

## Риск-менеджмент в реализации инновационных стратегий российских промышленных компаний

© 2007 А.А. Вахонин

заместитель руководителя Аппарата Государственной Думы  
Федерального Собрания Российской Федерации

Инновационное развитие промышленности является приоритетным направлением для российской экономики. Но реализация инновационной стратегии подразумевает возникновение ряда рисков. Статья посвящена управлению рисками при реализации инновационной стратегии.

Формирование и реализация инновационной стратегии промышленного предприятия - одна из основных задач текущего этапа экономического развития. Но в обстановке, когда преобладающее большинство малых, средних и даже крупных компаний практически постоянно испытывает затруднения, актуальной стала проблема поиска и внедрения в широкую практику таких форм методов управления, использование которых позволяло бы не доводить дело до кризисного состояния предприятия, несмотря на общую неблагоприятную рыночную обстановку в стране. Риск присущ любой форме человеческой деятельности, что связано с множеством условий и факторов, влияющих на положительный исход принимаемых людьми решений. Исторический опыт показывает, что риск недополучения намеченных результатов особенно проявляется при всеобщности товарно-денежных отношений, конкуренции участников хозяйственного оборота.

Необходимость постоянного совершенствования программ научных исследований и разработок (НИОКР) обусловлена постоянным изменением условий, в которых они проводятся. Менеджер инновационного проекта может столкнуться с различными проблемами, такими как непредвиденная техническая проблема, ставящая под угрозу сам факт осуществления проекта, или изменение требований потребителей, а следовательно, и спроса. Изменение рыночного спроса потребует провести переоценку жизнеспособности проекта. Можно сказать, что целесообразность осуществляемых инноваций определяется рынком. Эффективность любой инновации зависит от того, насколько при постановке задач инновационной стратегии учтена рыночная потребность.

Инновационный процесс в современном мире требует весьма серьезных инвестиций, которые могут экономически оправдаться, только если предприятие получит в результате возможность значительно нарастить объем выпускаемой продукции, освоить новые рынки сбыта, занять

прочные позиции на международном рынке. Одно из главных условий, позволяющих рассчитывать на это, - повышение уровня качества в результате внедрения инноваций на всех этапах производства, что предполагает активизацию инновационного процесса и в области управления качеством продукции или услуг. При установлении экономической целесообразности разработки любого инновационного проекта значительную роль играет анализ условий реализации и эксплуатации продукции, которую намериваются выпускать по результатам успешной инновационной деятельности. Это важно учитывать при решении проблем оптимизации затрат с учетом возможных экономических убытков на всех этапах жизненного цикла новой продукции и установления возможности возникновения потенциального риска экономических потерь из-за провала инновационного проекта в силу разных причин.

Экономическое содержание понятия "риск инновационной стратегии" связано с возможными финансовыми потерями от предпринимательской деятельности, т.е. речь идет в первую очередь о финансовых предпринимательских рисках. Это позволяет при уточнении экономического содержания и определении понятия "риски инновационной стратегии" толковать их расширительно - как риски, связанные с инновационным процессом на предприятии, в том числе риски потери средств и неполучения запланированной прибыли от внедренного проекта, риск потерь из-за нарушений в производстве, предусмотренных проектом товаров и услуг, риск невнедрения новшества.

Таким образом, адекватный риск-менеджмент при реализации инновационной стратегии является важнейшим условием достижения целей предприятия.

Теория управления рисками инновационной стратегии должна основываться на определенных принципах. Коротко охарактеризуем основные из них.

*Принцип зависимости (на макро-, мезо- и микроуровне) от возможности субъекта экономики эф-*

фактивно управлять риском. При открытой рыночной экономике иерархическая граница между макро-, мезо- и микроуровнями практически стирается по причине общности и связанности интересов продавцов и покупателей на рынках товаров и услуг, рабочей силы и ценных бумаг, организованных форм производства, международного разделения труда и т.д. В условиях современной российской экономики о стирании границы между макро-, мезо- и микроуровнями говорить пока преждевременно.

*Принцип зависимости экономической надежности функционирования производственной системы от взаимосвязей между уровнем риска, доходностью и производственно-финансовой устойчивостью субъекта экономики.* С изменением уровня риска доходность изменяется (возрастает или уменьшается) в процентном отношении к риску и к производственно-финансовой устойчивости.

*Принцип соответствия уровня принимаемых рисков уровню доходности инновационной стратегии.* Несмотря на потенциальную негативность последствий и потерь, вызванных проявлением того или иного риска, последний является источником возможного дохода (прибыли), фактором снижения производственно-финансовой устойчивости субъекта экономики и катализатором прогресса. С изменением уровня риска доходность изменяется (возрастает или уменьшается) в процентном отношении к риску и к производственно-финансовой устойчивости. Этот принцип является основополагающим в теории риск-менеджмента и заключается в принятии в процессе осуществления инновационной стратегии только тех видов рисков, уровень которых не превышает соответствующего уровня доходности по шкале “доходность-риск”. Любой вид риска, по которому уровень риска выше уровня ожидаемой доходности (с включенной в нее премией за риск) должен быть субъектом экономики отвергнут (или должны быть пересмотрены размеры премии за соответствующий риск).

*Принцип обязательного наличия области допустимых значений между уровнем риска, доходностью и производственно-финансовой устойчивостью.*

*Принцип осознанной необходимости в принятии рисков.* Инновационный менеджер должен сознательно идти на риск, если надеется получить соответствующий доход от осуществления инновационной стратегии. Естественно, по отдельным операциям после оценки уровня риска можно принять тактику “избежания риска”. Однако полностью исключить риск, особенно в случае реализации инновационной стратегии, невозможно, ибо риск - объективное явление, прису-

щее большинству хозяйственных операций. Осознанность принятия тех или иных видов рисков - важнейшее условие предотвращения или снижения до приемлемого уровня их негативных последствий в процессе управления ими.

*Принцип управляемости принимаемыми рисками.* В состав портфеля рисков должны включаться преимущественно те из них, которые поддаются предотвращению или снижению до приемлемого уровня в процессе управления независимо от их объективной или субъективной природы. Только по таким видам рисков инновационной стратегии менеджер может использовать весь арсенал внутренних механизмов их нейтрализации, т.е. проявить искусство управления ими. Риски неуправляемые, например риски события (форс-мажорной группы), можно только передать внешнему страховщику.

*Принцип независимости управления отдельными рисками.* Один из важнейших постулатов теории риск-менеджмента гласит, что риски в значительной степени независимы друг от друга и потери активов по одному из рисков портфеля необязательно увеличивают вероятность наступления рискового события по другим рискам. Иными словами, потери активов по различным видам рисков можно считать (в первом приближении) независимыми друг от друга и в процессе управления рисками должны предотвращаться или снижаться до приемлемого уровня индивидуально.

*Принцип соответствия уровня принимаемых рисков ресурсным возможностям субъекта экономики.* Все меры по управлению рисками в практической деятельности требуют от участников инновационного (венчурного) проекта (субъекта инвестиционно-инновационной деятельности), как правило, дополнительных затрат. Кажущаяся идеальной ситуация значительного снижения риска инвестирования без одновременного уменьшения в уровне доходности (прибыльности) или других конечных результатов инвестирования инновационного (венчурного) проекта (инвестиционно-инновационной деятельности субъекта экономики) весьма маловероятна. При этом необходимо учесть следующее:

- субъект экономики, как правило, не имеет полной информации для решения управленческой задачи, и для ее получения необходимо нести дополнительные затраты, что накладывает ограничения на процесс управления рисками;
- ущерб - это конкретные финансовые потери, как правило, незапланированные. Субъект экономики при квалифицированном управлении рисками обычно рассчитывает на определенный (допустимый) уровень потерь (концеп-

ция приемлемого риска) и закладывает его в плановые показатели.

*Принцип учета временного фактора при управлении рисками.* Фактор времени оказывает существенное влияние на общий уровень риска субъекта экономики, определяя различную степень неопределенности последствий. Чем длиннее период осуществления инновационной стратегии, тем многообразнее диапазон сопутствующих ей рисков и тем меньше возможностей обеспечивать предотвращение или снижение до приемлемого уровня их негативных последствий по критерию экономичности управления рисками. При необходимости осуществления такой инновационной стратегии субъект экономики должен обеспечить получение дополнительного уровня доходности по ней не только за счет премии за риск, но и за счет премии за снижение ликвидности актива (так как период осуществления инновационной стратегии представляет собой период “замороженной ликвидности” вложенного в нее капитала).

*Принцип обеспечения условий согласованного управления в процессе управления рисками для стимулирования повышения эффективности использования инвестиций.* Система управления рисками должна базироваться на общих критериях избранной субъектом экономики инновационной стратегии (отражающей его инвестиционно-инновационную идеологию по отношению к уровню допустимых рисков).

*Принцип учета возможности передачи рисков.* Принятие ряда рисков несопоставимо с ресурсными возможностями субъекта экономики по предотвращению или снижению до приемлемого уровня их негативных последствий при вероятном наступлении рискового события. В то же время осуществление соответствующей инновационной стратегии может диктоваться требованиями стратегии и направленности инвестиционно-инновационной деятельности. Включение таких рисков в портфель совокупных рисков допустимо лишь в том случае, если возможна частичная или полная их передача партнерам или внешнему страховщику. Критерий внешней страхуемости рисков (по соответствующим видам наиболее рискованных операций) должен быть обязательно учтен при формировании портфеля рисков инновационной стратегии.

Управление рисками - специфическая область менеджмента, требующая знаний в области теории фирмы, страхового дела, анализа хозяйственной деятельности предпринимательской фирмы и т.д. В связи с тем, что доходность напрямую связана с риском и финансовой устойчивостью инновационного (венчурного) проек-

та, необходимо выбрать эффективные способы управления рисками, т.е. проблема управления риском заключается в оптимизации соотношения “риск-прибыль” и организации (согласно найденному оптимальному варианту) планирования и финансирования бизнеса. Подобное управление рисками, являясь важнейшим инструментом обеспечения прибыльности, необходимо для контроля изменений будущих расходов и доходов, вызванных факторами неопределенности, для воздействия на процесс принятия управленческих решений. Без измерения риска невозможен анализ эффективности операций в разрезе инструментов, клиентов, подразделений субъекта экономики. Однако, демонстрируя потенциальные выгоды, эффективное управление риском одновременно требует решения ряда концептуальных и практических проблем. Прежде всего, оно зависит от способности классифицировать риски. В свою очередь, измерение риска требует как выявления самой неопределенности, так и ее потенциального эффекта.

Реакции предприятия на риск и возможные способы снижения рисков можно объединить в пять больших групп. Это - избежание риска, принятие риска на себя, сокращение потерь, трансферт (передача) рисков другому хозяйствующему субъекту и страхование.

*Избежание риска.* Одним из способов уменьшения возможных потерь от экономического риска является исключение для предприятия контактов с собственностью, видом деятельности или лицами, с которыми этот предполагаемый риск связан.

Применительно к инновационному предприятию необходимо стандартную процедуру выявления рисков проекта дополнить мероприятиями, диктуемыми спецификой проводимой инновационной деятельности. При использовании объектов интеллектуальной собственности (ОИС) риск в значительной мере связан именно с ними, что предполагает на первоначальном этапе как минимум пристальное изучение всех документов, связанных с ОИС, - патентов, свидетельств, лицензионных соглашений. Анализируя документы, связанные с ОИС, целесообразно также обращать внимание на весь массив патентной информации, включая заявки и т.д. Необходимость пристального изучения такой информации объясняется возможностью опровержения охранных документов, что может негативно сказаться на предпринимательской деятельности.

При изучении схем последовательности технологических и иных процессов, а также проведении осмотров оборудования следует обра-

щать особое внимание на места установки нового оборудования и сопряжения его со старыми машинами и механизмами. Свой вклад в увеличение степени риска вносят также коммуникации, которые могут не выдержать новых подключений, несмотря на соответствие формальных параметров. Немаловажное условие выявления риска, непосредственно связанное с осуществляемым инновационным процессом, - собеседование и тестирование персонала, который должен работать на новом оборудовании и/или включаться в новые технологические цепочки. Проведение такого мероприятия связано с уровнем подготовленности кадров, формально имеющих необходимую квалификацию (разряды, сертификаты, лицензии и т. п.), но не умеющих работать на новом оборудовании. Поэтому, принимая решение об отказе от рискованной операции, следует учитывать, что избежание одного вида риска может привести к возникновению других видов риска.

*Принятие риска на себя.* Очевидно, что не всегда можно избежать рисков. Чаще всего предприятиям приходится принимать риск на себя. В случае если риска невозможно избежать, должны быть рассмотрены и подвергнуты оценке два возможных варианта: возможность наступления самого риска и определение цены возможных потерь.

Некоторые риски принимаются предприятием на себя, так как содержат возможность получения дополнительной прибыли, другие риски принимаются предприятием, так как они неизбежны. Существует еще один подход: игнорирование риска. Этот вариант возникает, если руководство предприятия не имеет достаточно информации или не задумывается о существовании риска в принятом решении.

При принятии риска на себя следует иметь в виду следующие возможные потери:

а) возможные потери постоянного характера, которые легко можно предвидеть. При этом часто повторяющиеся мелкие потери следует учитывать как “нормативные” и как “оперативные расходы”;

б) возможные потери, которые вызываются единичными статическими рисками и которые тоже следует выделять из предсказуемых потерь. Обычно такие риски несут значительный размер возможных потерь, но они не поддаются статистической оценке, поэтому могут управляться другими способами, отличными от “метода принятия риска на себя” (чаще всего страхованием).

*Сокращение возможных потерь.* Это еще один способ реакции предприятия на возможные хозяйственные потери. Сокращение риска может быть достигнуто, с одной стороны, путем развития точности предсказания возможных потерь (развитие методов сбора информации и оценки риска, развития математического аппарата и т.п.), с другой стороны, при таких способах ведения бизнеса, которые позволяют полнее использовать имеющиеся в этой области знания. С точки зрения рисков инновационной стратегии наибольший интерес представляет именно первый путь сокращения возможных потерь.

*Трансферт (передача) риска.* Это четвертый способ управления риском. Как правило, хотя и не всегда, трансферт риска осуществляется на основе купли-продажи риска. Конечно, трансферт риска может происходить и в том случае, если один из участников сделки оценил его неправильно. Но существуют, по крайней мере, три возможные причины, по которым трансферт риска может быть выгоден для обоих его участников:

- потери, которые значительны для стороны, передающей риск, могут быть относительно малозначительными для стороны, принимающей покрытие возможных потерь на себя;
- принимающая сторона знает лучшие способы и имеет лучшие возможности сокращения возможных потерь, чем передающая;
- принимающая сторона может обладать возможностями для сокращения потерь, которыми передающая вообще не обладает.

*Страхование.* Это наиболее удобный и распространенный пятый способ реакции на экономический риск. Строго говоря, страхование можно отнести и к способам сокращения риска, и к методам передачи рисков. Однако есть смысл рассматривать его отдельно из-за того значения, которое страхование играет в современном бизнесе с точки зрения сокращения возможных потерь предприятия.

Итак, главной задачей управления рисками инновационной стратегии является обеспечение такого положения предприятия, когда о кризисе речи идти не должно, а упор делается на преодоление временных трудностей, в том числе и финансовых, посредством использования всех возможностей современного менеджмента, разработки и практической реализации на каждом предприятии специальной программы, имеющей стратегический характер. Все это подразумевает и обеспечение бесперебойности процесса реализации инновационных стратегий предприятия.

*Поступила в редакцию 10.03.2007 г.*