



УДК 005.334:330.131.7

**А.С. Корезин, О.Г. Поскочинова****ИНТЕГРАЦИЯ ЭЛЕМЕНТОВ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА  
В ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ****A.S. Korezin, O.G. Poskochinova****INTEGRATING THE ELEMENTS OF RISK MANAGEMENT  
IN ENTERPRISE DEVELOPMENT PROJECTS**

Предложены концепция и метод оценки рисков, связанных с процессами управления развитием на предприятии, а также методика оценки качества системы управления развитием предприятия в контексте риска и устойчивости (экономической безопасности) на основе лингвистической шкалы и комплекса ключевых индикаторов риска.

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ ПРЕДПРИЯТИЯ; УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ; РИСКИ ПРОЕКТОВ РАЗВИТИЯ; УСТОЙЧИВОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ; ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ.

Described in the article is the concept and method of assessment of risks connected with enterprise improvement management processes. A quality and risk assessment method for the enterprise improvement management system is suggested, with the risk assessment method based on some key risk indicators.

ENTERPRISE RISK MANAGEMENT; ENTERPRISE IMPROVEMENT MANAGEMENT; IMPROVEMENT PROJECT RISKS; ENTERPRISE RESILIENCY; ENTERPRISE IMPROVEMENT MANAGEMENT PERFORMANCE.

Одна из важнейших областей управленческой деятельности практически на любом предприятии, в наибольшей степени актуализировавшаяся в последние десятилетия, — это управление развитием бизнеса. Проблемы разработки организационно-методологических подходов к управлению развитием стали наиболее критичными для многих предприятий, стремящихся сократить нарастающие конкурентные риски в условиях изменений, происходящих в ведущих экономиках мира с конца 80-х гг. XX в. (подробнее см. 4–6, 12], причем существенно возросли и темпы изменений внешней среды предприятий:

- глобально возросла доступность товаров / услуг;
- повысились требования конечных потребителей к качеству товаров / услуг, а также к скорости их предоставления;
- ввиду появления больших возможностей выбора, которые получили потребители, стало сокращаться время «жизни» товаров / услуг на рынке.

Как следствие отмеченных изменений, значительно возросли риски, связанные с

каждым аспектом процессов производства и доставки. Это потребовало смены приоритетов в стратегиях и подходах к управлению — большей ориентированности на предвидение, выстраивание упреждающих моделей бизнеса [2, 6], предполагающих систематические преобразования (проектное развитие и управление изменениями).

Таким образом, в последние десятилетия в менеджменте организаций актуализировалась проблема формирования эффективных систем управления проектным развитием с целью обеспечения меньшей уязвимости к нарастающим рискам, повышения антикризисной устойчивости бизнеса [8, 12]. И поскольку для любого субъекта предпринимательства непреложно действует тесная корреляция между непрерывным и эффективным развитием и снижением совокупного влияния на его деятельность рисков, область управления развитием должна быть включена в контекст задач стратегического риск-менеджмента, а именно, задача мониторинга развития со стороны последнего должна обеспечивать лучшую контролируемость факторов

рисков и их своевременную локализацию. В свою очередь, это позволяет, с помощью применения инструментов риск-менеджмента, создавать условия для сохранения и повышения устойчивости экономической системы, такой как производственное предприятие [3, 7].

В данной статье разграничим и уточним понятия «устойчивость функционирования» и «устойчивость развития» экономической системы [8].

Устойчивость функционирования экономической системы предполагает ее способность в приемлемые сроки и с приемлемыми затратами восстанавливать прежнее рабочее состояние, нарушенное после нештатных ситуаций, являющихся следствием реализации рисков.

Устойчивость развития предполагает способность к непрерывному развитию, что обеспечивается проектированием и управлением изменениями на основе разработки методов совершенствования бизнес-процессов и систем управления, таких как реинжиниринг, управление качеством, управление знаниями.

Причинами нарушения устойчивости экономической системы могут быть [8]:

а) деструктивные и дисфункциональные изменения в бизнес-системе вследствие воздействия внутренних и внешних факторов дезинтеграции / дестабилизации;

б) прерывание операционной деятельности вследствие реализации рисков (угроз);

в) запаздывание в развитии, несоответствие внутрисистемных изменений изменениям внешней рыночной среды.

Отсюда можно выделить три ключевых аспекта устойчивости экономической системы, такой как предприятие [8].

1. Организационная (системная) устойчивость (надежность структуры, ее элементов и их связей):

– структурная – с одной стороны, интегрированность оргструктуры, с другой – ее гибкость (модифицируемость), способность быстро адаптироваться к изменениям;

– коммуникационная – устойчивость организационных (управленческих) коммуникаций.

2. Операционная устойчивость – бесперебойность бизнес-процессов и достаточность

финансовых ресурсов для их поддержки (сокращение колебаний денежного потока).

3. Устойчивость развития – инновационная адаптация и системное управление изменениями; формирование организационных способностей (компетенций) как стратегических ресурсов управления развитием и антикризисной устойчивостью.

Первые два аспекта обеспечиваются с помощью системы риск-менеджмента (управления организационными и операционными рисками), третий – с помощью методов и инструментов управления развитием, но также при поддержке риск-менеджмента и системы корпоративного риск-контроля [9].

Выделим основные факторы обеспечения устойчивости предприятия:

– правильное определение параметров оргструктуры, способов обеспечения ее интегрированности, эффективности организационных коммуникаций;

– совершенствование бизнес-процессов, обеспечение их непрерывности;

– ограничение влияния случайностей (рисков), опасных и дестабилизирующих факторов на функционирование и развитие системы;

– своевременное определение зон и направлений организационных изменений, обеспечение эффективности их проведения.

Далее можно конкретизировать ключевые направления управленческой деятельности:

– выявление узких мест в структуре и организационных коммуникациях, определение эффективных механизмов структурной интеграции (в рамках существующей функциональной, процессной оргструктуры);

– планирование и контроль ключевых параметров бизнес-процессов, выработка критериев их оптимизации и методов усовершенствования;

– методическая поддержка и координация планирования посткризисного восстановления бизнес-процессов;

– выработка методов стабилизации денежного потока, адекватных внутренним ресурсам и возможностям рыночных инструментов резервного финансирования;

– генерирование импульсов организационных изменений, информационная и методическая поддержка проектирования и управления изменениями;



– выявление организационных способностей (компетенций) фирмы, имеющих определяющее значение для обеспечения устойчивости развития (а следовательно – антикризисной устойчивости), разработка подходов к их раскрытию и реализации.

Для того чтобы планировать и реализовывать отмеченные направления управленческой деятельности, необходимо на каждом предприятии создавать эффективную систему проектного управления развитием. Данная система должна обеспечивать достаточную результативность и экономическую эффективность проектов развития, что, в свою очередь, позволит лучше контролировать и снижать все системные риски предприятия [1]. Среди таких рисков выделим следующие:

- репутационный риск;
- конкурентный риск;
- риск инновационной адаптации;
- риск потери поддержки инвесторов.

В силу своего системного влияния на деятельность предприятия реализация любого из перечисленных выше рисков может приводить к кризисным ситуациям и снижению уровня экономической безопасности хозяйствующих субъектов [13].

*Методика исследования.* Учитывая вышеизложенное, риск-менеджерам целесообразно оценивать и включать в стратегии риск-менеджмента не только предпринимательские риски, но и риски, связанные с развитием. Отправным моментом для оценки этих рисков должна быть регулярно проводимая процедура оценки качества действующей на предприятии системы управления развитием. Исходя из определенного уровня качества системы управления дается общая оценка совокупного системного риска для предприятия на ближайшую перспективу. Совокупный системный риск включает перечисленные выше основные системные риски.

Для оценки качества системы управления развитием можно использовать оценочную шкалу (см. приведенный далее рисунок), а для последующего более детального анализа рисков – комплекс ключевых индикаторов риска.

Чтобы описать каждый уровень шкалы, необходимо задать перечень критериев, которые позволят позиционировать рассматриваемую систему управления развитием на

соответствующем уровне. Продвижению вдоль перечня критериев соответствует своя градация оценочной шкалы.

Можно сформулировать эти критерии следующим образом:

- степень понимания у руководства и сотрудников того, что дает система управления развитием для предприятия;
- наличие у руководства четкой концепции управления развитием;
- на кого возложена ответственность за управление развитием и как она определяется;
- способ распределения обязанностей по управлению развитием;
- способ распределения полномочий по осуществлению различных аспектов управления развитием;
- способы принятия решений по иницированию процессов управления развитием;
- степень стандартизованности процессов управления развитием и уровень их описания;
- наличие особой инфраструктуры для управления развитием;
- способы координации действий всех участников процессов управления развитием;
- степень планируемости управления развитием (регулярность или «от случая к случаю»);
- стороны деятельности предприятия, на которые распространяются проекты управления развитием;
- контролируемость процессов управления развитием (кем и в какой форме, с какой периодичностью);
- документируемость процессов и процедур управления развитием;
- наличие механизмов стимулирования сотрудников к участию в управлении развитием;
- способы выявления проблем развития на предприятии (кто проводит соответствующие исследования);
- уровень информационно-технологической поддержки управления развитием;
- как структурирована система управления развитием;
- наличие инновационной направленности в развитии методов и технологий управления развитием.

На основе построенного перечня критериев можно предложить одно из возможных описаний каждого из уровней шкалы.

*Уровень 0: «Отсутствует»*

У руководства нет никакой определенной концепции управления развитием. Нет понимания, почему следует создавать такую систему управления и что она дает для предприятия. И так как ответы на самые первые вопросы отрицательны, остальные вопросы естественным образом отпадают.

*Уровень 1: «Анархия»*

Руководство не имеет четко сформированного представления о сути проблем управления развитием своего предприятия. А поскольку такого представления нет, то нет ни концепции, ни стратегий структурирования соответствующей системы управления, а именно: специальной инфраструктуры, распределения функций, обязанностей и полномочий. Решения по инициации проектов развития в разных аспектах деятельности принимаются по мере появления производственных или финансовых проблем руководителями каждого из подразделений, сталкивающегося с этими проблемами, и обычно только тогда, когда их нельзя преодолеть в рамках сложившихся условий, нередко в моменты выхода ситуации из-под контроля. Так как миссия высшего руководства по систематическому развитию на предприятии отсутствует, процессы принятия решений на нижестоящих уровнях иницируются от случая к случаю.

*Уровень 2: «Фольклор»*

На предприятии выработана определенная практика решения проблем развития и управления изменениями. Руководством разработаны регламенты управления проектами развития. Но для улучшения и контроля выбраны только те аспекты деятельности, которые наиболее критичны для ключевых бизнес-процессов. Ответственность за определенные области улучшений и проекты развития возложена на руководителей соответствующих подразделений, которые и контролируют все связанные с этим процессы. Процессы управления развитием не стандартизированы, они выполняются в произвольной форме, на усмотрение конкретных менеджеров. Специальной инфраструктуры для управления проектным развитием не существует. Также не внедрены программы обучения сотрудников новым методам и технологиям развития бизнеса. Используется при-

нятый на предприятии ограниченный набор методов и инструментов управления. Проблемы развития специально не исследуются и не выявляются, а значит и не предупреждаются, они решаются по мере возникновения.

*Уровень 3: «Общие стандарты»*

У руководства предприятия существует необходимое понимание значения управления развитием, но в концепциях и стратегиях развития оно ориентировано на общепринятые стандарты, разрабатываемые специализированными авторитетными организациями по стандартизации и качеству. Основными ориентирами являются стандарты международной организации ISO. Удовлетворение их требованиям считается критерием развития. Так, осуществление проекта по созданию системы менеджмента качества в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001 рассматривается как достаточное условие обеспечения конкурентоспособности и привлечения клиентов. В результате мотивации к разработке собственных концепций совершенствования бизнес-деятельности на предприятии не существует, что обуславливает и отсутствие необходимости в создании какой-либо постоянно работающей инфраструктуры управления проектами развития. Так как руководство предприятия признает сложность самостоятельного проектирования и управления изменениями, когда возникает необходимость в осуществлении проектов, предпочтение отдается сторонним организациям — специализированным консалтинговым и технологическим компаниям.

Таким образом, развитие предприятия заключается, главным образом, в «подтягивании» под совершенствующиеся международные стандарты. Стремление им соответствовать создает у руководства мотивацию к внедрению на предприятии специализированных обучающих программ.

*Уровень 4: «Интегрированный»*

У руководства предприятия существует глубокое понимание проблем управления развитием, а также осознание того, что формирование собственной корпоративной системы управления развитием крайне важно для стабильности бизнеса. Разработана и соответствующая миссия, которая доведена до всех сотрудников. Высшее руководство берет



на себя всю ответственность за стратегические проекты развития, а оперативное управление изменениями, осуществляемое на нижестоящих уровнях, в полной мере контролируется. Разработана целостная стратегия управления развитием в масштабе всего предприятия. Процессы управления изменениями формализованы в соответствии с реализуемой стратегией. Полномочия распределены по зонам ответственности. Каждый критически важный процесс документируется, и высшее руководство имеет систему обратной связи, что облегчает мониторинг с его стороны. Сформирована инфраструктура управления развитием, совещательным органом в которой выступает проектный комитет, а координирующим и рабочим органом – межфункциональная группа. Создана система обучения сотрудников новым методам и технологиям совершенствования производства. Исследованиями и анализом проблем развития занимаются высококомпетентные эксперты. Производится оценка результативности и эффективности реализуемых программ и проектов развития. Существуют механизмы стимулирования менеджеров и персонала к планомерному проведению программ управления развитием. Арсенал методов, механизмов и инструментов управления развитием достаточно широк. Информационно-технологическая поддержка управления развитием и изменениями планомерно развивается. Данный уровень в целом соответствует «лучшим практикам» управления развитием.

#### *Уровень 5: «Организационные компетенции»*

Со стороны руководства предприятия проектное управление развитием видится не просто как практический инструмент, но как некая философия управления предприятием. Применяется ресурсный подход к управлению, заключающийся в формировании организационных способностей (компетенций) как внутренних стратегических ресурсов развития. Такие компетенции реализуются в форме интегрированных систем и механизмов управления, служащих ключевыми факторами устойчивого развития предприятия. При этом управление развитием тесно интегрировано с другими системами менеджмента: происходит конвергенция [7], в процессе которой методы, механизмы и инструменты, свойственные разным систе-

мам менеджмента, комбинируются и синтезируются. Все процессы управления развитием интегрируются с системой управления качеством, а также с управлением знаниями, а устойчивость развития обеспечивается системой корпоративного риск-менеджмента. Как средство интеграции и координации, информационно-аналитической и методической поддержки создается особый организационный ресурс – служба, являющаяся «компетентным центром» предприятия. Практическое управление изменениями опирается на широкую разработанную теоретическую базу.

Итак, мы предложили описание каждого из пяти уровней шкалы, которая может использоваться как инструмент оценки системы управления развитием на предприятиях. Как видим из рисунка, оценкам каждого уровня с позиции стратегического управления поставлены в соответствие оценки с точки зрения риск-менеджмента, которые отражают общий системный риск для предприятия, следствием реализации которого может быть потеря экономической устойчивости (экономической безопасности предприятия) в любой момент времени на протяжении заданного горизонта стратегического плана риск-менеджмента.

Далее для детальной оценки рисков, обусловленных определенным уровнем качества конкретной системы управления развитием, необходимо задать *ключевые индикаторы риска*. Можно предложить четыре группы таких индикаторов, отражающих основные аспекты процессов управления развитием.

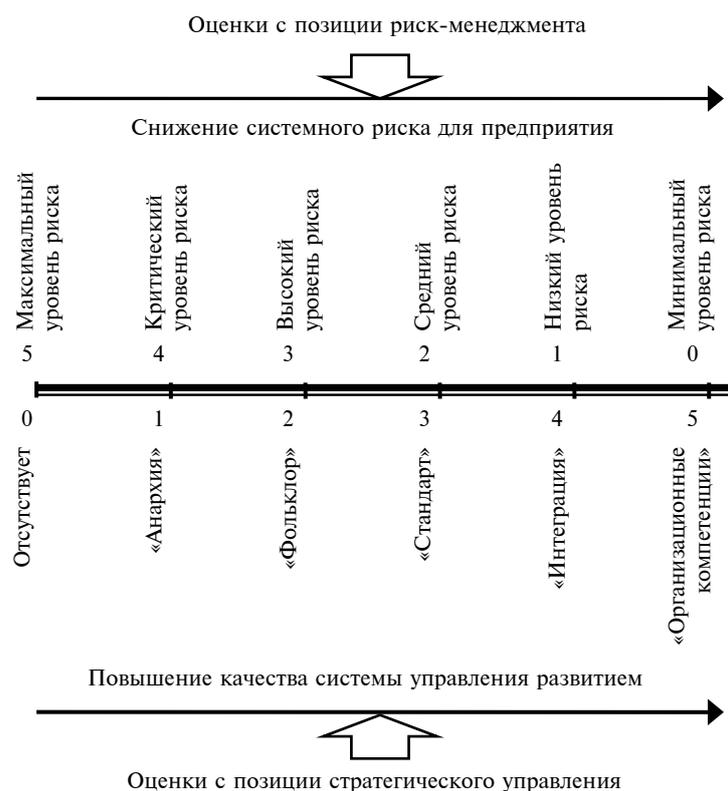
Первая группа индикаторов – *индикаторы управленческого риска*. Далее предлагаются соответствующие формулировки. Степень присутствия того или иного индикатора в системе управления развитием можно оценивать по балльной шкале.

#### **Индикаторы управленческого риска**

1. Незавершенность организационных механизмов для раскрытия возможностей генерирования идей развития.

2. Наличие (недостаточная сглаженность) противоречий и несоответствия интересов разных групп при проведении проектов изменений.

3. Недостаточная степень консолидации усилий и знаний всех участников проектов изменений.



Шкала оценки качества системы управления развитием предприятия

4. Отсутствие (или слабая действенность) механизмов стимулирования сотрудников к активному участию в проектом развитии.

5. Недостаточная обучаемость менеджеров и персонала новым методам и технологиям совершенствования производства и управления.

6. Падение уровня квалификации и компетенции сотрудников, занимающихся проектным развитием, несоответствие уровню решаемых задач.

7. Недостаточная надежность и несвоевременность информационно-аналитического обеспечения проектов развития.

8. Неактуализируемость методической базы по управлению проектами развития и изменений.

9. Наличие проблемы координации действий и процессов в проектах изменений.

10. Наличие недокументируемых процессов и процедур, критичных для организации проектного развития.

11. Неотлаженная система информационных коммуникаций для управления проектами развития.

12. Неформализованные процедуры сигнализирования о произошедших и потенциально возможных инцидентах в проектах.

13. Незавершенность организационных механизмов оперативного разрешения проблем и урегулирования инцидентов в проектах.

14. Неактуализируемость базы знаний по ключевым аспектам управления развитием.

15. Не востребуемость базы знаний (или отдельных ее блоков) по ключевым аспектам управления развитием.

16. Незащищенность внедряемых изменений от непредусмотренных вредоносных действий сотрудников.

17. Незакрепленность новых подходов и методов действий в организационной культуре.

Далее сформулируем вторую группу индикаторов, которую определим как *индикаторы стратегического риска*, под чем подразумевается риск несоответствия стратегическим целям, а именно: в какой степени проектное управление развитием способствует достижению стратегических целей бизнеса. Уровень каждого индикатора оценивается также по балльной шкале.

### Индикаторы стратегического риска

1. Сужение спектра измеряемых возможностей и выгод, которые предполагается получить за счет реализации проектов и программ развития.

2. Ограниченные возможности по адаптивности к изменениям внешней и внутренней среды.

3. Неполное раскрытие возможностей и выгод от реализации упреждающих стратегий.

4. Ограниченные возможности привлечения капитала.

5. Падение доверия к предприятию со стороны заинтересованных лиц.

6. Ослабление подготовленности к финансовым спадам и кризисам.

7. Несоответствие возрастающим требованиям клиентов к качеству продукции.

8. Несоответствие возможностей быстрой адаптации к изменениям в требованиях регулирующих органов.

9. Несоответствие возможностей быстрой адаптации к изменениям в международных стандартах производства и качества продукции.

10. Увеличение времени на инновационную адаптацию.

Следующие две группы индикаторов — количественные метрики. Первая из них — *индикаторы риска падения результативности*. Поскольку средством развития является проект (программа) организационных изменений, индикаторы риска падения результативности связаны с оценкой проблем реализации проектов (программ). Определим их содержание.

#### Индикаторы риска падения результативности

1. Рост доли неудавшихся проектов (программ) развития в общем количестве принятых;

то же — в разрезе функциональных областей деятельности предприятия.

2. Нарастание суммарных потерь в результате неудавшихся проектов.

3. Рост доли проектов, не укладываемых в запланированные сроки.

4. Рост доли проектов, не укладываемых в бюджет.

5. Снижение уровня квалификации участников проектов развития.

6. Увеличение количества замечаний по организации и ведению проектов (программ).

7. Рост числа непредвиденных инцидентов в проектах.

8. Появление проектов (программ) с возникшими инвестиционными проблемами (конфликтами) (недостаток или несвоевременность инвестиций).

9. Увеличение масштабов финансовых отклонений в проектах.

10. Рост доли проектов, не достигших планируемых инвестиционных показателей.

11. Увеличение времени простоев (прерываний проектов), дней (часов).

12. Нарастание издержек на разрешение проблем, ликвидацию инцидентов в проектах.

13. Увеличение времени, затрачиваемого на ликвидацию возникших проблем (инцидентов) в проектах, дней.

14. Существенное (критическое) увеличение бюджета на проекты (программы) развития, в том числе в разрезе отдельных проектов (программ).

Далее предлагается рассмотреть еще одну, последнюю, группу количественных метрик, определяемую нами как *индикаторы экономического риска*, т. е. риска, связанного с неблагоприятными изменениями ключевых экономических показателей, характеризующих экономическую эффективность проектов развития.

#### Индикаторы экономического риска

1. Критическое увеличение периода окупаемости.

2. Снижение дохода на инвестиции (ROI).

3. Низкая (неоправданная расчетами) экономия на персонале в результате внедрения инновационных технологий.

4. Недостаточное (по сравнению с прогнозируемым по проекту развития) сокращение операционных издержек.

5. Критический (неоправданно высокий) рост бюджета на проекты (программы) развития по отношению к росту операционных доходов.

6. Критическое увеличение доли бюджета на проекты (программы) развития в выручке, %.

7. Снижение (по сравнению с прогнозируемым по проекту развития) экономической добавленной стоимости (EVA).

Таким образом, оценка и контроль всех рассмотренных ключевых индикаторов риска состоит в определении их критичности, приоритетности, выяснении причин и существенности изменений и разработке рекомендаций по корректировке подходов к управлению развитием предприятия в целом или отдельных функциональных областей его деятельности. Индикаторы риска падения результативности и экономической эффективности управления развитием следует переоценивать ежегодно, так как они содержат критические количественные метрики, имеющие значение для контроля уровня устойчивости (экономической безопасности) предприятия [8, 12]. Оценку позиции и

«движения» системы управления развитием по оценочной шкале качества можно осуществлять с различной периодичностью, в зависимости от степени стабильности среды, в которой функционирует предприятие.

Итак, в статье раскрыт методический подход к комплексной оценке и мониторингу качества и рисков системы проектного управления развитием предприятия, что следует осуществлять в контексте стратегического риск-менеджмента, а результаты использовать при формировании и корректировке соответствующих риск-стратегий [10, 11].

Предложенная система ключевых индикаторов риска содержит метрики, которые могут быть полезны для стратегического контроля общего уровня устойчивости (уязвимости) к рискам и, соответственно, антикризисного потенциала хозяйствующего субъекта.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Тарасов А.В., Шлячков Н.С. Определение риска и доходности инвестиций на основе потенциала развития компании // Экономика и управление. 2010. № 11(61).
2. Балдин К.В., Передеряев И.И., Голов Р.С. Управление рисками в инновационно-инвестиционной деятельности предприятия: учеб. пособие. М.: Дашков и К°, 2009.
3. Барикаев Е.Н. Управление предпринимательскими рисками в системе экономической безопасности. М.: ЮНИГГИ, 2008.
4. Бриджес У. Управление компанией в период структурных изменений. М.: Вильямс, 2007.
5. Васильев В. Методика управления рисками в инновационно активных компаниях // Проблемы теории и практики управления. 2010. № 7. С. 37–49.
6. Вивек Ранадиве. Предвидение: Новая эволюционная упреждающая модель бизнеса. М.: Эксмо, 2008.
7. Корезин А.С. Корпоративные механизмы

обеспечения экономической безопасности предприятия. СПб.: ПаркКом, 2008.

8. Корезин А.С. Менеджмент и контроллинг безопасности предприятия. СПб.: ПаркКом, 2011.

9. Корезин А.С. Основы концепции корпоративного риск-контроля // Вестник КазЭУ. 2008. № 2.

10. Корезин А.С. Специфика планирования в системе корпоративного риск-менеджмента // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2008. № 4(61). С. 264–269.

11. Кудрявцев А.А. Интегрированный риск-менеджмент. М.: Экономика, 2010.

12. Човушян Э.О., Сидоров М.А. Управление риском и устойчивое развитие. М.: Изд-во РЭА им. Г. Плеханова, 1999.

13. Гриффин Э. Управление репутационными рисками: Стратегический подход. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.

#### REFERENCES

1. Tarasov A.V., Shliachkov N.S. Opredelenie riska i dokhodnosti investitsii na osnove potentsiala razvitiia kompanii. *Ekonomika i upravlenie*. 2010. № 11(61). (rus)
2. Baldin K.V., Perederiaev I.I., Golov P.C. Upravlenie riskami v innovatsionno-investitsionnoi deiatel'nosti predpriatiia: uchebnoe posobie. M.: Dashkov i K°, 2009. (rus)

3. Barikaev E.N. Upravlenie predprinimatel'skimi riskami v sisteme ekonomicheskoi bezopasnosti. M.: IuNIGGI, 2008. (rus)

4. Bridzhes U. Upravlenie kompaniei v period strukturnykh izmenenii. M.: Vil'iams, 2007. (rus)

5. Vasil'ev V. Metodika upravleniia riskami v innovatsionno aktivnykh kompaniakh. *Problemy teorii i praktiki upravleniia*. 2010. № 7. S. 37–49. (rus)

6. **Vivek Ranadive.** Predvidenie: Novaia evoliutsionnaia uprezhdaiushchaia model' biznesa. M.: Eksmo, 2008. (rus)
7. **Korezin A.S.** Korporativnye mekhanizmy obespecheniia ekonomicheskoi bezopasnosti predpriiatiia. SPb.: ParkKom, 2008. (rus)
8. **Korezin A.S.** Menedzhment i kontrolling bezopasnosti predpriiatiia. SPb.: ParkKom, 2011. (rus)
9. **Korezin A.S.** Osnovy kontseptsii korporativnogo risk-kontrolia. *Vestnik KazEU*. 2008. № 2. (rus)
10. **Korezin A.S.** The specific traits of planning in corporate risk management. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal. Economics*, 2008, no. 4(61), pp. 264–269. (rus)
11. **Kudriavtsev A.A.** Integrirovannyi risk-menedzhment. M.: Ekonomika, 2010. (rus)
12. **Chovushian E.O., Sidorov M.A.** Upravlenie riskom i ustoichivoe razvitie. M.: Izd-vo REA im. G. Plekhanova, 1999. (rus)
13. **Griffin E.** Upravlenie reputatsionnymi riskami: Strategicheskii podkhod. M.: Al'pina Biznes Buks, 2009. (rus)

---

**КОРЕЗИН Александр Сергеевич** – профессор кафедры «Налогообложение» Северо-Западного института повышения квалификации ФНС России, доктор экономических наук, профессор. 197342, ул. Торжковская, д. 10, Санкт-Петербург, Россия. E-mail: aleckor@yandex.ru

**KOREZIN Aleksandr S.** – Nord-West Federal Tax Service Training Institute. 197342. Torgkovskaya str. 10. St. Petersburg. Russia. E-mail: aleckor@yandex.ru

**ПОСКОЧИНОВА Олеся Григорьевна** – проректор по учебной и научной работе, доцент Северо-Западного института повышения квалификации ФНС 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

---