

УДК 330.131.7

DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.88.324925>

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Черелюк В. О., аспірант (УкрДУЗТ)



У статті з'ясовано, що цифрова економіка кардинально змінила умови ведення вітчизняного бізнесу та зумовила появу великої палітри різновекторних факторів ризику, відповідно, підприємства зіткнулись з необхідністю в найкоротші терміни суттєво перебудувати виробничі, маркетингові, кадрові, фінансові та інші бізнес-процеси, що негативно позначилось на економічній безпеці суб'єктів господарювання. Доведено, що найважливішою метою розробки системи управління підприємством є забезпечення його надійності, стійкості та ефективності, для чого необхідно розробити цілісний комплекс організаційних елементів, їх зв'язки і процеси. Досліджено теоретико-методичні положення організаційного проектування, це дозволило зробити висновок, що якісною основою для подолання виниклих ризиків є організаційне проектування. Виділено найбільш сучасний та актуальний напрямок, який розкриває особливості проведення комплексу робіт з процедур організаційного проектування одночасно з цифровізацією основних функцій і процесів в умовах переходу до змішаного

© Черелюк В.О.

Вісник економіки транспорту і промисловості № 88, 2024

режиму роботи співробітників підприємства.

Ключові слова: ризик-менеджмент, організаційне забезпечення, організаційне проєктування, підприємство, цифровізація, ризик, трансформація.

ORGANIZATIONAL SUPPORT OF RISK MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

Cherelyuk V. O., post-graduate student (USURT)

The article finds out that the digital economy radically changed the conditions of doing domestic business and caused the emergence of a large palette of multi-vector risk factors, because Enterprises faced the need to radically rebuild the main business processes in the shortest possible time, which radically changed the conditions of doing domestic business and caused the emergence of a large palette of multi-vector risk factors, because Enterprises faced the need to radically rebuild production, marketing, personnel, financial and other business processes in the shortest possible time, this negatively affected the economic security of domestic business entities. It is proved that the most important goal of developing an enterprise management system is to ensure its reliability, sustainability and efficiency, for which it is necessary to develop organizational elements, their connections and processes. The qualitative basis of this is organizational design. The proposed method of organizational design is formed in accordance with the current conditions. It contains the collection, analysis, processing of information and the formation of proposals and recommendations on 10 main issues: mechanisms and technologies for implementing organizational principles; the structure of the HR department (which functions should be centralized and which should be decentralized); criteria for evaluating the activities of the HR department as a centralized functional service; criteria for evaluating functions delegated from the centralized HR department to the level of regional or functional structures; identification of the list of processes that are planned to be promoted and implemented, and initiatives in the field of Personnel Management; features of ensuring the unity of personnel policy in the parent company, Regional Network and group of subsidiaries; sources of information about the labor market and commodity market can be used for an objective assessment of the external situation; methods of collecting information about the labor market and commodity market for an objective assessment of the "internal situation"; results that top managers of the company can expect from the implementation of the proposed concept, in what perspective, at what costs; results that top managers of the company can expect from the implementation of the proposed concept, in what perspective, at what costs.

Key words: risk management, organizational support, organizational design, enterprise, digitalization, risk, transformation.

Постановка проблеми. Трансформаційні процеси, що наразі панують на рівні світової та національних економік в цілому і на рівні підприємств, зокрема, стали результатом четвертої промислової революції, інтелектуалізації виробництва та розбудови цифрової економіки. Даний фактор кардинально змінив умови ведення вітчизняного бізнесу та зумовив появу великої палітри різновекторних факторів ризику, адже підприємства зіткнулись з необхідністю в найкоротші терміни кардинально перебудувати виробничі, маркетингові, кадрові, фінансові та інші бізнес-процеси. Це негативно позначилось на економічній

безпеці вітчизняних суб'єктів господарювання і в подальшому стало імпульсом для дослідження теорії і практики різних напрямків ризик-менеджменту та розробки методів та моделей найефективнішого та максимально швидкого недопущення та подолання ризиків, перш за все інструментів організаційного спрямування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості забезпечення розвитку вітчизняних підприємств в умовах цифровізації присвячено наукові праці багатьох вчених, серед яких: Дикань В. Л., Корінь М. В., Обруч Г. В., Українська Л.О., Шифріна Н.І., Токмакова І. В., Овчиннікова В.О., Каличева Н.Є., Бохан С.Є., Коляденко С.В. та ін. [1-6]. Теоретико-методичні положення ризик менеджменту розкрито науковцями: Кириченко Н.В., Алещенко Л.О., Герасименко О., Попова Л. В., Солійчук А. О., Сосновська О. О., Деденко Л. В., Овсак О. П., Назаренко О. П., Примаченко О. В., Слюз А. Я. та ін. [7-12].

Попри значний науковий доробок в цьому напрямку, цифрові виклики світової економіки потребують трансформації інструментів ризик-менеджменту особливо в сфері організаційного забезпечення.

Метою наукової статті є дослідження та удосконалення теоретико-методичних положень організаційного забезпечення ризик-менеджменту в умовах цифровізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основою для розвитку вітчизняних суб'єктів господарювання в умовах сьогодення є якісно побудовані бізнес-процеси, що дозволяють організаційно забезпечити функціонування всіх підсистем підприємства в умовах змін, кризових ситуацій, а також трансформацій процесів, що охопили сьогодні вітчизняну та світову економіку. Зазначене наразі вивчено

недостатньо, хоча все більшу популярність завойовують окремі, прикладного характеру, дослідження в різних сферах господарювання підприємства.

Одним з найважливіших викликів сучасної цифровізації стало питання щодо застосування традиційних управлінських методів, в тому числі методу організаційного проектування. Бурхливий розвиток методу організаційного проектування в ХХ столітті був тісно пов'язаний з процесами індустріалізації, механізації та автоматизації. В другій половині ХХ століття цей метод вже являв собою струнку, логічну, збалансовану систему, що має ряд основних елементів:

- 1) майбутню структуру підприємства;
- 2) системи управління;
- 3) процедури та взаємодії між усіма елементами.

Найважливішою метою розробки системи управління є забезпечення її надійності, стійкості та ефективності, для чого необхідно розробити організаційні елементи, їх зв'язки і процеси.

Процес опису майбутнього стану підприємства, містить декілька взаємопов'язаних напрямків:

- технічний;
- технологічний;
- функціональний;
- економічний;
- соціальні та інші.

Виконання робіт з організаційного проектування тісно пов'язане і з системою корпоративного управління, яка являє собою систему управління підприємством, що забезпечує взаємовідносини між власниками, засновниками, менеджерами, працівниками та іншими зацікавленими особами.

Система організаційного проектування повинна забезпечувати досягнення основних цілей корпоративного управління, в тому числі підтримувати процедури, заходи, звітність і правила, які надають можливість

керівникам контролювати менеджерів підприємства і впливати на керівників та працівників компанії з метою максимізації прибутку і вартості підприємства. Побудовані в процесі організаційного проектування організаційна структура компанії, система управління, процедури і взаємопов'язані елементи спрямовані насамперед на підтримку системи взаємовідносин між власниками компанії і менеджерами з питань забезпечення захисту інтересів власників, інвесторів, кредиторів та інших зацікавлених у діяльності компанії сторін, підвищення вартості компанії, рентабельності, ефективності і продуктивності та інших стратегічних показників. На основі системи корпоративної звітності менеджерів, що відповідають за поточне управління компанією, приймаються ключові рішення про розподіл результатів діяльності підприємства між стейкхолдерами.

Система організаційного проектування також тісно пов'язана з системою управління підприємством, яка дозволяє власникам, керівникам і співробітникам, наділеним владними повноваженнями, впливати на організаційні процеси для досягнення організацією бажаного стану.

Суб'єкти управлінської системи всіх рівнів наділяються повноваженнями приймати рішення щодо розподілу ресурсів організації (матеріальних, фінансових, інформаційних, людських та інших), у тому числі щодо визначення елементів організаційної структури, їх підпорядкованості та посадових обов'язків працівників. Посадові інструкції працівника містять трудові функції, посадові обов'язки, права, повноваження і відповідальність, тобто є кінцевим результатом процесу організаційного проектування.

Майбутній стан підприємства визначається не лише на основі передбачення, прогнозування і планування ймовірного майбутнього, а й відповідно до

потреб, уявленнями, досвідом, цілями та іншими факторами, що визначають світогляд суб'єктів управління. Система корпоративного управління і система управління підприємством визначають систему управління персоналом підприємства, яка включає в себе цілеспрямовану діяльність керівників, а також співробітників підрозділу по роботі з персоналом організації з розробки:

- концепції кадрової політики;
- стратегії кадрової політики;
- принципів управління персоналом;
- методів управління персоналом.

Система управління персоналом є зоною відповідальності керівників підприємства і співробітників підрозділу по роботі з персоналом.

Стрімкі процеси цифровізації, які істотно впливають на зміну техніко-технологічної, управлінської, соціально-економічної, інформаційної та інших підсистем організації, актуалізували питання щодо можливості застосування традиційного методу організаційного проектування в ситуаціях радикальних змін. Гостро стоїть питання про те, чи актуальні попередньо сформовані підходи в процесі організаційного проектування або потрібна розробка і застосування принципово нових методів формування управлінських організаційних систем.

Дослідження наявних наукових здобутків з даної тематики [13-15] дозволили виділити найбільш сучасний та актуальний напрямок який розкриває особливості проведення комплексу робіт з процедур організаційного проектування одночасно з цифровізацією основних функцій і процесів в умовах переходу до змішаного режиму роботи співробітників підприємства.

Традиційну методіку організаційного проектування слід адаптувати відповідно до умов сьогодення, що наразі характеризуються трансформаційними змінами обумовлених цифровізацією, виникненням часткової

дистанційної зайнятості працівників, інтелектуалізацією та ін.

Для цього слід обов'язково звернути увагу на адаптацію методики організаційного проектування, проведення дослідження, коригування організаційної структури, елементів системи управління та організаційних процесів і зв'язок оновленої системи управління з інформаційною системою, яку теж слід істотно доопрацювати за наступними напрямками:

- 1) організаційна структура;
- 2) розподіл трудових функцій, прав і відповідальності;
- 3) оцінка посад/робочих місць;
- 4) показники діяльності.

Кожен напрямок містить в собі 4 етапи:

- 1 етап. Діагностика підприємства.
- 2 етап. Організаційний аудит.
- 3 етап. Організаційна мета.
- 4 етап. Організаційні принципи.

Запропонована методика організаційного проектування містить збір, аналіз, обробку інформації та формування пропозицій і рекомендацій з 10 основних питань.

1. Механізми і технології, які є доцільними для застосування з метою для ефективного впровадження організаційних принципів. За напрямком "Оргструктура" слід досліджувати наступні елементи:

- оцінка існуючої організаційної структури;
- розробка принципів і методології побудови оргструктури;
- уніфікація назв структурних підрозділів;
- уніфікація та систематизація назви посад;
- оцінка / аналіз чисельності персоналу;
- оцінка / тарифікація посад (грейдинг);
- впровадження системи планування чисельності персоналу;

- оцінка і розвиток інформаційної системи управління організаційною структурою.

2. Особливості побудови структури підрозділу по роботі з персоналом (які функції повинні бути централізовані, а які — децентралізовані). Наприклад, при аналізі структури підрозділу по роботі з персоналом слід оцінювати типову структуру підрозділу по роботі з персоналом, в тому числі підрозділу:

- рекрутингу;
- оцінка;
- кадрового діловодства;
- мотивації, у т. ч нормування праці;
- внутрішніх комунікацій (можна додати функції адаптації);
- розвитку (можна додати функції адаптації);
- оргструктури.

Функції можуть бути поєднані в підрозділах або у співробітників (якщо немає достатнього обсягу роботи). При цьому не можна поєднувати наступні функції через конфлікт інтересів: підбір і оцінку, підбір і мотивацію, підбір і кадрове діловодство, кадрове діловодство і мотивацію (умова для зловживань).

Централізувати потрібно всі процедури щодо топ-менеджерів, ключових працівників і кадрового резерву.

3. Критерії, які повинні оцінювати діяльність підрозділу по роботі з персоналом як централізованої функціональної служби. Аналізувати слід можливості використання наступних показників:

- виконання нормативу витрат на персонал;
- рівень небажаної плинності;
- ROI з інвестицій в навчання (якщо немає обліку, можна в людино-годинах, абсолютної і відносної вартості навчання);
- рівень забезпеченості персоналом;
- забезпеченість кадровим резервом;
- динаміка інформованості та лояльності персоналу;

- дотримання нормативів по терміну і витратам на підбір персоналу.

Показники залежать від рівня системи обліку та звітності, формули заробітної плати.

4. Критерії оцінювання функцій, що були делеговані від централізованого підрозділу по роботі з персоналом на рівень регіональних або функціональних структур.

Бажано, щоб система показників централізованого підрозділу по роботі з персоналом, регіональних і функціональних структур була єдиною і була побудована на єдиній звітності. У разі необхідності можуть бути введені спеціальні показники для регіональних і функціональних структур, уточнюючі основні.

5. Планування просування і впровадження процесів та ініціатив у сфері управління персоналом. Слід використовувати наступний загальний алгоритм впровадження:

- 1) аналіз наявної системи;
- 2) розробка пропозицій щодо зміни методів і процедур;
- 3) захист пропозиції у вищого керівництва;
- 4) опис і затвердження нових процедур і методів у вигляді регламенту;
- 5) навчання співробітників новим процедурам і методам;
- 6) контроль виконання співробітниками нових процедур і методів;
- 7) матеріальне і моральне заохочення співробітників підрозділів по роботі з персоналом за дотримання термінів і якість роботи за новими процедурами і методами. Адміністративне покарання невиконання.

6. Забезпечення єдності кадрової політики в головній компанії, регіональній мережі та групі дочірніх юридичних осіб.

Слід використовувати наступні методи.

- адміністративне впровадження через локальні нормативні акти;

- корпоративне навчання співробітників;

- корпоративна пропаганда;

- матеріальне заохочення бажаних дій співробітників;

- нематеріальне нагородження кращих співробітників;

- контроль через поточну звітність;

- вибірковий кадровий аудит;

- поточний моніторинг процедур і клімату в підрозділах.

7. Джерела інформації про ринок праці та товарний ринок, які можуть бути використані для об'єктивної оцінки зовнішньої ситуації. Доцільно використовувати такі джерела:

- 1) спеціалізовані ЗМІ;
- 2) огляди спеціалізованих компаній;
- 3) огляди держорганів;
- 4) дані вітчизняних і зарубіжних дослідників (монографії, дисертації, дипломи, моніторинги, гранти тощо);
- 5) корпоративна база даних;
- 6) обмін інформації з колегами по галузі та ринку (за згодою керівництва компанії).

8. Методами збору інформації про ринок праці та товарний ринок для об'єктивної оцінки «внутрішньої ситуації» є:

- 1) оцінка кадрової роботи в компанії на основі системи обліку та звітності;
- 2) методи збору інформації;
- 3) облік;
- 4) безкоштовне користування відкритими джерелами;
- 5) купівля платних джерел;
- 6) бартерні обмін інформацією (з дозволу керівництва);
- 7) отримання інформації із закритих джерел по професійних каналах (держоргани, моніторинг Міжнародної організації праці, дослідження Інституту праці та ін.).

9. Результати, які можуть очікувати топ-менеджери компанії від впровадження запропонованої концепції (в якій

перспективі, за яких витрат). Оцінку слід проводити в короткостроковому і довгостроковому періодах.

Короткострокові результати: вирішення поточних проблем в мінімально можливі терміни з мінімально можливими витратами (наприклад, керівництво повинно забути проблему підбору персоналу).

Довгострокові результати: побудова інтегральної системи управління персоналом; досягнення цілей, реалізація завдань і принципів кадрової політики.

10. Результати, які можуть очікувати керівництво підприємства від впровадження запропонованої концепції (в якій перспективі, за яких витрат).

Короткострокові результати: оптимізація витрат на персонал (наприклад, за рахунок впровадження прогресивних кадрових технологій).

Довгострокові результати: збалансованість і прозорість системи управління. Привабливість компанії як роботодавця.

Висновок. Отже організаційне проектування є ключовим інструментом ризик-менеджменту сучасного підприємства, що функціонує в умовах тотальних трансформацій. Проведені дослідження дозволили виділити позитивні результати від його впровадження, але перш за все слід сконцентрувати увагу на тому факторі, що підприємства отримують можливість проектувати організаційні процеси, формувати організаційну структуру та її організаційні одиниці та отримувати в автоматизованому режимі положення про структурну одиницю, типову та персональну посадову інструкцію в інформаційній системі.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1 Дикань В. Л., Корінь М. В. Концепція впровадження цифрового реінжинірингу в діяльність промислових підприємств. Адаптивне управління:

теорія і практика. Серія «Економіка». 2020. № 8 (16). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/292/264>.

2 Обруч Г. В. Збалансований розвиток підприємств залізничного транспорту в умовах цифровізації економіки: монографія. Харків: УкрДУЗТ, 2020. 402 с.

3 Українська Л.О., Шифріна Н.І. цифрова інфраструктура: формування в інформаційному суспільстві Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 84. С. 108-117.

4 Коляденко С.В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. Економіка. Фінанси. Менеджмент. 2016. № 6. С. 106–107.

5 Каличева Н.Є., Бохан С.Є. Напрями забезпечення ефективного розвитку промислових підприємств в сучасних умовах. Науковий огляд. 2017. Вип. 5 (37). С. 5 – 15.

6 Dykan V., Tokmakova I, Ovchynnikova V., Korin M., Obruch H. Strategic Management of Innovation Activity of Railway Enterprises within Digital Changes in the Industry. AIP Conference Proceeding. 2023. Vol. 2490(1), Is. 1. URL: <https://doi.org/10.1063/5.0143859>.

7 Кириченко Н.В., Алещенко Л.О. Методичні основи формування системи ризик менеджменту аграрних підприємств. Агросвіт. 2021. №9-10. С. 46-52.

8 Герасименко О. Аналітичний огляд міжнародних стандартів з ризик-менеджменту, орієнтованих на підприємства різних галузей господарства. European journal of economics and management. 2018. Vol. 4. Is. 4. P. 10-29.

9 Попова Л. В., Солійчук А. О. Побудова ефективної системи ризик-менеджменту суб'єктів господарювання. Гроші, фінанси і кредит. 2018. Вип. 26. С. 345–350.

10 Сосновська О. О., Деденко Л. В. Ризик-менеджмент як інструмент забезпечення стійкого функціонування підприємства в умовах невизначеності. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2019. № 1(3). С. 70–79.

11 Овсак О. П., Назаренко О. П., Примаченко О. В. Етапи та складники управління ризиками господарської діяльності підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. Вип. 1 (18). С. 155–161.

12 Слюз А. Я. Ризик- менеджмент як дієвий інструмент забезпечення стабільності діяльності підприємства. Академічні візії, 2023. Вип.20. С. 1-8.

13 Дикань В. Л., Обруч Г. В. Формування бізнес-моделі збалансованого розвитку підприємств в умовах цифровізації економіки. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Економіка». 2021. Вип. 11 (22). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/406/350>

14 Чернявський А. Д. Організаційне проектування: Навч. посіб. К.: МАУП, 2005. 160 с.

15 Данилюк Т. Організаційне проектування системи управління персоналом підприємства. Підприємництво, торгівля та біржова діяльність, 2023. №3. С. 143-150.

REFERENCES:

1 Dikan V. L., Korin M. V. (2020) Kontsepsiya vprovadzhennya tsyfrovoho reinzhynirynhu v diyal'nist' promyslovykh pidpryyemstv [Concept of introducing digital engineering into the activities of industrial enterprises]. Adaptive management: theory and practice. Series "Economics". No. 8 (16). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/292/264>.

2 Obruch G. V. (2020) Zbalansovanyu rozvytok pidpryyemstv zaliznychnoho transportu v umovakh tsyfrovizatsiyi ekonomiky: monohrafiya

[Balancing the development of urban transport enterprises in the minds of digitalization of the economy: monograph]. Kharkiv: UkrDUZT. 402 p.

3 Ukrainka L.O., Shifrina N.I. (2023) Tsyfrova infrastruktura: formuvannya v informatsynomu suspil'stvi [Digital infrastructure: formation in the information service]. News of Economics, transport and industry. No. 84. P. 108-117.

4 Kolyadenko S.V. (2016) Tsyfrova ekonomika: peredumovy ta etapy stanovlennya v Ukraini i u sviti [Digital economy: changing stages of development in Ukraine and the world]. Economics. Finance. Management. No. 6. P. 106–107.

5 Kalycheva N.E., Bokhan S.E. (2017) [Directions for ensuring the effective development of industrial enterprises in modern conditions]. Scientific review. Is. 5 (37). P. 5 – 15.

6 Dykan V., Tokmakova I, Ovchynnikova V., Korin M., Obruch H. (2023) Strategic Management of Innovation Activity of Railway Enterprises within Digital Changes in the Industry. AIP Conference Proceeding. Vol. 2490(1), Is. 1. URL: <https://doi.org/10.1063/5.0143859>.

7 Kyrychenko N.V., Aleschenko L.O. (2021) Metodychni osnovy formuvannya systemy ryzyk menedzhmentu ahrarnykh pidpryyemstv [Methodological foundations of the formation of a risk management system for agricultural enterprises]. Agrosvit. No. 9-10. P. 46-52.

8 Gerasimenko O. (2018) Analitychnyy ohlyad mizhnarodnykh standartiv z ryzyk-menedzhmentu, oriyentovanykh na pidpryyemstva riznykh haluzey hospodarstva [Analytical review of international risk management standards aimed at enterprises in various sectors of the economy]. European journal of economics and management. Vol. 4. Is. 4. P. 10-29.

9 Popova L. V., Soliychuk A. O. (2018) Pobudova efektyvnoyi systemy ryzyk-menedzhmentu sub'yektiv hospodaryuvannya [Building an effective risk management

system for business entities]. Money, Finance and Credit. Is. 26. P. 345–350.

10 Sosnovska O. O., Dedenko L. V. (2019) Ryzyk-menedzhment yak instrument zabezpechennya stiykoho funktsionuvannya pidpryyemstva v umovakh nevyznachenosti [Risk management as a tool for ensuring the sustainable functioning of an enterprise in conditions of uncertainty]. European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations. No. 1(3). P. 70–79.

11 Ovsak O. P., Nazarenko O. P., Prymachenko O. V. (2019) Etapy ta skladnyky upravlinnya ryzykamy hospodars'koyi diyal'nosti pidpryyemstva [Stages and components of risk management of an enterprise's economic activity]. Eastern Europe: economics, business and management. 2019. Issue 1 (18). P. 155–161.

12 Slyuz A. Ya. (2023) Ryzyk- menezhment yak diyevyy instrument zabezpechennya stabil'nosti diyal'nosti pidpryyemstva [Risk management as an effective tool for ensuring the stability of an

enterprise's activities]. Academic Visions. Is. 20. P. 1-8.

13 Dykan V. L., Obruch G. V. (2021) Formuvannya biznes-modeli zbalansovanoho rozvytku pidpryyemstv v umovakh tsyfrovizatsiyi ekonomiky. [Formation of a business model for balanced development of enterprises in the context of digitalization of the economy]. Adaptive management: theory and practice. Series "Economy". Is. 11 (22). URL:

<https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/406/350>

14 Chernyavskyi A. D. (2005) Orhanizatsiyne proektuvannya: Navch. posib [Organizational design: Textbook]. Kyiv: MAUP, 2005. 160 p.

15 Danylyuk T. (2023) Orhanizatsiyne proektuvannya systemy upravlinnya personalom pidpryyemstva [Organizational design of the enterprise personnel management system]. Entrepreneurship, trade and stock exchange activity. No. 3. P. 143-150.