

ние качества – ужесточением наказаний. Но практика показала, что репрессивный менеджмент ведет к безответственности, при которой никто ни за что не отвечает. Таким образом, в области менеджмента предстоят огромные культурные преобразования. И первым шагом в этом направлении должен стать отказ от наказаний.

С одной стороны, процессный подход является логическим продолжением системного. Он применяется в основном для динамических, развивающихся организаций, где быстрота качественных улучшений влияет на занимаемую позицию фирмы на рынке. Однако применение его без системного подхода к менеджменту не представляется возможным. В свою очередь, принцип системного подхода к менеджменту, ориентируя на интеграцию системы качества с системой управления организацией, требует при этом применения процессного подхода к управлению организацией в целом. Органичный синтез системного и процессного подхода, т. е. системы качества с деятельностью организации, позволит российским предприятиям не только поднять имидж российских товаров в глазах общественности, но и даст возможность выходить с ними на мировые рынки.

Применительно к специфике российской экономики рекомендуется начинать с пробных проектов в той сфере деятельности, в которой они могут принести должный успех. Руководство фирмы сможет оценить при этом возможные результаты применения методологии в других сферах деятельности организации. Реализация проектов реорганизации процесса бизнеса приводит к существенным изменениям его методов в организации. Поэтому первостепенное значение приобретает управление процессом изменений. Здесь недопустимы излишняя поспешность, недостаточное финансирование или неспособность учесть внутреннее сопротивление переменам.

Как ни парадоксально, формирование и изменение бизнес-процессов – это наиболее важный бизнес-процесс, который должен быть закреплен за ответственным лицом, с наделением его полномочиями и ресурсами. Должны быть четко определены роли сотрудников, участвующих в процессе изменений. Без осознания этого принципа попытки что-то изменить в работе предприятия обречены на непроизводительную растрату времени и средств.

В российских условиях стратегическая задача предприятия – посредством осуществления комплексной программы развития, включающей качественное совершенствование основных бизнес-процессов с одновременным внедрением новых информационных технологий, добиться модернизации и существенного повышения эффективности бизнеса.

РИСКИ В ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В. Ю. Солдатенков

Брянский государственный технический университет, Россия

Научный руководитель В. В. Евенко

В современной экономике роль инноваций значительно возросла. Без применения инноваций практически невозможно создать конкурентоспособную продукцию. В рыночной экономике инновации представляют собой эффективное средство конкурентной борьбы, т. к. ведут к созданию новых потребностей, к снижению себестоимости продукции, к притоку инвестиций, к открытию и захвату новых рынков, в том числе и внешних.

Риск неизменно сопутствует принятию любого хозяйственного решения в силу того, что неопределенность – неизбежное условие хозяйствования. Инновационная

деятельность в большей степени, чем другие виды деятельности, сопряжена с риском, т. к. полная гарантия благополучного результата практически отсутствует. В крупных организациях этот риск значительно меньше по той причине, что перекрывается масштабами обычной хозяйственной деятельности (чаще всего диверсифицированной). В отличие от крупных предприятий, малые организации более подвержены риску.

В общем виде риск в инновационной деятельности можно определить как вероятность потерь, возникающих при вложении средств в разработку и производство новых технологий, товаров и услуг, которые, возможно, не найдут ожидаемого спроса на рынке.

Риск инновационной деятельности тем выше, чем более локализован инновационный проект, если же таких проектов много и они в отраслевом плане рассредоточены, риск минимизируется, и вероятность успеха возрастает. При этом прибыль от реализации успешных инновационных проектов настолько велика, что покрывает затраты по всем остальным неудавшимся разработкам.

С точки зрения экономической теории, факторы риска представляют собой источники возмущений для инновационного процесса; они обуславливают возникновение отклонений фактических результатов инновационного процесса от запланированных. При первичной классификации все риски инновационного проекта можно разделить на антропогенные, производственные, коммерческие.

Антропогенные риски обусловлены так называемым человеческим фактором. Персонал оказывает существенное влияние на инновационный проект. По функциям, которые выполняют участники проекта, антропогенные риски делятся на риски прогноза, риски управления и риски реализации. Риски прогноза связаны с неадекватным прогнозированием и планированием хода инновационного проекта и его результатов, условий среды, в которой будет реализовываться проект. Риски управления проявляются в неэффективной организации проекта. Риски реализации возникают из-за возможных ошибок и просчетов, допущенных персоналом, занимающегося реализацией проекта. Все антропогенные риски зависят от опыта и квалификации персонала, от его мотивации в данном инновационном проекте.

Производственные риски выражаются в возможности появления отклонений характеристик создаваемого продукта от заложенных в плане. Чем выше производственные риски, тем выше вероятность появления и серьезней величина возможных отклонений. Определяющими качествами при этом являются новизна и длительность проекта. Чем выше новизна создаваемого продукта, тем менее разработана технология производства и, соответственно, выше производственные риски. Повышение производственных рисков также связано с ограничением временных рамок создания инновационного продукта.

Коммерческие риски связаны с вероятностью возникновения отклонений экономических характеристик проекта от запланированных. Из всех типов факторов риска коммерческие риски имеют наиболее сложную структуру. Коммерческие риски можно разделить по уровню, на котором они возникают, на микроуровневые (функционирование данного проекта в рамках общей деятельности фирмы), мезоуровневые (функционирование фирмы на рынке), макроуровневые (функционирование рынка в рамках всей экономики).

Факторы риска инновационного проекта существуют неизолированно друг от друга. Механизмы взаимодействия факторов риска имеют постоянное направление: от антропогенных рисков к производственным и коммерческим на макро-, мезо- и

микроуровне. Эти механизмы могут быть определены как орбитные возмущения инновационного проекта.

Риски прогноза всегда являются начальным элементом орбитных возмущений. Доминирующее значение риска прогноза подтверждается практикой инновационного менеджмента. В процессе действия орбитных возмущений общий риск инновационного проекта нарастает подобно снежному кому при движении от одной группы факторов риска к другой.

В настоящее время выделяют следующие наиболее часто встречающиеся в инновационной деятельности риски: риски ошибочного выбора инновационного проекта, риски отсутствия обеспечения инновационного проекта достаточным уровнем финансирования, маркетинговые риски сбыта результатов инновационного проекта, риски неисполнения хозяйственных договоров, риски возникновения непредвиденных затрат, риски усиления конкуренции, риски, связанные с недостаточным уровнем кадрового обеспечения, риски, связанные с изменением курса иностранной валюты по отношению к национальной валюте и др.

Под управлением рисками в инновационной деятельности понимается совокупность практических мер, позволяющих снизить неопределенность результатов инновации, повысить полезность реализации нововведения, снизить цену достижения инновационной цели. Эти задачи входят в круг проблем, возлагаемых на менеджеров инновационных проектов. Для управления рисками инноваций необходимо идентифицировать возможные риски и разработать стратегию управления рисками.

Для управления риском в инновационной деятельности необходимо, в первую очередь, провести тщательную оценку предлагаемого к осуществлению инновационного проекта. Инновационный проект эффективный для одного предприятия, может оказаться неэффективным для другого в силу объективных и субъективных причин, таких, как территориальная расположенность предприятия, уровень компетентности персонала, состояние основных фондов и т. п. Все эти факторы оказывают влияние на результативность инновационного проекта, но оценить их количественно очень трудно, а в некоторых случаях и невозможно, поэтому их необходимо учитывать на стадии отбора проектов. Универсальной системы оценки проектов нет. Но существует ряд критериев для оценки инновационных проектов, который включает в себя цели, стратегию, политику и ценности предприятия, маркетинг, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, финансы, производство. Полная оценка инновационного проекта включает в себя анализ всех вышеперечисленных элементов реализации проекта.

Полностью избежать риска в инновационной деятельности невозможно. Однако степень риска можно снизить. Существует несколько основных методов снижения рисков:

1. Метод диверсификации рисков осуществляется путем распределения рисков между участниками проекта, чтобы сделать ответственным за риск участника, который в состоянии лучше всех рассчитать и контролировать риски и наиболее устойчивого в финансовом отношении, способного преодолеть последствия от действия рисков. Данный метод позволяет снизить риски за счет разной направленности инвестиций.

2. Метод страхования как системы экономических отношений включает образование специального фонда средств (страхового фонда) и его использование (распределение и перераспределение) для преодоления путем выплаты страхового возмещения разного рода потерь, ущерба, вызванных неблагоприятными событиями (страховыми случаями). Хеджирование – эффективный способ снижения риска не-

благоприятного изменения ценовой конъюнктуры с помощью заключения срочных контрактов (фьючерсов и опционов). Покупая и продавая срочные контракты, предприятие защищает себя от колебания цен на рынке.

3. Организация защиты коммерческой тайны имеет большое значение для снижения инновационного риска на предприятии, т. к. в некоторых случаях техническая и коммерческая информация о разрабатываемом на фирме инновационном проекте может «подтолкнуть» конкурентов к параллельным разработкам. Для обеспечения защиты коммерческой тайны на предприятиях должен вводиться определенный порядок работы с информацией и доступа к ней.

Выбор конкретных путей минимизации риска зависит от опыта руководителя и возможностей инновационного предприятия. Однако для достижения более эффективного результата, как правило, используется не один, а совокупность методов минимизации рисков на всех стадиях осуществления инновационного проекта.

На основе проделанных исследований можно сделать следующие выводы:

1. Проблемы, исследуемые в данной работе, в настоящее время чрезвычайно актуальны. Понимание сущности риска в инновационной деятельности и необходимости принятия мер для его сокращения может оказать серьезное влияние на качество принимаемых управленческих решений, т. к. риски инноваций являются существенным фактором, влияющим на намерение российских предприятий осуществлять НИОКР.

2. Инвестиционная и инновационная деятельность тесно взаимосвязаны. Инвестиции рожают инновации. Многие российские предприятия пытаются заработать «завтра» на том продукте, который производят и продают «сегодня». Не инвестируя «сегодня», будет нечего инвестировать «завтра». Несмотря на высокие риски, присущие инновационной деятельности, практика хозяйствования, при которой НИОКР не осуществляются, считается куда более рискованной. К сожалению, в Российской Федерации (РФ) такая идеология утвердилась далеко не на всех предприятиях. По этой причине многие организации могут не дожить до «послезавтра».

3. Система факторов риска инновационных проектов может и должна быть типизирована, хотя и имеет довольно сложную структуру. Факторы риска не изолированы в своем воздействии на проект. Без установления факторов риска невозможно адекватное применение современных методов финансового менеджмента для планирования затрат и результатов НИОКР.

4. Для управления рисками, прежде всего, их необходимо идентифицировать и оценить. Чем более универсальна методика управления риском, тем выше риск ее использования на конкретном предприятии в определенных условиях. В процессе управления рисками в инновационной деятельности необходимо тщательно изучить внешнюю, внутреннюю среду и потенциал предприятия. В настоящее время в РФ при оценке и управлении инновационными рисками на конкретном предприятии необходимо подходить к разрешению данной проблемы строго индивидуально, учитывая специфику развития конкретного предприятия (организации).