

УДК 005.7:005.334

DOI: <https://doi.org/10.37734/2409-6873-2024-2-8>

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ АДАПТИВНИХ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СТРУКТУР

І. В. ОЛІЙНИК

кандидат економічних наук, доцент,
Херсонський державний аграрно-економічний університет

Анотація. Метою статті є дослідження сучасних підходів до управління ризиками в системі формування адаптивних організаційних структур. **Методика дослідження.** Досягнення поставленої у статті мети здійснено за допомогою таких методів дослідження: логічного узагальнення та наукової абстракції, структурного аналізу та аналітичного методу. **Результати.** Проведений аналіз сучасних підходів до управління ризиками в контексті формування адаптивних організаційних структур. Виявлено ключові типи ризиків, які впливають на процес формування та функціонування адаптивних управлінських структур в контексті оцінки ефективності стратегій управління ризиками на різних етапах розвитку організації. Розроблено рекомендації щодо оптимізації процесів управління ризиками для підвищення адаптивності та стійкості організаційних структур. **Практична значущість результатів дослідження.** Використання на практиці запропонованих теоретико-прикладних підходів може бути корисним під час впровадження стратегій управління ризиками, які сприяють формуванню адаптивних організаційних структур, що в цілому сприяє ефективному реагуванню на зміни в зовнішньому середовищі та допомагає підприємствам та організаціям уникати потенційних загроз, а також використовувати можливості для подальшого розвитку.

Ключові слова: ризики, мінімізація ризику, стратегії управління ризиками, адаптивні організаційні структури, гнучкі методи управління, матрична організаційна структура, мережева організаційна структура, інноваційна організаційна структура.

Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями. Управління ризиками в сучасних умовах формує важливий науково-практичний контекст щодо формування адаптивних організаційних структур та є важливим аспектом сучасного управління, оскільки сьогодні підприємства й організації все частіше стикаються зі зростаючою невизначеністю та перманентними змінами в бізнес-середовищі. Головна проблематика дослідження саме й полягає у визначенні оптимальних стратегій управління ризиками, які допомагають підприємствам адаптуватися до змін, забезпечуючи при цьому їхню стійкість та конкурентоспроможність.

Також в статті прослідковується чіткий взаємозв'язок з найважливішими науково-практичними завданнями, які полягають у розробці нових теоретичних підходів до управління ризиками, які враховують специфіку адаптивних організаційних структур, що включає в себе аналіз та ідентифікацію ризиків, розробку стратегій мінімізації ризиків та реагування на них, а також визначення оптимальних підходів до оцінки та управління ризиками в умовах невизначеності та швидких змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останні дослідження в галузі управління ризиками в системі корпоративного менеджменту підприємств відзначають критичну важливість аналізу та управління ризиками у сучасному бізнес-середовищі. У багатьох публікаціях йдеться про те, що традиційні стратегії управління ризиками не

завжди є ефективними в умовах непередбачуваності та змін. Висувається також думка про необхідність переходу до більш гнучких та адаптивних підходів до управління ризиками, що враховували б швидкі зміни в зовнішньому середовищі та необхідність реагування на них. Вказаній проблемі присвячені праці багатьох дослідників, зокрема, Башинської О.І. [1], Вірченка В.В. [2], Лубкей Н.П. [6], Чайкіної А.О. [9] та інших науковців. В публікаціях Михайленко О.В., Ніколаєнко С.М., Насіканової О.О. [7], Шаульської Л.В., Гринкевич Р.І. [10], також висвітлюють важливість інтеграції технологічних інструментів у процес управління ризиками, що дозволить підвищити швидкість та точність виявлення ризиків, а також реалізувати більш ефективні стратегії мінімізації та управління ризиками. В той же час, аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про необхідність комплексного підходу до вивчення системи управління ризиками на підприємстві, який враховував би специфіку та стратегічні аспекти менеджменту підприємства. Врахування цих факторів сприятиме розробці та імплементації стратегій, які будуть адаптовані до удосконалення системи управління ризиками в процесі формування адаптивних організаційних структур з метою забезпечення стійкості та конкурентоспроможності організації в сучасних умовах.

Формування цілей статті (постановка завдання). Виходячи з основної мети дослідження, можна виділити практичні завдання вказаного дослідження, які полягають у визначенні ключових аспектів управління ризиками, що

впливають на процес створення та функціонування адаптивних організацій, та в розробці практичних рекомендацій щодо ефективного управління такими ризиками. Конкретні завдання статті включають в себе аналіз сучасних теоретико-методологічних підходів до управління ризиками та їх адаптацію відповідно до потреб формування адаптивних організаційних структур; визначення та аналіз різних типів ризиків, що виникають у процесі створення та функціонування адаптивних організацій, та можливих наслідків їх впливу; розробку методів інтегрованого управління ризиками, які сприяють адаптації організацій до змін у бізнес-середовищі та забезпечують їх стійкість та конкурентоспроможність; висвітлення практичних аспектів застосування рекомендацій з управління ризиками в реальних умовах функціонування підприємств та організацій.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. На сучасному етапі розвитку суспільства спостерігається безперервний процес впровадження, розширення та вдосконалення інформаційно-комунікаційних технологій та проєктів. Цей процес ставить перед організаціями складні завдання та вимагає негайної адаптації до несподіваних змін у різних функціональних сферах: економічній, технологічній, соціальній та політичній. Високий ступінь нестабільності вимагає від бізнесу бути гнучким та ефективно реагувати на нові умови, швидко адаптувати стратегії та моделі відповідно до мінливих потреб ринку.

Ось чому організаціям слід постійно вдосконалювати свої бізнес-процеси, впроваджувати інновації та шукати нові можливості для розвитку. Тільки такий підхід дозволить бізнесу залишатися конкурентоспроможним у сучасному динамічному середовищі. Відтак, управління ризиками стає вкрай важливим, оскільки воно є не лише засобом реагування на потенційні небезпеки, але й ключовим чинником забезпечення стійкості та надійності організації в умовах невизначеності. З моменту виникнення ризику до управління ним, цей процес відображає важливість ретельного аналізу, стратегічного планування та впровадження ефективних заходів для запобігання негативним наслідкам [5].

Нагадаємо, що ризики – це потенційні події або ситуації, які можуть призвести до негативних наслідків або втрат для організації, її проєктів або напрямів діяльності. Це можуть бути фінансові втрати, стратегічні помилки, загрози для здоров'я та безпеки персоналу, втрата репутації або інші негативні наслідки, що можуть виникнути через недоліки у системі менеджменту, недостатню увагу до ризиків або невідповідність внутрішніх процесів стандартам та вимогам. Неєфективне управління ризиками може призвести до пору-

шень в роботі організації, збитків та втрати довіри клієнтів і партнерів [2].

Класифікація ризиків в системі управління підприємством є важливим етапом у процесі ефективного управління ризиками. Цей процес передбачає систематичний аналіз потенційних загроз та можливих впливів на діяльність підприємства з метою їх подальшої класифікації та понятійної категоризації для належного управління (табл. 1).

Одним з основних критеріїв класифікації ризиків є їх джерело походження. Ризики, відповідно до цього критерію, можуть бути поділені на дві основні категорії: зовнішні та внутрішні. Зовнішні ризики виникають поза межами підприємства й, зазвичай, пов'язані із зовнішніми факторами та умовами, які позначаються на бізнес-середовищі. Це можуть бути економічні зміни, політичні події, технологічні прориви, природні катастрофи та інші зовнішні чинники, які впливають на діяльність підприємства.

З іншого боку, внутрішні ризики пов'язані з внутрішніми процесами та діяльністю самого підприємства. Це можуть бути проблеми у сфері управління, недостатня кваліфікація персоналу, виробничі недоліки, фінансові труднощі та інші внутрішні фактори, які можуть призвести до ризиків та негативно вплинути на реалізацію стратегічного курсу підприємства. Така дворівнева класифікація ризиків надає можливість краще зрозуміти джерела потенційних загроз для підприємства й вчасно реагувати на них з метою забезпечення стабільності та успішності діяльності.

Зміни в законодавстві, економічні кризи, політична та соціальна нестабільність – це лише деякі з важливих зовнішніх факторів, що можуть становити ризик для підприємства. Зміни в законодавстві, наприклад, можуть включати нові правила та нормативи, які вимагають від підприємства адаптації своєї діяльності до постійних змін в динамічному бізнес-середовищі, що безпосередньо може вплинути на операційні процеси та фінансовий стан підприємства.

В свою чергу економічні кризи можуть призвести до зменшення попиту на товари та послуги підприємства, а зростання цін на ресурси та послуги, а також зміни в курсах валют – можуть прямо позначитися на прибутковості та фінансовій стабільності підприємства. Політична та соціальна нестабільність може включати в себе такі явища, як політичні конфлікти, соціальні протести, зміни урядової політики, що також можуть мати великий вплив на діяльність підприємства. Такі зовнішні фактори потребують ретельного аналізу та системного управління з метою мінімізації їхнього впливу на успішність та стабільність підприємства [13].

Внутрішні ризики також є важливим аспектом управління на підприємстві. Ці ризики виникають внаслідок дії різноманітних внутрішніх процесів

Таблиця 1

Класифікація підприємницьких ризиків

Категорія ризику	Опис
Фінансові ризики	Ризики, пов'язані з фінансовими операціями та управлінням
Операційні ризики	Ризики, пов'язані з виробничим процесом та оперативним управлінням
Стратегічні ризики	Ризики, що виникають з-за недоцільних стратегічних рішень
Ризики ринкового середовища	Ризики, пов'язані зі змінами на ринку та витратами конкуренції
Технологічні ризики	Ризики, пов'язані з впровадженням та використанням технологій
Правові ризики	Ризики, пов'язані зі змінами в законодавстві та регулюванні правових відносин
Екологічні ризики	Ризики, пов'язані з впливом діяльності підприємства на навколишнє середовище
Соціальні ризики	Ризики, що виникають зі змінами в суспільних та культурних умовах
Геополітичні ризики	Ризики, пов'язані з політичними подіями на світовій або регіональній арені
Валютні ризики	Ризики, пов'язані зі змінами в валютних курсах та міжнародних фінансових операціях
Персональні ризики	Ризики, пов'язані з недостатньою кваліфікацією персоналу та персональними факторами
Інноваційні ризики	Ризики, що виникають під час впровадженні новацій та технологічних рішень

Джерело: розроблено авторами самостійно

та діяльності підприємства й можуть мати значний вплив на його успішність та стабільність.

Одним з найважливіших внутрішніх ризиків є недостатня ефективність системи управління на підприємстві. Вказаний аспект може включати в себе недоліки в системі управління, недостатній контроль за процесами, відсутність чітких стратегій та планів дій, а також недостатню кваліфікацію та відсутність необхідних навичок у менеджерах. Іншими словами, неспроможність адекватно реагувати на зміни та вирішувати проблеми внутрішнього характеру може стати серйозним ризиком для підприємства, оскільки це, зазвичай, призводить до втрати конкурентоспроможності, погіршення фінансового стану та має негативний вплив на репутацію суб'єкта бізнесу в цілому [11].

У цьому зв'язку технічні проблеми також можуть бути внутрішнім ризиком для підприємства, оскільки вони часто призводять до перерв у виробничому процесі, втрати даних, збоїв у роботі обладнання або програмного забезпечення, що в перспективі може спричинити затримки в поставці товарів або послуг, погіршення якості продукції та створити певну загрозу безпеці даних.

Крім того, внутрішні ризики можуть бути пов'язані з певними чинниками фінансової діяльності підприємства, такими як брак оборотного капіталу, заборгованість, недостатня ліквідність або фінансові маніпуляції. Зазначені проблеми можуть призвести до скорочення ресурсів для виробництва та розвитку, ускладнити доступ до інвестиційних ресурсів, а також порушити фінансову стабільність та спричинити виникнення фінансових збитків на підприємстві.

Ризики можуть бути класифіковані згідно з їхнім характером та впливом на діяльність підприємства. Наприклад, фінансові ризики пов'язані з фінансовими операціями та можуть включати в себе валютні коливання, недостатню ліквід-

ність або кредитний ризик. Натомість операційні ризики пов'язані з організацією виробничого процесу та можуть включати в себе проблеми з виробництвом, логістикою, або стосуватися сфери менеджменту якості продукції.

Стратегічні ризики випливають з недооцінки ринкових тенденцій або помилкових рішень на корпоративному рівні та можуть включати в себе хибне розуміння потреб індустрії, недостатнє дослідження конкурентного середовища, або недооцінку можливостей та загроз, які виникають у зв'язку зі змінами в економічних, політичних або технологічних сферах.

Крім того, стратегічні ризики можуть виникати внаслідок непрогнозованих подій або тенденцій, таких як зміни в законодавстві, геополітичні конфлікти або технологічні перевороты, які можуть впливати на процес формування стратегії підприємства та його успішність на ринку. Управління стратегічними ризиками вимагає глибокого аналізу та обґрунтування стратегічних рішень, а також постійного моніторингу змін у зовнішньому середовищі [14].

Класифікація ризиків є важливим організаційним інструментом, оскільки вона дозволяє зрозуміти природу ризиків, з якими стикається підприємство, та розробити відповідні стратегії управління ними. Належна ідентифікація ризиків допомагає підприємству підготуватися до можливих негативних подій, зменшити їхні наслідки та збільшити стійкість до зовнішніх впливів. Тому сам процес управління внутрішніми ризиками вимагає від підприємства ретельного аналізу внутрішніх процесів та прийняття відповідних заходів для запобігання та мінімізації їхнього впливу на діяльність підприємства.

Особливо важливою стає роль управління ризиками у вирішенні непередбачуваних ситуацій та забезпеченні стійкості організацій в умо-

вах змінного бізнес-середовища, де спостерігається посилення конкуренції, стрімкий розвиток технологій, а зміни в економічній, політичній та соціокультурній сферах є нормою. Відповідно, ефективно управління ризиками дозволяє організаціям не лише виживати в умовах невизначеності, а й використовувати ці виклики як можливості для зростання та розвитку. Такий підхід допомагає організаціям бути гнучкими, реагувати оперативним чином на зміни середовища бізнесу та адаптуватися до нових умов, зберігаючи в той же час стійкість та спрямованість на досягнення поставлених цілей [3, с. 162].

Управлінню ризиками слід віддавати пріоритетне значення в процесі формування організаційних структур. Цей процес дозволяє не лише зрозуміти та оцінити потенційні загрози та можливості, але й активно реагувати на них, створюючи адаптивні та гнучкі структури, які здатні ефективно функціонувати в умовах постійних змін. Такий підхід допомагає організаціям не лише виживати в непередбачуваних умовах, але й успішно пристосовуватися та розвиватися відповідно до змін у зовнішньому середовищі.

Адаптивна організаційна структура передбачає гнучкість та динамічність у внутрішньому управлінні та взаємодії між структурними підрозділами. Вона спрямована на створення ефективного механізму комунікації та координації дій з метою швидкої адаптації до змінних умов зовнішнього середовища. Ця модель відрізняється від традиційних, ієрархічно-структурованих організацій, в першу чергу, тим, що остання надає пріоритет горизонтальним комунікаційним каналам та децентралізованому прийняттю управлінських рішень. Вона також сприяє розвитку творчого мислення та ініціативи серед персоналу, що дозволяє ефективніше вирішувати проблеми та адаптуватися до нових умов [4].

Як уже зазначалося раніше, адаптивні організаційні структури є ефективним інструментом управління в умовах швидких змін та невизначеності. Вони дозволяють підприємствам пристосовуватися до постійної динаміки зовнішнього середовища та ефективно використовувати внутрішні ресурси для досягнення стратегічних цілей. Зазвичай виділяють декілька типів адаптивних організаційних структур, які найчастіше використовуються в організаціях [1].

В першу чергу, виділяють матричну організаційну структуру, яка відкриває широкі можливості для інтеграції функціональних та проектних аспектів управління. Це означає, що співробітники можуть бути одночасно задіяні у значній кількості проектів та завдань, використовуючи свої знання та навички в різних професійних сферах. Такий підхід дозволяє максимально ефективно використовувати людські ресурси та забез-

печує більш високу гнучкість у розподілі робочих завдань та вирішенні проблем. Матрична структура також стимулює до співпраці та комунікацій між різними відділами та проектними групами. Це сприяє обміну ідеями, кращому використанню ресурсів та ефективному прийняттю рішень. Крім того, ця структура створює умови для спільної відповідальності за результат, оскільки працівники тісно співпрацюють для досягнення загальних цілей компанії.

Ще одним типом адаптивних організаційних структур є сіткові (мережеві) структури. Головною їхньою особливістю є відсутність чіткої ієрархії, а взаємодія між підрозділами здійснюється на основі партнерських відносин. Цей підхід стимулює співпрацю та обмін інформацією між різними структурними одиницями, що сприяє швидкій реакції на зміни у зовнішньому середовищі. Сіткові структури дозволяють підприємствам легко формувати та відповідно припиняти партнерські відносини з іншими організаціями в залежності від потреб та стратегічних цілей компанії.

Гібридні структури представляють собою комбінування різних елементів ієрархічної та мережевої організаційних структур. Цей тип організаційної структури дозволяє підприємствам зберігати певний рівень контролю та стабільності та водночас бути гнучкими та адаптивними до змін у зовнішньому середовищі. Гібридні структури дозволяють компаніям поєднувати переваги обох типів організаційних структур, забезпечуючи в той же час ефективну співпрацю між різними підрозділами та здатність швидко адаптуватися до змін у ринкових умовах.

Інноваційні структури спрямовані на створення сприятливого середовища для стимулювання та підтримки інновацій. Вони передбачають наявність спеціальних відділів чи підрозділів, які відповідають за пошук нових ідей, їх впровадження та моніторинг результатів. Ці структури можуть також включати інноваційні лабораторії або центри, де зосереджуються зусилля на дослідженнях та розробку нових продуктів, послуг або процесів. Крім того, вони можуть сприяти створенню партнерських зв'язків з іншими організаціями, університетами або дослідницькими установами для обміну знаннями та ресурсами, що в підсумку сприяє прискоренню інноваційних процесів на підприємстві. Такі структури розвивають культуру внутрішньої та зовнішньої інноваційної співпраці, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності та забезпечує успішний розвиток організації в умовах постійних змін на ринку [12].

У командних структурах робочі групи формуються навколо конкретних завдань або проектів. Вони, зокрема, можуть бути тимчасовими й збиратися для вирішення конкретних завдань, – після чого розпускатися. Це дозволяє швидко форму-

вати та модернізувати команди в залежності від конкретних потреб. Такі типи адаптивних організаційних структур дозволяють підприємствам бути гнучкими, швидко реагувати на зміни та ефективно досягати своїх стратегічних цілей у непередбачуваних умовах.

Управління ризиками в системі формування адаптивних організаційних структур передбачає розробку стратегій перманентної адаптації до змін та впровадження механізмів реагування на негативні та позитивні впливи зовнішнього середовища. Зосередження на адаптивних організаційних структурах дозволяє підприємствам більш ефективно управляти ризиками та забезпечувати стійкість у змінних умовах діяльності.

Перший крок у формуванні адаптивних організаційних структур – це аналіз потенційних ризиків та їх ідентифікація. Ключове значення тут має системний підхід до цього процесу, який включає в себе не лише виявлення вже існуючих ризиків, але й прогнозування майбутніх загроз на основі тенденцій та аналізу ринкових тенденцій. Важливою частиною цього аналізу є визначення потенційних негативних та позитивних впливів зовнішніх факторів на діяльність підприємства та його стратегічні цілі [8].

Далі, на основі проведеної ідентифікації, необхідно розробити стратегії управління ризиками, які спрямовані на мінімізацію негативних впливів та максимізацію можливостей. Ці стратегії можуть включати в себе застосування заходів зі зменшення ймовірності виникнення самих ризиків, реалізацію певних дій щодо зниження впливу негативних наслідків, а також використання можливостей для отримання конкурентних переваг.

Як вже йшлося раніше, управління підприємницькими ризиками є важливою складовою успішного ведення бізнесу. Існує кілька стратегій управління ризиками, які підприємства можуть використовувати для зниження негативних наслідків та максимізації можливостей. Важливо детально розглянути кожен вид таких стратегій [6].

1. Стратегія уникнення ризику передбачає уникнення дій або ситуацій, що можуть призвести до виникнення ризиків. Наприклад, підприємство може вирішити не розширювати свою діяльність на новий ринок, який вважається занадто непередбачуваним або нестабільним.

2. Стратегія перенесення ризику включає передачу відповідальності за ризик іншій стороні. Наприклад, підприємство може укласти страховий поліс для захисту від фінансових втрат, пов'язаних з негативними подіями, такими як природні катастрофи або втрата партнерів.

3. Стратегія зменшення ризику полягає в активізації заходів щодо зниження ймовірності виникнення ризиків або зменшення їхнього впливу. Прикладами можуть бути оптимізація процесів,

вдосконалення технологій або ж навчання персоналу на підприємстві.

4. Стратегія акцептування ризику передбачає прийняття певного рівня ризику як необхідного аспекту діяльності. Підприємство може цілеспрямовано прийняти ризик, коли потенційні вигоди вважаються вищими, ніж можливі втрати.

5. Стратегія використання можливостей є дещо схожою зі стратегією акцептування ризику. Однак на відміну від попереднього типу стратегій, вона передбачає використання ризиків як можливостей для розвитку та зростання бізнесу. Підприємство може використовувати ризики як стимул для інновацій, розвитку нових продуктів або розширення ринків.

Вибір оптимальної стратегії управління ризиками залежить від конкретних умов та характеристик підприємства, галузі його функціонування, а також характеру й змісту корпоративних цілей. Крім того, ефективне управління ризиками передбачає постійний моніторинг, оцінку та адаптацію стратегій відповідно до змін у середовищі [9].

Додатково, важливим етапом управління ризиками є впровадження гнучких та адаптивних процесів управління, які дозволяють підприємству швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це може включати в себе ряд ініціатив та практик, спрямованих на підвищення гнучкості та адаптивності організації.

Так, підприємство може переглянути свою організаційну структуру з метою забезпечення більшої гнучкості та ефективності. Це може означати перехід від традиційних ієрархічних моделей до більш гнучких та децентралізованих структур, які сприяють швидкій передачі інформації та прийняттю рішень.

Цей підхід, в свою чергу, передбачає застосування гнучких методів управління, таких як Agile або Lean, що дозволяє підприємствам прискорити процеси прийняття рішень та реагувати на зміни на ринку швидше й ефективніше. Ці методи сприяють ітеративному розвитку, дозволяючи організаціям швидко вносити зміни та вдосконалювати свої продукти або послуги [7].

Підвищенню гнучкості та адаптивності організації сприяє також забезпечення ефективної комунікації всередині організації та зовні неї, що, без сумніву, є ключовим аспектом гнучкого управління ризиками. Це може означати використання спрощених та відкритих комунікаційних каналів, таких як онлайн-платформи, соціальні мережі або регулярні зустрічі з командою.

Використання інноваційних технологій, таких як штучний інтелект, аналітика даних, хмарні рішення та автоматизація процесів, є ключовим чинником для забезпечення конкурентоспроможності та успішності сучасних підприємств. Завдяки цим технологіям, підприємства можуть не лише прискорювати свою реакцію на зміни

в бізнес-середовищі, але й зробити цю реакцію більш ефективною та здійснювати більш обґрунтовані стратегічні рішення.

Штучний інтелект також допомагає аналізувати великі обсяги даних та виявляти в них зв'язки та тенденції, що дозволяє підприємствам ухвалювати більш обґрунтовані рішення. Аналітика даних допомагає збирати, організовувати та інтерпретувати інформацію для ефективного прийняття рішень. Хмарні рішення сприяють забезпеченню доступу до даних та програмного забезпечення з будь-якої точки світу, забезпечуючи при цьому безпеку та надійність. Автоматизація процесів дозволяє підприємствам оптимізувати свої ресурси та скорочувати час, необхідний для виконання рутинних завдань. Такий інтегрований підхід до використання інноваційних технологій може значно покращити ефективність та продуктивність підприємства, допомагаючи йому адаптуватися до мінливого бізнес-середовища та забезпечуючи стійкий розвиток у конкурентному світі [10].

Вказані ініціативи спрямовані на створення гнучкої та адаптивної культури управління, яка дозволяє підприємству ефективно адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі, зменшуючи ризики та максимізуючи можливість для успішного розвитку.

Не менш важливим етапом у розвитку підприємства є постійний моніторинг та оновлення стратегій управління ризиками. Цей процес вимагає систематичного аналізу та оцінки ризиків, які можуть виникнути внаслідок змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства. Зміни в ринкових умовах, технологічний прогрес, зміни в законодавстві та інші фактори можуть впливати на ризики, з якими стикається підприємство. Ось чому ефективне управління ризиками передбачає ретельне вивчення потенційних загроз і можливостей, розробку стратегій мінімізації ризиків та впровадження відповідних заходів безпеки. Цей процес необхідно проводити в реальному часі, оскільки умови на ринку постійно змінюються, а нові ризики можуть з'являтися дуже швидко. Постійний моніторинг і оновлення стратегій управління ризиками дозволяють підприємству адаптуватися до непередбачуваних ситуацій та змінювати свої підходи відповідно до нових умов. Це сприяє збереженню конкурентоспроможності підприємства та забезпеченню його стабільного розвитку навіть у найбільш нестабільні часи.

Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі. Ризики в управлінні – це потенційні події або ситуації, які можуть негативно вплинути на досягнення цілей та успішність діяльності підприємства. Вони можуть включати в себе широкий спектр можливих загроз, які можуть виникнути як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі організації.

Ризики в управлінні можуть також набувати різноманітних форм та варіюватися від фінансових та оперативних ризиків – до стратегічних та репутаційних. Вони можуть включати в себе такі аспекти, як зміни в законодавстві, технологічні або ринкові зміни, природні катастрофи, конкурентна діяльність, проблеми з постачанням, втрату ключових співробітників або недоліки у внутрішніх процесах.

Після ідентифікації потенційних ризиків необхідно провести оцінку їх ймовірності та впливу на організацію. Це допоможе визначити ті ризики, які можуть найбільше загрожувати успішному функціонуванню організації та визначити стратегії їх управління.

На основі результатів оцінки ризиків потрібно розробити стратегії їх управління. Це може включати в себе прийняття запобіжних заходів для зменшення ймовірності виникнення ризиків, а також розробку контингентних планів дій для реагування у разі їх реалізації.

Управління ризиками має бути інтегровано в процес формування організаційних структур. Це означає, що при прийнятті рішень щодо структурних змін необхідно урахувати потенційні ризики та вибирати такі варіанти, які дозволять мінімізувати їх вплив на організацію.

Останнім етапом управління ризиками в системі формування адаптивних організаційних структур є постійний моніторинг та аналіз їх ефективності. Це дозволяє вчасно виявляти зміни в ризиковому середовищі та коригувати стратегії управління ризиками відповідно до потреб організації.

Управління ризиками в системі формування адаптивних організаційних структур є ключовим елементом успішного функціонування організації у сучасних умовах. Це вимагає систематичного аналізу, оцінки та стратегічного підходу до управління ризиками на всіх етапах формування структур та постійного моніторингу їх ефективності. Тільки такий підхід дозволить організаціям забезпечити свою стійкість та конкурентоспроможність у непередбачуваних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Башинська О.І., Полещук А.А., Могова А.В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2017. № 17. С. 91–94. URL: http://bses.in.ua/journals/2017/17_2017/19.pdf (дата звернення: 03.04.2024).
2. Вірченко В.В. Сучасний інструментарій ризик-менеджменту інноваційно-підприємницької діяльності в умовах формування віртуальної економіки. *Ефективна економіка*. 2021. № 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.9.2> (дата звернення: 03.04.2024).

3. Кобелева Т.О. Комплаєнс-безпека промислового підприємства: теорія та методи : монографія. Харків : Планета-Принт, 2020. 354 с. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPIPress/54748> (дата звернення: 03.04.2024).
4. Корнійчук А.А. Оцінка ефективності корпоративного управління на підприємстві. *Вісник ЖДТУ*. 2017. № 1 (79). С. 80–83. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2017_1_13 (дата звернення: 10.02.2024).
5. Лагунова І.А. Сутність та принципи концепції ризик-менеджменту. *Актуальні проблеми державного управління*. 2018. № 1 (53). С. 44–52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2018_1_9 (дата звернення: 03.04.2024).
6. Лубкей Н.П. Систематизація фінансових ризиків страхових компаній та особливості управління ними в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 20. С. 862–866. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/175.pdf> (дата звернення: 03.04.2024).
7. Михайленко О.В., Ніколаєнко С.М., Насіканова О.О. Управління ризиками діяльності підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 6. С. 144–147. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_62_1_2017_ukr/6_62_1_2017.pdf (дата звернення: 03.04.2024).
8. Танасієва М.М., Никифорак І.І. Ризики як об'єкт внутрішнього контролю: виявлення та оцінка. *Економіка, управління та адміністрування*. № 3(97). С. 30–35. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-3\(97\)-30-35](https://doi.org/10.26642/ema-2021-3(97)-30-35) (дата звернення: 03.04.2024).
9. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5> (дата звернення: 03.04.2024).
10. Шаульська Л.В., Гринкевич Р.І. Управління конфліктами компетентнісної та соціально-психологічної природи в інноваційно-активній організації. *Вісник економічної науки України*. 2022. № 2 (43). С. 132–139. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\)](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43)) (дата звернення: 03.04.2024).
11. Ющенко Н.Л. Порівняння методів ідентифікації ризиків комплексних проектів з модернізації теплових джерел і теплових мереж. *Держава та регіони*. 2020. № 6. DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-6-5> (дата звернення: 03.04.2024).
12. Bedianashvili G., Zhosan H., Lavrenko S. Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. *Scientific Papers. Series «Management, Economic Engineering in Agriculture and rural development»*. 2022. Vol. 22. Issue 3. P. 57–74. URL: <https://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/current> (дата звернення: 23.02.2024).
13. Teixeira A., Henriques P.L., Santos M.C. Knowledge sharing and individuals' work performance: A virtuous spiral. *International Journal of Financial Research*. 2018. No. 9(3). P. 53–60. URL: <https://ideas.repec.org/a/jfr/ijfr11/v9y2018i3p53-60.html> (дата звернення: 23.02.2024).
14. Todoshchuk A., Motorniuk U., Skliaruk T., Oliinyk I., Kornieieva T. Modelling Information Systems for Personnel Management: Navigating Economic Security in the Transition to Industry 5.0. *Ingenierie des Systemes d'Information*, 2023. No. 28(3). P. 595–601. URL: <https://iieta.org/journals/isi/paper/10.18280/isi.280307> (дата звернення: 03.04.2024).

REFERENCES

1. Bashynska O., Poleshchuk A., Motova A. (2017) Udoskonalennia systemy upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvi [Improvement of the risk management system at the enterprise]. *Black Sea Economic Studies*, no. (17), pp. 91–94. Available at: http://bses.in.ua/journals/2017/17_2017/19.pdf (accessed April 3, 2024). [in Ukrainian]
2. Virchenko V. V. (2021) Suchasnyi instrumentarii ryzyk-menedzhmentu innovatsiino-pidpriiemnytskoi diialnosti v umovakh formuvannia virtualnoi ekonomiky [Modern tools of risk management of innovation and entrepreneurial activity in the formation of a virtual economy]. *Efektivna ekonomika*, no. 9. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.9.2> (accessed April 3, 2024). [in Ukrainian]
3. Kobielieva T. O. (2020) *Komplaiens-bezpeka promyslovoho pidpriemstva: teoriia ta metody: monohrafiia* [Compliance-safety of an industrial enterprise: theory and methods: monograph]. Kharkiv: Planeta-Print. Available at: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54748> (accessed April 3, 2024). [in Ukrainian]
4. Korniiichuk A. A. (2017) Otsinka efektyvnosti korporatyvnoho upravlinnia na pidpriemstvi [Evaluation of the effectiveness of corporate management at the enterprise]. *Visnyk ZhDTU*, no. 1 (79), pp. 80–83. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vzhdtu_econ_2017_1_13 (accessed April 3, 2024). [in Ukrainian]
5. Lahunova I. A. (2018) The essence and principles of the concept of risk management. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, no. 1 (53), pp. 44–52. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2018_1_9. (accessed April 3, 2024). [in Ukrainian]
6. Lubkei N. P. (2017) Systematyzatsiia finansovykh ryzykiv strakhovykh kompanii ta osoblyvosti upravlinnia nymy v Ukraini [Systematization of financial risks of insurance companies and peculiarities of their management in Ukraine] *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, no. 20, pp. 862–866. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/175.pdf> (accessed April 3, 2024). [in Ukrainian]
7. Mykhailenko O. V., Nikolaienko S. M., Nasikanova O. O. (2017) Upravlinnia ryzykamy diialnosti pidpriemstva [Risk Management of Enterprise Activity]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 6, pp. 144–147. Available at: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/6_62_1_2017_ukr/6_62_1_2017.pdf (accessed April 3, 2024). [in Ukrainian]
8. Tanasiieva M. M., Nykyforak I. I. (2021) Ryzyky yak obiekt vnutrishnoho kontroliu: vyjavlennia ta otsinka [Risks as an object of internal control: identification and assessment]. *Економіка, управління та адміністрування*, no. 3(97), pp. 30–35. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-3\(97\)-30-35](https://doi.org/10.26642/ema-2021-3(97)-30-35) (accessed April 3, 2024). [in Ukrainian]
9. Chaikina A. (2022) Osoblyvosti intehratsii ryzyk-menedzhmentu v systemu upravlinnia pidpriemstvom [Features of the integration of risk management into the enterprise management system]. *Економіка та суспільство*, no. 39. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5> (accessed April 3, 2024). [in Ukrainian]

10. Shaulska L. V., Hrynkevych R. I. (2022) Upravlinnia konfliktamy kompetentnisnoi ta sotsialno-psykholohichnoi pryrody v innovatsiino-aktyvni orhanizatsii [Managing Conflicts of Competence and Socio-Psychological Nature in an Innovation-Active Organisation]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 2 (43), pp. 132–139. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2\(43\)](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2022.2(43)) (accessed April 3, 2024). [in Ukrainian]

11. Yushchenko N. L. (2020) Porivniannia metodiv identyfikatsii ryzykiv kompleksnykh proektiv z modernizatsii teplovykh dzherel i teplovykh mrezh [Comparison of risk identification methods of complex projects for the modernization of heat sources and heat networks]. *Derzhava ta rehiony*, no. 6 (117). DOI: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-6-5> (accessed April 3, 2024). [in Ukrainian]

12. Bedianashvili G., Zhosan H., Lavrenko S. (2022) Modern digitalization trends of Georgia and Ukraine. Published in *Scientific Papers. Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and rural development"*, vol. 22, issue 3, pp. 57–74. Available at: <https://managementjournal.usamv.ro/index.php/scientific-papers/current> (accessed April 3, 2024).

13. Teixeira A., Henriques P. L., Santos M. C. (2018) Knowledge sharing and individuals' work performance: A virtuous spiral. *International Journal of Financial Research*, no. 9(3), pp. 53–60. Available at: <https://ideas.repec.org/a/jfr/ijfr11/v9y2018i3p53-60.html> (accessed April 3, 2024).

14. Todoshchuk A., Motorniuk U., Skliaruk T., Oliinyk I., Kornicieva T. (2023) Modelling Information Systems for Personnel Management: Navigating Economic Security in the Transition to Industry 5.0. *Ingenierie des Systemes d'Information*, no. 28(3), pp. 595–601. Available at: <https://iieta.org/journals/isi/paper/10.18280/isi.280307> (accessed April 3, 2024).

Ihor Oliinyk, Kherson State Agrarian and Economic University. **Risk management in the system of forming adaptive organisational structures.**

Abstract. The article is aimed at studying modern approaches to risk management in the system of formation of adaptive organisational structures. **Methodology.** The purpose of the article was achieved by using the following research methods: logical generalisation and scientific abstraction, structural analysis and analytical method. **Results.** The paper analyses modern approaches to risk management in the context of formation of adaptive organisational structures. It identifies the key types of risks that affect the process of formation and functioning of adaptive management structures in the context of evaluating the effectiveness of risk management strategies at different stages of organisational development. The publication develops recommendations on optimisation of risk management processes to increase adaptability and sustainability of organisational structures. **Practical significance.** The practical implementation of the suggested theoretical and applied approaches can be useful in introducing risk management strategies that contribute to the formation of adaptive organisational structures, which in general contributes to an effective response to changes in the external environment and helps enterprises and organisations to avoid potential threats and use opportunities for further development.

Keywords: risks, risk minimisation, risk management strategies, adaptive organisational structures, flexible management methods, matrix organisational structure, network organisational structure, innovative organisational structure.