

ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ РИСКОМ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Лиана Аиказовна Григорян

Армянский Государственный Экономический Университет, Зав.
кафедры „Управленческого учета и аудита“, доцент, к.э.н.

Проведенное исследование теории и методологии риск-менеджмента в промышленности, а также определение содержания инновационного риска позволили уточнить основные принципы управления инновационным риском. К последним можно отнести;

- общесистемные принципы (принципы, присущие большинству систем риск-менеджмента промышленных предприятий);
- специфические принципы, объединяющие существенные для управления ИР положения управления инновациями, инвестициями.

К общесистемным принципам управления инновационным риском относятся:

- принцип целенаправленности, определяющий приоритетность стратегических целей перед тактическими целями на основе взаимосвязи системы управления ИР с достижением стратегических целей предприятия;
- принцип интеграции, предполагающий переход от фрагментированного управления отдельными аспектами ИР к интегрированному управлению им;
- принцип непрерывности, предполагающий непрерывное управление ИР на всех уровнях управления, начиная с верхнего уровня Совета директоров и, заканчивая уровнем риск-менеджеров и аналитиков, с привлечением персонала структурных подразделений предприятия, а также объективность управления;
- принцип комплексности, предполагающий выявление, дальнейший учет в ходе анализа и управления всех существенных факторов

ՀԱՐՑԱԴՐՈՒՄ ԶՆՆՈՒՄ

ИР (внешних и внутренних факторов, факторов риска инновационных проектов и факторов их взаимовлияния).

К числу специфических принципов управления ИР можно отнести:

- принцип экономической эффективности, предполагающий нацеленность управления ИР на получение необходимой инвесторам величины эффекта от инвестиций в инновационные проекты предприятия;
- принцип балансировки, предполагающий действия риск-менеджеров, направленные на достижение необходимого инвесторам баланса между величинами ожидаемых потерь и приобретений от инвестиций в портфель инновационных проектов предприятия;
- принцип приемлемости, предполагающий установление пороговых значений ряда показателей, достижение которых связано с неприемлемым для предприятия развитием событий или уровнем ИР;
- принцип обоснованности, предполагающий обоснование управленческих решений с учетом риска, а именно решений, касающихся формирования, корректировки портфеля инновационных проектов, а также выбора параметров инновационных проектов.

Принцип целенаправленности предполагает четкую взаимосвязь управления ИР с достижением стратегических целей промышленного предприятия. Это позволит добиться того, что выбираемая стратегия управления ИР стала бы частью (составляющей) общей стратегии предприятия. В существующих системах риск-менеджмента (ERM системах) этот принцип является главенствующим. Например, стандартом COSO регламентируется нацеленность систем риск-менеджмента промышленного предприятия на достижение:

1. Стратегических целей;
2. Операционных целей;
3. Целей подготовки отчетности;
4. Целей соблюдения законодательства.

Основная ориентация системы управления ИР должна быть направлена на достижение стратегических целей предприятия и получение необходимого эффекта от инвестиций в портфель инновационных проектов предприятия на основе использования инструментов

управления портфелем инновационных проектов. Это позволит увеличить степень уверенности инвесторов предприятия достижения поставленных целей, достичь необходимых конкурентных преимуществ и, в конечном счете, увеличить стоимость и инвестиционную привлекательность промышленного предприятия.

Принцип интеграции предполагает переход от фрагментированного управления аспектами ИР, например, только аспектом риска, который проявляется на тех или иных этапах инновационного цикла или отдельных инновационных проектах предприятия без учета эффектов взаимозависимости к интегрированному управлению им. Данный принцип успешно применен в системах риск-менеджмента ряда инновационно-активных предприятий, например *MICROSOFT*. В случае фрагментированного управления риском субъект управления представляет собой отдельные структурные подразделения компании. В случае интегрированного управления ИР в качестве субъекта управления должна выступать управляющая подсистема. В такую подсистему должны входить риск-менеджеры, которые должны выполнять определенные функции управления ИР в рамках своих обязанностей. Управление ИР должно координироваться высшим руководством, что позволит нейтрализовать влияние местнических интересов отдельных структурных подразделений на стратегические цели предприятия в процессе принятия решений. Применение принципа интеграции позволит добиться существенной экономии предприятия за счет эффективного использования ресурсов на управление ИР с учетом направленности и интенсивности воздействия всех существенных факторов ИР.

Принцип непрерывности управления предполагает непрерывное управление ИР на всех уровнях управления, начиная с верхнего уровня Совета директоров и, заканчивая уровнем риск-менеджеров и аналитиков, с привлечением персонала структурных подразделений предприятия. Такая практика непрерывного управления риском зарекомендовала себя в системах ERM ряда крупных промышленных компаний. В управлении риском в таких компаниях вовлечена большая часть менеджмента и персонала предприятия. Это позволило перейти от эпизодического управления риском к непрерывному

управлению, и своевременно реагировать на возникающие угрозы и благоприятные возможности в компании без ощутимых задержек, что, в свою очередь, позволило существенно увеличить уверенность достижения стратегических целей, а также стоимость предприятия. Использование принципа непрерывности в управлении ИР должно, на наш взгляд, быть реализовано в следующих основных формах:

- на начальных этапах НИР инновационного цикла необходимо направлять больше усилий менеджмента на реализацию функций планирования, организации и анализа ИР. Издержки данного этапа, как правило, относительно меньше соответствующих совокупных издержек предприятия, имеющих место на более поздних этапах (ОКР, ТПП, производство и продвижение) инновационных проектов. В этой связи и потери предприятия вследствие изменения уровня ИР, а также несвоевременной реакции менеджмента на такое изменение представляются относительно незначимыми;

- постоянный мониторинг внешних и внутренних факторов риска и риск-анализ на последующих этапах инновационного цикла (ОКР, ТПП). В этом случае издержки в начальный этап НИР уже произведены. Недостаточность усилий, направляемых на мониторинг ИР, может привести к запаздыванию разработки и реализации соответствующих воздействий на риск. В свою очередь, несвоевременная ответная реакция менеджмента на изменение уровня ИР или на реализацию ранее выявленных рисков событий, скорее всего, приведет к негативным для предприятия последствиям, так как во многих случаях понесенные на начальных этапах инновационных проектов издержки будут целиком отнесены на убыток предприятия. Реализация функции регулирования должна выполняться только при обнаружении выявленных отклонений значений уровня ИР от соответствующих величин, полученных ранее (предыдущие сеансы мониторинга, анализа и контроля риска);

- при появлении новых инновационных проектов (инвестиционных предложений), а также в ходе существенной корректировки содержания или качественных показателей инновационных проектов требуется наиболее полная реализация основных функций управления ИР. Исключением составляет функция мониторинга, которая

выполняется только в отношении уже реализуемых инновационных проектов. Игнорирование, например функции анализа ИР, в этом случае приведет к волюнтаризму в принятии важнейших для компании решений.

Принцип комплексности предполагает выявление, дальнейший учет в ходе анализа и управления всех существенных факторов ИР. Причем необходимо выявлять и классифицировать факторы ИР в различных аспектах (внешние и внутренние факторы, факторы риска инновационных проектов и факторы их взаимовлияния, факторы риска, проявляющиеся на различных этапах инновационного цикла и др.). Это позволит выполнить достаточно полный анализ ИР и сформировать на этой основе эффективную программу управления им, сосредотачивая ресурсы предприятия на управлении существенными для предприятия факторами риска. Это, в свою очередь, позволит повысить эффективность управления ИР.

Принцип балансировки предполагает действия риск-менеджеров, направленные на достижение необходимого инвесторам баланса (компромисса) между величинами ожидаемых потерь и приобретений предприятия. Любая программа управления ИР компании может быть принята и утверждена ее руководством только в случае достижения такого баланса. Это позволит создать необходимую уверенность акционерам предприятия в получении дополнительной стоимости, в стабильности и предсказуемости денежных потоков, связанных с инвестициями в портфель инновационных проектов.

Принцип приемлемости предполагает установление пороговых (предельных) значений тех показателей риска, достижение которых связано с неприемлемым для предприятия развитием событий или уровнем инновационного риска. Данный принцип должен, на наш взгляд, относиться лишь к наиболее существенным для компании показателям. Существенность показателей предполагает весомые потери для компании, сопоставимые со стоимостью собственного капитала. Такие пороговые значения, должны устанавливаться для следующих показателей

- ущерб, полученный компанией вследствие реализации факторов риска (ожидаемое значение ущерба или рисковый капитал VAR .

Последний представляет собой максимально возможный убыток, наблюдаемый с заранее известной вероятностью, в течение того или иного периода времени;

- вероятность такого ущерба вследствие реализации факторов ИР, который приведет к банкротству компании в течение некоторого периода времени или в течение инновационного цикла;

- сроки завершения ряда инновационных проектов. Такие максимальные сроки могут определяться сроками вывода на рынок продукции конкурентов с примерно такими же или лучшими технико-экономическими характеристиками. Лишь в случаях высокого конкурентного преимущества у предприятия или монопольного его положения на рынке установление пороговых величин на сроки вывода на рынок новой продукции не обязательно;

- максимальные инвестиционные издержки в инновационные проекты.