

А. А. АМИР

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Инновационная деятельность является неотъемлемой составляющей функционирования коммерческих организаций и предприятий в рыночной среде. Инновационный процесс всегда осуществляется в трудных (экономических, политических, финансовых, технологических и т.д.) условиях, т.е. в условиях неопределенности. Поэтому возникает серьезный интерес к развитию практики менеджмента по управлению рисками инвестиции в инновационном процессе.

Анализ рисков, связанных с осуществлением инновационного процесса, позволяет определить чувствительность экономических показателей проекта к изменениям внешней среды под воздействием факторов инфляции, неопределенности, характерных для экономики. Поэтому в данной области разрабатываются особые подходы и методы принятия управленческих решений. Нередко сами решения носят характер инноваций, вызывающих изменения в системе управления. Здесь необходимо уже не привлекать отдельных специалистов, а создавать специальные подразделения риск-менеджмента.

В терминах *риск-менеджмента* *бизнес* есть сознательное принятие *риска* за адекватное вознаграждение в виде прибыли. Каждая организация вынуждена принимать на себя *риски* для достижения своих целей, и *риск-менеджмент* призван оптимизировать набор *рисков*.

Численность и масштабы *рисков* инвестиций инновационной деятельности в мире постоянно возрастают, увеличивая значимость *риск-менеджмента* для *бизнеса*. Особенность казахстанского инвестиционного *рынка*, характеризующегося высоким уровнем странового, политического, законодательного, правового *риска*, значительными колебаниями цен, кризисными явлениями, также убеждает в необходимости *управления рисками*.

Риск-менеджмент за рубежом давно признан действенным инструментом современного *управления*. Становление и развитие *риск-менеджмента* на Западе происходит в условиях, резко отличающихся от наших, – информационная насыщенность инвестиционного рынка, формализованные процедуры и отработанные техники

управления, применение современных информационных технологий.

Основные задачи системы *управления рисками* в организации – повышение финансовой устойчивости (так как основная опасность инвестиционных *рисков* заключается в неустойчивости денежных потоков во времени) и совершенствование механизмов *управления*.

Рассмотрим следующие вопросы, являющиеся одновременно этапами *процесса* построения системы *управления рисками*:

разработка политики *управления рисками*, определение «аппетита» к *риску*;

построение карты *рисков*, изучение возможных подходов к *управлению рисками*;

разработка и *описание* процедур *управления рисками*;

определение формы и содержания информации, служащей источником поддержки принятия решений для руководства, разработка отчетных форм; построение системы внутреннего контроля; распределение и закрепление ответственности и полномочий.

Создание инфраструктуры *риск-менеджмента* невозможно без осознания высшим руководством существующих *рисков* и необходимости их рационального принятия. Отношение топ-менеджмента к *рискам* управляемого *бизнеса* отражено в общеорганизационной политике *управления рисками*.

Наиболее полную и универсальную классификацию, названную GARP (Generally Accepted Risk Principles – общепринятые принципы управления рисками), разработала аудиторская группа Coopers&Lybrand. GARP выделяют шесть групп риска: *рыночные риски*, *кредитные риски*, *риски концентрации*, *риски ликвидности*, *операционные риски* и *риски бизнес-события*.

Потери, вызываемые действием указанных факторов *риска*, могут быть очень существенными для организации. При этом компании зачастую не проводят интегральных оценок, *анализа*, мониторинга этих *рисков*, что свидетельствует о высокой степени уязвимости к их воздействию.

На основе классификации GARP для каждой компании необходимо разработать специфическую

карту *рисков*, вид и содержание которой будут зависеть от масштабов и сложности *бизнеса*, развитости инфраструктуры, стиля руководства и других индивидуальных особенностей. Такая классификация будет частью политики по *управлению рисками*, принятой в компании.

Управление рисками – сложный многоступенчатый процесс идентификации, оценки, *управления*, мониторинга и контроля за *рисками*. Таким образом, *риск-менеджмент* охватывает весь внутриорганизационный процесс принятия решений, исполнения решений и контроля за исполнением.

В последние годы были разработаны специальные механизмы *управления рисками*. Проведенный анализ позволил объединить подходы к *управлению рисками* в четыре группы и выделить в рамках каждой из групп инструменты *риск-менеджмента* (см. схему).

Наиболее распространенным инструментом *риск-менеджмента* является система ограничений (лимитов), позволяющая существенно повысить уровень финансовой безопасности. Суть лимитирования состоит в ограничении подверженности сознательно принимаемому *риску* определенной величиной. Если речь идет, например, об *управлении* собственной позицией по портфелю финансовых инструментов, то в этом случае возможно установление лимитов на объем портфеля, структуру портфеля в разрезе *рынков*, инструментов, эмитентов, максимальные размер убытков (точку закрытия позиции) как по портфелю в целом, так и по отдельным бумагам и др.

Другим инструментом *управления рисками* является диверсификация как способ уменьшения совокупной подверженности *риску* за счет

распределения средств между различными активами, цены которых не коррелированы или слабо коррелированы между собой. Диверсификация позволяет снизить максимально возможные потери за одно событие, однако при этом одновременно возрастает количество видов *риска*, которые необходимо контролировать. Разумеется, диверсификацию нужно понимать в широком смысле – как *стратегический* подход к *управлению бизнесом* в целом, что означает диверсификацию направлений деятельности, *рынков*, клиентской базы и др.

Аналитическая работа как базовый инструмент минимизации *рисков* позволяет снизить степень неопределенности, которая всегда сопровождает принятие решений в рыночной среде. Принятие решений при наличии более полной и точной модели происходящих *процессов* будет более взвешенным и грамотным, а значит, наименее рискованным.

Наиболее сложным инструментом *риск-менеджмента* является хеджирование. Предназначение хеджирования в варианте использования этого механизма для *управления рисками* – устранение неопределенности будущих денежных потоков, что позволяет твердо знать величину будущих поступлений в результате операционной деятельности.

Подчеркнем, что построение эффективной системы *управления рисками* в компании возможно только с применением всех описанных инструментов в совокупности.

Существует также ряд неформализуемых методов минимизации *рисков*, понимаемых нами как *процессы*, косвенно воздействующие на качество организации *риск-менеджмента* и

Подходы к управлению рисками			
Уклонение	Локализация	Диссипация	Компенсация
Отказ от рискованных проектов, инвестиций, ненадежных партнеров и клиентов	Система лимитов, установление «аллетики» к риску	Диверсификация, распределение рисков во времени (финансовое планирование)	Аналитическая работа, хеджирование, система контроля и мониторинга рисков
Объекты управления			
	<ul style="list-style-type: none"> • Фондовый риск, • Валютный риск • Прямой кредитный риск (риск контрагента) 	<ul style="list-style-type: none"> • Риск концентрации • Риск индивидуальной ликвидности 	<ul style="list-style-type: none"> • Валютный риск • Процентный риск • Фондовый риск • Риск ликвидности

управления компанией в целом. К таким методам можно отнести:

1. Повышение эффективности использования кадрового потенциала. Человеческий фактор во многом определяет успешность компании на *рынке*. Эффективность использования кадров зависит от качества отбора и найма персонала, интенсивности обучения и развития сотрудников, обработанности механизма мотивации.

2. Оптимизация организационной структуры. Гибкость оргструктуры и ее адекватность специфике компании отражают профессионализм руководства и значительно повышают устойчивость и адаптивность компании к меняющимся внешним условиям.

3. Степень инновационности организации. Современный *бизнес* предлагает огромное количество новых техник *управления* всеми аспектами организации, игнорирование которых приводит к потере конкурентных преимуществ и постепенному вымиранию компании. Это не означает необходимость слепого следования любым новым методикам, однако *процессы* совершенствования и повышения качества *управления* должны происходить в организации постоянно.

4. Развитие и поддержание связей (в том числе и неформальных) с инфраструктурными организациями и другими участниками *рынка*.

От того, кто именно и как участвует в инновационном процессе, в конечном счете зависит его общий результат. Поэтому кадровое обеспечение инновационной деятельности в современных условиях приобретает важнейшее стратегическое значение. Возникает необходимость обращать внимания на риски, связанные с качеством, и добиваться в своих компаниях создания современных систем менеджмента качества, базирующихся на международных стандартах ISO 9000 или TQM (Total Quality Management).

Наличие квалифицированных специалистов в компаниях дает конкурентное преимущество высокого порядка. Для специалистов, работающих в области риск-менеджмента, вполне очевиден факт, что чем более развита данная сфера деятельности в компании, тем в большей степени она превращается в конкурентное преимущество высокого порядка.

Управление рисками в компании осуществляется специальное подразделение – группа *управления рисками* (Risk Management Group — RMG).

Она призвана производить продукт, потребляемый всеми подразделениями инновационной компании (ИК), как относящимися к фронт-офису, так и выполняющими поддерживающие функции. Задачей группы является предоставление руководству компании рекомендательной информации на каждом этапе принятия *бизнес-решений*. На нее возлагается как общая методологическая работа по разработке принципов и методов оценки *рисков*, так и практическая работа по установлению лимитов *рисков* и контролю за их соблюдением, *анализу* рыночных позиций, клиентской базы, контрагентов компании и т. п.

Наиболее эффективным и наглядным способом решения задач *описания* информационных потоков и распределения ответственности и полномочий, на наш взгляд, служит *моделирование* в рамках реинжинирингового подхода — современной технологии построения *бизнес-процессов* (Business Process Reengineering – BPR). Появление реинжиниринга явилось результатом развития методов *управления бизнесом* в ответ на потребность современных компаний более оперативно реагировать на изменения агрессивной внешней среды и выживать в жесточайшей конкурентной борьбе. Реинжиниринг — это совокупность методов, позволяющих с помощью информационных технологий проводить *моделирование* структур и *процессов* компании. Одной из основных особенностей BPR является ориентация не на функции, а на *процессы*. Причем из всех концепций менеджмента, основанных на *процессах*, BPR рассматривается как наиболее эффективная, революционность которой обусловлена современным состоянием информационных технологий.

BPR оперирует рядом базовых понятий. Для более четкого понимания дадим их определения.

Бизнес-процесс – упорядоченная во времени и пространстве совокупность взаимосвязанных работ, направленных на получение определенного результата, с указанием начала и конца и точным определением входов и выходов.

Бизнес-модель – совокупность организационно-функциональной модели, функционально-технологической модели, ролевых моделей *процессов*. Схема *бизнес-модели* представлена на рис. 1.

Организационно-функциональная модель – закрепление направлений деятельности компании и связанных с ними основных и поддерживающих

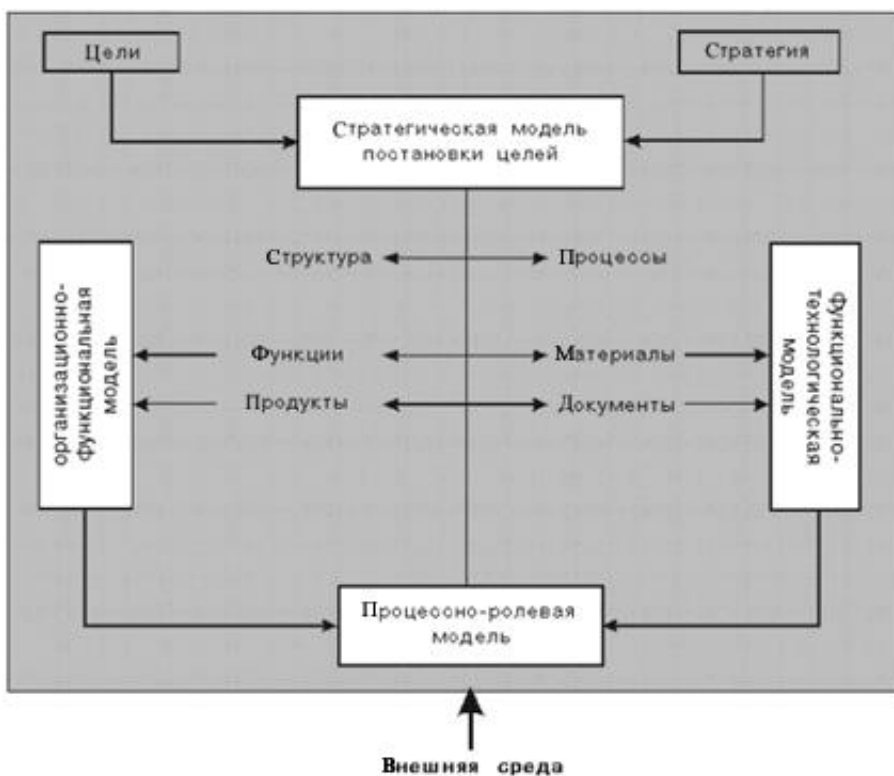


Рис. 1. Схема бизнес-модели

бизнес-функций, а также функций *управления* за структурными подразделениями. На практике организационно-функциональная модель представлена определенным документом — Положением об отделе/департаменте *управления рисками*. Этот документ описывает задачи, функции, а также порядок взаимодействия отдела с другими подразделениями компании. Его разработку необходимо осуществлять, придерживаясь принятых в компании корпоративных стандартов.

Задачи и функции RMG, закрепляемые данным положением, вытекают из определенной на первом этапе политики *управления рисками*. На наш взгляд, наибольший интерес представляет задача *описания* взаимодействия RMG с другими подразделениями. Продемонстрируем, каким образом эта задача может быть решена, – построим модель информационных потоков (dataflow), порождаемых в *процессе* рассматриваемого взаимодействия (рис. 2).

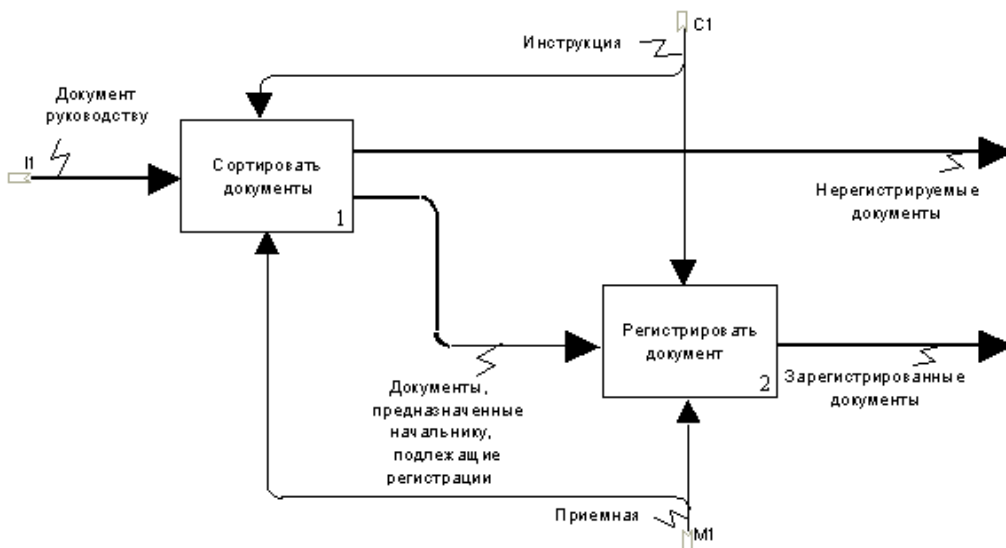


Рис. 2. Модель информационных потоков *риск-менеджмента*

Рис. 3. Представление функции идентификации рисков в виде последовательности бизнес-процессов



Очевидно, что организационно-функциональная модель не рассматривает регламент реализации задач и функций *риск*-менеджмента. В любой компании обязательно присутствуют регламенты в виде различного рода инструкций, *описаний* технологических *процессов*, формализованных или неформализованных *бизнес*-правил. Все это описывает функционально-технологическая модель.

Функционально-технологическая модель – представление функции в виде *бизнес-процессов*, т.е. выстроенных во временной ряд операций, преобразования входных материальных и информационных ресурсов в выходные материальные и информационные ресурсы, в соответствии с руководящей (целеполагающей) документацией, на определенном рабочем месте (с использованием регламентируемых технических и программных средств). Функционально-технологическую модель можно описать как своеобразный рабочий конвейер – *workflow*, который группирует или разлагает функции по *процессам* – последовательностям операций, объединенных в технологические цепочки, или по циклам принятия управленческих решений.

Выделим следующие базовые функции системы *риск*-менеджмента:

- идентификация *рисков*;
- оценка *рисков*;
- разработка мероприятий по минимизации *рисков*;
- мониторинг *рисков*;
- контроль выполнения мероприятий по минимизации *рисков*.

Далее в соответствии с концепцией BPR необходимо построить технологическую цепочку,

представляя каждую из указанных функций в виде *процессов*. В качестве примера рассмотрим функцию идентификации *рисков* (рис. 3).

Рольевые модели *процессов* – *бизнес-процессы* с закреплением исполнителей за отдельными операциями и ответственного за *бизнес-процесс* в целом. Так как детализированные операции, из которых складываются *бизнес-процессы*, за кем-то закреплены, одновременно с *описанием процессов* делается еще один важный шаг – структурная модель трансформируется в процессно-ролевую. Практика показывает, что основными требованиями, от выполнения которых зависит эффективность работы RMG, являются:

организационная независимость *риск*-менеджмента, обеспечить которую можно только путем включения руководителя RMG в состав топ-менеджмента компании;

сегрегация функций внутри RMG – выделение специалистов, ответственных за каждое направление контроля *рисков*; заметим, что в компании с числом сотрудников менее ста возможна концентрация всех направлений контроля в лице одного сотрудника, являющегося руководителем *риск*-менеджмента.

Представляется, что *риск-менеджмент* как специфический вид деятельности будет способствовать решению важных задач: работа управляющих *рисками* позволит выработать стимулы к более взвешенному отношению к *рискам* со стороны генерирующих *риски* департаментов. *Риск-менеджмент* способен стать философией организации, элементом ее организационной культуры, доступной каждому сотруднику.

УДК 334.7.001

Поступила 13.04.06г.