

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528) [www. economy.nayka.com. ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 12, 2018 | 27.12.2018 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2018.12.120](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.12.120)

УДК 65.330.1

*I. A. Нечаєва,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту,
Запорізький національний технічний університет
Є. А. Дьордій,
студентка, Запорізький національний технічний університет, м. Запоріжжя*

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВА В СЕКТОРІ ІТ-ПОСЛУГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

*I. Nechayeva
Ph.D.in Econimics, docent,
Zaporizhzhya National Technical University, Zaporizhzhia
E. Dordiy
student of Zaporizhzhya National Technical University, Zaporizhzhia*

RISK MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE IN THE IT SERVICE SECTOR AS AN INSTRUMENT FOR IMPROVING IT COMPETITIVENESS

В ринкових умовах питання оцінки потенційних і реальних ризиків для діяльності підприємства набуває самостійного теоретичного і прикладного значення. Цей аспект стає невід'ємною частиною теорії і практики управління, що дозволяє не уникати ризиків, а управляти ними. Мета управління ризиками підприємницької діяльності полягає в розробці і реалізації управлінських рішень, спрямованих на усунення ризикових ситуацій, що виникають в процесі діяльності підприємства, тобто відновлення початкового стану або тенденції його позитивного розвитку в зовнішньому середовищі при мінімально можливих втратах.

Управління ризиками та їх мінімізація є вагомим чинником розвитку і стабільності організації, підвищення конкурентоспроможності на ринку, що потребує попереднього їх виявлення та оцінки. У статті проведено аналіз галузевої конкуренції за методом дослідження п'яти конкурентних сил. Виявлено та оцінено специфічні ризики ІТ-компанії. Запропоновано заходи щодо зниження впливу ризиків. Надано рекомендації щодо підвищення конкурентоспроможності. Розроблено модель інформаційного забезпечення системи управління ризиками в компанії.

In the market conditions of question of estimation of potential and real risks for activity of enterprise acquires an independent theoretical and applied value. This aspect becomes inalienable part of theory and practice of management, that allows not to avoid risks, but manage them. The aim of management the risks of entrepreneurial activity consists in development realization of administrative decisions, risk situations that arise up in the process of activity of enterprise sent to the removal, id est proceeding in the initial state or tendencies of him positive development in an environment at minimum possible losses. A management and

their minimization risks are the ponderable factor of development and stability of organization, increase of competitiveness at the market that needs their previous exposure and estimation. Every enterprise functions in the zone of permanent risks, and than more difficult his organization and intercommunications with the outer world, the more difficult and more various peculiar to him risks. Proportionally probability of origin of new risks increases the high rate of height of industry of IT for companies. Therefore one of major directions of increase of stability and competitiveness of IT-company the construction of effective control system by risks must become. Thus a management process must come true system and include an exposure, authentication, risk estimation, analysis of consequences of his influence, forming of the effective events directed to envisage the origins of risk events and reduce them negative consequences. The decision of the put task is possible only within the framework effectively operating complex control system by the risks of enterprise. The article analyzes sectoral competition by the method of research of five competitive forces. The specific risks of the IT Company were identified and evaluated. Proposed risk reduction measures. Provided recommendations for increasing competitiveness.

Ключові слова: *ризика; управління ризиками; конкуренція; конкурентоспроможність; IT-галузь.*

Keywords: *risks; risk management; competition; competitiveness; IT-development.*

Постановка проблеми Галуззю, що стрімко розвивається та впливає на інші сфери діяльності людини – є IT-галузь. Суспільство вже не може уявити своє існування без новітніх технологій, програм, які надає IT-сфера. Щороку на ринку з'являються нові компанії, що прагнуть надавати якісні IT-послуги, однак тільки незначна частка з них може утриматись на висококонкурентному ринку. Тому постають питання: 1) якими шляхами можна підвищити конкурентоспроможність підприємств, що потребує, у першу чергу, аналізу конкуренції у галузі IT; 2) як та за рахунок чого знизити специфічні ризики, притаманні даній сфері.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню управління ризиками, природи виникнення ризиків і методам їхнього регулювання присвячені праці багатьох відомих авторів: О. А. Фірсової, В. Н. Уродовських, В. В. Вітлінського, Г. І. Великоіваненка, Н. В. Хохлова, І. І. Оніщенко та інших.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є аналіз галузевої конкуренції, оцінка її впливу на діяльність IT-компаній, виявлення шляхів підвищення її конкурентних позицій та мінімізації ризиків на ринку IT-послуг.

Виклад основного матеріалу. Внаслідок кризи в Україні з'являється дослідницький інтерес до тих галузей народного господарства, які в найближчому майбутньому будуть високо конкурентними на світових ринках. Одним із таких напрямів є IT-індустрія, яка незалежно від складних умов, продовжує залучати іноземні інвестиції та створювати в країні робочі місця.

За результатами минулого року IT-сектор України продовжує своє зростання більш високими темпами, ніж економіка країни в цілому [1]. За даними аудиторської компанії PwC, в 2017 р. ринок IT зріс на 20% [1].

Податкові надходження від IT-сектору в державний бюджет в 2017 р. збільшилися на 38% проти показника попереднього року і склали 7,8 млрд грн. [1].

Експорт IT-послуг збільшився до 3,6 млрд доларів. Інформаційні технології впевнено займають третю позицію за рівнем експортних надходжень, поступаючись тільки агробізнесу та металургії. Внесок ринку IT в економіку України в 2017 р. склав близько 4% ВВП країни, і, за оцінками експертів, в наступні роки продовжить збільшуватися [1].

На ринку IT-послуг існує «велика п'ятірка лідерів»: Luxoft, SoftServe, EPAM Systems, Ciklum та GlobalLogic. Абсолютним лідером з росту стала компанія EPAM Systems, яка за півроку збільшила штат своїх співробітників на 270 працівників, що складає 8% росту.

Завдяки українським IT-фахівцям, які працюють сьогодні на західних замовників, Україна через 10-15 років може перетворитися на найбільший технологічний центр світу. Фахівці з України розробляють програмне забезпечення для найскладніших медичних приладів, військової техніки, автомобілів майбутнього, освоєння космосу тощо [4].

Більше 80% всіх аутсорсингових IT-компаній України працюють на зовнішні ринки. Більшість клієнтів компаній, виходять на українських розробників з Європи 67,7% і Північної Америки та Австралії – 56,7% [7].

Отже, ІТ-галузь дуже швидко набуває стадії зрілості. Це призводить до поступового посилення конкуренції в усіх її сегментах, причому компанії змагаються не лише за долю на ринку, а й за інвестиції та персонал. Для того, щоб залишатися висококонкурентними, компаніям доводиться переглядати свої стратегії в конкурентній боротьбі і шукати ефективні рішення формування конкурентних переваг.

Стан конкуренції в сегменті, згідно теорії М. Портера, залежить від дії п'яти основних конкурентних сил: ризик появи товарів-субститутів, внутрішньогалузеві загрози конкуренції, проникнення нових конкурентів, загроза (ризик) втрати клієнтів, загроза (ризик) нестабільності постачальника. Основними показниками, що визначають дію п'яти конкурентних сил, є: умови попиту; виробничі умови; характер стратегії компанії; наявність підтримуючих або пов'язаних галузей [2, 476].

"Модель п'яти сил (напрямів) конкуренції – це ефективний метод аналізу основних конкурентних сил, що впливають на положення фірми на ринку. Ця модель дає можливість більш цілеспрямовано оцінити конкурентний стан на ринку і на цій основі розробити такий варіант довгострокової стратегії фірми, який в найбільшій мірі забезпечить її захист і одночасно сприятиме створенню додаткових конкурентних переваг" [2, 476].

Практичне застосування моделі Портера припускає проходження двох етапів. Перший – оцінка тиску кожної з п'яти сил на позиції підприємства; другий – вибір відповідної стратегії реакції.

На основі проведеного аналізу сформована таблиця конкурентних сил галузі ІТ (табл. 1).

Проведений аналіз дозволив зробити висновок про те, що компаніям необхідно звертати основну увагу на виробництво нового продукту і правильне його позиціонування. Диференціація ІТ-продуктів грає в даному випадку важливу роль, оскільки це допомагає компаніям надати своєму своїм розробкам специфічні риси, які відрізняють їх від конкуруючих компаній, і сприяє залученню більшої кількості покупців.

Таким чином, конкуренція між компаніями на ринку ІТ-послуг визначається значною мірою впливом галузевої конкуренції, ринковою владою покупців і загрозою появи товарів заміників, що, у свою чергу, є стимулом для розробки нових стратегій диференціації продукту і фокусуванні на збільшенні прибутку і утриманні користувачів.

Таблиця 1. Результати аналізу п'яти сил конкуренції за Портером

Сили конкуренції на ринку ІТ	Ступінь впливу	Опис
Ризик товарів-субститутів	Середній	Компанії мають унікальні пропозиції на ринку, але виникає ризик появи аналогів.
Внутрішньогалузеві загрози конкуренції	Високі	Ринок є висококонкурентним та має перспективний розвиток. На ринку присутні п'ять лідерів галузі: Luxoft, EPAM, SoftServe, GlobalLogic, CikLum. Немає можливості повного порівняння продуктів різних фірм.
Загроза проникнення нових конкурентів	Висока	Високий ризик входження нових гравців. Нові компанії з'являються постійно через високі темпи зростання ринку (у 2,5 рази збільшуючись кожні 4 роки), незважаючи на середній рівень початкових інвестицій.
Загроза втрати клієнтів	Помірна	Портфель клієнтів має середні ризики. Без ключових клієнтів можливе значне падіння продажів.
Загроза нестабільності постачальника	Низька	Постійні стабільні постачальники.

При цьому необхідно звертати особливу увагу на те, що диференціація продукту на ринку ІТ-послуг має на увазі значні фінансові вкладення, які спрямовуються на формування компетентності для виробництва комплексних послуг за допомогою інвестицій в навчання і підвищення кваліфікації персоналу, а також сертифікації фахівців і отримання досвіду в реалізації масштабних проектів. Тому диференціація продукту на ринку ІТ-послуг в довгостроковій перспективі – це можливість забезпечити відносно безпечне майбутнє компаній.

Посилення конкурентної позиції компанії неможливе без зниження (мінімізації) ризиків, що притаманні її діяльності.

Проведений в роботі аналіз дозволив виділити п'ять груп ризиків, що мають досить високу ймовірність виникнення, а саме: політичні, економічні, операційні та юридичні ризики (табл. 2, рис.1), та визначити рівень основних ризиків компанії (табл.3).

Таблиця 2. Головні ризики ІТ-компанії

Група	Ймовірність виникнення	Рівень шкоди	Опис ризику
Фінансово-економічні ризики	3	4	A1 29 березня 2017 р. Сполучене Королівство офіційно повідомило Європейський Союз про свій намір вийти з союзу. Це спричинило значну нестабільність на світових фінансових ринках та коливання валют, що призвело до посилення курсу долара США відносно британського фунта та євро.
			3
	4	3	A3 Невиконання зобов'язань за кредитами або зменшення кредитних рейтингів окремих державних або фінансових установ може призвести до послаблення економічних умов у країнах, де клієнти розташовані.
	4	4	A4 Luxoft здійснює бізнес у кількох країнах; це покриває компанію ризиками, пов'язаними з коливаннями валют. У фінансовому році, що закінчився 31 березня 2017 року, 56,5% продажів були в доларах США, 28,3% - у євро, 12,7% - у польських злотих та 12,5% - у російських рублях.
	2	3	A5 Концентрований контроль IBS Group Holding Limited обмежує здатність власників звичайних акцій впливати на корпоративні проблеми у найближчому майбутньому, і в результаті може постраждати ринкова ціна акцій класу А.
	Операційні ризики	5	4
2			
2		2	B3 Залежність від сторонніх працівників, проблеми найму кваліфікованих спеціалістів.
5		3	B4 ІТ-індустрія підлягає швидким і суттєвим змінам у технологіях, методології та галузевих стандартах.
3		3	B5 Висока конкуренція у галузі
Юридичні ризики		3	2
	5		

Ймовірність		Рівень шкоди				
		Незначний	Низький	Середній	Істотний	Катастрофічний
5	Висока			B4, B5	D1	
4	Середня			A3	A4	
3	Низька		A2, C1	B1	A1	
2	Незначна	B2	B3	A5		
1	Малоймовірно					

Рис. 1. Матриця ризиків ІТ-компанії

Таблиця 3. Рівні ризиків компанії ІТ-компанії

Рівень ризику	Види ризику	Короткий опис
Критичний	Політичні	Ризики, пов'язані з веденням бізнесу в країнах Центральної та Східної Європи
	Операційні	Проблеми безпеки, викликані несанкціонованим доступом
Високий	Фінансово-економічні	Невизначеність на фінансових ринках, створена "брейксітом" Ризики, пов'язані з коливаннями курсу, високою інфляцією. Погашення кредитів або зменшення кредитних рейтингів фінансових установ.
	Операційні	Ризики, пов'язані з швидкою та значною зміною технологій, методологій та галузевих стандартів.
Середній	Економічні	Ймовірність обмеження вільної торгівлі та підвищення тарифів на товари, що ввозяться в США. Податкові реформи Концентрація контролю над IBS Group Holding Limited на голоси, що обмежує здатність інших акціонерів впливати на корпоративні проблеми.
	Юридичні	Порушення договорів конфіденційності та незаконного присвоєння власної інформації
Низький	Операційні	Дефекти конструктивних або програмних помилок Залежність від сторонніх працівників та конкуренції кваліфікованих фахівців

В сучасних умовах базою для управління ризиком є концепція прийнятного ризику, що передбачає ефективне зниження рівня ризику та доводить його до прийнятного стану. Логіка зниження рівня ризику показана на рис. 2.

Як правило, першочергові заходи реагування на ризик – контроль за ходом діяльності і процесами організації. Це знижує рівень ризику, але якщо залишковий ризик все ж вище, ніж прийнятний для організації, то необхідно передбачити спеціальні заходи реагування на ризик (рис. 3).

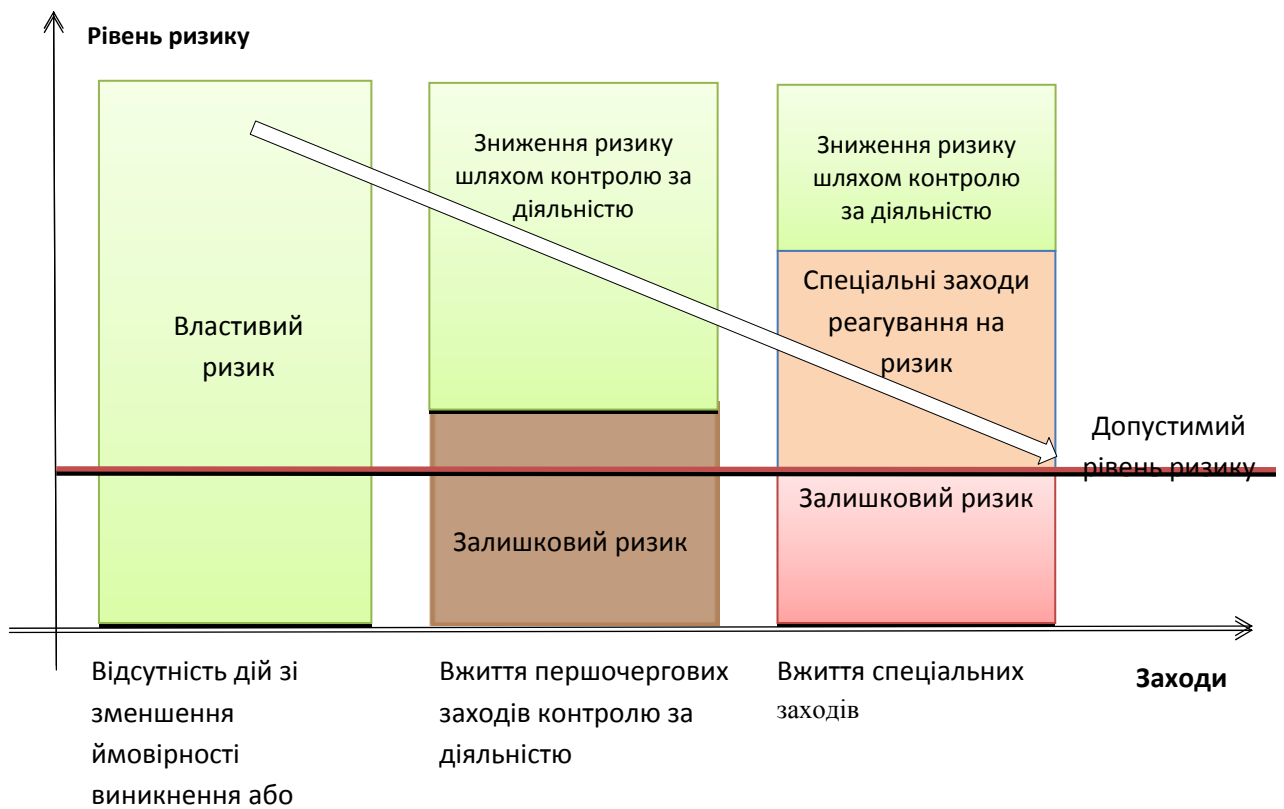


Рис. 2. Загальна логіка зниження рівня ризику до прийняттого рівня

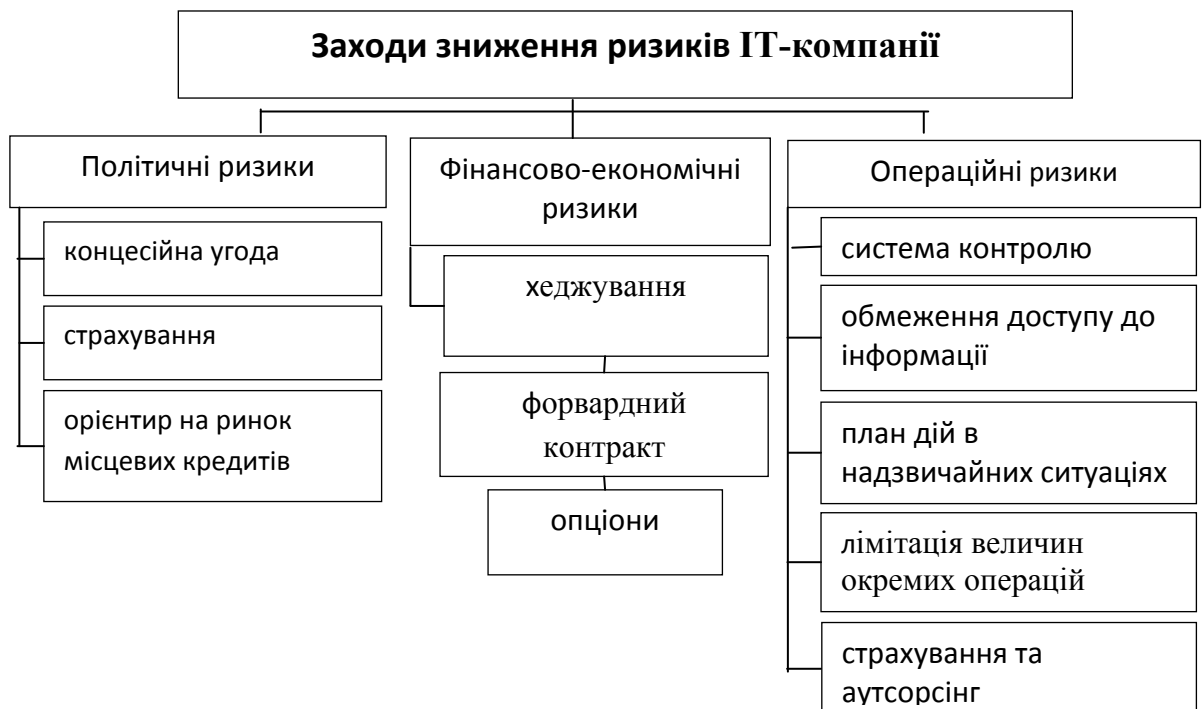


Рис. 3. Заходи зниження ризиків ІТ-компанії

Управління ризиком в організації мають здійснювати спеціалізовані підрозділи або підсистема (система) управління ризиками (СУР) в системі управління підприємством. Якщо компанія не має СУР взагалі, то вже тільки це є серйозним стратегічним ризиком.

У великих ІТ-компаніях, де робота з управління ризиками ведеться щодня та потребує регулярної та оперативної інформації, застосування спеціальних програмних ресурсів і технічних засобів може виявитися економічно вигідним. В роботі запропонована модель інформаційного забезпечення СУР ІТ-компанії (рис. 4):

- 1 етап – ідентифікації ризиків полягає в систематичному виявленні і вивченні ризиків, що характерні для діяльності компанії;
- 2 етап – аналіз ризиків. На даному етапі проводиться ідентифікація та класифікація ризиків;
- 3 етап – моделювання ситуації. На цьому етапі імітується ситуація виникнення ризику - «що буде, якщо...»;
- 4 етап – прийняття рішень. На даному етапі аналізуються всі можливі варіанти дій та сценаріїв розвитку реакції на ризик;
- 5 етап – контролю та моніторингу передбачає постійний нагляд за результатами вибору тих, чи інших стратегій та заходів.

Модель інформаційного забезпечення СУР ІТ-компанії дозволить сформувати необхідну базу, для подальшого формування і розвитку процесів аналізу ІТ-ризиків.

Оптимально побудовані процеси аналізу ризиків дозволяють закласти міцний, надійний, але в той же час відносно гнучкий інформаційний фундамент, на якому стає можливим побудувати надійний домен інформаційних технологій, що забезпечує організації якісним і відносно "безризиковими" процесами.

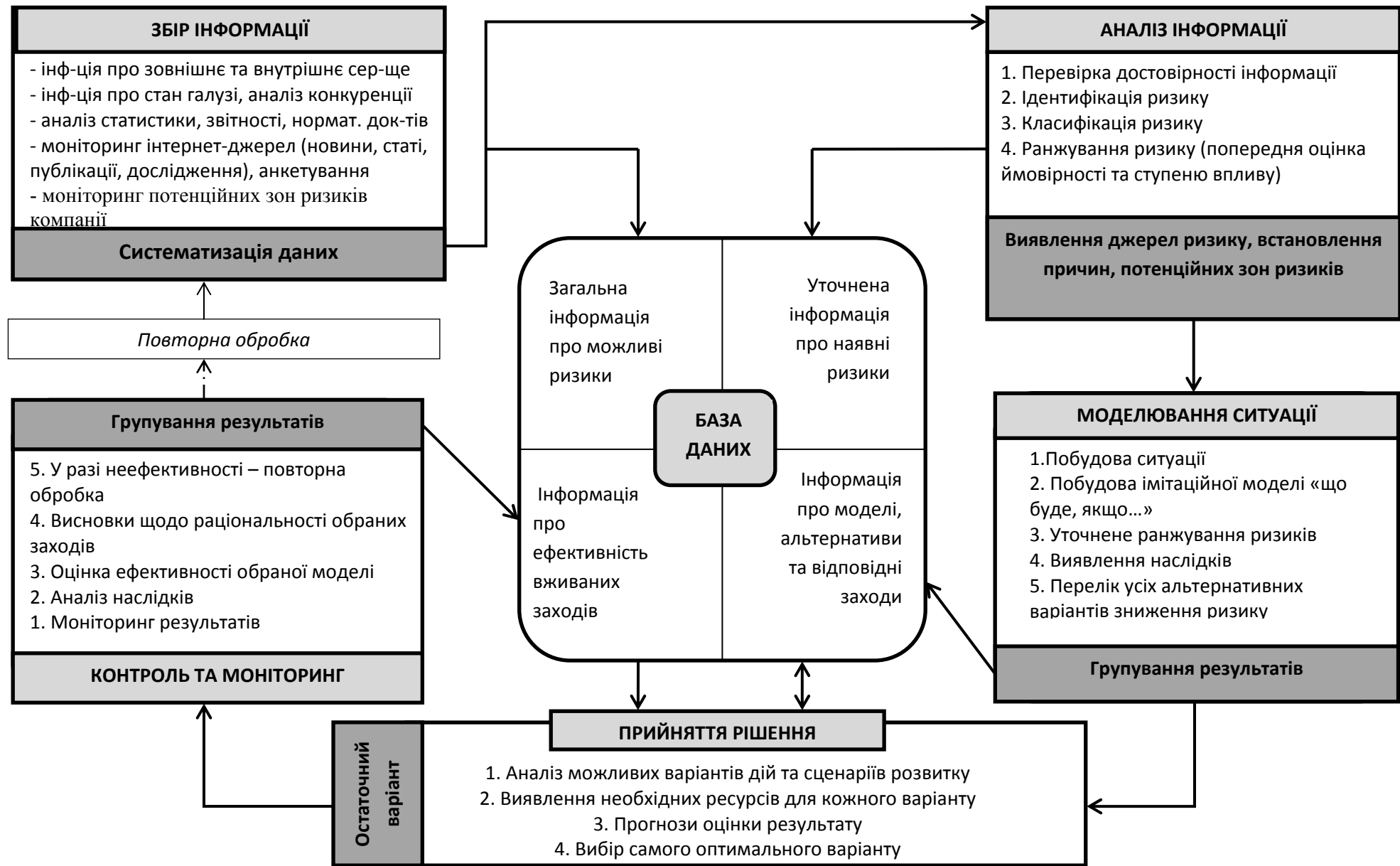


Рис. 4. Модель інформаційного забезпечення СУР (власна розробка)

Висновки. Отже, проведений аналіз дозволяє зробити наступні висновки та надати підприємствам ІТ-галузі такі рекомендації:

- 1) дотримуватися стратегії диференціації, тобто зміцнення унікальності продукту і зосереджуватись на такому цільовому ринку, для якого важливі унікальні характеристики. Конкурентна стратегія – стратегія лідерства продукту;
- 2) основні зусилля зосереджувати на створенні високого рівня знань про продукти та підвищення обізнаності про унікальні особливості продукту;
- 3) щоб зберегти конкурентоспроможність, необхідно постійно стежити за пропозиціями конкурентів та появою нових гравців;
- 4) посилення лідерських позицій, що буде заважати проникненню нових конкурентів на ринок;
- 5) концентрувати діяльність на побудові довгострокових та стабільних відносин з клієнтами;
- 6) позиціонувати себе як відомий бренд, який може гарантувати якість і високий рівень обслуговування.

Список літератури.

1. ІТ України. Допомогати не можна заважати. *Новини фінансів*: веб-сайт. URL: <https://news.finance.ua/ua/news/-/419649/it-ukrayiny-dopomagaty-ne-mozhna-zavazhaty> (дата звернення: 02.12.18).
2. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. Москва: Альпина Паблшер, 2008. 720 с.
3. Украинский IT-рынок: итоги 2017 и перспективы. *Спільнота програмістів*: веб-сайт. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/2017-summary/> (дата звернення: 02.12.18).
4. Технологічна Мекка. Десять ІТ-компаній, завдяки яким про Україну знають у світі. *Телевізійна служба новин*: веб-сайт. URL: https://tsn.ua/nauka_it/tehnologichna-mekka-desyat-it-kompaniy-zavdyaki-yakim-pro-ukrayinu-znayut-u-sviti-740040.html (дата звернення: 05.12.18).
5. Цифрові можливості Luxoft: веб-сайт. URL: <https://www.luxoft.com/digital-capabilities/technologies/> (дата звернення: 03.12.18).
6. Як ТОП-25 українських ІТ-компаній ростуть в період кризи. *Новини Hi-Tech бізнесу*: веб-сайт. URL: <http://startupline.com.ua/other/top25-july> (дата звернення: 03.12.18).
7. Тенденції ІТ-аутсорсингу в Україні. *Новини Hi-Tech бізнесу*: веб-сайт. URL: <http://startupline.com.ua/events/trends-in-it-outsourcing-in-ukraine> (дата звернення: 03.12.18).
8. Пример анализа пяти конкурентных сил модели Майкла Портера. *Повербрендінг*: веб-сайт. URL: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/praktika-analiza/> (дата звернення: 05.12.18).
9. Бабанін О. С. Статистика розвитку ІТ-ринку в США, Україні й світі. *Статистика України*. 2013. № 1. С. 22–27.

References.

1. Financial news of Ukraine (2018), “IT of Ukraine. Help can not be disturbed”, available at: <https://news.finance.ua/ua/news/-/419649/it-ukrayiny-dopomagaty-ne-mozhna-zavazhaty> (Accessed 2 December 2018).
2. M. Porter, (2008), Konkurentnoe preymuschestvo. Kak dostyeh' vysokoho rezul'tata y obespechyt' eho ustojchyvost' [Competitive advantage. How to achieve a high result and ensure its stability], Al'pyna Pablysher, Moscow, Russia.
3. DOU: Community of Programmers (2017), “Ukrainian IT-market: the results of 2017 and prospects for 2018”, available at: <https://dou.ua/lenta/articles/2017-summary/> (Accessed 2 December 2018).
4. TV news service of Ukraine (2017), “Technological Mecca. Ten IT companies, thanks to which they know about Ukraine in the world”, available at: https://tsn.ua/nauka_it/tehnologichna-mekka-desyat-it-kompaniy-zavdyaki-yakim-pro-ukrayinu-znayut-u-sviti-740040.html (Accessed 5 December 2018).
5. The official site of Luxoft (2018), “Digital Capabilites”, available at: <https://www.luxoft.com/digital-capabilities/technologies/> (Accessed 3 December 2018).
6. Hi-Tech Business News (2018), “How TOP 25 Ukrainian IT companies are growing during the crisis”, available at: <http://startupline.com.ua/other/top25-july> (Accessed 3 December 2018).
7. Hi-Tech Business News (2018), “Trends in IT outsourcing in Ukraine”, available at: <http://startupline.com.ua/other/top25-july> (Accessed 3 December 2018).
8. Overprint (2018), “An example of the analysis of the five competitive forces of the model of Michael Porter”, available at: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/porter-model/praktika-analiza/> (Accessed 5 December 2018).
9. Babanin O. S. (2013) “Statystyka rozvytku IT-rynku v SShA, Ukraini j sviti”, *Statystyka Ukrainy*. vol. 1, pp. 22-27.

Стаття надійшла до редакції 20.12.2018 р.