

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРЕДПРИЯТИИ

Представлена система организации и постановки риск-менеджмента на предприятии, которая наряду с финансовым менеджментом в настоящее время становится основным компонентом, позволяющим организовать эффективное управление компанией. В центре системы управления рисками лежит процедура выявления рисками, которая должна соответствовать теоретическим рекомендациям и быть внутренне и внешне сбалансирована, а так же ориентирована не только на предотвращение ущерба, но и на создание стоимости компании.

Ключевые слова: принципы корпоративного управления, стандарты риск-менеджмента, требования для создания классификации рисков, группы рисков, бизнес-процессы.

Корпоративный риск-менеджмент в работу российских компаний реального сектора начал внедряться совсем недавно и сейчас находится на стадии становления. Возможность корпорации оценивать, контролировать и эффективно управлять своими рисками является сильным конкурентным преимуществом и способствует оптимизации профиля «риск — доходность», использованию и размещению капитала, то есть способствует повышению стоимости для акционеров, стейкхолдеров, а также формированию финансово-устойчивой структуры компании.

Необходимость внедрения в корпоративное управление интегрированных систем управления рисками обусловлена, в первую очередь, со следующими факторами: резкое разрастание спектра рисков, которое в настоящее время становится основной характеристикой деятельности любой компании; изменение отношения к весомости риска. Компании стали уделять больше внимания управлению рисками. Увеличение статуса риск-менеджмента на организационном уровне; необходимость полномасштабной стратегии управления рисками в отношении технической, экономической, политической, правовой и экологической составляющей риска; возможность привлечения западных партнёров в отечественный инвестиционный процесс — всё это вынуждает российские компании использовать для оценки инвестиционных проектов весь спектр рисков, методы управления которыми приемлемы в международной практике. Данный процесс требует перестройки всех уровней корпоративного управления с целью создания риск-ориентированной модели корпоративного управления.

Репутация, а значит и интерес со стороны клиентов, потенциальных инвесторов, стейкхолдеров компании напрямую зависит от организации качественного и эффективного корпоративного управления, соответствующего современным стандартам управления и включающего в себя все возможные аспекты методик менеджмента.

Современная концепция корпоративного управления в компаниях реального сектора экономики, равно как и в любых коммерческих организациях,

объединяет усилия аудиторов и директоров и направлена не на снижение уровня риска, а на формирование потенциала роста стоимости компании с учётом риска. Таким образом, современное корпоративное управление компании должно быть организовано таким образом, чтобы заставить работать на себя все возможные риски, присущие его основной деятельности.

Выделим основные принципы организации эффективного корпоративного управления:

1. Ключевые компетенции: компания должна иметь в штате сотрудников, которые обладают достаточными знаниями, компетенциями и опытом для решения возложенных на них задач.

2. Ресурсы и процессы: компания должна обладать достаточным объёмом ресурсов или возможностью их мобилизации с целью реализации всех текущих и стратегических задач, а также сохранения финансовой независимости, ликвидности и платёжеспособности.

3. Непрерывность образования и развития: наличие возможности ключевых и рядовых сотрудников осуществлять непрерывное повышение квалификации в соответствии с поставленными перед ними задачами.

4. Компенсации и вознаграждения: оплата труда сотрудников происходит адекватно затраченным усилиям и получаемым банком доходам;

5. Независимость ключевых сторон, таких как внутренний аудит и управление рисками. Данные отделы подчиняются непосредственно руководству, в противном случае могут возникнуть ситуации, когда отделы будут негативно воздействовать друг на друга.

6. «Риск-аппетит»: руководство компании должно заранее определить уровень для каждого вида риска, в пределах которого оно может принимать управленческие решения. «Риск-аппетит» должен быть измерим для дальнейшего каскадирования этого показателя на все отделы.

7. Регулярное проведение внешних проверок работы инвестиционного банка с целью определения эффективных и целесообразных направлений деятельности.

8. Чёткость и иерархия ответственности: обязанности ключевых и рядовых сотрудников на всех уровнях должны быть чётко определены.

9. Раскрытие информации и прозрачность бизнеса.

10. Надёжность и честность ключевых фигур.

Корпоративное управление, организованное в соответствии с данными принципами, позволит сформировать конкурентоспособное предприятие с репутацией надёжного партнёра. Большинство указанных принципов реализовано в существующих стандартах риск-менеджмента, которые и стоит учитывать при организации корпоративного управления в компании. Данные стандарты направлены на избежание формирования в компании кризисной ситуации, которая нарушит её устойчивую работу и может спровоцировать уход основных клиентов, контрагентов и даже ключевых фигур менеджмента.

Однако существующие стандарты в большинстве своём разработаны внутренними аудиторами и в соответствии с требованиями ведущих фондовых

бирж. При этом существует и множество других компаний, целью которых в настоящий момент является не столько размещение акций или облигаций на бирже, сколько желание повысить эффективность внутренних бизнес-процессов. Для таких компаний методология риск-менеджмента будет направлена не столько на соответствие внешним регламентам, сколько на внедрение процессов внутреннего контроля, ориентированного на стратегическое развитие и наращивание стоимости организации, а также на управление следующими показателями с учетом риска: NOPAT, FCF, company Market Value, Book Value or Carrying Value. Предпочтения менеджмента при выборе показателей под риском продемонстрированы на рис. 1.



Source: Market Risk Management at Russian Power Companies. www.kpmg.com

Рис. 1. Предпочтения менеджмента при выборе показателя под риском

Очевидно, что снизить корпоративные риски до нуля невозможно, и зачастую это не является основной целью риск-менеджмента в компании. Помимо этого, приближение к нулевому значению требует высоких затрат на мероприятия по элиминированию рисков. Следовательно, необходимо выбирать наиболее оптимальный или компромиссный вариант соотношения «риск-доходность», и выбор этот обусловлен конкретными стратегиями компании.

На практике возникновение риск-менеджмента как новой философии стратегического управления в бизнесе приходится на середину 90-ых годов XX века. Развитие риск-менеджмента условно можно поделить на три этапа: риск-менеджмент в качестве функции отдела стратегического управления; применение подхода «снизу-вверх», при котором все виды рисков управлялись отдельно; комплексная система корпоративного управления рисками.

Применение комплексной системы даёт возможность получить сопоставимые оценки по всем видам риска и агрегировать их, так как: единое хранилище данных содержит согласованную и преобразованную информацию об открытых позициях и рыночных данных; формируется компромисс между моделями для отдельных видов рисков и моделью общего, интегрированного риска; внедряется система, способная анализировать различные факторы риска в единой интегрированной и согласованной среде.

Данный подход представлен в корпоративном риск-менеджменте (ERM), или интегрированном управлении риском на уровне всей организации. Однако внедрение в практику работы отечественных компаний интегрированных систем управления рисками в соответствии с западными стандартами — процесс длительный и весьма трудоёмкий. Менеджмент компаний зачастую не обладает развитым инструментарием, информационным и материальным обеспечением для внедрения систем управления риском в работу в силу следующих причин:

1. Отсутствие нормативного и методического обеспечения риск-менеджмента внутри компании, которое должно стать основой долгосрочной политики управления рисками.

2. Нехватка квалифицированных риск-менеджеров и сотрудников, имеющих опыт и необходимое образование по управлению рисками. Консалтинговый рынок РФ представлен преимущественно тремя группами «брендовых» консультантов: Marsh, «большая четвёрка» аудиторов (PWC, KPMG, E&Y, Deloitte&Touch), «Большая консалтерская четвёрка» (Oliver Wyman, McKinsey, Bain, BCG).

3. Высокие затраты на внедрение. По некоторым оценкам, затраты на внедрение риск-менеджмента в работу крупной компании составляют до 500 тыс. долларов США.

В настоящее время в качестве основы для построения системы управления корпоративными рисками, как правило, используется один из действующих стандартов управления рисками: Стандарт управления рисками Австралии и Новой Зеландии AS/NZS 4360:2004, стандарт управления рисками IRM, AIRMICALARM, управление рисками организации — интегрированная схема ERM, Базель II,III, ISO/IEC 31010:2009. Полный перечень стандартов и их целесообразность применения российскими компаниями представлены в табл. 1.

Таблица 1

Основные действующие стандарты риск-менеджмента

№	Название и разработчик	Основные характеристики	Целесообразность применения стандарта в современных условиях российскими компаниями реального сектора
1	2	3	4
1	Australian/New Zealand Risk Management Standard. AS/NZS 4360:2004	Основная цель стандарта — определить, выявить источник риска, отследить его развитие и влияние. Стандарт применим как для предприятий, так и для частных лиц. Стандарт содержит общие рекомендации и не применим для конкретной отрасли или экономической единицы	Возможно применение на различных уровнях организации: стратегическом, тактическом и операционном. Может быть использован в отдельных проектах, при поиске необходимых решений и при управлении отдельными зонами риска
2	A Risk Management Standard. FERMA, 2002	Рекомендации для внедрения риск-менеджмента на предприятии для специалистов без специальных навыков. Содержит алгоритм действий, не специализирован под конкретную структуру. Требует настройки	Не является обязательным, но применяется в целях построения системы управления для внутреннего пользования. Включает в себя требования к раскрытию информации

3	Enterprise Risk Management – Integrated Framework. OSO, USA, 2004	Разработан для использования внутренними аудиторами, цель которых — вывести компанию на фондовый рынок. Неприменим без привлечения внешнего специалиста	Обязателен, если компания намеривается осуществлять размещение ценных бумаг на нью-йоркской фондовой бирже
4	Basel II, III. Basel Committee on Banking Supervision. 2004. 2010	Применяется в банковской сфере. Стандарт подразумевает собой формирование резервов капитала для покрытия выделяемых в стандартах видов рисков	Не приемлем для применения в реальном секторе экономики, так как излишнее резервирование оттягивает финансовые ресурсы из операционной и инвестиционной деятельности и тормозит процесс увеличения капитализации компании
5	ISO 31000:2009 «Менеджмент рисков, методы оценки рисков». Международная организация по стандартизации	Самый последний из принятых стандартов, содержит общее руководство, но не детализированный перечень мер	Рекомендован к применению организациям, цель которых — интегрировать процесс управления риском в управление организацией, стратегию, планирование, менеджмент, процессы отчетности, политики, ценности и культуру организации

В практическом использовании эти стандарты дополняют друг друга и представляют собой общее руководство, применимое к любой компании в любой сфере деятельности, но, в свою очередь, достаточно сильно отличаются, с точки зрения их возможного использования (банковский сектор, требования к публичным компаниям, рекомендации к формированию внутренних бизнес-процессов и т. д.). Возможное использование связано с целым рядом особенностей, среди которых стоит отметить следующие:

- принятие стандартов и сертификация специалистов не гарантирует удовлетворительного качества работы;
- выполнение стандартов зачастую требует реструктуризации бизнес-процессов;
- необходимость соответствовать стандартам сужает возможности бизнеса, ограничивает уровень ответственности перед инвесторами, лишает компанию мобильности в принятии управленческих решений;
- принятие стандартов законодательно придаёт им принудительный характер, что лишает компанию возможности приобрести дополнительные конкурентные преимущества в глазах акционеров и потенциальных инвесторов;
- ограничение перечня рисков может привести к ложному представлению о безопасности компании;
- финансирование риска не может подлежать стандартизации;
- приемлемость риска напрямую зависит от предпочтений менеджмента и собственников, а стандартизация не может учесть предпринимательский фактор принятия риска;
- принятие риска третьими лицами носит сугубо личный характер.

Помимо этого, все представленные стандарты разработаны зарубежными экспертами для работы в условиях западного рынка. Конъюнктура экономики развитых стран существенно отличается от российской, что не позволяет полноценно применять западные стандарты. Применению западных стандартов в российских условиях препятствует низкая информационная насыщенность инфраструктуры бизнеса; отсутствие формализации бизнес-процессов и основных процедур текущей деятельности компаний; специфичность техник управления, принятых в компаниях; недостаток современных техник управления и кадровый дефицит в области риск-менеджмента. Все перечисленные причины резко снижают прозрачность бизнеса в области риск-менеджмента, а также его эффективное применение, ориентированное на достижение устойчивого экономического роста. Зачастую западные стандарты применяются формально с целью соответствовать тем или иным требованиям, в тоже время на практике применение стандарта остаётся поверхностным, не вовлеченным во всю деятельность компании. Для малого и среднего бизнеса неэффективность применения технологий западного риск-менеджмента усугубляется тем, что представленные стандарты ориентируются на управление ключевыми микроэкономическими параметрами (EVA, NOPAT, собственный капитал, MVA), использование которых не показательно в практике непубличных компаний.

Помимо этого, все представленные стандарты и рекомендуемые ими методики оценки и выявления рисков основываются на применении совершенно разных количественных методов, которые зачастую невозможно индивидуализировать под конкретный экономический субъект. В связи с этим, на наш взгляд, при организации и постановке риск-менеджмента на предприятии, целесообразно применять качественные методы оценки с целью определения рисков с позиции их значимости для каждой конкретной компании, а в дальнейшем осуществлять математический расчет с целью определения вероятностной степени влияния, то есть применять количественные методы.

В целом, система риск-менеджмента, как и любая другая система управления, основана на трех базисных компонентах — анализе, прогнозировании и контроле — и включает в себя стратегию и тактику риск-менеджмента. Стратегия управления рисками определяет основные направления риск-менеджмента и базируется на соблюдении принципа безубыточности деятельности и направлена на обеспечение оптимального соотношения между прибыльностью и уровнем принимаемых организацией рисков. Тактика управления заключается в конкретных приёмах и методах для достижения поставленной цели в определённых условиях. Задача тактики заключается в выборе из всех решений, не противоречащих стратегии, наиболее оптимального решения и наиболее приемлемых в данной ситуации методов и приёмов управления.

Таким образом, эффективность управления риском во многом зависит от умения использовать в полной мере все методы и приемы разрешения и снижения степени риска, то есть использовать весь существующий арсенал риск-менеджмента.

Исходя из этого, при постановке системы управления рисками необходимо применять положения действующих стандартов риск-менеджмента, так как они формируют общие руководящие принципы, гибкие в практическом применении, но при этом их необходимо адаптировать к конкретной компании. Адаптация в первую очередь осуществляется через формализованное описание системы, то есть составление уникальной классификации рисков. Целью формализации является выявление рисков, способных повлиять на результат деятельности компании, а также оценка вероятности их появления и возможной величины ущерба.

С целью выявления рисков можно использовать классические методики, такие как анкетирование и опрос ключевых сотрудников и топ-менеджеров компании, бенчмаркинг по рискам. Основной целью любой из методик по выявлению рисков является идентификация событий, которые могут оказаться рискованными для компании, катастрофическими или опасными. В результате появляется предварительный реестр рисков, который впоследствии необходимо сгруппировать по тематическим группам. С целью унификации и приобретения классификацией свойств прозрачности при формировании тематических групп необходимо определить единые шкалы оценки рисков по двум основным параметрам: ущерб и вероятность возникновения риска в заданный временной период. Временной период (временной горизонт), как правило, формируется в соответствии с циклами стратегического планирования.

Существует более 20 классификаций рисков корпоративного уровня, используемых в том числе в представленных выше стандартах. Наиболее распространённой классификацией рисков, применяемой отечественными компаниями реального сектора, является расширенная классификация FERMA: стратегические риски, финансовые риски, операционные риски, риски опасностей и угроз, юридические риски, вновь появляющиеся риски.

Анализ представленных стандартов и опыта внедрения в работу отечественных компаний системы ERM показал, что между отечественными и зарубежными классификациями рисков нет существенной разницы, за исключением того фактора, что иностранные авторы чаще, чем отечественные, говорят о необходимости взаимосвязи управления рисками и создания стоимости для акционеров.

Следовательно, более приемлемым подходом к классификации рисков компании реального сектора становится подход, учитывающий специфику организации конкретных бизнес-процессов, позволяющий определить и конкретизировать объект риск-менеджмента, соответствующий стратегии организации, уровню и этапу её развития. Поскольку с операционными рисками сталкивается любое из подразделений компании, то работу по выявлению рисков целесообразно вести сбалансированно и по всем направлениям. Подразделения дают экспертную оценку вероятности наступления рискового события и проводят сценарный анализ возможных последствий для компании в целом.

Исходя из степени проработанности указанной задачи, существующей методики управления рисками и его целей, сформулируем основные требования к классификации рисков компании реального сектора: необходимость учёта

как источника возникновения угроз, так и факторов создания стоимости; единая методологическая база для различных компаний, ситуаций и целей; возможность настройки в зависимости от различных рисков конкретной компании; необходимость способствовать реализации основной цели деятельности компании и соответствовать принципам системности, комплексности, непрерывности и целеполагания.

Исходя из этого, классификация рисков должна быть сбалансирована по следующим направлениям: источникам угроз и драйверов стоимости, независимости по отношению к преобразованиям бизнес-процессов и гибкости, принципам управления.

Таким образом, используя методологию создания стоимости, основные принципы управления рисками, методику создания стратегических карт управления, можно прийти к выводу, что наиболее целесообразно сбалансировать классификацию рисков, бизнес-процессы, области и сферы управления, а с учетом специфики деятельности компании реального сектора основные бизнес-процессы можно разделить на следующие группы: проектирование, работа с поставщиками и партнерами, осуществление текущей деятельности, поддержка рынка продукции, развитие дополнительных направлений. Совокупность вспомогательных процессов в общем виде не подлежит однозначной классификации, так как они в значительной степени зависят от специфики компании.

В качестве областей управления целесообразно выделить: организацию бизнес-процессов в целом, финансирование, реализацию инновационной деятельности, управление человеческими ресурсами. Среду управления формируют собственники бизнеса, менеджмент, государство и органы власти, социальная и внешняя среды. При использовании предлагаемого подхода области и среда управления могут быть изменены в зависимости от уточненных условий и целей классификации. Например, при проведении классификации в рамках отдельных проектов, а не применительно ко всей организации, области управления могут быть заменены на различные виды ресурсов (финансовые, информационные, энергетические, временные и т. д.). В зависимости от организационно-правовой формы компании, некоторые из элементов среды управления могут быть объединены, изменены или более детализированы.

Единой методологической базой в предлагаемой классификации будет проекция бизнес-процессов на области и среду управления. Характеристика гибкости в данном случае будет достигнута за счёт возможности определения частных рисков бизнес-процессов, формируемых средой и областью управления, а также консолидации частных рисков в группы и надгруппы.

Распределение деятельности компании по бизнес-направлениям, результаты которых непосредственно не связаны между собой, гораздо более целесообразно в целях снижения рисков, нежели использование классических приемов снижения риска (страхование, хеджирование, отказ), поскольку снижение рисков — достаточно сложный процесс, требующий ресурсов и участия многих сотрудников, а также жесткого контроля над разными сферами деятельности компании. Риски, выявленные при помощи предлагаемой классификации мож-

но оценить с высокой степенью точности (например, финансовые потери в результате возникновения просроченной дебиторской задолженности при работе с поставщиками и партнёрами), кроме того, они управляемы.

Адаптация предложенной классификации к работе конкретной компании заключается в выявлении характерных для неё частных рисков, групп и над-групп.

В предлагаемой классификации частными рисками являются первичные риски, возникающие в бизнес-процессах под влиянием среды и области управления. По результатам исследования структуры организации бизнес-процессов крупных российских компаний реального сектора можно выделить следующие группы рисков, относящиеся к влиянию области управления на бизнес-процессы: маркетинговые, организационные, IT, финансовые, инновационные, кадровые риски.

Следующие группы рисков формируются в бизнес-процессах под влиянием среды управления: риски действий собственников и спровоцированные действием менеджеров, политические, социальные риски и риски внешней среды. Данные группы рисков образованы при объединении частных рисков по областям и сферам управления.

Следующие группы рисков возникают под влиянием бизнес-процессов на сферы и области управления: проектные риски, риски снабжения и производства, риски реализации и поддержки рынка продукции, риски вспомогательных бизнес-процессов. В результате получаем достаточно ёмкую классификацию рисков, к которой в целях управления общим уровнем риска компании можно применить факторный анализ. При более глубоком анализе каждой из групп рисков можно выявить частные показатели риска и использовать их в дальнейшей стратегии управления рисками компании.

Цель этого способа классификации состоит в получении информации о фактическом положении дел не только основе проверок, ревизий, анализа, но и за счёт моделирования бизнес-процессов. Таким образом, использование этого метода предусматривает оценку уже существующих процедур риск-менеджмента и выявление новых направлений. Риск-аудит даёт возможность выявить сильные и слабые стороны процедур и методов контроля, направления их дальнейшего развития. Этот способ весьма эффективен, когда критические ситуации и наиболее весомые риски нужно выявить в сжатые сроки.

Впоследствии необходимо осуществить приоритизацию рисков по отношению к конкретной компании. Приоритизация, как правило, осуществляется методом экспертных оценок и позволяет получить оценки возможного ущерба от риска и вероятности его наступления.

Результатом данного этапа риск-менеджмента является индивидуальный корпоративный реестр рисков, в котором риски целесообразно располагать по мере убывания или возрастания взвешенной оценки ущерба. Подобный реестр позволит определить очередность действий по отношению к каждому из элементов полученного реестра рисков.

Следующим этапом при постановке системы риск-менеджмента на предприятии будет сравнение полученного реестра рисков с уровнем чувствительно-

сти компании к рискам. Этот уровень также определяется методом экспертных оценок, исходя из возможного размера убытка: какой компания может выдержать, а какой будет для неё критическим. Сравнение позволит выявить, какие риски на выбранном временном горизонте находятся до уровня толерантности к риску, какие — между уровнем толерантности и «болевым порогом», а какие могут привести к краху бизнеса в целом. От этого зависит управление рисками: важно понимать, на какие из них не стоит обращать внимание, какими должно заниматься руководство компании, а какие относятся к компетенции владельцев бизнеса.

Первый проведённый цикл управления рисками, безусловно, не выявит абсолютно все риски и угрозы, сопровождающие деятельность компании. Но каждый следующий цикл будет давать всё более и более достоверную информацию. В результате сформируется такая система риск-менеджмента на предприятии, которая позволит не только предотвращать потери в результате неопределённости, но и создавать стоимость компании с использованием различных уровней доходностей разных бизнес-процессов компании.

Риск предприятия в целом может быть представлен в виде интегрального показателя при консолидации всех групп рисков. Такой показатель имеет исключительно теоретическое значение при рассмотрении компании как объекта инвестиций в целях определения общего уровня риска и доходности.

Среди экономистов существует полемика в отношении целесообразности применения интегрального показателя риска компании. Однако его нельзя недооценивать в процессе деятельности компании. Недооценка может привести к неполной или некорректной оценке влияния тех или иных рисков на интегральный показатель. Происходит это по следующим причинам:

1. Существует целый ряд рискообразующих факторов, оказывающих взаимное воздействие на динамику сразу нескольких видов рисков.

2. Рискообразующие факторы, как правило, выделяются только в качестве факторов прямого воздействия на конкретные виды рисков, при этом игнорируется косвенное влияние или влияние второго порядка

Поэтому тенденция к излишнему селективному анализу рисков с рассмотрением воздействия на них всех факторов искажает интегральный показатель и понижает эффективность формируемых рекомендаций по оптимизации исследуемых рисков. Помимо этого, интегральные показатели снижают эффективность управления рисками на уровне бизнес-процессов.

Комплексный подход к исследованию рисков, т. е. учёт воздействия на интегральный показатель рисков прямого и косвенного воздействия, а также их взаимного влияния на всех уровнях деятельности организации позволит повысить эффективность управления рисками.

Настройка данной классификации по уровням и горизонтам планирования и управления в целом осуществляется при внедрении дополнительного классификационного признака — горизонта планирования — оперативного, тактического и стратегического уровня рисков. Подобное дополнение позволяет решить важную методологическую задачу — сформировать спектр рисков и рисковый портфель корпорации.

Спектр рисков — довольно статичная категория, изменяющаяся синхронно с изменением стратегии компании или в связи с изменением внешней среды. Структурно спектр рисков состоит из стратегических рисков и включает классы и отдельные группы рисков. Рисковый профиль формируется на основе оценки и мониторинга рисков, входящих в спектр рисков и состоит из тактических, операционных и некоторых частных рисков.

Таким образом, мы получаем комплексную и системную классификацию рисков компании, позволяющую выявлять, анализировать внешние и внутренние риски, осуществлять настройку системы с учётом специфики исследуемой компании, а также проводить факторный анализ риска с целью дальнейшего воздействия на отдельные компоненты интегрального показателя риска корпорации. Внедрение системы выявления рисков позволит улучшить финансовое состояние компании и повысить эффективность ее операционной деятельности, а также получить высокий инвестиционный рейтинг, более выгодно разместить капитал.

Литература

1. Бадалова А. Г. Управление рисками производственных систем: теория, методология, механизмы реализации: монография [Текст] / А. Г. Бадалова. М.: «Станкин», «ЯНУС-К», 2006. 328 с.
2. Шеметев А. А. Комплексное управление рисками в системе риск-менеджмента компании [Текст] / А. А. Шеметев // Современные научные исследования и инновации. Октябрь, 2011. Электронный ресурс. URL: <http://web.snauka.ru/issues/2011/10/3004>
3. Danthine J.–P., J. Donaldson «Intermediate Financial Theory» Prentice-Hall 2002.
4. John Hull. Risk Management and Financial Institutions. Prentice Hall Publishers, 2006. 528 с.
5. House Linacre, Jordan C. Hill. The professional handbook of financial risk management. Reed Education and Professional Publishing LTD. 2000.
6. Merton R. Finance Theory. Электронный ресурс. URL: www.prmia.org (дата обращения 18.02.2013)
7. Market Risk Management at Russian Power Companies. Электронный ресурс. URL: www.kpmg.com (дата обращения 18.02.2013)
8. Principles of good governance. Электронный ресурс. URL: www.prmia.org (дата обращения 18.02.2013)

Об авторе

Макарова Василиса Александровна — доцент кафедры финансовых рынков и финансового менеджмента НИУ ВШЭ, канд. экон. наук, доцент.

E-mail: vasilisa_m@mail.ru

V. A. Makarova

THE FORMATION OF RISK MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

The article describes a system for organizing and staging of risk management at the enterprise. At present the system of risk management, together with financial are going to become the main components of corporate economic governance. The process of risk identification is in the focus of implementation ERM system Classification should be matching the theoretical requirements of organization management and be externally and internally balanced. The system of risk management should be aimed not only at preventing damage, but also to creation value.

Keywords: principles of a corporate governance, risk management standards, the requirements for the risk classification, business-process, risk groups.