

УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ИННОВАЦИОННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ НА ОСНОВЕ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

© 2014 Капустина Надежда Валерьевна

кандидат экономических наук, доцент

Московский государственный университет технологий и управления
им. К.Г. Разумовского

109004, г. Москва, ул. Земляной вал, д. 73

© 2014 Федосова Раиса Николаевна

доктор экономических наук, профессор

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации

125993, г. Москва, Ленинградский пр., д. 49

E-mail: kuzminova_n@mail.ru, fed3670@yandex.ru

Рассматриваются инновационные организации, для которых высокий риск является внутренним свойством, но при этом их развитие возможно при соблюдении требований адаптивности, качества и скорости приспособления в постоянно изменяющейся среде. Установленная взаимосвязь моделей риск-менеджмента и уровней развития организации характеризует соответствие между ними. Анализ, проведенный на отечественных предприятиях, продемонстрировал, что развитие инновационных предприятий, в свою очередь, сдерживается моделью риск-менеджмента. Для решения выявленной проблемы предложена концепция управления развитием инновационным предприятием на основе риск-менеджмента.

Ключевые слова: инновационная организация, развитие организации, управление, риск-менеджмент.

В современных экономических реалиях инновационными являются не только те организации, которые в чистом виде занимаются научно-исследовательскими разработками и их коммерциализацией, но и организации, которые включились в конкурентную гонку за счет интенсификации всех видов деятельности с применением передовых управленческих, маркетинговых и технологических подходов к организации бизнеса.

Основным мотиватором инновационных предприятий по внедрению новых для себя способов организации бизнеса в предыдущих десятилетиях было желание добиться устойчивого во времени конкурентного преимущества, чтобы обезопасить себя от большого количества внешних и внутренних факторов риска, застраховаться от колебаний мирового спроса на базовые энергетические ресурсы. На данный момент в мировой бизнес-среде основным фактором обеспечения устойчивого конкурентного преимущества является построение такой системы управления на предприятии, которое отвечает требованиям адаптивности, качеству и скорости приспособления к новым условиям функционирования бизнес-среды.

Вся деятельность инновационного предприятия включает в себя риск. Особенно подвержены рискам инновационные организации, и для них важно не ожидать наступление рисков событий, а предвосхищать их с целью устранения или нивелирования. Превентивность риск-менеджмента обеспечивается учетом факторов риска. Организации осуществляют превентивную модель риск-менеджмента посредством его идентификации, анализа и последующего оценивания с целью определения инструмента или мер воздействия, чтобы соответствовать установленному в стратегии развития допустимому уровню риска. На протяжении всего этого процесса они обмениваются информацией и консультируются с заинтересованными сторонами, а также наблюдают и анализируют риск и действия по управлению, которые изменяют риск для гарантии того, что какого-либо воздействия на риск в дальнейшем больше не потребуется. Все успешно развивающиеся организации уже в определенной степени управляют риском, но реализация данного направления рассматривается в них как отдельная управленческая функция. Вместе с тем, учитывая необходимость постоянного развития

организации, возрастающую многоаспектность факторов риска, необходимо формирование нового подхода к пониманию места риск-менеджмента в общей системе управления организацией. Данный подход предусматривает, чтобы организации разрабатывали, внедряли и постоянно улучшали инфраструктуру с целью интеграции процесса риск-менеджмента в общее управление, стратегию и планирование, менеджмент, процессы отчетности, политику, ценности и культуру.

Несмотря на непрерывное развитие практики менеджмента во многих отраслях с целью соответствия различным потребностям, постоянно-му внедрению новых процессов в рамках общей оргструктуры требуется эффективный и результативный риск-менеджмент во всей организации. Обобщенный подход должен основываться на таких принципах риск-менеджмента, как системность, прозрачность и надежность, адаптивность и превентивность.

На рисунке показана взаимосвязь моделей риск-менеджмента уровней развития организации.

В мировой практике принято оценивать уровень развития организации по четырем уровням развития.

- нет гибкости к принятию чужих решений, придерживаются только собственных взглядов;
- та небольшая энергия, которую удается мобилизовать, направляется на негативные мышление и поведение;

- когда дела не ладятся, это объясняется как обстоятельствами, не поддающимися контролю;
- все забыли, что такое веселиться вместе;
- говорят не друг с другом, а друг о друге;
- к гостям равнодушны.

Для данного уровня развития организации, безусловно, характерна реагирующая модель риск-менеджмента, а чаще всего ее отсутствие. Только после наступления рискованного события руководство предпринимает определенные меры, чтобы устранить ущерб.

Система управления самого высокого уровня развития - четвертого - соответствует культуре "Мы", и при ней сотрудники:

- идентифицируют свои цели и цели организации как одно целое, неразделимое;
- привержены делу и уму, и сердцем;
- сосредоточены на возможностях и будущем;
- гордятся тем, что работают именно в этой организации;

Виды моделей риск-менеджмента			
Реагирующая	Переходная		Превентивная
1	2	3	4
Уровни развития организации			

Рис. Взаимосвязь моделей риск-менеджмента и уровней развития организации

Первый уровень характерен для слабых, а четвертый - для сильно продвинутых организаций. Остальные уровни промежуточные с преобладанием элементов того или иного уровня. Ниже дана характеристика уровней развития, соответствующих первому и четвертому.

Для первого уровня развития системы управления (культура "Я") характерны следующие признаки:

- все внимание обращено на проблемы, а не на возможность их решения;
- разговоры ведутся больше о прошлом, чем о будущем;
- не видят смысла в том, что делают;
- стараются уклониться от работы и ответственности в ожидании лучших времен;
- не проявляют инициативы;
- являются пассивными наблюдателями событий;
- испытывают разочарование, когда дела идут не так, как ожидается;

- с нетерпением ожидают каждый новый день, и работа в команде доставляет им радость;

- помогают и воодушевляют друг друга, проявляют гибкость и готовность работать там, где это нужнее всего;

- общение основывается на открытости и доверии;

- создают не проблемы, а результат;
- энергия используется позитивно;

- атмосфера характеризуется общностью, энтузиазмом и бойцовским настроением на достижение успеха;

- каждый является активным "игроком", а не пассивным наблюдателем.

Безусловно, при данном уровне развития в организации используется превентивная модель риск-менеджмента, основанная на учете факторов риска, которая интегрирована в общую систему управления организацией.

Поддержание соответствия модели риск-менеджмента уровню развития организации позволяет организации:

- повышать возможность достижения целей;
- поддерживать активный менеджмент;
- осознавать необходимость идентификации и воздействия на риски по всей организации;
- улучшать идентификацию возможностей и угроз;
- отвечать соответствующим законодательным и другим обязательным требованиям и международным нормам;
- улучшать обязательную и управленческую отчетность;
- улучшать управление;
- укреплять доверие заинтересованных сторон;
- создавать надежный базис для принятия решений и планирования;
- совершенствовать управление;
- эффективно распределять и использовать ресурсы для воздействия на риск;
- повышать функциональную эффективность и результативность;
- повышать уровень обеспечения безопасности, здоровья, а также защиты окружающей среды;
- совершенствовать предотвращение потерь и менеджмент инцидентов;
- сводить к минимуму потери;
- улучшать обучение в организации;
- повышать устойчивость организации.

В экономической литературе сложился методический подход к оценке уровня развития организации¹. Главный концепт предложенного авторами подхода заключается во внедрении организационной модели, ориентированной на готовность персонала к развитию, инновационной деятельности. Результаты обследования значительной группы российских организаций* показали, что развитие лишь фирм-газелей соответствует третьему уровню и некоторых из них - четвертому².

Для другой совокупности обследованных организаций характерен в основном второй уровень развития и лишь для десяти процентов организаций - третий. Можно сделать вывод, что для преобладающего большинства отечественных организаций характерна ситуация, при которой риск-менеджмент является отдельной функцио-

нальной подсистемой, не взаимосвязанной с общей системой управления развитием организации, не обеспечивающей в полной мере превентивный характер, и это основная причина их неустойчивости. Одним из факторов успеха фирм-газелей выступает организация риск-менеджмента как неотъемлемой части общей системы управления. Как показала практика, такой подход позволил им не только сохранить свой бизнес, но и стремительно развиваться.

Концепция управления развитием инновационного предприятия на основе риск-менеджмента базируется на следующих принципах: полная интеграция, превентивность, приоритетность стратегии развития, ориентированность на конкретные проекты, соответствие инструментов риск-менеджмента системе управления развитием организации, оперативность, эффективность, простота и доступность.

Принцип полной интеграции означает, что организационное, экономическое и управленческое взаимодействие осуществляется с такой степенью, когда риск-менеджмент становится одной из характерных черт системы общего управления, ориентированного на динамическое развитие организации.

Принцип превентивности следует понимать следующим образом - необходимо выявлять и отслеживать факторы риска, влияющие как негативно, так и позитивно на развитие бизнеса.

Принцип приоритетности стратегии развития отражает сущность управления развитием организации, которое реализуется сознательно с учетом факторов и условий внешней и внутренней среды бизнеса.

Ориентированность на конкретные проекты требуется в связи с тем, что гарантия развития любой организации в условиях становления инновационной экономики определяется созданием или копированием инновационных продуктов, которые осуществляются в рамках проектного менеджмента.

Соответствие инструментов риск-менеджмента системе управления развитием организации означает, что риск-менеджмент включает в себя огромный инструментарий с учетом специфики различных фаз жизненного цикла организации - развития, стагнации, кризиса и др. Поэтому фаза развития организации обладает специфичным инструментарием, позволяющим обеспечивать превентивность выявления и реа-

* Обследованная группа включает 104 организации Владимирской, Нижегородской, Московской и Ярославской областей.

лизации аналитического и управленческого инструментария.

Принцип оперативности требует, чтобы система управления развитием организации на основе риск-менеджмента включала в себя функции мониторинга, диагностики и диспетчирования, чтобы корректирующие управленческие воздействия носили не реагирующий, а упреждающий характер.

Принцип эффективности означает, что затраты на упреждающие воздействия и упущенная прибыль не превышали сумму ущерба в случае реализации рискованного события.

Принцип простоты требует, чтобы аналитический и практический инструментарии были сотрудниками представлены в понятных и комфортных для работы формах и рабочих документах

и в информационной системе организации программы имели удобный интерфейс.

Соответствие системы управления развитием организации на основе риск-менеджмента принципу доступности необходимо для того, чтобы все сотрудники организации были мотивированы на освоение нового аналитического и практического инструментария и активно участвовали в выявлении факторов риска развития бизнеса в своей организации.

¹ Теория и практика формирования организационного поведения на современных предприятиях / Б.И. Есин [и др.]. Владимир, 2010 г.

² См.: Юданов А.Ю. “Быстрые” фирмы и эволюция российской экономики // Вопросы экономики. 2007. № 2; Думная Н.Н. Новая рыночная экономика. М., 2009; Колодная Г.В. Сквозь призму практики : неинституциональная теория фирмы. М., 2007.

Поступила в редакцию 04.08.2014 г.