

КОРНІЛОВА

Олена Владиславівна  
elarto17@gmail.com

УДК 330.131.7:658.014.1

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТРУКТУРИ  
ПІДПРИЄМСТВАRISKMANAGEMENT OF THE ENTERPRISE'S ORGANIZATIONAL  
STRUCTUREк. е. н., доцент, Донецький  
національний університет  
економіки і торгівлі імені  
Михайла Туган-Барановського,  
м. Кривий Ріг

*Стаття присвячена визначенню змісту і сутності ризиків організаційної структури підприємства та можливості їх управління. В статті обґрунтовано необхідність ідентифікації та оцінки ризиків організаційної структури для подальшого визначення керівництвом підприємства необхідних заходів щодо їх мінімізації.*

*Статья посвящена определению содержания и сути рисков организационной структуры предприятия и возможности их управления. В статье обоснована необходимость идентификации и оценки рисков организационной структуры для дальнейшего определения руководством предприятия необходимых мероприятий по их минимизации.*

*The present article is dedicated to the definition of the content and essence of the risks of the organizational structure of the enterprise and the possibility of their management. The article substantiates the need to identify and assess the risks of the organizational structure for further determination by the company's management of the necessary measures to minimize them.*

**Ключові слова:** організаційна структура, управління, ризики, ідентифікація мінімізації ризиків

**Ключевые слова:** организационная структура, управление, риски, идентификация, минимизация рисков

**Keywords:** organizational structure, management, risks, identification, risk minimization

**ВСТУП**

Ризики притаманні будь-якої сфери діяльності в умовах ринкової економіки, тому проблеми управління ризиками були в центрі уваги багатьох вчених, таких як В. Вітлінський, І. Бланк, К. Кірса-нова, М. Рогова, О. Цимбалюк, Л. Петренко та інших. Рік від року в науковій літературі з'являються описання нових видів ризиків, визначається їх зміст та особливості оцінювання. Основна увага науковців приділялася класифікації ризиків, методам їх аналізу та оцінки, але дослідження окремих видів ризику та їх ідентифікації в сучасних умовах діяльності підприємстві все ще потребує уточнення.

**МЕТА РОБОТИ** полягає у визначенні змісту та сутності ризиків організаційної структури підприємства, їх ідентифікації та заходів щодо мінімізації.

**МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, матеріали періодичних видань, ресурси Internet, нормативно-правові акти України.

При проведенні дослідження використано методи структурно-логічного аналізу, системного аналізу, порівняння, групування та узагальнення.

**РЕЗУЛЬТАТИ**

Ризик, як явище притаманне всім, без винятку, підприємствам, які працюють в мінливому економічному і політичному просторі. Певні зміни діють на

користь суб'єктів господарювання, але більшість з них спричиняють негативні наслідки. Це стосується всіх сфер діяльності підприємств і торкається їх внутрішньої організаційної структури. Окремі зміни виникають спонтанно, а діють повільно і мають тривалий характер впливу і збуджують підприємства використовувати інші методи керівництва і змінювати діючі організаційні структури.

Господарський кодекс України виділяє підприємницький ризик, який пов'язаний із здійсненням підприємницької діяльності [1].

Діяльність сучасних підприємств супроводжується виникненням ризикових ситуацій. До основних характеристик, що визначають ризиковою ситуацію в сфері управління підприємствами відносять наступні:

- непередбачені зміни у внутрішніх та зовнішніх умовах діяльності підприємства;
- ймовірність залучення додаткового прибутку від синергетичний ефекту дії різних факторів;
- передбачення можливих результатів та втрат;
- наявність альтернативних рішень;
- ймовірний характер можливих подій;
- ймовірність виникнення певних розбіжностей в структурі управління.

Таким чином, ризик організаційних структур управління можна визначити як ймовірність втрати організаційних ресурсів і джерел коштів підприємства у порівнянні з варіантом, який розрахований на економічне і соціальне зростання.

Розвиток підприємства відбувається у мінливих умовах зовнішнього і внутрішнього середовища. Організаційна структура підприємства постійно змінюється під впливом різноманітних факторів. Саме необхідність пристосування до різних умов діяльності викликала появу численних різновидів ОСУ [2, с. 108].

На шляху розвитку підприємство стикається із непередбаченими ситуаціями і загрозами і повинно приймати рішення в умовах повної або часткової невизначеності. Від організаційної структури управління залежить здатність підприємства адаптуватися до дії зовнішнього середовища і реалізовувати свою мету і стратегічні плани.

За для формування оптимальної форми організаційної структури підприємства слід використовувати системний підхід, який визначає і під поряд-

ковує діяльність структурно-управлінських підрозділів та їх функцій, що забезпечує цілісність організації та її взаємозв'язок із зовнішнім середовищем. При визначенні мети і завдань тієї чи іншої структури в основу її створення кладеться та чи інша проблема, яку необхідно негайно вирішувати. Але при створенні нової організаційної структури на підприємстві може з'явитися проблема дублювання функцій вже існуючих структур із заново створеними. Це може призвести до розмивання відповідальності керівників підрозділів старих і нових управлінських структур, появи нових непродуктивних витрат і, як наслідок, зниження ефективності управління.

Місце ризику організаційної структури підприємства в ієрархії ризиків підприємстві представлені на рис. 1.

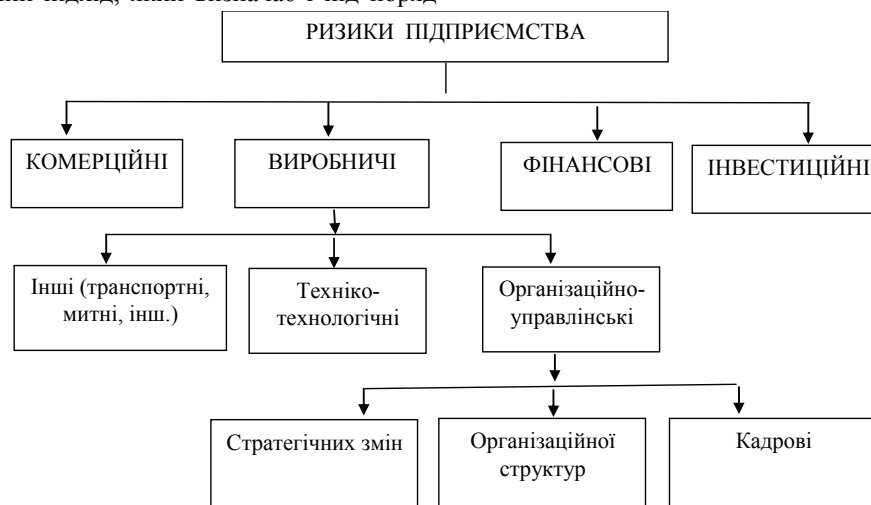


Рис. 1. Місце ризиків організаційних структур в ієрархії ризиків підприємств

Ризики організаційної структури відносяться до групи організаційно-управлінських ризиків.

Організаційно-управлінські ризики – це ризики, які пов'язані з помилками керівників, співробітників, відсутністю системи внутрішнього контролю, невідповідністю потребам підприємства та його стратегії змісту положень та правил, які діють на підприємстві.

Ризики організаційної структури – це ризики, які виникають зі змінами в організаційній структурі підприємства, або пов'язані з загрозами невідповідності організаційної структури підприємства його стратегічним і оперативними цілями. Ризики організаційної структури мають, як об'єктивну, так і суб'єктивну основу. У будь-якому випадку важливо мати можливість виявляти структурні особливості організації, її сильні і слабкі сторони. Для цього потрібна методологія вимірювання таких властивостей організації, алгоритми і засоби їх реєстрації [3].

Процес управління ризиком організаційних структур складається з наступних етапів, які представлені на рис. 2.

Управління ризиками організаційних структур – це специфічна сфера менеджменту, що потребує знань в області теорії обґрунтування параметрів якості організаційних структур управління фірми та окремих її елементів, а також знання страхової справи, аналізу і оптимізації при прийнятті управлінських рішень.

Основною метою управління ризиками є вибір раціонального рішення, яке обирається серед існуючих альтернатив і дозволяє залучити максимальний економічний ефект [4].

Каан і Аксель в своїй концепції управління ризиками під назвою «Широке управління ризиками», або ERM вказує на те, що ризики частіше є взаємопов'язаними. Основна посилка ERM полягає в тому, що управління ризиками повинно бути спрямоване у збалансований та інтегрований спосіб, але організаційні структури підприємства і по суті, і по якості – для ERM дуже різні [5].

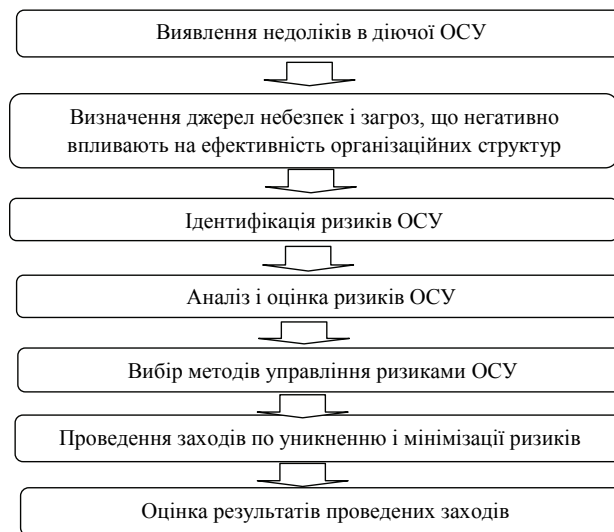


Рис. 2. Етапи управління ризиками організаційної структури управління (ОСУ)

Ідентифікація ризику є одним з етапів управління ризиками. В. Степанов відмічає, що говорячи про ідентифікацію ризику мають на увазі не фіксацію факту настання ризикової події (інакше кажучи, факту спрацювання ризику), а виявлення гіпотетичної можливості настання такої події, яка несе негативні наслідки. Таким чином, ідентифікація ризиків здійснюється завчасно, щоб встигнути вжити заходів щодо стримування ризиків [6].

Ідентифікація ризику організаційних структур – це процес надходження інформації про відповідність якості організаційних структур функціональній структурі управління, її адаптованості і ефективності до умов діяльності підприємства, складання переліку критеріїв і елементів ризику організаційних структур. В табл. 1 проведено результати ідентифікації ризиків організаційних структур управління підприємством.

Таблиця 1

**Ідентифікація ризиків організаційних структур управління**

Недоліки організаційних структур управління підприємством	Ідентифікація ризиків	Можливість виявлення ризику	Відповідальні виконавці за групами ризиків
Відсутність структурних підрозділів, які займаються вдосконаленням організаційної структури підприємства	Ризик втрати організаційної ідентичності компанії	передбачуваний ризик	Відділ з управління ризиками, провідні фахівці з управління ризиками структурних підрозділів
Невільовання стратегічних змін на підприємстві	Зниження рівня адаптивності організаційних структур управління	передбачуваний ризик	Департамент аналізу ризиків та аудиту
Перекладання відповідальності на один структурний підрозділ при вирішенні поточних проблем, що потребують участі декількох підрозділів	Зниження рівня якості управлінських рішень	передбачуваний ризик	Відділ з управління ризиками, провідні фахівці з управління ризиками структурних підрозділів
Велика кількість підрозділів, кінцеві результати роботи яких залежать від рішень, що приймаються одноособно керівником	Зниження об'єктивності прийняття управлінських рішень	непередбачуваний ризик	Відділ з управління ризиками, провідні фахівці з управління ризиками структурних підрозділів
Велика різниця між якістю організації роботи на різних ділянках і підприємства в цілому.	Підвищення загального рівня організаційного ризику	непередбачуваний ризик	Департамент аналізу ризиків та аудиту
Неузгодженість дій керівництва структурних підрозділів	Ризик втрати централізації керівництва	непередбачуваний ризик	Відділ з управління ризиками, провідні фахівці з управління ризиками структурних підрозділів
Невідповідність існуючої системи стимулювання на підприємстві і його підрозділах цілям і стратегії підприємства	Ризик неефективності витрат на оплату праці персоналу	передбачуваний ризик	Відділ з управління ризиками, провідні фахівці з управління ризиками структурних підрозділів

Мета проведення ідентифікації ризику організаційних структур – визначення відповідності ризику типу, рівню, джерелу небезпек та погроз, а також можливим їх наслідкам. Для цього є необхідним попереднє проведення аналізу ризиків, їх класифікація та ранжування.

На підприємстві також присутні ризики розподілу завдань серед працівниками структурних підрозділів і слід розподіляти завдання так, щоб завдання отримали ті структурні одиниці, де є більш співробітники, кваліфікація яких відповідає поставленому завданню [7].

Контроль ризику і результатів процесу управління здійснюється за рахунок встановлення обмежень. Одним з методів контролю ризиків є встановлення лімітів повноважень на прийняття рішень.

При аналізі ризиків використовують різні методи і прийоми такі, як економіко-статистичні, метод Дельфі, виділення вузьких місць і провідних ланок. Для прогнозу можливого розміру збитків доцільно використовувати методи нечіткої логіки [8].

Підприємство може самостійно обирати ті чи інші методи аналізу ризику організаційних структур, але вони повинні враховувати особливості його організаційної структури і існуючу специфіку прийняття управлінських рішень.

#### ВИСНОВКИ

Ризики організаційної структури підприємства є найменш дослідженими в науковій літературі, але для підприємства вони є не менш вразливими. Процес управління ризиками організаційних структур підприємства повинен включати ідентифікацію і групування ризиків за певними критеріями, їх аналіз, а також призначення відповідних виконавців, які здійснюють контроль відповідних ризиків.

Розроблені пропозиції щодо управління ризиками організаційної структури підприємства можуть бути корисними і забезпечувати адекватні результати лише

тоді, коли вони відповідають загальній системі стратегічного управління підприємством.

#### Список використаних джерел

1. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 року № 436-IV: закон [Електронний ресурс].- Режим доступу: [http:// zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15/12](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15/12)

2. Петренко Л.А. Оцінка рівня організації управління підприємством / Л.А. Петренко, М.М. Трейтяк // Стратегія економічного розвитку України. – 2015. - № 36. - С. 107- 117.

3. Анализ организационных рисков – способ поднять эффективность работы: сайт компании «Франклин&Грант. Риск консалтинг».- [Електронний ресурс] – Режим доступу: [https://www.franklin-grant.ru/ru/news2/data/news\\_03/2005\\_11/2005111uv.asp](https://www.franklin-grant.ru/ru/news2/data/news_03/2005_11/2005111uv.asp)

4. Корнілова О.В. Корнілова О.В. Ідентифікація митних ризиків [Текст] / О.В. Корнілова // Торгівля і ринок України.- 2016. – № 39 - С.36-44.

5. Kaan H. Aksel Organizing a Financial Institution to Deliver Enterprise-Wide Risk Management [Electronic resource]. Available at: [https://www.pwc.com.tr/en/assets/about/svcs/abas/frm/operationalrisk/articles/pwc\\_enterprisewiderisk.pdf](https://www.pwc.com.tr/en/assets/about/svcs/abas/frm/operationalrisk/articles/pwc_enterprisewiderisk.pdf)

6. Степанов В. Методы идентификации рисков [Електронний ресурс] / В. Степанов// Финансовий директор. – 2010. - № 6. – Режим доступу: <http://profmedia.by/pub/fin/art/detail.php?ID=42883>

7. Анализ организационных рисков – способ поднять эффективность работы: сайт компании «Франклин&Грант. Риск консалтинг».- [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.franklin-grant.ru/ru/news2/data/news\\_03/2005\\_11/2005111uv.asp](https://www.franklin-grant.ru/ru/news2/data/news_03/2005_11/2005111uv.asp)

8. Корнійчук М. Ризик і надійність. Економіко-стохастичні методи й алгоритми побудови та оптимізації систем: [монографія] / М. Корнійчук, І. Совтус. – 2000. – 212 с.