

И.В. Демкин, канд. экон. наук, доц.
Российский государственный технологический
университет им. К.Э. Циолковского (МАТИ), г. Москва

ОСОБЕННОСТИ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ РИСКОМ

В работе раскрывается понятие инновационного риска промышленного предприятия, проводится анализ основных подходов к построению систем управления рисками. Формулируются составляющие системы управления инновационным риском промышленного предприятия. Предлагается оригинальная организационная схема управления инновационным риском компании, базирующаяся на принципах интеграции, учета синергетического эффекта, использования портфельно-проектного подхода, а также балансировки между риском и доходностью инвестиций.

Введение

Многие компании давно и успешно реализуют управление отдельными рисками в рамках выполняемых проектов. Лучший опыт управления рисками проектов таких компаний представлен в своде знаний по управлению проектами РМВоК, разработанной компанией PMI¹. Отличительной чертой такой системы управления является то, что управление этими рисками, как правило, разрозненно и осуществляется на уровне структурных подразделений, которые используют механизмы управления рисками для достижения поставленных перед ними целей. Например, хеджирование валютных рисков сосредоточено в казначействе компании, производственные подразделения занимаются управлением операционными рисками, маркетинговые подразделения – управлением рисками продаж и рыночными рисками и т. п.

В таких системах управления отсутствует комплексное понимание рисков. Это может привести к следующим

негативным последствиям для предприятия, реализующего инновационные проекты:

- могут быть пропущены (недооценены) риски, лежащие на стыке полномочий отдельных структурных подразделений, например, риски валютного регулирования, относящиеся и к казначейству, и к юридической службе;
- компания будет тратить на финансирование рисков больше, чем это было бы достаточно для эффективного управления ими, в том числе тратить ресурсы на риски, которые незначимы в целом для компании или компенсируются изменением других факторов риска. Например, низкая франшиза при страховании аварий на производстве при мелких авариях приводит к потерям в перерыве производства вследствие ожидания экспертов страховой компании. В этом случае было бы разумнее для компании выполнить быстрый восстановительный ремонт без существенного простоя производства;

¹ Project management Institute. A guide to the project management body of knowledge. Pennsylvania: Project Management Institute, 2004.

- компания не будет иметь представление о взаимосвязи отдельных рисков и их влияния на совокупный (интегрированный) риск портфеля ее проектов, а также о воздействии на интегрированный риск эффектов синергии и каннибализма. Взаимосвязь рисков может привести к тому, что отрицательное влияние одних рисков может нивелироваться соответствующим положительным влиянием других рисков. В последнем случае предпочтительным для компании будет использование метода диверсификации, применяемого на уровне портфеля проектов или компании в целом. Кроме того, компания, не нацеленная на оценку интегрированных рисков, не сможет корректно выполнить необходимую балансировку между риском и ожидаемой доходностью от инвестиций, которая бы устраивала ее инвесторов. В этом случае последние могут подвергнуться серьезному риску потери эффекта от осуществляемых инвестиций в случае недооценки степени интегрированного риска, например вследствие негативного взаимовлияния денежных потоков проектов друг на друга. В других же случаях риски могут оказаться переоцененными и многообещающие проекты могут быть отфильтрованы менеджментом компании.

Интегрированная система управления рисками подразумевает взгляд на управление рисками с точки зрения компании в целом. Многие компании в последнее время осознают необходимость построения интегрированной системы управления рисками, а некоторые даже уже успешно используют в практической деятельности. Об

этом свидетельствует накопленный опыт следующих компаний: DuPont, Chase Manhattan, Microsoft, United Grain Growers Ltd, Unocal, ExxonMobil, British Petroleum, Royal Dutch Shell, Chevron, Statoil Hydro, Лукойл и др.² Однако, как показал, проведенный анализ, такие системы в отношении управления инновационным риском работают недостаточно эффективно. В частности, недостаточно внимания в них уделяется вопросам учета взаимовлияния рисков друг на друга и принятия решений по формированию сбалансированного портфеля проектов компании.

Под *инновационным риском* будем понимать неопределенные события или условия, имеющие место в ходе выполнения промышленной компанией ее инновационных проектов, реализация которых может привести к негативным (позитивным) последствиям для предприятия.

Анализ интегрированных систем управления рисками

Основной целью создания интегрированных систем управления рисками в промышленных компаниях является выведение управления рисками на стратегический уровень управления и рассмотрение воздействия рисков на агрегированные показатели деятельности компании, такие как стоимость, денежный поток и прибыль, при этом не забывая и о воздействиях рисков на частные цели отдельных проектов компании (сроки, стоимость, содержание, качество проектов).

Элементами комплексной системы управления рисками являются:

- наличие в компании единых процедур работы с рисками – процедуры планирования управления, иден-

² Бартон Т., Шенкир У., Уокер П. Риск-менеджмент. Практика ведущих компаний.; пер. с англ. М.: Вильямс, 2008. 208 с.

тификации, оценки, планирования реагирования, мониторинга и управления рисками и формирования отчетности по результатам. Это позволяет компании реализовать единую политику в отношении управления рисками, а также позволяет проще решать вопросы, относящиеся к ведению различных структурных подразделений;

- использование единого набора показателей для оценки риска. Это позволяет осуществлять пофакторный анализ рисков, проводить агрегацию и анализировать совместное воздействие ряда рисков на показатели деятельности компании, анализировать воздействие рисков во временном аспекте, в аспекте сосредоточения рисков в бизнес-единицах компании;
- охват в управлении рисками всех аспектов деятельности компании. Управление рисками осуществляется на основе единой карты рисков. По всем рискам проводится хотя бы общий анализ для понимания их важности и наличия соответствующих процедур управления;
- наличие единого органа по управлению рисками;
- с учетом стратегической направленности интегрированной системы управления рисками в ее работу вовлекаются акционеры и, возможно, кредиторы.

Проведенный анализ показал два полярных подхода к построению корпоративных интегрированных систем риск-менеджмента: во-первых, централизованная схема управления рисками; а во-вторых, децентрализованная схема управления рисками.

Отличительной особенностью централизованной схемы является то, что оценка рисков и решения по воздействию

на риск принимаются специализированным подразделением риск-менеджмента на основе данных, поставляемых бизнес-единицами.

Основные *преимущества централизованной схемы*:

- 1) вся информация о рисках концентрируется в одном подразделении. Это позволяет лучше управлять всеми рисками компании;
- 2) оценка рисков проводится централизованно с применением единых методик;
- 3) есть возможность проводить агрегацию рисков по компании;
- 4) повышается объективность оценок, исключая субъективизм в оценке рисков подразделениями и бизнес-единицами;
- 5) устраняется избыточное финансирование рисков за счет контроля всех позиций и взаимного учета обратных позиций.

К *недостаткам централизованной схемы* можно отнести:

- 1) подразделение по управлению рисками должно иметь большой штат специалистов по отдельным направлениям, которые могут адекватно разбираться в специфических вопросах того или иного направления работы компании, что приводит к повышенным расходам на содержание данного подразделения;
- 2) независимая оценка риска может не учитывать отдельных особенностей ведения бизнеса и чрезмерно ограничивать подразделения и бизнес - единицы в принятии решений по формальным признакам;
- 3) сложность мониторинга всех изменений силами одного подразделения, что может привести к реализации риска несвоевременной реакции;

- 4) усиление бюрократизации принятия решений.

Другой схемой работы системы управления рисками является децентрализация принятия решений по рискам. Отличительными моментами децентрализованной схемы являются:

во-первых, оценка риска и принятие решений по воздействию на риск принимается на уровне структурных подразделений на основе утвержденных методик и лимитов;

во-вторых, основной функцией подразделения по управлению рисками становится не принятие решений, а разработка методик и процедур управления и содействие в оценке рисков, а также мониторинг процесса управления рисками структурными подразделениями компании.

К *преимуществам децентрализованной схемы управления* можно отнести:

- экономия средств на содержание структурного подразделения по управлению рисками за счет его незначительной численности;
- оценка узкоспециализированных рисков структурными подразделениями, занимающимися этими вопросами ежедневно, обеспечивает эффективный учет специфических факторов при оценке рисков и их воздействии на цели компании;
- повышение оперативности в принятии решений за счет отсутствия необходимости дополнительного согласования.

К *недостаткам децентрализованной схемы* можно отнести:

- а) субъективизм в оценке рисков менеджерами структурных подразделений, стремление завязать ими значимость риска или повысить представление о степени его покрытия;
- б) излишняя перестраховка – допол-

нительные расходы на финансирование риска;

- в) сложность в получении сводной информации по рискам;
- г) отсутствие, как правило, в подразделениях квалифицированных специалистов по анализу и оценке рисков.

Выбор подхода (возможно применение комбинированного подхода) к построению системы риск-менеджмента определяется типом предприятия и особенностями реализуемых рисков. Основными недостатками существующих интегрированных систем управления рисками в компаниях являются:

- 1) оценка инновационных рисков лишь на качественном уровне. Это затрудняет получение интегральных количественных оценок совокупного влияния рисков на основные цели инновационных проектов. Следствием этого является невозможность использования эффективных механизмов в управлении инновационными рисками;
- 2) в ходе оценки совокупного воздействия рисков на агрегированные показатели деятельности компании, такие как стоимость и денежный поток в системах управления, не акцентируется внимание на такие важнейшие для компании вещи, как эффекты синергии и каннибализма. Однако, как показывают последние проведенные исследования в этой области,³ влияние вышеуказанных эффектов существенно отражается на стоимости и денежных потоках. Например, при успешной реализации инновационного про-

³ Srinivasan S.R., Ramakrishnan S., Grasman S.E. Incorporating cannibalization models into demand forecasting // Marketing Intelligence & Planning.-2005. Vol. 23 No. 5.

екта создания нового продукта денежные потоки других, особенно конкурирующих проектов компании, вполне могут существенно снизиться вследствие того, что часть потребителей продуктов конкурирующих проектов предпочтут им инновационный продукт. Следовательно, совокупная прибыль компании по портфелю ее продуктовых проектов вполне может оказаться меньше алгебраической суммы прибылей отдельных проектов. Это, безусловно, может отразиться на показателях эффективности инвестиций, например чистой текущей стоимости *NPV* и соответствующем показателе интегрированного риска;

- 3) ориентация большинства существующих систем риск-менеджмента лишь на улучшение показателей текущей деятельности компании. Это вполне оправдано, если проекты компании находятся на финальной стадии производства и продаж инновационной продукции. В этом случае показатель прибыли под риском действительно вполне может быть использован для оценки риска текущего периода. Однако в отношении оценки потери эффекта от инвестиций в инновационные проекты, очевидно, этого сказать нельзя.

Состав участников управления инновационным риском и выполняемые функции

В процессе управления инновационным риском должны быть задействованы следующие подразделения и лица компании:

во-первых, проектные риск-менеджеры, находящиеся в подчинении руководителя подразделения риск-менеджмента (по вопросам оценки и управления рисками проектов), с одной

стороны, и у руководителей проектов (по вопросам, не связанным с вопросами управления рисками проектов) – с другой стороны;

во-вторых, подразделение риск-менеджмента. Руководитель подразделения находится в прямом подчинении генерального директора компании;

в-третьих, менеджеры других подразделений, аналитики, акционеры, инвесторы, сторонние риск-менеджеры, привлекаемые к решению определенных проблем управления рисками на определенных этапах (речь идет в основном о решении вопросов, касающихся оценки рисков, а также вопросов, связанных с оценкой толерантности к риску).

Ответственность за проведение интегрированной оценки инновационного риска должна быть целиком возложена на выделенное в компании подразделение риск-менеджмента. В функции подразделения должны входить выполнение следующих основных процессов инновационного риск-менеджмента:

- планирование управления рисками инновационных проектов компании (вопросы организации управления рисками и построения системы управления инновационным риском и в том числе назначение ответственных лиц);
- совершенствование системы управления рисками;
- интеграция рисков отдельных проектов бизнес-единиц и оценка интегрированного риска и ожидаемой доходности портфеля проектов компании;
- взаимодействие с проектными риск-менеджерами компании с целью консультирования и помощи в вопросах оценки рисков проектов, согласования программы управления существенными рисками; консультирования в проведении мониторинга и управления рисками;

- взаимодействие с акционерами (Советом директоров), инвесторами компании с целью определения толерантности к риску;
- нахождение эффективных управленческих решений на основе балансировки между интегрированным риском и доходностью портфеля проектов компании и составление (корректировка) эффективной программы управления инновационным риском;
- взаимодействие с генеральным директором компании с целью согласования и утверждения программы управления рисками;
- привлечение сторонних менеджеров и аналитиков и взаимодействие с ними в случае необходимости с целью проведения оценки интегрированного риска.

В бизнес-единицах компании реализуются риски инновационных проектов. В этой связи в соответствии с принципом разумного разграничения полномочий в управлении риском между бизнес-единицами и подразделением риск-менеджмента, на наш взгляд, целесообразно сохранить часть функций управления рисками реализуемых проектов за проектными риск-менеджерами. Это позволит разгрузить подразделение риск-менеджмента и решать задачи более оперативно. Последнее обстоятельство является особенно важным в отношении рисков, требующих немедленного реагирования, в виду больших потерь компании вследствие их реализации в этом случае. В этой связи к числу основных функций проектных риск-менеджеров относятся:

- идентификация рисков проектов;
- качественный и количественный анализ рисков проектов (совместно с подразделением риск-менеджмента, действия которого носят в основном консультирующий характер);

- разработка первоначальной программы управления рисками проектов и ее согласование с подразделением риск-менеджмента;
- контроль за выполнением утвержденной программы управления рисками проектов;
- мониторинг рисков проектов;
- взаимодействие с подразделением риск-менеджмента и с другими менеджерами компании в вопросах оповещения о реализации рисков;
- обновление и пополнение базы данных о рисках проектов при их завершении.

Стоит отметить, что в случае реализации любых существенных рисков проектов подразделение риск-менеджмента должно быть оповещено об этом немедленно. В противном случае возможны значительные потери компании вследствие того, что управление ими только на уровне бизнес-единиц не достаточно эффективно. В частности, в последнем случае не может быть проведена корректная оценка интегрированного риска и, как следствие, выполнена надлежащая балансировка между риском и доходностью инвестиций.

Схема управления инновационным риском

Структурная схема такого управления представлена на рис. 1. Как видно из схемы, процесс управления инновационным риском в компании должен осуществляться непрерывно.

Это связано с непрерывным характером воздействия инновационных рисков на инновационную деятельность компании. В ходе осуществления мониторинга рисков выявляются отклонения фактических результатов реализации проектов от плановых величин. Риски, вызвавшие такие отклонения, идентифицируются, проводится качественный, а в

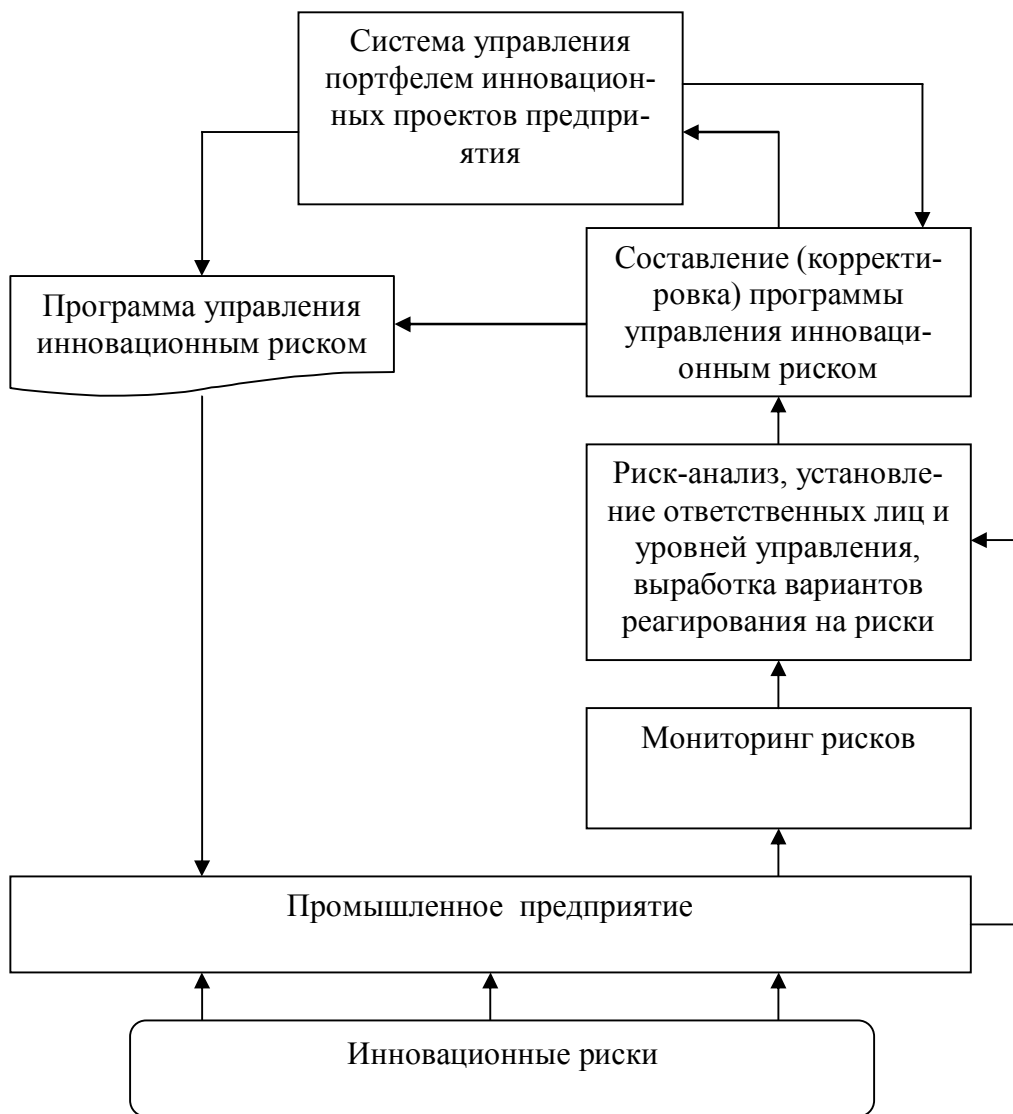


Рис. 1. Структурная схема управления инновационным риском (стрелки отображают влияние инновационных рисков)

случае необходимости и количественный риск-анализ, устанавливаются ответственные лица и уровни управления, вырабатываются варианты воздействия на риски. Далее по мере необходимости корректируется (составляется) программа управления инновационным риском. Корректировка (составление) такой программы в ряде случаев осуществляется в системе управления портфелем инновационных проектов компании. Составленная программа доводится до исполнителей и реализуется. В отдельных случаях составленная программа не обеспечивает достижения поставленных целей или является неэффективной. В этом случае возникает необходимость в совершенствовании системы управления инновационным риском. Мониторинг проводится в отношении лишь рисков реализуемых компанией проектов. Для новых инвестиционных предложений мониторинг рисков не проводится, а процесс управления начинается с риск-анализа.

Процессы управления инновационным риском являются различными для следующих основных ситуаций:

1. Появление нового инвестиционного предложения (принятие решения о возобновлении ранее приостановленного или отложенного проекта).
2. Реализация новых рисков, ранее неучтенных в системе управления.
3. Завершение (временная приостановка) инновационного проекта.

Рассмотрим особенности организации управления рисками в различных ситуациях.

Организация управления рисками в случае нового инвестиционного предложения

На рис. 2 демонстрируется схема управления инновационным риском в компании в случае нового инвестиционного предложения.

Возникновение целой гаммы новых рисков в компаниях связано чаще всего с включением новых инвестиционных предложений в портфель проектов компании. Именно поэтому необходимо при рассмотрении таких предложений обязательно задействовать риск-менеджмент.

На наш взгляд, организация управления инновационным риском в указанном выше случае должна осуществляться следующим образом. Проектные риск-менеджеры (совместно с подразделением риск-менеджмента, который в основном берет на себя консультационные функции в оценке рисков) осуществляют сбор информации и риск-анализ нового инвестиционного предложения, а также составляют предварительный план реагирования на риски. Результаты обязательно документируются в реестре рисков. Основным инструментом для количественной оценки риска проекта на его цели (стоимость, сроки, содержание и качество, денежные потоки и стоимость) является аппарат имитационного, а также стохастического сетевого моделирования⁴. В ходе такого анализа к оценке отдельных параметров модели могут привлекаться менеджеры компаний, специалисты в области рисков. Кроме того, риск-менеджерами может анализироваться фактическая информация о ходе выполнения проектов и реализуемых при этом рисках, накапливаемая в проектной базе данных компании.

Интегральным стоимостным критерием формирования эффективной программы управления рисками является минимизация коэффициента потерь чистой текущей стоимости инвестиций *ELR*⁵. Данный показатель рассчитывается с учетом затрат на осуществление

⁴ Демкин И.В., Стрельцов А.В., Галетов И.Д. Оценка риска инвестиционных проектов фармацевтического предприятия // Управление риском. 2004. № 4. С. 16-27.

⁵ Грачева М.В. Риск-анализ инвестиционного проекта. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.



Рис. 2. Схема управления инновационным риском в случае нового инвестиционного предложения (начало)

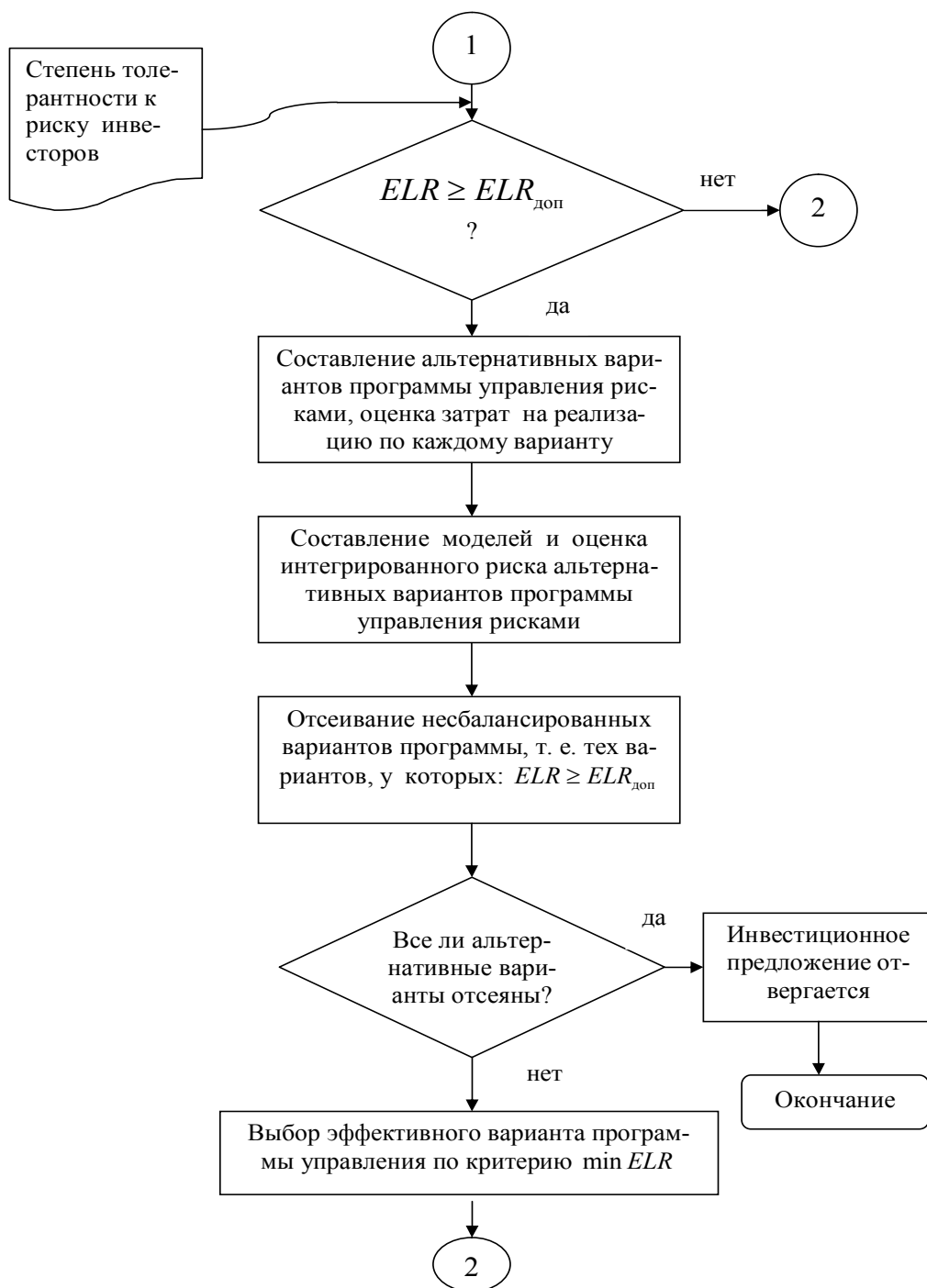


Рис. 2. Схема управления инновационным риском в случае нового инвестиционного предложения (продолжение)

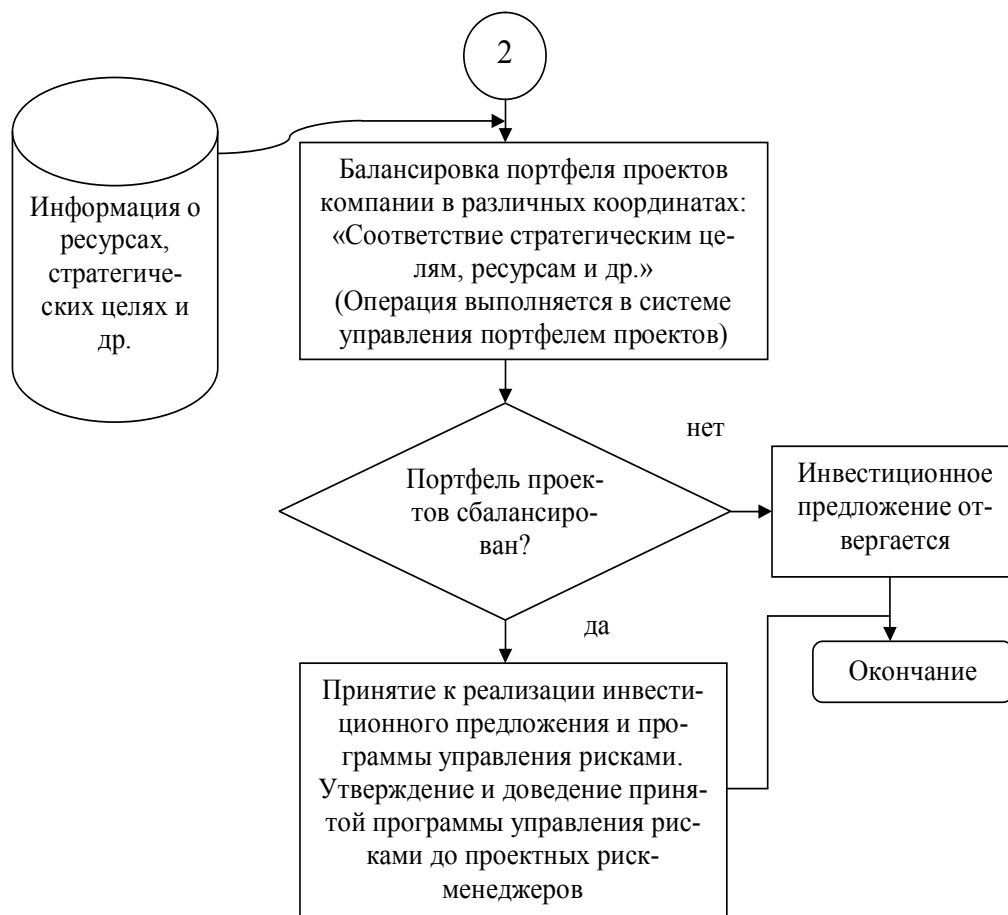


Рис. 2. Схема управления инновационным риском в случае нового инвестиционного предложения (окончание)

мероприятий реагирования на риски. При этом необходимо также помнить о достижении таких важных в проектной деятельности целей, как сроки завершения инновационных проектов (этапов), их стоимость, содержание и качество. Для достижения указанных целей подразделением риск-менеджмента могут устанавливаться ограничения на максимально приемлемые сроки завершения проектов, приемлемые величины совокупных затрат на выполнение этапов

проектов, приемлемые затраты на выполнение программы реагирования на риски, приемлемые величины концентрации риска во временном разрезе или в разрезе отдельных проектов или бизнес-единиц. Отметим, что величины приемлемых уровней риска в компании определяются следующими основными факторами:

- культурой в области риск-менеджмента в компании;
- требованиями внешних, напри-

мер, регулирующих органов (если таковые имеются);

- достигнутым в компании уровнем устойчивости финансово-экономических показателей.

Основная информация, необходимая для риск-анализа инвестиционных предложений (новых инновационных проектов), содержится в бизнес-плане (в случае отсутствия бизнес-плана информация может быть получена экспертным путем в ходе выполнения исследований) и содержит следующие основные позиции:

- внутренняя информация о новом продукте, необходимых ресурсах, технологии разработки и производства продукции, включая необходимые бизнес-процессы;
- внешняя информация о конкурентах, распределении спроса, предполагаемых ценах на проектную продукцию, поставщиках необходимых ресурсов, включая информацию о поставщиках сырья и материалов, оснастки, инструмента, технологического оборудования, а также информацию о целесообразности и возможностях производства продукции на стороне, информацию о существующих патентах и т. п.

В ходе анализа рисков может оказаться, что рассматриваемое инвестиционное предложение слишком рискованно даже в случае реализации выработанной программы воздействия на риски. В этом случае есть основания для отсеивания данного предложения (как правило, такие решения принимаются на круглом столе с участием руководителей компании). При составлении предварительного плана реагирования на риски оцениваются совокупные затраты и ресурсы, необходимые для реализации мероприятий, связанных с риском. Оцениваемые параметры пере-

даются в дальнейшем в подразделение риск-менеджмента для составления эффективной программы управления инновационным риском в рамках предприятия в целом.

Однако составленный предварительный план реагирования на риски может оказаться недостаточно эффективным в виду того, что он составлен в отрыве от других проектов и инвестиционных предложений компании и не учитывает упомянутые ранее интеграционные аспекты. Кроме того, инвестиционное предложение, даже нацеленное на достижение конкурентных преимуществ, может быть не одобрено в дальнейшем в виду повышенного риска и разбалансировки портфеля проектов компании. Именно в этой связи составленные реестр и карты рисков, а также результаты моделирования рисков инвестиционного предложения необходимо передать в подразделение риск-менеджмента компании для дальнейшего рассмотрения и анализа в комплексе с другими проектами и инвестиционными предложениями. Менеджеры данного подразделения составляют модель оценки интегрированного риска портфеля проектов компании, включив в этот портфель рассматриваемое инвестиционное предложение. При этом они привлекают менеджмент других бизнес-единиц и особенно сотрудников маркетинговых служб для оценки межпроектных и межпродуктовых эффектов синергии и каннибализма. Используя инструмент имитационного моделирования, в подразделении риск-менеджмента оценивается совокупный риск и ожидаемая доходность портфеля проектов при различных вариантах воздействия на риски. Критерием выбора наилучших вариантов воздействия на риски является минимизация коэффициента ожидаемых потерь инвестиций в портфель проектов компании.

Результаты моделирования проверяются и сопоставляются с толерантностью к риску. На наш взгляд, для этого достаточно оценить максимально возможный уровень коэффициента потерь, который бы устраивал всех основных инвесторов компании и который, по сути, и будет означать степень толерантности к риску инвесторов. Окончательно составляется эффективная программа управления рисками компании.

Если достижение необходимого баланса между риском и доходностью инвестиций невозможно, то инвестиционное предложение необходимо отвергнуть (в ряде случаев может быть принято решение об отсрочке инвестиций).

В случае достижения требуемого инвесторами компании баланса между риском и доходностью инвестиций инвестиционное предложение передается для дальнейшего анализа менеджерам, ответственным за составление и окончательную балансировку портфеля проектов. Эту задачу в компании может успешно решать офис управления портфелем проектов⁶. К числу основных задач офиса, безусловно, относится задача формирования сбалансированного портфеля проектов. Кроме балансировки портфеля в координатах «доходность» – «риск», как правило, менеджеры офиса выполняют балансировку в других измерениях, например на соответствие портфеля основным стратегическим целям, используемым ресурсам и др. Менеджеры офиса управления проектами выносят окончательный вердикт в отношении рассматриваемого инвестиционного предложения. В случае принятия к реализации инвестиционного предложения они оповещают об этом менеджмент риск-подразделения, который, в свою очередь, становится ответственным за

управление рисками инновационного проекта. Эта ответственность дублируется проектным риск-менеджером, который осуществляет непосредственный контроль за выполнением принятой программы управления рисками.

В дальнейшем ведется постоянный мониторинг и управление рисками, которые обеспечивают обратную связь в системе управления.

Организация управления рисками в случае возникновения новых рисков

В случае возникновения новых существенных рисков в ходе реализации инновационных проектов вначале проектные риск-менеджеры оценивают их срочность и существенность для достижения целей проектов (к риск-анализу возможно привлекаются сотрудники подразделения риск-менеджмента).

В случае высокой срочности и существенности рисков проектные менеджеры корректируют составленную программу управления рисками и принимают ее к исполнению самостоятельно без утверждения подразделением риск-менеджмента. Однако в любом случае они должны поставить об этом в известность последнее подразделение.

В случае возникновения существенных рисков дальнейшие процессы управления рисками в основном совпадают с аналогичными процессами управления для случая нового инвестиционного предложения. В этом случае подразделению риск-менеджмента необходимо выполнить следующее:

- оценить интегрированный риск портфеля проектов с учетом скорректированной программы управления риском;
- выполнить необходимую балансировку между риском и доходностью инвестиций;
- в случае разбалансировки составить альтернативные варианты

⁶ Аньшин В.М., Демкин И.В., Никонов И.М., Царьков И.Н. Модели управления портфелем проектов в условиях неопределенности. М.: МАТИ, 2008. 194 с.

- программы управления рисками;
- составить модель и оценить интегрированный риск при альтернативных вариантах выбираемой программы;
- отфильтровать несбалансированные варианты программы управления;
- в случае отсеивания всех вариантов программы необходимо определить причины неэффективности программы управления рисками и реализовать мероприятия, связанные с повышением эффективности управления;
- найти эффективный вариант программы управления;
- передать в систему управления портфелем проектов информацию о возникших рисках и дожидаться подтверждения о сохранении (изменении) структуры портфеля проектов;
- в случае срочных вновь возникших рисков необходимо сравнить выбранный эффективный вариант с уже реализованным вариантом программы и по мере необходимости внести необходимые корректировки в программу управления рисками;
- утвердить и довести принятую программу управления рисками до исполнителей.

Мониторинг процесса необходимо проводить непрерывно.

В системе управления портфелем проектов по результатам балансировки портфеля может быть принято одно из следующих решений:

- решение о продолжении проекта;
- решение о временной приостановке проекта;
- решение о прекращении проекта.

В случае неэффективности программы управления рисками, риск-менеджеры должны определить причины и наметить меры по повышению эффективности. Причинами неэффективности реализуемой программы и мерами реагирования могут быть:

- неполнота или неточность реализации программы управления рисками, приводящие к отклонению фактически достигнутых результатов от плановых значений. Это может быть вызвано халатностью исполнителей или недостаточностью выделяемого финансирования мероприятий программы. Выходом из сложившейся ситуации является улучшение контроля за трудовой дисциплиной, совершенствованием мотивационных и плановых механизмов;
- появление новых непредвиденных ранее рисков в ходе реализации инновационных проектов. В принципе, появление новых рисков непрерывно отслеживается в системе управления. Однако среди вновь возникших рисков могут оказаться риски, требующие немедленного реагирования и влияющие на реализацию других рисков. В этом случае риск-менеджеры могут не успеть оценить влияние новых рисков на цели проекта, и тем более на стратегические цели компании. В этом случае можно рекомендовать более углубленное изучение рисков на стадии риск-анализа проектов, а также использование информации о рисках по типовым ранее выполненным проектам;
- ошибки в моделях оценки и управления рисками. Такие ошибки вполне могут привести к неверной оценке показателей риска и,

следовательно, к неэффективной программе управления рисками. В этом случае риск-менеджерам необходимо пересмотреть структуру используемых моделей. В ряде случаев для нетиповых инновационных проектов целесообразно привлечение профессиональных риск-менеджеров со стороны для разработки структуры таких моделей;

- ошибки, полученные в результате экспертной оценки параметров моделей и в том числе оценок синергии и каннибализма. Здесь представляется разумным компании заняться вопросами обучения привлекаемых к оценке менеджеров. В ряде случаев целесообразно принять решение о смене экспертной команды;
- не верно выбранные цели проектов. Часть целей проектов, например их сроки завершения и стоимость, могут устанавливаться на основе построения и исследования стохастических сетевых моделей инновационных проектов компании. Однако цели, касающиеся качества и содержания проектов, вполне могут оказаться недостижимыми. В последнем случае, вероятно, целесообразно уменьшить требования, предъявляемые к качеству (содержанию) проектов и наметить новые более реалистичные цели.

На этапе принятия решения о досрочном прекращении проекта в случае реализации факторов риска менеджмент должен ответить на следующие вопросы:

1. Приводит ли решение о прекращении проекта к новым серьезным для компании рискам, например, риску выполнения принятых ранее обязательств перед контрагентами?

2. Ожидаемые дополнительные потери компании, связанные с прекращением проекта и снижающие доходность инвестиций, сбалансированы ли с соответствующим снижением инновационного риска?

В случае положительного ответа на первый и отрицательного ответа на второй вопросы менеджменту компании стоит задуматься о целесообразности такого решения. В случае прекращения проекта по любым причинам необходимо разместить в базе данных информацию о реализованных рисках прекращаемого проекта для использования статистической информации в последующих проектах компании.

В заключение отмечу, что управление рисками компании позволяет создавать дополнительную стоимость компании за счет следующих факторов:

- экономии на издержках за счет покрытия убытков в случае наступления риска за счет страховой компании. При этом возможна существенная экономия на страховых премиях за счет использования комплексных страховок, например по однородным рискам различных проектов компании;
- повышения предсказуемости финансовых показателей компании и снижения вероятности ее банкротства за счет стабилизации денежных потоков;
- повышения общей эффективности корпоративного управления компанией за счет достижения лучшей балансировки между риском и доходностью компании.

При этом, главной целью управления рисками компании является поиск оптимального уровня риска, который компания принимает на себя, и доходности, которую она может получить взамен.