

ЛУК'ЯНЧУК

Олена Михайлівна  
helenlykjanchuk@gmail.com



старший викладач,  
Одеський національний  
політехнічний університет

УДК 658.29:330:338

**ВЫБОР И СПОСОБЫ СНИЖЕНИЯ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ РИСКОВ В  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ ЗА  
СЧЕТ ОПТИМАЛЬНОЙ  
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ**

**SELECTION AND METHODS OF  
REDUCING BUSINESS RISKS IN THE  
ACTIVITY OF THE ENTERPRISE FOR  
BEHIND SCORE OF THE OPTIMUM  
ORGANIZATIONAL STRUCTURE**

ВОЛКОВА

Домнікія Васи́лівна



студентка 4-го курсу,  
Одеський національний  
політехнічний університет

*В статье рассмотрена сущность организационных структур наиболее используемых предприятиями, а также представлены основные положения и особенности при их использовании. Также, в статье представлена классификация рисков которые возникают на предприятиях и предложены способы их снижения учитывая при этом и оптимальную организационную структуру.*

*The article considers the essence of organizational structures most used by enterprises, and also presents the main provisions and peculiarities in their use. Also, the article presents the classification of risks that arise in enterprises and suggests ways to reduce them while also taking into account the optimal organizational structure.*

**Ключевые слова:** организационная структура предприятия, риски, классификация рисков, предпринимательские риски, оптимальная организационная структура

**Keywords:** organizational structure of the enterprise, risks, risk classification, entrepreneurial risks, optimal organizational structure

**ВСТУП**

Организационная структура предприятия представляет собой сочетание отдельных звеньев в их взаимосвязи и соподчиненности, выполняющих различные функции управления организации, и характеризует собой один из базовых элементов системы управления. Данная тематика является очень актуальной, так как в зависимости от многих факторов: специфики деятельности, размера организации, типа производства, характера предоставляемых товаров и услуг предприятие будет использовать организационную структуру соответствующую только его специфике функционирования. Выбор оптимальной и рациональной для каждого предприятия организационной структуры поможет своевременно определять и адекватно реагировать на предпринимательские риски, которые постоянно меняются в рыночных условиях страны.

**ЦЕЛЬ РАБОТЫ**

Целью работы является исследование оптимальной организационной структуры и ее рациональное использование предприятием при возникновении каких-либо предпринимательских рисков.

**МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

Работа выполнена на основе собранного авторами анализа публикаций специализированных периодических изданий, научных трудов, СМИ, ресурсов

интернет и других источников. В процессе исследований данной проблемы использовались общенаучные методы исследований: классификаций, сравнения, абстрактно-логический и другие.

**РЕЗУЛЬТАТЫ**

Организационную структуру предприятия можно представить как целостный организм, в котором каждая составляющая (подразделение, отдел, цех) выполняет определенные функции и задачи, а также находится во взаимосвязи и взаимоподчиненности с другими составляющими. В таблице 1 представлены основные преимущества и недостатки наиболее используемых предприятиями организационных структур.

Структуры организации отличаются по сложности разделения на функции общей деятельности, степени заранее установленных процедур и правил, а так же соотношением централизации и децентрализации управления на предприятии [1, 14].

В Украине, в зависимости от размера предприятия, его собственности и вида общества при выборе оптимальной оргструктуры предприятию необходимо использовать основные положения (табл. 2) и учитывать такие особенности: у одного руководителя должно быть не больше 7 подчиненных; обеспечение коммуникации между отделами; не допускать дублирования функций.

## Организационные структуры наиболее используемые предприятиями

Организационная структура	Характеристика	Преимущества	Недостатки
1	2	3	4
Линейная структура	Руководители подразделений непосредственно подчиняются одному руководителю высокого уровня управления и связаны с вышестоящей системой только через него; принцип единоначалия наиболее выражен; высший руководитель несет полную ответственность за результаты; ярко выражена вертикальная иерархия, обеспечивающая простоту и четкость подчинения.	Четкая система взаимных связей функций и подразделений; четкая система единоначалия – один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель; ясно выраженная ответственность; быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.	Негибкость, жесткость, неприспособленность к дальнейшему росту организации; тенденциозность и волокита при рассмотрении вопросов, в решении которых задействованы несколько подразделений (по горизонтали); повышенная зависимость результатов работы от личных и деловых качеств руководителя
Функциональная структура	За каждым руководителем среднего звена закрепляется аппарат, за который он отвечает или только за определенный участок работы (такая децентрализация работ между подразделениями позволяет ликвидировать дублирование в решении задач управления отдельными службами и создает возможность для специализации работ, повышая при этом эффективность управления); данная структура способствует развитию психологической обособленности отдельных руководителей, считающих задачи своих подразделений задачами первостепенной важности, поэтому происходит ослабление горизонтальных связей и необходимость интегрирующего органа, которого в структуре не предусмотрено.	Более глубокая подготовка решений и планов; освобождение линейных руководителей от более глубокого анализа проблем; возможность привлечения консультантов и экспертов; стандартизация, формализация и программирование явлений и процессов; исключение дублирования и параллелизма в выполнении управленческих функций; уменьшение потребности в специалистах широкого профиля.	Распорядительства руководителей в функциональных областях нарушает принцип единоначалия. Каждый исполнитель получает указания, одновременно идущие по нескольким каналам связи от разных руководителей.
Линейно-функциональная структура (линейно-штабная)	Включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства какими – либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа, может являться хорошей промежуточной ступенью при переходе от линейной структуры к более эффективной.	Более глубокая проработка стратегических вопросов; некоторая разгрузка высших руководителей; возможность привлечения внешних консультантов и экспертов; при наделении функциональных (штабных) подразделений правами функционального руководства.	Отсутствие гибкости и динамичности, постоянная необходимость в согласовании принимаемых решений из-за изменчивости целей. Это приводит к замедлению сроков реализации целей и росту управленческих расходов, при решении проблемных задач линейно-функциональная структура становится малоэффективной.

Продолжение табл. 1

1	2	3	4
<p>Дивизиональная структура</p>	<p>Относится к практике корпоративного управления, когда управляемая организация причисляется к разряду крупных и крупнейших по масштабу производства, численности работающих, а также характеризуется разнообразием выпускаемой продукции, большой емкостью рынков сбыта; выделение в составе организации практически самостоятельных производственных отделений, комплексов – «дивизионов» и предоставление им оперативно-хозяйственной самостоятельности в зарабатывании прибыли при централизованном контроле по общекорпоративным вопросам стратегии, научных исследований, инвестиций, кадровой политики и другим централизованным функциям.</p>	<p>Сочетание централизованной координации и контроля деятельности с децентрализованным управлением; обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка сотен тысяч и территориально удаленными подразделениями; обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной и линейно-штабной; при расширении границ самостоятельности отделений они становятся "центрами получения прибыли", активно работая по повышению эффективности и качества производства; более тесная связь производства с потребителями.</p>	<p>Волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений и т. д. ; дублирование функций на разных "этажах" и как следствие - очень высокие затраты на содержание управленческой структуры; в отделениях, как правило, сохраняется линейная или линейно - штабная структура со всеми их недостатками; относительно высокие затраты на координацию ввиду децентрализации вплоть до отдельного финансирования из бюджета и системы расчетных цен; при децентрализации теряются преимущества кооперации, что часто требует централизации выполнения отдельных функций (НИОКР, снабжение и т.д.); высокая потребность в руководящих кадрах.</p>
<p>Матричная структура (в чистом виде является комбинацией функциональной и продуктовой (проектной))</p>	<p>Сетевая структура, построенная на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны - непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой - руководителю проекта или целевой программы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления</p>	<p>Позволяет проводить быстрые технологические изменения на основе максимально эффективного использования высококвалифицированной рабочей силы</p>	<p>Трудность установления четкой ответственности за работу по заданию; необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов, выделяемых подразделениям; высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам работников, работающих в группах, необходимость их обучения; частые конфликтные ситуации между руководителями подразделений и проектов или программ; возможность нарушения правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях, из-за оторванности сотрудников, участвующих в проекте или программе, от своих подразделений.</p>

Эффективность производства напрямую зависит от эффективности организационной структуры, поэтому очень важно, чтоб оргструктура была правильно подобрана и введена в процесс функционирования предприятия наиболее оптимально [2, 15].

В постоянно меняющихся условиях экономики в стране, создание организационных структур предприятия может происходить только на основе инициатив и интересов субъекта предпринимательской деятельности, которая всегда связана с рисками, так как любые решения, принимаемые предпринимателем в процессе своей деятельности, несут в себе возможности неудачи, потери.

Известный английский экономист начала XVIII в. Ричард Кантильон разработал первую концепцию предпринимательства, где предприниматель это человек действующий в условиях риска. Согласно Кантильону, риск – это главная отличительная черта предпринимателя, а его основная экономическая функция состоит в приведении предложения в

соответствие со спросом на различных товарных рынках [13].

На современном этапе развития предпринимательский риск отождествляется с математическим ожиданием потерь, которые могут произойти при осуществлении выбранного решения. Следует заметить, что предпринимательский риск связан не только с отрицательными последствиями, но и с положительными (предприниматель идет на риск, несмотря на потенциальные потери, поскольку существует вероятность получения повышенной прибыли).

С риском предприниматель сталкивается на разных этапах своей деятельности, и, естественно, причин возникновения конкретной рискованной ситуации может быть очень много. Обычно под причиной возникновения подразумевается какое-то условие, вызывающее неопределенность исхода ситуации. В табл. 3 представлена основная классификация рисков и их сущность [12].

Таблица 2

**Основные положения хозяйственной деятельности предприятий**

Характеристика	Разновидность применения			
	Микро-предприятия (до 10 чел.; годовой доход до 2 млн. евро)	Малые предприятия (10-50 чел.; годовой доход 2-10 млн. евро)	Средние предприятия (50-250 чел.; годовой доход 10-50 млн. евро)	Крупные предприятия (до 250 чел.; годовой доход до 50 млн. евро)
Вид собственности	Частная собственность	Частная и коллективная собственность	Коммунальная и коллективная собственность	Государственная собственность
Вид объединения	Акционерное общество, общество с ограниченной ответственностью, командитное общество	Акционерное общество, общество с ограниченной ответственностью, командитное общество	Акционерное общество, общество с дополнительной ответственностью, полное общество	Любой вид общества
Вид оргструктуры	Линейная, проектная	Линейная, проектная	Функциональная, линейно-функциональная	Линейно-функциональная, дивизиональная

Таблица 3

**Классификация рисков**

Виды рисков	Характеристика
1	2
По месту возникновения	
Внешние	Источником возникновения является внешняя среда по отношению к предпринимательской фирмы. Предприниматель не может на них влиять, а может только предвидеть их и учитывать их в будущей деятельности. Речь идет о непредвиденных изменениях законодательства; неустойчивости политического режима в стране.
Внутренние	Возникают в случае неэффективного менеджмента, ошибочной маркетинговой политики, а также в результате внутрифирменных злоупотреблений. Это – кадровые риски, связанные с профессиональным уровнем сотрудников.
По длительности	
Кратковременные	Риски, которые угрожают предпринимателю в течение определенного известного отрезка времени, например транспортный риск, когда убытки могут возникнуть во время перевозки груза, или риск неплатежа по конкретной сделке.

Продолжение табл. 3

1	2
Постоянные	Риски, которые непрерывно угрожают предпринимательской деятельности в данном географическом районе или в определенной отрасли экономики, например риск неплатежа в стране с несовершенной правовой системой или риск разрушений зданий в районе с повышенной сейсмической опасностью.
По степени угрозы (размеру возможных потерь)	
Допустимые	Угроза полной потери прибыли от реализации того или иного проекта или от предпринимательской деятельности в целом. В данном случае потери возможны, но их размер меньше ожидаемой предпринимательской прибыли.
Критические	Опасностью потерь в размере произведенных затрат на осуществление данного вида предпринимательской деятельности или отдельной сделки.
Катастрофические	Характеризуется опасностью, угрозой потерь в размере, равном или превышающем все имущественное состояние предпринимателя.
По возможности страхования	
Страхуемые	Вероятное событие или совокупность событий, на случай наступления которых проводится страхование.
Не страхуемые	Группа рисков, которые не берутся страховать страховые компании.
По факторам возникновения	
Политические	Риски, обусловленные изменением политической обстановки, влияющей на предпринимательскую деятельность (закрытие границ, запрет на вывоз товаров, военные действия на территории страны).
Экономические (коммерческие)	Риски, обусловленные неблагоприятными изменениями в экономике предприятия или в экономике страны. Наиболее распространенным видом экономического риска является изменения конъюнктуры рынка, несбалансированная ликвидность (невозможность своевременно выполнять платежные обязательства), изменения уровня управления.
По характеру последствий	
Чистые риски	Характеризуются тем, что они практически всегда несут в себе потери для предпринимательской деятельности. Причинами чистых рисков могут быть стихийные бедствия, войны, несчастные случаи, преступные действия, недееспособность предприятия.
Спекулятивные риски	Характеризуются тем, что могут нести в себе как потери, так и дополнительную прибыль для предпринимателя по отношению к ожидаемому результату. Причинами спекулятивных рисков могут быть изменение конъюнктуры рынка, изменение курсов валют, изменение налогового законодательства.
По сфере возникновения	
Производственный	Риск связан с невыполнением предприятием своих планов и обязательств по производству продукции, товаров, услуг, других видов производственной деятельности в результате неблагоприятного воздействия внешней среды, а также неадекватного использования новой техники и технологий, основных и оборотных средств, сырья, рабочего времени.
Коммерческий	Риск, возникающий в процессе реализации товаров и услуг, произведенных или закупленных предпринимателем. Причинами коммерческого риска являются: снижение объема реализации вследствие изменения конъюнктуры или других обстоятельств, повышение закупочной цены товаров, потери товаров в процессе обращения, повышение издержек обращения.
Финансовый	Риск связан с возможностью невыполнения предприятием своих финансовых обязательств. Основными причинами финансового риска являются: обесценивание инвестиционно-финансового портфеля вследствие изменения валютных курсов, неосуществление платежей.
Страховой	Риск наступления предусмотренного условиями страховых событий, в результате чего страховщик обязан выплатить страховое возмещение (страховую сумму).

Существует очень много рисков, которые в «чистом» и единственном виде не присутствуют, то бишь они присутствуют почти все, отличительной характеристикой присутствия их на предприятиях является их весомость и влияние на саму работу предприятия.

Среди основных причин возникновения рисков на предприятиях страны можно выделить: спонтанность природных процессов, явлений и стихийных бед-

ствий; вероятная сущность многих социально-экономических и технологических процессов; вероятностный характер научно-технического прогресса; существование неопределенности связано с неполной, недостаточной информацией об объекте, процессе, явлении по отношению к которому принимается решение; сложность самого процесса познания рисков и т.п. [17].

Высокая степень риска проекта приводит к необходимости поиска путей ее искусственного снижения. В табл. 4 представлены, наиболее характерны способы снижения рисков на предприятиях.

Исходя из вышесказанного можно сказать, что вести предпринимательскую деятельность без рисков невозможно. И для того, чтобы эффективно управлять рисками на предприятии в штатном расписании и организационную структуру предприятия должна быть введена должность “менеджера по риску” или, как его еще называют, риск-менеджера. Он должен знать, как уменьшить степень вероятности риска до наиболее низкого возможного уровня, одновременно обеспечив достижение заданных уровней рентабельности. Кроме того, он должен предусмотреть возможность уменьшения негативных последствий риска даже в случае самых неблагоприятных для фирмы событий.

Эффективное прогнозирование и планирование дают возможность риск-менеджеру предвидеть и приспособиться к экономическим колебаниям или изменениям вкусов клиентов. Активная деятельность

по изучению и предвидению возможных действий конкурентов могут помочь бизнесу адекватно на них отреагировать.

Для уменьшения степени и уровня вероятности наступления риска, необходимо соблюдать ряд правил: не следует избегать риска, надо предвидеть его и стремиться снизить до возможно более низкого уровня; не стоит пугаться потерь, величина которых не превышает расчетную, ожидаемую прибыль (такие потери в принципе допустимы, но они не должны быть слишком частыми); страхование риска является одним из лучших способов его уменьшения, но оно связано с новыми потерями в виде страховых взносов, которые должны быть посильными для предпринимателя; при наличии критического риска желательно разделить его между всеми участниками операции согласно договору так, чтобы общими усилиями можно было бы компенсировать возможные потери; нужно избегать дел, связанных с катастрофическим риском, потери от которого предприниматель не в силах возместить.

Таблица 4

## Способы снижения рисков

Способы снижения рисков	Суть	Преимущества	Недостатки
Диверсификация	Инвестирование финансовых средств в более чем один вид активов, которые непосредственно не связаны между собой.	Хорошая финансовая устойчивость компании в случае кризисных явлений. Возможность эффективного распределения денежных средств.	Риски инвестирования в убыточные направления. Возникновение сложностей в централизации процессов и расчетов между различными бизнес-направлениями.
Распределение риска между участниками проекта	Распределение риска между партнерами и инвесторами. Реализуется при разработке финансового плана и контрактных документов.	Желание обсудить вопрос о принятии на себя участниками проекта большей доли риска может убедить опытных инвесторов снизить свои требования.	Чем большую степень риска участники намереваются возложить на инвесторов, тем труднее участникам проекта привлечь к финансированию проекта опытных инвесторов.
Страхование	Передача определенных рисков страховой компании.	Предприниматели могут защитить себя от влияния неизбежных рисков, тем самым сохранить свой капитал.	Существует ряд не страхуемых рисков, которые страховые компании не берутся страховать из-за большой вероятности собственных потерь. Страхование практически никогда не может обеспечить полную компенсацию всех убытков.
Хеджирование	Процесс страхования риска от возможных потерь путем переноса риска изменения цены с одного лица на другое. Осуществляется с помощью заключения срочных контрактов: форвардных, фьючерсных и опционных.	Появляется шанс существенно снизить риски изменения цены на товары или финансовые активы. Появляется какая-то стабильность, как у предпринимателя (владельца бизнеса), так и у инвестора. Хеджирование позволяет проявлять максимальную гибкость в разработке собственной стратегии.	Появляется базисный риск, ведь фьючерсные контракты не способны полностью защитить от изменения стоимости актива. Появляются дополнительные затраты. Возникают определенные лимиты цен.
Резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов	Создание резерва средств на покрытие непредвиденных расходов	Помогает сократить расходы в случае, если риски предприятия являются очень крупными и покрыть их полностью в рамках отдельной страховой компании является невозможным.	Резерв не может быть использован с целью временного формирования бюджета предприятия.

**ВЫВОДЫ**

Подводя итоги, проведенного исследования, можно констатировать, что с целью минимизации предпринимательских рисков и конкурентных преимуществ, среди участников, внутренних и внешних рынков, руководители предприятий должны усовершенствовать свою функциональную систему управления предпринимательскими рисками путем использования более оптимальной для предприятия организационной структуры, создать четкий план (стратегию) управления предпринимательскими рисками для того что бы повысить оперативность и своевременное обеспечение принятия только правильных решений во время возникновения каких либо рисков.

**Список использованных источников**

1. Организация в системе менеджмента [Электронный ресурс]: (статья сайту studopedia.ru – Студопедия) // studopedia.ru. Режим доступа: [http://studopedia.ru/2\\_35482\\_lektsiya--organizatsiya-v-sisteme-menedzhmenta.html](http://studopedia.ru/2_35482_lektsiya--organizatsiya-v-sisteme-menedzhmenta.html). - Назва з екрана.
2. Характеристика организационной структуры управления [Электронный ресурс]: (статья сайту [www.learnmanage.ru](http://www.learnmanage.ru) – Изучаем менеджмент) // [www.learnmanage.ru](http://www.learnmanage.ru). Режим доступа: <http://www.learnmanage.ru/lmans-672-1.html>. - Назва з екрана.
3. Организационные отношения в системе менеджмента. Формы организации системы менеджмента [Электронный ресурс]: (менеджмент организации: учеб.пособие); ред. В.Е. Ланкина. Режим доступа: [http://www.aup.ru/books/m98/2\\_1\\_11.htm](http://www.aup.ru/books/m98/2_1_11.htm). - Назва з екрана.
4. Обеспечение управления персоналом : описание бизнес-процессов и разработка оргструктуры [Электронный ресурс] : (статья сайту [pravo-ukraine.org.ua](http://pravo-ukraine.org.ua) – Портал Право Украины) // [pravo-ukraine.org.ua](http://pravo-ukraine.org.ua). Режим доступа: <http://pravo-ukraine.org.ua/blogs/hr/hr-stati/4513-obespechenie-upravleniya-personalom-opisanie-biznes-processov-i-razrabotka-orgstruktury>. - Назва з екрану.
5. Хозяйственный кодекс Украины [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15/page>. - Назва з екрана.
6. Основы менеджмента: учебное пособие/ М.В. Ципленкова, И.В. Моисеенко и другие. – М.: Издательский дом Академии Естествознания, 2013. – 130 с.
7. История развития, необходимость и сущность предпринимательства: Учебник онлайн. – гл. 17.1. – Электронный ресурс. Режим доступа: <http://uchebnik-online.com/123/78.html>
8. Сущность и виды предпринимательских рисков / Российская электронная библиотека Эрудития. – Электронный ресурс. Режим доступа: [http://www.erudition.ru/referat/printref/id.18577\\_1.html](http://www.erudition.ru/referat/printref/id.18577_1.html)
9. Классификация предпринимательских рисков. – Электронный ресурс. Режим доступа: <http://studopedia.ru>
10. Плюсы и минусы стратегии диверсификации. – Электронный ресурс. Режим доступа: <http://studopedia.org>
11. Батова И.Б. Классификация рисков и причины их возникновения/ Электронный научный журнал Международный студенческий научный вестник. – 2015. - №1. - Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.eduherald.ru>
12. Предпринимательские риски. - Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.risk24.ru/predriski.htm>
13. Классификация предпринимательских рисков / Предпринимательское право. - Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.grandars.ru>
14. Лук'янчук О.М. Характеристика сучасних проблем і перспектив розвитку українського менеджменту // О.М. Лук'янчук, П.А. Лукіна, Ю.С. Кобелян / Щомісячний інформаційно-аналітичний журнал "Економіка. Фінанси. Право", Київ: "Аналітик", 2016. - №11/2. – с. 18-22
15. Выбор оптимальной организационной структуры для предприятия / Субчинская Е.М., Панкратова А.Р. // Матеріали IV Міжнародної інтернет-конференції «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» (Одеський національний політехнічний університет, м. Одеса, 21-22 травня 2015), Одеса: ОНПУ, 2015. – с. 158-161
16. Види підприємницької діяльності: суть та особливості використання: Матеріали IV Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. [«Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту»] / О.М. Лук'янчук, А. Капелюшна, (м. Одеса, ОНПУ, 25-26 травня 2017 р.). - Одеса: ОНПУ. - 2017. – с.60-63
17. Субчинская Е.М. Риски в предпринимательской деятельности и способы их снижения: Матеріали V Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. [«Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту»], (м. Одеса, ОНПУ, 23-24 травня 2016 р.) / Субчинская Е.М., Лукина П. Одеса: ОНПУ, 2016 р. – с. 46-49