

**Насруллаєв Раван Сабір огли**,  
аспірант, Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця

**Голубкін Сергій Сергійович**,  
аспірант, Державний біотехнологічний  
університет

**Nasrullayev Ravan**,  
PhD Student, Simon Kuznets Kharkiv  
National University of Economics,  
<https://orcid.org/0009-0006-0030-3062>

**Zibnytskyi Illia**,  
PhD Student, State Biotechnological University,  
<https://orcid.org/0009-0002-7673-4943>

**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В  
УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ**  
**THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM OF RISK MANAGEMENT IN ENTERPRISES  
UNDER DIGITALIZATION**

Насруллаєв Р. С., Голубкін С. С. Організаційно-  
економічний механізм управління ризиками  
підприємства в умовах цифровізації. *Український  
журнал прикладної економіки та техніки*.  
2024. Том 9. № 3. С. 118 – 121.

Nasrullayev R., Holubkin S. The organizational and  
economic mechanism of risk management in  
enterprises under digitalization. *Ukrainian Journal of  
Applied Economics and Technology*.  
2024. Volume 9. № 3, pp. 118 – 121.

*У статті розглянуто сучасні виклики та ризики, з якими стикаються українські підприємства в умовах цифровізації та невизначеності зовнішнього середовища. Метою статті є обґрунтування організаційно-економічного механізму управління ризиками підприємства в умовах цифровізації. Аналіз сучасних підходів до визначення понять «ризик» та «управління ризиками» дозволив виявити ключові елементи механізму ризик-менеджменту. Обґрунтовано, що процес управління ризиками є безперервним, системним і включає моніторинг та оцінку ризиків на всіх рівнях діяльності підприємства. В дослідженні представлено організаційно-економічний механізм управління ризиками на підприємстві в умовах цифровізації, який на відміну від існуючих враховує диджиталізацію економічних процесів на підприємстві, охоплює ключові складові, такі як кадрові, нормативно-правові, інформаційно-цифрові, аналітичні, організаційні, фінансові та інвестиційні забезпечення, є багатокомпонентним, системним та підпорядковується власними принципами.*

**Ключові слова:** ризик, управління ризиками, організаційно-економічний механізм управління ризиками, ризик-менеджмент, цифровізація економіки, кібер-ризик.

*The article examines the current challenges and risks faced by Ukrainian enterprises in the context of digitalization and external environmental uncertainty. The article aims to substantiate the organizational and economic mechanism for managing enterprise risks in the conditions of digitalization. This study highlights risks related to cybersecurity, technological changes, the impact of military actions, market competition, and more. The research justifies the need to create an effective risk management mechanism to ensure enterprises' sustainable development and adaptation to the challenges of the modern economy and digitalization. An analysis of contemporary approaches to defining the concepts of "risk" and "risk management," presented in domestic and foreign sources, has revealed the key elements of risk management mechanisms. It was found that the concept of "risk" is characterized by critical aspects such as probability, negative consequences in the form of losses, potential positive outcomes, and benefits. In contrast, risk management should be viewed as preventing unforeseen events in the company's operations, ensuring continuous control, and mitigating consequences when they occur. It is substantiated that the risk management process is continuous and systematic and includes monitoring and assessing risks at all levels of enterprise activity. The study presents an organizational and economic mechanism for risk management in enterprises under digitalization conditions, which, unlike existing models, considers the digitalization of economic processes in the enterprise, covers critical components such as personnel, legal, informational and digital, analytical, organizational, financial, and investment support, and is multi-component, systematic, and governed by its principles. The mechanism's practical value lies in the effective interaction of its elements, which allows enterprises to identify and minimize risks promptly, maintain stability, and promote sustainable development. The research revealed the importance of integrating digital tools into the risk management process, which enhances decision-making efficiency and minimizes negative consequences.*

**Keywords:** risk, risk management, organizational and economic mechanism of risk management, risk management, digitalization of the economy, cyber risks.

**Вступ**

В умовах цифровізації економіки країни підприємства стикаються з ризиками, що пов'язані з кібербезпекою, перебоями у функціонуванні цифрових систем, непередбачуваними змінами в регуляторному середовищі, а також з необхідністю адаптації до нових технологій та процесів. Традиційні методи управління ризиками стають недостатніми, що обумовлює потребу в розробці новітніх організаційно-економічних механізмів, здатних забезпечити стійкість підприємств у цифровій епосі. Дослідження цієї тематики є особливо значущим для українських підприємств, які прагнуть успішно інтегруватися у глобальні ринки та зберегти конкурентоспроможність в умовах безперервних технологічних змін. Упровадження сучасних підходів до управління ризиками дозволить підприємствам не лише мінімізувати можливі втрати, але й використати цифровізацію як драйвер розвитку, забезпечуючи стабільне функціонування та стратегічне зростання. Отже, актуальність дослідження організаційно-економічного механізму управління ризиками підприємства в умовах цифровізації визначається стрімким розвитком цифрових технологій, який трансформує сучасне бізнес-середовище, створюючи нові можливості для

© Насруллаєв Раван Сабір огли, Голубкін Сергій Сергійович, 2024

ISSN 2415-8453. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024 рік. Том 9. № 3.

---

підприємств, але водночас збільшуючи багатогранність ризиків, з якими вони стикаються. Цифровізація впроваджує нові форми ведення бізнесу, змінює структуру ринків та відносини між учасниками, що підвищує важливість ефективного управління ризиками.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням дослідження теоретичних засад управління ризиками присвячено велику кількість наукових праць, зокрема таких вітчизняних та закордонних учених як: Є.В. Бортнікова, Т.А. Васильєва, М.Т. Гіббс, А. Кореллі, В. Еннурі, А. Квок, А. Тай, Б.Н. Аїкпокіо, Н. Гамбо, Ф.А. Огеденге, М.І. Нвоє, С.В. Леонов, І.П. Миколайчук, М.М. Тарашевський, Т.В. Цвігун та інші. Однак теоретико-методичні засади організаційно-економічного механізму управління ризиками в умовах цифровізації досі потребують систематизації та доопрацювання.

### **Формулювання цілей статті**

Актуальність заданої тематики та наявність невисвітлених раніше частин формулюють мету статті – обґрунтування організаційно-економічного механізму управління ризиками підприємства в умовах цифровізації.

### **Виклад основного матеріалу дослідження**

Сучасні умови господарювання українських підприємств створюють нові виклики та обумовлюють ризики, зокрема пов'язані з кібербезпекою, технологічними змінами та конкурентним середовищем, військовими діями, різким падінням платоспроможності населення країни, великою вірогідністю банкрутства тощо. Умови невизначеності та зростаючої складності бізнес-середовища вимагають від підприємств створення ефективних механізмів управління ризиками, що дозволить мінімізувати негативні наслідки та використовувати можливості цифрових технологій для розвитку.

Сучасна теорія прийняття управлінських рішень розглядає поняття «ризик» як одну з характеристик багатоаспектної господарської невизначеності, що ускладнює та уповільнює процес прийняття управлінських рішень та впливає на всі сфери роботи підприємства, зокрема на його внутрішні підсистеми та процеси. З метою досягнення стратегічних та оперативних цілей підприємства за мінімальних ресурсовитрат та загального підвищення ефективності його роботи, підприємства як незалежні одиниці господарювання вимушені постійно приймати оперативні рішення щодо своєї подальшої діяльності в умовах невизначеності зовнішнього середовища та його цифровізації. Отже, врахування ризиків, що постійно супроводжують поточну діяльність підприємства, є невід'ємним елементом забезпечення успішного господарювання компанії, її організаційно-економічного розвитку.

Задля побудови організаційно-економічного механізму управління ризиками насамперед необхідно дослідити сутність понять «ризик» та «управління ризиками». Т.В. Цвігун у роботі «Поняття «ризик»: сучасний погляд» проаналізувала походження поняття, його еволюцію та сучасні підходи до його визначення. Систематизація та узагальнення наявних розробок дозволили прийти до висновку, що ризик є категорією, що має як об'єктивний, так і суб'єктивний характер, вона відображає те, як суб'єкти економічних відносин сприймають імовірність настання певних подій, які можуть трапитися в будь-який момент під час прийняття рішень чи виконання дій. Така ситуація здатна призвести до несподіваних негативних наслідків, таких як втрата прибутку або недоотримання доходів, до позитивних результатів, або ж до нейтрального результату [1].

На думку Є.В. Бортнікової, ризик визначається як імовірність відхилення фактичних результатів від запланованих у діяльності особи. Певні події та ризики, які не були враховані під час управлінських процесів, можуть виникати з певним рівнем впливу. Отже, ризик може розглядатися як подія, що може статися за визначених умов і обставин [2]. Водночас Т.А. Васильєва, С.В. Леонов та Я.М. Кривич зазначають, що існують певні умови, які формують ризик, називаючи їх причинами або ризикоутворюючими елементами [3]. Якщо ж ризик трактувати лише як результат події, не беруться до уваги наслідки та ймовірність його настання, що є важливими аспектами концептуального розуміння цього поняття.

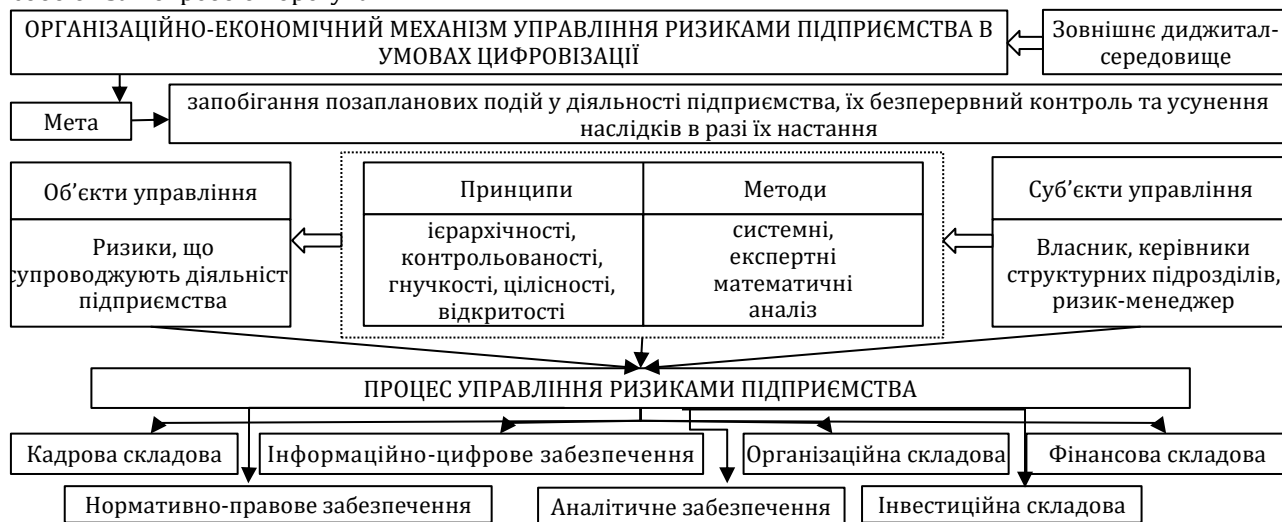
Поняття «управління ризиками» різні вчені також розглядають по-різному, зокрема Є.В. Бортнікова [2] стверджує, що управління ризиками – це безперервний, багатогранний процес збору даних та ухвалення рішень, щодо причин, проявів та способів запобігання небезпечним ситуаціям, подолання наслідків таких ризикових подій у діяльності підприємства з метою мінімізації втрат для бізнесу та навколишнього середовища. В. Еннурі [7] наводить ґрунтовне визначення управління ризиками як процесу, що пов'язаний із підтримкою сталого становища підприємства, забезпеченням умов для його ефективного функціонування. Для досягнення таких умов автор виокремлює два основних етапи процесу управління ризиками: виявлення ризиків та контролю.

Фахівці Організації Аудиторів Шотландії в дослідженні «Концепція ризик-менеджменту на 2024–2026 рр.» розглядають ризик як кількісно визначений рівень впливу загрози події або дії, яка може негативно вплинути на здатність підприємства успішно досягати поставлених цілей. Завданням ризик-менеджменту постає ефективне реагування на виявлені ризики з метою максимального підвищення ймовірності досягнення підприємством цілей і забезпечення найбільш ефективного залучення ресурсів [9]. Науковці Інституту Ризик-менеджменту зазначають, що передбачення результатів діяльності підприємства менш важливе, ніж розуміння темпів змін та системності характеру різноманітних викликів, з якими стикаються бізнес-структури та керівні органи компаній. Реалії війни, зростаючий вплив зміни клімату, політична нестабільність, постійна загроза кібер-ризиків, енергетичні кризи, зростаюча вартість життя та довготривалі наслідки пандемії безперестанно впливають на підприємства та суспільство у всьому світі [11].

Отже, ґрунтуючись на існуючих підходах вітчизняних та іноземних учених-економістів [1–12], що висвітлені в наукових працях, можна стверджувати, що сутність поняття «ризик» розкривається через такі

ключові аспекти: ймовірність, негативні наслідки у формі втрат, а також потенційні позитивні результати та вигоди. Інші важливі елементи включають невизначеність, вплив різноманітних факторів, події і результати, відхилення фактичних даних від бажаних, а також тісний зв'язок із господарською діяльністю і характеристику об'єктивно-суб'єктивної природи ризику. Своєю чергою управління ризиками – це насамперед процес запобігання позапланових подій у діяльності підприємства, їх безперервний контроль та усунення наслідків в разі їх настання. У розрізі поточного дослідження позапланові події варто розширити з акцентом на цифровізацію, що несе в собі додатковий набір ризиків та інструментарію щодо управління ними.

Організаційно-економічний механізм управління ризиками підприємства в умовах цифровізації (рис. 1) виступає частиною загальної системи управління ризиками, що складається із сукупності структурних елементів, методів та інструментів, спрямованих на об'єкт управління з відповідними ресурсами. Він формується після перевірки ефективності всієї системи управління ризиками на практиці. Якщо якийсь елемент системи покаже себе неефективним, його недосконалість вплине на всю систему, знижуючи її ефективність. Отже, важливо регулярно оцінювати відповідність складових системи між собою і за потребою корегувати.



**Рис. 1. Складові механізми організаційно-економічного механізму управління ризиками підприємства в умовах цифровізації.** Джерело: розроблено автором

Важливо зазначити, що складові процесу управління ризиками в умовах цифровізації охоплюють майже весь спектр потенційних загроз для підприємства:

- кадрова складова включає компетентних фахівців, які займаються управлінням ризиками. Важливим є підбір, підготовка та підвищення кваліфікації персоналу, відповідального за виявлення, оцінку, моніторинг і реагування на ризики. Від правильного кадрового забезпечення залежить ефективність усіх етапів управління ризиками;

- нормативно-правове забезпечення включає закони, підзаконні акти та нормативні документи, що регулюють процес управління ризиками. Це можуть бути стандарти з безпеки та диджитал-стандарти, з охорони праці, екології, фінансового контролю, а також внутрішні політики компанії. Нормативно-правова база створює рамки для дій і зменшує правові ризики;

- інформаційно-цифрове забезпечення включає збирання, аналіз і обробку інформації, зокрема цифрової, необхідної для прийняття рішень у процесі управління ризиками. Це можуть бути як внутрішні дані підприємства, так і зовнішні (ринкові тренди, конкурентне середовище, державні показники тощо). Доступ до актуальної та достовірної інформації дозволяє своєчасно реагувати на потенційні ризики;

- аналітичне забезпечення включає методи й інструменти для аналізу ризиків. Це оцінка ймовірності виникнення ризиків, оцінка їхнього впливу на діяльність підприємства, а також визначення можливих сценаріїв розвитку подій. Аналітичні інструменти допомагають краще розуміти ризики та знаходити ефективні рішення;

- організаційна складова охоплює структуру управління ризиками всередині організації. Це можуть бути спеціальні підрозділи або групи, відповідальні за управління ризиками, а також визначення обов'язків, процесів і процедур, що спрямовані на мінімізацію ризиків. Важливим є чіткий розподіл ролей та відповідальності на всіх рівнях управління;

- інвестиційна складова включає стратегії залучення інвестицій для управління ризиками. Це може бути спрямовано на фінансування проектів із впровадження інноваційних технологій, що зменшують ризики, диверсифікації бізнесу, а також створення нових продуктів або послуг для розширення ринків;

- фінансова складова охоплює фінансові ресурси, необхідні для впровадження заходів із мінімізації ризиків. Це бюджетування на ризикові операції, формування резервів на випадок непередбачених обставин, страхування активів та операцій, що підпадають під ризики. Фінансове забезпечення допомагає підприємству швидко реагувати на фінансові виклики.

Отже, запропонований організаційно-економічний механізм управління ризиками на підприємстві в умовах цифровізації є багатокomпонентним, системним, підпорядковується власними принципам та на відміну від існуючих ґрунтується на моніторингу кадрової, нормативно-правової, інформаційної,

аналітичної, організаційної, фінансової та інвестиційної складових. Таким чином, практична цінність механізму полягає в тому, що ефективна взаємодія його елементів дозволяє підприємствам своєчасно виявляти та мінімізувати ризики, зберігаючи стабільність та сприяючи сталому розвитку.

### Висновки та перспективи подальших розвідок

Отже, сучасні умови господарювання українських підприємств ставлять нові виклики, зокрема у сфері кібербезпеки та діджиталізації, технологічних змін, конкурентного середовища та впливу військових дій. Зазначене обумовлює необхідність розробки сучасних ефективних механізмів управління ризиками, що дозволить мінімізувати негативні наслідки та використати можливості цифрових технологій для розвитку підприємств. Управління ризиками є процесом безперервного моніторингу та ухвалення управлінських рішень, спрямованих на виявлення, оцінку та мінімізацію ризиків для забезпечення стабільного функціонування підприємства. Запропонований організаційно-економічний механізм управління ризиками підприємства в умовах цифровізації охоплює кадрову, нормативно-правову, інформаційно-цифрову, аналітичну, організаційну, фінансову та інвестиційну складові, а їх своєчасна та ефективна взаємодія сприятиме стабільності функціонування підприємств та їх сталому розвитку. Таким чином, упроваджуючи механізм управління ризиками, підприємства мають більше шансів на успішну адаптацію до сучасних викликів і збереження конкурентоспроможності на ринку.

### Література

1. Цвігун Т.В. Поняття "ризик": сучасний погляд. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. Володимира Даля*. 2011. № 3. Частина 2. С. 246-250.
2. Бортнікова Є.В. Історія походження та сутність поняття «ризик», «ризик-менеджмент» та «операційні ризики». *Ефективна економіка*. 2012. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1336>.
3. Васильєва Т.А., Леонов С.В., Кривич Я.М. Економічний ризик: методи оцінки та управління: монографія. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 208 с.
4. Gibbs M.T., Browman N.I. Risk assessment and risk management: a primer for marine scientists. *ICES Journal of Marine Science*. 2015. Vol. 72. Issue 3. P. 992-996. DOI: <https://doi.org/10.1093/icesjms/fsu232>.
5. Corelli A. Enterprise Risk, Understanding Financial Risk Management, Second Edition, Emerald Publishing Limited, 2019, P. 369-386.
6. Тарашевський М.М. Аналіз методичних підходів до оцінювання ризиків організації. Технологічний аудит та резерви виробництва. *Науковий журнал Полтавської державної аграрної академії*. 2018. № 3/4(41). С. 34-40.
7. Ennouri W. Risks management: new literature review. *Polish Journal of Management Studies*. 2014. Vol. 8. P. 288-297.
8. Миколайчук І.П. Формування організаційно-економічного механізму управління ризикозахищеністю підприємства. *Академічний огляд*. 2018. № 2 (49). С. 45-52.
9. Audit Scotland Risk Management Framework. Audit Scotland. 2024. 36 p.
10. Kwok A., Tai A. Risk Management BRM 2024. 2023. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.29256.12801>.
11. Risk Trends 2024. The Institute of Risk Management. 2024. URL: <https://www.theirmindia.org/uploads/thought-leadership/publications/sp-2813211242IRM-Risk-Trends-Report-2024-Final-Version-1.pdf>.
12. Aikpokhio B.N., Gambo N., Ogedengbe F.A., Nwoye M.I. Risk Management Practices and Performance of Construction Projects: Evidence from Selected Estate Management Companies in FCT Abuja. *European Journal of Logistics*. 2024. Vol. 12 No.1. P. 1-19. DOI: <https://doi.org/10.37745/ejlpjscm.2013/vol12n1119>.

### References

1. Tsvihun, T.V. (2011). «The concept of "risk": a modern view». *Visnyk Skhidnoukrains'koho natsional'noho universytetu im. Volodymyra Dalia*. № 3. Part 2. pp. 246-250.
2. Bortnikova, Ye.V. (2012). «The history of the origin and essence of the concept of "risk", "risk management" and "operational risks"». *Efektivna ekonomika*. № 8. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1336>.
3. Vasyli'eva, T.A., Lieonov, S.V., Kryvykh, Ya.M. (2015). *Ekonomichnyj ryzyk: metody otsinky ta upravlinnia*. [Economic risk: assessment and management methods]. DVNZ «UABS NBU». Sumy. Ukraine.
4. Gibbs, M.T., Browman, N.I. (2015). «Risk assessment and risk management: a primer for marine scientists». *ICES Journal of Marine Science*. Vol. 72. Issue 3. pp. 992-996. DOI: <https://doi.org/10.1093/icesjms/fsu232>.
5. Corelli, A. (2019). Enterprise Risk, Understanding Financial Risk Management, Second Edition, Emerald Publishing Limited. DOI: <https://doi.org/10.1108/978-1-78973-791-220192018>.
6. Tarashevs'kyj, M.M. (2018). «Analysis of methodological approaches to the assessment of organizational risks». *Naukovyj zhurnal Poltavs'koi derzhavnoi ahrarnoi akademii*. № 3/4(41). pp. 34-40.
7. Ennouri, W. (2014). «Risks management: new literature review». *Polish Journal of Management Studies*. Vol. 8. pp. 288-297.
8. Mykolajchuk, I.P. (2018). «Formation of the organizational and economic mechanism of risk protection management of the enterprise». *Akademichnyj ohliad*. № 2 (49). pp. 45-52. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2018-2-49-4>.
9. Audit Scotland Risk Management Framework. Audit Scotland. (2024). Available at: [https://audit.scot/uploads/docs/um/risk\\_management\\_framework\\_24-26.pdf](https://audit.scot/uploads/docs/um/risk_management_framework_24-26.pdf).
10. Kwok, A., Tai, A. (2023). Risk Management BRM 2024. DOI: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.29256.12801>.
11. Risk Trends 2024. The Institute of Risk Management. 2024. Available at: <https://www.theirmindia.org/uploads/thought-leadership/publications/sp-2813211242IRM-Risk-Trends-Report-2024-Final-Version-1.pdf>.
12. Aikpokhio, B.N., Gambo, N., Ogedengbe, F.A., Nwoye, M.I. (2024). «Risk Management Practices and Performance of Construction Projects: Evidence from Selected Estate Management Companies in FCT Abuja». *European Journal of Logistics*. Vol. 12 No.1. pp. 1-19. DOI: <https://doi.org/10.37745/ejlpjscm.2013/vol12n1119>.

Стаття надійшла до редакції 02.08.2024 р.