Шкута Дарья Дмитриевна. Система управления финансовыми рисками инновационной деятельности: диссертация ... кандидата Экономических наук: 08.00.10 / Шкута Дарья Дмитриевна;[Место защиты: АНО ВО Международный банковский институт], 2017.- 230 с.

**Содержание к диссертации**

Введение

**Глава 1. Теоретические аспекты создания системы управления финансовыми рисками инновационной деятельности 12**

1.1. Понятие и роль системы управления финансовыми рисками инновационной деятельности в национальной экономике 12

1.2. Классификация рисков инновационной деятельности 20

1.3. Значение финансовых институтов в развитии системы управления рисками инновационной деятельности 26

**Глава 2. Методические основы функционирования системы управления финансовыми рисками инновационной деятельности 48**

2.1. Государственная политика в развитии системы управления финансовыми рисками инновационной деятельности 48

2.2. Разработка корпоративной системы управления финансовыми рисками инновационной деятельности 78

2.3. Методы анализа и инструменты управления финансовыми рисками инновационной деятельности 92

**Глава 3. Развитие системы управления финансовыми рисками инновационной деятельности в России 112**

3.1. Современные условия создания системы управления финансовыми рисками инновационной деятельности в России 112

3.2. Формирование внутреннего контура системы управления финансовыми рисками инновационной деятельности 120

3.3. Управление финансовыми рисками инновационного проекта, реализуемого в рамках программы импортозамещения 135

Заключение 160

Список литературы 167

Приложения 185

* [Классификация рисков инновационной деятельности](http://www.dslib.net/finansy/sistema-upravlenija-finansovymi-riskami-innovacionnoj-dejatelnosti.html#7700501)
* [Государственная политика в развитии системы управления финансовыми рисками инновационной деятельности](http://www.dslib.net/finansy/sistema-upravlenija-finansovymi-riskami-innovacionnoj-dejatelnosti.html#7700502)
* [Методы анализа и инструменты управления финансовыми рисками инновационной деятельности](http://www.dslib.net/finansy/sistema-upravlenija-finansovymi-riskami-innovacionnoj-dejatelnosti.html#7700503)
* [Формирование внутреннего контура системы управления финансовыми рисками инновационной деятельности](http://www.dslib.net/finansy/sistema-upravlenija-finansovymi-riskami-innovacionnoj-dejatelnosti.html#7700504)

## Классификация рисков инновационной деятельности

Важнейшее значение для эффективного управления рисками инновационной деятельности имеет правильная идентификация вида риска, что, в свою очередь, достигается благодаря использованию корректной классификации. В настоящее время в научной литературе существует достаточно большое количество классификаций рисков инвестиционной деятельности, в то время как сравнительно небольшое количество работ посвящено рискам инновационной деятельности [53, 63, 71, 108 и др.]. Поэтому для достижения цели настоящей работы автором была проведена систематизация рисков инновационной деятельности и разработана их классификация.

Разработка классификации рисков инновационной деятельности проводилась путём решения следующих задач (таблица 1)

Далее приведено решение указанных задач в порядке их перечисления. Для решения первой задачи по разработке классификации рисков инновационной деятельности был использован укрупнённый подход к выделению основных этапов реализации инновационных проектов, включающий следующие этапы: формирование научной идеи (научный поиск), научно-исследовательские работы, опытно-конструкторские работы, коммерциализация, серийное производство [107].

При этом под этапом реализации инновационного проекта понимается комплекс работ, характеризующийся признаками их самостоятельного планирования и финансирования, направленный на получение результатов и подлежащий обособленной приёмке.

Первый этап реализации инновационного проекта – поисковые исследования (формирование инновационной идеи) – является отправной точкой и, одновременно, базисом, обеспечивающим успешность инновационного проекта. Поэтому при формировании инновационной идеи важнейшее значение имеет как степень ее инновационности, так и проработанность вопросов технической осуществимости и экономической целесообразности, в том числе с точки зрения привлечения финансовых ресурсов. В этих областях и сосредоточены основные риски данного этапа инновационного проекта. Для первого этапа инновационного проекта свойственно как большое количество рисков нефинансового характера первого уровня, так и, несмотря на то, что на этом этапе инновационный проект требует наименьших финансовых вложений, значительные финансовые риски, связанные с невозможностью привлечь финансирование для дальнейшей реализации проекта. При этом неспособность частных инвесторов эффективно оценивать проекты на этапе формирования инновационных идей является одним из основных тормозов в развитии инновационной экономики в России. Поэтому, очевидно, что решать задачу эффективной экспертизы и привлечения к финансированию инновационных проектов на первом этапе нужно при помощи институтов национальной инновационной системы.

Второй этап реализации инновационного проекта – научно исследовательские работы (НИР) – включает работы поискового, теоретического и экспериментального характера, проводимые с целью определения технической возможности создания новой техники в определенные сроки. Первой стадией НИРов является проведение исследований, разработка технического предложения (аванпроекта), затем производится разработка технического задания на опытно-конструкторские (технологические) работы. Проведение данного этапа инновационного проекта может сопровождаться возникновением большого количества рисков, преимущественно, инженерно-конструкторского характера, негативное воздействие от реализации которых проявляется на этапе проведения опытно-конструкторских работ.

Третий этап реализации инновационного проекта – опытно конструкторские работы (ОКР) – представляет собой комплекс работ по разработке конструкторской и технологической документации на опытный образец новой техники, изготовлению и испытаниям опытного образца новой техники, выполняемых по техническому заданию. Помимо проведения непосредственно опытно-конструкторских работ данный этап включает большое количество работ по освоению производства, в том числе подготовку производства для изготовления первого опытного образца, в случае необходимости изготовления испытательной базы. И именно этот этап инновационного проекта отличается самой большой вероятностью реализации как рисков первого уровня, особенно нефинансового характера, заложенных в том числе на предыдущих этапах проекта, так и вследствие их реализации, финансовых рисков второго уровня, влекущих значительные финансовые потери.

Следующий этап реализации инновационного проекта – коммерциализация инноваций – в широком смысле означает вывод инновационного продукта на рынок, т.е. преобразование его в инновационный товар. Для данного этапа инновационного проекта характерны преимущественно правовые и сбытовые риски.

Пятый этап реализации инновационного проекта – серийное производство инновационной продукции – это совокупность мероприятий по организации серийного выпуска продукции. Для пятого этапа характерны риски технологической и технической неосуществимости проекта на уровне производства, а также сбытовые риски.

Согласно доказанной еще в 60-е гг. XX в. советским академиком В.А. Трапезниковым пропорции, стоимость этапов инновационного проекта распределяется следующим образом: 1:10:100 – НИОКР:Проект:Освоение производства, соответственно [88].

В классификации рисков, разработанной на данном этапе диссертационного исследования, рассматривались только риски первого уровня, исследованию их производных – финансовых рисков второго уровня посвящены другие части настоящей диссертации. Автором были выделены следующие основные виды рисков инновационной деятельности первого уровня: кадровые, информационные, правовые, научно-исследовательские, инженерно конструкторские, технические, производственно-технологические, организационные, сбытовые и финансовые. Некоторые из перечисленных рисков сопровождают инновационную деятельность в течение всего периода её реализации, некоторые возникают только на отдельных этапах.

Сформированная классификация рисков инновационной деятельности приведена в Приложении А.

Рассматривая выявленные риски с точки зрения управляемости/ неуправляемости и разделяя их при этом на институциональные и корпоративные, можно прийти к выводу, что большинство рисков инновационной деятельности могут быть управляемыми. При этом управление институциональными рисками, с учётом современного состояния НИС России, требует значительных мер со стороны государства по совершенствованию институтов национальной инновационной системы. Однако курс по которому ведётся современная инновационная политика государства: быстрое и при этом весьма беспорядочное создание большого числа институтов НИС нельзя назвать достаточно эффективным, так как зачастую отсутствие продуманных механизмов реализации целей создания этих институтов приводит к безуспешности этого начинания. Кроме того, например, кадровый институт не может быть воссоздан в течение короткого времени. В связи с этим, минимизация негативного воздействия институциональных рисков инновационной деятельности, при условии последовательной государственной инновационной политики, может быть преодолена только в течение достаточно длительного времени. Так, например, в проекте бюджетной стратегии до 2030 г., подготовленной Министерством финансов РФ, в основу которой положен «инновационный» сценарий долгосрочного макропрогноза Министерства экономического развития РФ, приводится тезис о том, что структурная перестройка российской экономики является неотъемлемым условием достижения запланированных темпов роста экономики (2,5% ежегодно). Тем не менее, в стратегии отмечается, что в результате накопившихся в экономике России проблем, достижение и таких темпов роста будет достаточно трудноосуществимым, и относительной стабильности, вероятнее всего, удастся достичь не ранее 2030 г.

В то время как, успешность организации эффективного управления корпоративными рисками инновационной деятельности зависит от того, насколько быстро в российских компаниях, реализующих инновационные проекты, будет распространяться практика разработки, внедрения и использования методик управления рисками инновационной деятельности.

## Государственная политика в развитии системы управления финансовыми рисками инновационной деятельности

Введение некоторыми государствами экономических санкций против России следует рассматривать, с одной стороны, как вызов, оказывающий стимулирующее воздействие на разработку и внедрение инноваций в стране, и, одновременно с этим, создающий риски прекращения реализации некоторых начатых и запланированных инновационных проектов, по причине возможного отказа иностранных партнёров от участия в них. Учитывая существующие обстоятельства, разработка и развитие системы управления финансовыми рисками инновационной деятельности, которой посвящено настоящее исследование, в России к настоящему моменту стало особенно актуальным.

В соответствии с изложенным в параграфе 1.2. подходом к классификации рисков инновационной деятельности, управление институциональными рисками является частью государственной инновационной политики. На основе проведённого исследования современного состояния и узких мест НИС России, а также международной практики государственного финансового регулирования инновационной деятельности, автором далее приводит предложения по созданию инфраструктуры и инструментов данного регулирования в нашей стране.

Сформированные предложения направлены на создание условий для реализации функций финансовых институтов НИС: функции финансового обеспечения, функции финансирования рисков и контрольной функции.

Для реализации функции финансового обеспечения инновационной деятельности преобразования должны проводиться как по направлению создания и развития финансовых институтов НИС, так и в связи с неразвитостью нормативно-правовой базы НИС, должны быть направлены на развитие правовых институтов НИС. При этом очевидно, что эффективное функционирование финансовых институтов невозможно без достаточно проработанной правовой базы.

В связи с этим, в настоящей диссертационной работе, помимо прочего, была проанализирована действующая нормативно-правовая база НИС и предложены направления её развития. Предложения по преобразованию финансовых и правовых институтов изложены ниже.

1.1. Разработка и принятие нормативно-правовой базы регулирования в области управления рисками инновационной деятельности. Становление и развитие институциональной инновационной инфраструктуры должно основываться на соответствующей нормативно-правовой базе, определяющей основные принципы организации и направления развития инновационной деятельности в России.

Несмотря на уделение государством большого внимания вопросам инновационного развития страны, до сих пор отсутствует эффективно действующая правовая база. Действующий в настоящий время с многочисленными редакциями закон №127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике» от 23 августа 1996 г. не является комплексной нормативно-правовой базой в полной мере. Данный закон затрагивает вопросы нормативно-правового регулирования научно-технической деятельности, финансируемой за счёт государственных средств. В июле 2015 г. в №127-ФЗ были внесены поправки в части дополнения пунктом об оценке эффективности расходования бюджетных средств, направляемых на государственную поддержку инновационной деятельности. Однако до сих пор не определены правила оценки эффективности, особенности определения целевого характера использования бюджетных средств, направленных на государственную поддержку инновационной деятельности, и применяемые при проведении такой оценки критерии. Кроме того, в №127-ФЗ не устанавливает обязательность использования инструментов, направленных на снижение рисков инновационной деятельности и тем самым повышение её эффективности.

Таким образом, №127-ФЗ следует дополнить статьями (приложениями), включающими методику (показатели) оценки эффективности использования бюджетных средств, выделенных на финансирование инновационной деятельности и обязательный порядок использования методов управления рисками инновационных проектов, реализуемых при участии государства, в частности необходимость обязательной разработки и использования политики управления рисками инновационных проектов на предприятиях, получающих бюджетное финансирование.

В области инновационного инвестирования в настоящее время есть недостаток в нормативных методических документах, касающихся оценки инновационных проектов, в особенности, финансируемых на основе государственно-частного партнерства. В связи с этим, следует разработать единые методические рекомендации о принципах, методах и показателях оценки эффективности инновационных проектов, которые будут применяться как частными, так и государственными субъектами инвестирования при отборе проектов. Основой таких методических рекомендации должна стать методика оценки эффективности использования бюджетных средств, предоставленных для реализации инновационных проектов, которую следует включить в №127-ФЗ.

1.2. Развитие косвенного налогового стимулирования инновационной деятельности.

Налоговое стимулирование инновационной деятельности, включающее в том числе налоговые льготы, имеет важное значение с точки зрения её финансового обеспечения. В мировой практике к числу основных инструментов налогового стимулирования относятся: снижение или обнуление налоговых ставок (налоговые преференции), налоговые каникулы, перенос убытков на будущие периоды, применение режима ускоренной амортизации, инвестиционный налоговый кредит, выведение из-под налогообложения отдельных объектов, специальные налоговые режимы, предусматривающие льготное или упрощенное налогообложение, налоговые вычеты (скидки) из налогооблагаемой базы по определенным видам затрат налогоплательщика.

Действующая в настоящее время система налоговых льгот, распространяющаяся на все инновационно-ориентированные организации, представлена следующими льготами: освобождение от НДС при реализации НИР и ОКР (в соответствии с подп. 16.1 п. 3 ст. 149 НК РФ), освобождение от НДС реализации прав на результаты интеллектуальной деятельности (в соот. с подп. 26 п. 2 ст. 149 НК РФ), единовременный учет расходов на приобретение электронно вычислительной техники (в соот. с п. 6. ст. 259 НК РФ), ускоренный порядок амортизации основных средств, используемых в научно-технической деятельности (в соот. с подп. 2 п. 2 ст. 259.3 НК РФ), освобождение от налога на прибыль средств целевого финансирования (в соот. с подп. 14 п.1 ст. 251 НК РФ), инвестиционный налоговый кредит (в соот. с ст. 67 НК РФ), пониженная ставка страховых взносов для некоторых видов высокотехнологичных компаний, упрощенный учёт затрат на НИОКР, льготы при учёте расходов на НИОКР, при этом ужесточается налоговое администрирование в части обоснования применения указанных льгот (ст. 262 НК РФ), возможность формирования резерва предстоящих расходов на НИОКР (ст. 267.2. НК РФ, в соответствие с №132-ФЗ «О внесении изменений в статью 95 части первой, часть вторую НК РФ в части создания благоприятных налоговых условий для инновационной деятельности» от 07.06.2011 г.).

Однако не все перечисленные выше налоговые льготы, являющиеся рычагами инновационного развития, активно используются российскими инновационными компаниями, в том числе, ввиду ограниченности их применения. Прежде всего, это относится к инвестиционному налоговому кредиту. Необходимо сразу оговориться, что понятие «налоговый кредит» в зарубежной практике отличается от понятия «инвестиционный налоговый кредит», нашедшего отражение в российском законодательстве о налогах и сборах. В отличие от России, налоговый кредит в большинстве зарубежных стран представляет собой вычет определенной суммы из суммы налога к уплате без обязательства впоследствии выплатить эту сумму в бюджет. В России инвестиционный налоговый кредит по налогам и сборам представляет собой только лишь форму изменения срока исполнения налогового обязательства, при которой налогоплательщику предоставляется возможность уменьшить платежи по налогу на прибыль организации с последующей уплатой суммы кредита и процентов (ст.67 НК РФ).

## Методы анализа и инструменты управления финансовыми рисками инновационной деятельности

При разработке некоторых положений настоящего исследования: модели типовых этапов инновационного проекта, методов управления рисками инновационного проекта, в том числе инструментов финансирования рисков, корпоративной политики управления рисками инновационного проекта, автор исходил из предположения, что для реализации наиболее эффективных мероприятий по управлению финансовыми рисками инновационных проектов, осуществляемых, прежде всего, финансовой службой предприятия, необходимо, чтобы содержание инновационного проекта, даже технически сверхсложного, было понятно широкому перечню заинтересованных лиц. Так, например, если предложить инвестору или финансовому консультанту, как стейкхолдерам проекта, для анализа финансовых рисков – обычный аванпроект или эскизный проект разработки нового двигателя или календарный план работ проекта, то документы объёмом 200-250 страниц, содержащие в основном только техническую информацию, вероятнее всего, не будут понятны данным категориям стейкхолдеров и проведение анализа финансовых рисков инновационного проекта окажется невозможным. Поэтому, при разработке инструментов управления финансовыми рисками проекта, первоочередной задачей является максимально возможная унификация содержания однородных инновационных проектов. Проведенное для решения данной задачи исследование показало, что наиболее правильным ее решением станет использование бизнес-процессного подхода.

Предложенный подход к представлению инновационного проекта для целей анализа на предмет выявления финансовых рисков и разработки схемы управления ими имеет ряд важных преимуществ, таких как:

– унификация содержания инновационных проектов при наличии возможности в рамках технологического направления или предприятия позволит сформировать аналитическую базу, в которой будет собираться информация о реализации инновационных проектов за доступный исторический период и в последствии дополняться на постоянной основе;

– приведение планов реализации инновационных проектов к сопоставимому виду позволит сравнивать с точки зрения оценки возможных рисков несколько альтернативных проектов;

– наличие типовых этапов реализации инновационного проекта позволит проводить единообразный количественный и качественный анализ рисков проектов.

Главным следствием реализации рисков инновационных проектов является увеличение проектного срока и стоимости проекта. Причем, одним из основных факторов риска является необходимость проведения большого объема доводочных работ. Совокупная стоимость таких работ определяется результатами технического анализа, испытаний опытных образцов и т.п. и может достигать до 80% от общей стоимости работ проекта.

Анализ финансовых рисков инновационных проектов представляет собой процесс идентификации, количественного измерения вероятности и возможных последствий их реализации.

Методы анализа рисков инновационных проектов объединяются в две группы: количественные и качественные методы. Как правило, на первом этапе анализа рисков инновационного проекта проводят качественный анализ, на втором этапе – количественный.

Главной задачей качественного анализа является идентификация возможных видов риска инновационного проекта, определение и описание источников рисков. Качественный анализ также предполагает описание возможного ущерба, его стоимостной оценки и разработку мер по обнаружению и предотвращению рисков. В настоящее время не разработано методологии, регламентирующей проведение качественного анализа инновационных проектов.

Качественный анализ рисков инновационного проекта аналогичен фундаментальному анализу, проводимому на рынке ценных бумаг. Среди качественных методов оценки риска наиболее часто используются следующие: метод мозгового штурма (brain-storm method); метод Дельфи; метод аналогий; метод экспертных оценок; различные методы балльной оценки риска; методы портфолио и др. Элементами качественного анализа рисков инновационных проектов являются: риск-регистры, реестры рисков, карты рисков, матрицы рисков и др.

Кроме того, в ходе качественного анализа рисков необходимо выявить источники и причины (или факторы, триггеры) риска, этапы и работы проекта, характеризующиеся высокими рисками. В результате такого анализа формируется карта и/или реестр рисков проекта, содержащий потенциальные зоны риска; все возможные виды рисков проекта; качественную оценку возможных негативных последствий реализации рисков.

Качественный анализ институциональных рисков предполагает оценку национальной инновационной системы на предмет возможности реализации конкретного инновационного проекта. В ходе качественного анализа корпоративных рисков проводится исследование системы менеджмента предприятия с точки зрения оценки эффективности управленческих решений в области планирования и реализации инновационных проектов. При этом одной из важнейших задач качественного анализа является также выявление причин рисков.

Например, причины финансовых рисков, прежде всего, риска недофинансирования инновационной деятельности очень разнообразны и включают:

- ухудшение финансового состояния предприятия;

- множественность источников финансирования проекта;

- повышение первоначальной стоимости проекта;

- увеличение длительности инвестиционной фазы проекта;

- неправильная оценка потребности в оборотных средствах в рамках проекта;

- некорректная оценка стоимости выхода на рынок и реальной структуры операционных затрат.

Для проведения качественного анализа рисков на примере исследуемых проектов была разработана форма риск-регистра (Приложение Д), по результатам заполнения которой сформирован реестр рисков инновационного проекта.

Риск-регистр как элемент качественного анализа рисков представляет собой аналитическую форму, предназначенную для определения экспертных оценок рисков проекта по заданным параметрам.

Реестр рисков - перечень рисков проекта, сгруппированных по заданным параметрам.

Анализ заполненных форм позволяет выявить наиболее рисковые этапы и работы инновационного проекта с точки зрения качественной оценки, а также конкретные виды рисков и примерную оценку их негативного влияния на результаты проекта.

На втором этапе анализа рисков проводится их количественный анализ. В современной российской практике количественной оценки рисков инвестиционных проектов наибольшее распространение получили такие методы как: метод корректировки ставки дисконта; метод достоверных эквивалентов (коэффициентов достоверности); анализ вероятностных распределений потоков платежей, анализ чувствительности, анализ сценариев, метод построения дерева решений проекта и имитационное моделирование рисков по методу Монте-Карло [49, 52, 61, 76, 91 и др.]. На заключительном этапе количественного анализа рисков проекта рекомендуется провести анализ осуществимости проекта «до финансирования» («before financing») и «после финансирования» («after financing»).

Для целей настоящей работы при оценке рисков инновационных проектов будет использована методика имитационного моделирования на базе метода Монте-Карло, проведён анализ осуществимости проекта «до финансирования рисков» и «после финансирования рисков». Ниже приведено описание выбранных для целей настоящего исследования методов количественного анализа рисков инновационных проектов.

Использование имитационного моделирования позволяет выявить многочисленные и сложно формализуемые факторы риска инновационного проекта. Анализ рисков инновационных проектов по методу Монте-Карло сочетает в себе методы анализа чувствительности и сценарного анализа. Метод Монте-Карло применяется в случае, если точные оценки параметров задать нельзя, а эксперты могут определить только интервалы возможных изменений критериев. Реализация метода имитационного моделирования Монте-Карло состоит в разработке математической модели проекта с неопределёнными значениями аргументов при их заданных вероятностях распределения, а также определении распределения вероятностей результатов проекта с учётом рассчитанных связей между изменениями варьируемых параметров.

## Формирование внутреннего контура системы управления финансовыми рисками инновационной деятельности

В данном параграфе исследован порядок использования разработанной во второй главе диссертационной работы методики создания и внедрения корпоративной системы управления финансовыми рисками инновационной деятельности в компаниях с государственным участием на примере АО «ОДК».

Первым этапом указанной методики является постановка задачи управления рисками и формирование организационной структуры управления рисками в компании. Здесь необходимо отметить, что разработка управленческих технологий не соответствует специальности автора настоящего исследования, поэтому при реализации данного этапа акцент будет сделан на формулирование и постановку задач в части формирования организационной структуры управления финансовыми рисками инновационной деятельности.

В теоретической части исследования был обоснован принцип, согласно которому при выборе организационной структуры системы управления рисками необходимо учитывать размер компании. При этом обосновывалось, что для крупного холдинга, имеющего головную компанию, в которой консолидируются финансовые потоки всех дочерних компаний, целесообразно использовать расширенный комбинированный подход. АО «ОДК» полностью подходит под данное описание и, следовательно, при разработке организационной структуры системы управления рисками этой компании должен быть использован комбинированный подход.

При этом в ходе реализации комбинированного подхода к созданию системы управления рисками в АО «ОДК» предполагается решить следующие задачи:

– сформулировать функции подразделения по управлению рисками в головной корпорации и функции аналогичных подразделений в предприятиях, входящих в нее;

– изложить перечень основных документов в области управления рисками;

– разработать формы текущего мониторинга эффективности системы управления рисками.

Первый или высший уровень организационной структуры системы управления рисками АО «ОДК» должен быть представлен комитетом по управлению рисками, входящим в Совет директоров компании. Главными функциями комитета по управлению рисками являются регламентирующая и контрольная.

Регламентирующая функция реализуется комитетом по управлению рисками посредством утверждения следующих документов в качестве обязательных к исполнению: организационной структуры системы управления рисками, политики управления рисками, процедур и регламентов по управлению рисками, методик оценки рисков, программы мероприятий по управлению рисками инновационных проектов компании и её бюджета, порядка принятия решений о его увеличении (на ежегодной основе).

В рамках исполнения контролирующей функции комитетом по управлению рисками проводится оценка эффективности функционирования системы управления рисками и контроль выполнения процедур и регламентов управления рисками (посредством рассмотрения предоставленных другими уровнями системы отчётов).

Следующая задача при разработке организационно-функциональной структуры системы управления рисками в организации состоит в назначении (создании) ответственного за эти процессы подразделения, представляющего исполнительный уровень системы управления рисками. Основной целью создания такого подразделения является обеспечение оптимального для акционеров и инвесторов соотношения между максимизацией прибыли, развитием и долгосрочной стабильностью организации. Вследствие этого, инициатором создания, в том числе, как собственного структурного подразделения, отдела, группы и т.д. (в зависимости от масштабов организации) по управлению рисками должна выступать финансовая дирекция организации.

Таким образом, обобщая вышеизложенное применительно к АО «ОДК», подразделение по управлению рисками – Отдел по управлению рисками - в этой компании должен быть создан внутри Финансово-экономического департамента. Основными функциями которого, по мнению автора, должны стать:

1.) Функция управления рисками, реализующаяся посредством:

организации эффективного управления рисками;

разработки методик оценки рисков;

ведения баз данных и агрегированной информации по рискам;

формирования реестра рисков проектов;

установления и мониторинга достижения границ значений уровней толерантности и лимитов верхнего уровня риска;

формирования и контроля исполнения системы ключевых индикаторов риска;

разработки инструментов и процедур управления рисками;

формирования программы управления рисками проектов;

разработки бюджетов на реализацию программы по управлению рисками проектов.

2.) Координационно-методологическая функция, включающая:

координацию процессов управления рисками проектов в компании;

обучение и консультирование по методологии процессов управления рисками;

создание и развитие методологической и нормативной базы СУР;

информационное обеспечение системы управления рисками.

3.) Контрольная функция, состоящая в мониторинге и оценке эффективности системы управления рисками, в том числе предоставление отчетов по контролю СУР на рассмотрение Совета директоров АО «ОДК».

На предприятиях, входящих в АО «ОДК», создавать целые отделы по управлению рисками нецелесообразно. На предприятиях корпорации предлагается назначить лицо или лица, в зависимости от масштабов инновационной деятельности, из числа сотрудников финансовой дирекции, которые будут выступать в качестве исполнителей или владельцев риска, и также как и Отдел по управлению рисками корпорации, будут представлять исполнительный уровень СУР. Для них предлагается закрепить следующие задачи:

выявление и оценка рисков;

разработка и исполнение мероприятий по управлению рисками;

мониторинг соблюдения лимитов на риск;

своевременная передача информации о рисках и мероприятиях в Отдел по управлению рисками корпорации;

предоставление отчетности по рискам в корпорацию;

фиксация и передача информации о реализовавшихся рисках.

В основании организационно-функциональной структуры системы управления рисками в АО «ОДК» должны находиться менеджеры инновационных проектов, специалисты в технической сфере, составляющие оперативный уровень СУР. Основная функция оперативного уровня состоит в осуществлении оперативного управления нефинансовыми рисками инновационного проекта. Задачами менеджеров являются:

выявление и экспертная оценка нефинансовых рисков проекта;

разработка и исполнение мероприятий по управлению рисками;

передача информации о реализовавшихся рисках проектов;

предоставление отчета о реализованных мероприятиях по управлению рисками.

На рисунке 4 представлены основные процессы в рамках взаимодействия функциональных подразделений по управлению финансовыми рисками инновационных проектов АО «ОДК» [189].