

Роль главного менеджера, ответственного за расходы при таком многообразии структурных подразделений, должна выполнять служба. На нее возлагается роль центра ответственности в выполнении определенной технологической операции в перевозочном процессе и, следовательно, именно на уровне службы целесообразным и экономически обоснованным является разработка мероприятий по повышению эффективности хозяйствования и оптимизации уровня затрат.

Предлагаемая система оптимизационного сравнительного анализа затрат является новым, реальным инструментом управления затратами железной дороги, направленным, в первую очередь, на реализацию инновационной политики БЖД. Углубленное, всестороннее применение данного метода анализа на всех уровнях управления и хозяйствования позволит выявить резервы экономии даже в тех хозяйствах и предприятиях, которые сейчас кажутся самыми эффективными.

*Е.В. Литвинчук  
ПолесГУ (Пинск)*

## **СТРАХОВАНИЕ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ИННОВАЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ**

Инновационный процесс представляет собой подготовку и осуществление инновационных изменений и состоит из взаимосвязанных фаз, образующих единое, комплексное целое. В результате этого процесса появляется реализованное, использованное изменение – инновация.

Инновационная деятельность всегда сопряжена с риском, который обусловлен наличием ряда факторов, воздействие которых на результаты деятельности нельзя заранее точно определить. Об уровне риска инновационной деятельности свидетельствует тот факт, что в среднем из каждых десяти венчурных фирм успеха добиваются лишь одна-две. В общем виде риск в инновационном предпринимательстве можно определить как вероятность потерь, возникающих при вложении предпринимательской 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.

В целом риск, возникающий в инновационном предпринимательстве, включает в себя следующие основные виды рисков:

- риски ошибочного выбора инновационного проекта;
- риски необеспечения инновационного проекта достаточным уровнем финансирования;
- маркетинговые риски сбыта результатов инновационного проекта;
- риски неисполнения хозяйственных договоров;

- риски возникновения непредвиденных затрат и снижения доходов;
- риски усиления конкуренции;
- риски, связанные с недостаточным уровнем кадрового обеспечения;
- риски, связанные с обеспечением прав собственности на инновационный проект, и др.

Кроме рассмотренных выше видов рисков на деятельность инновационных предприятий влияют риски, характерные для всех предпринимательских организаций: политические, кредитные, инвестиционные, производственные и др.

Избежать полностью риска в инновационной деятельности невозможно, так как инновации и риск – две взаимосвязанные категории.

К способам снижения инновационного риска можно отнести: диверсификация инновационной деятельности, передача риска, управленческое воздействие на факторы риска, страхование и др.

Диверсификация инновационной деятельности заключается в распределении усилий разработчиков и капиталовложений для осуществления разнообразных инновационных проектов, непосредственно не связанным друг с другом. Если в результате наступления непредвиденных событий один из проектов будет убыточным, то другие проекты могут оказаться успешными и будут приносить прибыль.

Если проведение каких-либо работ по инновационному проекту слишком рискованно и величина возможного риска неприемлема для инновационной организации, она может передать эти риски другой организации путем заключения следующих видов контрактов: строительные контракты, лизинг, контракты на хранение и перевозку грузов, контракты продажи, обслуживания, снабжения, договора факторинга, биржевые сделки (приобретение опционов и фьючерсов на закупку товаров и услуг) и др.

В некоторых случаях достаточно эффективным способом снижения уровня риска являются прямые управленческие методы, такие как: анализ и оценка инновационного проекта, проверка предполагаемых партнеров по проекту, планирование и прогнозирование инновационной деятельности, подбор персонала и т.д.

Важнейшим методом снижения рисков инновационной деятельности является их страхование. Страхуемый вид риска характерен для таких чрезвычайных ситуаций, когда существует статистическая закономерность их возникновения, т.е. определена вероятность убытка.

С помощью страхования можно минимизировать практически все имущественные, а также многие политические, кредитные, коммерческие и производственные риски.

Страхование способно защитить предпринимателей от отрицательного воздействия факторов и событий случайного и непредсказуемого характера, находящихся вне пределов их непосредственного контроля и влияния. Тем самым обеспечиваются условия для непрерывного функционирования объекта собственности, что, в свою очередь является основой для поддержания запланированного уровня издержек, достижения прогнозируемой рентабельности и т.д.

К наиболее распространенным страховым продуктам, способным нивелировать риски инновационной деятельности, можно отнести: страхование имущества от огня, воды, стихийных бедствий, противоправных действий третьих лиц; страхование от перерывов в деятельности, вызванных данными событиями; страхование от поломки машин и оборудования; страхование строительно-монтажных рисков; страхование гражданской ответственности за возможное причинение ущерба здоровью и имуществу третьих лиц; страхование ответственности за качество выпускаемой продукции; страхование лизинговых операций; страхование иностранных инвестиций от политических рисков и др.

Выбор конкретного пути минимизации риска в инновационной деятельности зависит от опыта руководителя и возможностей инновационной организации. Однако для достижения более эффективного результата, как правило, используется не один, а совокупность методов минимизации рисков на всех стадиях осуществления проекта.

*А.А. Миренков*

*Комитет по сельскому хозяйству и продовольствию  
Могилевского облисполкома (Могилев)*

## **УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ МИССИЯ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ**

В последнее время система бюджетирования и финансового планирования начинает играть ключевую роль в механизме устойчивого развития социально-экономических систем, к которым относятся промышленные и сельскохозяйственные организации. Одна из важнейших причин перехода на бюджетное управление состоит в том, что прошло время «разбрасывания денег», и управление хозяйственно-финансовой деятельностью субъектов хозяйствования должно основываться на подсчете каждого рубля. В настоящее время для управления многих субъектов хозяйствования именно бюджетирование становится необходимостью. Процесс бюджетирования носит достаточно сложный и ответственный характер, и успех бюджетной системы во многом будет определяться настойчивостью и дисциплинирующей жесткостью руководителя организации, для которого выполнение бюджета должно стать нормой.

Бюджетирование должно быть направлено на решение основных вопросов использования финансовых ресурсов: сколько организация зарабатывает, почему постоянно необходимо использовать кредиты, когда можно стать финансово самодостаточным, и если по данным бухгалтерии прибыль – то почему нет денег?

Система бюджетов должна предоставлять руководителю организации возможность проведения сравнительного анализа эффективности работы его структурных подразделений, определения наиболее предпочтительных для дальнейшего развития отдельных направлений работы и закрытия других.

Бюджетирование полагается на годовое и оперативное финансовое планирование организации. Если субъект хозяйствования хочет составить реальные