

УДК 330.101.54

М.В. Грачева,*доктор экономических наук, профессор (МГУ им. М.В. Ломоносова);***С.Ю. Ляпина,***доктор экономических наук, профессор (Высшая Школа Экономики, г. Москва)*

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Анализ результатов развития экономики в России и других странах позволяет сделать вывод о том, что в условиях рыночных отношений развитие организаций должно осуществляться преимущественно на основе динамично разрабатываемых и реализуемых инноваций. Это обусловлено тем, что обеспечение конкурентоспособности организаций в долгосрочной перспективе базируется преимущественно на вовлечении новых знаний в процесс их функционирования. Поэтому в настоящее время успех реализуемых стратегий развития в российских и зарубежных организациях основывается на высокой инновационной активности.

Однако инновационное развитие организаций неизбежно сопряжено с более высоким риском по сравнению с реализацией стратегических программ, направленных на интенсификацию и простое расширение бизнеса. Принимаемые решения в отношении инновационного развития не всегда обеспечены репрезентативной и достоверной информацией, а также адекватными методами обоснования решений. Статистические данные свидетельствуют, что успешными оказываются не более 15 % продуктивных инноваций, около половины технологических инноваций не приносят ожидаемого эффекта, а организационные и управленческие инновации крайне редко завершаются в запланированные сроки и с соблюдением выделенных бюджетов. Высокая рискованность инновационных процессов, обусловленная неопределенностью их внутренних параметров, усиливается непредсказуемой динамикой внешней экономической среды. Специфика инновационного развития требует развития научного подхода к управлению рисками для обеспечения эффективной реализации сформированной стратегии инновационного развития организаций.

Риск представляет собой возможность возникновения неблагоприятной ситуации или неудачного результата реализации стратегии инновационного развития организации, что проявляется в виде недостижения или неполного достижения выдвинутых стратегических целей и задач. Однако несмотря на то, что инновационное развитие организации характеризуется высоким уровнем риска, вопросы его управле-

ния остаются малоизученной областью стратегического менеджмента. Как правило, в теории управления рисками при формировании и реализации стратегии инновационного развития организации эта проблема либо не рассматривается, либо носит поверхностный характер. На практике данные задачи решаются интуитивно, без соответствующего научного обоснования.

Недостаточное развитие теории и практики управления рисками, обособленность научно-методических разработок внутри функциональных областей менеджмента при ограниченности и несопряженности существующих методологических подходов принятия решений с учетом рисков приводят к преобладанию интуитивных подходов к формированию стратегии инновационного развития в большинстве организаций, увеличивая возможность ошибок и неэффективных действий, усугубляя негативные ожидания в отношении результатов реализации инноваций. В итоге, резко падает инновационная активность организаций, поскольку их руководство стремится если не избежать рисков, то существенно их сократить.

Несмотря на то, что теория управления инновациями развивается более 50 лет, вопросы управления рисками в данной сфере пока, как правило, остаются за пределами научных исследований не только в России, но и за рубежом. Проведенный анализ показал, что вопросы, связанные с управлением рисками, в большинстве научных публикаций в данной области либо даются в постановочной форме («рисками в процессе инновационной деятельности управлять необходимо»), либо ограничиваются констатацией наличия факторов риска в процессе инновационного развития организаций («инновации связаны с неопределенностью, вызывающей риски»).

Исследования в данной области преимущественно посвящены анализу рисков, а вопросы их организации и методологии управления (формирования системы управления рисками) остаются без достаточного внимания. К тому же до настоящего времени используемый понятийный аппарат в данной области отличается противоречивостью и несогласованностью. На практике управление рисками инновационного

развития в российских организациях нередко осуществляется несистематически и интуитивно, что негативно сказывается на результатах реализации инноваций. В данной работе предпринята попытка систематизации подходов к управлению рисками в процессе инновационного развития организации.

Развитие современной организации в настоящее время осуществляется, как правило, на основе сформированных ее руководством стратегий. Несмотря на широкое разнообразие направлений, форм и методов развития, все стратегии имеют достаточно много общего:

- они формируются исходя из стратегических (приоритетных и постоянных в течение длительного промежутка времени) целей,
- в них предлагаются такие подходы достижения целей, которые придают функционированию бизнеса целостность и согласованность.

В широком смысле **стратегия развития организации** – это генеральная программа ее будущего функционирования, определяющая приоритеты стратегических задач, методы привлечения и распределения ресурсов и последовательность шагов по достижению стратегических целей, выдвинутых исходя из желательного состояния организации в будущем, и в наибольшей степени соответствующая текущему состоянию внутренней и внешней среды. То есть речь идет о развитии, которое обеспечивает устойчивое позитивное изменение конкурентной позиции организации.

Исходя из этого, **инвариантом** любой рациональной и эффективной стратегии развития организации относятся следующие признаки:

- 1) отражение стратегически целевого характера ее деятельности;
- 2) относительное постоянство ее стратегических ориентиров;
- 3) ориентированность анализа на стратегическую перспективу – рассмотрение факторов эффективности в долгосрочной динамике;
- 4) необходимость анализа адаптивности стратегии с точки зрения обеспечения соответствия ее внутренних и внешних возможностей в течение длительного времени;
- 5) обязательность анализа устойчивости стратегии в долгосрочной перспективе как противостояния неблагоприятным факторам изменения внешней и внутренней среды.

Принимая решение о выборе стратегии инновационного развития организации, необходимо сформулировать критерий ее оценки. Как правило, в качестве данного критерия выступает показатель эффективности, который раз-

личными экономистами трактуется по-разному. Нередко **эффективность рассматривается как системная характеристика, описывающая соотношение результатов и затрат** (в экономическом смысле), «коэффициент полезного действия» системы (в технике), соотношение «выхода» и «входа» (в кибернетическом понимании). Поэтому, говоря об эффективности как о системной характеристике, не следует ограничиваться узким финансово-экономическим подходом, сводя анализ к расчету «отношения прибыли к издержкам». «Бухгалтерский подход» к оценке эффективности не позволяет учесть дополнительные факторы эффективности, составляющие основу стратегий развития инноваций, которые не всегда могут быть оценены в денежном эквиваленте. Так, с финансово-экономической точки зрения абсолютно нецелесообразно внедрение автоматических формовочных линий в литейных цехах взамен существовавшей ранее технологии литья «на плацу»: рост производительности и качества труда незначителен по сравнению с многократным увеличением стоимости основных производственных фондов. Однако в литейных цехах серийного машиностроительного производства применяются именно автоматические формовочные линии, поскольку отказ от них привел бы к кадровому дефициту на данной стадии технологического процесса. Кроме того, традиционные финансовые подходы обоснования экономической эффективности решений в области инновационного развития не всегда адекватно учитывают последствия их реализации во внутренней и внешней среде организации, недооценивается их положительный внеэкономический эффект.

Особое место в процессе инновационного развития занимает группа рисков, связанная с отказом от реализации инноваций. Группа так называемых пассивных рисков (в отличие от активных, связанных с различными действиями) довольно часто не рассматривается вовсе. Однако без их учета при определенных обстоятельствах речь может идти не только о недополученной прибыли, а о прямых потерях, связанных с принятием тех или иных решений. Так, в одной из организаций полиграфической промышленности (вопреки рекомендациям при существующей возможности) руководство организации отказалось от проведения дорогостоящей рекламной кампании, что привело к провалу проекта вывода на рынок новой услуги. В результате чего: 1) вложенные средства были для организации потерянны; 2) это сказалось на репутации организации (несколько потенциальных клиентов отказались от установления долгосрочного

сотрудничества); 3) организация не получила прибыль, на которую рассчитывала («упущенная прибыль»).

В системах управления при формировании стратегии инновационного развития организации анализ пассивных рисков является основополагающим, поскольку именно в инновационной сфере, как правило, наиболее часто возникают отказы от реализации инновационных предложений и усиливается сопротивление инновационным изменениям.

При всем многообразии подходов к стратегическому управлению следует отметить, что в обобщенном виде цель развития состоит в обеспечении долгосрочной и стабильной деятельности организации. Стабильность организации можно рассматривать как неухудшение ее позиции в долгосрочной перспективе. В зависимости от направлений и подходов к проведению стратегического анализа позиция организации рассматривается как ее относительное положение в отраслевом контексте.

С точки зрения анализа, **конкурентная позиция организации и ее динамика в долгосрочной перспективе могут рассматриваться как оценка эффективности деятельности организации в отраслевом контексте**: чем более сильна конкурентная позиция организации, тем более эффективной является ее текущая деятельность.

Этот подход к анализу инновационного развития позволяет, с одной стороны, учитывать внеэкономические составляющие стратегии за счет рассмотрения широкого перечня анализируемых показателей (как количественных, так и качественных), а с другой – исключить влияние временных или случайных факторов посредством исследования динамики конкурентной позиции.

В то же время нельзя не отметить и возможный существенный недостаток подобного подхода – ограничение анализа эффективности деятельности организации масштабами отрасли. На практике большинство организаций являются диверсифицированными, то есть функционируют одновременно в нескольких отраслях. При анализе стратегий диверсифицированных организаций необходимо учитывать также синергетический эффект: взаимовлияние различных видов бизнеса друг на друга в пределах одной организации, использование общих возможностей для бизнеса. Однако фактически синергетический эффект проявляется в наличии дополнительных конкурентных преимуществ в одном или нескольких видах бизнеса, реализуемых организацией. Например, общие элементы цепочки ценностей раз-

личных видов деятельности позволяют обеспечивать экономию на масштабах затрат, объединенная база знаний организации повышает эффект кривой обучения и существенную экономию на НИОКР. Поэтому отраслевая ограниченность для анализа результатов реализации стратегии организации в целом не играет существенной роли.

В широком смысле **критерий динамической оценки результатов реализации стратегии инновационного развития организации может быть сформулирован как стабильное неухудшение ее конкурентной позиции**, что можно также трактовать как сохранение требуемого уровня конкурентоспособности. При этом под **уровнем конкурентоспособности организации** в данном контексте понимается ее относительное положение в отрасли по сравнению с конкурентами: чем выше уровень, тем сильнее конкурентная позиция организации.

При этом под конкурентоспособностью организации, в соответствии с современным стратегическим подходом, понимается ее возможность конкурировать (противостоять, обладать равным или более выгодным доступом к ресурсам):

- *на товарном рынке* – за потребителя, предлагая товары/услуги, соответствующие потребностям потребителей в большей степени, чем конкуренты;
- *на финансовом рынке* – за инвестиционные и финансовые ресурсы, привлекая для своей текущей деятельности и стратегического развития финансовые ресурсы в необходимом объеме на более выгодных условиях по сравнению с конкурентами;
- *на рынке ресурсов* – за материальные и энергетические ресурсы, обеспечивая деятельность необходимыми материальными и энергетическими ресурсами в необходимом объеме на наиболее выгодных условиях по сравнению с конкурентами;
- *на рынке труда* – за квалифицированные кадры, формируя оптимальную структуру персонала и препятствуя переходу на работу к конкурентам ключевых фигур.

Стратегия инновационного развития приводит к тому, что организация начинает самостоятельно формировать новый рынок и определять правила поведения на нем. При этом речь идет не только о новых товарах и услугах, которые выпускает на рынок организация, но и технологических и модифицирующих инновациях (рисунок 1).

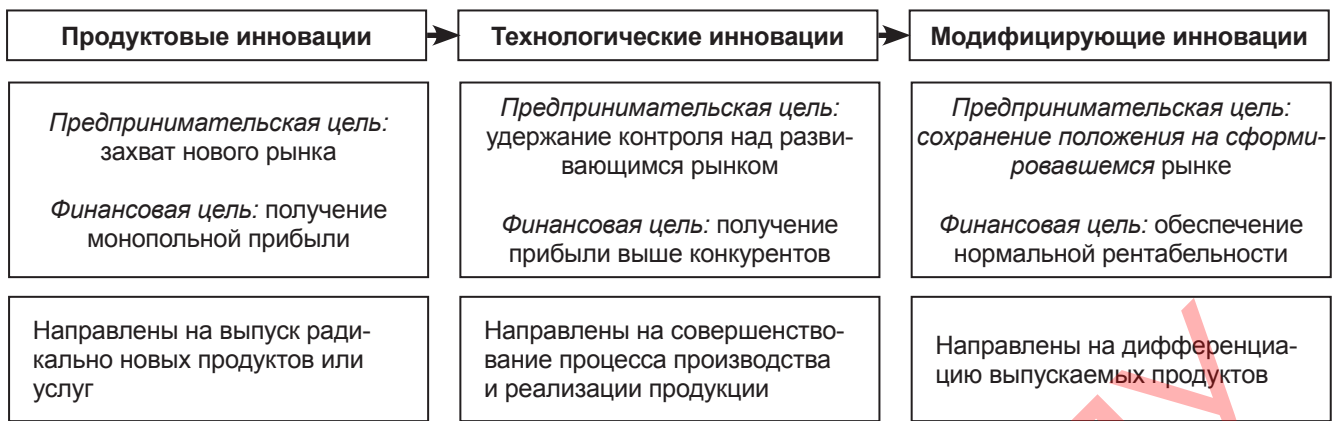


Рисунок 1 – Виды инноваций, определяющих характер развития организации

Опыт промышленно развитых стран показывает, что формирование современной концепции управления инновациями осуществлялось в направлении усложнения задач стратегического развития при повышении их рискованности. Начиная с середины 50-х гг. XX в. (по мере насыщения рынка), инновации становятся определяющим фактором конкурентоспособности организаций. Поэтому инновационная составляющая стратегий развития организаций с этого периода времени усиливается, что выражается: 1) в усложнении задач инновационного развития (повышается комплексность задач стратегического развития), а также 2) в расширении зоны контроля и сферы компетенции лиц, принимающих стратегические технологические решения: от руководителя НИОКР до вице-президента организации. При этом рискованность преобладающих управленческих решений существенно возрастает, поскольку в инновационную деятельность вовлекаются новые ресурсы и, наряду с научно-техническими инновациями, организационные, социальные и экономические нововведения приобретают все более существенное значение. В связи с этим функция управления рисками инновационных процессов приобретает большое значение и является одной из основных и стратегически важных для организации, а одним из наиболее значимых в современных условиях вопросов становится формирование научно обоснованного подхода к управлению рисками.

В настоящее время в России формирование методологического инструментария для специализированных исследований в данной области только начинает свое развитие: пока однозначно не определена даже область приложения теории и практики управления рисками. Говоря об управлении рисками, нередко исследователи имеют в виду лишь ограниченную область финансового менеджмента (управление портфельными инвестициями, оценку рисков инвестиционных проектов и др.) или специфические задачи страхования (главным

образом, актуарные расчеты). Большинство исследований посвящается отдельным функциональным прикладным аспектам управления рисками. Между тем процесс инновационного развития требует комплексного учета всех аспектов функционирования бизнеса, совмещения подходов к управлению рисками во всех специализированных областях менеджмента.

Риск возникает в силу неопределенности условий и форм инновационных процессов. Главная задача управления рисками состоит в том, чтобы определить возможные альтернативы развития событий в процессе инновационной деятельности, оценить возможность и последствия их наступления. Предвидение рисков является одним из самых важных этапов формирования стратегий инновационного развития организации и считается ключевым фактором успеха в любом бизнесе.

Задача менеджера – не только определить критические значимые параметры бизнес-процессов и установить предельные значения для них, но и разработать правила действий при возникновении рискованной ситуации и мероприятия по профилактике риска. Профилактика рискованных ситуаций становится одной из основных задач обеспечения реализации стратегий инновационного развития организаций. Например, в качестве средства профилактики риска могут рассматриваться тренинги персонала по работе с клиентами, направленные на выработку эффективных действий в случае возникновения конфликтных ситуаций. Готовность персонала к разрешению конфликтов с клиентами может рассматриваться как мера профилактики риска, связанного с ухудшением имиджа и потерей части прибыли организации.

В настоящее время управлению рисками отводится одна из ведущих ролей в системе управления инновационной деятельностью. В западных компаниях с высокой организационной культурой ни один сколько-нибудь значимый инновационный проект не будет начат без организации управления рисками.

Программа управления рисками инновационного развития организации должна иметь форму обязательного для исполнения документа, в который включены перечень и описание всех возможных рисков, а также последовательность действий в случае возникновения рисков ситуаций. Все мероприятия по управлению рисками должны иметь источники финансирования, а затраты на разрешение рисков ситуаций – включены в бюджет инновационного развития организации: без достаточного финансирования любая деятельность, в том числе управление рисками, теряет всякий смысл. Одним из важнейших компонентов программы управления рисками является их оценка, характеризующая не только возможность неблагоприятного развития событий, но и влияние рисков событий на запланированный результат деятельности и сложность устранения последствий рисков ситуаций. При этом следует иметь в виду, что оценки рисков должны быть учтены во всех планах и программах организации. Интеграция подсистемы их управления в общую систему управления организацией происходит достаточно сложно даже в зарубежных компаниях с высоко развитой организационной культурой. Управление рисками на практике все еще остается функцией управления отдельным инновационным проектом, а не подсистемой общей системы управления организацией, что снижает эффективность обеих областей менеджмента.

Инструментарий управления рисками базируется на сочетании объективных и субъективных методов и средств управления рисками. При отсутствии формальных способов управления рисками важную роль в данном виде управленческой деятельности играют опыт, здравый смысл и интуиция всех участников проекта: от исполнителя до руководителя проекта.

В то же время ориентация на субъективные методы управления рисками может привести к ошибочным решениям, стать дополнительным источником риска. Поэтому не меньшее значение имеет и развитие формальных средств управления рисками, к числу которых относится создание базы рисков ситуаций, тренинг персонала по профилактике, обнаружению и устранению последствий рисков ситуаций, анализ эффективности мероприятий по управлению рисками и др.

Не менее важной функцией управления рисками, чем идентификация, профилактика и упреждение рисков ситуаций, является разработка плана управления рисками – документа, описывающего стратегию управления рисками. Как правило, план составляется на основе выделения наиболее существенных рисков, с которыми может столкнуться организация при реализации стратегии инновационного развития. Для того чтобы данный перечень мог в дальнейшем служить основой формирования плана управления рисками организации, каждый из рисков, включенных в перечень, должен быть описан в форме последовательных ответов на ряд вопросов (рисунок 2).

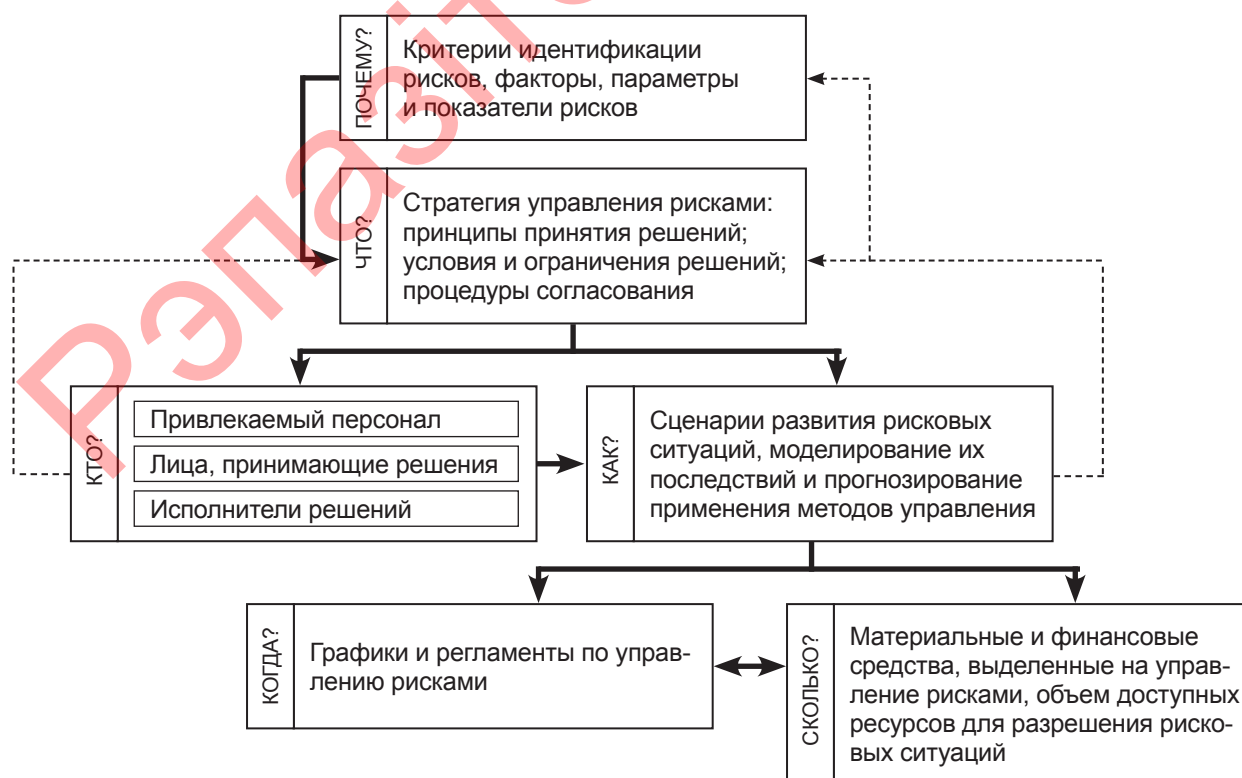


Рисунок 2 – Процедура формирования плана как основного элемента системы управления рисками инновационного развития организации

При ответе на данные вопросы возникает определенная трудность, связанная с необходимостью согласования интересов лиц, принимающих решения. Чаще всего конфликт интересов затрагивает аспекты, связанные с получением и распределением прибыли от реализации коммерчески состоятельных инноваций. Поскольку задача менеджмента организации – достижение долгосрочной устойчивой конкурентной позиции организации, а интересы акционеров, учредителей и инвесторов заключаются в получении прибыли в условиях инновационного развития организации с относительно отдаленным моментом получения полезного результата, то может наблюдаться противостояние стейкхолдеров и менеджмента. Например, обеспечение выхода на новый рынок в организации может сопровождаться невыплатой или выплатой мизерных дивидендов, что обостряет отношения руководителей организации с акционерами.

Таким образом, решения, которые оцениваются как малорисковые менеджментом организации, могут восприниматься как риск со стороны стейкхолдеров. Следовательно, одной из важнейших задач формирования системы управления рисками инновационного развития организации является разработка универсальных принципов, критериев и методов формирования перечня основных рисков с учетом согласования общеорганизационных интересов.

Преимущественно критериями выделения наиболее существенных рисков являются:

- реальная возможность неблагоприятного развития событий,
- существенные негативные последствия, имеющие разрушительное влияние на инновационный процесс в организации,
- сложность мер по разрешению рискованной ситуации.

Однако в зависимости от специфики ситуации эти критерии могут модифицироваться и комбинироваться в различных сочетаниях.

С методологической точки зрения, процедура ответа на данный вопрос представляет собой задачу проведения аналитических исследований, связанных с прогнозированием возникновения рискованных ситуаций, оценкой возможности их возникновения и анализом последствий для всех заинтересованных сторон. Поэтому одной из актуальных задач формирования теории и методологии управления рисками инновационного развития организации является определение методов прогнозирования возникновения рискованных ситуаций, оценка возможности их возникновения и анализ последствий для всех заинтересованных сторон.

Следует также выяснить, что в целом необходимо предпринять для управления рисками в процессе инновационного развития. Ответ на данный вопрос обеспечит согласованность предпринимательских мер по управлению рисками, включая меры по исключению возможности возникновения рискованных ситуаций и меры по устранению последствий рискованных ситуаций. Этот аспект формирования концепции управления рисками инновационного развития организации играет принципиально важную роль, поскольку позволяет преодолеть существующую односторонность принимаемых решений, что при определенных условиях приводит к возникновению «цепной реакции» в управлении рисками: принимаемые без учета последствий меры по разрешению одних становятся факторами риска других рискованных ситуаций.

SUMMARY

Risk-management of organizations' innovational development is in stage of formation. Projects introducing new production, technological, structural and organizational innovations must become a necessary element of day-to-day activity of organizations. In these conditions the role of risk-management of organizations' innovational development should consistently grow.

Поступила в редакцию 05.07.2013 г.

УДК 334.78

Т.К. Хорошун,

кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории и экономического воспитания БГПУ

ГЕНЕЗИС И СУЩНОСТЬ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ

Доминирующим фактором развития мировой экономики в настоящее время стали транснациональные корпорации (ТНК), выступающие главной силой глобализации хозяйственной жизни. Они преобладают во всех сферах международных экономических отно-

шений (МЭО). Их доля в международной торговле превышает половину. На ТНК приходится основная часть вывоза капитала в виде прямых иностранных инвестиций (ПИИ) и подавляющая часть капиталовложений в разработку новейших технологий.