
DOI: 10.12731/2218-7405-2013-9-24

УДК 330.8

МЕХАНИЗМ СНИЖЕНИЯ РИСКОВ ПРИ УПРАВЛЕНИИ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЕКТАМИ В ХОЛДИНГЕ

Махтева И.П.

Целью статьи является представление механизма снижения рисков при управлении инновационными проектами, разработанного в соответствии со спецификой холдинговой структуры

Метод или методология проведения работы. В статье применены методы качественного анализа исследуемого явления, системного анализа, математические методы.

Результаты Определены основные факторы формирования механизма снижения рисков при реализации инновационного проекта в рамках холдинговых структур. В соответствии со спецификой разработаны основные направления снижения рисков при управлении инновационными проектами в холдинге.

Область применения результатов Результаты могут быть применены для выстраивания алгоритма процедур снижения рисков при управлении инновационными проектами любых отраслей экономики.

Ключевые слова: инновационные проекты, управление инновационными проектами, риски инновационных проектов, механизм снижения рисков, инновационные проекты холдинговых структур.

THE MECHANISM OF DECREASE RISKS AT MANAGEMENT OF INNOVATIVE PROJECTS IN HOLDING

Makhteva I.P.

The purpose of article is representation the mechanism of decrease risks in the management of innovative projects, developed according to specifics of holding structure.

Methodology The methods of qualitative analysis of the phenomenon, systems analysis and mathematical methods were used.

Results Major factors in the mechanism decrease risks are defined at implementation of the innovative project within holding structures. According to specifics the main directions of decrease risks are developed at management of innovative projects in holding.

Practical implications. Material of article can be used for building the algorithm procedures to reduce risks in the management of innovation projects of all sectors of the economy.

Keywords: innovative projects, management of innovation projects, risk of innovation projects, the mechanism of decrease risks, innovative projects holding structures.

Формирование механизма снижения рисков при управлении инновационными проектами в холдинге предполагает его построение с учетом особенностей холдинговой структуры и характера инноваций, внедряемых на данном предприятии. Эти особенности выражаются в определении пяти основных факторов, в зависимости от которых применяется тот или иной инструмент для снижения риска в инновационном проекте холдинга.

Автор выделяет пять факторов, на основе которых формируется начальный этап механизма снижения рисков инновационных проектов в холдинге:

1. тип холдинга;
2. специфика инновационного проекта или инновационный продукт;
3. характер поиска и сбыта инновационного продукта;
4. структура отношений внутри холдинговой структуры;
5. направление финансирования инновационного проекта в холдинговой структуре.

Рассмотрим каждый из них:

1) В качестве первого фактора авторы выделяют тип холдинга, при этом важным является структура построения инновационной деятельности в нем. Для реализации инновационных проектов наиболее распространенными являются два вида холдинга:

1. Первый образован на базе научно-исследовательских предприятий, при этом вероятнее всего, что начальным этапом формирования холдинга было создание малого предприятия под производство каждого инновационного продукта, технологию инновации при этом приобреталась вне холдинга в специальных учреждениях по производству инноваций. Результатом формирования данной структуры является диверсифицированный холдинг из производственных и торговых предприятий, внутри которого отсутствуют технологические связи. Предприятия диверсифицированного холдинга в большинстве случаев объединены одним или несколькими учредителями, которые используют преимущества структуры финансовых и материальных потоков при реализации инновационных проектов. Характерной чертой такого холдинга является производство инновационного продукта/технологии одним предприятием, а сбыт и снабжение осуществляются другими участниками холдинга. В структуре такого холдинга выделяется центр по принятию решений об управлении инновационными проектами.

2. Второй тип холдинга – это вертикально интегрированный холдинг инновационной направленности, образованный с помощью государства, либо функционирующий за счет государственных заказов или имеющий всестороннюю поддержку со стороны государства. Для такого холдинга характерно наличие малых научно-производственных предприятий, которые в свою очередь осуществляют разработку, производство и внедрение инновации.

В первом случае, при реализации инновационного проекта в рамках диверсифицированного холдинга, используются инструменты снижения рисков, предполагающие использование преимуществ такой формы построения холдинга. К ним относятся снижение рисков недофинансирования за счет свободных денежных и материальных потоков участников холдинга; реализация инновационных проектов с уже существующей инновацией уменьшает риски всей инновационной деятельности; финансирование проектов за счет реинвестирования средств от другой продукции холдинга.

Во втором случае снижение рисков инновационных проектов холдинга может достигаться за счет поддержки государства. Преимущество реализации инновационных проектов в рамках такого холдинга – это софинансирование государством инновационных проектов, использование дотаций, субсидий на реализацию инновационной деятельности; конечным потребителем инновации может выступать государство; поддержка в патентовании технических решений со стороны государства. Таким образом, механизм снижения рисков строится на основе перераспределения рисков инновационного проекта на государство.

2) Второй фактор, от которого зависит применение тех или иных инструментов механизма снижения рисков – это специфика инновационного проекта или инновационный продукт.

Данный фактор формирует две наиболее распространенные ситуации:

- холдинг реализует инновационный проект с принципиально новым инновационным продуктом и зачастую создание холдинга сопряжено с производством инновационного продукта;

- холдинг реализует проект, в котором совершенствуется уже существующий инновационный продукт или технология.

3) Третьим фактором формирования механизма снижения рисков инновационного проекта является характер поиска и сбыта инновационного продукта.

В случае, когда холдинг реализует принципиально новый инновационный продукт, актуальным является поиск новых бизнес-идей, то есть проекты на стадии фундаментальных и прикладных исследований, проводимых в большинстве случаев специализированными учреждениями, с которыми руководство холдинга сотрудничает как партнер по инновационной деятельности в рамках модели открытых инноваций [2] (которая может реализовываться в первую очередь в форме венчурного предпринимательства [10] и аутсорсинга [3]; в настоящее время популярность приобретает также краудсорсинг). Огромное значение для холдинга имеет степень проработанности бизнес-идеи, ее степень апробации. Наиболее значимыми моментами являются проектная документация, наличие образца, наличие мелкосерийного производства [7]. Процедура отбора и поиска инновационного продукта или проекта сопряжена с высоким риском неверной оценки перспективы будущего проекта, его потенциальным спросом у потребителей продукта холдинга [1], [6].

Вторая ситуация характеризуется созданием инновационных продуктов, которые востребованы потребителем и в этом случае холдинг уже имеет заказчиков для своего проекта. Поиск и сбыт инновационного продукта в таком холдинге сопровождается эффективной системой совершенствования любого продукта или технологии, поддерживаемой разработчиками, программистами, новейшим оборудованием, инновационными подходами к организации инновационного проекта. Такие холдинги ориентированы на выстраивание партнерских отношений с потребителями и партнерами на постоянной основе. Реализация инновационного проекта осуществляется с

учетом особенностей и потребностей заказчиков, что предполагает сотрудничество в его реализации и распределение рисков проекта с заинтересованными сторонами.

4) Четвертый фактор влияния на формирование механизма снижения рисков в инновационном проекте – структура отношений внутри холдинговой структуры. Она определяет технологические взаимосвязи между участниками холдинга, при этом в диверсифицированном холдинге участники обособлены в создании инновационного продукта, что объясняется изначальным образованием или выбором предприятия под конкретный инновационный проект. Реализация инновационного проекта в такой структуре менее рискованно, так как предполагает непрерывное извлечение прибыли из других производств холдинга.

В вертикально-интегрированном холдинге реализация инновационного проекта сопряжена с полным циклом производства инновационного продукта предприятиями холдинга, что повышает ответственность участников структуры и увеличивает риск всего инновационного проекта. Преимуществами реализации инновационного проекта в такой структуре выступает трансфертное ценообразование между предприятиями, что дает возможность контролировать затраты на весь цикл производства инновационного продукта или технологии.

5) Пятый фактор формирования механизма снижения рисков – направление финансирования инновационного проекта в холдинговой структуре. От этого фактора напрямую зависит количество заинтересованных сторон в реализации инновационного проекта, а также распределение рисков, связанных с ним, между сторонами. Условия приобретения научной разработки или бизнес-идеи определяет в последующем вариант прав собственности каждой из сторон проекта, полный пакет прав на инновационный продукт, права на изготовление, права на сбыт и т.д. В этом случае риски инновационного проекта могут быть разделены между разработчиками идеи, учредителями холдинга, инициаторами проекта, специализированными

учреждениями НИИ и т.д. Для софинансирования проектов холдингом привлекаются инвестиции в виде финансовых средств или льгот на региональном уровне, предоставляемые государством малому и среднему бизнесу.

Возможны три варианта разделения рисков между участниками инновационного проекта:

1. Инновационный продукт куплен у разработчиков и права по производству и распространению принадлежат холдингу

2. Разработчики продают лицензию на производство инновационного продукта на определенных условиях

3. Разработчики становятся соучредителями новой бизнес-идеи в рамках холдинга, продавая право на производство инновационного продукта

Наряду с ситуацией, когда инновационный проект реализуется несколькими участниками помимо холдинга, также бизнес-идея может полностью осуществляться за счет собственных средств. Реализация инновационного проекта путем разделения риска между несколькими сторонами предполагает выделение особой роли в определении вклада каждого участника проекта, его рисков и конечных финансовых выгод.

Интеграционный процесс сил холдинга и сторонних участников проекта ведет к синергетическому эффекту во многих аспектах реализации проекта. Основными формами проявления этого эффекта являются:

- увеличение объемов производства с наименьшими затратами;
- экономия за счет транзакционного ценообразования;
- уменьшение издержек, связанных с продвижением инновационного продукта, за счет контролируемых рынков;
- объединение активов с целью увеличения объемов производства инновационного продукта;
- использование свободных денежных средств отдельных участников;

- уменьшение затрат за счет устранения дублирования функций менеджмента инновационного проекта.

Экономия и разделение рисков инновационного проекта за счет синергетического эффекта его участников выражается в дополнительной выгоде инвестиций и уменьшения потерь при неуспешной реализации проекта. Заинтересованность каждого из участников инновационного проекта обуславливается эффектом, который он приобретет при успешной реализации инновационного проекта. Для холдинговой структуры благоприятным является момент, когда инновационный проект реализуется для конкретного заказчика.

Наименее выгодным с точки зрения риска является тот сценарий, когда холдинг финансирует инновационный проект полностью за счет собственных средств или заемных, взятых холдингом на льготных условиях. В этом случае возрастает возможность недооценить риски инновационного проекта. Степень риска возрастает из-за двух основных причин, во-первых, это возврат финансовых средств, вложенных в проект, который, в случае неудачи его реализации, будет осуществляться за счет основной деятельности холдинга. Во-вторых, если холдинг получает финансирование проекта по льготной ставке, то это может привести к недооценке рисков всего инновационного проекта.

Одним из способов экономически выгодного сценария привлечения средств на инновационный проект может быть самостоятельное размещение акций проектной компании холдинга на фондовом рынке. Это подразумевает снижение рисков для акционеров, в отличие от сценария, когда производится дополнительная эмиссия акций холдинга, приводящая к потере дивидендов.

При размещении акций проектной компании на фондовом рынке, руководство холдинга получает реальную картину величины рисков в денежном выражении, в отличие от способов, когда привлекаются кредиты или назначается дополнительная эмиссия.

Важным моментом при формировании механизма снижения рисков является нерациональная оценка рисков в силу психологического восприятия

рисков. Наиболее распространенной является ситуация когда переоцениваются риски новых инновационных проектов и недооцениваются риски существующего производства, что может привести к негативным последствиям для всего холдинга.

После начального этапа определения главных параметров инновационного проекта и среды, в которой он реализуется, в нашем случае это холдинг, определяются пути снижения риска в зависимости от конкретной ситуации.

Следующий этап механизма снижения рисков – это определение путей снижения риска. Характерной чертой этого этапа является учет особенностей изложенных на начальном этапе и построение путей снижения рисков инновационного проекта в холдинге в зависимости от параметров проекта и холдинга.

Выделим основные направления (пути) снижения рисков при реализации инновационного проекта в холдинговой структуре:

- снижение рисков за счет государственной поддержки
- снижение рисков за счет привлечения инвесторов
- снижение рисков за счет страхования
- снижение рисков за счет свободных денежных средств внутри холдинга (резервные фонды)
- снижение рисков за счет синергии участников проекта

Рассмотрим каждое направление более подробно.

Снижение рисков за счет государственной поддержки предполагает различные методы и инструменты, среди которых прямое финансирование инновационных проектов и НИОКР; предоставление беспроцентных банковских ссуд для предприятий холдинга, занимающихся разработкой и внедрением инновационного продукта; образование венчурных инновационных фондов с незначительной ставкой налогообложения; предоставление субсидий и государственных ассигнований на инновационный проект, меры по

снижению патентных пошлин или отсрочке их платежа, помощь в реализации права на ускоренную амортизацию применяющегося в инновационном проекте оборудования; создание инфраструктуры для реализации инновационного проекта.

Снижение рисков за счет привлечения инвесторов в реализацию инновационного проекта предполагает главным образом диверсификацию рисков между участниками проекта, при этом, чем больше количество инвесторов, тем меньший риск они несут в случае безуспешности инновационного проекта. Для холдинговой структуры привлечение инвесторов для реализации проекта означает не только снижение рисков, но и уменьшение доходности от проекта. Уровень доходности от инновационных проектов напрямую зависит от характера управления инновационными проектами, менеджмент холдинга, чтобы повысить доходность инновационного капитала, либо стремится увеличить число проектов и рассчитывает на появление прибыльного, покрывающего затраты по остальным, либо уделяет особое внимание одному проекту и подвергает его тщательной обработке, в результате которой повышается успешность проекта [8].

Снижение рисков за счет страхования представляет собой систему экономических отношений, в результате которых формируются целевые фонды страховых средств за счет страхователя инновационного проекта и возмещаются со стороны страховщика при возмещении ущерба в случае различных непредвиденных неблагоприятных явлениях, а также для оказания помощи холдинговой структуре при наступлении неблагоприятных событий. Страховые тарифы объектов инновационного проекта и инновационной деятельности рассчитываются исходя из степени риска и количества объектов страхования холдинговой структуры. Основные черты процедуры страхования инновационных проектов: ущерб распределяется между участниками страхования, последствия неблагоприятных событий связанных с реализацией инновационного проекта компенсируются в виде страховой

суммы, денежные взносы со стороны холдинга остаются в страховой компании, своевременность выплат определяется надежностью страховой компании, необходимость предоставления доказательств при наступлении страхового случая со стороны холдинга. Страхование рисков, связанных с управлением инновационным риском имеют наиболее высокую стоимость, обусловленной природой инновационного риска. Потому снижение рисков инновационного проекта за счет страхования является наиболее затратным путем минимизации рисков.

Снижение рисков за счет свободных денежных средств внутри холдинга производится главным образом за счет создания резервных фондов. Резервный фонд представляет собой финансовые средства, необходимые для обеспечения непрерывности управления процессами инновационного проекта при воздействии на них непредвиденных обстоятельств и возникновении незапланированных затрат.

Основными чертами резервного фонда, образованного на базе холдинга, являются: возмещение ущерба в случае наступления рискованных событий самой холдинговой структурой; денежные средства расходуются безвозвратно; при ненаступлении рискованных событий все финансовые средства остаются в распоряжении холдинга; гарантированность предоставления денежных средств при их необходимости; удобство использования денежных средств.

Использование свободных денежных средств холдинговой структуры на управление инновационным проектом является одним из самых важнейших преимуществ реализации проекта в холдинге. Успешность реализации проекта собственными силами существенно зависит от менеджмента холдинга, своевременность использования резервного фонда напрямую связана с общим состоянием бизнеса, реализуемого холдингом [9].

Снижение рисков за счет синергии участников инновационного проекта возможно при условии применения функциональных возможностей каждого предприятия холдинга, а также сторонних участников в интересах проекта.

Эффективное руководство инновационным проектом, организуя бизнес-процессы посредством синергии его участников, может добиться:

- снижения рисков финансирования проекта за счет объединения активов и экономии на транзакционных издержках разработчика и изготовителя инновационного продукта;

- снижения рисков недостаточности производственных мощностей за счет укрупнения масштабов производства;

- снижения рисков связанных с продвижением инновационного продукта за счет увеличения контролируемых рынков сбыта;

- снижения рисков за счет аккумуляции денежных средств предприятий холдинга.

Третий этап механизма снижения рисков – это отбор оптимального сочетания направлений снижения рисков при управлении инновационным проектом. Процедура отбора осуществляется руководством холдинговой компании, в частности лицами ответственными за инновационный проект.

Для того чтобы отобрать оптимальное решение по варианту снижения рисков инновационного проекта мы предлагаем несколько методик выбора альтернативных решений.

Первый метод основан на составлении матрицы возможных состояний внешней среды инновационного проекта и альтернативных решений. Матрица (рис.1) строится по принципу соотношения вариантов действий, из которых нужно выбрать и обозначается как A_j и вариантов состояний внешней среды инновационного проекта S_i , где a_{ij} это элементы матрицы, означающий значение стоимости инновационного проекта, принимаемое альтернативой снижения риска j при состоянии внешней среды проекта i .

Альтернативы снижения рисков А	Состояние среды инновационного проекта S				
	S ₁	...	S _i	...	S _m
A ₁	a ₁₁	...	a _{1i}	...	a _{1m}
...
A _j	a _{j1}	...	a _{ji}	...	a _{jm}
...
A _n	a _{n1}	...	a _{ni}	...	a _{nm}

Рис. 1. Матрица выбора оптимального варианта снижения рисков инновационного проекта

В данной матрице значение a_{nm} представляет собой один из множества вариантов значений стоимости инновационного проекта при n -альтернативе снижения рисков и m -состоянии внешней среды инновационного проекта.

Для выбора оптимальной альтернативы применимы несколько правил, среди которых правило Максимин или правило Вальда. Согласно данному правилу из множества альтернатив отбирают ту, которая при наиболее неблагоприятной внешней среде проекта имеет наибольшее значение капитала инновационного проекта. Для этого в каждой строке матрицы отмечают альтернативы с минимальным значением и из выбранных определяют максимальное. Показателю a с максимальным значением из множества минимальных отдается приоритетное значение среди остальных. Из правила Вальда следует [6], что лицо принимающее решение наименее готов рисковать в ситуации при которой предполагается максимум негативного воздействия внешней среды инновационного проекта и исход каждой из альтернатив наименее благоприятен. Критерий Максимина выбирает тот путь снижения рисков при котором обеспечивается «максимальное значение наихудшего выигрыша»[3].

При отборе эффективных альтернатив применимо правило Максимакс, по которому выбирается альтернатива с наиболее высоким значением анализируемого показателя, в нашем случае, доходности инновационного проекта холдинговой структуры. Альтернативное решение находится по формуле $A = \{aj \max_j \max_i \Pi_{ij}\}$ (4). Однако согласно этому правилу не учитывается влияние внешней среды инновационного проекта и холдинговой структуры.

В рассмотренных правилах Вальда и Максимакса недостатком методов отбора оптимального решения по снижению рисков инновационного проекта является учет только одной ситуации для каждой альтернативы при принятии решения.

Существует правило Минимакса или правило Севиджа, согласно которому выбирается альтернатива с наименьшими потерями и наименьшими сожалениями в связи с упущенной доходностью инновационного проекта. По правилу Севиджа допускается риск в разумных пределах ради извлечения дополнительной прибыли. Правило выражается в формуле $\min_i \max_j \Pi = \min_i [\max_j (\max_i X_{ij} - X_{ij})]$ (5), где \min_i и \max_j значения поиска минимума и максимума соответствующих искомым показателям. Чтобы выбрать альтернативу снижения рисков инновационного проекта с наименьшими затратами следует в матрице соответствующих показателей:

- во-первых, отобрать наилучший вариант каждой графы, то есть показатель X_{ij} , который характеризует реакцию рынка на инновационный проект;

- во-вторых, определить отклонение от наиболее благоприятного результата наступления риска каждой отдельной графы, то есть $\max_i X_{ij} - X_{ij}$ и полученные результаты выстроить в виде матрицы отклонений, представляющих собой значения недополученной прибыли инновационного

проекта от неправильных управленческих решений по снижению рисков, вызванных неверной оценкой реакцией рынка на инновационный проект;

- в-третьих, найти в каждой строке составленной матрицы максимальное значение показателя;

- в-четвертых, отобрать альтернативу снижения рисков, при котором максимальное значение будет меньше остальных максимальных.

Для отбора оптимального способа снижения рисков инновационного проекта в холдинге также применимо правило Гурвица, которое сочетает в себе постулаты правил максимакса и максимина, по которым определяется максимум минимальных значений альтернатив. Существует иное название данного способа отбора альтернатив, а именно правило оптимизма-пессимизма.

В данном случае правило выражается в формуле $A^* = \max_i [(1 - \alpha) \min_j \Pi_{ij} + \alpha \max_j \Pi_{ij}]$ (11), где α – это коэффициент оптимизма, принимающий значение $\alpha = 0$ если $\alpha = 1$, если коэффициент принимает значение 1, то альтернатива отбирается по правилу максимакс, если коэффициент равен 0, то по правилу максимин.

Таким образом для того чтобы отобрать оптимальный способ снижения рисков при управлении инновационным проектом необходимо:

- собрать информацию о возможности применения каждого из характерных способов снижения рисков при управлении инновационным проектом холдинга;

- составить перечень возможных способов и путей снижения рисков;

- оценить окупаемость и уместность способов снижения рисков при управлении инновационным проектом одним из критериев Вальда, Севиджа, Гурвица или других методик;

- определить вероятность применения каждого из способов снижения рисков;

- отобрать альтернативы по выбранному способу снижения рисков.

Сформулируем основные правила для выбора способа снижения риска при управлении инновационным проектом холдинговой структуры:

1. Выбранный способ снижения риска должен приносить максимальное значение доходности проекта, то есть из всех способов снижения риска выбирается тот, который обеспечивает наибольший эффект при минимальном или приемлемом значении риска.

2. Управленческое решение по снижению риска должно сочетать в себе оптимальный баланс между извлечением доходности и величины риска, то есть тот способ, у которого отношение доходности проекта и потерь является наибольшим.

3. Выбранный способ снижения риска должен быть применен с наибольшей вероятностью, то есть возможность получения положительного результата наивысшая.

Основная цель снижения рисков при управлении инновационным проектом холдинга соответствует цели существования любого бизнеса, то есть получение наибольшей прибыли при оптимальном соотношении доходности и риска.

Помимо исходной информации об инновационном проекте, его внутренней и внешней среды, для принятия решения по снижению рисков холдинга, необходимо тщательно изучить холдинговую структуру с помощью следующих инструментов:

- составление опросного листа для руководства холдинга;
- анализ бухгалтерской и других видов отчетности холдинга;
- анализ организационной структуры проекта и холдинга;
- составление карт технологических процессов;
- консультирование с профильными специалистами;
- анализ экспертиз аудиторских проверок.

Выбор способа снижения рисков при управлении инновационным проектом зависит не только от объективных обстоятельств, но и от личных

качеств руководителя. Наиболее предприимчивые и успешные руководители в большей степени рискуют на протяжении всей управленческой деятельности.

Заключительный этап в механизме формирования снижения рисков при управлении инновационным проектом включает в себя применение выбранного способа снижения рисков, выражающееся в проведении разработанных мероприятий по снижению риска.

Таким образом, схематично механизм снижения рисков при управлении инновационным проектом выглядит следующим образом см. рис 2.

Описанный механизм снижения рисков выступает вспомогательным набором мероприятий и инструментов к решению главной задачи при управлении инновационным проектом в холдинге – эффективная реализация инновационного проекта с использованием всех положительных характеристик холдинговой структуры.

Применение разработанного механизма снижения рисков при управлении инновационным проектом существенно улучшит эффективность принятия управленческих решений о способах снижения рисков за счет формализации процедур по выбору наиболее оптимального и уместного способа снижения рисков с учетом особенностей инновационного проекта, а также формы холдинга, в котором этот проект реализуется.

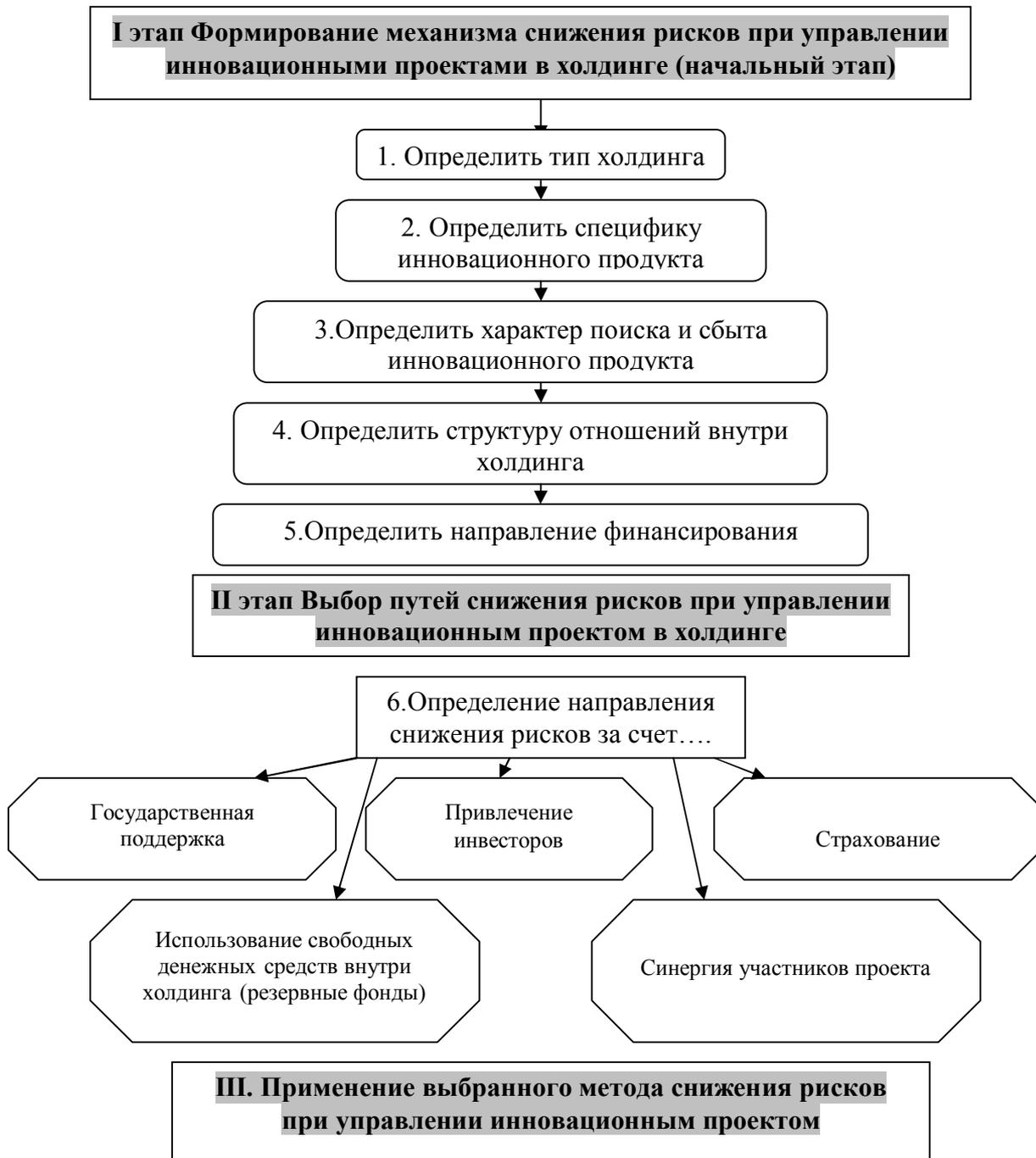


Рис. 2. Механизм формирования снижения рисков при управлении инновационным проектом в холдинге

Список литературы

1. Аньшин В. М., Демкин И. В., Царьков И. Н., Никонов И. М. Применение теории нечетких множеств к задаче формирования портфеля проектов // Проблемы анализа риска. 2008. Т. 3. № 5. С. 8-21.
2. Архипов С. Ю. «Открытые» инновации как модель развития инновационной деятельности в российских компаниях // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). 2012. № 11. С. 4.
3. Балашов А. И., Котляров И. Д. Аутсорсинг и эволюция парадигмы функционирования фармацевтической промышленности // Региональная экономика: теория и практика. 2010. № 45. С. 49-56.
4. Воронцовский А.В. Управление рисками: Учебное пособие. СПб.: ОЦЭиМ, 2004. 458 с.
5. Данников В. В. Холдинги в нефтегазовом бизнесе. Стратегия и управление. Бизнес-литература. Элвойс - М, 2004. 464 с.
6. Демченко А. О., Рогова Е. М. Методический подход к отбору проектов в портфель инновационно-активного предприятия // Экономические науки. 2011. № 79. С. 153-159.
7. Королев Д. Эффективное управление проектами. М.: ОЛМА пресс, ИНЭС, 2003, 128 с.
8. Костюченко Н. С., Анализ кредитных рисков. Учебное пособие для студентов вузов. СПб.: ИТД «Скифия», 2010. 440 с.
9. Окрепилов В.В. Иванова Г.Н. Обеспечение общества информацией о влиянии стандартизации на качество жизни // Проблемы развития территории. 2012. №6. 20-26 с.
10. Рогова Е.М., Ткаченко Е.А., Фияксель Э.А. Венчурный менеджмент. М.: Изд. дом Высш. шк. экономики, 2011. 440 с.

11. Сураева М.О. Новая парадигма управления инновационным развитием железнодорожного транспорта // Вестник Самарского государственного экономического университета. Самара, 2011. № 11. 81-87 с.

References

1. Anshin V. M., Demkin I. V., Carkov I. N., Nikonov I. M. *Problemi analiza riska* [The problems of analysis risk], no. 5 (2008): 8-21.
2. Arhipov S. U. *Sovremennye issledovaniya socialnih problem* [Modern studies of social problems], no. 11 (2012): 4.
3. Balashov A. I., Kotlyarov I. D. *Regionalnaya ekonomika: teoriya i praktika* [Regional economy: theory and practice], no. 45 (2010): 49-56.
4. Voroncovskiy A. V. *Upravlenie riskami* [Management of risks]. Spb.: OCEiM, 2004.
5. Dannilov V. V. *Holdingi v neftegazovom biznese. Strategiya i upravlenie* [Holdings in oil and gas business. Strategy and management], M., 2004.
6. Demchenko A. O., Rogova E. M. *Economicheskie nauki* [Economic sciences], no. 79 (2011): 153-159.
7. Korolev D. *Effectivnoe upravlenie proektami* [Effective management of projects]. M., 2003.
8. Kostuchenko N. S. *Analiz kreditnih riskov* [Analysis of credit risks]. Spb. 2010.
9. Okrepilov V. V., Ivanova G. N. *Problemi razvitiya territorii* [Problems development of the territory], no. 6 (2012): 20-26.
10. Rogova E.M., Tkachenko E.A., Fiyaksel E.A. *Venchurniy biznes* [Venture management]. M., 2011.
11. Suraeva M. O. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo universiteta* [Bulletin of the Samara state university], no. 11 (2011): 81-87.

ДАННЫЕ ОБ АВТОРЕ

Махтева Ирина Петровна, аспирантка кафедры менеджмента

Самарский государственный экономический университет

ул. Советской Армии, 141, г. Самара, Самарская область, 443090, Россия

e-mail: mihira805@mail.ru

DATA ABOUT THE AUTHOR

Makhteva Irina Petrovna, postgraduate student of chairs management

Samara State University of Economics

141, Sovetskoy Armii street, Samara, Samara Region, 443090, Russia

e-mail: mihira805@mail.ru