

О. Є. ГУДЗЬ, доктор економ. наук, професор
Державний університет телекомунікацій

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ ПІДПРИЄМСТВ ТК

У статті викрито сутність та висвітлено сучасні підходи до управління інноваційними ризиками підприємств ТК й розкрито чинники які впливають на ці процеси. Розглянуто проблеми оцінки та нейтралізації інноваційних ризиків підприємств ТК, здійснено моніторинг цих проблем, а також розроблено пропозиції підприємствам ТК щодо побудови мультимодульної системи управління інноваційними ризиками.

Постановка проблеми. В сучасних умовах, коли вітчизняні реалії політичного, військового характеру руйнують наявний низький рівень економічного ландшафту, що знецінює доцільність вкладення коштів у високо ризикові ІТ – проекти, особливо гостро постає проблема управління інноваційними ризиками підприємств ТК та забезпечення їх успішного інноваційного розвитку. Суттєвим фактором, що впливає на ефективність інноваційної діяльності телекомунікаційних підприємств є фактор ризику. Оскільки ризик у інноваційному процесі, незалежно від його конкретних форм прояву, зрештою з'являється у вигляді можливого зменшення реальної віддачі від використаних ресурсів порівняно з очікуваною, то його врахування і управління ним має важливе значення. Існування ризиків як невід'ємної частини інноваційної діяльності зумовлює необхідність розробки конкретних методів і прийомів їх виявлення при прийнятті й реалізації управлінських рішень. Відповідно на даному етапі управління інноваційними ризиками для підприємств ТК має стати новою філософією менеджменту, яка спирається на концептуально цілісний підхід до бізнесу та передбачає не просто фрагментарне зниження інноваційних ризиків, а побудову мультимодульної системи управління інноваційними ризиками, орієнтованої на врахування стратегічного взаємозв'язку ризиків та можливосте які генерують інновації.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням управління інноваційними ризиками підприємств присвячено чимало публікацій як у вітчизняних, так і в зарубіжних літературних джерелах. З проміж них варто згадати науковий доробок таких вчених, як: І. А. Ансоффа, С. Г. Беляєва, І. О. Бланка, В. М. Гриньової, М. О. Кизима, Є. М. Короткова, В. І. Кошкіна, Є. Майєра, Г. Саймона, П. Стецюка, Г.О. Шредера О. І. Ястремського, та інших. Незважаючи на існуючий значний науковий доробок з розгляду цієї проблематики, за межами сучасних досліджень залишилася побудова мультимодульної системи управління інноваційними ризиками, що просуває ці процеси на принципово новий щабель у економічному антикризовому механізмі підприємств ТК та означає простір для подальшого розгортання наукових пошуків.

Метою статті є визначення сутності й висвітлення сучасних підходів до управління інноваційними ризиками підприємств ТК, демаскування чинників які впливають на ці процеси, розкриття проблем оцінки та нейтралізації інноваційних ризиків підприємств ТК, здійснення моніторингу цих проблем, а також розробка пропозицій підприємствам ТК щодо побудови мультимодульної системи управління інноваційними ризиками.

Виклад основного матеріалу. В останню чверть минулого століття, завдяки розвитку високіх технологій і зростаючому матеріальному рівню населення, відбувся перехід від економіки масового виробництва до економіки індивідуальних послуг. Підприємства ТК стикаються зі стрімко мінливим ринком де, все більшу важливість набуває пошук різноманітності інновацій. Однак інновації та інноваційна діяльність пов'язані зі значним ризиком, який виникає внаслідок існування невизначеності зовнішніх умов і внутрішньої реалізації процесів діяльності підприємств. Інноваційна діяльність у сфері ТК є найважливішим елементом підвищення ефективності виробництва, забезпечуючи постійне оновлення і поліпшення вживаних технологій і випуск нової продукції, реалізацію наукових досягнень та винаходів, вона стає ключовою умовою забезпечення економічного зростання.

Водночас, інноваційна діяльність як процес набуває сенс лише тільки тоді, коли ефективність бажаного результату перевищує можливий ризик в процесі його досягнення. І чим більше бажаний ефект від очікуваного результату, тим вищий ризик. Інноваційна діяльність більшою

мірою пов'язана з ризиками, на відміну від усіх інших видів діяльності, через відсутність повної гарантії позитивного результату. Ризик і інновації — дві взаємозалежні категорії, тому повністю уникнути ризик неможливо в цій діяльності.

Вчені не мають однастайності щодо визначення категорії «ризик». Так, Г. Клейнер визначає ризик як «небезпеку настання непередбачених і небажаних для суб'єкта наслідків його дій» [6]. Те ж змістове навантаження знаходимо в «Російському економічному журналі»: «Ризик — це небезпека того, що цілі, поставлені в проєкті, повністю або частково не досягнуті» [7]. Показовим є визначення, наведене у роботі О. І. Ястремського: «Ризик виникає тоді, коли має місце невизначеність, відсутність вичерпної інформації про умови прийняття рішень» [11]. Деякі автори визначають ризик як діяльність, пов'язану з доланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, в процесі якої є можливість кількісно і якісно оцінити вірогідність передбачуваного результату, невдачі і відхилення від цілі [9, с.6]. Також можна зустріти визначення ризику як можливість виникнення подій, що негативно впливають на діяльність підприємства або технічної системи, що визначається вірогідністю і наслідками. Ризик — це не сама подія. Ризик — це можливість [3, с.36].

Наукові підходи до трактування сутності, джерел походження і провідних складових ризиків інноваційної діяльності теж є неоднозначними. Так, М. В. Грачова [2] та І. Ю. Івченко [5] визначають інноваційний ризик як імовірність втрат, що виникають при вкладенні підприємством коштів у виробництво нових товарів і послуг, що, можливо, не знайдуть очікуваного попиту на ринку.

Цікаво, що інноваційна активність у підприємств за останні п'ять років не перевищувала 7,1%. Стан інноваційної діяльності в Україні більшість експертів-науковців визначають як кризовий і такий, що не відповідає сучасному рівню інноваційних процесів у країнах, для яких інноваційний розвиток є пріоритетним завданням економічної стратегії [4, с. 112]. У країнах Великої сімки кількість підприємств, які впроваджують інновації становить 70–80%. Фундаментальною причиною занепаду інноваційної діяльності в Україні є низький платоспроможний попит на інновації, внаслідок чого майже 80% фінансування інноваційної діяльності здійснюється за рахунок власних коштів підприємств [10, с. 106].

Світ не пригальмує в своєму поступу, щоб дати підприємствам можливість озирнутися. Стан інноваційної діяльності підприємств ТК є своєрідним поєднанням наслідків розвитку патентно-ліцензійної діяльності, з одного боку, і особливостей економічного положення підприємств — з іншого. Статистичні дані про впровадження інновацій свідчать, що частка підприємств ТК, які впроваджують інновації, різко зменшилася і на даний момент становить менше однієї десятої загальної кількості підприємств.

Найпоширенішою причиною низької інноваційної активності підприємств ТК часто називають відсутність фінансових ресурсів для фінансування інноваційної діяльності, що є характерним для усіх українських підприємств. Підприємства ТК, здійснюють фінансування інноваційної діяльності в межах 10% від отриманого прибутку підприємства, а витрати на здійснення ризик-менеджменту інновацій не перевищують 1–2% від прибутку підприємства. Цікаво, що інновації на підприємствах ТК здійснюються переважно задля оновлення та диверсифікації продуктів, збільшення частки ринку, скорочення витрат виробництва послуг, зниження матеріальних витрат, забезпечення сучасних стандартів якості продукції та послуг тощо. Український бізнес та зовнішні інвестори надають перевагу проведенню досліджень на підприємствах, лише кожне десяте підприємство ТК з технологічними інноваціями придбало зовнішні НДР.

Керівники підприємств ТК досить серйозною перешкодою щодо освоєння інновацій вважають занадто високі ризики та первинні витрати на інновації, невизначений попит на інноваційну продукцію та наявність сильних конкурентів. До цього переліку слід додати: тривалий спад виробництва, відсутність власних коштів на інновації при дорожнечі кредитів, розукрупнення підприємств в процесі приватизації, що у багатьох випадках супроводжувалося руйнуванням інноваційної інфраструктури, незацікавленість нових власників, у тому числі іноземних, у впровадженні інновацій, які приводять до поліпшення матеріальної бази виробництва.

Виявлено, що кожне підприємство ТК, здійснюючи свою інноваційну діяльність, піддається великій кількості ризиків, зумовлених невизначеністю результату, характерною для інноваційної діяльності. Ризики супроводжують всі стадії розробки та впровадження ІТ-інновацій. Дослідження ризикових ситуацій показали, що оптимальний коефіцієнт ризику складає 0,3, а коефіцієнт ризику, що може призвести до банкрутства інвестора — 0,7 і вище [9 с.284].

Майбутнє неможливо передбачити. Проблема формування системи управління інноваційними ризиками підприємствами ТК, зосереджена в тому, що майбутня конкурентоспромож-

ність та успішність підприємства не визначається існуючими умовами та регламентами. Таким чином, необхідно переглянути, що представляє цінність для бізнесу, а що ні. Так, Hewlett-Packard отримує більшу частку прибутку на товарах, яких рік назад ще навіть не випускали. Microsoft: Windows'95 були запущені по всьому світу за один день. Нова бізнесова реальність вимагає набагато більшої гнучкості. ІТ-гуру Кевін Келлі влучно відмітив: «Нині, багатство генерується за допомогою інновацій». Інновації — це не просто питання технологій. Прагнучи забезпечити інноваційність на всіх рівнях, необхідно переглянути усі аспекти діяльності підприємства, а саме: стратегію, швидкість впровадження накопиченого досвіду і шляхи більш раціональної організації роботи підприємства.

Звертаємо увагу, що в інноваційній діяльності прагнення до мінімізації ризику рівнозначне відмові від інновацій взагалі, оскільки розроблення й впровадження новинок завжди пов'язані з ризиком. Майбутнє належить тим, хто виходить за усі обмеження, тим, хто ризикує, нехтує нормами і встановлює нові правила. Ризик, динаміка і постійне творення — рушійні сили підприємства. Інновація вимагає експериментів. Експерименти ризиковані. Помилки — це просто частина культури інновації. «Прийміть це, і ви станете сильніші», — радить Альберт Ю, старший віце-президент Intel.

Ефективна система управління інноваційними ризиками підприємствами ТК має бути спрямована на оптимізацію співвідношення очікуваного прибутку й ризику; корисним інструментом для зниження невизначеності й покращення такого співвідношення є збирання додаткової інформації. При цьому, в управлінні ризиками в інноваційній діяльності підприємств важливу увагу слід приділяти життєвому циклу інновації на підприємствах ТК. Нині, «щоб втримати конкурентоспроможну позицію, все більше підприємств розробляють нові бізнес-моделі, підкріплюючи свої нововведення стратегічним інструментарієм» [12 с. 2]. Побудову мультимодульної системи управління інноваційними ризиками підприємствами ТК необхідно здійснювати в чітко визначеній послідовності: діагностика ризику; квантифікація ризику; побудова карти ризиків та ризик-профілю інноваційної діяльності підприємства; вибір методів впливу на ризик; прийняття рішень. Ефективним інструментом визначення доцільності ризику може бути й матриця «ризиків – можливості».

«Важкі часи дають вам сміливість мислити про неймовірне», — стверджував президент Intel Енді Гроув. І одне відомо напевно: найважливіші вміння та відповіді завтрашнього дня не спираються на уміння і відповіді дня сьогоднішнього. Успіх можуть принести здатності менеджерів поєднувати нові технології, інститути та цінності в самих незвичайних комбінаціях.

Виділяють такі головні ознаки ризиків, що виникають у підприємств ТК при здійсненні інноваційної діяльності: вимірність, прогнозованість, керованість, альтернативність, здатність до ідентифікації, природа генерування, масштабність, реальність прояву, місце впливу, тривалість дії [8].

Ризики супроводжують всі стадії розробки та впровадження інновації. В більшості країн світу влада намагається створювати чітку політику, яка могла б реагувати на швидку зміну ситуації, підтримувати ІТ-проекти, у тому числі з високим ступенем технічного й фінансового ризику. До ризиків інноваційної діяльності можна віднести: ризик оригінальності, ризик технологічної невідповідності, невідповідність кадрів, ризик інформаційної невідповідності, ризик юридичної невідповідності, ризик фінансової невідповідності, ризик некерованості проектом, ризик некерованості бізнесом. Проаналізувавши інноваційну діяльність українських підприємств, можна виділити наступні, властиві їм, ризики інноваційної діяльності.

Виділяють якісні та кількісні методи дослідження ризиків інноваційної діяльності на підприємствах ТК: неформалізовані та формалізовані [1]. На практиці використовується комбінування як різних методів, так і їх окремих елементів. Переважно, високотехнологічні підприємства ТК для оцінки ризику використовують імовірнісний підхід та методи стрес-аналізу. В якості основних шляхів зниження ризику можна виділити наступні: передача (трансфер) ризику, удосконалення системи управління підприємством, диверсифікація (досить ефективний спосіб зниження інноваційних ризиків, однак лише 20% підприємств ТК вдаються до диверсифікації). В Україні підприємства ТК самостійно створюють систему управління інноваційними ризиками, яка дозволяла б адекватно реагувати на зміну чинників зовнішнього і внутрішнього середовища, та пов'язувати кінцеву мету розвитку з конкретними інноваційними проектами.

Основними перешкодами на шляху інноваційного розвитку підприємств ТК можна вважати: відсутність зацікавленості фінансування з боку держави, фінансових установ, інвесторів; недосконалість нормативно-правової системи регулювання і стимулювання інноваційної ді-

яльності; дефіцит фінансових ресурсів для забезпечення наукових досліджень і впровадження інноваційних розробок; недостатній рівень планування інноваційного процесу на підприємствах ТК.

Для гнучкого управління інноваційними ризиками підприємства ТК повинні дотримуватись таких вимог: здійснювати постійний аналіз власного інноваційного потенціалу; спрямувати частку прибутку на впровадження інновацій; проводити моніторинг світового досвіду інноваційної діяльності; впроваджувати новітні системи управління й організації інноваційного процесу. Як зазначає Брейлі Майєрс: «Задача управління ризиками — не зниження ризику, а створення додаткової цінності». Повна відмова від ризику провокує ситуацію формування ризиків довгострокового відставання від конкурентів, а саме — ризиків втрати стратегічних ресурсів.

Таким чином, ефективний процес побудови мультимодульної системи управління інноваційними ризиками підприємствами ТК повинен мати постійний характер, який забезпечує не тільки швидке реагування на негативний вплив ризику, а й запобігає його виникненню. Водночас мультимодульна система дозволяє не втрачати можливості отримання позитивного ефекту від ризику, а відповідно і нових конкурентних переваг та ресурсів.

Концепція застосування мультимодульної системи управління інноваційними ризиками підприємствами ТК передбачає охоплення усіх структурних підрозділів системи при її підпорядкованості загальнокорпоративній меті та централізованому управлінню. Процес управління інноваційним ризиком набуває постійного безперервного характеру, при його реалізації оцінюється сукупний вплив ризикоформуючих чинників, який проектується на результативні показники інноваційної діяльності підприємств ТК.

Особливостями побудови мультимодульної системи управління інноваційними ризиками підприємствами ТК є: безперервний процес, який охоплює усе підприємство; здійснюється співробітниками всіх рівнів підприємства; використовується при розробці та формуванні стратегії; використовується на кожному рівні і кожним підрозділом; спрямовано на визначення подій, які можуть впливати на інноваційну діяльність. Обґрунтованим інноваційний ризик може вважатися після проведення його кількісного та якісного аналізу та оцінювання. Тільки співвідношення від можливостей отримання вигод від ризику та імовірних збитків від реалізації ризикової ситуації дозволить визначити прийнятний рівень інноваційного ризику.

Висновок. Дослідження переконує, що інноваційний процес супроводжується значним рівнем ризику. Але це не повинно зупиняти підприємства ТК, які хочуть мати конкурентні переваги. Вони повинні ризикувати, впроваджувати новітні досягнення науки, нову продукцію і технологію, нову систему управління працею і виробництвом. Для здійснення безперервних інновацій підприємство ТК мусить забезпечувати відповідні передумови їх реалізації та будувати мультимодульну систему управління інноваційними ризиками. Для цього необхідно: по-перше, подолати страх персоналу перед ризиком, який виникає при здійсненні різних інновацій; по-друге, лібералізувати прийняття інноваційних рішень, уникати формалізацію і регламентацію в системі управлінських рішень, мінімізувати бюрократичні перешкоди на шляху провайдингу інновацій, забезпечити здатність організаційних структур управління гнучко перебудовуватися до нових завдань і умов діяльності, посилити роль кожної управлінської структури в інноваційному процесі (зміцнення їх взаємозв'язку і взаємодії підвищує загальний інноваційний потенціал і інноваційний клімат на підприємстві ТК); по-третє, піднесення рівня сприйнятливості до інновацій, від якого залежать інтенсивність і обсяги нововведень (рівень інноваційної сприятливості пов'язаний з піднесенням творчого потенціалу персоналу, запровадженням економічного механізму стимулювання інновацій, зростанням рівня конкурентоспроможності товару, здійсненням великосерійного і масового типів виробництва, зростанням попиту на продукцію і обсягів її реалізації тощо).

Отже, з вищесказаного можна зробити висновок, що ринкові умови диктують підприємствам ТК необхідність ефективного управління інноваційними ризиками. Запропонований підхід до побудови мультимодульної системи управління інноваційними ризиками може бути корисними для вітчизняних підприємств ТК сприятиме їх інноваційному розвитку, підвищенню їх конкурентоспроможності та нарощенню ефективності.

Вважаємо, що подальші наукові дослідження слід продовжити у напрямку виявлення характеру взаємозв'язків та взаємовпливу складових мультимодульної системи управління інноваційними ризиками на ефективність та успішність провайдингу інновацій підприємствами ТК.

Список використаних джерел

1. **Грачева, М. В.** Риск-анализ инвестиционного проекта / М.В. Грачева/ — М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2005
2. **Грачева, М. В.** Управление рисками в инновационной деятельности / М. В. Грачева, С. Ю. Ляпмина. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. — 351 с
3. **Евстафьев, И.Н.** Тотальный риск-менеджмент / И.Н. Евстафьев. — М.: Эксмо, 2008. — 208 с. / (Профессиональные издания для бизнеса).
4. **Инновационный менеджмент** : учеб. пособие / под ред. Л. Оголевой. — М.: Инфра-М, 2008.— 238 с.
5. **Івченко, І. Ю.** Економічні ризики / І. Ю. Івченко. — К. : ЦНЛ, 2004. — 304 с.
6. **Клейнер, Г.** Риски промышленных предприятий (как их уменьшить и компенсировать) / Г. Клейнер // Российский экономический журнал. — 2003 г. — № 5–6. — С.85–92.
7. **Методика** разработки бизнес-плана. Состав инвестиционного проекта // Российский экономический журнал. — 2003 г. — № 4. — С. 53–63.
8. **Паліга, Н. Б.** Підходи до оцінки ризиків організаційно-технічного і кадрового забезпечення будівельної галузі / Н.Б. Паліга // Економіка будівництва і міського господарства. — 2008.— Том 4. — № 4. — С. 197–202.
9. **Шапкин, А. С.** Экономические и финансовые риски. Оценка, управление, портфель инвестиций / А. С. Шапкин, В. А. Шапкин.—8-е изд. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и Ко», 2011.— 544 с: ил.
10. **Шарп, У.** Инвестиции / Шарп У., Олександр Г., Бейлі Д.; пер с англ. — М. : ИНФРА-М, 2001.— 1028 с.
11. **Ястремский, А. Й.** Моделирование экономического риска / А. Й. Ястремский/. — К., 1992. — 127 с.
12. **Jay, L.** Abraham MetaMorphic Innovation: a Power Tool for Breakthrough Performance [Електронний ресурс] / Jay L. Abraham, Daniel J. Knight // Strategy & Leadership. — 2000 – V. 28 – Режим доступу : http://www.ergen.gr/files/Metamorphic_Innovation.pdf

Гудзь Олена. *Управление инновационными рисками предприятий ТК.* В статье раскрыто сущность и освещены современные подходы к управлению инновационными рисками предприятий ТК и раскрыты факторы, влияющие на эти процессы. Рассмотрены проблемы оценки и нейтрализации инновационных рисков предприятий ТК, осуществлено мониторинг этих проблем, а также разработаны предложения предприятиям ТК по построению мультимодульных системы управления инновационными рисками.

Gudz Olena. *Management innovative risks of TC enterprises.* In article solved and implemented modern approaches for management innovative risks of TC enterprises and identified factors, wich affect these processes. The problems of evaluation and neutralize investment risk TC enterprises considered, implemented monitoring these problems, and developed proposals for the construction of TC enterprises multimodular management system of innovative risk.