



ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА

УДК 005.52: 005.334

JEL Classification: D 210, D 810

Федулова І.В.,
д-р екон. наук, професор,
професор кафедри менеджменту,
Миколайчук І.П.,
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
Джулай М.В.,
магістрант факультету економіки,
менеджменту та психології,
Київський національний торговельно-економічний університет

МАТРИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Fedulova I.V.,
dr.sc.(econ.), professor,
professor at the department of management,
Mykolaichuk I.P.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof., associate professor
at the department of management,
Dzhulai M.V.,
magistr of economics, management and psychology faculty,
Kyiv National Trade and Economics University

MATRIX APPROACH TO THE ORGANIZATION OF RISK MANAGEMENT SYSTEM AT THE ENTERPRISE

Постановка проблеми. Головне завдання організації системи ризик-менеджменту в діяльності будь-якого підприємства полягає у її сприянні формуванню системи захисту від негативних фінансових наслідків, непередбачених подій або несприятливих обставин, що виникають в процесі господарської діяльності. Це стосується організації роботи з виявлення, вимірювання та оцінювання ризиків для кожної бізнес-одиниці, що має бути відображено у виробленні загальної корпоративної позиції по цих ризиках. Як правило підприємства використовують різні засоби та інструменти для впровадження системи ризик-менеджменту в діяльність організації, що безпосередньо залежить від сформованої системи заінтересованості працівників в управлінні ризиками та їх залученості до даного процесу. При цьому обсяг прийнятих ризиків повинен відповідати загальним корпоративним принципам стратегії управління ризиками.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливість та актуальність проблематики ризик-менеджменту обумовлює її підняття у наукових працях багатьма вітчизняними та закордонними науковцями. Так, у закордонних дослідженнях поняття ризику, сутність, складові та чинники формування системи ризик-менеджменту на підприємстві розглядають Т. Бартон, У. Шенкір, П. Уокер [1], а також В. Вяткін, В. Гамза, Ф. Маєвський [2], ґрунтовні дослідження даної проблематики здійснюють вітчизняні науковці, серед яких доцільно виокремити наукові праці І. Вербіцької [3], А. Старостіної, В. Кравченко [4], Т. Мостенської, Н. Скопенко [5]. Методи оцінки та управління економічними ризиками досліджують Л. Донець [6], Т. Васильєва, С. Леонова, Я. Кривич [7], В. Лук'янова, Т. Головач [8] та інші вчені. Сутність та місце ризикології в економіці та підприємстві, проблематику її імплементації у зовнішньоекономічну діяльність підприємств обґрунтовують

В. Вітлінський та Г. Великоіваненко [9], а питання управління фінансовими ризиками розглядає Р. Пікус [10] тощо. Зокрема, проблематиці організації системи управління ризиками на підприємстві, а також узагальненню основних принципів її функціонування, стратегії і тактики управління ризиками, функціям ризик-менеджменту присвячено праці К. Семенової та К. Тарасової [11]. Незважаючи на ґрунтовний пласт проведених наукових досліджень у напрямі формування та розвитку ризик-менеджменту та отримання нових цікавих результатів, практично значимих для розвитку вітчизняних бізнес-структур, необхідно зазначити, що останнім часом увага до проблеми організації управління ризиками з боку представників вітчизняної управлінської методології дещо знижується. Недостатньо розробленими залишаються методичні положення, що дозволяють системно розглядати принципи побудови різних організаційних структур управління ризиками і визначити їх можливу структурну орієнтацію на підприємстві.

Постановка завдання. Метою статті є розроблення методичних положень і практичних рекомендацій щодо матричної організації системи управління ризиками на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети були визначені наступні **завдання**: обґрунтування основних методичних підходів до управління ризиками на підприємстві; діагностика підходів до організації процесу управління ризиками; розробка матричного підходу до організації процесу управління ризиками на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Необхідно зазначити, що формування організаційної структури системи управління ризиками перш за все залежить від типу підприємства, в якому вони створюються та його галузевої приналежності. Світовий досвід дозволяє умовно виокремити в типології організаційних структур управління три основні підходи до управління ризиками на підприємстві: активний, адаптивний і консервативний (рис. 1).



Рис. 1. Підходи до управління ризиками на підприємстві

Джерело: складено авторами на основі [7, с. 30]

Активний підхід до управління ризиками передбачає прагнення підприємства випереджати ризикові події, безперервно проводити їх моніторинг і контроль, що дозволить вчасно застосовувати управлінський вплив на ризикові події – ще до моменту їх настання у господарській діяльності та сформувати програму управління ними до початку їх природного виникнення. Адаптивний підхід до управління ризиками будується на адаптації виробничо-господарської діяльності до поточної ситуації. За такого підходу підприємство може контролювати лише частину ризиків, і, як правило, відшкодовувати непередбачені втрати. При цьому відбувається ефективне пристосовування підприємства як до позитивних зовнішніх можливостей, так і до загроз. Адаптація управління ризиками на підприємстві до зовнішнього середовища безпосередньо пов'язана зі стратегією організації. Реальна стратегія управління ризиками в даному разі полягає у визначенні можливих відхилень в процесі досягнення цілей та процесу адаптації діяльності до цих можливих відхилень [4, с. 72]. У порівнянні з активним підходом перевагою використання адаптивного підходу є відносно низькі витрати на моніторинг та контроль ризиків. Консервативний підхід базується на поглинанні підприємством або його партнерами вже реалізованих ризиків та їх наслідків. Витрати на прогнозування та управління ризиками за такого підходу є мінімальні, але можуть бути досить відчутні наслідки збитків, оскільки управління реагує лише на ті ризики, які вже реалізувалися або очікуються із високим ступенем ймовірності їх реалізації.

Дослідження наукових праць, присвячених обґрунтуванню методологічних підходів до управління ризиками показав, що в цілому вони зводяться до методів аналізу та оцінки впливу ризиків на результати діяльності підприємства, а також визначення шляхів їх мінімізації [12, с. 603]. Водночас система управління ризиками на підприємстві поєднує багато різних підсистем, серед яких вагоме місце повинно відводитися саме організації даного процесу та пошуку професіоналів бізнесу з ризикології.

Узагальнюючи досвід побудови різних типів організацій в умовно-змінному середовищі [1; 2; 5; 11], доцільно відзначити, що всі організаційні форми умовно поділяються на класичні (консервативні) й адаптивні. Найбільш поширеними класичними формами є функціональні та дивізійні організаційні структури управління. Функціональна структура передбачає існування в організації відокремлених підрозділів, які реалізують функції в результаті розподілу діяльності в межах окремих сфер (операційна діяльність, маркетинг, персонал, фінанси тощо). При зростанні обсягів завдань у межах підрозділів створюються більш дрібні структурні одиниці, функціонування яких сприяє більш ефективному досягненню цілей менеджменту.

Дивізіональна структура організації поділяється на підтипи, що орієнтовані на продукти, споживачів або на регіони та характеризується наявністю автономних відокремлених структурних одиниць, що зазвичай володіють власним виробництвом, маркетингом, постачанням і збутом. Продуктово-орієнтовані підрозділи створюються у тих випадках, коли організація реалізує своїм клієнтам значні обсяги окремих видів продукції (послуг), що є проблематичною без виокремлення спеціального підрозділу з відокремленим керівництвом, що спеціалізуватиметься на роботі з будь-яким продуктом. Потреба у ньому є завжди, коли обсяги виробництва й збуту продукту потребують пильного контролю з боку керівників для вчасного виявлення можливих небезпек і розроблення заходів запобігання ним. Дивізіональна споживачка структура означає спеціалізацію з обслуговування певних суб'єктів економіки. Розглянуті варіанти класичних організаційних структур управління можна вважати основними. Крім того, певну своєрідність в організаційну побудову вносить наявність у них філій (відділень) і виконання ними міжнародних операцій.

При розгляді господарських ризиків іноді можна не побачити їх жодної функціональної або предметної приналежності до будь-якого підрозділу організації, оскільки в кожній функціональній сфері господарської діяльності існують ризики, що можуть стосуватися без винятку кожного підрозділу, який своїм ризиком може зруйнувати ринкову позицію організації. На результати роботи усіх підрозділів організації загалом суттєво впливають зовнішні джерела виникнення ризиків [5; 9]. Функціональна спеціалізація пов'язана з внутрішніми джерелами ризиків, що переважно відбувається лише в межах формальної, а не реальної структури управління організацією.

З огляду на це, запропоновані науковцями підходи щодо організації управління ризиками на підприємстві (концентрована модель і управління ризиками в рамках розподіленої системи ризик-менеджменту [13]) доцільно доповнити матричним підходом, що демонструє рис. 2.



Рис. 2. Підходи до організації управління ризиками

Джерело: авторська розробка

При застосуванні концентрованої моделі всі питання управління ризиками концентруються в межах одного структурного підрозділу, до якого входять юристи, економісти, технологи, страховики та інші. При другому підході створюється окремий підрозділ моніторингу ризиків, а функції з безпосереднього управління ризиками передаються в інші відділи. Основними завданнями такого підрозділу є розробка корпоративної політики та специфічної методики ідентифікації ризиків, моніторинг всього процесу управління ризиками підприємства і передавання функцій оперативного управління ризиками в інші структурні підрозділи, які на підставі розроблених регламентів управляють притаманними для свого напрямку діяльності ризиками, уникаючи дублювання функцій на підприємстві.

Більшість великих корпорацій утримують у штаті посаду менеджера з управління ризиками, до обов'язків якого належить обґрунтування напрямів зниження всіх видів ризику. Зазвичай він розподіляє відповідальність за ризиковані рішення з менеджерами інших функціональних сфер, при цьому більшість питань він вирішує спільно із з технологом, маркетингом, HR-менеджером, інженером з техніки безпеки, начальником служби безпеки тощо. Однак, така структура організації ризик-менеджменту не може забезпечити оптимізацію рівня ризиків господарської діяльності масштабних підприємств, оскільки найважливішим етапом діяльності в рамках управління ризиками господарської діяльності є вибір методів оптимізації ризиків.

Аналіз наукових праць [4; 9] показав, що дані методи можуть бути розподілені на превентивно-профілактичні, або попереджувальні і компенсаційні, де перші повинні мінімізувати можливість настання негативної, небажаної події або знизити величину її наслідків, а другі – компенсаційні методи повинні оптимізувати систему компенсації ризиків у разі їх настання. Вибір методу буде визначатися значимістю впливу на господарську діяльність, ймовірністю настання ризику і величиною ризик-апетиту керівництва підприємства. Внаслідок цього важливим питанням є організація роботи окремого

департаменту ризик-менеджменту, який би оцінював і аналізував всі найважливіші ризики господарської діяльності.

Після з'ясування всієї сукупності і структурної конфігурації ризиків, які концентруються у завданнях департаменту ризик-менеджменту, відбувається формування найбільш раціонального типу організаційної структури управління підприємством, інтеграція якої залежить від таких чинників: життєвий цикл розвитку організації, структура ризикового профілю, середньооблікова чисельність працівників, особливості технологічного розвитку, регіональна локалізація підприємства, фінансовий стан, привабливість бізнесу, юридичні зобов'язання організації, стратегія розвитку підприємства і стратегія управління ризиками тощо. Від усіх цих обставин залежить обсяг роботи, яку потрібно планувати для сформованої системи ризик-менеджменту.

Необхідно зазначити, що підрозділ з ризик-менеджменту – це насамперед матрична структура, що утворюється через взаємодію по вертикалі функціональних підрозділів напрямками розвитку продуктів, споживачів або регіонів по горизонталі. Така структура дозволяє ефективно використовувати методи та інструменти процесу управління ризиками господарської діяльності, а саме: ідентифікувати всі виявлені ризики, оцінити їх, побудувати прогноз розвитку організації з урахуванням оціненого ризику, процес управління ризиком, контроль і моніторинг. Визначення поточного і залишкового ризиків при цьому будуть пронизувати горизонталь управління напрямками розвитку господарської діяльності, що дозволить більш гнучко адаптуватися до різних факторів невизначеності, використовуючи різні методи управління ризиками та у підсумку – найбільш ефективно реалізувати процес управління ризиком за кожним напрямком розвитку підприємства.

Найчастіше відповідальність за результативність управління ризиком бере на себе один із керівників вищого рівня управління підприємства, якому допомагають декілька фахівців, кількість яких залежить від особливостей і специфіки кожного конкретного випадку, але в цілому застосовується логіка поділу всієї роботи на два блоки: запобігання ризикових подій і зниження їх наслідків у випадку реалізації.

При організації системи управління ризиками на великих підприємствах і під час ускладнення роботи з ризик-менеджменту за окремими напрямками діяльності зазвичай виокремлюються такі підпроцеси, як: аналіз ризиків і управління безпекою бізнесу, що, як правило, відповідає за специфічні репутаційні ризики, пов'язані із негативними подіями, здатні погіршити стосунки зі стейкхолдерами, а також негативно позначитися на їх готовності підтримувати підприємство в його діяльності. Інвестори виокремлюють три головних групи ризиків – загрози, пов'язані із умовами ринку, регуляторною політикою та корпоративною репутацією. Ситуація ускладнюється ще й тому, що репутаційні загрози є негативними нематеріальними факторами, що можуть стати причиною кризової ситуації та вплинути на подальшу роботу підприємства. У великих холдингах служба управління ризиками найчастіше набуває форми департаментів, в яких управління може здійснюватися за специфічними групами ризиків, в т.ч. у великих корпораціях їх функціями є внутрішнє страхування та соціальний захист співробітників.

Департамент з управління ризиками може містити своєю чергою такі підрозділи (рис. 3).



Рис. 3. Організаційна структура департаменту управління ризиками

Джерело: авторська розробка

За такого варіанту побудови департамент управління ризиками має безпосередньо підпорядковуватися першому керівнику підприємства. Ризик-менеджмент тісно інтегрований у внутрішній контроль і аудит, тому організаційна структура ризик-менеджменту розглядається з ними одночасно. Якщо керівництво організації є головним органом з управління ризиком, то комітет з аудиту виконує розширені функції керівництва та є важливим інструментом управління різними сферами виникнення ризику в складних організаціях. Організований відповідно до сучасних принципів управління комітет з аудиту виконує завдання щодо вдосконалення процесу управління операційними ризиками, тоді як управління ризиком – це складне завдання, яке не може делегуватися будь-якому комітету, департаменту або команді.

Матричний метод розподілу завдань та повноважень – це побудова таблиці, що поєднує перелік структурних підрозділів або посад, які виконують певні функції з ризик-менеджменту та перелік функцій, згрупованих за основними сферами діяльності. У табл. 1 наведено приклад використання матричного методу при аналізі розподілу завдань та повноважень у сфері управління ризиками на підприємстві з продуктово-ринковою організаційною структурою управління.

Таблиця 1

Матриця процесу організації управління ризиками на підприємстві

Функції	Керівники вищого рівня управління	Керуючі окремими продуктовими групами	Підрозділи ризик-менеджменту
Комунікації	Прийняття рішення щодо здійснення комунікацій між структурними підрозділами і службою ризик-менеджменту	Збирання інформації, статистичних даних щодо ситуацій господарської діяльності	Аналіз документів і інформації, її максимально можливого рівня релевантності, надійності, повноти, точності, якості і вчасності при оптимальних витратах на її отримання, створення бази даних ризиків, передача інформації у зовнішнє середовище
Консалтинг	Координація діяльності, формування діалогу з причетними сторонами, встановлення ємності ризику, ризик-апетиту, толерантності до ризику	Діалог з причетними сторонами стосовно управління ризиками	Формування комунікативних зв'язків і консультування, кваліфікований обмін інформацією між організацією та причетними сторонами
Визначення контексту ризиків (зовнішнього і внутрішнього)	Контроль виявлених факторів ризику	Визначення всіх можливих джерел (факторів) ризику	Проведення інтерв'ю або письмових опитувань експертів, пошук тривожних симптомів
Ідентифікація ризиків	Визначення цільових показників, на які будуть впливати ризикові види діяльності, визначення необхідних ресурсів та облікових процедур	Перегляд і уточнення реєстру ризиків, закріплення ризиків за відповідними розпорядниками ризику	Складання реєстру ризиків, ідентифікація причетних по відношенню до підприємства сторін (внутрішніх і зовнішніх)
Аналіз і оцінка ризиків	Перевірка реєстру ризиків із визначеними оцінками, прийняття рішення про їх прийнятність / неприйнятність для підприємства, відповідно до визначеного ризик-апетиту і толерантності до окремих видів ризику	Діалог з експертами і причетними сторонами щодо величини наслідків і ймовірності реалізації ризиків	Визначення рівня ризику: оцінка наслідків (тяжкості) і ймовірностей ризикових подій, ранжирування ризиків, фіксація в реєстрі ризиків, а також відображення у регламентуючих документах (матриця ризиків)
Обґрунтування заходів з управління ризиками	Визначення балансу можливих витрат і вигод, затвердження і контролювання програми заходів з оброблення ризиків у відповідності із визначеним ризик-апетитом	Виконання розпорядниками певних ризиків плану дій з впливу на ризики	Робота з оціненими і ранжированими ризиками, складання плану дій з впливу на ризики, відстеження і контролювання виконання плану
Моніторинг і внутрішній аудит	Затвердження процедурних регламентів з ризик-менеджменту, внутрішні програми пере-вірок, оцінка ефективності управління ризиками	Звіт з ризику	Тестування ключових контролів і заходів з управління ризиками

Джерело: авторська розробка

Ключовими посадами у наведеній матриці є виконавчий директор з управління ризиками, якому підпорядковуються продуктові функціональні служби, керівники яких несуть відповідальність в цілому за ризики в процесі виробництва і реалізації продуктів, керуючі окремими видами ризиків, а також підрозділи з управління ризиками. По горизонталі в матриці фіксуються функції процесу ризик-менеджменту, за виконання яких дана посадова особа (підрозділ) відповідає (із зазначенням характеру цієї відповідальності), а по вертикалі зазначаються посадові особи (підрозділу), які беруть участь в реалізації ризик-менеджменту, а також ступінь і характер їх участі. Зібрана та узагальнена інформація зводиться в підсумкову матрицю рішень, за допомогою якої проводиться її аналіз на предмет дублювання окремих функцій ризик-менеджменту. У матрицю рішень вносяться всі необхідні додавання і уточнення, здійснюється її адаптація під кадрові можливості і стиль управління конкретного підприємства, після чого вона затверджується його керівництвом.

Матричний метод розподілу завдань, прав і відповідальності є досить простим у реалізації та володіє такими перевагами: унеможлиблюється відсутність виконання певної функції ризик-менеджменту, а також дублювання функцій; досягається наочність процедур підготовки, прийняття та реалізації рішень з управління ризиками; конкретизується розподіл завдань, прав і відповідальності в системі управління ризиком; полегшується процес складання за отриманими результатами положень і посад, ліквідуються перехреснення і паралелізм функціонування системи управління ризиками на підприємстві.

Висновки з проведеного дослідження. Організаційна структура ризик-менеджменту повинна базуватися на спільній аналітичній та прогностичній роботі фахівця з управління ризиками і відповідального працівника певного підрозділу. Важливим є володіння ними компетенціями щодо використання методів аналізу ризиків та інструментів управління ними. Підрозділ (департамент) з ризик-менеджменту повинен очолювати керівник вищого рівня управління, компетентного у сфері оцінки динаміки розвитку ризиків і визначенні їх впливів на досягнення цілей підприємства.

Література

1. Бартон Т. Л., Шенкир У. Г., Уокер П. Л. Риск-менеджмент. Практика ведущих компаний: пер с англ. Москва: Издательский дом «Вильямс», 2008. 208 с.
2. Вяткин В. Н., Гамза В. А., Маевский Ф. В. Риск-менеджмент: учебник. Москва: Издательство Юрайт, 2016. 354 с.
3. Вербіцька І. І. Ризик-менеджмент як сучасна система управління ризиками підприємницьких структур. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 5[22]. С. 282–291.
4. Мостенська Т. Л., Скопенко Н. С. Ризик-менеджмент як інструмент управління господарським ризиком підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. Економічні науки. 2010. № 3. С. 72–79.
5. Старостіна А. О., Кравченко В. А. Ризик-менеджмент: теорія та практика: навч. посіб. Київ: ІВЦ «Видавництво «Політехніка», 2018. 200 с.
6. Економічний ризик: методи оцінки та управління: навч. посібник / Т. А. Васильєва, С. В. Леонов, Я. М. Кривич та ін.; під заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Т. А. Васильєвої, канд. екон. наук Я. М. Кривич. Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 208 с.
7. Донець Л. І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
8. Лук'янова В. В., Головач Т. В. Економічний ризик: навчальний посібник. Київ: ВЦ «Академія», 2007. 462 с.
9. Вітлінський В. В., Великоіваненко Г. І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. Київ: КНЕУ, 2004. 480 с.
10. Пікус Р. В. Управління фінансовими ризиками: навч. посіб. Київ: Знання, 2010. 598 с.
11. Семенова К. Д., Тарасова К. І. Організація системи управління ризиками на підприємстві. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*; за ред. М. І. Зверькова (голов. ред.) та ін. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2015. Вип. 3. № 58. С. 221–227.
12. Проскура В. Ф., Білак Р. Г. Методологічні підходи до управління ризиками. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 599-607.
13. Шаповалов В. Как управлять рисками. URL: http://www.cfin.ru/finanalysis/risk/risk_mnagement.shtml (дата звернення: 24.09.2018).

References

1. Barton, T.L., Shenkir, W.G., and Walker, P.L. (2008), *Risk-menedzhment. Praktika vedushchikh kompaniy* [Making enterprise risk management pay off], translated from English, Izdatelskiy dom «Vilyams», Moscow, Russia, 208 p.
2. Vyatkin, V.N., Gamza, V.A., and Mayevskiy, F.V. (2016), *Risk-menedzhment* [Risk-management], textbook, Izdatelstvo Yurayt, Moscow, Russia, 354 p.
3. Verbitska, I.I. (2013), "Risk management as a modern risk management system of enterprise structures", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, no. 5 [22], pp. 282–291.
4. Mostenska, T.L. and Skopenko, N.S. (2010), "Risk management as a management tool economic risks enterprise", *Visnyk Zaporizkoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, no. 3, pp. 72–79.
5. Starostina, A.O. and Kravchenko, V.A. (2018), *Ryzik-menedzhment: teoriia ta praktyka* [Risk Management: Theory and Practice], tutorial, IVTs «Vydavnytstvo «Politekhnik», Kyiv, Ukraine, 200 p.
6. Vasylieva, T.A., Leonov, S.V., Kryvyh, Ya.M. et al. (2015), *Ekonomichniy ryzik: metody otsinky ta upravlinnia* [Economic risk: methods of assessment and management], tutorial, DVNZ «UABS NBU», Sumy, Ukraine, 208 p.

7. Donets, L.I. (2006), *Ekonomichni ryzyky ta metody yikh vymiriuvannia* [Economic risks and methods of measurement], tutorial, Tsentr navchalnoi literatury, Kyiv, Ukraine, 312 p.
8. Lukianova, V.V. and Holovach, T.V. (2007), *Ekonomichniy ryzyk* [Economic risk], tutorial, VTs «Akademiiia», Kyiv, Ukraine, 462 p.
9. Vitlinskyi, V.V. and Velykoivanenko, H.I. (2004), *Ryzykolohiia v ekonomitsi ta pidpriemnytstvi* [Riskology in economics and entrepreneurship], monograph, KNEU, Kyiv, Ukraine, 480 p.
10. Pikus, R.V. (2010), *Upravlinnia finansovymy ryzykamy* [Financial risk management], tutorial, Znannia, Kyiv, Ukraine, 598 p.
11. Semenova, K.D. and Tarasova, K.I. (2015), "Organization of risk management system at the enterprise", *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen: zb. nauk. prats*, Odeskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet, iss. 3, no. 58, pp. 221–227.
12. Proskura, V.F. and Bilak, R.H. (2017), "Methodological approaches to risk management", *Ekonomika i suspilstvo*, no. 9, pp. 599-607.
13. Shapovalov, V. "How to manage risks", available at: http://www.cfin.ru/finanalysis/risk/risk_mnagement.shtml (access date September 24, 2018).

Стаття надійшла до редакції 12.10.2018 р.

УДК 65.011

JEL Classification: D 200

Баглей Р.Р.,
канд. екон. наук, доцент,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,
Тернопільський національний економічний університет

РОЗВИТОК БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ: ПІДХОДИ, ПРОЦЕСИ, РЕГЛАМЕНТАЦІЯ

Bahlei R.R.,
cand.sc.(econ.), assoc. prof., associate professor
at the department of international economic relations,
Ternopil National Economic University

DEVELOPMENT OF BUSINESS MODELS: APPROACHES, PROCESSES AND REGULATION

Постановка проблеми. Сучасні тенденції розвитку виробничих процесів обумовлені глобальними змінами факторів функціонування підприємств: посилення конкурентної боротьби; впровадження інновацій і нових технологій; здорожчання матеріальних і трудових ресурсів; швидкою адаптацією суб'єктів господарювання до змін у виробничих процесах. Все це змушує здійснювати прискорений розвиток процесів управління бізнесом. Базисом господарської діяльності будь-якого підприємства виступає виробничий процес, тобто цілеспрямовані процеси діяльності, коли за допомогою різноманітних знарядь праці вихідні матеріали і предмети праці перетворюються у вироби, готові до споживання або подальшої обробки. Внаслідок цього суб'єкт господарювання повинен своєчасно виявляти і враховувати мінливі потреби діючих і потенційних покупців, використовувати наявні ресурси на пріоритетних напрямках робіт з проектування та розробки продукції. Це вимагає від суб'єктів господарювання осмислення і вироблення нових підходів до обґрунтування рішень у сфері управління бізнес-процесами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у створення наукового підґрунтя для формування й функціонування бізнес-процесів суб'єктів господарювання здійснено в роботах таких українських та закордонних авторів, як: Т. Давенпорт (T. Davenport), В. Демінг (W. Deming), В. Міллар (V. Millar), Е. Г. Ойхман, Е. М. Попов, М. Портер (M. Porter), М. Хаммер (M. Hammer) і Й. Чампі (J. Champy), Й. Е. Шорт (J. E. Short).

Так, на думку М. Хаммера (M. Hammer) і Й. Чампі (J. Champy), бізнес-процеси – це сукупність різних видів діяльності, у рамках якої на вході використовуються один або більше видів ресурсів, і в