

*В. Ю. Харчук,  
аспірант, асистент кафедри менеджменту і міжнародного  
підприємництва, Національний університет "Львівська  
політехніка"*

## СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО РИЗИК-ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНИХ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

*Обґрунтовано необхідність запровадження стратегічного ризик-планування. Сформульовано трактування категорії "стратегічне ризик-планування" та наведено основні принципи дослідженої категорії. Розроблено методичний підхід до побудови процесу стратегічного ризик-планування.*

*The necessity of using strategic risk-planning is substantiated. Interpretation of category is specified "strategic risk-planning" and main principles are defined. The methodical approach of construction strategic risk-planning is treated.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ ТА АКТУАЛЬНІСТЬ ТЕМИ

Інноваційний напрям розвитку національної економіки створює сприятливі передумови для активізації науково-дослідної діяльності та, як наслідок, проектування та розробки нововведень. Особливо актуальним намічений курс є для підприємств машинобудування. Проте ситуація в даній галузі характеризується існуванням такої проблеми, як відсутності скоординованих дій та взаємодії між науковою, технологічною, виробничою та організаційною сферами, а також підсилюється існуванням широкого кола ризиків, які справляють безпосередній вплив на процес проектування та розробки нововведень.

Існування політичної та економічної нестабільності, значний рівень невизначеності щодо умов господарювання та результатів інтелектуальної діяльності зумовлює необхідність більш ґрунтовного дослідження ризиків нововведень. Справляючи негативні впливи, саме дана група ризиків призводить до порушення перебігу інноваційного процесу, гальмує розвиток підприємства в цілому і в результаті спричинює фінансові втрати, втрати часу і людських ресурсів.

Для забезпечення нормального функціонування суб'єкта господарювання в цілому, ефективного використання результатів інтелектуальної діяльності та своєчасного здійснення проектування та розробки нововведень доцільно мати якомога повніше уявлення про можливі загрози. Забезпечення такої необхідності можливе при створенні та активному використанні ризик-планування.

### АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематику планування ризиків досліджують у своїх працях, як вітчизняні, так і іноземні науковці, зокрема Вітлінський В.В., Гранатуров В.М., Ілляшенко С.М., Бланк І.А., Уткін Є.А. [1, 2, 3, 7, 8, 9]. Проте, у доробку даних дослідників не приділено належної уваги формуванню стратегічно-орієнтованого ризик-планування, яке б сприяло розробці стратегії реагування на можливі катастрофи та загрози оточуючого середовища. Також недостатньо розкритими залишається питання розробки процесу планування ризиків нововведень з врахуванням специфіки здійснення новаторської діяльності та особливостей машинобудівної галузі. На основі аналізу теоретичних, методологічних і практичних засад побудови стратегічного планування виникає об'єктивна необхідність у ґрунтовному дослідженні семантики означеної категорії.

### ЦІЛІ СТАТТІ

- обґрунтування доцільності здійснення стратегічного ризик-планування;
- формулювання означення категорії "стратегічне ризик-планування";
- розроблення процесу стратегічного ризик-планування.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Забезпечення довгострокових перспектив у нарощенні інноваційного потенціалу та реалізації наукомісткої продукції українськими машинобудівними підприємствами багато в чому обумовлені використанням стратегіч-

ного планування ризиків нововведень. Світова економічна наука, котра протягом багатьох десятиріч не лише займається дослідженням теоретико-методологічних аспектів проблеми планування ризиків, докладає багато зусиль для дослідження його застосування на практиці. Так, Федерацією європейських асоціацій з ризик-менеджменту (FERMA) проводилось у 2006р. опитування 460 європейських компаній, яке засвідчило що у 80% опитаних респондентів є відповідні документи, що регламентують процес управління ризиками компанії, в 39% респондентів — управління ризиками є складовим елементом системи управління компанією загалом. Половина опитаних компаній планує ризики на загальнокорпоративному рівні (50%), тоді як 42% фіксує свою увагу лише на головних видах (переважно на глобальних, фінансових та операційних ризиках). Цікавим є той факт, що значна частина опитаних компаній (80%) має розроблену політику управління ризиками, де значна увага приділена формуванню взаємодій між організаційними підрозділами. Так, між працівниками половини із загальної кількості опитаних респондентів (54%) обмінюються інформацією один з одним щодо ризик-менеджменту, напряду підтримуються керівництвом (правлінням, спостережною радою) — 44% опитаних. Заслугує на увагу і організаційне забезпечення функцій ризик-менеджменту. Дослідження показують, що функції ризик-менеджменту виконуються разом з функціями страхового менеджменту у 60% компаній та окремо від підрозділу внутрішнього аудиту у 73% респондентів [10]. Таким чином, наведені дані переконливо свідчать про зростання ролі ризик-менеджменту загалом та необхідності приділення прискіпливої уваги до формування належної організаційної бази.

Проведене опитування на підприємствах машинобудування м. Києва та м. Львова свідчать, що проблемі ризиків нововведень не приділено належної уваги. Так, лише частково приділена увага управлінню ризиками, яка має фрагментарний та вибірковий характер, використовуючись в основному у фінансовій сфері. Викликає занепокоєння також проблема відсутності належного організаційного забезпечення: функції щодо ідентифікації, оцінювання та реагування на ризики, що покладені, зазвичай, на підрозділ внутрішнього аудиту, який у свою чергу не може забезпечити на належному рівні вирішення проблеми передбачення ризиків нововведень та своєчасного реагування на них.

В умовах сьогодення ризик-планування пов'язують з плануванням управлінських заходів щодо ризиків котрі виникли. Тобто наголос в управлінні робиться на події, яка відбулась. Такий підхід до ризик планування має ряд недоліків, а саме:

- ризик трактується як негативне явище, тому в плануванні приділяється значна увага формуванню бюджету для покриття наслідків ризику, що у свою чергу призводить до відволікання значних фінансових ресурсів;

— не приділяється належна увага заходам, спрямованим на передбачення можливих загроз та джерел ризиків явищ;

— як правило, ризик-плануванням займається один підрозділ, що унеможливує дослідження всієї сукупності ризикотворюючих факторів.

З огляду на зазначені вище проблеми, виникає об'єктивна необхідність у формуванні такої системи ризик-планування, яка б забезпечувала не лише використання дієвих інструментів реагування на можливі загрози, а й давала широкий спектр можливостей для маневрування у швидко змінюваному середовищі.

Забезпечення належного планування ризиків нововведень можливе при обранні стратегічноорієнтованого напрямку. Така необхідність зумовлена цілою низкою обставин, а саме:

— терміни проектування і розробки нововведень визначаються інноваційною політикою, яка формується на довгострокову перспективу у відповідності до обраної стратегії розвитку підприємства;

— процес проектування та розробка нововведень є особливим видом інтелектуальної діяльності, який характеризується непередбачуваністю та складністю прогнозування результатів такої діяльності;

— ідентифікація і вичерпна класифікація ризиків, адекватна їх оцінка та своєчасне реагування можливі при існуванні системного планування та дієвого набору стратегічних альтернатив, які забезпечуватимуть врахування будь-якого можливого сценарію розвитку подій.

Значення стратегічного ризик-планування полягає в тому, що воно:

— вказує на можливі загрози в усіх сферах виробництва;

— сприяє дотриманню стратегії розвитку суб'єкта господарювання;

— служить дієвим інструментом ефективного використання грошових ресурсів;

— забезпечує надійне підґрунтя для системного управління ризиками нововведень;

— сприяє безперебійному здійсненню проектування та розробки нововведень.

Для забезпечення формування ефективної системи стратегічного ризик-планування (СРП) першочерговим завданням є визначення принципів та етапів процесу стратегічного ризик-планування.

Проведений аналіз сучасної наукової літератури в сфері ризик-менеджменту та стратегічного планування дозволяє виділити ряд основних принципів, дотримання яких забезпечить формування дієвого стратегічного ризик-планування. До таких принципів належать:

1. Випередження — забезпечення можливості передбачення ризикових подій та їх наслідків на перспективу.

2. Узгодженість цілей — чітке формулювання цілей стратегічного планування ризиків нововведень. При цьому повинна забезпечуватись їх відповідність політиці управління ризиками та корпоративній стратегії.

3. Гнучкість та адаптивність — на

практиці суб'єкт господарювання є відкритою системою, діяльність якого визначається впливами як зовнішнього так і внутрішнього середовищ, тому обов'язковим є забезпечення можливості коригування системи стратегічного ризик-планування в разі необхідності.

4. Комплексність — полягає у залученні до процесу планування ризиків інформації про всі сфери виробництва та врахування особливостей процесу проектування та розробки нововведень.

5. Безперервність та динамічність — полягає у забезпеченні послідовності всього процесу планування та своєчасного відображення змін провідних індикаторів.

6. Єдність — покликаний створити належні передумови для інтегрування стратегічного ризик-планування у корпоративну стратегію управління всього підприємства загалом.

7. Колегіальність — полягає у необхідності створення відокремленого підрозділу ризик-менеджменту, визначення переліку завдань та повноважень, а також порядку взаємодії з іншими організаційними підрозділами підприємства.

8. "Зворотного зв'язку" — покликаний забезпечити координацію та інтеграцію зусиль керованої та керуючої систем, а також постійне порівняння фактичних значень з плановими показниками.

9. Варіантності — передбачає формування набору стратегій реагування на появу ризиків нововведень з врахуванням змін навколишнього середовища.

Запропоновані принципи виступають вихідним пунктом для побудови стратегічного ризик-планування, котрі окреслюють головні завдання, особливості формування та ключові елементи стратегічного ризик-планування.

Нами сформульовано та запропоновано власне трактування досліджуваної категорії, а саме: "стратегічне ризик-планування" — це процес використання системи заходів реагування на предмет появи ризиків нововведень. Важливим елементом стратегічного ризик-планування є система заходів, яка являє собою комплекс інструментів реагування. До даних заходів належать:

— превентивні заходи: покликані забезпечити своєчасне виявлення та передбачення ризиків нововведень та джерела їх появи (наприклад, карта ризиків нововведень);

— система індикаторів (показників): відображає числові значення конкретних ризиків нововведень та служить орієнтиром для визначення допустимих меж сукупного ризику нововведень та його складових елементів;

— формування стратегії реагування на предмет появи ризиків нововведень: довгостроковий план, з набором кількох стратегічних альтернатив, котрий формується з врахуванням мінливості умов господарювання в майбутньому та покликаний сприяти довгостроковій результативності підприємства.

Для забезпечення ефективного функціонування стратегічного плану-

вання ризиків нововведень та результативного застосування системи заходів реагування необхідним є наявність формалізованого алгоритму проведення стратегічного ризик-планування (СРП).

В основу запропонованого нами підходу до побудови процесу стратегічного ризик-планування покладено: логічну послідовність етапів здійснення ризик-планування на основі причинно наслідкових зв'язків; забезпечення виконання принципів СРП; врахування особливостей діяльності інноваційно-активних підприємств галузі машинобудування; орієнтацію на тенденції в інноваційній сфері; особливості прийняття рішень в умовах невизначеності.

Аналізуючи праці провідних вчених в галузі планування, зокрема Кузьміна О.Є., Уткіна Є.А., та в галузі ризик-менеджменту, Бланка І.А., Вітлінського В.В, Ілляшенка С.М. щодо підходів та логіки виконання стратегічного планування, ми дійшли висновку, що в цілому спостерігається схожість у найменування етапів, проте зазначені підходи різняться послідовністю виконаних дій [1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 9]. На основі розглянутих підходів з врахуванням особливостей машинобудування та специфіки ризиків нововведень нами розроблено процес стратегічного ризик-планування, який здійснюється за такими етапами:

1. Формування інформаційної бази для стратегічного ризик-планування.

В умовах мінливості умов господарювання та важливості фактора часу для інноваційно-активних підприємств необхідним є детальне дослідження стану справ в машинобудуванні та аналізування основних тенденцій в інноваційній діяльності. Ґрунтовне опрацювання отриманої інформації дозволить окреслити середовище невизначеності та виявити джерела ризикових подій, що в свою чергу забезпечить отримання агрегованої інформації про проблемні ділянки, що суттєво справляють вплив на проектування та розробку нововведень.

2. Визначення цілей та завдань СРП.

Метою діяльності інноваційно-активного підприємства є не лише максимізація прибутку, а й отримання конкурентних переваг на основі підвищення наукомісткості продукції. Тому головною ціллю запровадження СРП є забезпечення своєчасного та ефективного реагування на будь-які наслідки ризиків нововведень. Слід зауважити, що досягнення означеної цілі можливе при її чіткій деталізації у вигляді конкретних завдань та за умови узгодження із місією, стратегією та обраним напрямком інноваційного розвитку всього підприємства загалом. Головні завдання стратегічного ризик-планування полягають у наступному:

— формуванні дієвого набору інструментів реагування на будь-який розвиток ризикових подій;

— забезпеченні економічно-доцільного використання необхідних ресурсів та збереження їх оптимального співвідношення;

— постійному моніторингу ідентифікованих ризиків та визначення їх допустимих меж;

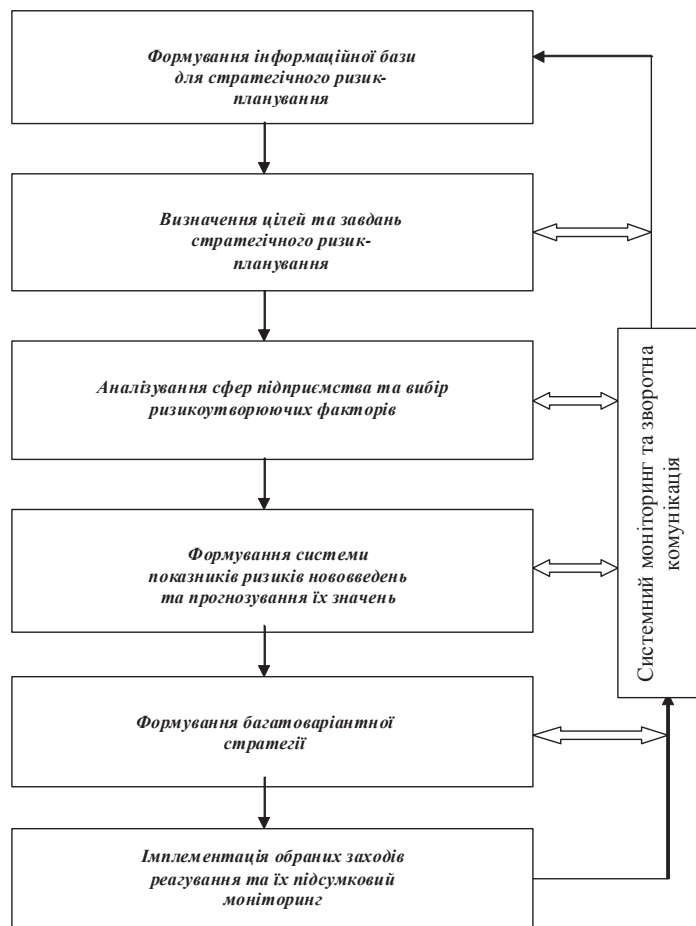


Рис. 1. Процес стратегічного ризик-планування

— зниженні складності та термінів реагування на ризики нововведень;  
 — удосконаленні системи мотивування працівників з огляду на виконання планових показників рівнів ризиків нововведень.

3. Аналізування сфер підприємства та вибір ризикоутворюючих факторів.

Дослідження особливостей умов господарювання та специфіки здійснюваної діяльності дозволить виокремити низку ризикоутворюючих факторів. З огляду на це доцільним є застосування методики відбору ризикоутворюючих факторів, яка покликана вказати на проблемні ділянки у процесі проектування та розробки нововведень та націлити фахівців на потенційні ризики.

4. Формування системи показників ризиків нововведень та прогнозування їх значень.

Для формалізації процесу планування ризиків та вибору найбільш оптимальних інструментів реагування необхідним є розроблення системи показників, котрі найповніше характеризують досліджуваній об'єкт. На нашу думку, важливо, щоб означені показники характеризували як рівень сукупного ризику нововведень, так і рівні його складових елементів, адже це забезпечить надійне підґрунтя для виокремлення допустимих меж ризиків.

5. Формування стратегії реагування на появу ризиків нововведень.

Враховання майбутніх варіантів розвитку ризикових подій є однією з головних вимог до формування адекватної стратегії реагування на ризики

ефективності застосування відповідних інструментів необхідним є розробка сценаріїв відповідно до можливих варіантів наслідків ризиків нововведень. З огляду на це, в межах даної стратегії розроблено:

— сценарій реагування на негативні наслідки ризиків, який використовується у разі неефективності первинного реагування і полягає у визначенні рівня небажаних наслідків, утримання їх в допустимих межах та вибір ресурсів для нівелювання даних негативних наслідків;

— сценарій реагування на позитивні наслідки, який застосовується у випадку свідомої відмови від превентивного реагування чи у випадку отримання непередбачених додаткових переваг і полягає у створенні належних умов для появи сприятливої можливості, підвищення ймовірності виникнення позитивного впливу та виявленні і максимальному використанні джерел такої сприятливої ризикової події;

— сценарій реагування на непередбачені обставини, який використовується в разі застосування неадекватного превентивного реагування та/чи як реакція на непередбачені наслідки ризиків нововведень та їх супутніх ризиків. Полягає у визначенні інструментів швидкого реагування та порядку їх застосування в разі виникнення неідентифікованих/нових видів ризиків.

6. Імплементация обраних заходів реагування та їх підсумковий моніторинг.

Після узгодження зазначених вище напрямків реагування здійснюється застосування обраних заходів, визначення рівня ефективності та, в

нововведень. Для забезпечення надійності та ефективності даного управлінського інструменту необхідним є врахування визначених керівництвом стратегічних альтернатив та відповідне формування такої стратегії реагування, яка б містила формалізований набір інструментів реагування на багатоваріантний спектр наслідків ризику. Тому доцільним є розроблення:

— загальної стратегії реагування, яка передбачає визначення центрів відповідальності, моніторинг ідентифікованих ризиків, застосування превентивних заходів реагування. Для забезпечення дієвості, своєчасності та

разі необхідності, проводиться оновлення СРП.

Загальна схема послідовності етапів СРП представлена на рисунку 1.

Отже, в сучасних умовах господарювання стратегічне планування ризиків є не лише необхідним інструментом своєчасного та адекватного реагування на ризики нововведень, а й запорукою надійного протистояння мінливим умовам середовища.

## ВИСНОВКИ

Наукова новизна даного дослідження полягає у розробці методичного підходу побудови процесу стратегічного ризик-планування, який ґрунтується на системному врахуванні мінливих умов господарювання та особливостей середовища функціонування підприємства, що знайшло відображення у розроблених сценаріях реагування. Теоретичне та практичне значення отриманих результатів полягає у можливості проведення адекватних заходів відповідно до конкретного розвитку несприятливої події. Подальші наукові дослідження будуть спрямовані на розроблення системи показників оцінювання ризиків н нововведень.

## Література:

1. Бланк І.А. Управление финансовыми рисками. — К.: Ника-Центр, 2005. — 600 с.
2. Вітлінський В.В., Верчено П.І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком. — К.: КНЕУ, 2000. — 292 с.
3. Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения. — М.: "Дело и сервис", 2002.
4. Кузьмін О.Є., Князь С.В., Вівчар О.І., Мельник Л.І. Активізування інвестиційної та інноваційної діяльності підприємств: Монографія / Кузьмін О.Є., Князь С.В., Вівчар О.І., Мельник Л.І. — Стрий: ТЗОВ "Укрпол", 2005. — 250 с.
5. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: Навч.посібник. — Львів: Національний університет "Львівська політехніка", "Інтелект-Захід", 2002. — 228 с.
6. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: Монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. — Суми: ВТД "Університетська книга", 2006. — 728 с.
7. Уткин Э.А. Антикризисное управление. — М.: Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ", ЭКМОС, 1997. — 400 с.
8. Уткин Э.А. Риск-менеджмент. — М.: Ассоциация авторов и издателей "ТАНДЕМ"; ЭКМОС, 1998. — 288 с.
9. Уткин Э.А., Морозова Г.И., Морозова Н.И. Инновационный менеджмент / Уткин Э.А., Морозова Г.И., Морозова Н.И. — М.: АКАЛИС, 1996. — 11 с.
10. Risk Management Practices in 2006: Are you ready for change? FERMA survey Ernst&Young seminar October 11th, 2006 Brussels — <http://www.ferma.eu/Default.aspx?tabid=109>

Стаття надійшла до редакції 22 жовтня 2008 р.