

специфічність інноваційної продукції або продукту, традиційні механізми взаємодії з клієнтами мають доповнюватись: з клієнтами з промислового ринку – навчанням, укладенням контрактів «під «ключ», тощо; з клієнтами зі споживчого ринку – пробний маркетинг, тестування, реклама, що містить елементи навчання.

Інноваційна діяльність потребує значних капіталовкладень та інвестицій. У структуру витрат має бути закладено витрати на НДДКР, освоєння виробництв нових продуктів, навчання персоналу, купівлю ліцензій, виплати за ліцензіями, витрати на патентування та капіталізацію нематеріальних активів, – тобто відображати витрати реалізації обраної інноваційної стратегії підприємства.

Слід під час формування схеми фінансових потоків – враховувати залучення зовнішніх інвестиційних ресурсів, венчурних інвестицій та механізми їх повернення. Крім цього, потрібно розробляти процедури внутрішнього перетоку капіталу від прибутків реалізації продукції до започаткування чи продовження НДДКР, з урахуванням доцільних термінів початку розроблення і виведення на ринок на основі технологій прогнозування.

Наявність та використання бізнес-моделей для промислових підприємств сприятиме збільшенню їх гнучкості та адаптивності до інновацій, дозволить адекватно вмонтовуватись в бізнесові та ринкові процеси.

#### ***Список літератури:***

1. Obłój K. Tworzywo skutecznych strategii, PWE, Warszawa, 2002. – pp. 96 – 102.
2. Котельников В.Н. Модель бизнеса и ее 1+6 компонентов / В.Н. Котельников. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.cesci.ru/coach/business\\_model.html](http://www.cesci.ru/coach/business_model.html).
3. Иванченко Д. Инновационные бизнес - модели в условиях конкурентной среды / Д. Иванченко // Strategy.ru. – зима 2011 - 2012 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://strategy.ru/innovative-business-models-in-a-competitive-environment>

## **ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ РИЗИК МЕНЕДЖМЕНТУ У ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ**

*Давидова О.М., студент,*

*ДВНЗ «Національний гірничий університет», м. Дніпропетровськ, Україна*

В уявленні більшості людей інновації асоціюються із новими підприємствами, що організовані креативними та ініціативними людьми, що утворюють сильну молоду команду, керівництво якою децентралізовано, а головною метою є завоювання певної ніши ринку. Такій фірмі нічого втрачати, тому вона здається ідеальним інкубатором для інноваційних ідей. Але ми бачимо зовсім протилежну картину у великих та шанованих компаніях, що також запускають інноваційні проекти.

З плином часу ризик менеджмент та інноваційні процеси все частіше розглядаються як два взаємодоповнюючі поняття, а не протилежності. При правильному суміщенні ці два напрямки можуть запропонувати компаніям такі можливості, що залишаються нереалізованими у компаніях, що не зважають на систему управління ризиками. Ризик менеджмент може допомогти виплекати заплановані компанією інновації за рахунок виявлення сліпих плям та областей недостатніх інвестицій, що загрожують потенціалу зростання компанії у майбутньому.

Багато компаній для впровадження інновацій користуються поетапною системою розробки інноваційної ідеї, яка з одного боку допомагає знизити рівень невизначеності, але з іншого – гальмує розвиток компанії, приймаючи до реалізації невеликі ідеї, що лише покращують вже успішні напрямки роботи фірми та повільно входять на ринок. При такій інноваційній політиці виникають проблеми із проникненням компанії на нові ринки та реалізацією справді великих інноваційних ідей. Вони застрягають у колі додаткового пошуку та доопрацювання. Тому необхідною є завчасна оцінка потенціалу та ризиків, щоб дати поштовх вагомим пропозиціям.

Справа в тому, що відкидання цінних ідей знижує рівень креативності співробітників компанії, бо відмови, навіть із зауваженням перспективності, викликають у співробітників відчуття провалу.

Венчурні фірми – створені для управління ризиками та заохочення інноваційної діяльності – можуть надати деякі важливі уроки для великих організацій, що прагнуть просування у сфері інновацій. Ці фірми, як правило, створюють портфель інвестицій і разом із командою менеджерів займаються процесом розробки, який включає поглиблений розгляд справи та виявлення нових несподіваних можливостей, що можуть з'явитися у процесі вивчення питання. Ці фірми також заздалегідь знають, що більшість їхніх експериментів зазнають поразки.

Можна спостерігати як організації використовують три ключові принципи у своїй роботі задля кращого балансування ризику та інновацій:

1. Гнучкість. Замість того, щоб робити всі ставки на один або два проекти, компанії можуть розглядати формування портфеля початкових інноваційних інвестицій, що розглядаються у якості варіантів.

Монсанто – десятий номер у списку Forbes 100 найбільш інноваційних компаній у світі – вчасно зрозуміли, що генетичні модифікації можуть стати дуже важливими для їхнього насінневого бізнесу. Щоб знизити ризики, Монсанто розробила пакет експериментальних проектів, спочатку інвестуючи у компанії, що займаються біотехнологіями, а потім відкривши свій Центр досліджень Life Science, який зрештою привів до компанії більш ніж тисячу співробітників.

Сучасна аналітика та інші прогресивні інструменти управління ризиками можуть вести такі складні рішення, регулярно оцінюючи різні напрямки та сценарії. Така підтримка може включати різні методики та інструменти управління ризиками, створені для вимірювання позитивної та негативної невизначеності, і забезпечити

реалістичну оцінку результатів. Аналіз сценаріїв ризику також може допомогти змоделювати результати і забезпечити кращу оперативну гнучкість.

2. Швидкість. Успішні інновації часто вимагають швидкості. Щоб збільшити свої шанси на заповнення інноваційного портфеля новими продуктами і покращеннями, компанії мають швидко опрацювати експериментальну частину та не баритися із розробкою проекту.

Ітераційний підхід, що пов'язаний із постійним переглядом відповіді споживачів та ринку на інновації, може завчасно привернути увагу до ризиків, що з'являються та поставити питання про прийняття рішення щодо них. У високошвидкісному середовищі ризик менеджмент часто заохочує компанії до прийняття ризиків у межах допустимих для компанії. Система управління ризиками має сприяти всебічному діалогу у межах компанії щодо вирішення того, які ризики є прийнятними, а які ні, та яку кількість ризиків може прийняти на себе компанія, зважаючи на потенційний дохід.

3. Контроль. Венчурні фірми використовують елементи управління, але вони як правило, призначені для підвищення толерантності до ризику, виховуючи культуру, яка сприймає логіку розумних помилок. Інноваційні компанії часто створюють безпечний ґрунт для експериментів, "безпечний" – тому що ризики контролюються, управляються та вимірюються. Це зазвичай приводить до зближення фінансової та операційної сторін бізнесу.

Для фінансового боку бізнесу ризик – це щось, чого треба уникати та намагатися зменшити його вплив. У той час, як для операційної діяльності ризик є природним та необхідним для зростання. Ефективне управління ризиками може сумістити ці дві точки зору, визначаючи стратегічні завдання як специфічні ризики, що буде необхідно прийняти та певні правила, параметри і виміри для того, щоб скерувати як інвестиційний, так і виробничий процеси.

На даний час багато компаній фокусуються на стратегіях росту та ризиках, що із ними пов'язані. Програми із пришвидшення інноваційних процесів стають все більш поширеними, частково через те, що інновації можуть вберегти компанії від багатьох інших ризиків. Нові та вищі вимоги, що висуваються до системи управління ризиками, відбивають її потенціал щодо пропонування способів контролю у складному бізнес-середовищі.

Система управління ризиками може фактично додати новий рівень дисципліни та прозорості до інноваційних процесів, виховуючи корпоративну культуру ризику та виявляючи обсяги сприйняття ризиків компанією. Поєднання ризик менеджменту та інновацій може дати новий поштовх для застосування інновацій, створюючи впевненість, що інноваційні інвестиції розташовані у правильному місці, а інноваційні ризики успішно управляються.