© І. Г. Аберніхіна

Отримано: 17 травня 2026 р.

Прорецензовано: 21 травня 2026 р.

Прийнято до друку: 21 травня 2026 р.

Дата публікації: 24 червня 2026 р.

email: irina.abernihina@gmail.com

ORCID-ідентифікатор: https://orcid.org/0000-0003-0692-1276

DOI: http://doi.org/10.25264/2311-5149-2026-41(69)-83-88

Аберніхіна І. Г. Ризик-орієнтоване управління розвитком бізнес-структур: економічні, соціальні, інституційні та трансформаційні ефекти. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія» : серія «Економіка».* Острог : Вид-во НаУОА, червень 2026. № 41(69). С. 83–88.

УДК: 005.334:005.21:658

JEL-класифікація: D81, G32

Аберніхіна Ірина Георгіївна,
кандидатка економічних наук, доцентка,
доцентка кафедри управління фінансами, облікової аналітики та моніторингу бізнесу
ННІ «Дніпровський металургійний інститут»
Українського державного університету науки та технологій

РИЗИК-ОРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БІЗНЕС-СТРУКТУР: ЕКОНОМІЧНІ, СОЦІАЛЬНІ, ІНСТИТУЦІЙНІ ТА ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ЕФЕКТИ

У статті досліджено ефекти впровадження ризик-орієнтованого управління розвитком бізнес-структур в умовах індустріального конструктивізму. Обґрунтовано необхідність переходу до адаптивних моделей управління в умовах невизначеності, воєнних ризиків і технологічних трансформацій. Визначено економічні, соціальні, інституційні та трансформаційні ефекти ризик-орієнтованого управління, зокрема зниження трансакційних витрат, підвищення інвестиційної привабливості, розвиток соціального капіталу, інституційної довіри та стратегічної гнучкості підприємств. Доведено, що ризик у межах конструктивістського підходу виступає чинником інноваційної модернізації, цифровізації та формування адаптивної індустріальної системи.

Ключові слова: *ризик-орієнтоване управління, бізнес-структури, індустріальний конструктивізм, адаптивна стійкість, стратегічна гнучкість, інституційна трансформація, соціальний капітал, ризик-менеджмент.*

Iryna Abernikhina,
PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Financial Management, Accounting Analytics and Business Monitoring, Dnipro Metallurgical Institute,
Ukrainian State University of Science and Technologies

RISK-ORIENTED MANAGEMENT OF BUSINESS STRUCTURE DEVELOPMENT: ECONOMIC, SOCIAL, INSTITUTIONAL, AND TRANSFORMATIONAL EFFECTS

This article examines the effects of implementing risk-oriented management in business structure development under industrial constructivism. Growing uncertainty, military risks, technological shifts, and macroeconomic instability demand adaptive mechanisms to ensure sustainable enterprise development. The study aims to substantiate the economic, social, institutional, and transformational effects of risk-oriented management and determine their influence on forming adaptive, strategically flexible business systems.

Methodologically, the study relies on systematic, constructivist, structural-functional, and logical-analytical approaches. Within industrial constructivism, risks are interpreted not merely as threats but as drivers of industrial and economic transformation. The findings demonstrate that risk-oriented management reduces transaction costs, increases investment attractiveness, optimizes resource allocation, and strengthens enterprise resilience. Key social effects include employment stabilization, enhanced labor safety, reduced social uncertainty, and social capital development.

Institutional effects manifest through managerial culture transformation, enhanced institutional trust, and expanded network interaction among economic actors. Transformational effects involve innovative modernization, management digitalization, supply chain diversification, and industrial decentralization, forming a resilient industrial environment. Practically, the proposed approaches can improve enterprise resilience and strategic adaptability. Future research should focus on methodological tools for quantitatively assessing risk-oriented management efficiency and exploring the impact of ESG factors and artificial intelligence on modern risk management.

Keywords: *risk-oriented management; business structures; industrial constructivism; adaptive resilience; strategic flexibility; institutional transformation; social capital; risk management.*

Постановка проблеми. Індустріальний сектор економіки функціонує в умовах зростання невизначеності, динамічних технологічних змін, загострення конкурентної боротьби, воєнних ризиків та макроекономічної нестабільності. За таких умов орієнтація на традиційні підходи управління не забезпечує належного рівня адаптації бізнес-структур, оскільки здебільшого вони спрямовані на реагування на вже виниклі кризові ситуації. Це обумовлює доцільність переходу до ризик-орієнтованого управління розвитком

бізнес-структур, який передбачає не лише реагування на ризики, а й надання імпульсу для подальшого стійкого та довгострокового функціонування.

В умовах індустріального конструктивізму впровадження ризик-орієнтованого управління розвитком бізнес-структур формує широкий спектр економічних, соціальних та інституційно-трансформаційних ефектів. Проте їх комплексне осмислення та систематизація залишаються недостатньо представленими у сучасному науковому дискурсі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Аналіз наукових публікацій свідчить про зростання уваги дослідників до проблематики ризик-орієнтованого управління розвитком, економічної безпеки, резильєнтності та адаптивності бізнес-структур. Водночас сучасні дослідження носять фрагментарний характер, оскільки здебільшого розглядають окремі аспекти ризик-менеджменту без формування цілісної концепції ефектів від впровадження ризик-орієнтованого підходу у контексті індустріального конструктивізму.

У роботах Л. Л. Гриценко та співавторів [1], О. Герасименко [2; 6], В. В. Бобиль та А. А. Лоскутової [3] ризик-орієнтоване управління розглядається як ключовий елемент забезпечення економічної безпеки та стійкості підприємств. Автори обґрунтовують необхідність інтеграції ризик-менеджменту у стратегічне управління та підкреслюють його значення для підвищення конкурентоспроможності бізнес-структур. Але ці дослідження орієнтовані переважно на фінансово-економічні аспекти та не враховують соціальні, інституційні й трансформаційні ефекти.

Соціальний вимір ризик-орієнтованого управління частково розкрито у роботі С. М. Черняхович, Н. В. Зачосової та О. М. Герасименко [4], де акцентовано увагу на кадровій безпеці, психологічній стабільності персоналу та внутрішньоорганізаційній адаптивності. У дослідженні Н. Зачосової, О. Герасименко та Н. Ільченко [5] проаналізовано вплив цифровізації на трансформацію систем економічної безпеки та ризик-менеджменту. Проте питання впливу таких змін на формування нових інституційних моделей та соціально-економічних взаємодій залишаються недостатньо дослідженими.

У роботі Ю. Дуднєвої та А. Зайцевої [7] акцентовано увагу на адаптивності підприємств і необхідності формування гнучких моделей реагування на зовнішні виклики.

Серед зарубіжних досліджень важливе значення мають праці L. Zhang, Y. Dou та H. Wang [8], A. Rose та E. Krausmann [9], A. Wieland та C. F. Durach [10], у яких резильєнтність розглядається як інтегрована характеристика стійкості, адаптивності та здатності бізнесу підтримувати функціонування в умовах турбулентності. Увага авторів приділена мережевій взаємодії, стійкості ланцюгів постачання та стратегічній гнучкості підприємств.

Варто зауважити, що більшість зарубіжних і вітчизняних досліджень не враховують індустріально-конструктивістський підхід, у межах якого ризики розглядаються не лише як джерело загроз, але й як чинники трансформації промислово-економічного простору. Механізми формування адаптивних інституційних змін та конструктивної трансформації бізнес-структур, що виникають у процесі впровадження ризик-орієнтованого управління їх розвитком залишаються недостатньо обґрунтованими, що зумовлює необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

Мета і завдання дослідження. Метою статті є теоретичне обґрунтування та систематизація економічних, соціальних, інституційних і трансформаційних ефектів впровадження ризик-орієнтованого управління розвитком бізнес-структур в умовах індустріального конструктивізму.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання дослідження:

– обґрунтувати конструктивістський підхід до трактування ризиків як чинників трансформації індустріально-економічного середовища;

– визначити економічні, соціальні, інституційні та трансформаційні ефекти впровадження ризик-орієнтованого управління розвитком бізнес-структур;

– дослідити вплив ризик-орієнтованого управління на формування адаптивної стійкості, стратегічної гнучкості та конструктивної трансформації індустріального середовища.

Виклад основного матеріалу. Ефекти впровадження моделі ризик-орієнтованого управління розвитком бізнес-структур в умовах індустріального конструктивізму є складною багаторівневою системою взаємопов'язаних змін, що охоплюють економічну, соціальну, інституційну та трансформаційну площини функціонування підприємства. У сучасних умовах глобальної нестабільності, технологічних трансформацій, воєнних ризиків, енергетичних криз та високої динаміки ринкового середовища питання формування адаптивних механізмів управління набуває критичного значення для забезпечення довгострокового розвитку бізнес-структур. Саме тому ризик-орієнтований підхід поступово трансформується з окремого функціонального елементу менеджменту у комплексну концепцію управління розвитком підприємства.

У межах індустріального конструктивізму ризики розглядаються не виключно як негативні фактори або загрози функціонуванню підприємства, а як конструктивні елементи трансформації індустріального

середовища. Такий підхід суттєво відрізняється від традиційної економічної логіки, у якій ризик здебільшого асоціюється з втратами, нестабільністю чи кризою. Конструктивістська модель виходить із того, що саме взаємодія підприємства з невизначеністю стимулює розвиток нових управлінських рішень, технологічних моделей, інституційних механізмів та форм організаційної адаптації. У цьому контексті ефекти впровадження ризик-орієнтованого управління виступають не лише результатом реалізації управлінських рішень, але і чинниками, що формують нову архітектуру індустріального розвитку.

Специфічною рисою ризик-орієнтованого управління в умовах індустріального конструктивізму є його здатність створювати багатовекторні ефекти, які виходять далеко за межі безпосередньої економічної результативності підприємства. Традиційні моделі управління переважно орієнтувалися на забезпечення короткострокової стабільності та мінімізацію поточних втрат. Натомість сучасна ризик-орієнтована модель передбачає формування системи адаптивної стійкості, у межах якої підприємство не лише реагує на зовнішні виклики, але і використовує їх як джерело трансформаційного розвитку. Отже, ефекти впровадження ризик-орієнтованого управління у даній моделі мають активний характер і виступають елементами конструювання нового індустріального середовища.

Одним із найбільш помітних напрямів впливу ризик-орієнтованого управління є економічна сфера функціонування підприємства. Передусім це проявляється у зниженні трансакційних витрат, які виникають унаслідок кризових ситуацій, інформаційної асиметрії, неузгодженості управлінських рішень та неефективної координації бізнес-процесів. В умовах індустріального конструктивізму підприємства функціонують у середовищі постійних структурних трансформацій, де сама зміна організаційної конфігурації супроводжується зростанням витрат на адаптацію. Ризик-орієнтоване управління дозволяє системно ідентифікувати потенційні загрози та мінімізувати наслідки їх реалізації ще до переходу ризику в кризову фазу. У результаті скорочуються витрати на антикризове реагування, усунення виробничих збоїв, відновлення логістичних процесів та компенсацію фінансових втрат.

Другим економічним ефектом є також підвищення інвестиційної привабливості підприємства. У сучасних умовах інвестори оцінюють не лише фінансові показники діяльності, але і здатність підприємства управляти ризиками, адаптуватися до нестабільного середовища та підтримувати довгострокову стійкість. Наявність прозорої системи ризик-менеджменту формує додатковий рівень довіри до підприємства. У конструктивістській логіці система управління ризиками сама перетворюється на інституційний механізм, який конструює ринок капіталу навколо підприємства, формуючи нові канали взаємодії з інвесторами, банківськими структурами та міжнародними фінансовими організаціями.

Третім економічним ефектом є формування стратегічної гнучкості підприємства. Бізнес-структури, які мають розвинену ризик-архітектуру, значно швидше реагують на зміни ринкової кон'юнктури, технологічні трансформації та інституційні виклики. Вони здатні адаптувати виробничі процеси, змінювати структуру постачання, переорієнтовувати експортні потоки та використовувати короткострокові «вікна можливостей», які виникають у періоди структурних змін. Здатність до швидкого переналаштування системи управління формує додаткову конкурентну перевагу в умовах високої невизначеності.

Ризик-орієнтований підхід також забезпечує ефект оптимізації розподілу ресурсів. У традиційних моделях управління ресурси часто розподіляються на основі поточних потреб або історично сформованих пріоритетів. Натомість ризик-орієнтована модель дозволяє оцінювати співвідношення ризику та потенційної дохідності окремих напрямів діяльності, що забезпечує більш ефективне використання капіталу, трудових ресурсів та інвестиційних можливостей. У результаті підвищується загальна продуктивність підприємства та зростає ефективність внутрішньої економічної координації.

Значення ризик-орієнтованого управління розвитком бізнес-структур не обмежується лише економічною результативністю. Не менш важливими є соціальні ефекти, які визначають довгострокову стійкість бізнес-структур та їх взаємодію із суспільством. Одним із ключових соціальних ефектів є стабілізація зайнятості. Системне управління ризиками дозволяє підприємствам попередньо виявляти загрози та поступово адаптувати кадрову політику до змін зовнішнього середовища. Це дає змогу уникати шокових скорочень персоналу, які характерні для кризових періодів, та реалізовувати більш гнучкі механізми адаптації через перекваліфікацію, внутрішню мобільність працівників і поступове оновлення кадрового потенціалу.

Позитивний соціальний ефект також проявляється у підвищенні якості праці та безпеки виробничого середовища. Підприємства, що системно управляють операційними ризиками, приділяють більше уваги технічній безпеці, модернізації обладнання, стандартизації виробничих процесів та профілактиці виробничого травматизму. Зниження рівня невизначеності для працівників, як прояв соціального ефекту, сприяє покращенню психологічного клімату в колективі, зменшенню професійного стресу та формуванню більш стабільного соціального середовища всередині підприємства.

Система ефектів впровадження ризик-орієнтованого управління розвитком бізнес-структур в умовах індустріального конструктивізму запропонована на рис. 1.



Рис. 1. Система ефектів впровадження ризик-орієнтованого управління розвитком бізнес-структур в умовах індустріального конструктивізму

Джерело: авторська розробка.

Вагомого значення в умовах індустріального конструктивізму набуває ефект формування соціального капіталу. Ризик-орієнтоване управління розвитком бізнес-структур сприяє побудові довірчих відносин між підприємством та його стейкхолдерами – працівниками, місцевими громадами, постачальниками, споживачами, інвесторами та державними структурами. Така довіра стає важливим нематеріальним активом, що знижує рівень майбутніх ризиків та забезпечує більш ефективну координацію взаємодії між учасниками економічної системи. У результаті формується середовище партнерства, у межах якого підприємство виступає не лише економічним суб'єктом, але і активним елементом соціальної інфраструктури регіону.

Соціальні ефекти ризик-орієнтованого управління розвитком також проявляються у формуванні інклюзивної моделі розвитку. Урахування соціальних ризиків змушує підприємства інтегрувати інтереси вразливих груп населення у стратегічні рішення. Це трансформує корпоративну соціальну відповідальність із формального елементу репутаційної політики у функціональний механізм забезпечення стійкості бізнес-структури.

Поряд із соціальними та економічними ефектами ризик-орієнтоване управління розвитком бізнес-структур формує вагомі інституційні ефекти. Передусім це проявляється у формуванні нових управлінських норм та стандартів корпоративної поведінки. Ризик-менеджмент перестає бути ізольованою функцією окремого підрозділу та інтегрується у всі рівні управлінської системи – стратегічне планування, бюджетування, кадрову політику, інвестиційну діяльність та ESG-стратегії. Як наслідок, формується нова управлінська культура, орієнтована на прогнозування, адаптивність та системне управління невизначеністю.

Одним із вагомих інституційних ефектів є підвищення рівня інституційної довіри. Підприємства з розвиненою системою ризик-орієнтованого управління розвитком є більш прогнозованими для державних регуляторів, фінансових установ та міжнародних партнерів. Це полегшує доступ до міжнародних ринків капіталу та формує стабільні партнерські зв'язки. Ризик-орієнтоване управління розвитком бізнес-структур також забезпечує ефект інституційної адаптивності. Підприємства, що функціонують у межах такої моделі, значно швидше реагують на зміни регуляторного середовища, технологічні трансформації та структурні зміни ринку. Вони не лише адаптуються до нових умов, але і самі починають виступати співтворцями інституційних змін через участь у професійних асоціаціях, галузевих кластерах, процесах стандартизації та формуванні нових правил економічної взаємодії.

Наступним інституційним ефектом є також розвиток мережевої взаємодії між підприємствами. У конструктивістській логіці бізнес-структура розглядається не як ізольований суб'єкт, а як елемент складної системи взаємозалежностей. Ризик-орієнтоване управління розвитком стимулює формування горизонтальних зв'язків між підприємствами, науковими установами, державними структурами та фінансовими організаціями. Як результат – виникає ефект колективної стійкості, прискорюється обмін інформацією та підвищується здатність системи до спільного реагування на зовнішні шоки.

Найбільш глибокими є трансформаційні ефекти впровадження ризик-орієнтованого управління розвитком бізнес-структур. Передусім це проявляється у переході від реактивної до проактивної моделі управління. Підприємства починають працювати з потенційними сценаріями майбутнього. Це передбачає розвиток систем стратегічного прогнозування, сценарного моделювання, створення резервних управлінських контурів та формування механізмів швидкого реагування на кризові ситуації.

Трансформаційний ефект також проявляється у стимулюванні інноваційної модернізації підприємств. Постійна взаємодія з ризиками змушує бізнес-структури впроваджувати цифрові системи моніторингу, автоматизовані механізми управління, аналітику великих даних та когнітивні моделі прийняття рішень. Тому ризик перестає бути лише фактором дестабілізації та перетворюється на каталізатор інноваційної трансформації.

Під впливом ризик-орієнтованого управління розвитком бізнес-структур формуються нові принципи організації виробництва – децентралізація, мережевість, адаптивна спеціалізація, диверсифікація ланцюгів постачання та інтеграція цифрових рішень. У результаті виникає новий тип індустріальної системи, більш гнучкий, адаптивний та здатний ефективно функціонувати в умовах високої невизначеності.

Таким чином, ефекти від впровадження моделі ризик-орієнтованого управління розвитком бізнес-структур в умовах індустріального конструктивізму мають комплексний та багаторівневий характер. Охоплюють економічну результативність, соціальну стабільність, інституційну трансформацію та структурну перебудову індустріального середовища. У межах конструктивістської парадигми ці ефекти виступають не лише наслідком управлінських рішень, але і активними чинниками формування нової індустріальної реальності, у якій ризик стає джерелом адаптації, інновацій та стабільного довгострокового розвитку бізнес-структур.

Висновки. Узагальнюючи результати дослідження, встановлено, що впровадження ризик-орієнтованого управління розвитком бізнес-структур в умовах індустріального конструктивізму забезпечує формування комплексної системи економічних, соціальних, інституційних і трансформаційних ефектів. Доведено, що ризик-орієнтований підхід трансформується з інструменту мінімізації загроз у стратегічний механізм забезпечення адаптивності, стійкості та довгострокового розвитку підприємств. Визначено, що така модель управління сприяє зниженню трансакційних витрат, підвищенню інвестиційної привабливості, оптимізації використання ресурсів, формуванню стратегічної гнучкості та здатності підприємств ефективно реагувати на структурні зміни ринкового середовища.

У процесі дослідження також встановлено, що ризик-орієнтоване управління формує позитивні соціальні та інституційні ефекти через розвиток соціального капіталу, підвищення інституційної довіри, удосконалення управлінської культури та посилення мережевої взаємодії між учасниками економічної системи. Обґрунтовано, що впровадження такої моделі стимулює інноваційну модернізацію підприємств, цифровізацію управлінських процесів, диверсифікацію ланцюгів постачання та формування більш

гнучкої індустріальної системи, здатної функціонувати в умовах високої невизначеності. Перспективи подальших досліджень доцільно зосередити на розробці методичних підходів до кількісного оцінювання ефективності ризик-орієнтованого управління та формуванні інтегральних моделей оцінки адаптивної стійкості бізнес-структур. Окремої уваги потребує дослідження впливу цифрових технологій, ESG-факторів та штучного інтелекту на трансформацію сучасних систем ризик-менеджменту.

Література:

1. Hrytsenko, L. L., et al. (2023). Risk-oriented management in the system of economic security of a corporate enterprise. *Business Inform*, 8(547), 281–288. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-8-281-288.

2. Herasymenko, O. (2019). Conceptual basis of risk-oriented approach to management in the process of providing economic security of enterprises of different branches of the national economy. *Scientific Notes of the University "KROK"*, 56, 148–155. DOI: 10.31732/2663-2209-2019-56-148-155.

3. Bobyl, V. V., & Loskutova, A. A. (2023). Risk-oriented management as a component of enterprise financial-economic security. Review of Transport *Economics and Management*, 9(25), 95–104. DOI: 10.15802/rtem2023/288918.

4. Черняхович, С. М., Зачосова, Н. В., & Герасименко, О. М. (2024). Вплив психологічних аспектів і стратегій тайм-менеджменту на ефективність і задоволеність персоналу у процесі управління кадровою безпекою бізнесу. *Інклюзивна економіка*, 1(03), 96–102. DOI: 10.32782/inclusive_economics.3-15.

Cherniakhovych, S. M., Zachosova, N. V., & Herasymenko, O. M. (2024). Vplyv psykholohichnykh aspektiv i stratehii taim-menedzhmentu na efektyvnist i zadovolenist personalu u protsesi upravlinnia kadrovoiu bezpekoiu biznesu [The influence of psychological aspects and time management strategies on staff efficiency and satisfaction in the process of personnel security management of business]. *Inkliuzyvna ekonomika* [Inclusive economy], 1(03), 96–102. https://doi.org/10.32782/inclusive_economics.3-15 [in Ukrainian].

5. Zachosova, N., Herasymenko, O., & Ilchenko, N. (2025). Theoretical and methodological foundations of the functioning of the enterprise economic security management mechanism in the context of digitalization. International Humanitarian University Herald. *Economics and Management*, 62. DOI: 10.32782/2413-2675/2025-62-1.

6. Herasymenko, O. (2019). Integration of risk-oriented approach to governance in the process of providing economic security of the enterprise. Efektyvna ekonomika, 9. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.9.59.

7. Дуднєва, Ю., & Зайцева, А. (2023). Ризик-орієнтоване управління підприємствами в умовах невизначеності зовнішнього контексту. *Adaptive Management Theory and Practice Economics*, 15(30). DOI: 10.33296/2707-0654-15(30)-10.

Dudnieva, Yu., & Zaitseva, A. (2023). Ryzyk-oriientovane upravlinnia pidpryiemstvamy v umovakh nevyznachenosti zovnishnoho kontekstu [Risk-oriented enterprise management under conditions of uncertainty of the external context]. *Adaptive Management Theory and Practice Economics*, 15(30). https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-10 [in Ukrainian].

8. Zhang, L., Dou, Y., & Wang, H. (2025). How enterprise resilience affects enterprise sustainable development: Empirical evidence from listed companies in China. *Sustainability*, 17(3), 988. DOI: 10.3390/su17030988.

9. Rose, A., & Krausmann, E. (2013). An economic framework for the development of a resilience index for business recovery. *International Journal of Disaster Risk Reduction,* 5, 73–83. DOI: 10.1016/j.ijdrr.2013.08.003.

10. Wieland, A., & Durach, C. F. (2021). Two perspectives on supply chain resilience. *Journal of Business Logistics*, 42(3), 315–322. DOI: 10.1111/jbl.12271.

11. Wedraogo, L., et al. (2023). Analyzing risk management practices in international business expansion. *Journal of Frontiers in Multidisciplinary Research*, 4(2), 300–313. DOI: 10.54660/.jfmr.2023.4.2.300-313.