

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ

Проблеми прийняття релевантних управлінських рішень щодо інноваційних проектів пов'язані, в першу чергу, з оцінкою та оптимізацією ризикових ситуацій. *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;
- максимальний розмір знижок, що надаються;
- граничний рівень переоцінки товару;
- максимально можливий період дії сезонних знижок.

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 з постачальниками;
- скорочення переліку форс-мажорних обставин у договорах із постачальниками;
- підвищення ґрунтовності рішень щодо рівня торговельної надбавки;
- обґрунтування 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 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 майбутньої уцінки товарів, фонду з надання знижок покупцям та ін.)

Зовнішні засоби зниження ризику передбачають передачу відповідальності за даний ризик (цілком або частково) страховій компанії. 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;
- однібічне використання внутрішніх засобів зниження ризику не дає позитивних результатів;
- підприємство не має кваліфікованих кадрів, які здатні здійснювати аналіз і розробляти заходи щодо оптимізації ризиків.

Таблиця 1 – Розподіл відповідальності
на різних етапах інноваційного процесу

Окремі етапи інноваційного процесу	Вище керів- ництво	Функціональні підрозділи			
		Мар- кетинг	Вироб- ництво	Фінанси	Інші
Планування інноваційної діяльності	З, В	Р	У	У	У
Дослідження ринку	З	В, Р	-	-	-
Відбір інноваційних проектів	З, В	Р	-	-	-
Оцінка ризиків	З, В	В	-	-	-
Комерційне виробництво	З, В	Р	Р	Р	Р
Продаж	З, В	Р	Р	Р	-

Примітка: З – затвердження, В – основна відповідальність; У – узгодження; Р – реалізація.

На розмір страхових платежів впливають такі фактори, як: загальний період страхування; діючі страхові тарифи; розмір суми, що відшкодовується. Підприємствам доцільно проводити оцінку зазначених факторів і

керуватися даними критеріями при виборі страхової компанії.

На більшості малих та середніх промислових підприємств, на відміну від великих підприємств, керівництво дотримується принципу централізації управління, що прискорює процес вирішення організаційних питань, поліпшує якість контролю, підвищує ефективність інноваційної діяльності (табл. 1).

Грунтовні управлінські рішення, прийняті на основі аналізу та оцінки ризиків інноваційних проєктів, можуть бути використані при виборі стратегічних пріоритетів розвитку. Вони дозволяють мінімізувати втрати від настання ризикових ситуацій або упередити їх появу взагалі.