

*Ю. В. Литюга,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки підприємств,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ*

*С. В. Позняк,*

*к. е. н., доцент кафедри економіки підприємств,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ*

## **ПРОЦЕСНЕ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ДЖЕРЕЛО ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**

*Y. V. Lityuga,*

*Ph.D in economic sciences, Docent, Associate Professor,  
Vadym Hetman Kyiv National Economic University, Kyiv*

*S. V. Pozniak,*

*Ph.D in economic sciences, Associate Professor,  
Vadym Hetman Kyiv National Economic University, Kyiv*

### **RISK PROCESS MANAGEMENT OF THE COMPANY AS THE SOURCE OF ITS COMPETITIVENESS**

*В статті проаналізовано сутність процесного управління розвитком підприємства. Встановлено основні його засади та постулати. Представлено послідовність процесного управління розвитком підприємства з урахуванням ризиків. Визначено природу ризиків розвитку на інноваційних засадах. Охарактеризовані основні етапи управління ризиками та визначено їх функціональне значення. Проведений аналіз залежності між ступенем інноваційності розвитку та ризиком підприємства. Визначені інструменти регулювання та моніторингу ризику.*

*In the article the essence of the process management of the enterprise. The basic principles and its postulates. Presented sequence of process management development of enterprise risk-based. Determined the nature of the risks on innovative principles. The basic stages of risk management and defined their functional significance. The analysis of the relationship between the degree of innovation and risk enterprise. The identified instruments of regulation and monitoring risk.*

**Ключові слова:** *процесне управління, конкурентоспроможність підприємства, розвиток підприємства, бізнес-процеси розвитку, інноваційні засади розвитку, управління ризиками підприємства, ключові індикатори ризику.*

**Keywords:** *process management, competitiveness, enterprise development, business development processes, innovative principles of development, enterprise risk management, key risk indicators.*

**Постановка проблеми.** *Переорієнтація сучасних теорій розвитку підприємств із напрямку формування та накопичення прибутку у цілеспрямований вектор створення споживчої цінності, обумовлена посиленням впливу споживачів на виробників продукції. В боротьбі за частку ринку конкурентні переваги компанії почали забезпечуватись такими характеристиками, як “висока якість товарів” і “нові маркетингові стратегії” та інше.*

Проте гарантувати високу якість продукції масового виробництва в умовах глобалізації і високої динаміки зовнішнього середовища можна лише за суворої стандартизації діяльності та одночасного розширення можливостей для проведення постійних змін.

Відповідно, знадобились ефективні форми опису та відображення робіт, що дозволяють ефективно підтримувати стратегії розвитку при кожному циклі операційної діяльності. Реалізація даних заходів можлива лише за умов впровадження процесного підходу.

Таким чином, процесно-орієнтований підхід створює підґрунтя для розвитку і є одним з перспективних на сьогодні напрямків забезпечення конкурентоспроможності підприємства. В той же час це не лише спосіб опису діяльності підприємства, але й високоефективний інструмент його управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням визначення сутності процесного управління присвячена значна кількість наукових праць та економічних досліджень вітчизняних та зарубіжних авторів: Хаммела М., Чампі Д., Ойхмана Е.Г., Шесера А., Брімсона Д., Андерсена Б., Робсона М., Уллаха Ф., Сліферова В.Г., Репіна В.В., Криворучко О.Н., Кондратьєва В.В., Тельнов Ю.Ф., Чаадаєва В.К., Ільїн В. та інших. Все ж багато питань щодо вдосконалення бізнес-процесів і врахування динамічного впливу зовнішнього середовища залишаються недослідженими. Не дивлячись на велику зацікавленість вчених і дослідників до питання щодо оцінювання ризиків процесів, зокрема розвитку, у науковій літературі відсутній.

**Постановка завдання.** Мета даної статті у комплексному дослідженні сутності бізнес-процесів розвитку, визначенні притаманних їм ризиків, встановленні їх індикаторів та обґрунтуванні методів їх оцінювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Функціонування підприємства на ринку завжди пов'язана з певними ризиками. Усунути ризики в діяльності суб'єктів господарювання неможливо, оскільки вони являють собою елемент об'єктивної дійсності. Отже, для того, щоб досягти високого рівня конкурентоспроможності підприємству необхідно враховувати і оцінювати ризики.

В сучасних умовах підприємства в своїй діяльності все більше впроваджують інновації. При цьому виникає ризик того, що та чи інша інновація може не виправдати сподівань, а її впровадження призведе до небажаних наслідків. Тобто, з одного боку, інноваційність у ринковій економіці є запорукою підвищення конкурентоспроможності, а з іншого боку, – суб'єкти господарювання, які прагнуть забезпечити собі тверді позиції на ринку шляхом впровадження різноманітних нововведень у свою діяльність, неминуче стикаються з невизначеністю подальших подій і, відповідно, з ризиками.

Розвиток підприємства, орієнтований на споживача та його потреби як усвідомлені, так і ні, характеризується використанням принципово нових прогресивних технологій, переходом до випуску високотехнологічної продукції, прогресивними організаційними та управлінськими рішеннями в інноваційній діяльності, що стосується мікро- і макроекономічних процесів розвитку. Однак, наслідки інновацій амбівалентні, вони можуть принести не тільки блага, але і непередбачувані збитки. Будь-які інновації ризикові за своєю природою, тому в умовах інноваційного розвитку необхідно очікувати помітного збільшення ризиків.

Процеси, що визначають майбутнє підприємства, – це бізнес-процеси розвитку. Вони не створюють поточного прибутку, а націлені на отримання вигод у довгостроковій перспективі, забезпечують розвиток або вдосконалення діяльності компанії. Основою розвитку є інвестиційно-інноваційна діяльність підприємства [4].

Бізнес-процеси розвитку – логічна, послідовна сукупність взаємопов'язаних операцій, спрямованих на впровадження наукових досліджень і розробок у виробничий процес з метою перетворення інноваційної ідеї в готовий інноваційний продукт, що дозволить учасникам цього бізнес-процесу отримати прибуток.

Бізнес-процес розвитку має свої елементи – підпроцеси (операції) виконання. В загальному вигляді послідовність управління розвитком підприємства показана на рис.1.

Відображена схема є достатньо універсальною та враховую найхарактерніші ризики для кожного з підпроцесів, які функціонально зображені на зносках підпроцесу, що робить представлений процес гнучким до зовнішніх впливів.

З точки зору теорії ризику, будь-який розвиток, а особливо інноваційний, за своєю природою є спекулятивною ризиковою категорією. Щоб вижити в умовах ринкових відносин, потрібно постійно впроваджувати технічні нововведення, наважуватись і на сміливі радикальні інновації, а це в рази посилює ризик. Звідси і випливає, що підприємець-інноватор повинен не уникати ризику, а вміти оцінювати ступінь ризику та управляти ним.

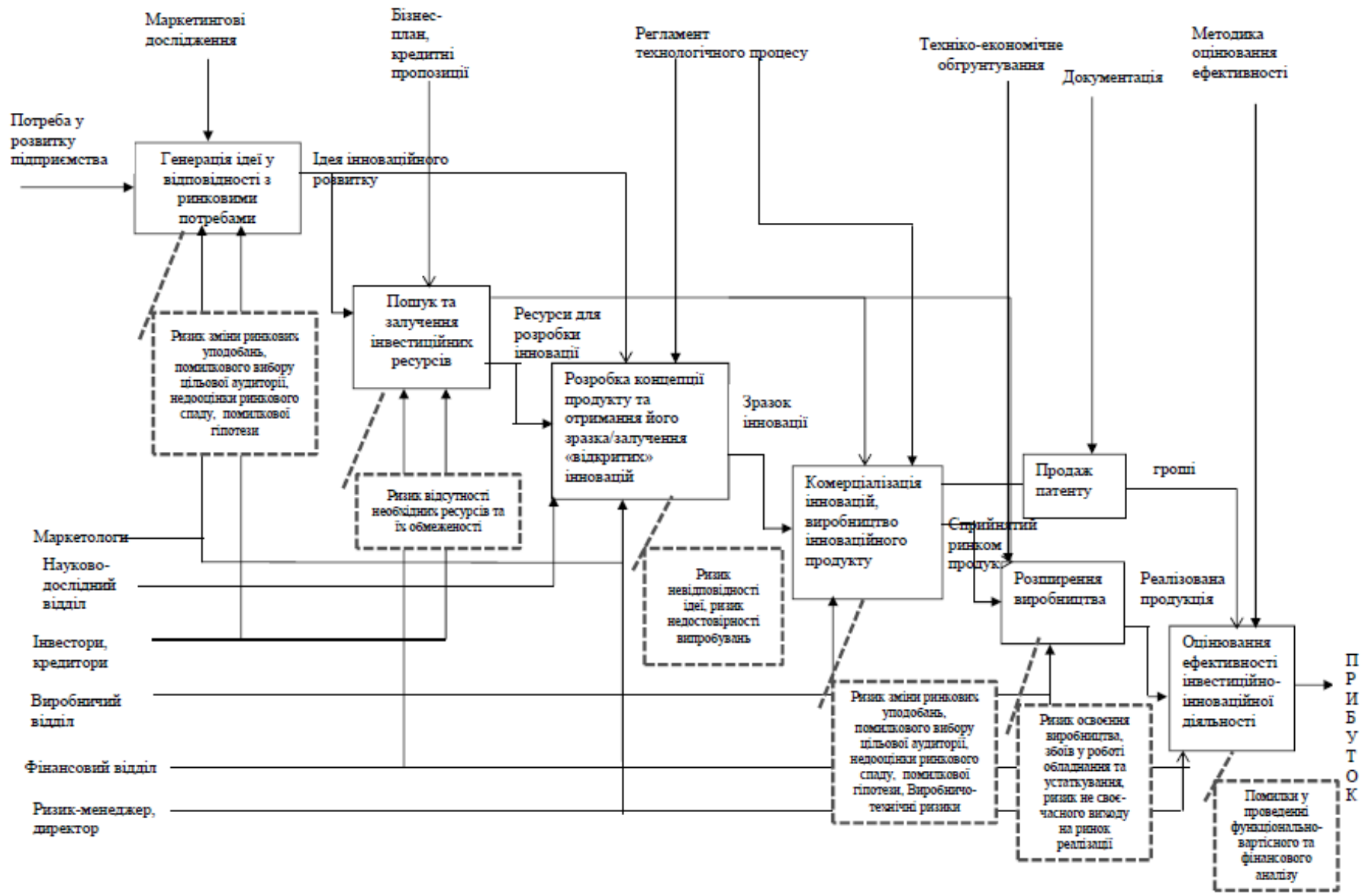


Рис. 1. Процесне управління розвитком підприємства з урахуванням ризиків

До найпоширеніших ризиків процесу управління розвитку підприємства відносять: 1) ризик помилкового вибору інноваційного проекту і його ідеї; 2) ризик незабезпечення інноваційного проекту достатнім рівнем фінансування; 3) маркетингові ризики; 4) ризики невиконання господарських договорів (контрактів); 5) ризик посилення конкуренції; 6) ризик недостатнього кадрового забезпечення; 7) ризики, пов'язані із забезпеченням прав власності на інноваційний продукт.

Ефективне та комплексне управління ризиками розвитку підприємства можливе лише завдяки впровадженню на підприємстві системи ризик-менеджменту.

Управління ризиками розвитку підприємства на інноваційних засадах це сукупність практичних заходів, сформованих на основі принципів, методів та інструментарію прийняття управлінських рішень з урахуванням критеріїв ефективності, що дозволяє знизити динамічний вплив зовнішнього та внутрішнього середовища на інноваційну діяльність, підвищити ефективність реалізації інноваційних проектів, зменшити втрати досягнення цілей інноваційного розвитку.

Управління ризиками ґрунтується на послідовному процесі дослідженні їх впливу та обранні напрямків їх регулювання.

Процес управління ризиками включає в себе наступні етапи [5]:

1. Взаємодія і консультування – на кожній стадії процесу ризик-менеджменту необхідно взаємодіяти та проводити консультації як із зовнішніми, так і з внутрішніми учасниками інноваційного процесу

2. Визначення контексту ризик-менеджменту – необхідно визначити зовнішні характеристики підприємницького середовища, внутрішні параметри організації, а також параметри ризик-менеджменту, в яких буде розвиватись процес.

3. Ідентифікація ризиків – визначення ризиків, здатних вплинути на інноваційний розвиток.

4. Аналіз ризиків – визначення наслідків, імовірності виникнення, і, як результат, ступеня ризику, а також причини та фактори виникнення ризикових ситуацій.

5. Оцінка ризиків – поділяється на якісну та кількісну. Якісний аналіз ризиків та умов їх виникнення з метою визначення їх впливу на успіх інновації. Кількісна оцінка ризиків – числове визначення величин окремих ризиків і ризику інновації в цілому. При кількісному аналізі використовується інструментарій теорії ймовірності, математичної статистики, теорії дослідження операцій, фінансового аналізу.

6. Прийняття та реалізація ризикового рішення – це визначення необхідних дій для попередження ризиків і реакції на загрози для подій інноваційного ризику, що вимагає реагування.

7. Моніторинг ризиків – постійний і систематичний контроль ситуації з метою своєчасного виявлення сигналів і ознак виникнення ризикових ситуацій і прийняття адекватних заходів щодо їх розв'язання.

Оцінювання ризику бізнес-процесу розвитку має фундаментальне значення при формуванні виходу (результату) процесу. Оскільки, саме співвідношення між рівнем ризику та можливими результатами визначає чи приймає підприємство даний напрямок інноваційного розвитку чи відхиляє мінімізуючи очікувані втрати.

Необхідно зазначити, що між ризиком та масштабом і новизною інновацій існує пряма залежність. Найвищий ризик мають проривні інновацій, а найнижчий – комплексні поступові (рис.2).

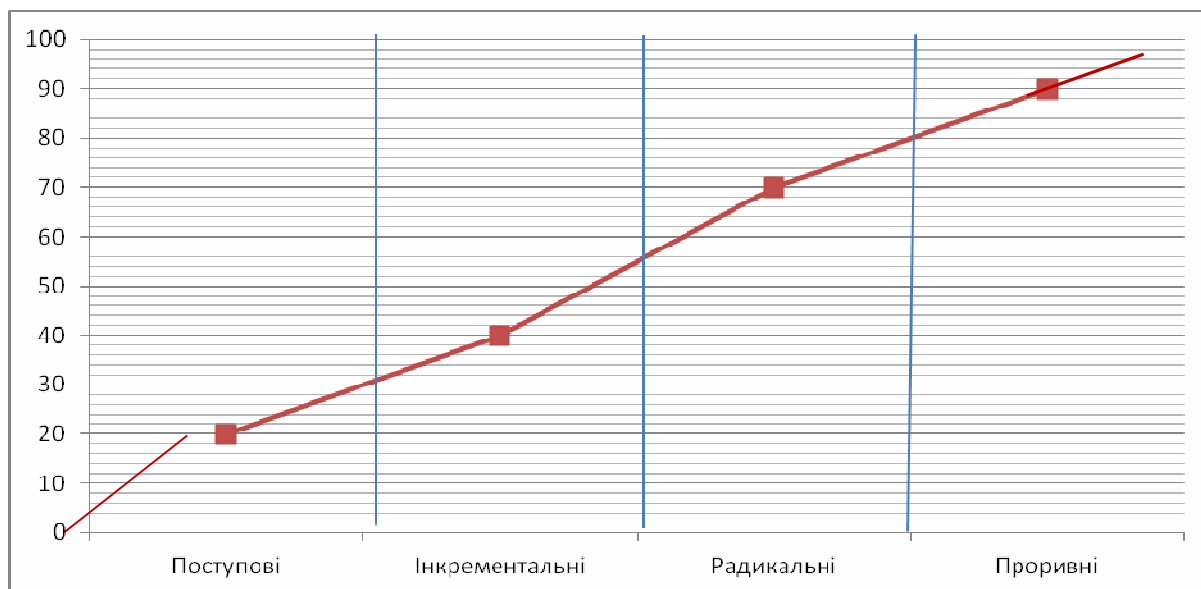


Рис. 2. Ступінь ризику інновацій в залежності від їх типу

Інновації на часткову модернізацію обладнання та технології виробництва, оновлення продукції, зниження витрат виробництва і підвищення матеріальної зацікавленості персоналу в результатах праці пов'язані із незначним ризиком і є обов'язковими умовами постійного підвищення ефективності діяльності. Зі значно більшим ризиком пов'язано впровадження принципово нових досягнень науки і техніки, які радикально змінюють технічну базу виробництва і організацію управління. До їх числа відносяться не тільки фундаментальні дослідження у техніко-технологічній галузі, а й нові організаційно-економічні рішення [1]. Ризик в інноваційній діяльності виникає через існування невизначеності зовнішніх умов і внутрішніх реалій процесів діяльності підприємств. Доцільність прийняття ризику інновацій може бути виявлена тільки після проведення його ґрунтовного кількісного та якісного оцінювання. Співвідношення можливих вигод від ризику та імовірних збитків від реалізації ризикової ситуації дозволяє визначити прийнятний рівень ризику. Оцінювання рівня ризику – один з найвідповідальніших і методично складних етапів процесу управління, від якості проведення якого залежить ефективність ризик-менеджменту взагалі.

Після визначення кількісного ступеня впливу ризику, його чинників та факторів впливу, актуальним стає питання визначення оптимальних методів його регулювання. Сформовані теорії ризику переважно базуються на традиційних методах уникнення або передавання ризику, проте отримання високого конкурентного прибутку та зростання вартості підприємства передбачає все ж таки прийняття ризику та його свідомого використання. Зрозуміло, що відмовитись від ризиків інноваційної діяльності, що безпосередньо забезпечує розвиток підприємства і його конкурентні позиції, неможливо, оскільки це спровокує виникнення стратегічного ризику втрати конкурентної позиції. Відповідно потрібно використовувати шляхи зниження негативного впливу ризику на інноваційну діяльність та свідомо йти на ризик, що дає можливість стратегічного інноваційного розвитку.

Вибір конкретного шляху регулювання ризику інноваційної діяльності залежить від досвіду керівника та його можливостей. Для досягнення більш ефективного результату необхідно використовувати не один, а сукупність методів мінімізації ризиків на всіх стадіях здійснення інноваційного процесу.

Для того щоб вибрати оптимальну сукупність методів управління ризиками, необхідно оцінити цілий ряд чинників: складність інноваційного проекту; наявність власних вільних коштів; ступінь впливу зовнішніх загроз; вартість послуг страхування, страхового капіталу; імовірність, розмір і специфіку ризику; передбачуваність ризику; етап реалізації проекту; якості і можливості учасників. До основних напрямів управління ризиками відносять: ухилення, збереження ризику, його зниження та передача, компенсація ризику.

Обов'язковою умовою процесного підходу є визначення показників оцінювання ефективності отриманих виходів (результатів) процесу, що дозволяє проводити своєчасний контроль якості виконання підпроцесу. Дослідивши досвід світових компаній, можемо зазначити, що вони встановлюються як KPI (Key Performance Indicators) в системі збалансованих показників BSC: фінанси, клієнти, процеси, розвиток.

Поєднуючи результати якісного та кількісного оцінювання ризиків бізнес-процесів розвитку з KPI, вважаємо що ефективне управління розвитком підприємства можливе лише з імплементацією у процес розвитку системи ключових індикаторів ризику підприємства (KRI - Key Risk Indicators). KRI – це кількісні або якісні показники джерел (факторів) ризику, які характеризують їх концентрацію. Індикатори використовуються для відстеження та різних ризикових подій, і доповнюють процес управління ризиками розвитком постійним моніторингом загроз та можливостей.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Розглянутий процес управління ризиками розвитку дозволить підприємства ефективно регулювати ступінь його впливу, оскільки банальна відмова від ризику уповільнює темпи розвитку. В стратегічному аспекті саме прийняття ризику дозволяє отримати довгострокові конкурентні переваги, оскільки забезпечує реалізацію процесу інноваційної діяльності, яка є спекулятивною за своєю природою. Налагодження системи оперативного врахування ризику на етапах управління розвитком, дозволяє ефективно запобігати негативним впливам від ризику завдяки встановленню KRI. Визначення та відслідковування значень потребує від менеджменту високого рівня управлінської та підприємницької майстерності. Подальші дослідження доцільно спрямувати у пошук та обґрунтування оптимальних форм поєднання KRI і методів управління ризиками.

#### **Список літератури.**

1. Куликова Е.Е. Управление рисками: инновационный аспект. - М.: Бератор-Паблишинг, 2008. — 112 с.
2. Лесохин В.З. Разработка бизнес-процессов совместных инвестиций с применением ППП МАТЛАБ – нейронные сети. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 90 с.
3. Литюга Ю. В., Ревуцька Н. В. Ризики інноваційної діяльності та сучасні аутсорсингові моделі її здійснення / Ю. В. Литюга, Н. В. Ревуцька // Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. праць / голов. ред. А. П. Наливайко. – К. : КНЕУ, 2012. – № 30. – С. 61–67.
4. Оптимізація бізнес-процесів: навч. посіб. / Г.О. Швиданенко, Л.М. Приходько. – К.: КНЕУ, 2012.- 487 с.
5. Anderson E.J. Business Risk Management: Models and Analysis. Wiley, 2013. – 384 p.

### References.

1. Kulikova, E.E. (2008), *Upravlenye riskami: innovacionnyj aspect* [Risk Management: Innovative Aspects], Berator-Pablyshynh, Moscow, Russia.
2. Lesokhyn, V.Z. (2011), *Razrabotka biznes-processov sovmestnyh investicyj s primeneniem PPP MATLAB – nejronnye seti* [Development of the business processes of joint investment with PPP MATLAB - neural networks], Izd-vo SPbHUEF, St.Petersburg, Russia.
3. Lytyuha, Yu. V. and Revuts'ka, N. V. (2012), “Risks and modern innovation outsourcing model for its implementation”, *Stratehiya ekonomichnoho rozvytku Ukrainy* vol 30, p. 61–67.
4. Shvydanenko, H.O. and Prykhod'ko, L.M. (2012), *Optymizatsiya biznes-protsesiv*: [Optimization of business processes], KNEU, Kyiv, Ukraine.
5. Anderson E.J. (2013), *Business Risk Management: Models and Analysis*, Wiley, New York, USA.

*Стаття надійшла до редакції 20.09.2015 р.*