

УДК 338

Ю. В. Литюга,
к. е. н., доцент кафедри економіки підприємств,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», м. Київ

ВІДКРИТІ ІННОВАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

Y. Lytyuga,
Candidate of Economic Science,
Associate Professor of Business Economics, SHEE «Kyiv National Economic University of Vadym Hetman» Kyiv City

OPEN INNOVATION AS AN INSTRUMENT OF RISK MANAGEMENT

Визначено сутність інтегрованого ризик-менеджменту, особливості та принципи його побудови на підприємствах. Охарактеризовано процес оцінювання ризиків. Розглянуто ризики інноваційної діяльності та особливості управління ними. Розкрито сутність «відкритих інновацій», розглянуто їх природу як інструмента регулювання ризику.

The essence of integrated risk management features and principles of its construction enterprises. The characteristic of the process of risk assessment. Consider the risks of innovation and management features. The essence of "open innovation", considered their nature as a tool for risk management.

Ключові слова: інтегрований ризик-менеджмент, матриця «Імовірність-Втрати», інноваційна діяльність, регулювання ризику, відкриті інновації.

Keywords: integrated risk management, matrix "Probability - Loss," innovation, risk regulation, open innovation.

Актуальність проблеми. Сьогодні ризик-менеджмент є однією з ключових ланок стратегічного управління підприємством. Зі зростанням технічного і технологічного прогресу відбувається і зростання факторів невизначеності, як в кількісному, так і в якісному відношенні. Відповідно на даному етапі свого розвитку ризик-менеджмент є новою філософією менеджменту, яка спирається на концептуально цілісний підхід до бізнесу.

В останній час все більшої актуальності набуває питання побудови на підприємствах не просто фрагментарного зниження ризику, а саме інтегрованої системи управління ризиками, орієнтованої на врахування стратегічного взаємозв'язку ризиків і можливостей.

Аналіз останніх досліджень і постановка завдання. Наукові та практичні дослідження проблем управління ризиками в ринковій економіці ведуться, починаючи з 20-их рр. XX століття. Найбільш фундаментальні роботи в цій області виконані П. Бернстайном, Р. Дембо, Дж. Джеймсом, Дж. Діксоном, М. Кароцца, Дж. Кроквеллой, Р. Лукасом, Д. Макпатом, Ф. Найтом, І. Пригожиним, Д. Ринком, Д. Роденом, Р. Саймоном, У. Шенкіром та ін. Проблеми, що стосуються ризик-менеджменту промислових підприємствами, висвітлені в роботах таких авторів як І.Т. Балабанов, В.П. Буянов, В.Н. Вяткін, С.Т. Гончаров, М.В. Грачова, А.М. Дубров, Ю.Ю. Катеринославський, А.Н. Елохін, Н.Д. Льєнкова, Г.С. Панова, Б.А. Райзберг, М.А. Рогов, Е.Н. Станіславчик, В.С. Ступаков, Н.П. Тихоміров, Н.В. Хохлов, Е.Ю. Хрусталева, А.С. Шапкін та інші.

Разом з тим, малодослідженими залишаються питання побудови інтегрованої структури ризик-менеджменту, спрямованої на сприйняття ризику як ключового інструмента в конкурентній боротьбі.

Мета статті полягає у розробці пропозицій підприємству по удосконаленню управління ризиками та використанню новітніх методів його регулювання.

Виклад основного матеріалу. Ризик є об'єктивною та обов'язковою умовою продуктивного розвитку підприємства, 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 ризик-менеджменту має постійний характер, він забезпечує не тільки швидке реагування на негативний вплив ризику, а й запобігає його виникненню. В той же час ризик-менеджмент дозволяє не втрачати можливості отримання позитивного ефекту від ризику, а відповідно і нових конкурентних переваг та ресурсів.

Концепція інтегрованого ризик-менеджменту передбачає охоплення функцією управління ризиком всіх структурних підрозділів системи при її підпорядкованості загальнокорпоративній меті та централізованому управлінню. Процес управління ризиком набуває постійного безперервного характеру, при його реалізації оцінюється сукупний вплив ризикоформуючих факторів, який проєктується на результативні показники діяльності компанії.

Таким чином, концепція інтегрованого ризик-менеджменту заснована на ідеології спільної зацікавленості всіх структурних підрозділів системи в доцільному об'єднанні організаційних, матеріальних, інтелектуальних та інших ресурсів. Потреба в такому об'єднанні визначається цілями передбачення, виявлення і оцінювання всієї сукупності ризиків і оптимального управління ними. Ризик-менеджмент розглядається як безпосередня частина цілісної системи управління, пов'язана з іншими її підсистемами загальним законом існування.

Особливостями управління ризиками у відповідності з інтегрованим ризик-менеджментом є:

- безперервний процес, який охоплює всю організацію;
 - здійснюється співробітниками всіх рівнів організації;
 - використовується при розробці та формуванні стратегії;
 - використовується всією організацією, на кожному її рівні і кожним підрозділом та включає аналіз портфелю ризиків на рівні організації;
 - спрямовано на визначення подій, які можуть впливати на підприємство та управляти ризиками таким чином, щоб вони не перевищували ризик-апетити.
- Функціонування концепції інтегрованого ризик-менеджменту, дозволяє обґрунтувати принципи, що визначають загальні вимоги до побудови системи управління ризиком, які одночасно стають методологічним підґрунтям вибору адекватного вимогам практики методичного інструментарію [1]:
1. Принцип усвідомленої необхідності в прийнятті ризику: будь-який суб'єкт, приймаючи на себе ризик, повинен йти на нього свідомо і відповідально.
 2. Принцип керуваності ризиком: на відміну від невизначеності ризик має кількісні та якісні характеристики, піддається в процесі діяльності оцінці та прогнозуванню, а отже, управлінню.
 3. Принцип допустимості ризику: можливі негативні наслідки ризику не повинні суперечити загальнолюдським цінностям (вимогам норм моралі, охорони навколишнього середовища і безпеки життєдіяльності) та чинному законодавству.

4. Принцип прийнятності ризику: переважання позитивної різниці між можливим вигршем та програшем від ризикових дій в тактичному і стратегічному масштабах.

5. Принцип широти просторово-часового охоплення проблеми реалізації інтересу суб'єкта: відстеження спрямованості динаміки всіх зацікавлених сторін і врахування чинника часу.

6. Принцип спрямованого вибору: в першу чергу необхідно відстежувати і здійснювати заходи щодо управління тими чинниками ризику, які найбільшою мірою здатні дестабілізувати діяльність.

7. Принцип пріоритету заходів превентивного характеру.

Відомо, що ризик супроводжує діяльність підприємства потенційним втратам, але він також надає сприятливі можливості. Просте уявлення про успішне використання ризику полягає в тому, що підприємство повинно розширити вплив на себе позитивного ризику, скорочуючи в той же час вплив негативного ризику. Кінцевим і найбільш повним показником правильного використання ризику є зростання вартості підприємства в результаті прийняття ним ризику. Це, в свою чергу, буде визначатися тим, чи перевершують позитивні наслідки прийняття підприємством ризику, чи все ж такі переважають негативні наслідки. Таким чином, позитивна віддача від прийняття ризику існує, але тільки якщо це обгрунтований ризик.

Обгрунтованим 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 ризику.

Аналіз рівня ризику – один з найвідповідальніших і методично складних етапів процесу управління, від якості проведення якого залежить ефективність ризик-менеджменту взагалі. Він передбачає кількісну та якісну оцінку ризику. Оскільки стратегія управління ризиками є частиною загальної стратегії, вона потребує постійного оцінювання допустимого рівня ризиків для даного підприємства у зв'язку з постійно мінливими внутрішніми та зовнішніми чинниками, що впливають на його діяльність. Тому, в оцінці ризику необхідним є аналіз і прогнозування імовірних втрат - випадкових, непередбачених, але потенційно можливих, що виникають внаслідок відхилення реальних подій від запланованих. Оптимальним інструментом обгрунтування доцільності ризику є матриця «Імовірність-Втрати».

Матриця використовується як інструмент для відображення зв'язку між імовірністю і наслідками настання ризикової ситуації. За її допомогою можна вимірювати та описувати профіль ризику. Методика побудови матриці представлена на рис.1:

- необхідно для конкретного та кожного виду ризиків необхідно визначити його величину, розрахувавши коефіцієнт варіації (K_{VAR}). Коефіцієнт варіації має діапазон коливання від 0 до 100 %. Чим вище його значення, тим сильніший вплив ризику;

- в залежності від частоти настання ризикової ситуації розрахувати імовірність виникнення кожного виду ризику, що аналізується підприємством. Імовірність настання події може бути від 0, коли ризикова ситуація ніколи не відбувалась, до 1, якщо ризикова ситуація є постійною;

- в залежності від шкали величини втрат (максимальна, висока, середня, низька та мінімальна) відмітити в матриці фактичні втрати;

- в залежності від імовірності настання (точно імовірні, достатньо імовірні, імовірні, мало імовірні та слабо імовірні) відмітити в матриці фактичні імовірності виникнення ризикових ситуацій;

- поєднати вплив величини втрат та ймовірностей настання ризику і визначити значення ступеня впливу ризику та його рівня (прийнятний, допустимий, недопустимий).

Величина втрат, %	Максимальна	$90 < I \leq 100$	5	5	10	15	20	25
	Висока	$60 < I \leq 90$	4	4	8	12	16	20
	Середня	$40 < I \leq 60$	3	3	6	9	12	15
	Низька	$10 < I \leq 40$	2	2	4	6	8	10
	Мінімальна	$0 < I \leq 10$	1	1	2	3	4	5
				1	2	3	4	5
				$0 < P \leq 0,1$	$0,1 < P \leq 0,4$	$0,4 < P \leq 0,6$	$0,6 < P \leq 0,9$	$0,9 < P < 1,0$
				Слабо імовірні	Мало імовірні	Імовірні	Достатньо імовірні	Точно імовірні
				Імовірність виникнення ризику (0 – 1,0)				

Ступінь впливу ризику

Безризикові ($1 \leq R \leq 4$)

Допустимі ($5 \leq R \leq 8$)

Суттєві ($9 \leq R \leq 10$)

Критичні ($12 \leq R \leq 16$)

Катастрофічні ($20 \leq R \leq 25$)

Рівень ризику

П Прийнятний ($1 \leq R \leq 4$)

Д Допустимий ($5 \leq R \leq 10$)

Н Недопустимий ($12 \leq R \leq 25$)

Рис. 1. Матриця «Імовірність-Втрати»

Очевидно, що рівень впливу на підприємство різних видів ризику не однаковий. В залежності від визначеного рівня ризику потрібно і його сприймати, так, якщо прогнозується прийнятний або допустимий рівень ризику на нього варто погоджуватись, а ризик з рівнем «недопустимий» потрібно відхилити, оскільки загроза отримання значних збитків дуже висока. Такий ризик вважається не оправданий.

Узагальнюючи ж процес аналізу ризику, його можна звести до наступного: виявлення можливих варіантів розв'язку проблеми; визначення потенційних наслідків реалізації прийнятого ризику; інтегральна оцінка ризику, яка включає кількісний і якісний аспект.

Оцінивши ризик, актуальним стає питання визначення оптимальних методів регулювання ризику. Сформовані теорії ризику переважно базуються на традиційних методах уникнення або передавання ризику, проте отримання високого конкурентного прибутку та зростання вартості підприємства передбачає все ж таки прийняття ризику та його свідомого використання. В першу чергу це стосується необхідності проведення інноваційної діяльності на підприємстві. Так, вона супроводжується високими поточними ризиками її здійснення, проте дає можливість отримати стратегічні конкурентні переваги і запобігти впливу ризику втрати конкурентної позиції у майбутньому.

Досвід показує, що інноваційний процес супроводжується значним рівнем ризику. Але це не повинно зупиняти підприємства, 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 мусить забезпечувати відповідні передумови їх реалізації: по-перше, подолати страх персоналу перед ризиком, який виникає при здійсненні різних інновацій; по-друге, лібералізація в прийнятті інноваційних рішень, відсутність формалізації і регламентації в системі управлінських рішень, бюрократичних перешкод на шляху інновацій, здатність організаційних структур управління гнучко перебудовуватися до нових завдань і умов діяльності, посилення ролі кожної управлінської структури в інноваційному процесі, зміцнення їх взаємозв'язку і взаємодії підвищує загальний інноваційний потенціал і інноваційний клімат на підприємстві; по-третє, піднесення рівня сприйнятливості до інновацій, від якого залежать інтенсивність і обсяги нововведень, рівень інноваційної сприйнятливості 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.

Основною причиною необхідності впровадження інновацій є коливання рентабельності і конкурентоспроможності товарів за різними стадіями життєвого циклу. Отже, нововведення просто необхідні будь-якій компанії для стійкого й успішного функціонування протягом тривалого часу. Однак інноваційна діяльність генерує не тільки вигоду, але й загрози, які виражаються як в фінансовий ризик, так і невизначеності існування і розвитку того чи іншого підприємства чи організації.

Ступінь ризику залежить від особливостей інноваційного процесу. Великим ризиком можуть відзначатися інновації принципово нових досягнень науки і техніки, які докорінно змінюють техніко-технологічну основу виробництва, управління. Вони потребують зміни способу мислення і швидкої адаптації персоналу до нових схем виробництва, що сприятливо впливає на продуктивну функцію праці і капіталу. Меншим ризиком відзначається часткова модернізація устаткування, технології виробництва, оновлення продукції, зниження витрат на виробництво, підвищення матеріальної зацікавленості тощо.

Зрозуміло, що відмовитись від ризиків інноваційної діяльності неможливо, оскільки це спровокує виникнення стратегічного ризику втрати конкурентної позиції. Відповідно потрібно використовувати шляхи зниження негативного впливу інноваційних ризиків. На нашу думку оптимальним методом регулювання ризику є використання відкритих інновацій. Основна перевага яких їх гнучкість та цілеспрямованість.

Модель «відкритих інновацій» припускає, що підприємство при розробці нових технологій і продуктів не тільки розраховується на власні внутрішньокорпоративні наукові дослідження та розробки, але й активно використовує інновації та компетенції ззовні.

Оскільки, життєвий цикл продукту на ринку постійно скорочується, у конкурентній боротьбі вииграє той, хто швидше виводить на ринок нові продукти. А значить, малі технологічні компанії отримують перевагу перед корпоративними конгломератами. Великі підприємства, які отримують прибуток від усталених технологій, знаходяться в менш вигідному положенні в порівнянні з підприємствами-новаторами. Більш мобільними стали і науковотехнічні фахівці, які, користуючись підтримкою венчурного капіталу, все частіше реалізують свій потенціал в рамках стартапів, а не великих корпорацій [3].

Ще один недолік закритої моделі полягає в тому, що великі підприємства часом не в змозі правильно розпорядитися результатами власних розробок. Технології, на яких можна вибудувати глобальний бізнес, з часом здаються їм безперспективними, тому що виходять за рамки їх спеціалізації. А іноді, щоб комерційний потенціал розробки розкрився, потрібно комбінувати її з технологіями, наявними у інших підприємств.

Грамотний пошук свіжих ідей «відкритих інновацій» здатний заощадити підприємствам чимало ресурсів і часу. Цінність моделі відкритих інновацій в тому, що вона дозволяє синхронізувати зусилля по внутрішнім та зовнішнім дослідженням.

Таким чином, «відкриті інновації» дозволяють знизити залежність підприємства від високих інноваційних та інших поточних ризиків, надаючи можливість підприємству отримати стратегічні переваги у конкурентній боротьбі. Проте процес використання «відкритих інновацій» має свої складності та внутрішні ризики. Найголовніше - це управлінський ризик. Впровадження «відкритих інновацій» потребує високих аналітичних та управлінських здібностей від менеджерів підприємства, потрібно вміти вчасно передбачати актуальні інновації, відстежувати їх, продуктивно працювати не тільки зі своєю командою, а й іншими людьми, досить часто навіть з інших держав.

Оскільки ринок «відкритих інновацій» доступний для всіх гравців ризикової інноваційної справи, виникає загроза перехоплення новаторської бізнес ідеї і незахищеності інтелектуальної власності. Таким чином, для створення унікальної інновації зовнішні дослідження важливо підкріплювати внутрішніми. Тобто, еталонна модель «відкритих інновацій» передбачає двостороннє поєднання перспективних зовнішніх інновацій доповнених внутрішніми розробками, які спрямовані на вдосконалення або створення нових моделей бізнесу.

Формування ризик-менеджменту повинно враховувати зазначені ризики інноваційної діяльності підприємств та створювати платформу для використання перспективних ідей, що можливо лише в умовах формування інтегрованого ризик-менеджменту, який спрямований на узгодження інноваційної діяльності та ризику на всіх рівнях діяльності підприємства. Ризик-менеджмент у своїй структурі повинен містити підрозділ управління інноваційної діяльністю підприємства.

Контролюючи не ризики тільки ризики, а й інноваційну діяльність, служба ризик-менеджменту контролює весь процес управління підприємством в цілому, виконуючи, тим самим, функцію внутрішнього контролю. Враховуючи те, що контроль є одним із складових процесу управління, служба ризик-менеджменту спільно з іншими функціональними підрозділами здійснює процес управління підприємством, керуючись при цьому критерієм «дохідність (вартість підприємства)/ризик».

Висновки. В умовах розвитку конкуренції та високої невизначеності зовнішнього середовища, підприємствам необхідно провести трансформацію організаційну структуру управління, яка б дозволила ефективно управляти ризиком, сприймати його, а не лише знижувати. Таким чином, виникає необхідність в побудові інтегрованого ризик-менеджменту. В залежності від прийняття ступеня впливу ризику в моделі інтегрованого ризик-менеджменту можна визначити новітні методи динамічного управління ризиком – забезпечення проведення інноваційної діяльності на підприємстві. Проте, вона і сама пов'язана з цілою низкою ризиків її здійснення, на їх врахування і спрямована системна концепція.

Список використаних джерел

1. Дамодаран А. Стратегический риск-менеджмент. Принципы и методики / Асват Дамодаран. - М.: Вильямс, 2010. – 496 с.
2. Немцев В.Н. Концепция управления стратегическими преимуществами инновационного предприятия // Управление риском. – 2011. – № 2 (58). – С. 33–41.
3. Chesbrough H. W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. — Cambridge, MA: Harvard Business School Publishing, 2003
4. www.openidea.pro/open_innovations

Стаття надійшла до редакції 03.05.2013 р.

