

**УДК 332**

**Т. Кужда, канд. економ. наук, доцент**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## **УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В УМОВАХ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

**T. Kuzhda**

### **CHANGE MANAGEMENT UNDER CONDITIONS OF RISK AND UNCERTAINTY**

Ефективне управління змінами залежить від багатьох факторів, однак основними є ризик та невизначеність зовнішнього середовища, в якому функціонує підприємство. Невизначеність – це неможливість оцінки майбутніх організаційних змін, як з погляду ймовірності їх впровадження, так і з погляду їх реалізації. Основними причинами виникнення невизначеності є повна відсутність інформації, вплив суб'єктивних чинників на результати змін, відсутність правдивої інформації чи її приховування, наявність помилок в інформації. Будь-яка невизначеність породжує ризик. Ризики у разі впровадження організаційних змін – це ймовірність настання певної зміни, яка може нести як негативні, так і позитивні наслідки та характеризується невизначеністю, невпевненістю та альтернативністю можливих варіантів дій під час впровадження організаційних змін.

Управління змінами в умовах ризику та невизначеності – сукупність методів, прийомів та заходів, які покликані певною мірою прогнозувати настання ризикових ситуацій під час впровадження змін і вживати заходи щодо виключення чи зниження наслідків таких змін. Складовими системи управління змінами в умовах ризику є:

- об'єкт управління – безпосередньо різні види ризиків, які можуть виникати в результаті реалізації організаційних змін;

- суб'єкт управління – спеціальна група людей (керівники різних рівнів управління), яка діє на об'єкт ризику, використовуючи різні способи та прийоми управлінського впливу.

Ризики під час впровадження організаційних змін бувають різними залежно від виду впроваджуваних змін. Так, при зміні цілей, завдань, політики, стратегії та напрямків діяльності організації виникають такі ризики: ризик опору з боку працівників, що проявляється у небажанні ними змінювати вид своєї діяльності та нерозумінні працівниками нових цілей, завдань, політики, стратегії та напрямків діяльності підприємства, а також кваліфікаційний ризик, ризики браку досвіду і некомпетентності, що проявляються у можливих втратах внаслідок недостатньої кваліфікації, досвіду чи навичок працівників.

Внаслідок зміни організаційної структури управління виникають такі ризики: ризик виникнення неефективних організаційних структур, що характеризується можливими втратами внаслідок невиконання або ж дублювання функцій як керівниками, так і працівниками; ризик опору з боку працівників, адже виникає можливість їх скорочення; ризик конфлікту інтересів характеризується виникненням конфліктів між рівнями управління в організації, оскільки впроваджувані зміни можуть зачіпати інтереси керівників різних підрозділів.

При зміні технології виробництва мають місце такі види ризиків: технологічний ризик, який призводить до втрат через неправильний вибір технології або ж її недосконалість та кваліфікаційний ризик, який характеризується браком досвіду працівників при роботі з даною технологією.

Ризики неплатоспроможності та неліквідності виникають в результаті неефективного чи економічно необґрунтованого впровадження організаційних змін та притаманні змінам в ефективності роботи організації.

Зміні в сфері персоналу ведуть до виникнення кваліфікаційного ризику, який виникає внаслідок браку досвіду, певних навичок чи кваліфікації нового працівника на новому робочому місці та ризику плинності кадрів, що зумовлений непередбачуваними витратами на навчання та перекваліфікацію нових працівників внаслідок постійної їх зміни на підприємстві.

При здійсненні ресурсних змін виникають наступні ризики:

- фінансові ризики, що проявляються у сфері відносин підприємства з банками й іншими фінансовими установами, а також пов'язані з невиконанням суб'єктом економічної діяльності своїх фінансових зобов'язань;

- інвестиційний ризик втрати вкладеного капіталу й сподіваного доходу, пов'язаний з можливістю знецінювання інвестиційно-фінансового портфеля, який складається як з власних цінних паперів, так і позичених;

- матеріальні ризики, що виникають при зміні постачальників та ведуть до появи ризику зміни ціни, ризику постачання неякісних матеріалів;

- інформаційний ризик, що супроводжується можливістю отримання несвоєчасної, недостовірної, неповної інформації та може викликати збій в системі та втрату інформації;

- виробничий ризик пов'язаний з виробничою діяльністю, в результаті якої неефективно використовуються матеріальні ресурси, методи виробництва, зростає собівартість продукції.

Існують такі методи управління змінами в умовах ризику та невизначеності:

- 1) уникнення ризику – відмова від реалізації організаційних змін, обтяжених ризиком. Такий метод дозволяє уникнути можливих втрат, але водночас, означає і відмову від прибутку, що пов'язаний із ризиком недовикористаних можливостей;

- 2) попередження ризику – це вживання певних заходів, які дозволяють попередити виникнення ризикових ситуацій в ході проведення змін. Наприклад, для попередження ризику браку досвіду в ході проведення організаційних змін, керівництво може організувати курси підвищення кваліфікації для тих працівників, які безпосередньо будуть зайняті впровадженням змін;

- 3) прийняття ризику – це залишення ризику на відповідальності особи, яка приймає рішення за впровадження змін. В цьому випадку повинні бути можливості покриття можливих збитків;

- 4) зниження ризику – це зменшення розмірів можливих збитків чи ймовірності настання несприятливих подій під час впровадження змін (наприклад, через страхування майна).

Управління змінами в умовах ризику та невизначеності передбачає визначення величини ризику в абсолютному та відносному вираженні. Ризик в абсолютному вираженні визначається за допомогою середнього сподіваного значення, дисперсії та стандартного відхилення. Чим менше значення дисперсії та стандартного відхилення, тим менша величина ризику. У відносному вираженні ризик вимірюють за допомогою коефіцієнта варіації. Коефіцієнт варіації може змінюватися від 0 до 100%. Чим більший коефіцієнт, тим сильніший ризик.

Оцінка величини ризику в абсолютному та відносному вираженні при впровадженні організаційних змін дозволить керівництву підприємства вчасно приймати обґрунтовані управлінські рішення, цілеспрямовано обирати найбільш сприятливі з них та в повному обсязі здійснювати заходи, пов'язані з усуненням негативних впливів існуючих ризиків.