

УДК 330.341.1: 330.131.7

*Т.А. РЕДЧИЦЬ*, студент, НТУ «ХПІ», Харків  
*С.І. ВІХЛЯЄВА*, к.е.н., доц., НТУ «ХПІ, Харків

## **ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ**

Стаття присвячується розробці економічних і організаційних методів зниження ризику на основі системного підходу до управління цими ризиками. Пропонується впровадження та застосування інструментарію коректної оцінки інноваційного ризику, який дозволить менеджерам підприємств вибирати й здійснювати ефективні методи керування інноваційним ризиком та істотно скоротити негативний вплив факторів ризику, що призведе до одержання більшого ефекту від інвестицій. У роботі розкриваються етапи управління ризиками та методи зниження ризиків. Пропонований механізм може бути використаний в промисловості в ході оцінки ризику і ефективності інноваційних проєктів.

The article is dedicated to development of economic and organizational methods of decline of risk on the basis of systems approach to the management by these risks. Introduction and application of tool of correct estimation of innovative risk, which will allow to the managers of enterprises to choose and carry out the effective methods of management by the innovative risk and substantially to shorten the negative influencing of factors of risk, that will result in the receipt of greater effect from investments, is offered. The stages of management by the risks and methods of decline of risks open up in-process. The offered mechanism can be used in industry during estimation of risk and efficiency of innovative projects.

**Ключові слова:** поняття ризику та системи керування ризиками на підприємстві, схема місця керування ризиками в процесі розробки й реалізації управлінських рішень, етапи управління ризиками, методи зниження ризиків.

**Вступ.** Актуальність даного дослідження полягає в тому, що робота на промислових інноваційно-активних підприємствах виконуються десятки інноваційних проєктів, при здійсненні яких підприємства розраховують надалі мати конкурентні переваги перед іншими учасниками ринку. Однак на цьому інноваційному шляху в підприємств виникають певні труднощі, пов'язані з тривалим освоєнням етапів виробництва інноваційної продукції. Результатом впливу такого ризику є в багатьох випадках істотна втрата ефекту від інвестицій. У ряді ж випадків реалізація факторів ризику приводить до необхідності припинення проєктів і прямим фінансовим втратам. У цих умовах промисловим підприємствам необхідний інструментарій коректної оцінки інноваційного ризику. Застосування такого інструментарію дозволить менеджерам підприємств вибирати й здійснювати ефективні методи керування інноваційним ризиком, що, у свою чергу, дозволить істотно скоротити негативний вплив факторів ризику й домогтися одержання істотного ефекту від інвестицій.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розвиток етапів управління ризиком, розробка економічних та організаційних методів керування інноваційним ризиком з урахуванням інтересів учасників проекту.

Дослідження по даній темі базуються на загальнонаукових принципах проведення комплексних наукових досліджень.

**Методологія.** При проведенні дослідження були використані такі методи: метод семантичного аналізу (при уточненні поняття "ризик"); метод ситуаційного аналізу (при розробці підходів до визначення якісних і кількісних аспектів оцінки ризику); матричний метод (для систематизації і впорядкування цілей, завдань і видів ризику інноваційних проектів). Інформаційною базою статті є теоретичні і методичні розробки учених, наукові статті, матеріали конференцій.

Інноваційний розвиток зазнає істотного впливу елементів невизначеності, чим зумовлюється високий ризик інноваційної діяльності. Цей ризик стає особливо значним в умовах трансформації вітчизняної економіки і переходу її на ринковий шлях розвитку, оскільки багато важливих рішень приймаються в умовах неповної, неточної або суперечливої інформації [6].

Беручи до уваги визначення П.Г. Грабового уточнюю сутність поняття ризику: ризиком в інноваційній діяльності слід розуміти можливість (загрозу) втрати господарюючим суб'єктом частини своїх ресурсів, недоотримання доходів чи виникнення додаткових витрат у результаті здійснення виробничо-збутової і фінансової діяльності, яка спирається на нові технології, нові продукти, нові способи їхньої реалізації і т. д.

Оскільки альтернативи інноваційному шляху розвитку немає, то виникає об'єктивна необхідність розробити способи запобігання, зниження чи компенсації можливих негативних наслідків ризику. Для цього необхідно спочатку кількісно оцінити величину ризику конкретної інновації (як імовірності негативних наслідків, так і величини можливих втрат), виділити і дослідити вплив і частку кожного з факторів ризику в загальній сумі можливих втрат. Результати оцінки ризику варто враховувати при прийнятті суб'єктами господарської діяльності рішень про вибір стратегії і тактики інноваційного розвитку, плануванні науково-технічної, виробничо-збутової і фінансової діяльності. Проблема ризику посідає важливе місце в ринкових дослідженнях, що передують розробці і виведенню на ринок інновацій зокрема і ринкової діяльності взагалі.

У системі керування організацією керування ризиками виявляється компонентом підсистеми розробки й реалізації управлінських рішень. Таким чином, керування ризиками здійснюється не заради зниження ризиків, а заради підвищення якості й обґрунтованості управлінського (особливо стратегічного) рішення [7]. Місце «керування ризиками» у процесі розробки

й реалізації управлінських рішень зображено на схемі 1.

На підприємстві за умов ринкової економіки постійно діють найрізноманітніші ризики. Системний підхід до управління ними означає: охоплення управлінням ризиком горизонтальних і вертикальних ієрархічних рівнів організації; взаємозв'язок всіх управлінських елементів підприємницького ризику; виділення управління ризиком в окремий вид спеціалізованої діяльності, яка тісно пов'язана з функціями, що виконують інші працівники.

Система управління ризиками на підприємстві — діяльність, пов'язана з виявленням економічних ризиків, з'ясуванням їх прийнятності рівня і застосуванням комплексу заходів для запобігання втратам і їх зменшенням.

Процес управління ризиком охоплює такі етапи:

1) визначення (формулювання) мети, відповідно до якої обирають ступінь прийнятності ризику (для підприємницької структури головною метою є забезпечення стійкого існування організації у невизначеному середовищі);

2) визначення меж ризику, які встановлюють юридичні особи, обмежуючі рішення самого підприємства, терміни подій, ступінь ризику;

3) встановлення факторів (причин або рушійних сил, які породжують ризиковані процеси) і джерел ризику (конкретних складових факторів, які зумовлюють можливість втрат);



Рис. 1 – Місце керування ризиками в процесі розробки й реалізації управлінських рішень

4) розпізнавання ризику, яке полягає у виявленні конкретних факторів та джерел, що можуть спричинити виникнення ризикованих ситуацій;

5) несприятливої ситуації і величини втрат в абсолютному або відносному вираженні;

б) розрахунок або встановлення гранично допустимих рівнів різних видів

ризик. Цей розрахунок дає змогу визначити межу величини ризику, яку підприємець не може перевищити;

7) вибір методів управління ризиком, обґрунтування ефективності обраного методу. Рішення про те, який з методів управління ризиком обрати, приймає відповідальна особа. Після цього необхідно оцінити ефективність різних антикризових заходів та обрати оптимальні;

8) застосування обраного методу управління ризиком (або сукупності методів). Досвідчені менеджери готуються до несподіванок і з метою своєчасного реагування на негативні наслідки ризикової ситуації розробляють так звані альтернативні плани. Альтернативні плани визначають, що саме повинен робити працівник у несприятливій ситуації і яких наслідків можна очікувати, їх перевагою є можливість швидко діяти за несприятливих умов;

9) оцінка результатів процедури управління ризиком, контроль за змінами ризикової ситуації. На останньому етапі управління ризиком підбивають підсумки. [5].

**Результати дослідження.** До економічних і організаційних методів зниження ризику можна віднести наступне:

1) Метод відхилення від ризиків заснований на відхиленні інвестиційного проекту у випадку виявлення яких-небудь ненадійних дій партнерів, контрагентів, постачальників, розроблених і представлених замовникові документів.

2) Метод розподілу ризиків між учасниками проекту, його співвиконавцями, субпідрядниками.

3) Метод диверсифікованості (розподілу) ризиків шляхом розподілу інвестицій на різні проекти. Диверсифікованість може стосуватися будь-яких сфер діяльності організації.

4) Метод локалізації джерел ризику використовується в тих порівняно рідких випадках, коли вдається досить чітко й конкретно ідентифікувати джерела ризику. Визначивши економічно найнебезпечніший етап або ділянку діяльності, можна зробити його контрольованим.

5) Метод хеджирування використовується в страхуванні, зниженні ризику від втрат, обумовлених несприятливими для організації змінами ринкових цін на товари в порівнянні з тими, які враховувалися при укладанні договору. Суть хеджирування полягає в тому, що продавець (покупець) товару укладає договір на його продажу (покупку) і одночасно здійснює ф'ючерсну угоду (угоду за поточними цінами з передоплатою, але за умови покупки в майбутньому)

6) Метод компенсації ризиків відноситься до методів, що попереджають, керування шляхом стратегічного планування діяльності організації. Для цього на стадії планування ми повинні в планових показниках компенсувати майбутні

труднощі й невизначеності шляхом створення резервів.

7) Метод страхування ризику укладається в утворенні спеціального страхового фонду, його розподілі й використанні для подолання різного роду втрат і збитків шляхом виплати страхового відшкодування.

Метод дисипації ризику являє собою більш гнучкі інструменти керування ризиками. Один з основних методів дисипації полягає в розподілі загального ризику шляхом об'єднання з іншими учасниками, зацікавленими в успіху спільної справи. [1].

**Висновки.** З результатів дослідження можна зробити висновок, що основою управління ризиком є цілеспрямований пошук і організація роботи із зниження ризику, отримання і збільшення переваг в невизначеній господарській ситуації. Стратегічна мета управління ризиком полягає в забезпеченні стійкості функціонування організації за умов невизначеності зовнішнього і внутрішнього середовища, тактична мета — в одержанні найбільшого прибутку за оптимального допустимого для підприємця співвідношення прибутку і ризику. Світова практика свідчить, що при виборі методу управління ризиками сучасні менеджери керуються концепцією прийнятного ризику. При виборі конкретного методу управління прийнятим ризиком підприємство повинне керуватися принципом економічної доцільності, який означає, що слід обирати той метод управління ризиком, витрати за яким менші, ніж ефект від його використання.

Метою подальших досліджень є розробка методів розрахування ефекту кожного заходу щодо управління ризиком. У сукупності ці заходи зі всіма іншими компонентами повинні бути включені в програму оптимізації ризиків в організації. В умовах нестабільного економічного і політичного середовища формування і реалізація подібної програми вельми актуальна.

**Список літератури:** 1. Валдайцев С.В. Риски в экономике и методы их страхования.-СПб.: СПбДНТП, 1992, с. 4-26. 2. Глухов В.В., Коробко С.Б., Маринина Т.В. Экономика знаний: Учебное пособие. – СПб.: Питер, 2003. – 528 с. 3. Гунин В.Н., Баранчев В.П., Устинов В.А. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7.-М: Инфра-М, 2000, с.219-248. 4. Лук'янова В.В., Головач Т.В. Економічний ризик: Навч. посібник. – К.: Академ. видав., 2007. – 464 с. 5. Машина Н.І. Економічний ризик і методи його вимірювання: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 188 с. 6. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2007. – 400 с. 7. Фатхудинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. 5-е изд. – СПб.: Питер, 2006. – 448 с.

Подано до редакції 12.02.2010