

# Интеграция управления рисками инновационного проекта в процесс принятия решений

**Сайтбагина Л.А.**

В соответствии с современной теорией менеджмента совершенствование практик управления рисками инновационного проекта становится одним из принципов устойчивого развития организации. Объект исследования – система риск-менеджмента в организациях. Предмет исследования – интеграция управления рисками инновационного проекта в процессе принятия управленческих решений. Цель исследования – обоснование интеграции управления рисками инновационного проекта для повышения эффективности принятия управленческих решений. В настоящем исследовании выделены условия результативного управления рисками инновационного проекта: оценка рисков на всех этапах реализации проекта; интеграция в проектное управление; включение в систему ключевых показателей эффективности (KPI); распределение ответственности; мониторинг ключевых индикаторов риска; адаптация стратегии управления рисками; периодическая оценка профиля рисков; оценка эффективности управленческих решений. Сделан вывод о том, что глубокая интеграция управления рисками в общий процесс принятия решений обеспечивает руководство всей необходимой информацией для выбора оптимальных стратегий, а также предоставляет возможность своевременного реагирования на возникающие угрозы.

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ

ГОСТ 7.1–2003

Сайтбагина Л.А. Интеграция управления рисками инновационного проекта в процесс принятия решений // Дискуссия. — 2025. — Вып. 134. — С. 223–227.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

*Инновационный проект, управление рисками, интеграция, принятие управленческих решений.*

# Integration of innovative project risk management into decision-making process

Saytbagina L.A.

In compliance with modern management theory, improving innovative project risk management practices becomes one of the principles of sustainable development of an organization. The object of the study is risk management system in organizations. The subject of the study is integration of innovative project risk management into management decision-making process. The purpose of the study is to justify the integration of innovative project risk management to improve the efficiency of management decision-making. This study identifies conditions for effective innovative project risk management: risk assessment at all stages of project implementation; integration into project management; inclusion of key performance indicators (KPI) in the system; distribution of responsibility; monitoring key risk indicators; adaptation of risk management strategy; periodic risk profile assessment; assessment of the effectiveness of management decisions. It is concluded that deep integration of risk management into the overall decision-making process provides management with all the necessary information to select optimal strategies, and also provides an opportunity for a timely response to emerging threats.

## FOR CITATION

Saytbagina L.A. Integration of innovative project risk management into decision-making process. *Diskussiya [Discussion]*, 134, 223–227.

## APA

## KEYWORDS

*Innovation project, risk management, integration, management decision-making.*

## ВВЕДЕНИЕ

Инновационные проекты способствуют росту доходности бизнеса, увеличивают конкурентоспособность организации. Инновация предполагает изменения, предполагающие продвижение новых товаров и услуг [1, с. 72]. Инновационный проект – это инвестиционный проект. К основным признакам инновационного проекта можно отнести: уникальность, степень новизны, выполнение научно-исследовательских или опытно-конструкторских работ, высокую неопределенность на всех этапах жизненного цикла проекта.

Инновационные проекты неизбежно связаны с высокими рисками, которыми необходимо эф-

фективно управлять для достижения желаемых результатов. Вероятность потерь в данной сфере значительно выше, нежели во всех остальных. «Внедрение системы управления рисками – это долгосрочный, динамичный и интерактивный процесс, который необходимо постоянно совершенствовать и интегрировать в процесс управления на всех уровнях» [2, с. 121].

К числу рисков инновационного проекта относятся: ошибки управленческих решений; маркетинговые риски; усиление конкуренции в сфере инноваций; риски неисполнения обязательств по контрактам [1]. К специфическим рискам инновационных проектов авторы отно-

сят научно-технические риски, риски правового обеспечения и риски коммерческого предложения [3]. Ключевую роль в управлении рисками инновационного проекта занимают управленческие решения.

### ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ

Управленческие решения – это действия, предпринимаемые руководителями проекта для достижения поставленных целей. Они представляют собой выбор из нескольких вариантов, который направлен на оптимизацию процесса управления проектом, минимизацию рисков и достижение максимальной эффективности. Управленческие решения принимаются на всех этапах жизненного цикла проекта, от планирования и запуска до завершения и анализа.

Необходимость принятия управленческих решений диктуется тем, что организация подвержена воздействию внутренней и, в большей степени, внешней среды, обладающей высокой степенью неопределенности [4], [5], [6], [7]. Поэтому вынуждена адаптироваться к ней при помощи обратных связей. Успех или ошибка управленческого решения проявится по прошествии определенного промежутка времени, в зависимости от его типа.

Управленческие решения можно классифицировать по различным критериям. Например, по уровню принятия решения, по характеру воздействия, по степени формализации и т.д. К основным типам управленческих решений в проектной деятельности относятся стратегические решения, которые определяют общие цели и направления развития проекта. Тактические решения, которые касаются реализации стратегических решений на более конкретном уровне. Оперативные решения принимаются в режиме реального времени для решения текущих задач. Кроме того, решения можно разделить на индивидуальные, групповые и коллективные.

На принятие управленческих решений оказывает влияние множество факторов. Внешние факторы, такие как экономическая ситуация, политическая обстановка, технологические изменения, конкуренция, регулирование. Внутренние факторы, такие как цели проекта, бюджет, срок, ресурсы, организационная культура организации, личность руководителя проекта, опыт и мотивация команды.

Принятие управленческих решений всегда сопряжено с рисками. В данном случае, под риском понимается вероятность неблагоприятных последствий в результате принятия решения.

При этом, риски управленческих решений могут быть связаны [1], [6]:

- с недостатком информации, запаздыванием между получением информации и управленческим решением, что может привести к неверному решению;

- неточным прогнозированием, что приведет к неожиданным последствиям (ошибки выбора инновационного проекта, его экономическая целесообразность; неверно определенный бюджет; недостаточное снабжение ресурсами, необходимыми для разработки инновационного проекта; недостаточность обеспечения кадровыми ресурсами команды проекта и др.);

- изменением внешних условий, которые могут оказать влияние на решение;

- человеческим фактором (ошибки команды могут привести к негативным последствиям; недостаточная мотивация команды проекта и неудовлетворенность трудом могут привести к некачественному выполнению обязанностей, конфликтам и неконтролируемым явлениям).

Для повышения качества управленческих решений и снижения неопределенности необходим комплексный подход к управлению рисками проекта. Важно оценить все возможные риски, разработать стратегии их минимизации и принять оптимальные решения.

Для эффективного управления рисками инновационного проекта необходима интеграция в общий процесс принятия решений. Выделим условия результативного управления рисками инновационного проекта.

*Оценка рисков на всех этапах реализации проекта.* Для того, чтобы управление рисками инновационных проектов было по-настоящему эффективным, оно должно быть глубоко интегрировано в общий процесс принятия управленческих решений. Ключевым элементом такой интеграции является регулярная оценка рисков на всех этапах жизненного цикла проекта – от инициации до завершения. Комплексный подход является залогом эффективного управления рисками. Информация о вероятности наступления различных рисков событий и их возможных последствиях должна быть постоянно доступна для лиц, ответственных за принятие решений.

*Интеграция в проектное управление.* Интеграция управления рисками в проектное управление позволит своевременно обнаружить проблемы, снизить затраты, неожиданные задержки и, в целом, увеличит возможности успешного завершения проекта. Управление рисками следует

встроить непосредственно в процедуры проектного управления. Например, на этапе планирования необходимо предусматривать специальные бюджетные резервы для покрытия непредвиденных расходов, вызванных реализацией рисков. На этапе мониторинга и контроля должны регулярно проводиться оценки фактического состояния рисков и вноситься необходимые корректировки в первоначальные планы.

**Включение в систему KPI.** Важную роль играет интеграция управления рисками в систему ключевых показателей эффективности (KPI) для руководителей проектов и функциональных подразделений. Включение в KPI параметров, связанных с выявлением, оценкой и контролем рисков, стимулирует менеджеров уделять этим аспектам должное внимание, стимулирует к совершенствованию существующих бизнес-процессов и их производительности. Кроме того, совершенствуется стиль управления, коммуникации с командой проекта и стейкхолдерами, что в конечном результате отразится на эффективности проекта и коэффициенте полезного действия. Например, в стандарте PMBOK рекомендовано включать в KPI следующие параметры: объем работ, стоимость, время, риск, качество, ресурсы. Таким образом, управление рисками становится неотъемлемой частью повседневной деятельности руководителей.

**Распределение ответственности.** Управленческие решения по реагированию на риски, такие как разработка планов действий или выделение дополнительных ресурсов, должны приниматься на соответствующем уровне управления в зависимости от масштаба и серьезности угроз. Четкое распределение ответственности и полномочий обеспечивает своевременность и эффективность антикризисных мер. Интеграция управления рисками в общий процесс принятия решений гарантирует, что руководство организации будет обладать всей необходимой информацией для выбора оптимальных стратегий реализации инновационных проектов, способствуя их успешному завершению.

**Мониторинг ключевых индикаторов риска.** Ключевым инструментом мониторинга является система ключевых индикаторов риска (KRI), которые отслеживают динамику ключевых параметров, напрямую связанных с вероятностью и последствиями различных угроз. Это могут быть, например, показатели качества разработки, скорости внедрения новых технологий, уровня удовлетворенности клиентов или количества инцидентов информационной безопасности. Ре-

гулярный анализ KRI позволяет заранее выявлять тревожные сигналы и принимать меры по предотвращению рисков событий.

**Адаптация стратегии управления рисками.** На основе результатов мониторинга и периодических оценок руководство организации должно адаптировать стратегию управления рисками. Это может включать корректировку планов реагирования, перераспределение ресурсов, изменение приоритетов или даже пересмотр базовых допущений и целей проекта. Гибкость и готовность к оперативным изменениям – залог успешной реализации инновационных проектов в условиях высокой неопределенности.

Не менее важно проводить периодические комплексные оценки текущего профиля рисков, сравнивая его с первоначальными расчетами. Это дает возможность выявить новые угрозы, которые не были учтены на этапе планирования, а также переоценить вероятность и последствия ранее идентифицированных рисков. Такие оценки следует проводить на регулярной основе, например, ежеквартально или по завершению ключевых этапов проекта.

**Оценка эффективности управленческих решений.** Оценка эффективности управленческих решений позволяет определить, насколько успешно было реализовано решение, и какие результаты оно принесло.

Оценка эффективности может проводиться по следующим критериям:

- Степень достижения целей проекта.
- Экономическая эффективность решения.
- Социальная эффективность решения.

Результаты оценки эффективности позволяют сделать выводы о качестве принятых решений, о возможностях их улучшения и о необходимости изменения подхода к принятию решений в будущем.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Регулярный мониторинг ключевых индикаторов риска, комплексные оценки профиля рисков и своевременная адаптация стратегии управления рисками позволяют организациям эффективно реагировать на новые вызовы, минимизируя негативное влияние непредвиденных обстоятельств на ход инновационных проектов.

Таким образом, глубокая интеграция управления рисками в общий процесс принятия решений обеспечивает руководство всей необходимой информацией для выбора оптимальных стратегий, а также предоставляет возможность своевременного реагирования на возникающие угрозы.

## Список литературы

1. *Водопьянова, Т. П.* Инновационный риск предприятия: анализ и управление / Т. П. Водопьянова, В. И. Трусова // Труды БГТУ. Серия 5: Экономика и управление. – 2018. – № 1(208). – С. 72-77. – EDN UROVKX.
2. *Ариничев, И. В.* Стратегически ориентированный инструментарий управления рисками на малых и средних предприятиях / И. В. Ариничев, И. В. Ариничева, Л. Г. Матвеева // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. – 2018. – № 1(215). – С. 114-125. – EDN YMZQOT
3. *Смоляк, С. А.* О норме дисконта для оценки эффективности инвестиционных проектов в условиях риска // Аудит и финансовый анализ. – 2000. – № 2. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.cfin.ru/press/afa/2000-2/07-2.shtml> (дата обращения: 14.12.2024).
4. *Зубова, Л. В.* Инновационный метод принятия управленческих решений на основе управления рискоустойчивостью организаций различных отраслей экономики / Л. В. Зубова, А. Н. Астащенко // Проблемы экономики и юридической практики. – 2023. – Т. 19, № 5. – С. 139-145. – EDN CWFTYM.
5. *Тютык, О. В.* Методы информационной поддержки устойчивых управленческих решений в высокорисковых проектах (на примере строительной отрасли) / О. В. Тютык, М. Э. Бутакова // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. – 2019. – Т. 14, № 1. – С. 160-176. – DOI 10.17072/1994-9960-2019-1-160-176. – EDN ZBKKGKGT.
6. *Шманева, Л. В.* Виды неопределенности при принятии решений и управление возникающими инвестиционными рисками на промышленном предприятии / Л. В. Шманева // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2017. – Т. 7, № 4(25). – С. 159-164. – EDN YPKJTB.
7. *Щукин, Э. А.* Системная поддержка принятия стратегического решения в инновационных разработках / Э. А. Щукин // Инновации. – 2010. – № 12(146). – С. 72-77. – EDN PDEUQL.

## References

1. *Vodopyanova, T. P.* Innovative risk of the enterprise: analysis and management // Proceedings of BSTU, issue 5, Economics and Management. – 2018. – № 1 (208). – Pp. 72-77.
2. *Arinichev, I. V.* Strategically oriented risk management tools for small and medium-sized enterprises // Bulletin of Adyghe State University. Series 5: Economics. – 2018. – № 1 (215). – Pp. 114-125.
3. *Smolyak, S. A.* On the discount rate for assessing the effectiveness of investment projects under risk conditions // Audit and financial analysis. – 2000. – № 2. – [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.cfin.ru/press/afa/2000-2/07-2.shtml> (access date: 12/14/2024).
4. *Zubova, L. V.* Innovative method of managerial decision-making based on risk tolerance management of organizations in various sectors of the economy // Economic Problems and Legal Practice. – 2023. – Vol. 19, № 5. – Pp. 139-145.
5. *Tyutyk, O. V.* Methods of information support of sustainable management decision-making in high-risk projects (in the case study of construction industry) // Perm University Herald. Economy. – 2019. – Vol. 14, № 1. – Pp. 160-176. – DOI 10.17072/1994-9960-2019-1-160-176.
6. *Shmaneva, L. V.* Uncertainty kinds at decision-making and management of arising investment risks at the industrial enterprise // Proceedings of the South-West State University. Series: Economics. Sociology. Management. – 2017. – Vol. 7, № 4 (25). – Pp. 159-164.
7. *Shchukin, E. A.* Systematic strategic decision support for innovation developments // Innovations. – 2010. – № 12(146). – Pp. 72-77.

## Информация об авторе

**Сайтбагина Л.А.**, кандидат педагогических наук, доцент кафедры организационного менеджмента Московского финансово-промышленного университета «Синергия» (г. Москва, Российская Федерация).

## Information about the author

**Saytbagina L.A.**, Ph.D. of Pedagogic Sciences, Associate Professor of the Department of Organizational Management of Moscow University for Industry and Finance «Synergy» (Moscow, Russian Federation).