МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

**Кафедра экономики и управления инновационными системами**

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

**УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ**



Работу выполнила Клименко М.В

 (подпись, дата)

Факультет Экономический

Направление 27.03.05 Инноватика

Научный руководитель:

канд. экон. наук, доцент Киселева А.А.

 (подпись, дата)

Нормоконтролер:

канд. экон. наук, доцент Киселева А.А.

 (подпись, дата)

Краснодар 2020

Оглавление

ВВЕДЕНИЕ3

ГЛАВА 1 Риск как объективная экономическая категория 5

 1.1 Сущность управления рисками 5

 1.2 Классификация экономических рисков9

ГЛАВА 2 Управление рисками11

 2.1 Процедуры управления рисками 11

 2.2 Методики и инструменты по управлению рисками.................................17

ГЛАВА 3 Анализ и оценка риска в инновационном проектке24

 3.1 Анализ рисков компании ИКЕА.................................................................24

 3.2 Мероприятия, направленные на снижение рисковых ситуаций30

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....................................................................................................32
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....................................................................................34

ВВЕДЕНИЕ

В успешном управлении проектов важно рассчитывать все нюансы и форсмажоры. Именно поэтому управление рисками является одним из важнейших действий, которое необходимо постоянно изучать и контролировать. Управление рисками в проектной экономике в отдельных отраслях и бизнес-планах определяет содержание и уровень развития экономики в целом. К тому же, благодаря постоянному изучению новых рисков, можно определить переживаемый этап развития и становления организационного проекта.

С развитием экономики меняется и управленческий подход в управлении рисков. Так, в период, когда большинство компаний направляли свою деятельность на продвижение и прогрессирование промышленности в огромных масштабах, начали активно развиваться такие прикладные дисциплины менеджмента как финансовое планирование, логистика. И в этот этап основой управления рисками была всего лишь интуиция менеджеров. А способом их устранения – традиционные методы страхования.

В последующие годы в сфере управления основной упор был направлен на развитие маркетинга. Стали появляться конкретные задачи для успешного анализа деятельности предприятия, проводились мероприятия по оценке экономической эффективности производства, отчетность по критериям качества выпускаемой продукции или услуг.

В настоящее время ни один экономический субъект не сможет обойтись без реализации инновационных проектов. Если его цель – успешное и долгосрочное развитие, то нужно всегда внедрять в свою деятельность что-то новое. Но как известно, любая инновация – это повышенный риск. Мы не знаем, как поведет себя этот инновационный проект на рынке: одобрит ли его инвестор, понравится ли он потребителям и захотят ли они пользоваться им. Оттого первостепенной задачей любого инновационно активного предприятия является успешное управление рисками. От правильности управления, объективно адекватной оценки исследования напрямую зависит успешность предприятия и результаты реализации инновационных проектных идей.

Таким образом, актуальность темы курсовой работы определяется следующими параметрами:

1.Необходимо постоянно искать и изучать все возможные методы, обеспечивающие успешное управление рисками, чтобы от реализации проекта была прибыль

2.Эффективное управление рисками, их комплексная оценка и правильные методы реагирования на них помогут спрогнозировать и выявить все вероятности форсмажоров и угроз, которые будут мешать успешному завершению проекта.

3. Существующий уровень теоретических и прикладных разработок в области управления рисками не всегда может использоваться в инновационном менеджменте в силу его специфики, и следовательно, необходимо их совершенствование и развитие.

Цель курсовой работы состоит в полном изучении вопросов по управлению рисками и способами их устранения или смягчения. Для достижения поставленной цели определены следующие задачи исследования:

* Изучение теоретических понятий риска как отдельной экономической категории.
* Исследование основных подходов к управлению рисками в системе менеджмента.
* Комплексный анализ и оценку риска инновационного проекта.

Предмет исследования – инновационная деятельность предприятий.

Объектом исследования выступает система по управлению рисками инновационного проекта.

Данная курсовая работа будет состоять из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

ГЛАВА 1 Риск как объективная экономическая категория

1.1 Сущность управления рисками

В современной предпринимательской деятельности, находящейся на этапе взращивания капитала, изучение инновационного риска особенно важно как для производства уже ранее существующих товаров или услуг, так и для новейших, ранее не производимых.

Инновационный риск – это вероятность и опасность возникновения потерь, которые могут появиться при вложениях предпринимательской фирмой средств в производство и выпуск совершенно новых товаров или услуг, не создающихся в компании ранее, если новые товары/услуги не найдут ожидаемого спроса на рынке от потребителей[[1]](#footnote-1).

Возникновение инновационных рисков может происходить в следующих случаях:

* Использование и внедрение дешевого некачественного сырья или же метода производства товара/услуг. В подобном случае прибыль будет приходить до тех пор, пока другие предпринимательские фирмы не овладеют более эффективной и качественной технологией производства. В этом случае фирма может столкнуться с возможностью неправильного оценивания спроса на производимый товар.
* Производство новой технологии или товара на устаревшем оборудовании. Тут риск будет связан с несоответствием качества в современных условиях. Если существует уже более продвинутая технология производства, но на старый вариант спрос ожидаемо расти не будет.
* Производство товара/услуги по новейшим неизученным технологиям. В данной ситуации инновационный риск заключается в нехватке знаний и достоверной информации об используемых новшествах в технологии производства. А это чревато проблемами с поиском своих покупателей. К тому же уже имеющееся оборудование может не соответствовать той технологии, которую производитель хочет внедрить. И оно будет не в силах обеспечить эффективное производство, которого добивается производитель.

 Под управлением рисками в инновационной экономике подразумевается совокупность всех практических мер, которые бы могли устранить возникающие риски или же снизить неопределенность результатов инновации, повысить эффективность выпуска и реализации новшества[[2]](#footnote-2).

К числу основных задач управления рисками в инновационной деятельности относятся:

* Прогнозирование появления негативных факторов, которые могут снизить положительную динамику развития проекта;
* Экспертная оценка влияния негативных факторов на динамику развития инновационной деятельности и на результаты внедрения новшества;
* Разработка концепций и методов минимизации рисков;
* Создание последовательных шагов для успешной системы управления рисками.

Реализацией всех этих шагов занимаются проектные менеджеры, которые и должны успешно управлять и предвидеть возможные негативные варианты развития событий.

Снижение неопределенности результатов инновационной деятельности достигается путем создание структурированной базы данных с накопленной информацией о завершенных инновационных проектах, где будет описана степень их реализации и оценка качества.

Под оценкой качества инновационного проекта подразумевается учет всех характеристик, которые относятся к результативности и конкурентоспособности инновационного продукта. Оценка качества может сложиться из нескольких признаков:

* Финансовая привлекательность проекта для потенциальных инвесторов;
* Уникальность и исключительность проекта;
* Рост предполагаемой прибыли при реализации инновационного проекта;
* Коммерческая привлекательность для покупателя;
* Конкурентоспособность продукции на внешнем и внутреннем рынках

Важно отметить, что показатели всех оценочных параметров не смогут гарантировать полный контроль над возникновением рисков. Это всего лишь оценочный параметр, который может только предвидеть возможные варианты развития событий. Но эта система критериев дает возможность самим вкладчикам оценить эффективность спонсирования проекта, а также с ее помощью можно распределять необходимые ресурсы.

Любое инновационное предприятие на ранних стадиях запуска и последующих нововведений сопровождено многочисленными экономическими рисками. Они могут существенно влиять на деятельность предприятия. Экономических риск характерен всем направлениям деятельности предприятия. В первую очередь, он связан с формированием ресурсов, капитала, доходов и финансовых результатов предприятия, которые будут характеризоваться возможными финансовыми потерями в процессе осуществления экономической деятельности.

У такого понятия, как экономический риск, есть множество трактовок. Это обусловлено тем. Что риск – это сложное явление, которое невозможно охарактеризовать единым понятием. Для примера можно рассмотреть несколько трактовок понятия «риск»[[3]](#footnote-3).

1. Риск - это потенциальная, численно измеримая возможность потери. Понятием риска характеризуется неопределенность, связанная с возможностью возникновения в ходе реализации проекта неблагоприятных ситуаций и последствий.
2. Риск - это вероятность возникновения убытков или недополучения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом.
3. Риск - это неопределенность финансовых результатов в будущем.
4. Риск - это стоимостное выражение вероятностного события, ведущего к потерям.
5. Риск - шанс неблагоприятного исхода, опасность, угроза потерь и повреждений.
6. Риск - вероятность потери ценностей (финансовых, материальных товарных ресурсов) в результате деятельности, если обстановка и условия проведения деятельности будут меняться в направлении, отличном от предусмотренного планами и расчетами .

Таким образом, четко заметна тесная связь таких понятий, как вероятность и неопределенность. Именно эти два фактора лежат в основе рисков.

Вероятность определяется действием объективных и субъективных факторов, однако, вероятностная природа экономического риска является постоянной его характеристикой.

Выделяют субъективную и объективную вероятность. Концепция объективных вероятностей строится на интерпретации понятия вероятности как предельного значения частоты при бесконечно большом числе экспериментов, и оценка вероятности производится посредством вычисления частоты, с которой происходит данное событие.

Под субъективной вероятностью понимают мнение субъекта, отражающее состояние его информационного фонда. Иначе, говоря, субъективная вероятность определяется на основе предположения, основывающегося на суждении или личном опыте оценивающего (эксперта), а не на частоте, с которой подобный результат был получен в аналогичных условиях. Отсюда широкое варьирование субъективных вероятностей, которое объясняется широким спектром различной информации или различных возможностей оперирования с одной и той же информацией. Субъективные вероятности при выполнении некоторых предположений обладают свойствами обычных объективных вероятностей.

Условия неопределенности, имеющие место в экономической деятельности, являются предметом исследования и объектом постоянного наблюдения экономистов самых различных профилей.

Неопределенность результата экономического риска обусловлена непредсказуемостью финансовых результатов экономического субъекта и уровнем доходности финансовых операций. Ожидаемый уровень результативности финансовых операций колеблется в зависимости от вида и уровня риска в довольно значительном диапазоне. Таким образом, экономический риск может сопровождаться как существенными финансовыми потерями для предприятия, так и формированием дополнительных его доходов

1.3 Классификация экономических рисков

Классификация рисков – это деление всех существующих рисков на категории и подразделы с применением определенных критериев. Число критериев бесконечно большое. И каждый проектный менеджер может изменять и подгонять эти критерии под себя.

Для принятия управленческих решений разумно использовать уже готовую классификацию экономических рисков по видам[[4]](#footnote-4). Представленная классификация находится в таблице 1.

Таблица 1 – классификация экономических рисков[[5]](#footnote-5)

|  |  |
| --- | --- |
| Критерий классификации | Вид экономического риска |
| По сфере локализации денежных потоков | Риск в производственной сфере |
| Риск в сфере финансов |
| Риск в сфере инвестирования |
| Риск от чрезвычайных событий |
| По местам возникновения | Риск отдельной операции |
| Риск в отдельных центрах ответственности |
| Риск всего предприятия |
| По уровню риска | Низкий |
| Средний |
| Высокий |
| По факторам возникновения экономического риска | Внешний риск |
| Внутренний риск |
| Риск на основе анализа финансового результата | Прямые потери/выгоды |
| Косвенные потери/выгоды |
| По проявлению во времени | Постоянный экономический риск |
| Временный экономический риск |
| По видам источников формирования | Риск собственного капитала |
| Риск структуры капитала |
| Риск заемного капитала |
| Риск временно привлеченных средств |

Таким образом, риск как экономическая категория описывает вероятность возникновения потерь в случае неопределенных факторов, которые приведут к наступлению непредвиденных или неблагоприятных для экономической деятельности обстоятельств. В общем виде можно определить, что риск – это возможный ущерб (финансовых, материальных и иных потерь) от реализации принятого решения и, во-вторых, риск получения дохода или прибыли от реализации планового проекта.

ГЛАВА 2. Управление рисками

2.1. Процедуры управления рисками

Под управлением рисками понимаются все процессы, связанные с анализом, оценкой и идентификацией рисков, которые обеспечивают максимально положительный результат от введения проекта, и минимизирует негативные последствия наступления рисковых событий.

Управление рисками нужно в тех случаях, когда возникает потребность в принятии сложных решений. Оценивать риски необходимо в самых разных ситуациях: на этапах разработки продукта, при изучении целесообразности внесения изменений, при расследовании отклонений, для организации рабочего пространства и прочее. Проще говоря, если есть проблема выбора из нескольких вариантов, если есть неопределенность и недосказанность, неуверенность в получении успеха, тогда и нужно анализировать риски, учиться управлять ими. [[6]](#footnote-6)

Процесс управления рисками – это сложная сеть определенных сводов и правил, которые помогут организовать более четкие и понятные мероприятия по успешному исследованию и устранению потенциальных рисков. Благодаря таким процедурам можно и уничтожить риск еще на начальных стадиях зарождения проекта. А это прямой путь к успешному запуску инновационного проекта. На рис.1 показаны процедуры управления рисками. [[7]](#footnote-7)



Рис.1 – Процедуры управления рисками

Все эти процедуры взаимодействую друг с другом и имеют непрерывающийся цикл. Каждая из представленных процедур должна выполняться минимум один раз в проекте. Рассмотрим каждую из процедур более подробно.

Планирование управления рисками[[8]](#footnote-8) – это особый процесс о принятии решений по планированию управления рисками для конкретного инновационного проекта, с которым необходимо работать. Данный процесс включает в себя организационные задачи, кадровое обеспечение процедур управления проектными рисками, адекватная оценка рисков и принятие

Идентификация факторов риска помогает определить наиболее опасные риски, которые в значительной мере могут повлиять на успешность внедрения инновационного проекта. Главная задача идентификации рынка – непрерывное исследование проекта на всех стадиях его развития, вплоть до закрытия проекта. Она не будет эффективной, если не будут проводиться на регулярной основе на протяжении реализации проекта. В этой стадии необходимо привлекать как можно больше участников – инноваторов, менеджеров проекта, заказчиков, независимых экспертов, которые смогут провести успешный анализ каждого из возникших рисков.

Качественная оценка рисков - особый процесс по предоставлению качественного анализа идентификации и определения рисков, требующих быстрого реагирования. Данная оценка определяет важность риска и помогает выявить способ реагирования на него. Использование качественной оценки помогает частично избежать неопределенности, которые так часто возникают в проекте.

Количественная оценка – это оценка, определяющая вероятность возникновения рисков и их последствия на проект. Она помогает группе по управлению проектом верно принять решения. Данная оценка определяет:

* Вероятность достижения конечных целевых показателей проекта;
* Степень воздействия рисков на проект и величину незапланированных затрат и дополнительных материалов;
* Риски, требующие скорейшего реагирования и большего внимания;
* Фактические затраты на проект и сроки его окончания.

Количественная оценка чаще всего происходит в сопровождении качественной. Они могут использоваться и по отдельности. Это зависит от располагаемого времени и бюджете компании.

Планирование реагирования на риски - это разработка методов и технологий снижения отрицательного воздействия рисков на проект. Берет на себя ответственность за эффективность защиты проекта от воздействия на него рисков. Планирование включает в себя идентификацию и распределение каждого риска по категориям. Эффективность разработки реагирования прямо определит, будут ли последствия воздействие риска на проект положительными или отрицательными.

 Мониторинг и контроль следят за идентификацией рисков, определяют остаточные риски, обеспечивают выполнение плана рисков и оценивают его эффективность с учетом понижения риска. Показатели рисков, связанные с осуществлением условий выполнения плана фиксируются. Мониторинг и контроль сопровождает процесс внедрения проекта в жизнь.

2.2. Методики и инструменты по управлению рисками

К основным методам управления рисками относятся: распределение рисков, диверсификация, лимитирование, страхование, хеджирование, уход от рисков и другие.

Распределение рисков[[9]](#footnote-9) осуществляется обычно между участниками проектов, чтобы сделать ответственными за риск по возможности каждого участника, который в этих условиях будет вынужден рассчитать и контролировать риски, а также принять необходимые меры к преодолению последствий от действия рисков.

Диверсификация позволяет снизить за счет разнонаправленности видов деятельности, сбыта и поставок, кредиторской задолженности и т.д.

Простейшим примером разнонаправленности инвестиций является портфель, сформированный из двух ценных бумаг с коэффициентами, совпадающими по модулю, но различающихся по знаку. В результате снижение курсовой стоимости одних бумаг практически полностью компенсируется ростом других, т.е. независимо от ситуации на рынке стоимость портфеля остается стабильной, а инвестиции подвержены лишь систематическому риску.

Сформированный подобным образом портфель имеет в целом риск ниже, чем каждый из образующих его финансовых активов.

Возможные варианты диверсификации инвестиционного портфеля предполагают[[10]](#footnote-10):

− сочетание финансовых активов, движущихся параллельно с рыночными индексами, и иных финансовых активов, имеющих противоположную тенденцию;

− присутствие иностранных ценных бумаг, так как экономики разных стран не всегда движутся синхронно и др.

Лимитирование (ограничение) обеспечивает установление предельных сумм расходов, продажи, кредита. Этот метод применяется банками для снижения степени риска при выдаче ссуд хозяйствующим субъектам, при продаже товаров в кредит, предоставлении займов, определении сумм вложения капиталов и т.п.

Страхование как система экономических отношений, включает образование специального фонда средств (страхового фонда) и его использование (распределение и перераспределение) путем выплаты страхового возмещения разного рода потерь, ущерба, вызванных неблагоприятными событиями (страховыми случаями). Для страхования обязательно наличие двух сторон: специальной организации, ведающей соответствующим фондом (страховщика), и юридических или физических лиц, вносящих в фонд установленные платежи (страхователей). Их взаимные обязательства регламентируются договором в соответствии с условиями страхования.

В зависимости от системы страховых отношений выделяют различные виды страхования: сострахование, двойное страхование, перестрахование, самострахование.

При сострахование два страховщика и более участвуют определенными долями в страховании одного и того же риска, выдавая совместный или отдельные договоры каждый на страховую сумму в своей доле.

Двойное страхование подразумевает наличие нескольких страховщиков одного и того же интереса от одних и тех же опасностей, когда общая страховая сумма превышает страховую сумму по каждому договору страхования.

При перестраховании риск выплаты страхового возмещения или страховой суммы, принятый на себя страховщиком по договору страхования, может быть застрахован или полностью или частично у другого страховщика (страховщиков). При наступлении страхового события страховая организация − перестраховщик несет ответственность в объеме принятых на себя обязательств по перестрахованию.

Самострахование − создание денежных средств и натуральных страховых фондов непосредственно в хозяйствующих субъектах. Основная задача самострахования заключается в оперативном преодолении временных затруднений в финансово-коммерческой деятельности.

Хеджирование − эффективный способ снижения риска неблагоприятного изменения ценовой конъюнктуры с помощью заключения срочных контрактов (фьючерсов и опционов). Способ позволяет зафиксировать цену приобретения или продажи на определенном уровне и таким образом компенсировать потери на спот-рынке (рынке наличного товара) прибылью на рынке срочных контрактов. Покупая и продавая срочные контракты, предприниматель защищает себя от колебания цен на рынке и тем самым повышает определенность результатов своей производственно-хозяйственной деятельности.

В практике управления иногда встречаются случаи, когда необходимо уйти от рисковых инновационных. проектов или прекратить совместную деятельность с партнерами. Для этого существуют методы ухода от рисков:

− отказ от ненадежных партнеров;

− отказ от рискованных проектов;

− поиск гарантов и т.д.

Таким образом, инновационная деятельность характеризуется высоким уровнем неопределенности динамики основных факторов, определяющих ее результаты. Инновации в отличие от стабильных процессов могут закончиться полной неудачей. Тем не менее, все большее число предпринимателей, приступая к реализации нововведений, предпочитают просчитать свои риски и шансы, предусмотреть узкие места и попытаться снизить возможные негативные отклонения. Эти задачи решаются при создании системы управления рисками.

2.3.Методы анализа рисков

Анализ рисков производится как на основе расчетно-аналитических методов, так и с привлечением экспертных оценок. При этом необходимо учитывать ряд факторов инновационных рисков, которые принято подразделять на фундаментальные, конъюнктурные и внутренние.

Фундаментальные факторы рисков определяются на основе анализа политической, экономической и финансово-кредитной политики, как отдельных стран, так и мирового сообщества в целом.

Конъюнктурные факторы обусловлены наличием микросреды, непосредственно влияющей на инновационную деятельность организации.

К внутренним факторам относятся факторы, характеризующие инновационный потенциал предприятия.

Риск может оцениваться прямыми и косвенными показателями.

К прямым показателям предпринимательского риска относятся индексы роста основных экономических характеристик (объемы производства или реализации, чистая прибыль и другие).

Косвенные показатели риска используются в том случае, когда невозможно получить значения прямых показателей или для проверки достоверности значений прямых показателей. К ним можно отнести характеристики качественного состояния капитала (интенсивность оборота активов, соотношение заемных и собственных средств, ликвидность активов и т.д.).

Главным методологическим принципом анализа рисков является обеспечение сопоставимости оценки эффективности инновационного проекта и меры его риска. Не случайно, среди принципов американского менеджмента выделяется тезис о том, что «все хорошее и превосходное каждую минуту балансирует на тонкой грани между «это опасно» и «за это надо бороться», подчеркивая необходимость управления рисками на всех этапах производственного и инновационного циклов.

Существует бесконечное число комбинаций факторов, определяющих успешность деятельности, ее результативность. Полный анализ их сочетаний не возможен. Поэтому при принятии решений в области управления рисками задачу, как правило, упрощают: анализ сводится лишь к рассмотрению наиболее возможных или критических результатов.

Среди методов анализа рисков выделяют методы аналогии, балльной оценки, метод дерева решений, метод Монте-Карло (статистических испытаний), экспертные методы и другие.

**Метод аналогии[[11]](#footnote-11)** представляет собой разработку стратегии управления риском конкретного инновационного проекта на основе анализа базы данных о реализации аналогичных проектов и условий их реализации. Данный метод позволяет учесть возможные ошибки, последствия воздействия неблагоприятных факторов и экстремальные ситуации как источники потенциального риска.

Метод аналогии применяется как на отдельных стадиях жизненного цикла проекта, так и по всему циклу. Часто метод аналогии используется для разработки сценариев реализации инновационного проекта.

**Метод балльной оценки риска** − это один из методов экспертизы риска на основе обобщающего показателя, определяемый по ряду экспертно оцениваемых частных показателей (факторов) степени риска. Он состоит из следующих этапов:

1) определение факторов, определяющих степень риска проекта;

2) выбор обобщенного критерия и частных показателей, характеризующих каждый фактор;

3) оценка обобщенного критерия степени риска инновационного проекта;

4) выработка рекомендаций по управлению риском при реализации инновационного проекта.

Данный метод широко используется в деятельности рейтинговых и аналитических агентств при оценке региональных, политических и кредитных рисков.

**Метод дерева решений** − это метод, оценивающий наиболее вероятные значения результатов инновационной деятельности в зависимости от вариантов реализации инновации. Он основан на построении пространственно-ориентированного графа, отражающего последовательность принятия решений и условий их реализации, оценке промежуточных результатов с учетом их вероятности. Метод позволяет рассчитать математическое ожидание результатов по каждому из вариантов реализации инновации.

**Метод Монте-Карло (статистических испытаний)** − это метод формализованного описания неопределенности, используемый в наиболее сложных для прогнозирования проектах. Он заключается в изучении статистики процессов реализации проектов на данном или аналогичном предприятии, что позволяет установить влияние и частоту получения конкретных результатов, а также ограничения на диапазон и динамику исходных значений и анализируемых показателей.

Статистические данные и ограничения служат основой имитационных моделей, позволяющих создать множество сценариев реализации проекта.

Метод позволяет разработать наиболее вероятный сценарий реализации проекта.

**Экспертные методы оценки рисков** - это методы прогнозирования и анализа рисков, основанные на экспертных заключениях. К наиболее распространенным методам экспертной оценки рисков относятся метод Дельфи, ранжирование, попарное сравнение, метод точечных оценок и другие.

*Метод Дельфи* - это метод прогнозирования, который исключает прямую коммуникацию между членами группы в процессе исследования и проводит индивидуальный опрос экспертов с использованием анкет для выяснения их мнения о будущих гипотетических событиях.

Достоверность полученных оценок зависит от квалификации экспертов, независимости их суждений, а также от методического обеспечения проведения экспертизы. Одним из показателей достоверности полученных значений является коэффициент согласованности (согласованности) экспертных заключений.

*Метод портфолио* – это общее название группы методов инвестиционного анализа и управления, которые позволяют разрабатывать рискоориентированные экономические, математические, статистические и другие методы:

- принципы функционирования на финансовом рынке (направления инвестирования по сегментам, отраслям и / или рынкам);

- условия изменения структуры инновационного портфеля (покупка или продажа конкретных ценных бумаг и др.).

Портфельные методы разрабатываются финансовыми аналитиками для профессиональных участников финансового рынка и, как правило, являются ноу-хау.

**Моделирование рисков** – это метод анализа и оценки риска проекта, используемый в тех случаях, когда необходимо учитывать большое количество возникающих факторов риска. Для моделирования рисков заранее определяется набор рассматриваемых параметров и возможный диапазон их значений.

Моделирование рисков позволяет построить динамическую характеристику изменяющихся факторов и их влияния на оцениваемые показатели. Затем случайным образом выбираются значения переменных (с учетом заранее назначенных им вероятностей) и вычисляется итоговый показатель.

Эти и другие методы анализа позволяют оценить риски. Оценка риска – это один из этапов анализа риска, который заключается в качественной или количественной оценке возможных потерь (ущерба, убытков) и возможности их возникновения. Она осуществляется преимущественно экспертными методами в условиях неопределенности и используется при сравнении ограниченного числа альтернатив принимаемых решений.

**Качественная оценка рисков** осуществляется в основном через рейтингование.

*Рейтинг* – это метод качественной оценки рисков в любой сфере деятельности, основанный на формализации экспертных методов. Одной из первых и простейших форм рейтинговой оценки было так называемое ранжирование, то есть ранжирование.

*Ранжирование* предполагает упорядочение оцениваемых объектов в порядке возрастания или убывания их качеств.

Существует несколько методов ранжирования, но каждый из них основан на экспертных методах. Давайте рассмотрим лишь некоторые из них.

Мягкая рейтинговая оценка – это наиболее распространенная форма рейтинга. Согласно этому методу, эксперты оставляют в списке, не уточняя приоритет, лучшие, с их точки зрения, оцениваемые объекты. Объект с наибольшим количеством голосов экспертов получает самый высокий ранг.

Прямое ранжирование – это самый простой способ проведения рейтинга. Суть этого метода заключается в том, что эксперты расставляют оцениваемые объекты в определенном порядке (обычно увеличивающемся или уменьшающемся по качеству), затем вычисляется среднее арифметическое положение каждого объекта и по этому значению составляется окончательный упорядоченный список. Достоверность результатов экспертизы проверяется по значению коэффициента конкордации – согласованности экспертных методов.

Попарное сравнение - это более сложный вариант ранжирования, согласно которому эксперты, сравнивая каждый из двух оцениваемых объектов по очереди, определяют, какой из них лучше, затем эти мнения усредняются и окончательный рейтинг составляется по правилу: "Если А лучше В, то Б лучше В, то А лучше В". Проблема использования этого метода заключается в том, что экспертам приходится анализировать большое количество пар, а усреднение может привести к логическому тупику: "А лучше В, В лучше С, С лучше А". Кроме того, прямое ранжирование не может быть применено, если список оцениваемых объектов остается открытым.

Ранжирование на основе баллов[[12]](#footnote-12) сочетает в себе преимущества прямого ранжирования и ранговой корреляции. Однако список оцениваемых объектов может быть неограниченным. Эксперты сами называют количество объектов и оценивают их в баллах или расставляют в определенном порядке. В этом случае порядковому номеру присваивается соответствующее количество баллов. Чтобы получить окончательный упорядоченный список ранжированных объектов, точки складываются вместе, а объекты располагаются в порядке возрастания или убывания точек. Балльное ранжирование стало одним из самых популярных методов рейтинговой оценки среди информационных и аналитических агенств.

Главная проблема ранжирования связана с тем, что сравнения объектов осуществляются по нескольким показателям, и результаты могут быть неоднозначными: лидер по одному показателю может стать аутсайдером по другому.

Чтобы снизить субъективное влияние экспертов, в рейтинг включаются объективные характеристики объектов, реально поддающиеся измерению без участия экспертов. Рейтинг в этой форме получил наименование скоринга, который является оцениваемым на основе системы показателей и балльной оценки.

Существуют и другие показатели оценки риска, например:

− степень риска (вероятность неблагоприятной динамики инновационного процесса и негативных результатов инновационной деятельности);

− цена риска (вероятность результата инновационной деятельности, т.е. экономический результат, ради которого инвестор пошел на риск);

− мера риска (возможные потери, наиболее негативный ожидаемый I результат или пессимистическая оценка возможного риска);

− зоны риска (качественная характеристика степени риска в зависимости от вероятности его возникновения).

Таким образом, для эффективного управления рисками проекта необходимо выполнение нескольких процедур: планирование управления рисками, идентификация рисков, качественная оценка рисков, количественная оценка рисков, планирование реагирования на риски, мониторинг и контроль рисков. Все методы воздействия на риск можно разделить на три основные группы - снижение, сохранение и передача риска. В зависимости от особенностей конкретного риска, необходимо предпринимать определенный метод управления риском.

ГЛАВА 3. Анализ и оценка риска в инновационном проекте

3.1 Анализ рисков компании ИКЕА

Компания «Икеа» учреждено в соответствии с Гражданским кодексом РФ и Федеральным законом РФ «Об обществах с ограниченной ответственностью» с целью осуществления коммерческой деятельности для извлечения прибыли.

Компания обладает полной хозяйственной самостоятельностью в вопросах определения форм управления производством, принятия хозяйственных решений, распределения прибыли и других производственных вопросах, а также вправе заниматься внешнеэкономической деятельностью с соблюдением порядка, установленного законодательством Российской Федерации.

Основными видами деятельности предприятия являются:

- производство мебели;

- предоставление различных видов услуг;

- торговля прочими строительными материалами;

- консультирование по выбору мебельных и строительных товаров;

- доставка мебели;

- розничная торговля обедами, напитками и сладостями;

- прочая деятельность, не запрещенная законом.

Сегодня Икеа - это динамично развивающееся предприятие, оснащенное цехами с современным оборудованием ведущих европейских производителей. Мебель предприятия представлена как на отечественном, так и на рынке ближнего зарубежья.

Икеа имеет крупную сеть дилеров, а также собственные мебельные салоны. Фабрика обладает способностью реализовывать крупные серийные проекты, т.к. работает в трех направлениях изготовления мебели: мягкая, корпусная и мебель из массива.

Для удобства и оперативности работ, для замеров, консультации и предварительных расчетов на объект выезжает представитель компании, инженер-технолог, который определяет стоимость и конфигурацию будущих конструкций мебели.

Основными конкурентами Икеа являются магазины Леруа Мерлен и ОБИ. В таблице 2 будут представлены конкурентные преимущества каждого из магазинов. Как вносятся данные в таблицу:

Дается шкала важности: от 1 – совсем не важно, до 5 – очень важно

Оценка от 1 – очень плохо, до 5 – отлично.

Для заполнения таблицы используется формула:

**I=В\*О**,

где I – интегральная оценка,

В – важность показателя для потребителя,

О – субъективная оценка потребителем товара по данному показателю.

Таблица 2 - Преимущества по отношению к потенциальному клиенту

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерии оценки | Важность | ИКЕА | HOFF | ЛЕРУА МЕРЛЕН |
| оценка | результат | оценка | результат | оценка | результат |
| Качество | 5 | 5 | 25 | 4 | 20 | 5 | 25 |
| Цена | 5 | 4 | 20 | 4 | 20 | 3 | 15 |
| Кадры | 5 | 5 | 25 | 4 | 20 | 4 | 20 |
| Спектр услуг | 4 | 5 | 20 | 4 | 20 | 4 | 20 |
| Финансовое положение | 5 | 5 | 25 | 4 | 20 | 3 | 20 |
| Клиентура | 5 | 5 | 25 | 4 | 25 | 3 | 20 |
| ИТОГО | 140 | 125 | 125 |

 Таким образом, приемлемыми факторами ООО Икеа являются качество услуг, кадры, спектр услуг и финансовое положение.

На предприятии Икеа инновационный риски возникают при следующих ситуациях:

* при внедрении более дешевого метода производства товара или оказания услуги по сравнению с уже использующимися. Подобные инвестиции несут организации временную сверхприбыль до тех пор, пока организация является единственным обладателем данной технологии. В данной ситуации организация сталкивается с одним видом риска - возможной неправильной оценкой спроса на производимый товар;
* при создании нового товара или оказании услуги на старом оборудовании. В данном случае к риску неправильной оценки спроса на новый товар или услугу добавляется риск несоответствия уровня качества товара или услуги в связи с применением оборудования, не позволяющего обеспечивать необходимое качество;
* при производстве нового товара или оказании услуги с помощью новой техники и технологии. В данной ситуации инновационный риск включает риск того, что новый товар или услуга может не найти покупателя, риск несоответствия нового оборудования и технологии требованиям, необходимым для производства нового товара или услуги, риск невозможности продажи созданного оборудования, так как оно не соответствует техническому уровню, необходимому для производства новых товаров.

 Все риски, которые могли бы возникнуть у компании, должны пройти непосредственную оценку для их минимизации. Также должна быть разработана стратегия по устранению данных рисков

Таблица 3 – Риски Икеа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Риск | Вероятность и степень опасности. Проявления негативного влияния | Меры по управлению рисками |
| Риски, связанные со снижение намеченных объемов производства и реализации продукции | Низкая: Данный риск может возникнуть при следующих обстоятельствах:вследствие уменьшения производительности труда, простоя оборудования или недоиспользования производственных мощностей, потерь рабочего времени, отсутствия необходимого количества исходных материалов, повышенного процента брака ведет к недополучению запланированной выручки. | Увеличить производительность труда за счет мотивации персонала |
| Риски, связанные со снижение цен, по которым намечается реализовать продукцию | Низкая: Данный риск может возникнуть при следующих обстоятельствах:в связи с недостаточным качеством, неблагоприятным изменением рыночной конъюнктуры, падением спроса, ценовой инфляцией приводит к вероятным потерям. | Отслеживание конкурентов, изучение рынков мебели |
| Риски ошибочного выбора инновационного проекта | Низкая. Одной из причин возникновения данного риска является необоснованное определение приоритетов экономической и рыночной стратегий организации, а также соответствующих приоритетов различных видов инноваций, способных внести вклад в достижение целей организации. Это может произойти в силу ошибочной оценки роли краткосрочных и долгосрочных интересов собственников организации | Уменьшить влияние данного фактора на проект можно детальными расчетами и качественным прогнозированием реализации проекта, учитывающими возможный рост издержек производства |
| Риски недостаточного уровня финансирования | Средняя. Данные риски возникают когда организация не может привлечь инвесторов из-за невозможности убедить их в достаточной эффективности инновационного проекта. также данный риск связан с невыполнением организацией финансового плана по прибыли и внереализационным доходам, а также при уменьшении отчислений средств в бюджет инновационного проекта. | Более тщательная аналитическая работа по выбору инвесторов. |
| Финансовые риски: | Средняя. Возникают либо при ухудшении финансового положения инициатора проекта - предприятия строительной индустрии, либо являются следствием предоставления кредиторами инициатору проекта кредитных средств по «плавающей» ставке, с наметившейся тенденцией к росту. Уплата повышенных отчислений и налогов, если в процессе осуществления бизнес-плана ставки отчислений и налогов изменятся в неблагоприятную для предпринимателя сторону. |   |
| Маркетинговые риски | Средняя. Причины возникновения рисков связаны с отсутствием уникального оборудования или высококачественных комплектующих или материалов для мебельного производства. Также причина возникновения рисков связана с тем что поставщики, на которых рассчитывает организация при разработке инновационного проекта, могут откажутся от своих обязательств, и организация не сможет получить (приобрести) оборудование, сырье, материалы, комплектующие по ценам, которые заложены в проекте. Также возникает при разработке и внедрении новых товаров и услуг высокого качестве и высокой стоимости, в результате чего потребители не смогут их купить, а это в свою очередь влияет на объемы реализации новых изделий. Связан проведением неэффективной рекламы новых товаров и услуг либо товаров с усовершенствованными характеристиками | Провести эффективную рекламную кампанию. Осуществления акций, предоставления скидок постоянным клиентам |
| Риски усиления конкуренции | Высокая. Связаны утечкой конфиденциальной информации либо по вине сотрудников организации, либо в результате промышленного шпионажа, предпринятого конкурентами. Неправильный выбор рынков сбыта и неполная информация о конкурентах или отсутствие достоверной информации о конкурентах. Замедленное внедрение нововведений по сравнению с конкурентами из-за отсутствия необходимых средств для проведения НИР, внедрения новых технологий, освоения производства новых высококачественных и конкурентных товаров | Здесь немаловажное значение приобретает деятельность менеджеров фабрики, цель которых заключается в изучении рынка мебели и выявлении предпочтений покупателей. Внедрение новых технологий. Выпуск новой продукции – детская мебель |
| Риски, связанные с недостаточным уровнем кадрового обеспечения | Низкая. Причины возникновения: отсутствие методов стимулирования кадров; низкая квалификация сотрудников; отсутствие программ обучения для сотрудников | Выплата премий сотрудникам по итогам года, дальнейшее развитие предприятия, которое будет способствовать созданию дополнительных рабочих мест. |

Избежать полностью риска в инновационной деятельности невозможно, поэтому предприятиям необходимо тщательно анализировать инновационные процессы, чтобы не допустить возможных ошибок на стадии отбора проектов.

Для оценки вероятности рисков используются мнения экспертов[[13]](#footnote-13). Например, Председатель Совета Директоров акционерного общества ; Генеральный Директор; главный специалист инвестиционного отдела коммерческого банка.

Каждому эксперту, работающему отдельно, предоставляется перечень первичных рисков, и им предлагается оценить вероятность их наступления, руководствуясь следующей системой оценок:

0 - риск рассматривается как несущественный;

25 - риск, скорее всего, не реализуется;

50 - о наступлении события ничего определенного сказать нельзя;

75 - риск, скорее всего, проявится;

100 - риск наверняка реализуется.

Оценки экспертов подвергаются анализу на их непротиворечивость согласно принятой методике.

Три оценки сводятся в среднюю, которая будет использоваться в дальнейших расчетах.

3.1 Мероприятия, направленные на снижение рисковых ситуаций

Инструменты управления рисками весьма разнообразны. Из сложившейся на настоящий момент практики четко видно, что у российских специалистов с одной стороны, и западных исследователей — с другой, сложились вполне четкие предпочтения в отношении методов управления рисками. Наличие подобных предпочтений обусловлено в первую очередь, характером экономического развития государства и, как следствие, группами рассматриваемых рисков.

Таким образом, основными методами снижения рисков компании Икеа будут являться:

* Предварительное проведение рыночного тестирования, пробных продаж. Внесение в товар изменений, улучшающих его потребительские качества.
* Прогнозирование циклических колебаний конъюнктуры, их учет в инвестиционных и производственных планах, принятие других антикризисных мер на уровне предприятия: повышение уровня ликвидности за счет ускоренной реализации произведенной продукции, сокращение товарных запасов, закупок сырья, материалов и комплектующих изделий, инвестирование в НИОКР.
* Тщательное прогнозирование цен в кратко- и среднесрочном плане.
* Минимизация риска, связанного с потерей имущества (товара) предприятия в результате кражи (хищения имущества (товара) работниками предприятия, хищения третьими лицами). Этот риск не относится к рискам повышенного контроля, но ему следует уделить отдельное внимание
* Разработки и внедрения организационно-технических, экономических и других мероприятий по предупреждению рисков или их минимизации.

Таким образом, можно прийти к выводу, что учесть и минимизировать все риски невозможно. Однако использование вышеуказанных мер позволит снизить отрицательные воздействия и повысить доходность предприятия.

Инструменты применяемые при управлении рисками на предприятии очень многообразны. Возможность эффективного использования либо оптимального выбора инструментов в управлении предприятием зависит от сферы деятельности хозяйствующего субъекта.

Выбор конкретного пути минимизации риска в инновационной деятельности зависит от опыта руководителя и возможностей инновационной организации. Для достижения более эффективных результатов, как правило, используется не один, а целая совокупность методов минимизации рисков на всех стадиях осуществления инновационного проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Риски в инновационном проекте представляют собой вероятность потерь, возникающих при вложении фирмой средств в производство новых товаров и услуг, в разработку новой техники и технологий, которые, возможно, не найдут ожидаемого спроса на рынке, а также при вложении средств в разработку управленческих инноваций, которые не принесут ожидаемого эффекта.

Риск является важным элементом результатов исполнения любого инновационного проекта. Любая управленческая деятельность в той или иной степени имеет рисковый характер, что обусловлено как многофакторной динамикой объекта управления и его внешнего окружения, так и ролью человеческого фактора в процессе воздействия. Вследствие этого, можно выделить несколько основных видов риска инновационной деятельности, это риск ошибочного выбора инновационного проекта, риск, связанный с обеспечением прав собственности, технический и экономический риски.

Риск как объективная экономическая категория описывает вероятность потерь в результате неопределенности, что может привести к наступлению непредвиденных или неблагоприятных обстоятельств для реализации инновационного проекта.

Управление рисками – это процессы, связанные с идентификацией, анализом рисков и принятием решений, которые включают максимизацию положительных и минимизацию отрицательных последствий наступления рисковых событий. Процесс управления рисками проекта обычно включает выполнение нескольких процедур.

Оценка риска в инновационном проекте является необходимым условием для принятия рациональных решений по управлению выявленными рисками. Анализ факторов рисков инновационного проекта одно из ключевых направлений работы по управлению риском.

Анализ рисков можно подразделить на два взаимно дополняющих друг друга вида: качественный и количественный.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что не существует универсального метода, позволяющего провести полный анализ и дать оценку риска инновационного проекта. Каждый из рассмотренных выше методов обладает своими достоинствами и недостатками.

Качественные методы позволяют рассмотреть все возможные рисковые ситуации и описать все многообразие рисков рассматриваемого инвестиционного проекта, но получаемые при этом результаты оценки часто обладают не очень высокой объективностью и точностью.

Использование количественных методов дает возможность получить численную оценку рискованности проекта, определить степень влияния факторов риска на его эффективность. К числу недостатков этих методов можно отнести необходимость наличия большого объема исходной информации за длительный период времени, сложности при определении законов распределения исследуемых параметров и результирующих показателей и т.д.

На основе вышеизложенных классификации и видов рисков мной была составлена таблица оценки критериев рисков инновационного проекта. Оценивания каждой критерий риска по пятибальной шкале, можно определить уровень конкурентоспосбности конкретной компании. Также были рассмотрены основные риски, которые могут возникнуть на стадиях внедрения новшевств. Также были определены методики, которые помогут бороться с этими рисками. Оценка рисков проводится независимыми экспертами, которые сами должны поставить оценку этому риску, в зависимости от его значимости и потенциальной опасности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Агафонова А.П. Обзор методов управления рисками инновационного проекта [Электронный ресурс] // Менеджмент в России и за рубежом: электронный журнал. – Режим доступа: http://www.mevriz.ru/articles/2004/5/3463.html

2. Абрамешин А.Е., Тихонов А.Н., Ушаков М.А. Менеджмент инновационной организации: Учебное пособие. - М.: Европейский центр по качеству, 2013. – 576 с.

3. Аньшин В. В., Дагаев А. А. Инновационный менеджмент: концепции, многоуровневые стратегии и механизмы инновационного развития. - М.: Дело, 2011. – 445 с.

4. Алешин А.Г. Управление проектами: знание и опыт прошлых проектов [Электронный ресурс] // Grebennikon: электронная библиотека. – Режим доступа: http://grebennikon.ru/cat-235-1-3.html

5. Балдин К.В. Риск-менеджмент: учеб. пособие. – M.: Эксмо, 2006. – С. 254 – 267.

6. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент: учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 1996. – С. 21-27.

7. Блок Г.А. Экономическая оценка некоммерческих инновационных проектов // Креативная экономика. – 2008. №8 (167). С.74-79.

8. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент - ИД Питер, 2012. – 232 с.

9. Белолипецкий В. Г. Финансовый менеджмент: учебное пособие. – М.: КноРус, 2008. – 446 с.

10. Бобылёва А. З. Финансовый менеджмент: проблемы и решения: учебное пособие. – М.: Дело, 2011. – 332 с.

11. Весенин В.Р. Менеджмент. - М.: Проспект, 2010. - 512 с.

12. Википедия [Электронный ресурс] // Свободная энциклопедия. – Режим доступа: www.wikipedia.org

13. Гранатуров В.М. Экономический риск: сущность, методы измерения, пути снижения: учеб. пособие. – М.: Дело и сервис, 2002. – с.160-164.

14. Грашина М., Майкл Ньюлл Управление рисками как интегральная часть методологии проектного менеджмента [Электронный ресурс] // Технологии корпоративного управления: электронный журнал. - Режим доступа: http://www.iteam.ru/publications/project/section\_36/article\_2522

15. Гребенкин А.В., Шкурко В.Е. Оценка рисков инновационных проектов на основе теории нечетких множеств // Инновации. – 2008. №7(117). С. 119-121.

16. Григорьев А. С. Финансовый менеджмент: учебное пособие. – М.: Норма, 2010. – 649 с.

17. Гольдштейн Г.Я. Инновационный менеджмент [Электронный ресурс] // Административно-управленческий портал. – Режим доступа: http://www.aup.ru/books/m23/

18. Гунин В.Н. Управление инновациями: учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2000. – С. 266-278

19. Дудин М.Н. Риски в инновационной деятельности // Креативная экономика. – 2007. №10 (176). С.65-73

20. Иванов А.А., Олейников С.Я., Бочаров С.А., Риск-менеджмент: учеб. пособие. – М.: ЕАОИ, 2008. – С. 27-37

21. Коноплев С.П. Инновационный менеджмент.- М.: Проспект, 2009. - 128 с.

22. Крапчатова И.Р. Управление рисками инвестиционного проекта на этапе проектирования [Электронный ресурс] // Grebennikon: электронная библиотека. – Режим доступа: http://grebennikon.ru/cat-235-2-3.html

23. Кузнецов Н.В. Управление рисками: учеб. пособие. – Владивосток: Издательство Дальневосточного университета, 2004. – С. 38-64.

24. Медынский В.Г. Инновационный менеджмент. - ИНФРА-М, 2011. - 295 с.

25. Молева О.В. Альтернативы интеграционной стратегии [Электронный ресурс] // ВлГУ: электронный журнал. – Режим доступа: <http://journal.vlsu.ru/>

26. Огарков А.А. Управление организацией, - М.: Эксмо, 2012. - 512 с.

27. Оголева Л.Н. Инновационный менеджмент. - М.: ИНФРА-М, 2010.- 238 с.

28. Павлючук Ю.Н., Козлов А.А. Эффективное управление инновационными проектами // Менеджмент в России и за рубежом. №4, 2012.

29. Ример М. И., Касатов А. Д., Матиенко Н. Н. Экономическая оценка инвестиций - 2-е изд. - СПб.: Питер, 2011. – 445 с.

30. Разу М.Л. Управление проектом. Основы проектного управления: учеб. пособие. – М.: КНОРУС, 2006. – С. 721-749.

31. Слесарь Ю.А. Риски концентрации: методы измерения, управления и контроля [Электронный ресурс] // Grebennikon: электронная библиотека. – Режим доступа: http://grebennikon.ru/cat-235-1-3.html

32. Тарутин А. Инновационный процесс [Электронный ресурс] // Экономика: электронный журнал. – Режим доступа: http://institutiones.com/innovations/995-innovacionnij-process.html

33. Хохлов Н.В. Управление риском: учеб. пособие. – M.: Юнити - Дана, 2001. – 16-20, 61-88 с.

34. Чернов В.А. Анализ коммерческого риска. - М.: Финансы и статистика, 1998. – С. 54-63.

35. Черная И.П. Региональная политика устойчивого развития: проблемы и особенности формирования и реализации в Российской Федерации// Менеджмент в России и за рубежом:

1. Дудин М.Н. Риски в инновационной деятельности // Креативная экономика. – 2007. №10 (176). С.65-73 [↑](#footnote-ref-1)
2. Кузнецов Н.В. Управление рисками: учеб. пособие. – Владивосток: Издательство Дальневосточного университета, 2004. – С. 38-64. [↑](#footnote-ref-2)
3. Павлючук Ю.Н., Козлов А.А. Эффективное управление инновационными проектами // Менеджмент в России и за рубежом. №4, 2012. [↑](#footnote-ref-3)
4. Хохлов Н.В. Управление риском: учеб. пособие. – M.: Юнити - Дана, 2001. – 16-20, 61-88 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Коноплев С.П. Инновационный менеджмент.- М.: Проспект, 2009. - 128 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Весенин В.Р. Менеджмент. - М.: Проспект, 2010. - 512 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Павлючук Ю.Н., Козлов А.А. Эффективное управление инновационными проектами // Менеджмент в России и за рубежом. №4, 2012. [↑](#footnote-ref-7)
8. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент: учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 1996. – С. 21-27. [↑](#footnote-ref-8)
9. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент: учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 1996. – С. 21-27. [↑](#footnote-ref-9)
10. Белолипецкий В. Г. Финансовый менеджмент: учебное пособие. – М.: КноРус, 2008. – 446 с. [↑](#footnote-ref-10)
11. Крапчатова И.Р. Управление рисками инвестиционного проекта на этапе проектирования [Электронный ресурс] // Grebennikon: электронная библиотека. – Режим доступа: http://grebennikon.ru/cat-235-2-3.html [↑](#footnote-ref-11)
12. Хохлов Н.В. Управление риском: учеб. пособие. – M.: Юнити - Дана, 2001. – 16-20, 61-88 с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Коноплев С.П. Инновационный менеджмент.- М.: Проспект, 2009. - 128 с. [↑](#footnote-ref-13)