

Начинающему инноватору

Инновационное предпринимательство, его риски и обеспечение безопасности

М. В. Грачева,
д.э.н., профессор

А. С. Кулагин,
д.э.н., академик РАЕН

С. Ю. Симаранов,
д.т.н., профессор

(Окончание, начало в № 8 (45), № 9–10 (46–47), 2001 г.,
№ 1–6 (48–53), 2002 г.)

В популярной форме рассматриваются вопросы организации инновационного предпринимательства, основные риски этого вида предпринимательства и обеспечения его безопасности. Рассчитано на начинающих (а также продолжающих) предпринимателей, предшествующая интеллектуальная деятельность которых привела их к мысли о создании своего бизнеса.

Основные способы обеспечения безопасности инновационного предпринимательства.

Управление рисками

Итак, анализ рисков проведен. Теперь рассмотрим возможные мероприятия по компенсации риска и обеспечению оптимальной инновационной безопасности.

Многообразие способов обеспечения экономической безопасности инновационной деятельности можно объединить в несколько групп:

- 1) уклонение от риска;
- 2) локализация риска;
- 3) диссипация риска;
- 4) компенсация риска.

Уклонение от риска в предельном случае есть полный отказ от проектов или решений хоть немного рискованных.

Главным способом уклонения от риска можно считать передачу риска страховой компании (или компаниям, если страхуются различные фазы и этапы инвестиционной деятельности). Разумеется, за уменьшение риска надо платить, следовательно, возникает проблема определения границы эффективных затрат (расходов) на предотвращение риска, выход на ко-

торую приведет к снижению эффективности проекта.

На практике уклонение от риска чаще реализуется в форме предпочтения в пользу менее рискованных или почти безрисковых проектов. При этом, однако, следует иметь в виду, что «серьезных начинаний без риска не бывает». Практика показывает: чем значительнее возможный результат, тем с большим риском связано решение о его принятии. В этом смысле собственно реализацию проекта можно интерпретировать как совокупность регулярных процедур уменьшения начального риска инновационного проекта.

В частности, целесообразно отказаться от услуг зарекомендовавших себя не вполне надежными поставщиков или от заказчиков, не соблюдающих сроки платежей, в пользу более надежных, хотя и не удовлетворяющих по каким-то иным параметрам. Анализ исполнительности поставщиков и потребителей следует проводить постоянно, так же, как и поиск новых контрагентов.

Локализацию риска или его последствий можно осуществить, например, путем выделения или создания самостоятельного, так называемого венчурного предприятия для реализации принятого инновационного проекта. То есть путем сосредоточения деятельности, связанной с повышенным риском в пределах небольшого дочернего хозяйствующего субъекта. Этот способ уже давно апробирован в мировой практике крупных фирм при освоении

ИНФОРМАЦИЯ •
КОНСУЛЬТАЦИИ •
СПРАВКИ

ИКС-бюро
ИКС-бюро
ИКС-бюро

новых видов продукции или организации нового вида услуг, когда перспективы успеха не поддаются детальному анализу, а риск вовлечения большой компании в финансовые трудности достаточно велик.

Распределение (диссипацию) риска можно применять как во времени, так и в «пространстве».

Распределение риска по времени можно использовать, если проект позволяет выделять последовательные и достаточно четко разграничиваемые этапы. В этих случаях для каждого из вычлененных этапов предусматривают свои меры компенсации риска, что может оказаться менее дорогостоящим. Известны несколько способов диссипации риска в «пространстве» производства и потребления:

- диверсификация деятельности, т.е. работа одновременно на нескольких товарных рынках, когда неудача на одном из них может быть компенсирована успехами на других;
- распределение риска между смежниками — участниками инновационного процесса — посредством заключения многостороннего договора или заключения множества двухсторонних договоров, фиксирующих ответственность участников в случае неудачи;
- дробление рынка сбыта, т.е. увеличение количества потребителей продукции и распределение поставок между ними так, чтобы отказ нескольких потребителей от покупок не сорвал производственную программу в целом;
- дробление рынка поставщиков с той же целью.

Компенсация риска — наиболее сложный и тонкий инструмент обеспечения безопасности инновационной деятельности. Возможные пути его реализации основаны на создании системы материальных и/или информационных резервов и составлении соответствующих планов их развертывания.

Наиболее эффективным способом борьбы с риском этой группы следует признать *метод «поиска гаранта»*. Как метод обретения или обеспечения надежности инновационной деятельности этот метод применим и мелкими, и крупными предприятиями. Так, небольшому предприятию в целях реализации инновационного замысла может оказаться полезной более или менее тесная форма интеграции (объединения) со значительно более мощным партнером. Конкретная форма интеграции может определяться на основе принципа равной взаимной полезности путем структуризации и конкретного анализа хозяйственной ситуации, разработки, оценки и сопоставления вариантов.

Создание материальных резервов на предприятии — это по существу страховка, сосредоточенная внутри самого

предприятия: страховые запасы сырья, комплектующих, свободные мощности и денежные средства, контакты и связи, установленные как бы впрок, и т.п. В настоящее время ситуация меняется в том смысле, что обнаруживается явное предпочтение финансовым резервам. Для предприятия актуальной становится выработка финансовой политики, управление своими активами и пассивами, достижение их оптимальной структуры, обеспечение достаточной ликвидности вложенных средств.

Создание информационных резервов может быть реализовано, например, путем регулярного проведения прогнозирования и мониторинга социально-экономической обстановки и нормативно-правовой среды. Суть этих мероприятий заключается в прогнозе поведения возможных партнеров по реализации инновационного проекта, оценке возможных изменений в секторах и сегментах рынка, на которых предприятие будет выступать продавцом или покупателем, предвидении возможной реакции конкурентов и, наконец, в региональном и общеэкономическом прогнозировании.

Все эти прогнозы немыслимы без отслеживания текущей информации о соответствующих процессах. Кроме того, эти данные имеют и самостоятельное значение для принятия решений в ходе реализации инновационного проекта. Другими словами, необходимы организация максимально возможного мониторинга экономической и нормативно-правовой среды, ее «информатизация» — обязательный компонент деятельности предприятия, решившего воплощать инновационный проект. В этом плане возможны многие средства: установление непосредственных контактов с источниками новых данных, приобретение актуализируемых компьютерных систем справочной информации, подключение к сетям коммерческой информации, проведение собственных прогнозно-аналитических исследований, покупка соответствующих услуг консультационных фирм или отдельных консультантов. При этом, разумеется, возникает задача соразмерения затрат на приобретение знаний и данных с целями и финансовыми возможностями организации.

Другим вариантом создания информационных резервов может служить *способ самосовершенствования*, который реализуется путем структуризации, совершенствования и использования резервов внутренней среды предприятия, на котором намечается осуществление инновационного проекта. В этом случае возможен широкий спектр мероприятий: от обучения и тренинга персонала в соответствии с его склонностями к риску, инновациям, рациональности до выработки специфической корпоративной культуры, реализации программы социального развития предприятия.

Руководители предприятия при этом должны уяснить собственный психологический тип и, если он не соответствует требованиям рыночной среды, постараться изменить его. Все это можно охарактеризовать как *высвобождение внутренних ресурсов* руководящего и всего остального персонала. Для решения этой задачи имеются опробованные методики и подходы, а также фирмы, специализирующиеся на услугах такого рода.

Универсальным способом в этом смысле оказывается подход, известный под названием «*Стратегическое планирование инновационной активности*», являющийся частным случаем «Разработки стратегии предприятия». Стратегия предприятия — это упорядоченная во времени система приоритетных направлений и форм использования его ресурсного потенциала, синтезирующая различные частные стратегии: товарно-рыночную, инвестиционно-финансовую, интеграционную, технологическую, инновационную. Она является единственным надежным основанием для принятия решения о том, какие приемы обеспечения безопасности лучше всего подходят данному предприятию в сфере его инновационной деятельности, т.е. какие мероприятия по компенсации риска наиболее целесообразно включать в деятельность предприятия. Одновременно разработка стратегии позволяет частично снять субъективную неопределенность, поскольку в ходе формирования стратегии руководящий персонал определяет цели, критерии, мотивы инновационной деятельности на данном предприятии.

Для обеспечения безопасности инновационной деятельности может оказаться полезным «*Метод протоколов риска*». Вкратце сущность этого метода состоит в следующем. В узловых точках сетевого графика инновационного проекта экспертным путем генерируются возможные варианты решений, каждому из которых соотносят некоторые параметры риска (показатели риска). В тех случаях, когда получение количественных оценок показателей риска затруднено или невозможно, используют лингвистические переменные. Далее, на основании полученных оценок по согласованным правилам выбирается решение, вклад которого в уменьшение остаточного риска наибольший. Выбранное решение фиксируется вместе с соответствующим обоснованием выбора и необходимыми мерами по компенсации остаточного (или неучтенного) риска.

Надлежащим образом оформленные протоколы риска сохраняются весь срок жизненного цикла проекта и обязательно используются при пересмотре тех или иных решений и переоценке риска. При этом прежние протоколы не уничтожаются, так как со-

держат важную информацию о динамике изменения уровня риска по мере реализации проекта.

Компенсационные меры, действенные по отношению к экономической среде, в пределах которой предполагается инновационная активность, реализуются методом «Создания зон стабильности». Суть этого метода заключается в отодвигании границы «дикого» неорганизованного рынка с помощью горизонтальной и вертикальной интеграции, направленной на создание на входах и выходах предприятия устойчивых островков предсказуемого товарного рынка: надежного долговременного спроса и таких же поставок (закупок) изделий, необходимых для производства продукции.

Интеграция может оформляться путем заключения соответствующих договоров и контрактов, вступления в консорциумы, ассоциации, концерны и т.п. В процессе акционирования возможен обмен акциями, что благотворно сказывается на сближении экономических интересов предприятий. Решения о вступлении в те или иные формы интеграции должны приниматься на основе всестороннего анализа вариантов, оценки последствий, долгосрочных перспектив и т.п. В противном случае, такие насуп созданные коалиции и объединения вряд ли будут надежными и долговечными.

Метод, именуемый «Активной рыночной позицией», заключается в формировании спроса на свою продукцию. Этой цели служат различные маркетинговые методы и приемы: сегментация рынка, оценка его емкости, организация рекламной кампании, анализ поведения конкурентов, разработка стратегии взаимодействия с ними, разработка политики и мер управления издержками и т.п. Занятие активной рыночной позиции — это одновременно и создание частичной зоны стабильности, но методами, отличными от тех, которые используют при формировании такой зоны вокруг предприятия в целом.

На рис. 11 изображена обобщенная схема функционирования предприятия, рассматриваемого с точки зрения реального или возможного взаимодействия предприятия с его основными контрагентами. На схеме предприятие представлено в виде точки пересечения финансовых, материальных, кадровых и информационных потоков, отражающих перемещение и потребление инвестиций, сырья, материалов, комплектующих изделий, оборудования, используемой и разрабатываемой технологии, наличных и безналичных платежей, производимой продукции и протекающих в условиях конкретной социально-экономической и географической среды. Свойства среды касаются, прежде всего, погодно-климатических факторов, имеющих особое значение для сель-

скохозяйственного производства, социально-демографической ситуации в регионе (трудоизбыточность или трудодефицитность по различным категориям работников), а также «имиджа», престижности той или иной профессии или рода деятельности, социально-политических условий, от которых зависит обстановка в регионе, степени ориентации населения на производительный труд, уровня социальной напряженности, состояния потребительского рынка — как фактора для формирования региональных потребностей в продукции предприятия; уровня жизни населения как фактора платежного обеспечения этой потребности, покупательной способности рубля с учетом динамики инфляции и инфляционных ожиданий; общего уровня предпринимательской активности, характеризующего склонность людей к включению в предпринимательские инициативы.

Некоторые из экономических субъектов, представленных на рис. 11, образуют так называемые зоны конкуренции, т.е. дислокации возможных точек соприкосновения предприятия с конкурирующими организациями. Эта конкуренция касается поставщиков исходных материалов и оборудования, потребителей продукции, получения

инвестиций, займов, кредитов и участия в выгодных для предприятия инвестиционных проектах, привлечения квалифицированных кадров и оплаты их труда, технологического и информационного рынка.

В принципе, любой из потоков, связывавших предприятие с рыночной средой, может быть полностью или частично перекрыт по решению участников обмена, в том числе и ввиду действия сил конкуренции. В качестве конкурентов следует рассматривать не только предприятия, производящие ту же продукцию, но и предприятия, использующие, возможно, по другому назначению те же трудовые, материальные, финансовые и иные ресурсы, в том числе и предприятия из других отраслей, в особенности те из них, которые могут переключиться на выпуск продукции данной отрасли.

Таким образом, функционирование предприятия с точки зрения внешних для него факторов постоянно подвержено опасности срыва или ухудшения из-за возможного нарушения необходимых для его деятельности региональных, отраслевых и межотраслевых потоков.

Вместе с тем, к рисковому факторам относятся лишь те изменения входных и выходных потоков, которые



Рис. 11. Обобщенная схема функционирования предприятия

являются непредвиденными и непредсказуемыми с точки зрения предприятия. Так, если уровень инфляции стабилен в течение длительного периода, что позволяет экстраполировать его на будущее, снижение покупательной способности рубля и рост цен нельзя расценить как факторы риска. Обычно рискованные факторы характеризуются дискретностью изменений, «релейностью», наличием пороговых значений, по достижении которых поток перекладывается на иной режим работы.

Несмотря на то, что каналы связи предприятия с его контрагентами изображены на схеме с помощью односторонних стрелок, в реальности практически все связи носят двусторонний характер, так что результат функционирования каждого из каналов зависит от поведения как минимум двух экономических субъектов.

В общем случае срыв работы каналов связи с каждым субъектом определяется одной или несколькими из следующих причин:

- внезапно наступившие и непредвиденные изменения окружающей субъект среды, вынуждающие его изменить условия договора с предприятием (повышение цен, изменение налогового законодательства и т.п.);
- появление более выгодных для субъекта предложений (предложение заключить более привлекательный договор, более привлекательные условия работы и т.п.);
- изменение целевых установок субъекта, связанное, например, с повышением его статуса, накоплением позитивных результатов деятельности, изменением индивидуальной или групповой психологии;
- изменение личных отношений между руководителями;
- изменение физических условий перемещения товарных, финансовых и трудовых ресурсов между субъектами (аварии, изменение таможенных условий, возникновение новых границ и т.д.).

Возможности снижения рисков в деятельности предприятия

Проанализируем наиболее существенные виды рисков в деятельности предприятия с точки зрения возможностей их снижения. Рассматриваемые виды рисков включают как риски, связанные непосредственно с инновационной деятельностью предприятия, так и общехозяйственные и финансовые риски, присущие любой предпринимательской деятельности.

1. Риск нереализации профильной технологии предприятия из-за заключения договора на поставку исходных продуктов.

Причины: отказ традиционных поставщиков от заключения договоров, неприемлемые для предприятия условия (в том числе цены), переход

традиционных поставщиков на выпуск другой продукции, невозможность закупки на мировом рынке из-за сложностей таможенного законодательства, отсутствие валюты и т.д.

Факторы риска: чрезмерная концентрация входных материальных потоков на ограниченном числе поставщиков, недиверсифицированность поставок, нестабильность общей социально-экономической ситуации, принятие поставщиками стратегии «максимальная прибыль сегодня — любыми средствами».

Рекомендуемые методы компенсации: диверсификация производства путем расширения числа используемых или готовых к использованию технологий и видов продукции, диверсификация поставок, постоянный сбор и актуализация информации о возможных поставщиках, их намерениях, осваиваемых технологиях и социально-экономической ситуации вокруг них, установление некоммерческих связей с реальными и потенциальными поставщиками, вертикальная интеграция «вниз» и квазинтеграция (т.е. объединение отдельных функций управления), расширение и поддержание личных контактов с поставщиками, подготовка кредитных линий на случай необходимой предоплаты, создание страхового резерва исходных продуктов, приобретение предприятием акций предприятий-поставщиков.

2. Риск недополучения исходных материалов из-за срыва заключенных договоров о поставке.

Причины: непредвиденная ситуация у поставщиков, невозможность производства необходимой для предприятия продукции, невозможность выполнить условия договора, принятие решения поставщиком о разрыве договора, принятие решения поставщиком об изменении условий договора: сроков, цен, объемов, требований к качеству поставляемой продукции, аварийность на транспорте.

Факторы риска: общая нестабильность социально-экономической ситуации, отсутствие традиции обязательности правовых и договорных условий, неравномерность общих темпов инфляции и валютных курсов рубля, всплески роста цен в отдельных отраслях и регионах, неравномерность динамики доходов различных слоев населения, недостаточность средств у предприятия для компенсации повышения цен поставщиком.

Рекомендуемые методы компенсации: диверсификация поставок, расширение состава поставщиков, создание финансовых резервов или организация «горячих» кредитных линий на случай непредвиденных затрат, прогнозирование динамики цен, вовлечение традиционных поставщиков в деятельность предприятия путем заключения договоров участия в прибылях или приобретения акций, со-

здание страховых запасов исходных материалов, заблаговременная разработка системы функционирования предприятия в условиях поиска альтернативных поставщиков.

3. Риск невозвращения предоплаты поставщиком.

Причины: те же, что и в случае риска невыполнения договоров о поставке, а также решение поставщика о временном или окончательном присвоении полученных в качестве предоплаты сумм, невозможность их выплаты данному предприятию по причине использования до срыва договора.

Факторы риска: кризисная ситуация во взаиморасчетах предприятий, слабость хозяйственного арбитража и законодательной базы, низкая правовая культура управления, гипертрофированное стремление предприятий к абсолютной минимизации риска (откуда и возникает требование предоплаты), отсутствие развитой системы страхования хозяйственных и финансовых операций.

Рекомендуемые методы компенсации: некоммерческая интеграция, покупка и обмен акциями с поставщиком, установление неформальных личных отношений с руководством предприятия-поставщика, создание региональной системы страхования финансово-хозяйственных сделок и соответствующей системы перестрахования, привлечение независимых организаций (банков, страховых обществ, фондов) в качестве гарантов сделок, развитие налоговых сделок.

4. Риск незаключения договоров на реализацию производственной продукции (риск нереализации произведенной продукции).

Причины: изменение структуры и сокращение потребности в данном виде продукции, замещение данной продукции продукцией других предприятий, моральный износ продукции, переключение спроса, снижение доходов потребителей, изменение производственного профиля или специализации традиционных потребителей продукции, отсутствие у предприятия полной информации о данном сегменте рынка.

Факторы риска: технический прогресс, появление новых технологий; экономическая рецессия (спад), вытеснение высокоразвитых технологий более простыми; зависимость результатов принятия решений у потребителей от личных условий импорта, облегчающее ввоз иностранной продукции; активизация маркетинговой деятельности конкурентов; резкий рост объемов и рентабельности производства в отрасли (способствующий притоку конкурентов).

Рекомендуемые методы компенсации: диверсификация производства, диверсификация структуры сбыта, создание и актуализация базы данных по возможным потребителям продукции, их деятельности, намерениях,

тенденциях, социально-экономическом статусе и окружении, активное использование всех форм маркетинга, вертикальная интеграция «вверх», обмен акциями с традиционными потребителями и приобретение их акций, поиск технологий и методов улучшения качества продукции, разработка долгосрочной стратегии производства и информирование о ней потенциальных потребителей, освоение гибких технологий маркетинга, позволяющих легко подключаться к новым секторам рынка.

5. Риск неполучения или несвоевременного получения оплаты за реализованную без предоплаты продукцию.

Причины: принятие решения потребителем об использовании предназначенной для оплаты суммы на другие цели; отсутствие необходимой суммы у потребителя.

Факторы риска: кризисное состояние взаимных платежей, неравномерное и неожиданное повышение цен отдельными предприятиями, низкая правовая культура руководителей, слабость хозяйственного арбитража.

Рекомендуемые методы компенсации: наиболее распространенным методом компенсации данного вида риска является предварительная (до получения товара или услуги) оплата. Этот примитивный способ снижения риска в принципе является, по нашему мнению, вредным как для экономики страны в целом, так и для отдельных товаропроизводителей, в частности. Экономике в целом он принес кризис неплатежей, увеличение числа экономических преступлений, разрыв или снижение интенсивности хозяйственных связей, техническое ухудшение системы взаимных платежей, способствовал снижению объемов производства и реализации продукции. Для отдельного предприятия необходимость предоплаты существенно ограничивает возможность приобретения необходимых исходных материалов, сужает поле хозяйственного маневра, по существу искажает нормальные пропорции между производственной и финансовой деятельностью предприятия, способствует снижению качества продукции. Поэтому более целесообразным представляется использование в различных сочетаниях и группировках мер некоммерческой вертикальной и диагональной интеграции, перекрестного владения акциями, страхования сделок у третьих лиц, залогов и, наконец, средств систематического информирования общественности о предприятиях, традиционно нарушающих (или, наоборот, соблюдающих) условия договоров. По нашему мнению, создание и поддержание системы третейского контроля за выполнением договоров должно стать одной из важных задач соответствующих государственных и местных органов управления.

6. Риск отказа покупателя от полученной и оплаченной им продукции (возврат).

Причины: несоответствие продукции требованиям к ее качеству, невозможность использования потребителем продукции данного качества, решение потребителя о переключении на другой вид продукции или на другого поставщика.

Факторы риска: нестабильность общей социально-экономической обстановки, излишняя концентрированность выходных потоков предприятия на малом числе потребителей, недостаточный уровень менеджмента на предприятии, низкая степень культуры и правового сознания руководителей.

Рекомендуемые методы компенсации: в целом те же, что и при компенсации риска неоплаты; дополнительно следует принять меры к созданию «барьеров» на пути переключения потребителей на другие виды продукции, удовлетворяющие тот же вид потребности и, в особенности, на других поставщиков. В числе этих мер могут быть применены отдельные виды горизонтальной интеграции, т.е. договоры с конкурентами о своеобразном разделе сфер влияния. Здесь уместно еще раз подчеркнуть необходимость создания и ведения максимально полной базы данных о субъектах и процессах рынка. В состав этой базы должны входить сведения о:

- реальных и возможных потребителей продукции;
- профильных технологиях, используемых на предприятиях-потребителях;
- продукции, производимой на этих предприятиях, и ее потребителях (для товаров конечного потребления — типологию потребителей, структуру сегментов рынка, ее динамику и т.д.);
- поставщиках необходимых материалов и оборудования;
- освоенных на предприятиях-поставщиках технологиях;
- остальных видах продукции этих предприятий, потребителях этой продукции;
- необходимых исходных материалах.

Таким образом, в базе данных предусматривается анализ информации как на две ступеньки вперед (по вертикали товарных переделов), так и на две ступеньки назад. Для сбора необходимых данных целесообразно либо поддерживать постоянную связь с компаниями, которые специализируются в области бизнес-информации, либо содержать, возможно, на паях с другими предприятиями, сеть информаторов.

7. Риск срыва собственных производственных планов или инновационных проектов.

Причины: непредвиденный недостаток финансовых средств, неблагоприятные погодные условия, несоблюдение технологий, технические аварии,

забастовки, переход квалифицированных кадров на другие предприятия.

Факторы риска: нестабильность темпов и пропорций изменения цен, уровень предпринимательской активности в регионе и диапазон социального неравенства, недостаточные затраты на развитие устойчивых технологий.

Рекомендуемые методы компенсации: развитие технологической базы, проведение НИОКР в сфере технологии производства, разработка стратегии технологического развития и технологической безопасности в составе комплексной технико-экономической и социальной стратегии предприятия, увязка социальной стратегии с целями и возможностями предприятия, региональными условиями, создание системы технико-экономического резервирования ресурсов.

8. Риск неверного прогнозирования ситуации и получения неправильных исходных данных.

Причины: отсутствие на предприятии необходимых традиций и системы непрерывного прогнозирования рыночной среды, неумение осуществлять рыночный мониторинг, отсутствие эффективной методики прогнозирования поведения рыночных субъектов, а также мезо- и макроэкономических факторов.

Факторы риска: низкий уровень управления предприятием, отсутствие квалифицированных менеджеров, недостаточные затраты на НИОКР в области обеспечения и совершенствования управления.

Рекомендуемые методы компенсации: резкое повышение внимания к стратегическому и перспективному планированию, создание сквозной системы сбора и анализа исходной информации, прогнозирования и принятия стратегических решений, выделение средств на эти цели в составе статей распределения прибыли или кредитных средств, приглашение профессиональных консультантов по маркетингу и управлению, повышение квалификации административно-управленческого персонала предприятия.

9. Риск неполучения внешних инвестиций и кредитов.

Причины: неблагоприятное впечатление инвесторов или кредиторов относительно перспектив и возможностей предприятия, неожиданная утечка негативной информации, публикация порочащих предприятие сведений и данных, резкое падение курса акций предприятия в результате биржевой игры, выступления потребителей с критикой продукции предприятия.

Факторы риска: утрата контроля за «имиджем» предприятия, активные действия недобросовестных рыночных конкурентов, низкие затраты на маркетинг, в том числе на рекламу и поддержание «марки» фирмы.

Рекомендуемые методы компенсации: организация целенаправленного

маркетинга, в том числе всестороннего информирования потенциальных потребителей и инвесторов о наиболее благоприятных сторонах продукции предприятия и о предприятии в целом. Для акционированных предприятий маркетинг фирмы должен предусматривать программу индивидуальной работы с акционерами, в особенности внешними, в целях поддержания их благоприятного отношения к предприятию. Известно, что 1 рубль, вложенный в маркетинг (в пределах разумной сметы затрат), дает 100%-ный прирост прибыли. Если потребность и платежеспособный спрос на продукцию предприятия являются достаточно устойчивыми, то потенциальный инвестор в принципе всегда готов к кредитованию данного вида производства. Поэтому для внезапной отмены уже принятых решений о выделении инвестиций нужны серьезные основания, скорее всего связанные с разочарованием в уровне, квалификации и добросовестности (а иногда и недобросовестности) кадров инвестируемого предприятия.

Теперь о специфических инновационных рисках

10. Риск неверно выбранного направления НИОКР.

Причины: неверная оценка полученного в процессе фундаментального исследования результата, неточный маркетинг.

Факторы риска: неполная или некачественная научно-техническая информация, непрофессиональная экспертиза на этапе выбора путей реализации результатов фундаментальных исследований, нереализуемость результата на данном этапе развития прикладной науки, неточный или недоброкачественный маркетинг, невозможность реализовать результат ОКР на технологическом уровне.

Рекомендуемые методы компенсации: диверсификация источников научно-технической информации, постоянный сбор и актуализация информации о завершенных исследованиях, научном оборудовании, современных технологиях и т.п., расширение и/или установление прямых контактов с исследователями и потенциальными потребителями инноваций, использование внешних экспертных и маркетинговых фирм.

11. Риск неверной оценки перспектив завершения НИОКР.

Причины: неверный выбор способа выполнения НИОКР, ошибка в оценке сроков, необходимых ресурсов, включая финансовые, отсутствие на предприятии необходимых традиций и системы непрерывного прогнозирования рыночной среды, неумение осуществлять рыночный мониторинг, отсутствие эффективной методики прогнозирования поведения рыночных субъектов, а также макроэкономических факторов.

Факторы риска: низкий уровень научно-технической и информационной работы на предприятии, отсутствие квалифицированных менеджеров и, как следствие, низкий уровень управления, недостаточные затраты на экспертизу в области совершенствования управления.

Рекомендуемые методы компенсации: организация целенаправленной работы по повышению уровня квалификации и добросовестности руководящих кадров предприятия, обеспечение высокого уровня научно-технической и информационной работы, привлечение высококвалифицированных экспертов.

12. Риск недостаточности материально-технической и кадровой базы.

Причины: непредвиденный недостаток финансовых средств, отсутствие собственной приборно-аналитической базы и невозможность использовать соответствующие базы других предприятий, несоблюдение технологии, технические аварии, забастовки, переход квалифицированных кадров на другие предприятия.

Факторы риска: недостаточный уровень финансовой работы, неудовлетворительная работа с инвесторами, слабая материально-техническая база; неудовлетворительная база данных по имеющемуся на других предприятиях научному оборудованию, нарушение технологии пользования оборудованием, повлекшее его выход из строя, аварии оборудования, вызванные внутренними (износ, неудовлетворительная профилактика и т.п.) и внешними (прерывание энерго-, тепло- или газоснабжения, аварии внешних сетей и т.п.) причинами, низкий имидж предприятия, низкий уровень оплаты труда и/или дисциплины труда, уход квалифицированных кадров.

Рекомендуемые методы компенсации: создание резервных фондов, привлечение ответственных инвесторов, целенаправленное совершенствование материально-технической базы, создание соответствующей информационной службы, повышение технологической дисциплины, своевременное обслуживание оборудования, внедрение контрактных форм найма и оплаты труда.

13. Риск масштабирования.

Причины: невозможность перенесения полученного лабораторного результата на уровень опытных или опытно-производственных установок, невозможность перенесения результата опытно-производственной эксплуатации на уровень промышленной эксплуатации.

Факторы риска: низкий уровень использования вычислительной техники и современных систем автоматизированного проектирования, недоучет экологических факторов, низкий уровень промышленной технологии и квалификации кадров в промышленности.

Рекомендуемые методы компенсации: широкое использование высококачественных систем автоматизированного проектирования, качественная подготовка бизнес-плана в части экологического обоснования, работа с потенциальными потребителями.

14. Риск патентной нечистоты.

Причины: низкий уровень патентной информации.

Факторы риска: отсутствие специалистов по патентной информации, соответствующей информационной базы, низкая патентная культура исполнителей.

Рекомендуемые методы компенсации: привлечение постоянных или временных специалистов по патентной информации, создание соответствующих баз данных или обеспечение доступа к федеральным базам данных, повышение квалификации исполнителей.

15. Риск несертификации.

Причины: несоответствие введенным Правительством России специальным правилам проведения научных исследований и использования научных результатов, которые могут создать угрозу безопасности страны, здоровью населения, окружающей среде и культуре.

Факторы риска: неисполнение соответствующих специальных правил, отсутствие необходимой лицензии, несоблюдение условий информационной безопасности на использование отдельных научных результатов, несоблюдение сертификационных и метрологических требований к результатам отдельных видов НИОКР.

Рекомендуемые методы компенсации: строгое соблюдение соответствующих специальных правил, введенных Правительством России, повышение дисциплины персонала, обеспечение качественной метрологической базы.

Список рекомендуемой литературы

1. Завлин П. Н., Ипатов А. А., Кулагин А. С. Инновационная деятельность в условиях рынка. С.-Петербург, Наука, 1994.
2. Основы инновационного менеджмента. М., Экономика, 1999.
3. Инвестирование в инновационный бизнес. Мировая практика — венчурный капитал. М., Дело, 1996.
4. Интеллектуальная собственность. Сб. типовых договоров. М., Инфра-М, 1995.
5. Коммерциализация интеллектуальной собственности. Проблемы и решения. М., Дело, 1996.
6. Костина В., Краснова Г. Булочки, лавочки и инновации. Эксперт, № 40, 25.10.99.
7. Линник Н. В., Кукушкин А. Г., Подшибихин Л. И. Интеллектуальная собственность и нематериальные активы. М., Издательство Роспатента, 1998.
8. Матвеева А. Когда выхода нет. Эксперт, № 40, 25.10.99.
9. Мухомад В. И. Лицензионная торговля: маркетинг, ценообразование, управление. М., Издательство Роспатента, 1998.
10. Сборов Л. Процессор не пошел. Коммерсантъ Власть, № 9, 09.03.99.
11. Титов В. Нет более прибыльного бизнеса, чем наука. Эксперт, № 19, 25.05.98.
12. Управление инновациями. Факторы успеха новых фирм. М., Дело, 1995.
13. Шербо Г. Два колеса, а посередине бизнес. Эксперт, № 40, 25.10.99.