

**Єфімова Є. Є.**  
магістрант ФММ  
ORCID ID: 0000-0002-2080-7579;  
**Жигалкевич Ж. М.**  
канд. екон. наук, доцент  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»,  
м. Київ, Україна  
ORCID ID: 0000-0002-5847-1302

## ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ

Управління інноваційною діяльністю підприємства являє собою незамінний елемент побудови конкурентоздатної стратегії виживання на нових ринках у час стрімкого науково-технічного розвитку та потребує особливих підходів до сприйняття проблем та їх оцінки. Оскільки головною рисою середовища інноваційних підприємств є ринкова та соціальна невизначеність, існує потреба у формуванні конкретних теоретичних та практичних методів забезпечення реалізації інноваційних проєктів з напрямком мінімізації ризиків. Спеціалізований підхід до управління ризиками інноваційних проєктів називається ризик-менеджмент інновацій.

Ризик-менеджмент інновацій – це методологічний комплекс практичних інструментів управління, мета яких забезпечити безперервний та сталий інноваційний розвиток підприємства, стійкість до нестабільності та швидкості науково-технічного розвитку інноваційного середовища [1, с. 105].

Управління ризиками інноваційних проєктів доцільно розглядати як систему взаємопов'язаних та залежних елементів проєкту, які функціонують з метою мінімізації ризиків та ефективність яких залежить від якості їх взаємодії.

У своїх дослідженнях Попов А.В. характеризує управління ризиками інноваційних проєктів як сукупність організаційного менеджменту, вибору стратегії та результатів, безперервного процесу дослідження проєкту, систематизації та аналізу інформації, прогнозів наслідків розвитку проєкту та формування рішень з контролю ризиків [2, с. 47-53].

Виходячи з вище зазначених описів поняття управління ризиками можна виділити головні задачі ризик-менеджменту інновацій:

- побудова комплексу заходів упередження настання ризиків та системи компенсації або хеджування від шкоди;
- систематизація знань щодо ідентифікації ризиків;
- побудова прогнозних позицій параметрів ефективності різних етапів інноваційного проєкту, які будуть контролюватися поточно та кінцево;
- проведення заходів ліквідації криз після настання ризикових подій найбільш оптимальними шляхами;
- адаптація інноваційного проєкту до нових після кризової ситуації;
- коректування процесів реалізації інноваційного проєкту для досягнення першочергово визначених бажаних результатів.

Основою для ризик-менеджменту є підхід до сприйняття ризиків інноваційної діяльності. Д. Кайзер та Д. Халман наводять три характеристики, за якими в інноваційному менеджменті певні ситуації можна визначити як ризики [3, с. 505]:

- низький рівень ймовірності та/або якості задоволення інноваційної проблеми;
- нездатність команди керувати проєктом для термінової його реалізації в умовах обмеженості ресурсів;
- високий рівень важливості проєкту, що у випадку не отримання задовільного рішення інноваційної проблеми поставить під загрозу планову ефективність проєкту [3, с. 505].

Підходи ризик-менеджменту можуть базуватися на видах ризиків, факторах середовища впливу та етапах їх обчислення. До уваги пропонується власна класифікація підходів ризик-менеджменту інноваційних проєктів:

1) Підхід на основі ринкової потужності підприємства, яке приймає рішення про реалізацію інноваційного проєкту. В деяких випадках прийняття рішення про можливість утримання нового наукового проєкту відбувається в межах масштабу та глобалізації підприємства. Одним з нетипових ризиків в проєктному менеджменті є проблеми, що виникають при плануванні підричних інноваційних проєктів. Теорію моделі підричних інновацій ввів Клейтон Крістенсен, концепцією чого була дилема інноваторів: існує ризик впровадження підричного інноваційного проєкту для великих відомих брендів так і для малих підприємств. Велике підприємство має великі потужності та кошти для інноваційної діяльності, але у разі невдачі проєкту підприємство зазнає краху в бюджеті, який воно децентралізувало на не основну інноваційну діяльність. Мале нове підприємство має більші шанси на

виживання, оскільки більше гнучке та чутливе до змін на ринку, однак, в нього немає такого запасу інвестицій.

2) Підхід засобів упередження ризиків інноваційного проекту – встановлюється керівництвом на етапі побудови системи управління ризиками після прийняття рішення про впровадження інноваційного проекту та впливає на майбутні результати. Для успішної реалізації інноваційних проектів необхідно забезпечити в організації корпоративну культуру, що вбачає в ризиках можливість до змін, глибоке усвідомлення галузі інновації, тривалі терміни розвитку підприємства та наявність упереджуючих заходів.

З точки зору ефективності ризик-менеджменту можна виокремити амбіційні та неамбіційні заходи упередження ризиків при реалізації інноваційних проектів в межах організаційно-управлінських, маркетингових, збутових та продуктових виробничих процесів. Амбіційні заходи формують перспективу розвитку проекту, у той час як неамбіційні – обмежують створення дійсно інноваційного продукту.

Амбіційні заходи складаються з: планування варіантів непередбачуваних вчинків постачальників та запасних планів у випадках їх здійснення; комунікації зі споживачами щодо майбутніх продуктів, проведення опитувань, тестувань та експериментів; розподілу індивідуальної відповідальності між учасниками проекту та задоволення комунікації між ними; формування гнучкої системи оцінки ресурсів та продуктивності, що відкриває межі для наукової діяльності [3, с. 513].

Неамбіційні заходи запобігання ризиків – це намагання дотримуватися стандартів та балансу компонентів в продуктових інноваціях; встановлення чітких термінів виконання проекту та надання гарантії щодо параметрів якості результатів; орієнтація на вимоги та звички споживачів при розробленні продукту замість формування нових.

3) Галузевий підхід на основі ліквідності капіталу інноваційного проекту, де загальне поняття ризику трактується відповідно до спеціалізації підприємства, в якому він виникає. Даний підхід обирається для визначення подій на етапі ліквідації шкоди від ризиків. Інноваційні виробничі підприємства, діяльність яких пов'язана з інвестуванням в інноваційну діяльність через вкладання коштів у необоротні активи, науково-технічні розробки та устаткування, мають великий ризик у вигляді неліквідного об'єкту, який швидко зношується, потребує постійного технологічного оновлення для підтримки новаторського рівня проекту та не є елементом зацікавлення у інших підприємств. Однак, в той же час такі підприємства застраховані від фінансових криз підприємства та може слугувати додатковим джерелом формування капіталу або виплати за ліквідацію інноваційного підприємства.

Підприємство, яке вкладає кошти в нематеріальні об'єкти, а саме інноваційні інформаційні проекти, забезпечує себе абсолютною ліквідністю та гнучкістю перед ринком та валютними фондами, хоча не забезпечене стійкістю перед фінансовими кризами.

Дані підходи характеризуються саме за категорією підприємства, що планує займатися інноваційною діяльністю, тому вони допомагають визначити концепцію заходів реагування на ризики для конкретних інноваційних проектів та підприємств.

В фундаментальній економіці дослідження процесів управління ризиків інноваційних проектів має важливе значення, оскільки саме через внутрішнє та зовнішнє середовище, в якому діє суб'єкт господарювання, через потужність та виробничі, маркетингові та інноваційні потенціали проекту обираються ті, що раціонально застосовувати в інноваційній економіці, де ринкові показники майже неможливо визначити. Результат правильності прийнятого рішення щодо управління ризиками інноваційного проекту можливо побачити порівнявши його зі схожим сприйняттям візії проекту та соціальним потенціалом споживачів, вчасності термінів виконання проекту та лідерством на інноваційному ринку з досягненими та запланованими показниками ефективності – масштабування, дифузії та глобалізації продукту проекту в умовах жорсткої конкуренції.

#### Література:

1. Васильева Т.А., Диденко О.Н., Епифанов А.А. Риск-менеджмент инноваций: учебное пособие. Сумы: «Деловые перспективы», 2005. 260 с.
2. Попов А.В., Плотников А.Н., Плотников Д.А. Современные аспекты управления рисками инновационного проекта. *Финансовая аналитика: проблемы и решения*. 2015. № 28. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-aspekty-upravleniya-riskami-innovatsionnogo-proekta> (дата звернення: 01.04.2021).
3. Jimme A. Keizer. Johannes I.M. Halman. Risks in major innovation projects, a multiple case study within a world's leading company in the fast moving consumer goods. *Int. J. Technology Management*. 2009. Vol. 48, No. 4. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/11475267.pdf> (the date of application: 01.04.2021).