

Тема: Управління ризиками в інноваційному процесі

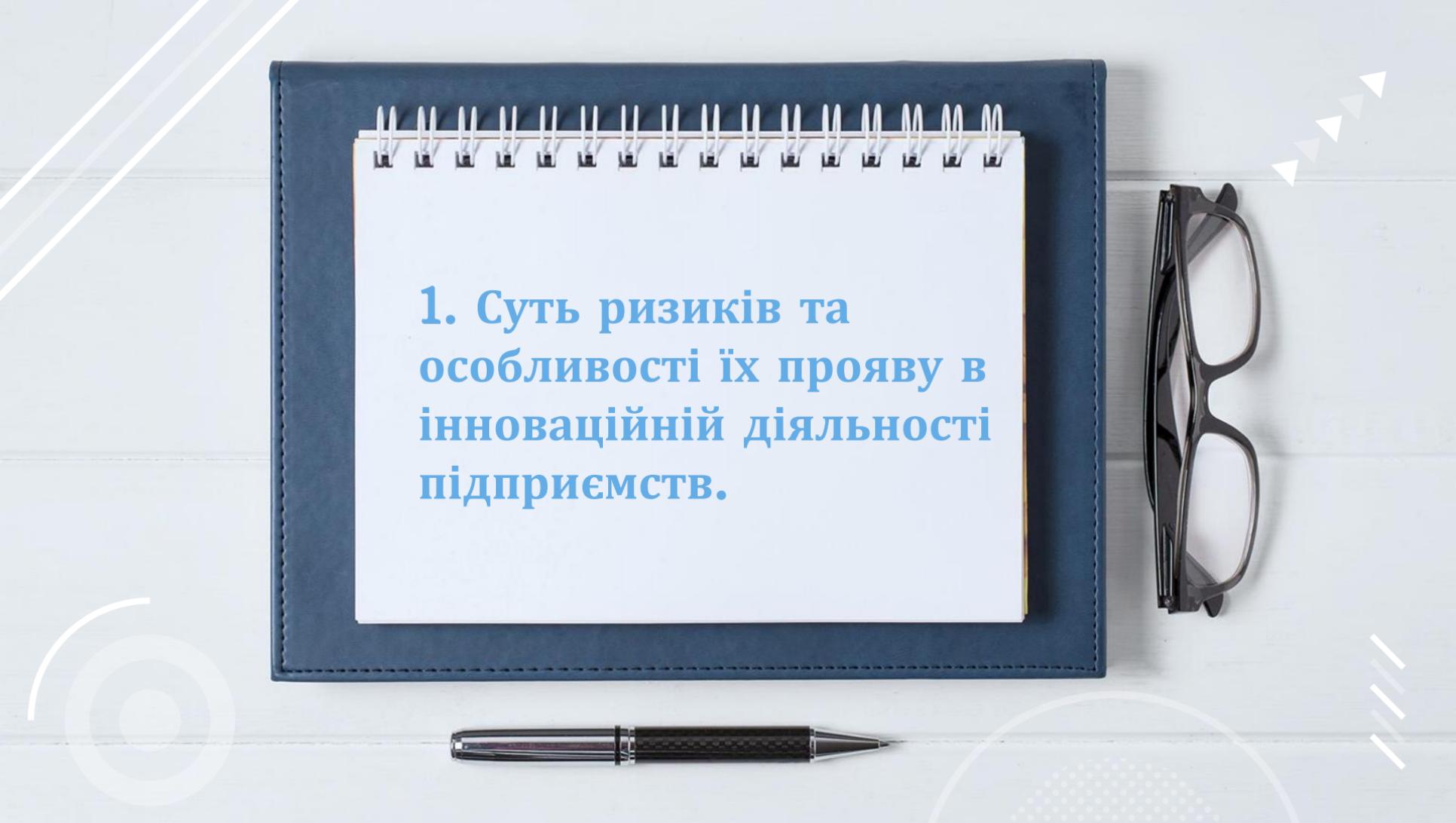
Калюжна Юлія Вікторівна
к.е.н., доц., доцент кафедри управління
персоналом і маркетингу
kalyuzhnaya.ju@gmail.com





ЗМІСТ ТЕМИ

- 1. Суть ризиків та особливості їх прояву в інноваційній діяльності підприємств.**
- 2. Чинники формування ризиків в інноваційній діяльності підприємства.**
- 3. Методи управління ризиком при оцінюванні доцільності інноваційних проектів**



1. Суть ризиків та
особливості їх прояву в
інноваційній діяльності
підприємств.

Ризик -

суб'єктивно-об'єктивна економічна категорія, яка носить ймовірний необов'язковий характер, що виражається у потенційній зміні стану фінансових, трудових, матеріальних та інших видів **ресурсів**, а також нематеріальних активів і може мати наслідком втрати або вигоди

Причини виникнення невизначеності господарської діяльності

1

недетермінованість
суспільних та
господарських процесів,
що є наслідком
відсутності можливості
щодо повного
передбачення і
прогнозування усіх
процесів діяльності
підприємства

2

відсутність повної та
якісної інформації про
стан та тенденції
розвитку ринку;

3 ...

вплив суб'єктивних
чинників на результати
аналізу діяльності
підприємства внаслідок
різного рівня
кваліфікації працівників,
що здійснюють такий
аналіз, приховування
частини інформації,
дезінформації

Класифікація інноваційних ризиків

Характер прояву	Джерела прояву	Форми прояву
Зовнішні ризики (об'єктивні)	макросередовища	економічні
		політико-правові
		соціально-демографічні
		екологічні
		технологічні
	мікросередовища	споживацькі
		конкурентні
		інвестиційні
		постачальницькі
		посередницькі
		контактні

Внутрішній (об'єктивно-суб'єктивний)	
Суб'єктивні ризики (ризики прийняття інноваційних рішень)	аналізу відповідності внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім генерування ідей
	перевірки і відбору ідей
	розроблення і перевірки задуму товару
	аналізу ринку для інновації і розроблення плану її просування на
	оцінки можливостей підприємства-інноватора
	розроблення товару
	ринкових випробувань товару
	розгортання комерційного виробництва нового товару

Чорний лебідь

теорія, що розглядає важкопрогнозовані та рідкісні події, котрі мають значні наслідки.

***Відповідно до критеріїв, запропонованих
автором теорії (Нассімом Ніколасом Талебом):***

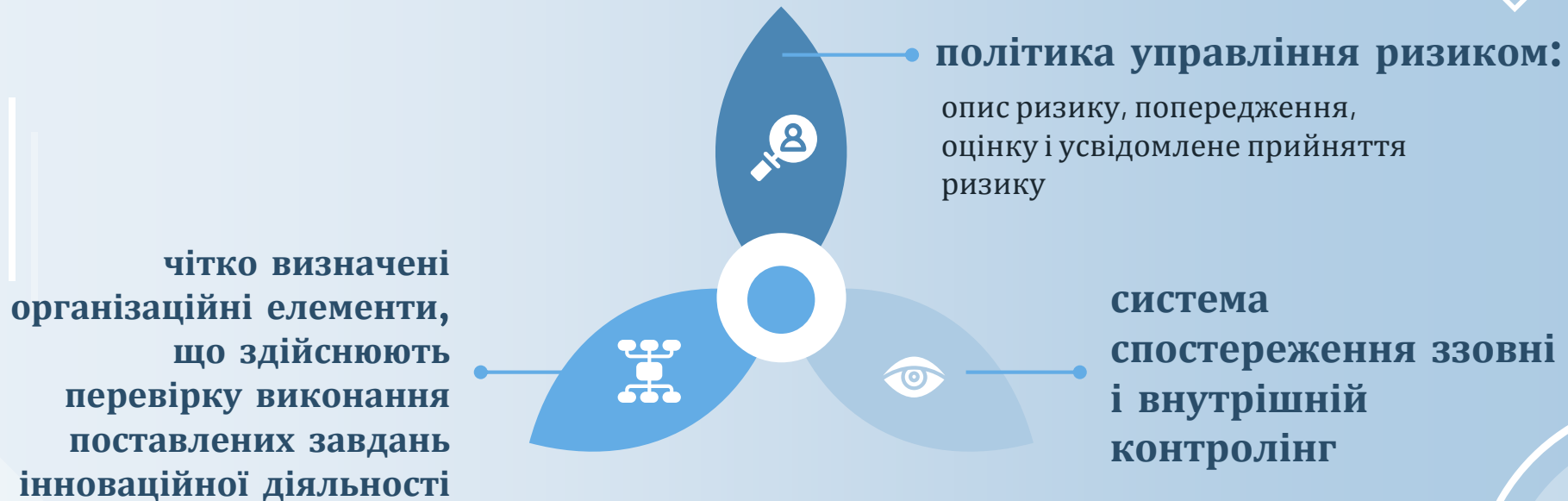
- Подія є несподіваною (для експерта).
- Подія продукує значні наслідки.
- Після настання, в ретроспективі, подія має раціоналістичне пояснення, як нібито очікувана.



Управління ризикозахищеністю інноваційної діяльності підприємства передбачає:

- використання всього спектру управлінського інструментарію з метою уникнення або зниження ступеня ризику;
- контроль ризику у випадку неможливості уникнення ризику у повній мірі;
- оптимізація ступеню ризику через максимально можливе зменшення ймовірності потенційних збитків;
- свідоме прийняття або збільшення ступеня ризику у випадку підприємницької інтуїції щодо отримання певних вигод.

Елементи системи управління ризикозахищеністю інноваційної діяльності



Основні функції ризику

Функція прогнозування проявляється у здатності менеджерів підприємства передбачати певні події внаслідок почуття тенденцій ринкової кон'юнктури, інтуїції та вміння знаходити гнучкі раціональні рішення.

Функція організації передбачає процедури об'єднання працівників підприємства, які реалізують інноваційні проекти на основі певних правил і процедур, через створення органів управління, встановлення координаційних, субординаційних, комунікаційних зв'язків між підрозділами підприємства, розробку норм, методик.

Функція регулювання проявляється через механізм впливу на об'єкт інноваційної діяльності для досягнення його стійкості в ситуації мінливості середовища впливу та ризику.

Функція координації передбачає дії, що узгоджують функціонування всієї системи управління ризиком інноваційної діяльності.

Реалізація **функції стимулювання** передбачає спонукання усіх працівників до зацікавленості в результатах інноваційної діяльності підприємства.

Функція контролю передбачає збір інформації про ступінь виконання програм щодо управління ризиком та інноваційної діяльності в цілому, співвідношенні прибутку і ризику

2. Чинники формування ризиків в інноваційній діяльності підприємства.



Чинники формування ризиків в інноваційній діяльності підприємства

Внутрішні
(суб'єктивні)

Зовнішні
(об'єктивні)

Аналіз стейкхолдерів

Для мінімізації ризиків необхідно аналізувати здійснювати стратегічний діалог зі стейкхолдерами підприємства та приводити характеристики інновації у відповідність з ними. За міжнародним стандартом соціальної відповідальності ISO 26000, «стейкхолдер» або зацікавлена сторона – це:

- особа або група осіб, яка має інтерес у будь-яких рішеннях або діях організації.
- група людей, яка так чи інакше впливає на діяльність підприємства та навпаки;
- заінтересовані сторони (партнери, співробітники, клієнти, громадськість, громадські організації, громади, державні органи);
- всі, хто має певне відношення до продукції підприємства або до його діяльності.

Алгоритм аналізу стейкхолдерів

- визначення групи людей та організації, що впливають на діяльність організації;
- з'ясування точки зору цих груп;
- допомога кожній групі зрозуміти погляди на інноваційний процес інших груп заінтересованих сторін;
- визначення спільного бачення результатів інноваційної діяльності підприємства, що відповідатимуть якомога більшій кількості побажань стейкхолдерів;
- розробка стратегії для отримання підтримки інноваційної діяльності та усунення перешкод на шляху успішного впровадження інноваційної діяльності підприємства.

Матриця стейкхолдерів (д/з 1):

Name / Function / Position	Positive Impact How could the stakeholder profit from the project?	Negative impact How could the stakeholder be affected negatively by the project?	Support How could the stakeholder support the project?	Opposition How could the stakeholder hinder project progress?	Strategy How will the project team react to the stakeholder?

3. Методи управління ризиками при оцінюванні доцільності інноваційних проектів



Види аналізу ризику



якісний



кількісний

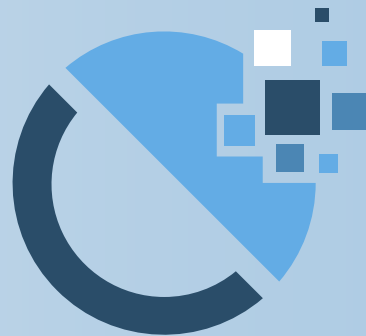
Якісний аналіз

Головне завдання якісного аналізу полягає в одержанні інформації про структуру, властивості об'єкта і наявні ризики, а також у визначенні факторів ризику й обставин, що приводять до ризикових ситуацій.

Шляхом якісного аналізу виявляються джерела, причини, фактори ризиків, установлюються потенційні зони ризиків, його види.

До завдань якісного аналізу слід також віднести визначення факторів ризику, етапів роботи, при виконанні яких ризик виникає, тобто встановити потенційні сфери ризику, після чого ідентифікувати всі можливі ризик.

Якісний аналіз ризику вимагає ґрунтовних знань, досвіду, інтуїції в тій чи іншій сфері економічної діяльності



Аспекти якісного аналізу

01

Перший аспект пов'язаний з необхідністю **порівнювати очікувані** позитивні (сприятливі) **результати** з можливими економічними, соціальними (як сьогоденними, так і майбутніми) несприятливими **наслідками**. У зв'язку з цим необхідно **ідентифікувати причини** виникнення ризику, виявити його **чинники**, види невизначеності та конфліктності, які зумовлюють ризик. Необхідно також здійснити **класифікацію ризику**

02

Другий аспект якісного аналізу ризику пов'язаний з **виявленням впливу рішень**, які приймаються в умовах невизначеності та конфліктності, на інтереси суб'єктів господарювання. **Без урахування інтересів (зацікавленості) неможливі якісні перетворення** в соціально-економічному житті як на макрорівні, так і на мезо- та мікрорівнях. Насамперед необхідно виявити, для кого і якою мірою цей ризик корисний? Чиїм інтересам він відповідає? Йдеться про те, що **коли немає зацікавленості в результатах економічних рішень, то немає й ризику**

Кількісний аналіз ризику -

чисельне визначення розмірів окремих ризиків і ризику в цілому.

Кількісний аналіз ризику може здійснюватися в **різні способи**, серед яких найпоширенішими є: метод аналогій, аналіз чутливості, методи імітаційного моделювання, статистичні методи, експертні методи, аналіз доречності витрат....



А

Аналіз ризику

є початковим етапом процесу управління ризиком. Його мета складається в одержанні необхідної інформації про структуру, властивості об'єкта і наявні ризики. Аналіз складається з виявлення ризиків і їхнього оцінювання.

В

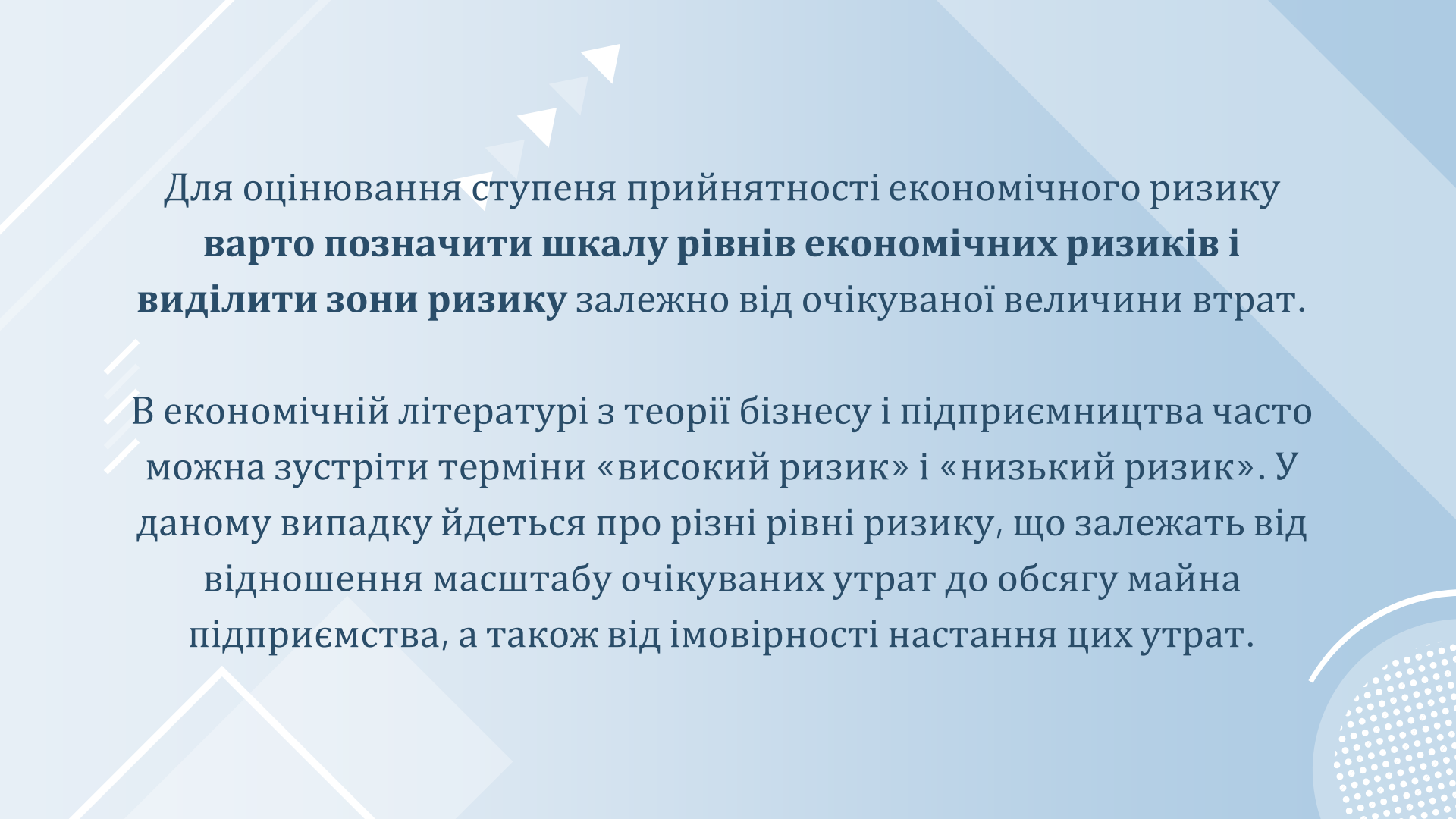
Виявлення ризику

(якісна складова)
визначаються всі ризики, притаманні досліджуваній системі. Головне тут не пропустити важливих обставин і докладно описати всі істотні ризики.

О

Оцінювання ризику

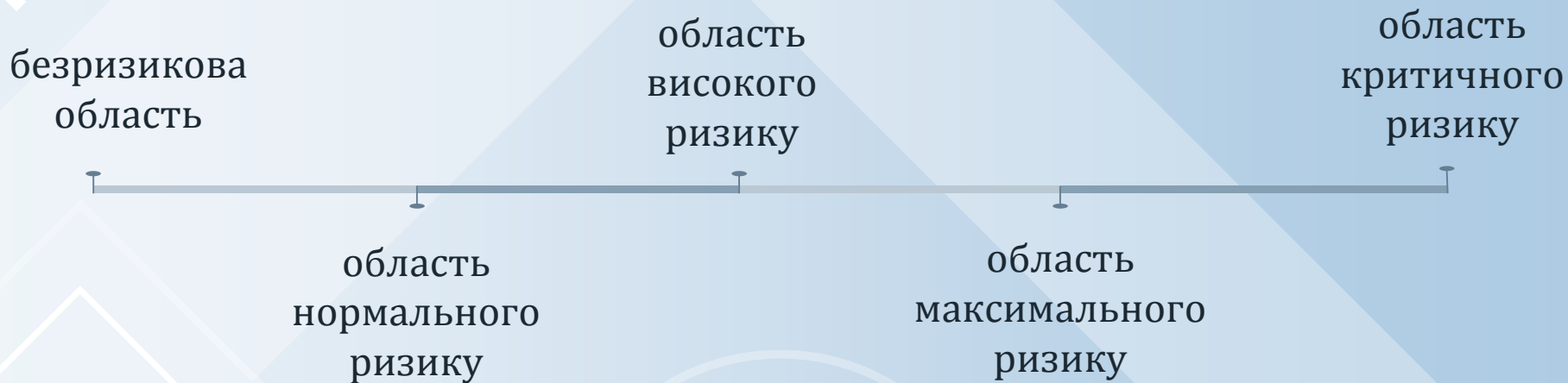
це кількісний опис виявлених ризиків, у ході якого визначаються такі їхні характеристики, як імовірність і розмір можливого збитку. У цей час формується набір сценаріїв розвитку несприятливих ситуацій, і для різних ризиків можуть бути побудовані функції розподілу імовірності настання збитку залежно від його розміру.



Для оцінювання ступеня прийнятності економічного ризику
**варто позначити шкалу рівнів економічних ризиків і
виділити зони ризику** залежно від очікуваної величини втрат.

В економічній літературі з теорії бізнесу і підприємництва часто можна зустріти терміни «високий ризик» і «низький ризик». У даному випадку йдеться про різні рівні ризику, що залежать від відношення масштабу очікуваних утрат до обсягу майна підприємства, а також від імовірності настання цих утрат.

Областю ризику називається певна зона загальних втрат ринку,
на межах якої втрати не перевищують граничного значення
встановленого рівня ризику.



Управління ризиками –
відповідальність
кожного працівника
компанії

Не існує бізнесу без
ризиків, але існують
компанії, які ризики
ігнорують

Ціль УР – не повна
відмова від ризиків, а
їх доведення до
прийняттого рівня

Неможливо передбачити
всі ризики, компанія має
бути готова до
невизначеності



**Правила
управління
ризиками
компанії**

Приклад алгоритму управління ризиками

Ціль проекту – дістати мед з
дупла з бджолами



Приклад алгоритму управління ризиками

1 етап – Визначити перелік ризиків

Ризик: бджоли не пустять до меду



Приклад алгоритму управління ризиками

2 етап – Визначити метод управління ризиком (планування)

Мінімізація ризику :
«прикинуться тучкой» (рус.)



Методи управління ризиком

Метод	Характеристика методу
Уникнення ризику	Один із консервативних способів нейтралізації ризиків, що припускає відмову від дій, які можуть спричинити істотний ризик. Наприклад, відмова від проекту з невизначеним попитом або рівнем результатів, продаж ризикового активу або відхід з ринку. Даний метод обмежений у застосуванні, оскільки призводить до відмови від певної діяльності, а отже, до втрати вигоди, пов'язаної з нею.
Утримання ризику	Полягає в прийнятті ризику і самострахування, тобто у створенні резервів на покриття збитку. Сума резерву зазвичай дорівнює сумі, необхідній для повного покриття можливого збитку. Утримання ризику вимагає додаткових заходів контролю. Усередині підприємства повинні бути визначені адміністративні процедури з прийняття ризиків, а персонал навчений діям у кризових ситуаціях.
Передача ризику	<p>При страхуванні ризик передається страховій компанії за допомогою укладення договору з нею, при цьому її ризики покриваються за рахунок страхових премій. При настанні страхової події збитки підприємства відшкодовує страховик.</p> <p>Аутсорсинг – передача непрофільних для підприємства функцій іншим організаціям з метою зниження ризиків та підвищення ефективності діяльності, зменшення витрат, пов'язані із самостійною реалізацією певних функцій (ІТ-послуги, бухгалтерські, будівельні роботи, тощо)</p>
Зниження ризику	На відміну від стратегії повного уникнення ризику при використанні даного методу компанія знаходиться в зоні дії ризику. Не відмовляючись від ризику повністю, вона намагається активно впливати на його розвиток. Способами зниження ризику може бути диверсифікація (розширення видів діяльності підприємства), введення лімітів (для фінансових ризиків – кредитні ліміти, ліміти дебіторської заборгованості), формування резервів (на покриття збитків) та зменшення часу знаходження в небезпечних зонах (для виробничих циклів). Зниження ризиків – досить складний процес, що вимагає і ресурсів, і участі багатьох співробітників, і жорсткого контролю над різними сферами діяльності підприємства. Зазвичай ризики, які компанія знижує, можна оцінити з високим ступенем точності (наприклад, фінансові втрати від прострочення платежу дебіторами), крім того, вони керовані (на відміну від політичних ризиків).

Приклад алгоритму управління ризиками

3 етап – Визначити методи реакції на ризик, що мають реалізуватися (планування)

Реакція на ризик: закриття проекту



Приклад алгоритму управління ризиками

**4 етап – Поточний аналіз
ризиків, що реалізувалися**

Ризик, що реалізувався:
неправильні бджоли



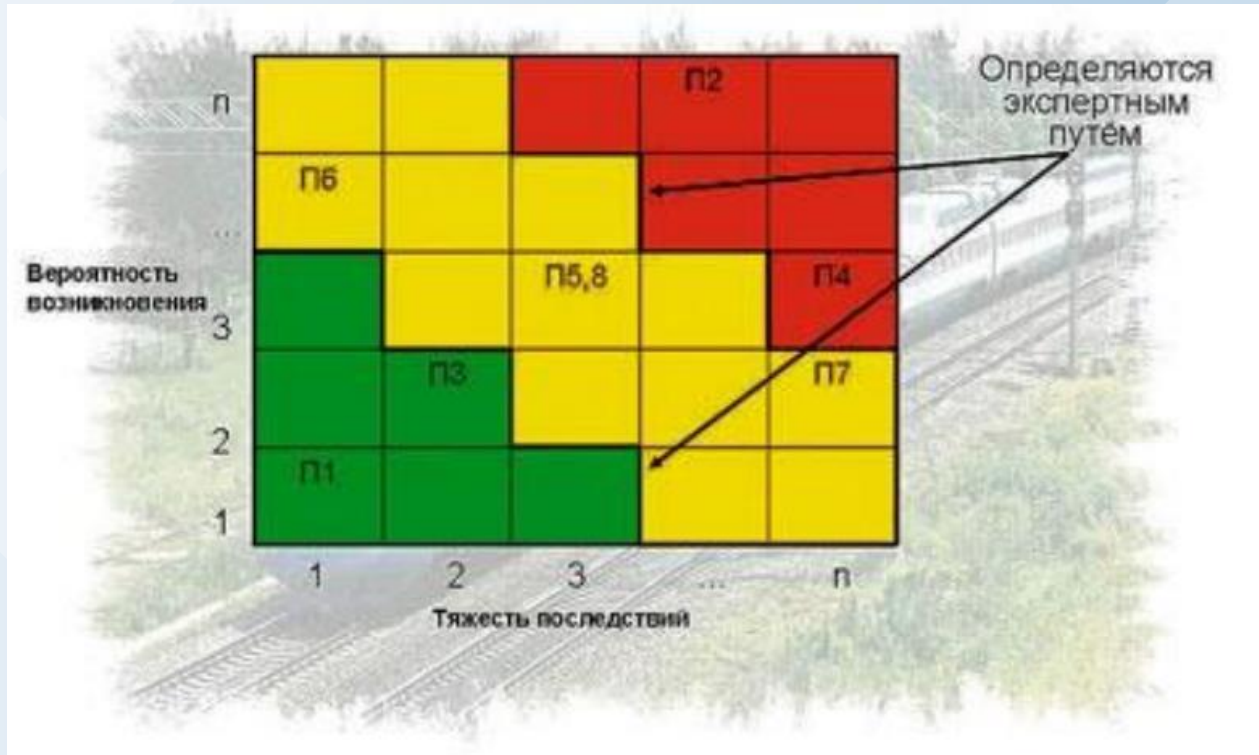
Приклад алгоритму управління ризиками

5 етап – Реагування на ризики, що реалізувались

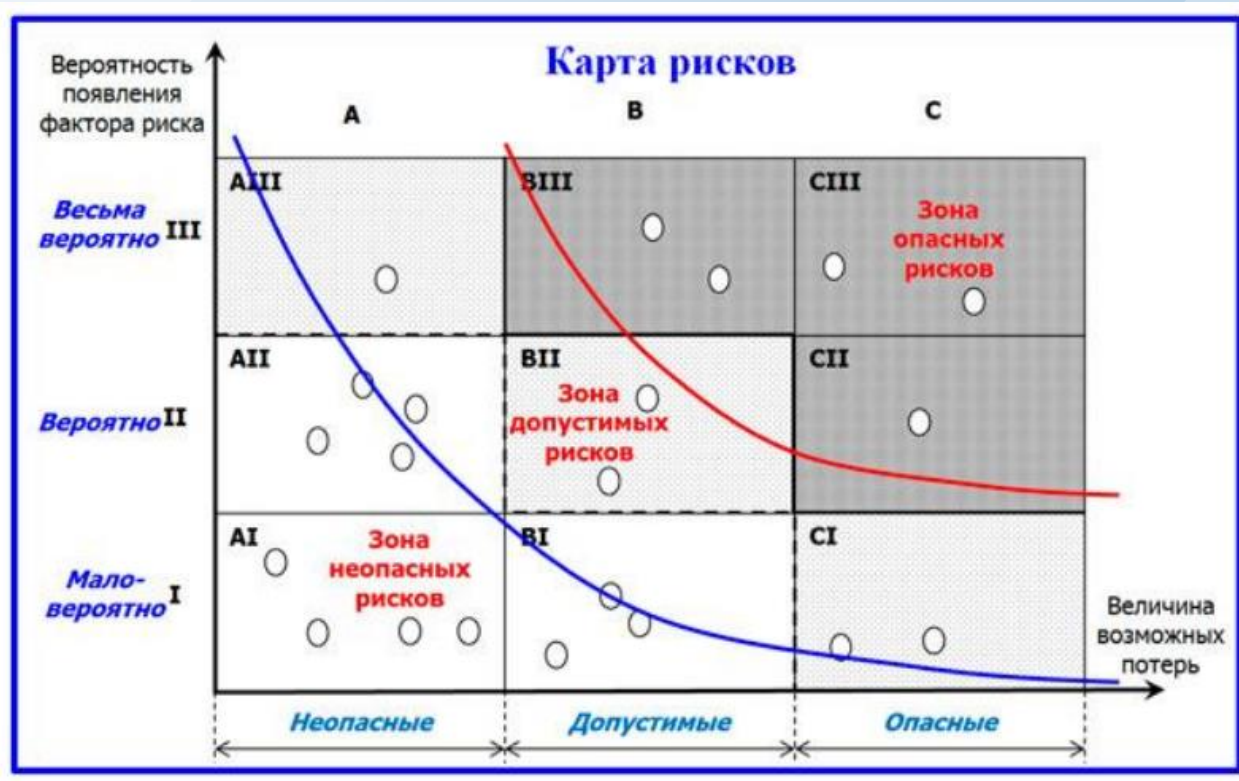
Реакція на ризик: закриття проекту



Картування ризиків



Картування ризиків



Журнал реагування на ризики

Risk-response-log (д/з 2):

Risk Ризик	Root Cause Основна причина	Damage Пошкодження	Probability Ймовірність	Impact Вплив	Precaution Застереження	Response Відповідь

Risk	Root Cause	Damage	Probability	Impact	Precaution	Response
Example: Hosting an international conference						
<i>keynote speaker won't come</i>	<i>visa could not be obtained</i>	<i>conference session will be cancelled</i>	<i>medium</i>	<i>high</i>	<ul style="list-style-type: none"> - leaflet on visa process - provide invitation letter, hotel reservation etc. - contact embassy 	<ul style="list-style-type: none"> - find substitute - reschedule programme - get slides from speaker for website
Example: Implementation of a qualitative study with the help of student assistants as interviewers						
<i>results are of low quality</i>	<i>untrained interviewers</i>	<i>project fail</i>	<i>low</i>	<i>very high</i>	<ul style="list-style-type: none"> - train student assistants - provide interview guidelines 	<ul style="list-style-type: none"> - repeat interviews

Дякую за увагу!

