

УДК 004.9:658.5:005.334

Запотічний Іван Іванович
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)
ORCID 0009-0003-4884-6902

Кухта Павло Андрійович
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)
ORCID 0009-0009-4263-4259

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ ДО ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Анотація. Стаття присвячена аналізу трансформаційних зрушень у системі управління підприємством, детермінованих зростанням ролі цифрових технологій та ризик-орієнтованих підходів у забезпеченні економічної стійкості організацій. Обґрунтовано, що цифровізація стає не лише засобом оптимізації процесів, а й ключовим чинником формування нової логіки управлінських рішень, у якій домінують дані, алгоритми, моделювання поведінки ризиків та побудова динамічних сценаріїв розвитку. Доведено, що ризик-орієнтоване управління в умовах цифрової економіки потребує переосмислення традиційних управлінських функцій, інтеграції інтелектуальних інформаційних систем та підвищення адаптивності менеджерських рішень до турбулентних умов зовнішнього середовища. Запропоновано авторську аналітичну схему трансформації управлінських процесів в умовах цифрової економіки, що відображає взаємозв'язки між технологічними інноваціями, управлінськими функціями та ризиковими профілями підприємства.

Ключові слова: цифрова трансформація, ризик-орієнтоване управління, управлінські процеси, цифрова економіка, сталий розвиток підприємства, інформаційні технології.

Постановка проблеми. Поширення цифрових технологій змінює базові засади функціонування підприємств, формуючи потребу у переосмисленні класичних концепцій менеджменту та адаптації до нових форматів інформаційної взаємодії. В умовах економічної невизначеності та посилення глобальних ризиків класичні методи аналізу й прогнозування втрачають свою ефективність, поступаючись технологічно збагаченим підходам, що ґрунтуються на аналітичних платформах, штучному інтелекті та машинному навчанні. Підприємства змушені інтегрувати цифрові інструменти в систему комунікацій, логістику, операційний менеджмент, маркетинг, фінансовий контроль, що створює додаткові ризики, але водночас відкриває принципово нові можливості для оптимізації управлінських рішень. Проблема полягає у тому, що більшість підприємств здійснюють цифровізацію фрагментарно, без комплексного розуміння ризикового профілю та системних наслідків таких змін, що призводить до дисбалансів, втрати ефективності та підвищення операційної вразливості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема цифрової трансформації й ризик-орієнтованого управління широко представлена у працях закордонних та українських дослідників. Значний внесок у формування теоретичного підґрунтя цифрового менеджменту здійснили М. Porter, V. Mayer-Schönberger, К. Schwab, які підкреслюють, що цифровізація змінює логіку конкурентних переваг, формуючи нові механізми управлінської взаємодії. Українські науковці — В. Воронкова, С. Ілляшенко, І. Піддубний — акцентують на стратегічному значенні цифрових інновацій та важливості побудови системи управління ризиками у цифрових екосистемах. У сфері ризик-менеджменту ключовими є роботи Р. Каплана та Д. Нортон, які розкривають концепцію збалансованих показників і

підкреслюють необхідність інтеграції ризиків у корпоративну стратегію. Однак синергія цифрової трансформації та ризик-орієнтованого підходу залишається недостатньо дослідженою, зокрема в українських реаліях, що актуалізує дане дослідження.

Мета статті. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розкриття практичних аспектів цифрової трансформації управлінських процесів підприємства в контексті ризик-орієнтованого підходу до економічного розвитку та формування адаптивної моделі управління в умовах цифрової економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цифрова трансформація управлінських процесів підприємства поступово формує нову парадигму організаційного розвитку, у якій взаємодія між людиною, технологіями та інформаційними потоками змінює класичні закономірності менеджменту. Економічні системи, що раніше функціонували на основі послідовних, лінійно структурованих управлінських циклів, трансформуються у багатовимірні цифрові екосистеми, де вирішальне значення має не лише швидкість обробки інформації, а й здатність прогнозувати потенційні ризики, адаптивно реагувати на зовнішні загрози та формувати гнучкі сценарії сталого розвитку. У таких умовах цифрові технології стають не лише операційним інструментом, а й концептуальним підґрунтям управлінських рішень, що визначають логіку розвитку підприємства у середовищі підвищеної турбулентності.

Управлінські процеси втрачають статичність і набувають властивостей динамічних систем, які здатні до самооновлення за рахунок інтеграції аналітики великих даних, віртуальних інфраструктур, штучного інтелекту та алгоритмічних моделей прогнозування поведінкових змін ринку. Зростає значення інформаційно-аналітичних платформ, які здатні акумулювати внутрішні та зовнішні дані, виявляти приховані кореляції, аналізувати тренди та визначати ранні сигнали ризиків. У таких системах дані перестають бути просто ресурсом — вони формують нову архітектуру управлінської культури, у якій ключовим стає не контроль, а антиципація (передбачення), не реакція, а запобігання, не стабільність, а адаптивна гнучкість.

У традиційних моделях управління ризику розглядалися як побічний ефект діяльності, який потрібно мінімізувати. У цифрових же системах ризик стає структурним елементом управління — тим, що визначає логіку та напрям управлінських рішень. Кіберзагрози, інформаційні маніпуляції, техногенні збої, порушення логістичних ланцюгів, нестабільність попиту та зміни поведінкових моделей споживачів формують новий клас цифрових ризиків, що потребують інтелектуального моделювання. Використання машинного навчання, нейромережових та імітаційних моделей дає змогу досліджувати складні ризикові взаємозв'язки, прогнозувати наслідки потенційних сценаріїв та обрати оптимальні траєкторії управління в умовах невизначеності.

Сутність цифрової трансформації полягає у зміні основ управлінських функцій. Планування перетворюється на процес стратегічної аналітики, що спирається на дані реального часу, математичне моделювання та прогнозування довгострокових сценаріїв розвитку. Організація перестає бути ієрархічною та набуває мережевої структури, у якій інформаційні контакти та цифрові платформи дозволяють створювати тимчасові колективи, проектні групи, аутсорсингові зв'язки, об'єднані спільними цілями. Мотивація трансформується у поведінкову модель, засновану на персоналізованих цифрових інструментах оцінювання продуктивності, які враховують індивідуальний внесок, швидкість прийняття рішень та здатність працювати з даними. Контроль стає ризик-орієнтованим і переходить від ретроспективної оцінки до безперервного моніторингу на основі KPI, автоматизованого аналізу відхилень та систем раннього попередження.

Особливу роль відіграють інтегровані корпоративні інформаційні системи, які забезпечують єдиний цифровий контур управління. ERP-системи оптимізують ресурси та операційні процеси; CRM-системи моделюють поведінку клієнтів та рівень ризиковості лояльності; BI-платформи створюють дашборди для аналізу фінансових та виробничих показників у реальному часі; SCM-системи коригують логістичні маршрути з урахуванням ризиків розривів ланцюгів постачання; HRM-платформи аналізують продуктивність персоналу, емоційне навантаження та ризики професійного вигорання. Саме комплексність та взаємозв'язок цих підсистем створює цифрове середовище, здатне до автономного управління та самостійного відновлення після кризових збоїв.

Управління ризиками у цифрових системах передбачає використання багатофакторних моделей оцінювання, що враховують як технічні (кібербезпека, відмова ІТ-інфраструктури), так і організаційні (неправильне налаштування алгоритмів, людські помилки), а також стратегічні ризики (помилки в прогнозуванні попиту, недооцінка інноваційної активності конкурентів, втрата ринкових позицій). Створення карти ризиків доповнюється побудовою ризикових профілів, динамічних графів причинно-наслідкових зв'язків та сценарним моделюванням, яке дозволяє визначити оптимальні стратегії мінімізації.

Таблиця 1 узагальнює ключові елементи цифрової трансформації управлінських процесів у контексті ризик-орієнтованого підходу та демонструє взаємозв'язки між технологічними інструментами, трансформованими функціями менеджменту та видами ризиків, що виникають у цифровому середовищі.

Таблиця 1. Трансформація управлінських процесів у цифровому середовищі

Елемент системи	Зміст та характеристика	Які управлінські функції трансформує	Які ризики породжує	Які переваги забезпечує
Цифрові технології (AI, Big Data, IoT, Cloud, BI)	Автоматизоване збирання та аналіз даних, інтелектуальне моделювання процесів, прогнозування сценаріїв	Планування, контроль, організація	Алгоритмічні помилки, кіберризики, залежність від даних	Прискорення процесів, підвищення точності рішень
ERP-системи	Інтеграція ресурсів, процесів і операцій в єдиний цифровий контур	Планування ресурсів, координація	Збої системи, технічні ризики	Оптимізація витрат, швидка координація
CRM-системи	Аналіз поведінки клієнтів та прогнозування попиту	Маркетинг, мотивація персоналу	Ризики неправильної сегментації	Зростання лояльності клієнтів
BI-аналітика	Дашборди, графіки, прогнозування на основі великих	Контроль, аналіз, планування	Ризики інтерпретаційних помилок	Прозорість процесів, швидкість реагування

	даних			
SCM-системи	Управління логістичними ланцюгами з урахуванням ризиків	Операційне управління	Ризики блокування поставок	Стабільність постачання
HRM-платформи	Оцінка продуктивності, автоматизація підбору	Мотивація, організація праці	Ризики упереджених алгоритмів	Підвищення ефективності персоналу
Системи кібербезпеки	Захист даних та інфраструктури	Контроль, стратегічний менеджмент	Кіберризики, атаки, витоки	Підвищення надійності системи
Системи раннього виявлення ризиків	Моніторинг відхилень у режимі реального часу	Планування, контроль	Помилкові сценарії	Випередження кризових ситуацій

Узагальнюючи наведене, можна стверджувати, що цифрова трансформація не зводиться до впровадження окремих технологій. Це глибинне переосмислення логіки управлінських процесів, у якому ризик-орієнтований підхід стає методологічним фундаментом економічного розвитку підприємства. Цифрові інструменти дозволяють підвищити адаптивність, забезпечують стійкість до криз і створюють умови для довгострокової конкурентоспроможності.

Висновок. Результати дослідження дозволяють стверджувати, що цифрова трансформація управлінських процесів підприємства є не просто технологічним оновленням або модернізацією окремих операційних блоків, а всебічною трансформацією логіки управління, яка змінює фундаментальні принципи взаємодії між суб'єктами, ресурсами та інформаційними потоками. У цифровій економіці підприємство функціонує як складна адаптивна система, у якій дані стають центральним елементом прийняття рішень, а аналітичні платформи — ключовими інструментами раннього виявлення ризиків, прогнозування стратегічних змін і формування нової управлінської культури.

Узагальнення теоретичних підходів та глибинний аналіз трансформаційних процесів дозволяють відзначити, що саме ризик-орієнтований підхід забезпечує необхідний рівень усвідомленості й передбачуваності управлінських рішень у цифровому середовищі. У поєднанні з цифровими технологіями він формує інтелектуальну основу управління — здатність ідентифікувати та інтерпретувати слабкі сигнали, моделювати багатовимірні сценарії розвитку, визначати потенційні загрози та обирати найбільш адаптивні траєкторії розвитку. У цьому контексті цифровізація перестає бути інструментом підвищення продуктивності та перетворюється на механізм зниження стратегічної вразливості підприємства, що функціонує в умовах структурної нестабільності ринкових процесів.

Цифрові платформи управління ризиками, системи раннього попередження, моделі машинного навчання, ERP-, CRM-, BI- і SCM-рішення формують нову архітектуру організаційної стійкості. Підприємства, які інтегрують ці інструменти в управлінські процеси, здатні ефективно управляти невизначеністю, мінімізувати витрати, підвищувати операційну ефективність і створювати ті типи конкурентних переваг, що неможливо

сформувані у межах традиційних управлінських моделей. Водночас цифровізація висуває нові вимоги до корпоративної відповідальності, інформаційної безпеки, етичного використання даних та формування цифрових компетентностей персоналу, що потребує переосмислення кадрової політики та інституційного розвитку підприємств.

Проведене дослідження доводить, що стійкий економічний розвиток у цифрову епоху можливий лише за умови поєднання технологічних інновацій з інтегрованою системою управління ризиками, здатною синхронізувати стратегічні, операційні, інформаційні та поведінкові компоненти діяльності підприємства. Така синергія стає основою для формування нової моделі управління — моделі, у якій підприємство не лише реагує на зміни середовища, а й активно моделює майбутні сценарії, формуючи власну траєкторію розвитку на засадах адаптивності, інноваційності й економічної стійкості.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення кількісних методик оцінювання рівня цифрової зрілості підприємств, визначення інтегральних показників ризикового профілю, удосконалення моделей прогнозу аналітики та вивчення механізмів взаємодії між цифровими платформами й організаційною поведінкою. Саме такі дослідження дадуть змогу забезпечити гармонійне поєднання цифрових технологій, людського капіталу та ризик-орієнтованих управлінських практик, що визначатимуть напрям економічного розвитку підприємств у найближчі десятиліття.

ЛІТЕРАТУРА

1. Porter M. E., Heppelmann J. E. How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. Harvard Business Review. 2014.
2. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. World Economic Forum, 2016.
3. Ilyashenko S., Shypulina Y. Digital transformation: global experience and Ukrainian practice. Marketing and Management of Innovations. 2020.
4. Kaplan R., Norton D. The Balanced Scorecard. Harvard Business Press, 1996.
5. Mayer-Schönberger V., Cukier K. Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work and Think. Houghton Mifflin Harcourt, 2013.
6. OECD. Digital Government Review of Ukraine. OECD Publishing, 2022.

REFERENCES

1. Porter, M., & Heppelmann, J. (2014). *How smart, connected products are transforming competition*. Harvard Business Review.
2. Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. WEF.
3. Ilyashenko, S., & Shypulina, Y. (2020). Digital transformation: global experience and Ukrainian practice. *Marketing and Management of Innovations*.
4. Kaplan, R., & Norton, D. (1996). *The Balanced Scorecard*. Harvard Business Press.
5. Mayer-Schönberger, V., & Cukier, K. (2013). *Big Data*. Houghton Mifflin Harcourt.
6. OECD. (2022). *Digital Government Review of Ukraine*. OECD Publishing.

Zapotichnyi Ivan

(Postgraduate student of PVNZ "European University")

Kukhta Pavlo

(Postgraduate student of PVNZ "European University")

DIGITAL TRANSFORMATION OF ENTERPRISE MANAGEMENT PROCESSES IN THE CONTEXT OF A RISK-ORIENTED APPROACH TO ECONOMIC DEVELOPMENT

Abstract. *The article examines the transformational shifts in enterprise management systems driven by the growing role of digital technologies and risk-oriented approaches in ensuring the economic resilience of organizations. It is substantiated that digitalization becomes not only a tool for process optimization but also a key factor in forming a new logic of managerial decision-making, where data, algorithms, risk-behavior*

modelling, and dynamic scenario building dominate. It has been demonstrated that risk-oriented management in the digital economy requires a rethinking of traditional managerial functions, the integration of intelligent information systems, and the strengthening of adaptive decision-making mechanisms within turbulent external environments. The article proposes an original analytical framework for the transformation of management processes in the digital economy, which reflects the interconnections between technological innovations, managerial functions, and the enterprise's risk profile.

Keywords: digital transformation, risk-oriented management, management processes, digital economy, sustainable enterprise development, information technologies.