

УДК : 005.53 : 005.591.6 : 330.131.7 : 658

О. М. Дериколенко,
к.е.н., старший викладач кафедри економіки та бізнес-адміністрування,
Сумський державний університет

ОБҐРУНТУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ УРАХУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ РИЗИКІВ

SUBSTANTIATION OF INDUSTRIAL ENTERPRISES MANAGEMENT DECISIONS ON THE BASIS OF INNOVATIVE RISK

В статті досліджено основні функції управління інноваційними ризиками промислових підприємств, запропоновано можливі заходи щодо зменшення негативних наслідків ризиків інноваційних проєктів, представлена деталізована схема прийняття управлінських рішень щодо впровадження інноваційних проєктів, систематизовані внутрішні та зовнішні засоби оптимізації інноваційних ризиків.

Ключові слова: управління, інноваційний проєкт, інноваційний ризик, функції, заходи, наслідки, схема, рішення, промислове підприємство.

Basic functions of industrial enterprises innovative risks management are investigated, possible measures on reduction of negative consequences of innovative projects risks are offered, detailed scheme of management decisions acceptance on implementation of innovative projects is presented, internal and external means of innovative risks optimisation are systematised.

Keywords: management, innovative project, innovative risk, function, measures, consequences, scheme, solution, industrial enterprise.

Вступ. Слабкість вітчизняного інноваційного розвитку спричинена, з одного боку, недостатньою увагою держави (недосконалою законодавчою базою, відсутністю фінансової підтримки тощо), а з іншого, внутрішніми суб'єктивними факторами підприємств (браком економічних знань з сучасного менеджменту, недостатнім володінням необхідними навичками, відсутністю досвіду та неналежним управлінням).

Проблеми обґрунтування управлінських рішень щодо інноваційної діяльності взагалі чи окремих інноваційних проєктів (ІП) зокрема, широко висвітлені в роботах чисельних вітчизняних і закордонних вчених (Ільєнкової С.Д. [3], Ільяшенка С.М. [4], Краснокутської Н.В. [5], Мак-Дональда М. [6], Михайлової Л.І. [7], Чарлза В.Л. [10], Шапиро В.Д. [11] та інших). Питання урахування ризиків також висвітлені в чисельних роботах науковців (Бузько І.Р. [1], Вітлінського В.В. і Наконечного С.І. [2], Райзберга Б.А. [8], Райс Т. і Койлі Б. [9], Ястремського О.І. [13] та інших). Але питання урахування інноваційних ризиків у підготовці управлінських рішень, які можна розглядати і з позицій ризикології, і з позицій інноваційного менеджменту залишається не достатньо дослідженим. Отже, дана тематика актуальна і потребує наукового опрацювання.

Постановка завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування управлінських рішень промислових підприємств на основі урахування та оптимізації інноваційних ризиків. Основними завданнями є: дослідження процесу та функцій управління ризиками інноваційних проєктів; обґрунтування можливих заходів зменшення негативних наслідків ризиків; систематизація внутрішніх та зовнішніх засобів оптимізації інноваційних ризиків.

Результати. Управління – це цілеспрямований програмований чи довільний вплив на процес, об'єкт чи систему для досягнення кінцевої мети. Управління системою, її компонентами та процесами з метою підвищення ефективності функціонування відбувається на етапах їх проєктування, створення, формування, розвитку, становлення та функціонування [12, Т.3, с.731].

Управління є координуючим, адміністративним, виконавчим рівнем в тактиці [11].

Одним із важливих завдань управління є обґрунтування релевантності рішень і в першу чергу з позицій їх ризиковості.

Управління ризиками – діяльність підприємства, спрямована на скорочення можливих втрат від ризику [12, Т.3, с.762].

В управлінні науковці розрізняють такі загальні функції, як: планування, організація, координація, регулювання та контроль [7, с.9]. Розглянемо ці функції з позицій управління ризиками інноваційних проєктів.

Функція *планування* передбачає:

- оцінку можливих наслідків (позитивних, негативних) реалізації інноваційного проєкту;
- аналіз джерел виникнення інноваційних ризиків;
- виявлення та оцінку факторів ризику;
- прогнозування та оцінку тенденцій зміни основних показників фінансово-господарської діяльності підприємства при реалізації інноваційних ризиків.

Функція *організації* передбачає визначення спеціальних заходів, обсягів і джерел їх фінансування, а також служби (фахівця) з управління даними ризиками.

Організація управління ризиками на малих та середніх підприємствах повинна визначатися такими факторами, як:

- масштаби діяльності підприємства;
- рівень організації інноваційної діяльності;
- рівень кваліфікації робітників (як ІТР, так і виконавців);
- використання сучасних методів економічного аналізу ризику;
- внутрішні ресурси мінімізації (компенсації, уникнення) інноваційного ризику;
- зовнішні можливості зменшення ризику.

Координація заходів по управлінню ризиками забезпечується на основі узгодженої діяльності всіх структурних підрозділів підприємства, оперативного обміну інформацією, розробки загальної програми оптимізації ризиків.

Регулювання передбачає своєчасне прийняття необхідних заходів для усунення відхилень від прийнятного для підприємства рівня ризику.

Контроль – це виявлення відхилень досягнутого рівня ризиків від їх припустимого значення.

Отже, всі функції управління в повній мірі можуть бути реалізованими в процесі впровадження та реалізації інноваційних проєктів, а їх комплексне застосування сприятиме мінімізації впливу інноваційних ризиків.

Управлінські рішення, пов'язані зі зниженням ризиків, можливі на основі таких методів, як:

- попередження виникнення ризику – попереджуючі заходи з метою не виникнення ризикової ситуації (наприклад, переключення на інші види робіт, інший

проект тощо);

- запобігання ризику – відмова від певного заходу, пов'язаного з надмірним (катастрофічним) ризиком (від деякої суми прибутку, зумовленої ризиком невикористаних можливостей, наприклад);
- прийняття ризику – здійснюється, якщо він в припустимих межах, коли існують резерви покриття збитків або ці збитки підприємству не загрожують;
- оптимізація (зниження) рівня ризику – визначення внутрішніх (лімітування ризиків, диверсифікація, одержання додаткової інформації, мінімізація ризиків і т.ін.) і зовнішніх (передача відповідальності за даний ризик (цілком або частково) іншій (страховій, наприклад) компанії; об'єднання ризиків, розподіл ризиків, хеджування тощо) заходів зниження ступеня даного ризику і розробка механізмів їх реалізації.

Прийняття інноваційного ризику означає можливість появи негативних наслідків, яку потрібно враховувати і, за необхідності, мінімізувати. Відповідно до кожного з різновидів інноваційного ризику (притаманних даному виду діяльності) на підприємстві може бути розроблена система заходів щодо їх оптимізації.

Окремі пропонувані заходи зменшення негативних наслідків ризиків інноваційних проектів подані в таблиці 1.

Таблиця 1. Можливі заходи щодо зменшення негативних наслідків ризиків інноваційних проектів (фрагмент)

Різновиди інноваційного ризику	Заходи зменшення негативних наслідків ризиків
Неприйняття інновації споживачами	- Здійснення комплексного аналізу чутливості споживачів, у т.ч. кількісної і якісної оцінки попиту - Прогнозування загальних тенденцій зміни попиту покупців на групи товарів, що реалізуються
Зміни в державному регулюванні (в законодавчій, нормативній базі тощо)	- Систематичний і всебічний аналіз засобів і форм державного регулювання, вивчення чинних нормативів - Постійний моніторинг законодавства - Оцінка ступеня впливу урядової політики як на ринок у цілому, так і на підприємство - Формування товарного асортименту з урахуванням чинних і прогнозованих нормативів - Оперативне реагування на зміни законодавств
Поява товарів-аналогів-конкурентів за нижчою ціною	- Здійснення моніторингу дій конкурентів. - Виявлення сильних і слабких сторін у політиці конкурентів. - Прогнозування дій конкурентів. - Планування відповідної реакції на дії конкурентів - Проведення маркетингових досліджень ринку даного товару - Прогнозування появи на ринку нових товарів - Оцінка перехресної еластичності попиту на даний товар
Інфляційний ризик	- Оцінка інфляційного очікування - Виявлення загальних тенденцій інфляційних процесів
...	...
Неправильний вибір постачальників	- Ретельний відбір постачальників - Прогнозування зміни цін постачальниками на основі комплексного аналізу факторів ціноутворення - Своєчасне здійснення заходів щодо укладання угод та коригування цін

Для кожного з виокремлених експертами на підприємстві різновидів інноваційного ризику може бути розроблена низка заходів, які дозволяють зменшувати їх негативний вплив. Кожен з них має бути реалізованим у відповідних управлінських рішеннях. Такі пропозиції та їх систематизація дозволять в подальшому формалізувати процеси прийняття управлінських рішень.

Деталізована схема прийняття управлінських рішень щодо впровадження інноваційного проекту з урахуванням ризиків представлена на рис. 1.

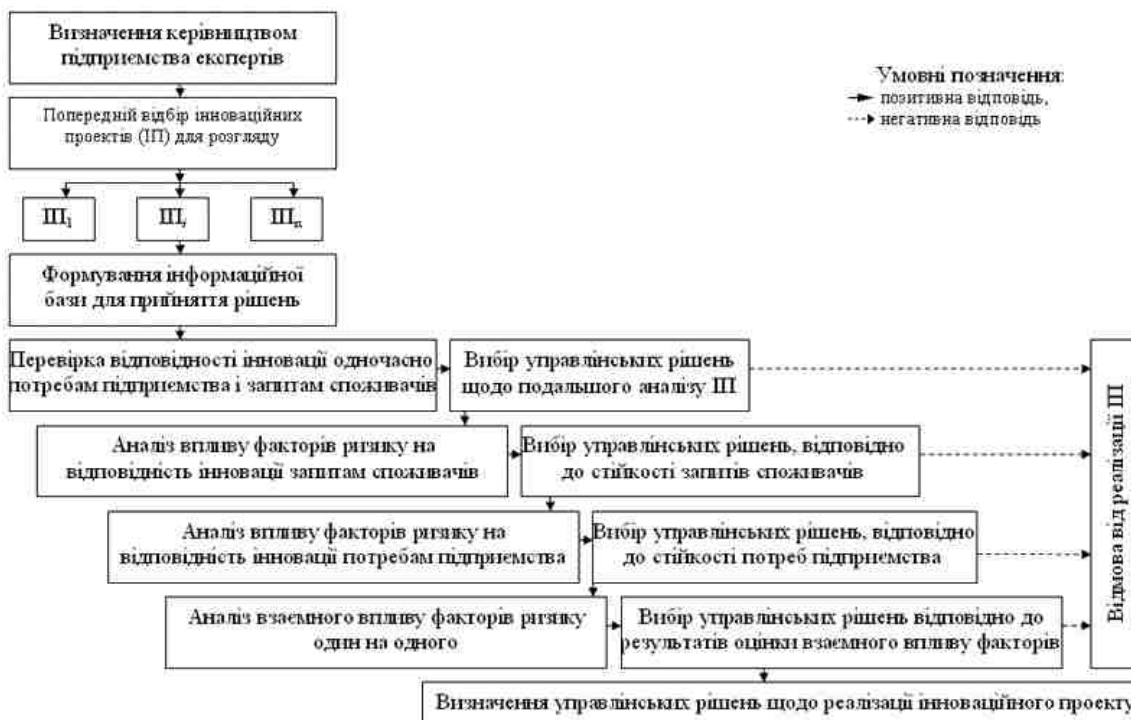


Рис. 1. Схема прийняття управлінських рішень щодо впровадження ІП

Процес прийняття рішень щодо впровадження інноваційного проекту на промисловому підприємстві лише цими етапами не обмежується. Він включає ще: техніко-економічне обґрунтування інновації, визначення джерел фінансування, узгодження ресурсного та сировинного забезпечення (кадрового, інформаційного тощо), оцінка інвестиційної привабливості інноваційного проекту і т. ін.

Підприємство-інноватор відповідно до свого типу, потенціалу, позицій на ринку, виду інновації, її відповідності потребам і запитам споживачів обирає стратегію, в рамках якої визначає рівень припустимого ризику та перелік можливих заходів щодо його оптимізації.

Внутрішніми засобами оптимізації можуть бути:

1. Лімітування ризиків (встановлення певних економічних і фінансових нормативів):

- максимальний обсяг надходження товару від окремого постачальника;
- мінімальний рівень торговельної надбавки, що використовується у підприємстві;
- максимальний розмір знижок, що надаються;
- граничний рівень переоцінки товару.

2. Диверсифікація:

- диверсифікація постачальників товарів;
- диверсифікація цілей;
- диверсифікація товарного асортименту;
- диверсифікація сегментів ринку;
- диверсифікація рівня торговельної надбавки у підприємстві;
- диверсифікація знижок, які надаються підприємством.

3. Одержання додаткової інформації. Визначення її видів залежить від цілей маркетингової діяльності.

4. Мінімізація ризиків доцільна, коли їх неможливо уникнути цілком. Використовують наступні заходи:

- застосування змінних умов у межах договору щодо цін з постачальниками;
- скорочення переліку форс-мажорних обставин у договорах із постачальниками;
- підвищення обгрунтованості рішень, пов'язаних з визначенням рівня торговельної надбавки;
- обгрунтування економічної доцільності проведення переоцінки і використання системи знижок.

Можливі такі заходи щодо внутрішнього страхування ризиків:

1. забезпечення компенсації можливих фінансових втрат за рахунок системи штрафних санкцій - передбачає визначення і включення в умови договорів необхідних рівнів штрафів, пені, неустойок та інших форм фінансових санкцій у випадку порушення постачальниками своїх зобов'язань (рівень штрафних санкцій повинен компенсувати фінансові втрати підприємства, пов'язані з негативними наслідками ризиків);

2. забезпечення компенсації можливих фінансових втрат за рахунок відповідної «премії за ризик» - передбачає одержання від контрагентів додаткового прибутку щодо ризикових операцій зверх того рівня, що можуть забезпечити безризикові операції;

3. забезпечення подолання негативних фінансових наслідків за рахунок попереднього резервування частини фінансових коштів, яке здійснюють у наступних формах:

- формування резервного (страхового) фонду підприємства;
- формування резервних обсягів фінансових коштів при розробці бюджетів з окремих заходів;
- формування цільових резервних фондів (наприклад, фонду з надання знижок покупцям та ін.)

Зовнішні засоби зниження ризику передбачають передачу відповідальності за даний ризик (цілком або частково) страховій компанії. Зазначимо, що ризики не підлягають обов'язковому страхуванню. Ці заходи використовують за наступних умов:

- ризик має складний, системний характер (що ускладнює його оптимізацію методами активного реагування);
- підприємство має у своєму розпорядженні достатні фінансові ресурси для зовнішнього страхування;
- одностороннє використання внутрішніх засобів зниження ризику не дає позитивних результатів;
- підприємство не має кваліфікованих кадрів, які здатні здійснювати аналіз і розробляти заходи щодо оптимізації ризиків.

На розмір страхових платежів впливають такі фактори, як: загальний період страхування; діючі страхові тарифи; розмір суми, що відшкодовується. Підприємства проводять оцінку зазначених факторів і керуються ними при виборі страхової компанії.

На більшості промислових підприємств керівництво дотримується принципу централізації управління, що прискорює процес вирішення організаційних питань, поліпшує якість контролю, підвищує ефективність інноваційної діяльності.

Висновки. Таким чином, за результатами дослідження отримані наступні висновки:

1. за результатами дослідження основних функцій управління визначено, що всі функції в повній мірі можуть бути реалізованими в процесі інноваційної діяльності, а їх комплексне застосування сприятиме мінімізації впливу інноваційних ризиків;

2. конкретизовано можливі заходи щодо зменшення негативних наслідків ризиків інноваційних проектів на рівні підприємства, що дозволяє в подальшому формалізувати процеси прийняття управлінських рішень;

3. на основі узагальнення найрозповсюдженіших методів управління ризиками визначено схему прийняття управлінських рішень, пов'язаних із урахуванням інноваційних ризиків;

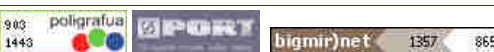
4. систематизовані внутрішні та зовнішні засоби оптимізації інноваційних ризиків.

Дані висновки можуть бути покладені в основу формування механізму управління інноваційними ризиками, впровадження якого дозволяло б мінімізувати вплив ризиків або упередити їх появу взагалі, а в цілому – формалізувати процес управління інноваційними проектами для промислових підприємств.

Література

1. Бузько І.Р. Економический риск (методы анализа, оценки и ограничения). – Донецк: ИЭП НАН Украины, 1996. – 331с.
2. **Віглінецький В.В., Наконечний С.І.** Ризик у менеджменті. – К.: ТОВ «Борисфен-М», 1996. – 336 с.
3. Ильенкова С.Д. Инновационный менеджмент. – М.: Банки и биржи, 1997. – 327с.
4. Ильяшенко С.Н. Инновационное развитие рыночных возможностей: проблемы управления. – Сумы: ВВП «Мрія-1» ЛТД, 1999. – 222 с.
5. Краснокутська Н.В. Инновационный менеджмент: Навч. посібник. - К.: КНЕУ, 2003. - 504 с.
6. Мак-Дональд М. Стратегическое планирование маркетинга. – СПб.: Питер, 2000. – 320с.
7. Михайлова Л. І. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник / Л. І. Михайлова, С. Г. Турчина. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 248 с.
8. **Райзберг Б. А.** Предпринимательство и риск. – М.: Знание, 1992. – 64 с.
9. **Райс Т., Койли Б.** Финансовые инвестиции и риск: Пер. с англ. – К.: Торгово-издат. бюро ВНУ, 1995. – 592 с.
10. Чарлз В. Л. Гіл Міжнародний бізнес. – К.: «ОСНОВИ». – 2001. – 854с.
11. **Шапиро В. Д.** Управление проектами / **В. Д. Шапиро и др.** – СПб.: «Два-три», 1993. – 443 с.
12. Економічна енциклопедія: У трьох томах. / Редкол. : ... С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. – К. : Видавничий центр «Академія», 2000 – Т. 3 – 952 с.
13. **Ястремський О. І.** Моделювання економічного ризику. – К.: Либідь, 1992. – 176 с.

Стаття надійшла до редакції 18.06.2012 р.



ТОВ "ДКС Центр"