

Олександр В. Кузьменко*

ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ СТРАТЕГІЧНИХ РИЗИКІВ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ІТ-КОМПАНІЙ

У статті досліджено стратегічні ризики як ключовий фактор формування адаптаційної поведінки малих та середніх ІТ-компаній в умовах цифрової трансформації та високої невизначеності середовища. Узагальнено теоретичні підходи до трактування ризику та обґрунтовано його роль не лише як джерела загроз, а й як чинника стратегічного розвитку підприємства. Запропоновано класифікацію стратегічних ризиків, адаптовану до галузевих особливостей ІТ-сектору, з урахуванням воєнно-політичних та інституційних викликів. Визначено взаємозв'язок між рівнем ризику, організаційною гнучкістю та стратегічною стійкістю підприємства як основи формування адаптаційної стратегії.

Ключові слова: стратегічні ризики; адаптаційна стратегія; малі та середні підприємства; ІТ-компанії; ризикове середовище; класифікація ризиків; організаційна гнучкість; стратегічна стійкість; цифрова трансформація; ідентифікація ризиків.

Табл. 1. Рис. 1. Літ. 10.

DOI: 10.32752/1993-6788-2026-1-296-207-214

Oleksandr Kuzmenko

IDENTIFICATION AND CLASSIFICATION OF STRATEGIC RISKS IN SMALL AND MEDIUM-SIZED IT COMPANIES

The article examines strategic risks as a key factor shaping the adaptive behavior of small and medium-sized IT companies under conditions of digital transformation and environmental uncertainty. Theoretical approaches to the interpretation of risk are generalized, and its role is substantiated not only as a source of threats but also as a driver of strategic development. A classification of strategic risks is proposed, adapted to the specific features of the IT sector, including institutional and war-related challenges. The interrelation between risk level, organizational flexibility, and strategic resilience is determined as a foundation for forming an adaptive strategy.

Keywords: strategic risks; adaptive strategy; small and medium-sized enterprises; IT companies; risk environment; risk classification; organizational flexibility; strategic resilience; digital transformation; risk identification.

Peer-reviewed, approved and placed: 12.02.2026.

Постановка проблеми. У сучасних умовах функціонування економіки, що характеризуються високим рівнем невизначеності, динамічністю зовнішнього середовища та прискоренням технологічних змін, питання забезпечення стійкого розвитку підприємств набуває особливої актуальності. Для малих та середніх ІТ-компаній ці виклики посилюються специфікою галузі, яка відрізняється високою конкуренцією, швидким моральним старінням технологій, залежністю від глобальних ринків та нестабільністю попиту на цифрові продукти і послуги.

У таких умовах зростає значення своєчасної ідентифікації стратегічних ризиків, що здатні впливати на довгострокову конкурентоспроможність підприємства та ефективність його функціонування. Водночас для малих та

* Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine.

середніх ІТ-компаній характерною є обмеженість ресурсного забезпечення, що ускладнює формування комплексної системи управління ризиками та підвищує вразливість до зовнішніх і внутрішніх загроз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічних ризиків підприємства сформувалася на перетині теорії стратегічного управління, ризик-менеджменту та концепцій організаційної адаптації. У загальному вигляді сучасні підходи до управління ризиками ґрунтуються на положеннях міжнародного стандарту ISO 31000, відповідно до якого ризик-менеджмент розглядається як системний процес ідентифікації, аналізу, оцінювання, оброблення, моніторингу та комунікації ризиків у межах усієї організації [1, с. 5-9]. Такий підхід формує методологічну основу дослідження стратегічних ризиків, однак має універсальний характер і не враховує галузевих особливостей функціонування малих та середніх ІТ-компаній.

Подальший розвиток підходів до управління ризиками пов'язаний із формуванням інтегрованої системи управління ризиками підприємства, у межах якої ризики розглядаються не лише як потенційні загрози, але і як чинники, що визначають стратегічні рішення та впливають на формування вартості підприємства [2, с. 64-68].

У наукових дослідженнях значна увага приділяється особливостям ризиків малих та середніх підприємств. Зокрема, підкреслюється їх підвищена вразливість до зовнішніх шоків, обмеженість ресурсів та залежність від ключових компетенцій [3, с. 188-192; 4, с. 865-870]. Це зумовлює необхідність формування спеціалізованих підходів до ідентифікації ризиків для малих та середніх підприємств.

В умовах цифрової економіки особливого значення набувають ризики, пов'язані з технологічною залежністю, кібербезпекою, дефіцитом кваліфікованих кадрів та швидкою зміною технологій. У сучасних дослідженнях зазначається, що такі ризики мають системний характер і безпосередньо впливають на стійкість бізнес-моделей підприємств [5, с. 118-122; 6].

Водночас аналіз наукових публікацій свідчить, що більшість досліджень або мають загальний характер, або зосереджуються на окремих видах ризиків без їх комплексної класифікації у стратегічному контексті. Крім того, недостатньо враховується специфіка функціонування малих та середніх ІТ-компаній, що характеризуються високою залежністю від людського капіталу, орієнтацією на зовнішні ринки та високою динамікою технологічних змін. Це зумовлює необхідність подальшого дослідження питань ідентифікації та класифікації стратегічних ризиків у даному секторі.

Метою статті є ідентифікація та класифікація стратегічних ризиків малих та середніх ІТ-компаній в умовах сучасних викликів з урахуванням галузевої специфіки їх функціонування.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачено вирішення таких завдань:

- узагальнити теоретичні підходи до трактування ризику в системі стратегічного управління;
- визначити особливості формування ризикового середовища малих та середніх ІТ-компаній;

- систематизувати стратегічні ризики з урахуванням галузевої специфіки ІТ-сектору;
- запропонувати класифікацію стратегічних ризиків малих та середніх ІТ-компаній.

Основні результати дослідження. У сучасній теорії стратегічного управління ризик розглядається як невід'ємний елемент процесу формування та реалізації управлінських рішень. Його сутність полягає у можливості відхилення фактичних результатів діяльності підприємства від прогнозованих під впливом зовнішньої невизначеності та внутрішніх обмежень організаційної системи [7, с. 142]. У цьому контексті ризик виступає природним атрибутом підприємницької діяльності, який одночасно формує як загрози, так і потенційні можливості для розвитку.

У стратегічному вимірі ризик доцільно розглядати не лише як об'єкт контролю, а як чинник адаптації підприємства. Зокрема, результати дослідження Франчак Й. [8, с. 5-7] свідчать, що для малих і середніх підприємств здатність до прийняття ризику є важливою складовою адаптивності, яка визначає швидкість реагування на зміни середовища та здатність до трансформації бізнес-процесів. Для ІТ-сектору ця особливість є критичною, оскільки висока динаміка технологічних змін і глобальна конкуренція формують постійний стан невизначеності. У такому контексті ризик виступає тригером адаптації, сигналізуючи про необхідність стратегічних змін [8, с. 6].

В умовах цифрової трансформації змінюється і природа ризику. Як зазначають Ванг Х. та ін. [9, с. 12-15], цифрова невизначеність формує нову конфігурацію можливостей і вразливостей, що охоплює технологічні, організаційні, інституційні та безпекові аспекти діяльності підприємств. Унаслідок цього ризик набуває системного характеру та стає властивістю всієї бізнес-екосистеми, а управління ризиками інтегрується у процес формування адаптаційних стратегій.

Подальший розвиток отримує підхід, у межах якого ризик розглядається як складова стратегічного планування. У цьому контексті підприємство не уникає ризиків, а поєднує їх із можливостями, формуючи адаптивні управлінські рішення [10, с. 4-6]. При цьому ризик виконує дві ключові функції: захисну, пов'язану з ідентифікацією та мінімізацією загроз, та розвиткову, що передбачає трансформацію бізнес-моделі, впровадження інновацій і підвищення гнучкості підприємства.

Сучасні підходи до управління ризиками у малих та середніх підприємствах ґрунтуються на поєднанні превентивних і реактивних механізмів. Превентивні заходи спрямовані на зниження ймовірності реалізації ризиків через диверсифікацію клієнтської бази, розвиток резервних ресурсів, підвищення рівня кібербезпеки та забезпечення операційної гнучкості. Реактивні механізми передбачають швидке відновлення діяльності, адаптацію бізнес-процесів та використання сценарного підходу до прийняття управлінських рішень.

Узагальнюючи, ризик виступає ключовим фактором, що визначає адаптаційну поведінку підприємства, стимулюючи пошук нових

можливостей, розвиток внутрішніх компетенцій, підвищення стратегічної гнучкості та активізацію інноваційних процесів. Таким чином, у діяльності малих та середніх ІТ-компаній ризик слід розглядати не лише як обмеження, але і як джерело стратегічного розвитку та підвищення стійкості.

Ефективне дослідження ризикового середовища малих та середніх ІТ-компаній потребує системної класифікації ризиків, яка дозволяє структурувати різноманітні загрози та визначити напрями подальшого аналізу. Класифікація виступає методологічним інструментом, що забезпечує перехід від концептуального рівня до прикладної ідентифікації та оцінювання ризиків та ґрунтується на поєднанні загальноновизнаних підходів до управління ризиками і галузевих особливостей ІТ-сектора.

У науковій літературі ризикове середовище ІТ-компаній розглядається як багатовимірне та таке, що охоплює технологічні, ринкові, фінансові, організаційні, інституційні та кадрові ризики [8, с. 6-8; 9, с. 12-15]. Узагальнення наукових підходів дозволило сформуванню класифікацію стратегічних ризиків, адаптовану до умов функціонування малих та середніх ІТ-компаній (табл. 1).

Таблиця 1. Класифікація ризиків малих та середніх ІТ-компаній, складено автором на основі [7, 8, 9, 10]

Категорія ризику	Концептуальна характеристика
Технологічні	Зумовлені швидким старінням технологій, появою disruptive-інновацій, кіберзагрозами та залежністю від технічної інфраструктури
Ринкові та конкурентні	Формуються під впливом глобальної конкуренції, зміни структури попиту, цінової еластичності та високої залежності від ключових клієнтів
Фінансові	Пов'язані з валютною нестабільністю, коливанням доходів, доступом до капіталу та обмеженістю фінансових резервів у МСП
Організаційні	Зумовлені неузгодженістю бізнес-процесів, обмеженістю управлінських компетенцій, недостатньою формалізацією структур та процедур
Операційні	Виникають унаслідок збоїв інфраструктури, порушень комунікацій, технічних несправностей та недосконалості внутрішніх процесів
Інституційні та регуляторні	Пов'язані з мінливістю правового середовища, податковими змінами, обмеженнями на передачу даних і регуляторними вимогами
Кадрові	Зумовлені дефіцитом ІТ-фахівців, високою мобільністю персоналу, «відтоком талантів» і ризиками втрати ключових компетенцій
Репутаційні	Виникають через можливе погіршення довіри клієнтів, невдачі продуктів, інформаційні кризи та порушення SLA
Воєнно-політичні	Специфічні для України та включають воєнні дії, релокацію персоналу, ризики мобілізації й порушення критичної інфраструктури

Запропонована класифікація забезпечує концептуальну повноту та аналітичну структурованість ризикового середовища, у якому функціонують ІТ-компанії, і створює основу для подальшого формування адаптаційних стратегій. Систематизація ризиків за їх природою та сферою впливу дозволяє визначити ключові параметри адаптаційної поведінки підприємств.

У ході дослідження встановлено, що здатність підприємства ефективно протидіяти ризикам залежить не лише від їх ідентифікації та оцінювання, а й від характеристик організаційної структури, яка визначає швидкість і якість управлінських реакцій. У цьому контексті ризик, організаційна гнучкість та стратегічна стійкість формують взаємозалежну систему (рис. 1).

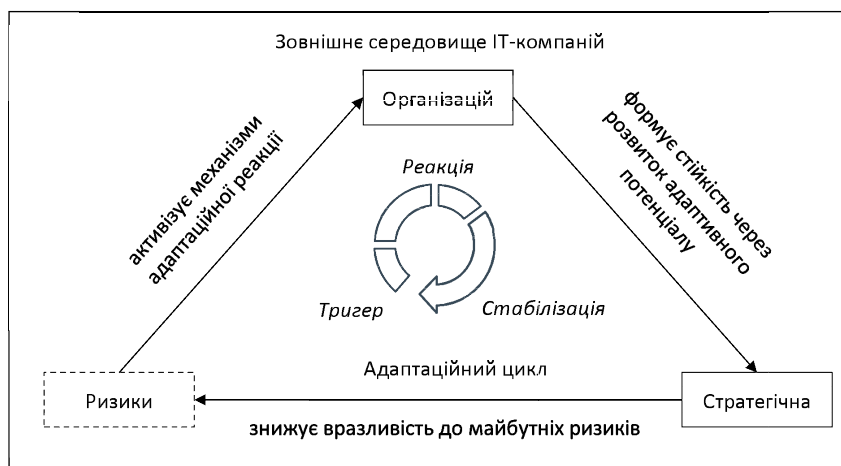


Рис. 1. Інтегрована модель взаємодії ризику, організаційної гнучкості та стратегічної стійкості ІТ-компанії, розроблено автором

Аналіз засвідчив, що, по-перше, рівень ризику визначає потребу в організаційній гнучкості. Зростання турбулентності середовища підвищує вимоги до здатності підприємства швидко перерозподіляти ресурси, змінювати процеси та приймати децентралізовані рішення. Дослідження підтверджують, що гнучкі організаційні структури забезпечують вищу стійкість до технологічних і ринкових ризиків [9, с. 14-16].

По-друге, організаційна гнучкість виступає механізмом трансформації ризику у розвиток. Адаптивні моделі управління дозволяють підприємствам не лише мінімізувати негативні наслідки ризиків, а й використовувати їх як джерело інновацій та зростання. У малих і середніх підприємствах це проявляється у швидкому освоєнні нових технологій, диверсифікації ринків та зміні бізнес-моделей [8, с. 9].

По-третє, стратегічна стійкість формується на перетині ризику та гнучкості. Стійкість визначається як здатність підприємства зберігати ефективність діяльності в умовах зовнішніх і внутрішніх шоків. Емпіричні дослідження свідчать, що стійкі компанії поєднують захисні механізми (системи управління ризиками, моніторинг) із розвитковими (здатність до трансформації бізнес-моделі) [10, с. 7-8].

По-четверте, організаційна гнучкість виконує роль медіатора. У жорстких структурах підвищення рівня ризику призводить до дезорганізації та зниження ефективності управління. Натомість у гнучких структурах ризик активізує внутрішні механізми адаптації, підсилює координацію та стимулює

пошук альтернативних рішень. Для ІТ-компаній України це є критичним у контексті воєнних та економічних викликів.

По-п'яте, децентралізація управління сприяє розподілу ризиків. Гнучкі організаційні структури забезпечують розподіл ризикового навантаження між командами, що знижує вразливість підприємства та підвищує його здатність до відновлення після кризових подій [7, с. 149].

Узагальнюючи, встановлено, що ризик, організаційна гнучкість та стратегічна стійкість утворюють єдину адаптаційну систему, у якій ризик виступає стимулятором змін, гнучкість — механізмом реагування, а стійкість — результатом ефективності цих процесів. Такий підхід дозволяє розглядати організаційну структуру як динамічний інструмент стратегічної адаптації ІТ-компаній в умовах невизначеності.

Подальший аналіз потребує переходу від концептуального осмислення природи ризику до його операціоналізації у вигляді процедури системної ідентифікації. У науковій літературі підкреслюється, що якість ідентифікації ризиків визначає точність їх подальшого оцінювання та ефективність управлінських рішень [9, с. 12-15]. У зв'язку з цим ідентифікація ризиків розглядається як початковий і визначальний етап формування адаптаційної стратегії підприємства.

Для малих та середніх ІТ-компаній цей процес ускладнюється специфікою їх функціонування, зокрема високою технологічною динамікою, інтенсивною конкуренцією та інституційною нестабільністю. Це зумовлює необхідність комплексного підходу до ідентифікації ризиків, який передбачає врахування як зовнішніх, так і внутрішніх факторів впливу.

Узагальнення сучасних наукових підходів дозволяє визначити, що ефективна ідентифікація ризиків повинна включати три взаємопов'язані етапи: збір релевантної інформації, структуризацію ризиків (зокрема через побудову карти ризиків) та їх попереднє оцінювання за критеріями ймовірності та наслідків. Такий підхід забезпечує перехід від неструктурованої множини загроз до цілісного уявлення про ризикове середовище підприємства.

Важливим елементом сучасних підходів є врахування так званих «слабких сигналів» — раних індикаторів потенційних змін, що дозволяють підприємству своєчасно реагувати на ризики та формувати проактивну адаптаційну поведінку. У контексті ІТ-сектору це має особливе значення, оскільки дозволяє виявляти ризики на раних стадіях їх розвитку та знижувати рівень стратегічної вразливості підприємства.

Висновки. У статті узагальнено підходи до трактування ризику в системі стратегічного управління та обґрунтовано доцільність його розгляду як чинника адаптації і розвитку малих та середніх ІТ-компаній. Встановлено, що в умовах цифрової трансформації ризик набуває системного характеру та інтегрується у процес формування адаптаційних стратегій.

Запропоновано класифікацію стратегічних ризиків малих та середніх ІТ-компаній, яка враховує галузеву специфіку їх функціонування та доповнена воєнно-політичними ризиками, що є актуальними для українського ІТ-сектору.

Обґрунтовано взаємозв'язок між рівнем ризику, організаційною гнучкістю та стратегічною стійкістю підприємства. Доведено, що гнучкість виступає ключовим механізмом трансформації ризиків у фактори розвитку та забезпечує адаптаційну поведінку підприємства.

Практичне значення результатів полягає у можливості використання запропонованих підходів як основи для формування адаптаційних стратегій ІТ-компаній. Перспективи подальших досліджень пов'язані з оцінюванням впливу стратегічних ризиків на вибір адаптаційної стратегії підприємства.

1. ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines. Geneva: International Organization for Standardization, 2018. 16 p. <https://www.iso.org/standard/65694.html>
2. Lam J. Enterprise risk management: from incentives to controls. 2nd ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2014. 336 p. <https://www.wiley.com/en-ae/Enterprise+Risk+Management%3A+From+Incentives+to+Controls%2C+2nd+Edition-p-9781118413616>
3. Verbano C., Venturini K. Managing risks in SMEs: a literature review and research agenda. *Journal of Technology Management & Innovation*. 2013. Vol. 8, No. 3. P. 186-197. DOI:10.4067/S0718-27242013000400017
4. Agarwal R., Giraud-Carrier F., Li Y. Strategic risk management in SMEs: a systematic review and future research directions. *Journal of Small Business Management*. 2022. Vol. 60, No. 4. P. 861-889. DOI:10.1016/j.emj.2019.06.005
5. Vial G. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, No. 2. P. 118-144. DOI:10.1016/j.jsis.2019.01.003
6. Bai C., Quayson M., Sarkis J. Digital transformation and firm performance: the role of risk management. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol. 189. Art. 122320. <https://doi.org/10.1007/s40171-024-00409-9>
7. Makkawi B. The influence of risk management and strategic planning on sustainable business performance of SMEs. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*. 2023. Vol. 17, No. 1. P. 141-152. DOI: <https://doi.org/10.2478/picbe-2023-0075>
8. Franczak J. How SMEs leverage adaptability, risk-taking, and action into positive performance: a moderated-mediation model. *Journal of Small Business Strategy*. 2022. URL: <https://jsbs.scholasticahq.com/article/40318-how-smes-leverage-adaptability-risk-taking-and-action-into-positive-performance-a-moderated-mediation-model>
9. Wang X., Lee S., Ranjan R., Park J. Digital transformation and risk management for SMEs: a systematic review on available evidence. *Digital Business*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.54254/2754-1169/65/20231639>
10. Jiménez A., Peinado R., Blanco-González A. Management of strategic risks for the sustainability of SMEs. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, No. 5. Art. 2094. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16052094>

-
1. ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines. Geneva: International Organization for Standardization, 2018. 16 p.
 2. Lam J. Enterprise risk management: from incentives to controls. 2nd ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2014. 336 p.
 3. Verbano C., Venturini K. Managing risks in SMEs: a literature review and research agenda. *Journal of Technology Management & Innovation*. 2013. Vol. 8, No. 3. P. 186-197.
 4. Agarwal R., Giraud-Carrier F., Li Y. Strategic risk management in SMEs: a systematic review and future research directions. *Journal of Small Business Management*. 2022. Vol. 60, No. 4. P. 861-889.
 5. Vial G. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*. 2019. Vol. 28, No. 2. P. 118-144.
 6. Bai C., Quayson M., Sarkis J. Digital transformation and firm performance: the role of risk management. *Technological Forecasting and Social Change*. 2023. Vol. 189. Art. 122320.
 7. Makkawi B. The influence of risk management and strategic planning on sustainable business performance of SMEs. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*. 2023. Vol. 17, No. 1. P. 141-152. DOI: <https://doi.org/10.2478/picbe-2023-0075>

8. Franczak J. How SMEs leverage adaptability, risk-taking, and action into positive performance: a moderated-mediation model. *Journal of Small Business Strategy*. 2022. URL: <https://jsbs.scholasticahq.com/article/40318-how-smes-leverage-adaptability-risk-taking-and-action-into-positive-performance-a-moderated-mediation-model>
9. Wang X., Lee S., Ranjan R., Park J. Digital transformation and risk management for SMEs: a systematic review on available evidence. *Digital Business*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.54254/2754-1169/65/20231639>
10. Jiménez A., Peinado R., Blanco-González A. Management of strategic risks for the sustainability of SMEs. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, No. 5. Art. 2094. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16052094>