

JEL Classification: D 81

UDC [330.131.7:658.014.1]:005.52](477)(043.3)

DOI: 10.30857/2415-3206.2018.1.10

**STRATEGIC APPROACH TO
MANAGING THE RISK OF THE
COMPANY'S BUSINESS PORTFOLIO**

**L.M. GANUSHCHAK-EFIMENKO¹
M.S. SHKODA¹, O. NIFATOVA¹**

¹ Kyiv National University of Technologies
and Design, Ukraine

Introduction and purpose of the research:

The inevitable condition of management is uncertainty. Innovation activity is more risky than other areas of entrepreneurship. In the conditions of instability of the economic situation, the problem of the risk of loss when the company invests in innovations becomes especially relevant.

Hypothesis of scientific research. It is assumed that the justification of enterprise risk management measures should be based on the synthesis of the economic feasibility of the method and its ability to address the risk, which will enable competent executives to choose effective risk management tools for the enterprise.

The aim is to study the process of risk management in the innovation activity of the enterprise, to develop and substantiate the recommendations for the formation of the enterprise risk management mechanism taking into account the ownership form and its size.

Research methods:

- comparison methods to identify the weak and strong points of the classification schemes, methods of risk assessment and management;
- systematization and classification to determine the characteristics (advantages,

disadvantages, peculiarities of application) of methods of enterprise risk assessment, risk management methods and construction of a classification scheme of enterprise risks as the basis of the mechanism of its risk management;

- decompositions in the construction of a business risk card due to the division and analysis of the totality of its business activities;

- expert assessments in determining the enterprise risks for small, medium and large enterprises in the field of mechanical engineering.

Results: substantiated and solved problems of implementation of the strategic approach in project risk management at the enterprise.

Conclusions: the mechanism of enterprise risk management based on the system approach combines the administrative, legal and organizational components, makes it possible to identify the risks of the company in three aspects (industry characteristic, form of ownership, size), ensures the formation of a portfolio of risks of a particular enterprise and creates the principles for improving the management mechanism for them. .

Keywords: risk management; balanced portfolio of the enterprise; strategic management; risks.

JEL Classification: D 81

УДК [330.131.7:658.014.1]:005.52](477)(043.3)

DOI: 10.30857/2415-3206.2018.1.10

**СТРАТЕГІЧНИЙ ПІДХІД ДО
УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ
ГОСПОДАРСЬКОГО ПОРТФЕЛЮ
ПІДПРИЄМСТВА**

**Л.М. ГАНУЩАК-ЄФІМЕНКО¹
М.С. ШКОДА¹, О.М. НІФАТОВА¹**

¹ Київський національний університет
технологій та дизайну, Україна

Вступ і мета дослідження: Неминучою умовою господарювання є невизначеність. Інноваційна діяльність більшою мірою, ніж інші напрямки підприємництва, сполучена з ризиком. В умовах нестабільності економічної кон'юнктури проблема ризику виникнення втрат при вкладенні фірмою засобів в інновації стає особливо актуальною.

Гіпотеза наукового дослідження. Передбачається, що обґрунтування заходів управління ризиками підприємства має ґрунтуватися на синтезі економічної доцільності методу та його здатності вирішити ризик, що надасть можливість компетентним виконавцям обирати ефективні інструменти управління ризиками підприємства.

Метою є дослідження процесу управління ризиками в інноваційній діяльності підприємства, розробка та обґрунтування рекомендацій щодо формування механізму управління ризиками підприємства із врахуванням форми власності та його розміру.

Методи дослідження:

- *методи порівняння* для виявлення слабких та сильних сторін класифікаційних схем, методів оцінювання ризиків та управління ними;
- *систематизації та класифікації* для визначення характерних ознак (переваг, недоліків, особливостей застосування)

методів оцінювання ризиків підприємств, методів управління ризиками та побудови класифікаційної схеми ризиків підприємства як фундаменту механізму управління його ризиками;

- *декомпозиції* при побудові карти ризиків підприємства за рахунок поділу та аналізу сукупності видів його підприємницької діяльності;

- *експертних оцінок* під час визначення ризиків підприємства для суб'єктів малого, середнього та великого підприємства галузі машинобудування.

Результати: обґрунтовано і вирішено проблеми реалізації стратегічного підходу в управлінні проектними ризиками на підприємстві.

Висновки: обґрунтовано механізм управління ризиками підприємства на основі системного підходу поєднує управлінську, правову та організаційну складові, дає можливість виявити ризики підприємства за трьома аспектами (галузева характеристика, форма власності, розмір), забезпечує формування портфелю ризиків конкретного підприємства та створює засади вдосконалення механізму управління ними.

Ключові слова: управління ризиками; збалансований портфель підприємства; стратегічний менеджмент; ризики.

Problem Statement. The use of different methods in ideas selection makes it possible to single out projects that promise the highest return on invested capital. However, the balance of the project portfolio is not guaranteed from a technical point of view with respect to the markets, time and risk. Project risk is traditionally defined as a potential, numerically measured loss potential for a project.

In innovative projects, technical, commercial and financial risks are inevitable, so when choosing them, it is necessary to take into account both their potential value and the likelihood of achieving the project's objectives.

Analysis of recent research. The concept of risk management includes the following components:

1. Risk assessment, that is, the identification of potential negative consequences of decisions, as well as side effects that could adversely affect the end result.

2. Processing the mechanism for responding to possible negative consequences.

3. Development of measures to neutralize or compensate for possible negative consequences of an activity [5, p. 66].

Risk analysis consists in obtaining the necessary data to make managerial decisions about the desirability of participating in a certain business project and developing tools to protect against possible financial losses. In order to take into account the potential risk of a particular business plan, data on the effects of possible risk factors that were noticed during the implementation of similar projects could be useful.

Responding to the possible negative outcomes of market activity involves the development of organizational and operational procedures of a preventive nature. These procedures include specific recommendations for specific actions in the event of adverse consequences [7, p. 116].

It is clear that one should not only avoid unreasonable risk, but never risk more of its own liquidity, as accurately as possible determining the future consequences of risky activities.

Unresolved parts of the problem. In conditions of growing dynamism of the external environment, there is a risk of successful implementation of innovative changes for enterprises. Therefore, a measurement system, a defined risk management strategy, and an assessment of the effectiveness of innovations are needed, and it is possible to make a reasonable decision about the appropriateness of their implementation.

The aim of the study is to generalize and develop the methodic foundations of risk management in the innovation activity of enterprises,

substantiate the provisions and practical bases of risk management in a balanced portfolio, and develop recommendations for improving the effectiveness of enterprise risk management in market conditions.

Main research results In the innovative activity of enterprises, the following types of risks are identified:

- actually innovative, that is the risks of not receiving the expected results of research, scientific and engineering developments;

- technological, due to the difficulties of technical and technological implementation of innovation, etc.;

- production, associated with the need for adaptation of technology, stops and interruptions in production, delays in the supply of raw materials and the like;

- economic (growth of costs, primarily at the stage of R&D, an increase in prices for raw materials and components, inflation, etc.);

- commercial (rejection of innovation by the consumer, a decrease in market capacity, the risk of repaying an analogue product that has patent protection, etc.);

- financial (credit, currency, interest and other risks associated with exchange transactions);

- social (the discrepancy of innovation to the cultural values of consumers, etc.);

- political (changes in legislation, priorities, administrative restrictions, etc.);

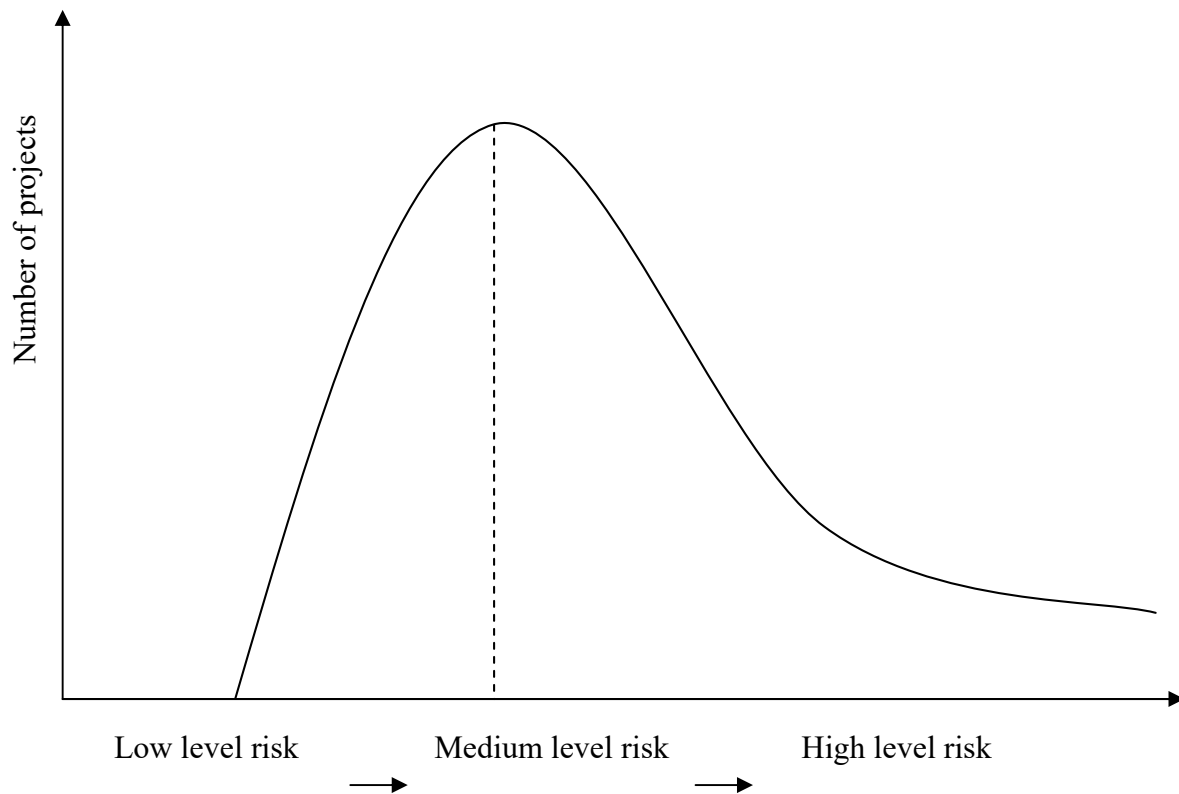
- branch, that is specific risks of branch activity (industry, construction, agriculture, transport, finance, etc.);

- ecological and natural-climatic;

- risks of willful unlawful actions (fraud, etc.) [3].

The higher the risk, the higher the return, and therefore the company's business portfolio includes innovative projects with a wide range of risks, since the returns are equated to them. Investors investing venture capital are interested in "making money" on the whole portfolio, and not on any particular innovative project.

The data in Fig. 1 give an idea of the overall spectrum of risks for projects. Obviously, there are new projects with zero risk. A balanced portfolio should combine a set of profitable projects with a risk of lower than average and moderate returns, and projects with a high degree of risk and high returns.

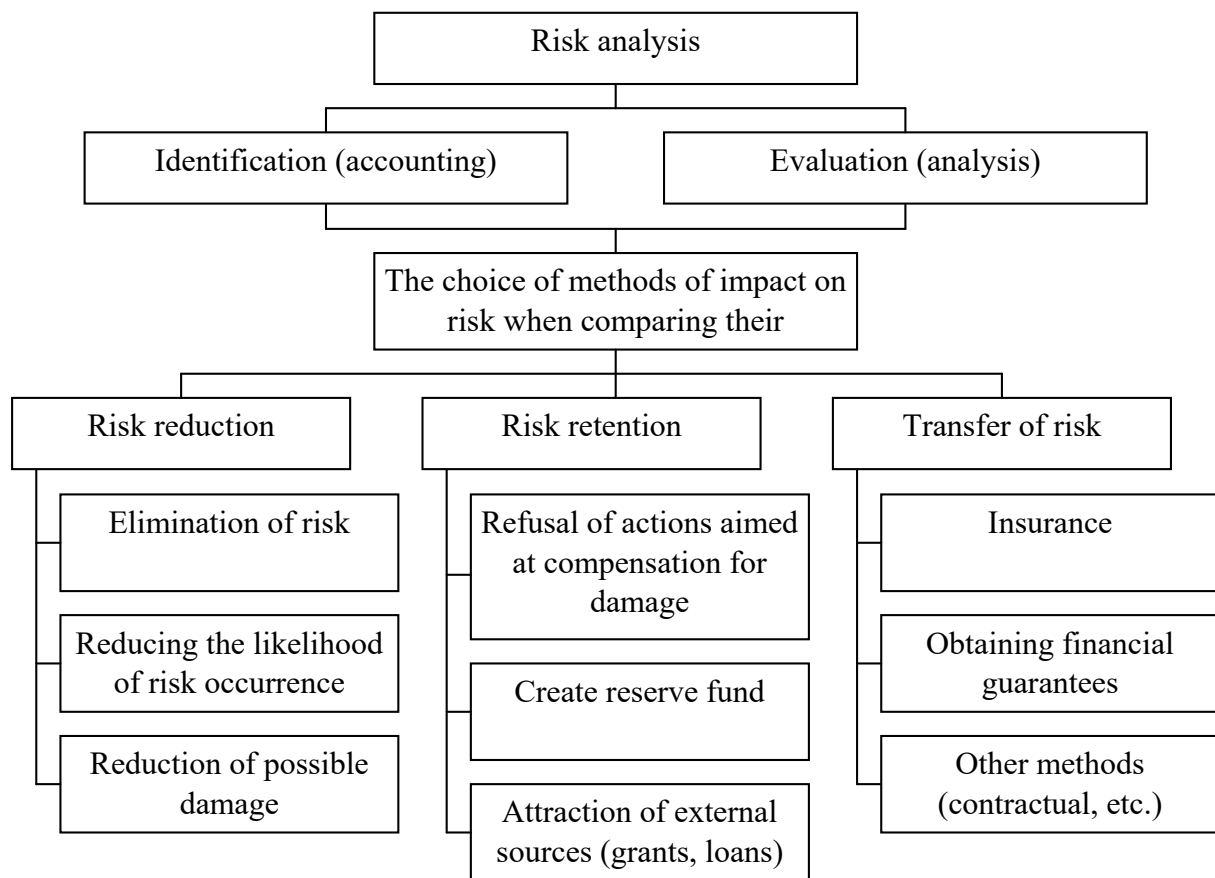


Source: author's design.

Fig. 1. Risk balancing in the enterprise portfolio

The goal of risk management is to maintain a balanced mix of project risks and benefits. The risk management strategy includes the following actions (Fig. 2):

- analysis of factors and conditions affecting the probability of risk;
- analysis of possible risks: identification of potential risk areas and identification of all possible risks;
- evaluation (measurement) of certain types of risk and the risk of the project as a whole: determining the size of costs and losses;
- establishment of standards for limiting risk levels;
- choosing ways to reduce and hold risks, identify sources to cover losses;
- redistribution (diversification) of risks;
- creation and maintenance of a database of project risks: accumulation and processing of retrospective information about risk situations and past consequences of risk manifestation, development of recommendations for changes in the maximum permissible (normative) values of risk in the future.



Source: author's design.

Fig. 2. Risk Management Scheme at the enterprise

Business literature notes that the risk management system is the definition of possible hazards and the development of contingency plans, which is a necessary and valuable strategy. However, the use of multiple statistical probabilities in assessing potential hazards can lead to quantitative risk hoax and the refusal to implement a profitable project.

Conclusions Analysis and planning of project risks are an integral part of the complex project expertise and serve as a tool for making the right innovative decision. The choice of the method of risk reduction is realized as a result of comparing the necessary funds to reduce it with the benefits of preventing damage.

If we can't give an unambiguous answer to the question of the attractiveness of the project for the investor, then we determine the efficiency criterion, that is, the most favorable ratio between the profitability and the riskiness of the project. With this approach, profitability is understood not just as capital gains, but as a growth rate of the funds, which, firstly, fully compensates for the inflationary (general) decrease in the purchasing power of money over

the innovation cycle period, and secondly, covers the investor's risks associated with inadequate arrived.

Thus, the project will be attractive for the investor if its real profit, taking into account the risk payment, will exceed any other ways of investing the capital. The criterion for the effectiveness of risk management in the implementation of the project will be the change in the value of the enterprise as a whole.

References

1. Ansoff, I. (2004). Strategicheskoe upravlenie [Strategic Management]. Translation from English; Scientific edition and author's foreword L.I. Evenko. Moscow: Ekonomika. 489 p. [in Russian].
2. Antoniuk, L.L., Poruchnyk, A.M., Savchuk, V.S. (2003). Innovatsii: teoriia, mekhanizm rozrobky ta komertsializatsii [Innovation: theory, mechanism of development and commercialization]. Kyiv: KNEU. 394 p. [in Ukrainian].
3. Vitlinskyi, V.V. (2002). Ekonomichniy ryzyk: ihrovi modeli [Economic Risk: Gaming Models]. Kyiv: KNEU. 446 p. [in Ukrainian].
4. Vitlinskyi, V.V., Verchenko, P.I. (2000). Analiz, modeliuvannia ta upravlinnia ekonomichnym ryzykom [Analysis, modeling and management of economic risk]. Kyiv: KNEU. 292 p. [in Ukrainian].
5. Ganushchak, L.M. (2007). Umovy formuvannia stratehii rozvytku innovatsiinoho potentsialu derzhavnykh pidpriemstv [Conditions for formation of strategies for development of innovative potential of state enterprises]. Ahrarnyi visnyk Prychornomia [Agrarian Bulletin of the Black Sea Region], No. 37, P. 65–68 [in Ukrainian].
6. Gryshchenko, I.M. (2016). Pidpriemnytskyi biznes: pidruchnyk dlia studentiv vyshchyykh navchalnykh zakladiv [Business Entrepreneurship: Textbook for Students at Higher Educational Institutions]. Kyiv: Hramota. 520 p. [in Ukrainian].
7. Goncharova, N.P. (2008). Teoretiko-metodicheskie aspekty formirovaniia innovatsionnoi politiki [Theoretical and methodological aspects of the formation of innovation policy]. Aktualni problemi ekonomiki [Actual Problems of Economics], No. 4, P. 62–73 [in Russian].

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ.; науч. ред. и авт. пред. Л. И. Евенко. – М.: Экономика, 2004. – 489 с.
2. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. – К.: КНЕУ, 2003. – 394 с.
3. Вітлінський В. В. Економічний ризик: ігрові моделі / В. В. Вітлінський. – К.: КНЕУ, 2002. – 446 с.
4. Вітлінський В. В. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком / В. В. Вітлінський, П. І. Верченко. – К.: КНЕУ, 2000. – 292 с.
5. Ганущак Л. М. Умови формування стратегій розвитку інноваційного потенціалу державних підприємств / Л. М. Ганущак // Аграрний вісник Причорномор'я. – 2007. – № 37. – С. 65–68.
6. Грищенко І. М. Підприємницький бізнес: підручник для студентів вищих навчальних закладів / І. М. Грищенко. – К.: Грамота, 2016. – 520 с.
7. Гончарова Н. П. Теоретико-методические аспекты формирования инновационной политики / Н. П. Гончарова // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 4. – С. 62–73.

8. Gryshchenko, I.M., Radionova, N.Y. (2018). Obgruntuvannya efektyvnykh rishen u konteksti stratehichnoho upravlinnia vytratamy pidpriemstv lehkoï promyslovosti na osnovi analizu lantsiuzhka tsinnosti [Rationale for Effective Solutions in the Context of Light Industry Enterprises Strategic Cost Management Based on the Value Chain Analysis]. Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu tekhnologii ta dyzainu. Seriya Ekonomichni nauky [Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design. Series: Economic sciences], Vol. 119, No. 1, P. 35–44 [in Ukrainian].

9. Hrynov, A.V. (2003). Innovatsiinyi rozvytok promyslovykh pidpriemstv: kontseptsiia, metodolohiia, stratehichne upravlinnia [Innovative Development of Industrial Enterprises: Concept, Methodology, Strategic Management]. Kharkiv: INZhEK. 308 p. [in Ukrainian].

10. Manoylenko, O.V., Kravchenko, S.M. (2014). Teoretyko-metodychni aspekty vdoskonalennia derzhavnoi investytsiinoï polityky z rozvytku sektora naukoïemnykh vyrobnytstv [Theoretical and Methodical Aspects of Improving the State Investment Policy on Development of Knowledge-Intensive Industries]. Problemy ekonomiky [Problems of Economy], Issue 4, P. 104–109 [in Ukrainian].

8. Грищенко І. М. Обґрунтування ефективних рішень у контексті стратегічного управління витратами підприємств легкої промисловості на основі аналізу ланцюжка цінностей / І. М. Грищенко, Н. Й. Радіонова // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки. – 2018. – № 1 (119). – С. 35–44.

9. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління / А. В. Гриньов. – Х.: ІНЖЕК, 2003. – 308 с.

10. Манойленко О. В. Теоретико-методичні аспекти вдосконалення державної інвестиційної політики з розвитку сектора наукоємних виробництв / О. В. Манойленко, С. М. Кравченко // Проблеми економіки. – 2014. – № 4. – С. 104–109.