



УДК 005.334:330.131.7

**О.Г. Поскочина****ПРОБЛЕМЫ РЕАЛИЗАЦИИ СИСТЕМНЫХ РЕШЕНИЙ  
В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ПРЕДПРИЯТИЙ****O.G. Poskochinova****IMPLEMENTATION PROBLEMS  
OF THE ENTERPRISE RISK MANAGEMENT**

Рассматриваются современные концептуальные модели управления рисками предприятия. Анализируются актуальные для хозяйствующих субъектов проблемы практической реализуемости корпоративной модели риск-менеджмента с учетом специфики условий организации управления рисками на российских предприятиях.

**РИСКИ ПРЕДПРИЯТИЯ. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ. МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ. КОРПОРАТИВНЫЙ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ. КЛАССИФИКАЦИЯ РИСКОВ ПРЕДПРИЯТИЯ.**

In the article contemporary concepts of enterprise risk management are considered. Some actual for Russian enterprises problems of the corporate risk management concept practical implementation are analyzed.

**ENTERPRISE RISKS. RISK MANAGEMENT SYSTEM. RISK MANAGEMENT FRAMEWORKS. CORPORATE RISK MANAGEMENT. CLASSIFICATIONS OF ENTERPRISE RISKS.**

Изучение ряда авторитетных отечественных и зарубежных научных публикаций по проблемам разработки и реализации системных решений в области управления рисками на предприятиях [1–3, 5, 7, 8] позволяет констатировать следующее.

Созданная к настоящему моменту теоретико-методологическая база управления рисками предприятий представляется довольно ограниченной как в плане объектов исследования, так и в плане типов рисков, находящихся в центре внимания. Что касается объектов исследования – это в основном акционерные компании, а доминирующие типы риска – это финансовый (рыночный) и кредитный. Объясняется это тем, что первыми стали внедрять у себя системы управления рисками банки, также широкое развитие рынков финансовых инвестиций стимулировало распространение финансового риск-менеджмента, разработку методов оценки и моделирования рыночных рисков, что необходимо для выбора инвестиционных стратегий и для хеджирования. В то же время огромный пласт теории управления нефинансовыми рисками до последнего времени оставался вне зоны пристального внимания как со стороны ученых, так и предпринимателей практиков.

Кроме того, в настоящее время (впрочем, как и полвека до этого) управление рисками

более сосредоточено на управлении последствиями рисков, чем на выявлении и анализе их возможных причин и источников, т. е. превентивном управлении. Аргументация в пользу такого подхода заключается в том, что невозможно отслеживать все потенциальные источники рисков, выявлять все факторы каждого риска, поэтому более целесообразно подготовиться должным образом к возможным неблагоприятным последствиям, планировать мероприятия по быстрому выходу из кризисной ситуации с наименьшими потерями. Именно на создание методов и инструментов решения этой практической проблемы направлены усилия всех методологов управления рисками. И в этом плане необходимо преимущественно следующее: методики оценки рисков, прежде всего, с точки зрения расчета прогнозируемых последствий для предприятия, методы компенсации этих последствий, а также способы организации систем управления рисками, позволяющие эффективно выходить из кризисных ситуаций. Казалось бы, этого вполне достаточно для обеспечения стабильности функционирования и развития любого бизнеса. Однако практика деятельности предприятий в разных сферах экономики свидетельствует об обратном: кризисы, банкротства и падения рынков не прекращаются, а только усиливаются.

**Основные концептуальные модели управления рисками предприятий, реализуемые на практике.** На современном этапе развития методологии управления рисками определились следующие доминирующие модели ее системной реализации на предприятиях: а) структурно-функциональная модель; б) корпоративная (интегрированная) модель (также определяется как «комплексный риск-менеджмент»). Рассмотрим каждый из выделенных подходов, их особенности и организационно-методологические проблемы.

*Структурно-функциональная модель.* Базируется на структурно-функциональной форме внутреннего контроля применительно к контролю рисков на предприятии. Это понятие подразумевает действия различных единиц организационной структуры (линейно-функциональной, дивизиональной или матричной) по управлению рисками, определяемые особенностями их основных функций в рамках отведенного им функционального направления деятельности. Структурно-функциональная форма, таким образом, не предусматривает создания на предприятии какого-либо подразделения, специализированного под задачи управления рисками (соответствующего отдела). Так, особенности финансовых операций диктуют необходимость оценки связанных с этими операциями рисков, т. е. сопутствующего управления финансовыми рисками. Как правило, это включается в должностные обязанности руководителя соответствующего подразделения: финансовой службы, инвестиционно-фондового отдела. Руководитель этого подразделения несет ответственность за все риски, связанные с выполняемыми в нем операциями. Аналогичным образом должно осуществляться управление рисками в других функциональных подразделениях. Тем не менее, на практике на многих предприятиях с такой формой управления далеко не все отделы и службы занимаются управлением рисками на систематической основе. Предпочтение отдается финансовым, кредитным и проектным рискам ввиду их, как принято считать, наибольшей критичности. Остальные риски и угрозы (кадровые, информационные), как правило, находятся в компетенции служб безопасности, деятельность которых, однако, весьма специфична и едва ли может отождествляться с системой управления рисками.

Также в идеале при структурно-функциональной форме управления рисками соответствующие обязанности должны быть

внесены во все должностные инструкции сотрудников, с учетом меры ответственности за риски того или иного сотрудника. Но на практике на предприятиях это мало где имеет место. Поэтому и способы практической реализации данной формы управления рисками едва ли можно назвать полноценной распределенной системой управления рисками. Различные же неполноценные варианты этой формы, тем не менее, можно наблюдать на всех предприятиях наряду с более развитыми подходами и независимо от них.

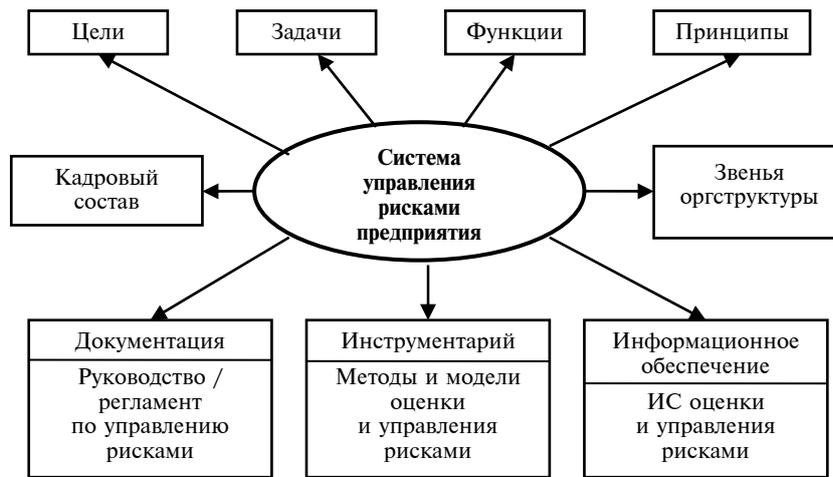
Следует отметить, что структурно-функциональная форма реализации управления рисками распространена на большинстве российских предприятий, причем сводится она в основном к управлению финансовыми и проектными рисками, что является функцией финансовых служб, инвестиционно-фондовых отделов и отделов управления проектным развитием.

К концу XX в. концептуальные подходы к управлению рисками предприятий претерпели существенные изменения, в частности сформировалась идеология корпоративного риск-менеджмента (подробнее см. 3). Новая идеология потребовала переосмысления структуры и элементов системы управления рисками (см. схему).

Можно сказать, что во многих организациях (прежде всего, в акционерных компаниях) экономически развитых стран наметилась тенденция к выстраиванию систем управления рисками, включающих набор элементов, адекватный полноценной организационной системе управления.

Таким образом, осуществляется переход от охарактеризованной выше структурно-функциональной модели системы управления рисками к корпоративной.

*Корпоративная модель.* Концепция и практические подходы к реализации данной модели систем управления рисками довольно широко внедряются сегодня на многих промышленных предприятиях (прежде всего, в крупных акционерных компаниях) экономически развитых стран, поэтому можно говорить о том, что именно эта модель управления рисками является на современном этапе доминирующей. Изучение и обобщение накопленного к настоящему времени опыта, связанного с различными аспектами применения данной модели, преимущественно на промышленных предприятиях [3, 5, 8], позволяет определить ее методологическую базу и дать ее системное описание (табл. 1).



Элементы системы управления рисками предприятия

Таблица 1

**Методологическая основа корпоративной модели управления рисками**

| Составляющие   | Характеристика   |
|--|--|
| Концепция риска  | Статистическая, риск – количественная характеристика, определяется как «вероятность – последствия (ущерб)».  |
| Способ классификации рисков                                  | Единого способа не выработано, единый признак классификации строго не выдерживается  |
| Организация системы управления рисками                       | Корпоративная система управления, в которой функции и задачи управления всем спектром рисков предприятия сосредоточены в отделе управления рисками                             |
| Базовый методический аппарат для оценки и управления рисками | Оценка: математические методы в экономике, финансовая математика, статистика; экспертные оценки.<br>Управление: методы страхования, отраслевая и географическая диверсификация |
| Ценность системы управления                                  | Увеличение стоимости бизнеса, наиболее полное удовлетворение интересов акционеров  |

Описанные ключевые составляющие методологической базы определяют способ формирования системы управления рисками на предприятии. Создание такой системы управления дает хозяйствующему субъекту возможность сформировать ресурсы, создать организационную структуру, разработать и внедрить в практику методы и инструменты оценки и контроля всех типов рисков, связанных с финансово-хозяйственной деятельностью. Состав и характеристика элементов системы управления рисками предприятия приведены в табл. 2.

**Анализ проблем корпоративной модели управления рисками.** Поясним, в чем заключаются наиболее критичные методологические проблемы рассматриваемой модели управления рисками, поскольку, как показывает практика, она работает недостаточно эффективно: корпоративные кризисы не прекращаются, а только усиливаются, являясь факторами развития кризисных ситуаций и спадов на мезо- и макроуровнях в различных экономиках.

*Проблема понимания и определения сущности риска.* Под риском подразумевается преимущественно количественная характеристика: «вероятность – последствия (ущерб)». Следовательно, в таком понимании риск – это не явление, а измерение. Риск отождествляется с его измерением, преимущественно с изменчивостью той или иной количественной характеристики во времени, такой как цена, процентная ставка или валютный курс. Отсюда естественным образом проистекают проблемы с нефинансовыми рисками, представляющими собой именно явления, а не измерения. Причем, большая часть таких рисков вообще не может быть измерена с точки зрения вероятности и последствий и, значит, в рамках данной концепции управления рисками, они вообще не считаются рисками. Но тогда как быть с положением о том, что комплексный риск-менеджмент должен управлять всем спектром рисков предприятия? Получается, что на деле управлению подлежат только финансовые риски, изменчивость которых можно просчитать.

Таблица 2

Система управления рисками (корпоративная модель)

| Элементы                                  | Описание  |
|---|---|
| Цель                                      | Исследование возможных последствий влияния рисков на предприятие и принятие мер по их нейтрализации.<br>Получение новых возможностей за счет принятия рисков. Создание условий для увеличения стоимости бизнеса   |
| Функции                                   | Оценка рисков, разработка решений по рискам, организация управления, контроль   |
| Задачи                                    | Разработка и совершенствование методической базы управления рисками.<br>Организация инфраструктуры управления рисками.<br>Распределение полномочий и ответственности за риски.<br>Регламентирование процессов управления рисками.<br>Обеспечение реализации регламентов и режимных процедур.<br>Сбор, обработка и учет информации, критичной с точки зрения управления рисками.<br>Выявление рисков.<br>Оценка рисков и расчет индикаторов, необходимых для формирования планов управления рисками.<br>Разработка и обеспечение реализации стратегических и оперативных планов управления рисками.<br>Планирование затрат на управление рисками.<br>Планирование корпоративного страхования.<br>Планирование собственного удержания рисков.<br>Планирование и обеспечение реализации превентивных мероприятий |
| Принципы                                  | Ориентация на создание стоимости (управление рисками – фактор повышения стоимости предприятия).<br>Управление рисками – фактор повышения благосостояния акционеров.<br>Повышение емкости риска (объема контролируемого, удерживаемого предприятием риска).<br>Интеграция рисков («портфельный подход» к рискам предприятия).<br>Комбинирование механизмов и инструментов управления рисками   |
| Кадровый состав                           | Риск-менеджер. Также, возможно, должности аналитика рисков и др. специалистов   |
| Звенья орг-структуры                      | Высшее звено – оценка и управление стратегическими рисками. Разработка стратегий управления рисками.<br>Среднее звено – отдел управления рисками, возглавляемый риск-менеджером – оценка и управление прочими (нестратегическими) рисками (отчетность перед высшим руководством), координация, консультирование и методическая поддержка.<br>Низовые звенья – на уровне подразделений – реализация стратегий и решений по рискам  |
| Документация                              | Внутреннее руководство / регламент по управлению рисками. Положение о подразделении управления рисками. Должностные инструкции риск-менеджера и специалистов отдела управления рисками  |
| Инструментарий                            | Методы выявления и оценки рисков:<br>актуарные расчеты;<br>экономический анализ;<br>графическое описание и моделирование;<br>комбинированные методы<br>Методы управления рисками:<br>регламентация;<br>передача рисков: страхование и хеджирование;<br>самострахование (фонды риска);<br>диверсификация;<br>разделение рисков;<br>стратегические и оперативные организационные изменения<br>Количественные метрики:<br>количественные характеристики рисков (вероятность, ущерб, стоимость удержания / переноса);<br>рейтинги рисков;<br>экономические показатели деятельности предприятия;<br>рейтинги эффективности методов и инструментов управления рисками   |
| Информационно-технологическое обеспечение | Информационно-аналитические системы и специализированные информационные системы управления рисками  |

*Проблема построения классификаций рисков.* Анализ ряда общепринятых в зарубежной практике классификаций рисков [7, 9, 10] позволяет прийти к выводу, что проблема выбора единого принципа (или признака) для их построения до сих пор не решена: авторы различным образом интерпретируют как принцип систематизации рисков, так и категории и классы рисков.

В нижеследующих таблицах приведены некоторые из наиболее удачных (но не без изъянов) классификаций, используемых на практике в управлении рисками зарубежных компаний.

Анализ приведенных примеров классификаций позволяет сделать следующие выводы.

Единый признак группировки рисков отсутствует. Так, рыночный риск может пониматься как самостоятельная категория, но может и включаться в группу финансовых рисков. Но можно встретить и обратное: финансовые риски включаются в категорию рыночного риска. Операционный риск может интерпретироваться как весьма узко, так и достаточно широко — с включением рисков физического ущерба (страховых рисков), кадровых рисков и политических рисков. Часто авторы классификаций выделяют стратегический риск как отдельный тип риска. Однако ряд рисков, относимых в эту категорию, вполне можно интерпретировать и как рыночные.

Таблица 3

Классификация рисков по М. Эллиотту [7]

| Категория (тип) риска | Класс риска  | Вид риска  |
|-----------------------|--|--|
| Операционный          | Бизнес-риск  | Падение спроса на товар.<br>Рост конкуренции                 |
|                       | Финансовый (риск неисполнения своих финансовых обязательств) | Не приводится  |
|                       | Эксплуатационный   | Сбой технической системы                                     |
|                       | Кредитный  | Не приводится  |
|                       | Риск опасности   | Риск ущерба имуществу.<br>Риск возникновения ответственности |
|                       | Риск потери репутации (бренда)                               | Не приводится  |
| Финансовый (рыночный) | Изменение цен  | Не приводится  |
|                       | Процентный   | Не приводится  |
|                       | Валютный   | Не приводится  |

Таблица 4

Классификация по Ф. Джориону [9]

| Категория (тип) риска | Класс риска   | Вид риска  |
|-----------------------|---|--|
| Бизнес-риск           | Риск продукции<br>Макроэкономический риск<br>Технологический риск |  |
| Другие риски          | Риск неблагоприятного события                                     | Юридический.<br>Риск ущерба деловой репутации.<br>Риск стихийного бедствия.<br>Регулятивно-политический риск |
|                       | Финансовый риск   | Рыночный<br>Кредитный<br>Риск ликвидности<br>Операционный риск   |

Таблица 5

Классификация по Р. Найту – Д. Притти [10]

| Категория (тип) риска                         | Класс риска   |
|---|---|
| Рыночные (хеджируемые)                        | Изменение цен на товары.<br>Процентный.<br>Валютный   |
| Риски опасности (страхуемые)                  | Риск физического ущерба.<br>Риск возникновения ответственности.<br>Риск прерывания бизнес-процессов |
| Операционные (диверсифицируемые)              | Риски отраслевых секторов.<br>Риски географических регионов   |
| Стратегические (нестрахуемые / нехеджируемые) | Конкурентный риск.<br>Риск репутации.<br>Риск потери поддержки инвесторов                           |

Интересно также отметить, что Ф. Джорион в своей работе [9] все риски группирует в две категории: бизнес-риск и другие виды риска. При этом другие виды риска подразделяются на риск неблагоприятного события и финансовый риск. Однако самое оригинальное в данной классификации то, что операционный риск отнесен к классу финансового риска.

Наиболее интересной представляется классификация Р. Найта – Д. Притти, где признаком служит метод управления, поставленный в соответствие определенному типу рисков. Однако этот признак нечеткий ввиду того, что установленные соответствия имеют лишь преимущественное значение, а на практике к одному типу рисков могут применяться инструменты, характерные для другого типа. Кроме того, инструменты могут комбинироваться.

*Проблема выявления рисков.* При выявлении всех рисков предприятия отделом управления рисками присутствует как бы «взгляд со стороны», и вероятность упустить из виду критичные риски достаточно велика, так как риск-менеджер, будучи по сути своей должности лишь координатором, не может знать все тонкости планирования и работы всех функциональных направлений и бизнес-процессов, следовательно, он не в состоянии четко определить, где именно могут проявиться факторы риска, какую информацию необходимо собирать и отфильтровать для их обнаружения. А сбор всей информации о дея-

тельности подразделений и бизнес-процессах невозможен физически. То же самое относится и к риск-аналитику, если такая должность в отделе управления рисками предусмотрена. Риск-аналитик – это специалист, владеющий методиками оценки рисков, но его управленческие компетенции не столь широки, чтобы позволить ему взять на себя функцию выявления всего спектра рисков предприятия.

Вариантом могли бы быть опросы и анкетирование менеджеров и специалистов. Так, зарубежные фирмы, оказывающие услуги риск-консалтинга, предлагают сегодня два основных подхода – «сверху вниз» и «снизу вверх» [3]. Однако эти подходы также не дают полной и объективной картины о рисках. Они могут служить лишь дополнительным средством.

*Проблема интеграции рисков и управления «совокупным риском» предприятия.* Проводники концепции комплексного риск-менеджмента провозглашают главным принципом управления рисками принцип интеграции. Они «ставят» на портфельный подход к рискам предприятия, предполагая, что мероприятия по снижению совокупного риска для предприятия всегда менее затратны, чем мероприятия, разрабатываемые по каждому риску в отдельности, даже когда затраты на управление отдельными рисками приемлемы с актуарной точки зрения. Как мы можем видеть в основных работах по корпоративному



(интегрированному) риск-менеджменту [3, 7, 9, 10], комплексное управление рисками подразумевает управление «совокупным риском предприятия», а не отдельными рисками, и при агрегировании рисков некоторые из них частично или полностью нейтрализуются, а предприятие по сути страхует «чистую подверженность риску», снижая за счет этого управленческие издержки.

Такие утверждения выглядят сомнительными. Во-первых, под «интеграцией» понимается некое агрегирование рисков. Однако количественные оценки рисков часто не подлежат суммированию. Например, как справедливо отмечено в [3]: «вероятность совместного события равна произведению вероятностей, а стандартное отклонение суммы равно не сумме стандартных отклонений, а корню квадратному дисперсии, равной сумме отдельных дисперсий и т. п.».

Во-вторых, едва ли возможно количественно оценивать все риски по единой методике. Это возможно в отношении некоторых однородных рисков, например рыночных.

В-третьих, встречается немало рисков, не поддающихся количественному измерению.

Таким образом, количественно измерить «совокупный риск предприятия» и финансировать «чистую подверженность риску» на практике оказывается весьма проблематичным.

И наконец, различные классы и виды рисков так или иначе потребуют различных методов управления.

Учитывая вышеизложенное, следует, что выражения «совокупный риск» и «чистая подверженность риску» выглядят достаточно абстрактными и их использование для практического риск-менеджмента предприятий нецелесообразно.

*Проблема неразработанности нефинансового аспекта управления рисками.* Целевым приоритетом рассматриваемой модели управления рисками является ориентация на создание стоимости (управление рисками как фактор создания стоимости и фактор повышения благосостояния акционеров), что обуславливает следующие ограничения и проблемы:

а) такая модель управления рисками подходит в основном для акционерных компаний;

б) задачи управления рисками понимаются и решаются преимущественно в финансовой плоскости, ввиду чего нефинансовые ас-

пекты и инструменты управления рисками не разработаны.

Наконец, *существует проблема оценки влияния управления рисками на увеличение стоимости компании*, поскольку экономико-математическая модель такой оценки не разработана, а на практике часто трудно оценить количественно, какие конкретно факторы оказали влияние на увеличение стоимости компании, какой вклад внесли в это увеличение мероприятия управления рисками. Увеличение стоимости бизнеса фактически может быть вызвано рядом факторов, не имеющих прямого отношения к риск-менеджменту. Поэтому на практике во многих случаях декларация о том, что управление рисками создает стоимость, остается только декларацией.

Итак, все рассмотренные проблемы актуализируются в связи с возрастанием значимости для современных предприятий критичных изменений в окружающей среде, с которой сопряжена их финансово-хозяйственная деятельность. Вот некоторые из таких критичных изменений:

- рост антропогенных факторов риска;
- возрастание роли нефинансовых рисков и усиление внимания к ним (например, к репутационному риску);
- актуализация роли слабоформализуемых и уникальных рисков в деятельности предприятий;
- усиление требований к качеству во всех аспектах деятельности экономических агентов (качество продукции и услуг, бизнес-процессов и систем управления);
- возрастание роли временного фактора риска;
- гиперкоммуникации и связанные с этим риски как следствие роста транснациональных компаний, глобализации бизнеса;
- гиперинформированность и связанные с ней риски, проблема учета и управления такими рисками.

Отмеченные явления, обозначающие тенденции развития процессов в новой экономике, критичные с точки зрения рисков диктуют необходимость приведения в соответствие теории и практики управления рисками предприятий, прежде всего, корректировки существующей корпоративной модели, эффективная реализация которой, как показывает анализ, является во многих отношениях проблематичной.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Вяткин, В.Н.** Управление рисками фирмы: программы интерактивного риск-менеджмента [Текст] / В.Н. Вяткин, В.А. Гамза, Ю.Ю. Екатеринбургский, П.Н. Иванушко. М.: Финансы и статистика, 2006.
2. **Гусев, В.С.** Экономика и организация безопасности хозяйствующих субъектов [Текст] / В.С. Гусев, В.А. Демин и др. СПб.: Питер, 2004.
3. **Корезин, А.С.** Введение в теорию корпоративного риск-менеджмента [Текст]: моногр. / А.С. Корезин. СПб.: Изд-во Политехн. ун-та, 2008.
4. **Макаревич, Л.М.** Управление предпринимательскими рисками [Текст] / Л.М. Макаревич. М.: Дело и Сервис, 2006.
5. **Чернова, Г.В.** Практика управления рисками на уровне предприятия [Текст] / Г.В. Чернова. СПб.: Питер, 2000.
6. **Шапкин, В.А.** Теория риска и моделирование рискованных ситуаций [Текст] / В.А. Шапкин, А.С. Шапкин. М.: Дашков и К°, 2007.
7. **Эллиотт, Майкл У.** Основы финансирования риска [Текст] / Майкл У. Эллиотт; пер. с англ. и под ред. И.Б. Котлобовского. М.: Инфра-М, 2007.
8. **Bell, Ph.** (2001) Product Defects and the Growing Culture of Claims [Text] / Ph. Bell. In Pickford J. (ed.) (2001) Mastering Risk, Vol. 1: Concepts, London, Pearson.
9. **Jorion, P.** (May 16, 2000). Value, Risk and Control: A Dynamic Process in Need of Integration [Text] / P. Jorion, London: Financial Times. Also reprinted in Pickford, J. (ed.) (2001) Mastering Risk, Vol. 1: Concepts, London, Pearson.
10. **Neil, A. Doherty** (2000) Integrated Risk Management [Text] / A. Neil. N. Y., McGraw-Hill.
11. **Rory, F. Knight** (2001). Real Benefits of Corporate Diversification [Text] / F. Knight Rory, J. Pretty Deborah. In Pickford J. (ed.) (2001) Mastering Risk, Vol. 1: Concepts, London, Pearson.

## REFERENCES

1. **Viatkin V.N., Gazma V.A., Ekaterinoslavskii Iu.Iu., Ivanushko P.N.** Upravlenie riskami firmy: programmy interaktivnogo risk-menedzhmenta. M.: Finansy i statistika, 2006. (rus)
2. **Gusev V.S., Demin V.A.** i dr. Ekonomika i organizatsiia bezopasnosti khoziaistvuiushchikh sub"ektov. SPb.: Piter, 2004. (rus)
3. **Korezin A.S.** Vvedenie v teoriu korporativnogo risk-menedzhmenta: Monografiia. SPb.: Izd-vo Politekhn. un-ta, 2008. (rus)
4. **Makarevich L.M.** Upravlenie predprinimatel'skimi riskami. M.: Delo i Servis, 2006. (rus)
5. **Chernova G.V.** Praktika upravleniia riskami na urovne predpriatiia. SPb.: Piter, 2000. (rus)
6. **Shapkin V.A., Shapkin A.S.** Teoriia riska i modelirovanie riskovykh situatsii. M.: Dashkov i K°, 2007. (rus)
7. **Elliott Maikl U.** Osnovy finansirovaniia riska. Per. s angl. i pod red. I.B. Kotlobovskogo. M.: Infra-M., 2007.
8. **Bell Ph.** Product Defects and the Growing Culture of Claims, in Pickford J. (ed.). Mastering Risk, Vol. 1: Concepts, London, Pearson, 2001.
9. **Jorion, P.** (May 16, 2000) Value, Risk and Control: A Dynamic Process in Need of Integration, London: Financial Times. Also reprinted in Pickford, J. (ed.) (2001) Mastering Risk, Vol. 1: Concepts, London, Pearson.
10. **Neil A. Doherty** (2000) Integrated Risk Management. N. Y.: McGraw-Hill.
11. **Rory F. Knight, Deborah J. Pretty.** Real Benefits of Corporate Diversification, in Pickford J. (ed.) (2001) Mastering Risk, Vol. 1: Concepts, London, Pearson, 2001.

---

**ПОСКОЧИНОВА Олеся Григорьевна** – проректор по учебной и научной работе, доцент Северо-Западного института повышения квалификации Федеральной налоговой службы России, кандидат экономических наук.

197342, ул. Торжковская, д. 10, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: fristile@list.ru

**POSKOCHINOVA Olesia G.** – Nord-West Federal Tax Service Training Institute.

197342. Torgkovskaya str. 10. St. Petersburg. Russia. E-mail: fristile@list.ru

---