цифрових ризиків у міжнародному бізнесі, які пов'язані з цифровими технологіями та процесами інтернаціоналізації. Такий аналіз визначає типи ризиків і пропонує інтегративні рамки їхнього вивчення, що актуально для сучасних транснаціональних підприємств [7].

Окремі дослідження також розглядають зв'язок ризик-орієнтованого підходу з інноваційним розвитком підприємств: науковці Манн Р. і Мироненко Д. [8] уточнюють економічні складові ризик-орієнтованого підходу, доводячи, що ефективне управління економічними ризиками є важливою умовою активізації інноваційної діяльності промислових підприємств України, оскільки скорочення невизначеностей і перешкод у фінансуванні та кадровому забезпеченні дозволяє розширювати інноваційні проєкти та стратегічні ініціативи. У науковому середовищі тематично близьку проблему розглядають дослідники Микитюк Ю., Труш І. та Андрійовський В. [9], які підкреслюють важливість управління ризиками на різних етапах інноваційної діяльності підприємства. Згідно з їхніми висновками, кожна стадія – від ідеї до комерціалізації – пов'язана з певними невизначеностями та загрозами, і своєчасна ідентифікація та оцінка ризиків може суттєво підвищити ймовірність успіху інноваційних ініціатив. Також ряд авторів, зокрема Котвицька Н., Ліпінський Є., Снігур В. [10], Мосійчук І., Пойта І., Калініченко О. [11], встановили, що інновація та ризик є взаємопов'язаними процесами, і для підприємств, орієнтованих на інновації, є критично важливим не лише ідентифікувати загрози, а й розробляти узагальнені механізми управління ризиками, що впливають на фінансові показники інноваційної діяльності.

Аналізовані літературні дані свідчать, що ризик-менеджмент сприяє підвищенню гнучкості підприємств у реагуванні на зовнішні виклики та забезпечує стабільне позиціонування на ринку в умовах цифрових трансформацій [12]. Це узгоджується з міжнародними дослідженнями [13], які вказують на позитивний вплив менеджерського ризико-орієнтованого мислення на інноваційну діяльність організацій: наприклад, емпіричні результати свідчать, що створення організаційного середовища, що підтримує прийняття обґрунтованих ризиків, пов'язано з більшою активністю щодо створення нових ідей та реалізації інноваційних проєктів.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Попри наявні дослідження ризик-орієнтованого підходу, залишаються невирішені аспекти, що потребують подальшого вивчення. Зокрема, недостатньо розроблені методи інтеграції ризик-орієнтованого підходу з цифровими технологіями та аналітичними платформами для моніторингу ризиків у реальному часі. Обмежено вивчено зв'язок ризик-менеджменту з інноваційною діяльністю підприємств та вплив різних типів ризиків на ефективність інноваційних процесів. Також бракує системних підходів до формування культури ризик-орієнтованого мислення серед персоналу та комплексного оцінювання ефективності впровадження ризик-орієнтованого підходу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті – дослідити сутність, принципи та переваги ризик-орієнтованого підходу до розвитку систем менеджменту в умовах цифрової економіки, обґрунтувати необхідність його впровадження та

визначити практичні рекомендації для підвищення адаптивності, ефективності та конкурентоспроможності організацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Ризик-орієнтований підхід у менеджменті є фундаментальною концепцією, яка трансформує традиційні управлінські парадигми, спрямовуючи увагу організацій на постійну і системну ідентифікацію, оцінювання, аналізування та реакцію на ризики на всіх рівнях діяльності. Його сутність полягає не в мінімізації лише впливу негативних подій, а в інтеграції управління ризиками в усі ключові управлінські процеси – від стратегічного планування до операційної діяльності, що особливо критично в умовах цифрової економіки з високою швидкістю технологічних змін та невизначеності [14]. Науковці Чорнодід І., Іващенко Т. та Шолудченко С. [1] визначають ризико-орієнтований підхід як систему управлінського мислення, що поєднує аналіз ризиків із процесом стратегічного планування, планування дій і моніторингом змін зовнішнього та внутрішнього середовища, що постійно еволюціонує під впливом цифрових технологій та невизначеностей. У контексті цифрової економіки ризики мають декілька важливих особливостей: вони можуть бути кібернетичними, технологічними, стратегічними, ринковими, соціальними, операційними та ін. Такі ризики часто носять мультиплікативний характер і взаємопов'язані між собою. Саме тому ризик-орієнтований підхід передбачає системне мислення та оцінювання комплексних ризиків, що забезпечує не тільки захист від негативних наслідків, а й виявлення потенційних можливостей для інновацій і зростання [14].

Дослідження підтверджують, що ризик-орієнтований підхід є системним і проактивним інструментом управління, що сприяє підвищенню економічної безпеки та адаптивності підприємств. Зокрема, у роботі Гобела В., Леськів Г. та Фляк В. [15] запропоновано методичну модель побудови ризик-орієнтованої системи управління, що включає ідентифікацію, оцінювання, моніторинг ризиків та алгоритм реагування. Такий підхід дозволяє підприємству не лише передбачати можливі загрози, але й конструювати стратегії мінімізації їх негативних наслідків та максимізації потенційних можливостей у середовищі цифрових економічних трансформацій. Дослідження науковців також підкреслюють, що ризик-орієнтований підхід дає змогу організаціям не лише знижувати потенційні втрати, але й більш ефективно використовувати можливості, які виникають у ході цифрової трансформації, сприяючи зростанню конкурентної спроможності.

У межах сучасної цифрової економіки ризик-орієнтований підхід виступає як основа побудови гнучких і адаптивних систем менеджменту, які здатні ефективно функціонувати в умовах високої невизначеності. Це підтверджується також літературними оглядами, що виділяють необхідність інтеграції цифрових технологій (штучний інтелект, аналіз великих даних, автоматизовані системи прогнозування тощо) у процеси управління ризиками для забезпечення більш точного й оперативного оцінювання ризиків. Такий технологічний підхід не тільки зменшує людський фактор у прийнятті ризикованих рішень, а й підсилює механізми адаптації до змін у зовнішньому середовищі [16].

Науковці визначають ризик-орієнтований підхід як основу сучасних стандартів менеджменту (зокрема, міжнародних стандартів ISO), де ризик розглядається не просто як чинник загрози, а як інструмент для досягнення стратегічних цілей організації. Зокрема, ризик-орієнтований підхід передбачає систематичне оцінювання ризиків і можливостей, включно із впливом цифрових технологій, великих даних, штучного інтелекту та автоматизації, які створюють як нові можливості, так і нові ризики [14].

За визначенням, ризик-орієнтований підхід означає мислення, яке враховує ризики при плануванні, впровадженні, оцінюванні та покращенні систем менеджменту для забезпечення результативності та стійкості організації. Це мислення закладене в сучасні версії стандартів, таких як ISO 9001:2015, ISO 31000 (Risk Management) тощо [14].

У контексті цифрової економіки сутнісне значення ризик-орієнтованого підходу зумовлене низкою специфічних характеристик [14; 17]:

1. Проактивність – підхід спрямований на раннє виявлення потенційних ризиків та можливостей ще до настання негативних подій, що дозволяє організаціям бути більш гнучкими та адаптивними. Це важливо в умовах цифрових змін, де ризики розвиваються та еволюціонують разом із технологіями.

2. Інтегрованість – управління ризиками не є ізольованою функцією, а інтегрується в усі управлінські процеси – від стратегічного до операційного рівня. Це забезпечує комплексну оцінку ризиків у всіх аспектах діяльності організації.

3. Динамічність – цифрова економіка характеризується високою швидкістю змін, що вимагає постійного моніторингу ризиків та їх переоцінки в режимі реального часу. Традиційні статичні підходи вже не здатні адекватно забезпечувати безперервну стійкість систем менеджменту.

4. Використання сучасних технологій – аналітику даних, автоматизовані системи прогнозування, штучний інтелект тощо – суттєво розширюють можливості ідентифікації та оцінювання ризиків, що робить РОП не лише необхідністю, а й конкурентною перевагою.

Таким чином, сутність ризик-орієнтованого підходу в менеджменті полягає в інтеграції ризиків у всі управлінські процеси, трансформації управлінського мислення на проактивне оцінювання невизначеностей та використанні сучасних цифрових технологій для підвищення стійкості і конкурентоспроможності

організації. Такий підхід виступає не лише як механізм захисту, а й як інструмент стратегічного управління, що розширює потенціал підприємств у цифрову епоху.

Впровадження ризик-орієнтованого підходу до розвитку систем менеджменту вимагає чіткого комплексу принципів, які забезпечують ефективну ідентифікацію, оцінювання та управління ризиками на всіх рівнях організації. Дотримання цих принципів дозволяє інтегрувати ризики у стратегічне та операційне планування, підвищити адаптивність організації до змін у цифровому середовищі та забезпечити стабільність бізнес-процесів (табл. 1).

Таблиця 1

Принципи впровадження ризик-орієнтованого підходу до розвитку систем менеджменту в умовах цифрової економіки

Принципи	Опис	Практичне значення
Системність	Ризики оцінюються в контексті всієї організації, а не окремих підрозділів	Забезпечує комплексний контроль та взаємозв'язок ризиків між підрозділами
Прозорість	Інформація про ризики доступна керівництву та ключовим співробітникам	Підвищує ефективність прийняття рішень та дозволяє уникати «сліпих зон»
Безперервність	Управління ризиками є постійним процесом	Сприяє адаптації до швидких змін цифрового та ринкового середовища
Аналіз ймовірності та наслідків	Кожен ризик оцінюється за ймовірністю настання та потенційним впливом	Дозволяє пріоритизувати ресурси та зосередитися на критично важливих ризиках
Баланс ризиків і можливостей	Враховуються не тільки загрози, а й потенційні вигоди	Сприяє інноваціям і стратегічному розвитку організації
Адаптивність	Методи управління ризиками постійно оновлюються відповідно до змін середовища	Забезпечує стійкість та гнучкість системи менеджменту

Джерело: сформовано автором на основі [14-17]

Дотримання зазначених принципів є ключовим для успішного впровадження ризик-орієнтованого підходу до розвитку систем менеджменту в умовах цифрової економіки. Вони дозволяють організації інтегрувати управління ризиками в усі процеси, підвищити прозорість, ефективність та стійкість діяльності, а також створюють основу для адаптації до цифрових трансформацій і розвитку конкурентних переваг.

Ризик-орієнтований підхід до розвитку систем менеджменту в умовах цифрової економіки дозволяє організаціям не лише знижувати негативний вплив непередбачуваних подій, а й ефективно використовувати можливості, що виникають у цифровому середовищі. Його переваги багатогранні і охоплюють стратегічний, операційний, фінансовий та інноваційний аспекти діяльності підприємств [14-17]:

1. Підвищення стійкості та адаптивності організації. Підхід забезпечує системне оцінювання ризиків на всіх рівнях управління, що дозволяє організації швидко реагувати на зовнішні та внутрішні зміни. В умовах цифрової економіки, де технології і ринкові умови змінюються дуже швидко, здатність адаптуватися стає ключовим фактором конкурентоспроможності. Науковці підкреслюють, що інтеграція управління ризиками в усі бізнес-процеси створює «динамічну стійкість» підприємства.

2. Оптимізація використання ресурсів. Завдяки оцінюванню ймовірності та наслідків різних ризиків організація може ефективніше розподіляти свої ресурси, спрямовуючи їх на управління критично важливими ризиками. Це дозволяє уникати марнотратства та підвищує ефективність стратегічного і операційного планування. Українські дослідження підтверджують, що ризик-орієнтовані системи менеджменту сприяють раціоналізації ресурсів та підвищенню економічної безпеки.

3. Підвищення ефективності прийняття рішень. Підхід передбачає використання аналітичних інструментів, цифрових технологій та моделей прогнозування для оцінки ризиків. Це дозволяє керівництву приймати рішення на основі даних, а не лише інтуїції, що значно зменшує ймовірність помилок і підвищує обґрунтованість стратегічних кроків.

4. Сприяння інноваційному розвитку. Підхід дозволяє розглядати ризики не лише як загрози, а й як потенційні можливості для інновацій. Наприклад, ризик впровадження нової технології може містити як загрозу невдачі, так і шанс отримати конкурентну перевагу. В умовах цифрової економіки та активної цифровізації бізнес-процесів така орієнтація сприяє стратегічному розвитку організації.

5. Покращення корпоративної культури і прозорості. Впровадження ризик-орієнтованого підходу стимулює формування культури проактивного управління ризиками, де кожен співробітник усвідомлює потенційні загрози і можливості та бере участь у їх оцінюванні та контролюванні. Це підвищує прозорість процесів, комунікацію між підрозділами і відповідальність персоналу.

6. Підвищення конкурентоспроможності організації. Організації, що ефективно впроваджують ризик-орієнтований підхід, здатні швидше адаптуватися до змін, передбачати ринкові тенденції та ризики, що виникають у цифровій економіці, а також використовувати можливості для інновацій. Це створює стратегічну перевагу перед конкурентами, що працюють за традиційними підходами.

Переваги ризик-орієнтованого підходу полягають у комплексному підвищенні стійкості, адаптивності та ефективності систем менеджменту. Він дозволяє оптимізувати ресурси, підвищити обґрунтованість управлінських рішень, сприяти інноваційному розвитку та формувати культуру управління ризиками. В умовах цифрової економіки, де зміни відбуваються швидко і непередбачувано, ризик-

орієнтований підхід стає не лише інструментом захисту, а й ключовим фактором стратегічного розвитку та конкурентної переваги організацій.

На основі аналізу наукових джерел [14-19] та практичних прикладів можна сформулювати такі рекомендації щодо використання ризик-орієнтованого підходу до розвитку систем менеджменту в умовах цифрової економіки:

1. Інтегрувати управління ризиками у всі процеси організації. Управління ризиками не повинно бути ізольованою функцією. Ризик-орієнтований підхід рекомендується інтегрувати у стратегічне, операційне, фінансове та інноваційне управління. Це забезпечує системну оцінку ризиків та їхнього впливу на всі рівні діяльності підприємства.

2. Фокусуватися на превентивному управлінні ризиками. Організаціям слід передбачати потенційні загрози та можливості ще до їхнього настання. Проактивний підхід дозволяє швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, зменшуючи негативний вплив і одночасно використовуючи шанси для розвитку.

3. Використовувати цифрові технології для оцінювання та моніторингу ризиків. Аналітика великих даних, штучний інтелект, автоматизовані системи прогнозування та моніторингу дозволяють швидко і точно оцінювати ризики та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Це особливо важливо в умовах динамічних змін цифрового ринку.

4. Пріоритизувати ризики та можливості. Для ефективного використання ресурсів підприємства доцільно оцінювати не лише ймовірність настання ризику, а й його потенційний вплив на досягнення цілей. Це дозволяє зосередити увагу на ключових ризиках та можливостях, що мають стратегічне значення.

5. Формувати культуру ризик-орієнтованого управління. Важливо, щоб усі співробітники були залучені до процесу управління ризиками. Це сприяє підвищенню прозорості, відповідальності та ефективності прийняття рішень. Працівники повинні усвідомлювати потенційні загрози та можливості, а керівництво – заохочувати проактивну поведінку.

6. Забезпечити безперервний моніторинг і вдосконалення процесів. Ризик-орієнтований підхід передбачає постійне оновлення процедур управління ризиками відповідно до змін зовнішнього середовища та внутрішніх процесів. Регулярний моніторинг дозволяє своєчасно виявляти нові ризики та адаптувати стратегії реагування.

7. Балансувати між ризиком й інноваціями. Необхідно використовувати ризики як джерело інновацій та конкурентних переваг. Ризик-орієнтований підхід допомагає оцінювати не лише загрози, а й потенційні можливості для розвитку, особливо в умовах цифрової трансформації підприємства.

Впровадження ризик-орієнтованого підходу є необхідною умовою ефективного управління в умовах цифрової економіки, що дозволяє організаціям підвищити стійкість, адаптивність, прозорість і стратегічну ефективність діяльності, забезпечує оптимізацію ресурсів і сприяє інноваційному розвитку. Використання ризик-орієнтованого підходу допомагає підприємствам не лише уникати негативних наслідків, а й активно використовувати ризики як джерело конкурентних переваг у цифровому середовищі.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Ризик-орієнтований підхід до розвитку систем менеджменту в умовах цифрової економіки є ключовим інструментом забезпечення ефективності, стійкості та конкурентоспроможності організацій. Його впровадження дозволяє інтегрувати управління ризиками у всі управлінські процеси – від стратегічного до операційного рівня, підвищити прозорість прийняття рішень, оптимізувати використання ресурсів та формувати культуру проактивного реагування на зміни.

Аналіз наукових досліджень, як міжнародних, так і українських авторів, свідчить, що ризик-орієнтований підхід не лише зменшує негативний вплив зовнішніх та внутрішніх загроз, а й відкриває нові можливості для інновацій та стратегічного розвитку. У цифровій економіці, де ринкові умови швидко змінюються, а технології постійно трансформують бізнес-процеси, застосування ризик-орієнтованих систем менеджменту стає не просто перевагою, а необхідністю для забезпечення адаптивності та довгострокового успіху підприємства. Організації, які ефективно впроваджують ризик-орієнтований підхід, отримують комплексну систему управління, здатну забезпечити баланс між контролем ризиків і використанням стратегічних можливостей, що є визначальним фактором у сучасних умовах цифрової трансформації бізнесу.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні методологій інтеграції ризик-орієнтованого підходу з новітніми цифровими технологіями для підвищення адаптивності та ефективності систем менеджменту.

Література

1. Чорнодід І. С., Іващенко Т. О., Шолудченко С. В. Ризикоорієнтований підхід у системі сучасного менеджменту організацій. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-18>.

2. Богуславська С. І., Бондар Ю. В., Фесун С. О. Теоретико-методологічні основи наукових досліджень ризик-орієнтованого стратегічного управління в умовах цифровізації. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 3 (12). С. 3–7. DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.12-1>.
3. Клименко С. М. Проблеми ризик-менеджменту в епоху цифрової трансформації. *Економіка та підприємництво*. 2023. Вип. 51. С. 126–138. DOI: <https://doi.org/10.33111/EE.2023.51.KlymenkoS>.
4. Пешко М. І., Мельник О. Г. Управління ризиками в ІТ-галузі в умовах цифровізації економічних систем. *Проблеми економіки*. 2025. № 1. С. 193–198. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-1-193-198>.
5. Черелюк В. О. Організаційне забезпечення ризик-менеджменту в умовах цифровізації. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2024. № 88. С. 110–118. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.88.324925>.
6. Дикань В. Л., Остапюк Б. Б., Черниш В. В. Ризик-орієнтоване управління підприємством: сучасні виклики та можливості. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2025. № 90. С. 9–18. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.90.337046>.
7. Silva-Rêgo B., Kogut C. Digital IB risks: A systematic literature review through internalisation lenses. *International Business Review*. 2026. Vol. 35, Iss. 1. Article 102528. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2025.102528>.
8. Манн Р. В., Мироненко Д. Ю. Економічна складова ризик-орієнтованого підходу до забезпечення інноваційного розвитку промислових підприємств України. *Український економічний часопис*. 2023. № 1. С. 63–69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-12>.
9. Микитюк Ю., Труш І., Андрійовський В. Управління інноваційними ризиками підприємства на різних стадіях інноваційної діяльності. *Економічний аналіз*. 2025. Т. 35, № 1. С. 283–291. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.283>.
10. Котвицька Н. М., Ліпінський Є. Т., Снігур В. М. Ризики впровадження інноваційних проєктів на підприємстві: ідентифікація, оцінювання та зниження. *Економічний простір*. 2025. № 203. С. 128–133. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.128-133>.
11. Мосійчук І. В., Пойта І. О., Калініченко О. О. Стратегічні інновації управління як інструмент зниження ризиків у маркетинговій діяльності підприємства. *Бізнес Інформ*. 2025. № 1. С. 449–455. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-449-455>.
12. Etges A. P. B. da S., Cortimiglia M. N. A systematic review of risk management in innovation-oriented firms. *Journal of Risk Research*. 2019. Vol. 22, Iss. 3. P. 364–381. DOI: <https://doi.org/10.1080/13669877.2017.1382558>.
13. García-Granero A., Llopis Ó., Fernández-Mesa A., Alegre J. Unraveling the link between managerial risk-taking and innovation: The mediating role of a risk-taking climate. *Journal of Business Research*. 2015. Vol. 68, Iss. 5. P. 1094–1104. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.10.012>.
14. Ispas L., Mironeasa C., Silvestri A. Risk-Based Approach in the Implementation of Integrated Management Systems: A Systematic Literature Review. *Sustainability*. 2023. Vol. 15, Iss. 13. Article 10251. DOI: <https://doi.org/10.3390/su151310251>.
15. Гобела В. В., Леськів Г. З., Фляк В. М. Моделювання системи ризик-орієнтованого управління підприємством. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2023. № 2. С. 10–20. DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-2>.
16. Barraza de la Paz J. V., Rodríguez-Picón L. A., Morales-Rocha V., Torres-Argüelles S. V. A Systematic Review of Risk Management Methodologies for Complex Organizations in Industry 4.0 and 5.0. *Systems*. 2023. Vol. 11, Iss. 5. Article 218. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems11050218>.
17. Гуцалюк О. М., Бондар Ю. А., Манькута Я. М., Остапенко О. В. Ризико-орієнтовані підходи до менеджменту великомасштабних економіко-виробничих систем. *Економічний вісник Донбасу*. 2025. № 4 (82). С. 101–108. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-4\(82\)-101-108](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-4(82)-101-108).
18. Холодна Ю. Є. Ризико-орієнтований підхід до покращення фінансового стану страхових компаній в сучасних умовах. *Право та інновації*. 2024. № 3 (47). С. 144–151. DOI: [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2024-3\(47\)-20](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2024-3(47)-20).
19. Шимко О. В., Демидюк С. М. Ризик-орієнтований підхід до управління підприємством сфери послуг. *Бізнес Інформ*. 2024. № 4. С. 267–274. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-267-274>.

References

1. Chornodid, I. S., Ivashchenko, T. O., & Sholudchenko, S. V. (2023). Ryzkykooorientovanyi pidkhhid u systemi suchasnoho menedzhmentu orhanizatsii [Risk-oriented approach in the system of modern management of organizations]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia*, (7). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-7-04-18>
2. Bohuslavskaya, S. I., Bondar, Yu. V., & Fesun, S. O. (2024). Teoretyko-metodolohichni osnovy naukovykh doslidzhen ryzkyk-orientovnoho stratehichnoho upravlinnia v umovakh tsyfrovizatsii [Theoretical and methodological foundations of scientific research on risk-oriented strategic management in the context of digitalization]. *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, (3(12)), 3–7. <https://doi.org/10.32782/dees.12-1>
3. Klymenko, S. M. (2023). Problemy ryzkyk-menedzhmentu v epokhu tsyfrovoy transformatsii [Problems of risk management in the era of digital transformation]. *Ekonomika ta pidpriyemnytstvo*, (51), 126–138. <https://doi.org/10.33111/EE.2023.51.KlymenkoS>

4. Peshko, M. I., & Melnyk, O. H. (2025). Upravlinnia ryzykamy v IT-haluzi v umovakh tsyfrovizatsii ekonomichnykh system [Risk management in the IT industry in the context of digitalization of economic systems]. *Problemy ekonomiky*, (1), 193–198. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2025-1-193-198>
5. Chereliuk, V. O. (2024). Orhanizatsiine zabezpechennia ryzyk-menedzhmentu v umovakh tsyfrovizatsii [Organizational support for risk management in the context of digitalization]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, (88), 110–118. <https://doi.org/10.18664/btie.88.324925>
6. Dykan, V. L., Ostapiuk, B. B., & Chernysh, V. V. (2025). Ryzyk-orientovane upravlinnia pidpriemstvom: Suchasni vyklyky ta mozhlyvosti [Risk-oriented enterprise management: Modern challenges and opportunities]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, (90), 9–18. <https://doi.org/10.18664/btie.90.337046>
7. Silva-Rêgo, B., & Kogut, C. (2026). Digital IB risks: A systematic literature review through internalisation lenses. *International Business Review*, 35(1), Article 102528. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2025.102528>
8. Mann, R. V., & Myronenko, D. Yu. (2023). Ekonomichna skladova ryzyk-orientovanoho pidkhodu do zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku promyslovyykh pidpriemstv Ukrainy [The economic component of a risk-oriented approach to ensuring the innovative development of industrial enterprises in Ukraine]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys*, (1), 63–69. <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2023-1-12>
9. Mykytiuk, Yu., Trush, I., & Andriiovskiy, V. (2025). Upravlinnia innovatsiinykh ryzykamy pidpriemstva na riznykh stadiakh innovatsiinoi diialnosti [Management of innovation risks of an enterprise at different stages of innovative activity]. *Ekonomichnyi analiz*, 35(1), 283–291. <https://doi.org/10.35774/econa2025.01.283>
10. Kotvytska, N. M., Lipinskiy, Ye. T., & Snihur, V. M. (2025). Ryzyky vprovadzhennia innovatsiinykh proektiv na pidpriemstvi: Identyfikatsiia, otsiniuvannia ta znyzhennia [Risks of implementing innovative projects at the enterprise: Identification, assessment, and reduction]. *Ekonomichnyi prostir*, (203), 128–133. <https://doi.org/10.30838/EP.203.128-133>
11. Mosiichuk, I. V., Poita, I. O., & Kalinichenko, O. O. (2025). Stratehichni innovatsii upravlinnia yak instrument znyzhennia ryzykiv u marketynhovii diialnosti pidpriemstva [Strategic management innovations as a tool for reducing risks in the marketing activities of enterprises]. *Biznes Inform*, (1), 449–455. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-449-455>
12. Etges, A. P. B. da S., & Cortimiglia, M. N. (2019). A systematic review of risk management in innovation-oriented firms. *Journal of Risk Research*, 22(3), 364–381. <https://doi.org/10.1080/13669877.2017.1382558>
13. García-Granero, A., Llopis, Ó., Fernández-Mesa, A., & Alegre, J. (2015). Unraveling the link between managerial risk-taking and innovation: The mediating role of a risk-taking climate. *Journal of Business Research*, 68(5), 1094–1104. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.10.012>
14. Ispas, L., Mironeasa, C., & Silvestri, A. (2023). Risk-based approach in the implementation of integrated management systems: A systematic literature review. *Sustainability*, 15(13), Article 10251. <https://doi.org/10.3390/su151310251>
15. Hobela, V. V., Leskiv, H. Z., & Fliak, V. M. (2023). Modeliuvannia systemy ryzyk-orientovanoho upravlinnia pidpriemstvom [Modeling of the risk-oriented enterprise management system]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnogo universytetu vnutrishnikh sprav. Seriya ekonomichna*, (2), 10–20. <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-2>
16. Barraza de la Paz, J. V., Rodríguez-Picón, L. A., Morales-Rocha, V., & Torres-Argüelles, S. V. (2023). A systematic review of risk management methodologies for complex organizations in Industry 4.0 and 5.0. *Systems*, 11(5), Article 218. <https://doi.org/10.3390/systems11050218>
17. Hutsaliuk, O. M., Bondar, Yu. A., Mankuta, Ya. M., & Ostapenko, O. V. (2025). Ryzyko-orientovani pidkhody do menedzhmentu velykomasshtabnykh ekonomiko-vyrobnychyykh system [Risk-oriented approaches to the management of large-scale economic and production systems]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, (4(82)), 101–108. [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-4\(82\)-101-108](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2025-4(82)-101-108)
18. Kholodna, Yu. Ye. (2024). Ryzyko-orientovanyi pidkhid do pokrashchennia finansovoho stanu strakhovykh kompanii v suchasnykh umovakh [Risk-oriented approach to improving the financial condition of insurance companies in modern conditions]. *Pravo ta innovatsii*, (3(47)), 144–151. [https://doi.org/10.37772/2518-1718-2024-3\(47\)-20](https://doi.org/10.37772/2518-1718-2024-3(47)-20)
19. Shymko, O. V., & Demydiuk, S. M. (2024). Ryzyk-orientovanyi pidkhid do upravlinnia pidpriemstvom sfery posluh [Risk-oriented approach to service enterprise management]. *Biznes Inform*, (4), 267–274. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-4-267-274>