

Стандарты управления рисками

Источник: http://rrms.ru/upload/common/doc/Doc-pdf_RU_2005.pdf

Вступление

Стандарты управления рисками (Risk Management Standard) - это результат совместной работы нескольких ведущих организаций, занимающихся вопросами риск менеджмента в Великобритании - Института Риск Менеджмента (IRM), Ассоциации Риск Менеджмента и Страхования (AIRMIC), а также Национального Форума Риск Менеджмента в Общественном Секторе.

В разработку стандартов большой вклад внесли профессиональные организации, занимающиеся вопросами управления рисками и проявляющие интерес к тематике риск менеджмента.

Риск менеджмент это быстро развивающееся направление. Существует множество описаний различных видов того, что включает в себя понятие риск менеджмента, как им руководствоваться и с какой целью.

Принятие стандартов <было> необходимо для достижения согласия по нескольким вопросам, а именно:

- Используемая терминология
- Процесс практического применения риск менеджмента
- Организационная структура риск-менеджмента
- Цель риск менеджмента

Особенно важно понимание того, что стандарты управления рисками включают в себя как «положительные», так и «негативные» аспекты риска для организации.

Риск менеджмент - это не просто инструмент для коммерческих и общественных организаций. В первую очередь, это руководство для любых действий, как в краткосрочном, так и в долгосрочном разрезе жизнедеятельности организации.

Понятие риск менеджмента включает в себя анализ и оценку сильных и слабых сторон организации в самом широком смысле, с точки зрения взаимодействия со всевозможными контрагентами.

Существует множество путей достижения целей риск менеджмента и поэтому практически невозможно объединить все направления в единый документ. Именно поэтому настоящие стандарты управления рисками не призваны быть нормативными, применение которых приведет к заполнению соответствующих форм или к началу сертификационного процесса.

Следуя компонентам данного стандарта и выбирая при этом различные способы и методы, организации смогут демонстрировать свое соответствие.

Настоящий стандарт управления рисками представляет собой «лучшую практику», относительно которой, организации могут оценивать самих себя.

При разработке стандартов управления рисками использовалась терминология Международной Организации по Стандартизации в документе ISO/IEC Guide 73 Risk Management – Словарь - для практического использования стандартов.

Принимая во внимание быстрое развитие и широкое распространение идей риск менеджмента, разработчики стандартов приветствуют любые замечания или дополнения к данному документу со стороны любых организаций. Необходимые изменения будут вноситься в стандарты регулярно.

1. РИСК

Риск – это комбинация вероятности события и его последствий (ISO/IEC Guide 2009).

Любые действия приводят к событиям и последствиям, которые могут представлять собой как потенциальные «положительные» возможности, так и «опасности» для организации.

В настоящее время риск менеджмент включает в себя понятия положительного и негативного аспектов риска. Стандарты управления рисками, соответственно, рассматривают риск с этих позиций.

В сфере безопасности, последствия наступления события рассматриваются с негативной точки зрения. Соответственно управление рисками уделяет основное внимание превентивным мероприятиям или , мероприятиям, смягчающим размеры последствий.

2. РИСК МЕНЕДЖМЕНТ

Риск менеджмент является центральной частью стратегического управления организации. Это процесс, следуя которому организация системно анализирует риски каждого вида деятельности с целью максимальной эффективности каждого шага и, соответственно, всей деятельности в целом.

Задача риск менеджмента – это идентификация рисков и управление рисками. Основная цель – вклад в процесс максимизации стоимости организации. Это означает выявление всех потенциальных «негативных» и «положительных» факторов, влияющих на организацию.

Это увеличивает вероятность успеха, и минимизирует вероятность отклонения и неизвестности в достижении поставленных организацией целей. Риск менеджмент должен представлять собой постоянный и развивающийся процесс, который анализирует развитие организации в движении, а именно прошлое, настоящее и будущее организации в целом.

Риск менеджмент должен быть интегрирован в общую культуру организации, принят и одобрен руководством, а затем донесен до каждого сотрудника организации как общая программа развития с постановкой конкретных задач на местах.

Риск менеджмент как единая система управления рисками должна включать в себя программу контроля над выполнением поставленных задач, оценку эффективности проводимых мероприятий, а также систему поощрения на всех уровнях организации.

2.1 Внутренние и внешние факторы

Риски, которым подвержена организация, могут возникать в силу как внутренних, так и внешних факторов.

Нижеприведенная диаграмма показывает ключевые риски, возникающие в силу внутренних и внешних факторов. Риски могут быть дифференцированы по следующим категориям – стратегические, финансовые, операционные опасности и др.

2.2. Пример ключевых внутренних и внешних факторов

ВНЕШНИЕ риски:

- Стратегические риски – конкуренция, изменение потребительского спроса, отраслевые изменения
- Финансовые риски – процентная ставка, курс валюты, кредит
- Операционные риски – законодательство, культура, состав Совета директоров
- Опасности – поставщики, окружающая среда, естественные опасности, договора

ВНУТРЕННИЕ риски:

- Ликвидность, денежные потоки
- Исследования, интеллектуальный капитал
- Коммерческая служба, персонал, имущество, продукции и услуги
- Бухгалтерский учет, информационные технологии, поставки сырья, подбор персонала

2.3. Процесс риск-менеджмента

Риск менеджмент защищает организацию и способствует ее капитализации посредством:

- Системного подхода, позволяющего планировать и осуществлять долгосрочную деятельность организации
- Улучшения процесса принятия решений и стратегического планирования путем формирования понимания структуры бизнес-процессов, происходящих в окружающей среде изменений, потенциальных возможностей и угроз для организации.
- Вклада в процесс наиболее эффективного использования/размещения капитала и ресурсов организации
- Снижения степени неизвестности менее критических аспектов деятельности организации
- Защиты имущественных интересов организации и улучшение имиджа компании.
- Повышение квалификации сотрудников и создание организационной базы «знаний»
- Оптимизации бизнес процессов

3. ОЦЕНКА РИСКОВ

Согласно стандартам ISO/IEC, оценка риска представляет собой анализ риска и качественную/количественную оценку.

4. АНАЛИЗ РИСКОВ

4.1. Идентификация

Идентификация рисков представляет собой процесс выявления подверженности организации неизвестности, что предполагает наличие полной информации об организации, рынке, законодательстве, социальном, культурном и политическом окружении организации, а так же о стратегии ее развития и операционных процессах, включая информацию об угрозах и возможностях достижения поставленных целей.

Для идентификации рисков необходим методологический подход с тем, чтобы выявить максимальное число рисков, которым подвержена организация во всех сферах деятельности.

Должны быть выявлены все возможные факторы изменений организации.

Бизнес процессы любой организации могут быть классифицированы по различным параметрам, например:

- Стратегические - долгосрочные цели организации, а именно вопросы наличия капитала, политические риски, изменения законодательства, репутация и имидж, изменения в окружающей среде
- Операционные – каждодневные вопросы, решение которых ведет к достижению стратегических целей
- Финансовые - контроль финансов организации, эффект внешних факторов как наличие кредитных средств, изменения курса валют, движение процентной ставки и т.д.
- Управление знаниями и информацией – интеллектуальная собственность, а именно контроль над источниками информации, хранением и использованием информации, коммерческая тайна и использование современных технологий для эффективного пользования знаниями и информацией, которой обладает организация
- Регулятивные – соответствие законодательству в части охраны труда, охраны окружающей среды, прав потребителей, техники безопасности и т.д.

Идентификация рисков организации, как правило, осуществляется независимыми консультантами. Однако понимание и анализ рисков «собственно» организацией имеет огромное значение для успешного процесса управления рисками.

4.2 Описание

Основной целью описания рисков является подробное описание выявленных рисков в определенном формате, что позволяет провести их дальнейший анализ. Принимая во внимание последствия и вероятность каждого из рисков, надлежащий формат описания рисков дает возможность расставить приоритеты и выделить те риски, подробное изучение которых требуется. Риски бизнес процессов могут быть идентифицированы как стратегические, проектные/тактические и операционные. Процесс управления рисками должен стать неотъемлемой частью как на стадии формирования концепции проектов, так и на всех стадиях фактической реализации конкретного проекта.

Таблица 4.2.1.

Описание риска	
1. Наименование риска	
2. Сфера риска	Описание событий, размер, тип, количество и сферы воздействия
3. Тип риска	Стратегический, операционный, финансовый, знания/информация, регулятивный
4. Заинтересованные лица	Заинтересованные лица и их ожидания
5. Количественное выражение риска	Значение последствий и вероятность
6. Приемлемость риска	Возможные убытки и их финансовое значение
7. Управление риском и механизмы контроля	Цена риска Вероятность и размер вероятных убытков/прибыли Цели контроля над риском и желаемый уровень исполнения поставленных задач
8. Возможности для улучшения	Действующие методы/практика управления риском Уровень надежности существующей программы контроля над риском Существующие ответы/протоколы учета и анализа контроля над риском
8. Возможности для улучшения	Рекомендации по снижению риска
9. Стратегические и управленческие изменения	Определение степени ответственности (функции) за разработку и внедрение стратегии/управления риском

4.3 Измерение

Измерение риска может быть количественным, качественным или смешанным в части вероятности наступления события и его возможных последствий.

Например, последствия с точки зрения угроз и возможностей могут быть измерены как высокие, средние и низкие (см. Таблицу 4.3.1). Вероятность так же может быть высокой, средней и низкой, однако требуются различные определения для угроз и возможностей (см. Таблицы 4.3.2 и 4.3.3) Примеры представлены в нижеприведенных таблицах. Различные организации применяют разные методы измерения последствий и вероятностей событий.

Например, для многих организаций достаточно использовать трехмерную матрицу оценки вероятности наступления события и его последствий.

Другие организации предпочитают использовать пятимерную матрицу оценки вероятности.

Таблица 4.3.1.

Последствия (угрозы и возможности)

Высокий	Финансовые последствия не превысят \$X Существенное влияние на стратегическое развитие и деятельность организации Существенная обеспокоенность заинтересованных лиц
Средний	Финансовые последствия находятся в пределах \$X и \$Y Умеренное влияние на стратегическое развитие и деятельность организации Умеренная обеспокоенность заинтересованных лиц
Низкий	Финансовые последствия ниже \$Y Слабое влияние на стратегическое развитие и деятельность организации Слабая обеспокоенность заинтересованных лиц

Таблица 4.3.2

Вероятность события (угрозы)

Оценка вероятности	Описание	Индикаторы
Высокая (вероятно)	Вероятность наступления каждый год или вероятность наступления события больше чем 25%	Потенциальная вероятность того, что событие наступит несколько раз в течение определенного периода времени (например, 10 лет). Событие произошло недавно.
Средняя (возможно)	Существует вероятность наступления события в течение 10 лет или вероятность наступления меньше чем 25%	Событие может произойти несколько раз в течение определенного периода времени. Сложно контролировать в силу влияния внешних факторов. Существует история наступления события.

Низкая (отдаленно)	Практически отсутствует вероятность наступления события в течение 10 лет или вероятность наступления меньше чем 2%	Событие не наступало. Вероятность наступления события мала
-----------------------	--	---

Таблица 4.3.3.

Вероятность события (возможности)		
Оценка вероятности	Описание	Индикаторы
Высокая (вероятно)	Положительные результаты, вероятно, наступят в течение года или вероятность положительного результата выше чем 75%.	Четкая и определенная возможность, наступление результата возможно в краткосрочный период при использовании существующих бизнес процессов.
Средняя (возможно)	Возможные положительные результаты в течение года с вероятностью наступления 25% - 75%.	Возможности достижимы при планомерном и четком руководстве. Дополнительные возможности, которые вытекают из существующих планов.
Низкая (отдаленно)	Положительные результаты, может быть, наступят в скором времени или вероятность наступления положительных результатов меньше чем 25%.	Вероятные возможности, которые требуют дополнительных исследований. Возможности, которые мало вероятны сточки зрения существующего менеджмента.

4.4 Методы и технологии анализа рисков

Существует достаточно большое количество методов и технологий анализа рисков. Некоторые из них применимы только для «положительных» или «негативных» рисков, другие – применимы для всех видов и классов рисков (См. Приложение)

4.5 Карта рисков (Risk Profile)

Описание рисков служит основой для формирования «карты рисков» организации, которая дает взвешенную оценку рискам и расставляет приоритетность в отношении мероприятий по снижению степени риска.

Формирование «карты риска» позволяет выявить зоны бизнеса, подверженные тем или иным рискам, а так же описать действующие методы контроля над рисками и определить необходимость внесения изменения по уменьшению, усилению контроля или пересмотру действующих механизмов.

Формирование «карты рисков» позволяет определить зоны ответственности за рисками и распределить человеческие ресурсы соответствующим образом.

5. КАЧЕСТВЕННАЯ / КОЛИЧЕСТВЕННАЯ ОЦЕНКА РИСКОВ

После того, как проведен анализ рисков, необходимо провести оценку рисков в соответствии с критериями, выработанными самой организацией. Такие критерии могут

включать в себя учетную политику, себестоимость продукции, регулятивные требования, социально-экономические вопросы, экологический аспект, ожидания акционеров и других заинтересованных лиц и т.д. Оценка риска, в таком ключе, необходима для принятия решения о значимости рисков для организации и их воздействия на нее, с тем чтобы определить мероприятия по управлению каждым конкретным риском.

6. МЕРОПРИЯТИЯ ПО УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ

Мероприятия представляют собой процесс выбора и применения методов изменения степени риска. Мероприятия включают в себя контроль риска, мероприятия по предупреждению риска, передачу и финансирование риска и др.

Внимание: В настоящем документе под финансированием риска (программы страхования) понимается финансирование последствий риска. В большинстве случаев под финансированием риска не подразумевается финансирование расходов на мероприятия по управлению рисками (ISO/IEC Guide 73)

Любая система мероприятий должна быть направлена на обеспечение следующего минимума:

- Надежность и эффективность работы организации
- Эффективность системы внутреннего контроля
- Соответствие законодательству
- Мероприятия по управлению рисками обеспечивают надежность и эффективность деятельности организации посредством определения тех рисков, которые требуют внимания руководства и определения приоритетов рисков с точки зрения целей организации.

Эффективность системы внутреннего контроля определяется как степень снижения или предупреждения риска методами, предлагаемыми внутренним контролем.

Эффективность системы внутреннего контроля оценивается путем сравнения расходов на мероприятия и ожидаемым положительным эффектом от снижения степени подверженности риску.

Предлагаемые мероприятия внутреннего контроля должны быть оценены с точки зрения потенциального экономического эффекта, сравнивая ситуацию при отсутствии мероприятий с расходами на них, а также при необходимости дополнительной информации о риске с предположениями, которые имеются в распоряжении.

В первую очередь, необходимо определить расходы на мероприятия. Их подсчет должен быть весьма точным, так как это является основой оценки экономического эффекта от мероприятий.

Необходимо так же оценить размер возможного ущерба в случае не применения мероприятий. Сравнение двух показателей дает возможность руководству организации принять решение в отношении конкретных мероприятий по управлению рисками.

Соответствие действующему законодательству не является опцией. Организация должна знать и соблюдать законы. Действующая система внутреннего контроля должна быть направлена на соответствие законодательству, нормативам и требованиям.

Основой финансирования рисков является страхование. Однако необходимо понимать, что некоторые риски организации или их часть не подлежат страхованию, например здоровье сотрудников, социально-экологические аспекты, репутация и др.

7. ОТЧЕТ О РИСКАХ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПОТОКИ

7.1 Внутренний отчет

Различные уровни управления организацией требуют различной детализации информации о рисках:

Совет директоров организации должен:

- знать наиболее важные риски организация;
- знать возможный эффект на стоимость акций
- следить за соответствующим пониманием смысла и значения рисков для различных уровней в организации
- знать антикризисную программу организации
- понимать важность уверенности заинтересованных лиц в действиях организации
- знать, как представить информацию о рисках для инвесторов
- быть уверенным в эффективности системы управления рисками организации
- быть готовым публично изложить информацию о политике организации в вопросах управления рисками, включая действующие в организации механизмы и зоны ответственности.

Структурная единица организации должна:

- четко знать риски, которые попадают в сферу непосредственной деятельности, понимать взаимосвязь с рисками других структурных единиц и эффект собственных действий на другие структурные единицы;
- иметь четкие индикаторы процесса, которые позволяют осуществлять постоянный мониторинг эффективности программы управления рисками;
- иметь систему обмена информацией о принятом бюджете, а так же возможность вносить необходимые изменения в бюджет в установленных рамках в целях гибкости принятия решения по текущим вопросам управления рисками;
- систематично отчитываться перед руководством о работе в рамках выполнения программы управления рисками.

Каждый сотрудник организации должен:

- понимать свой вклад в общую программу управления рисками;
- понимать свой вклад в постоянное совершенствование системы управления рисками организации;
- понимать значение системы управления рисками для корпоративной культуры;
- своевременно докладывать своему непосредственному руководству обо всех изменениях или отклонениях в программе управления рисками.

7.2 Внешний отчет

Любая организация сталкивается с необходимостью предоставления информации о действующей программе управления рисками внешним контрагентам.

В настоящее время все большее внимание со стороны внешних контрагентов уделяется политике организации в некоммерческих вопросах, например, взаимодействие с обществом, местным органами управления, занятостью населения, здоровье и охрана окружающей среды.

Система корпоративного управления должна перенять основную методологию управления рисками, которая позволяет:

- защищать интересы всех заинтересованных лиц;

- обеспечивает выполнение Советом Директоров организации своих непосредственных обязанностей в вопросах стратегического управления, увеличения капитализации и мониторинга деятельности организации;
 - обеспечить надлежащее оперативное управление организацией.
- Основные положения отчета о рисках должны быть четко определены и информация о рисках организации должна быть доступна для всех заинтересованных лиц.

Формальный отчет о рисках должен в себя включать:

- методы системы внутреннего контроля – а именно характеристика зон ответственности менеджмента организации в вопросах управления рисками;
 - способы идентификации рисков и их практическое применение в действующей системе управления рисками организации;
 - основные инструменты системы внутреннего контроля в отношении наиболее значимых рисков;
 - действующие механизмы мониторинга и слежения за рисками
- Должны быть представлены основные узкие моменты, требующие особого внимания, и действующие или предлагаемые способы управления.

8. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА И РИСК МЕНЕДЖМЕНТ

8.1 Программа по управлению рисками организации

В Программе по управлению рисками должно быть определено отношение организации к рискам и сформулированы основные положения управления рисками. Программа управления рисками должна определить функцию риск менеджмента в организации, цели и задачи.

Кроме того, необходимо сформулировать основные положения соответствия действующему законодательству. Процесс управления рисками является интегрированным набором методов и технологий управления рисками, необходимым для использования на различных этапах бизнес процессов.

Успех реализации программы управления рисками зависит от таких факторов как:

- понимание проблем и поддержка программы управления рисками со стороны руководства организации;
- распределение зон ответственности в рамках всей организации;
- обучение персонала и повышение уровня осознания важности вопросов управления рисками среди всех работников организации.

8.2 Роль Совета Директоров

Совет Директоров организации ответственен за выработку общей стратегии развития организации, а так же создания соответствующего климата и формирования основных принципов эффективного управления рисками.

Политика в вопросах управления рисками может быть реализована на практике посредством Правления или Наблюдательного Совета или Комитета по Аудиту, либо любого другого механизма, наиболее приемлемого для каждой конкретной организации.

Совет Директоров обязан как минимум:

- определить и оценить риски, которые могут привести к «негативным» последствиям для организации;
- определить вероятность наступления «негативных» последствий;

- выработать политику в отношении тех рисков, которые являются неприемлемыми для организации;
- сформировать стратегию действий с целью минимизации «негативных» последствий;
- оценить эффективность выбранной политики;
- оценить эффективность программы управления рисками в целом;
- определить значение и эффект принимаемых решений в вопросах управления рисками на долгосрочное развитие организации.

8.3. Роль структурной единицы

Роль структурной единицы организации заключается в следующем:

- ответственность за каждодневную реализацию программы управления рисками;
- повышение уровня осознания важности вопросов риск-менеджмента внутри организации;
- регулярный мониторинг состояния дел, обмен мнением и опытом с другими структурными подразделениями организации;
- ответственность за соответствующий процесс идентификации и анализа риска на самой ранней стадии реализации нового проекта и доведения сведений до соответствующих руководителей организации.

8.4 Роль Риск Менеджера

В зависимости от размера организации функции риск менеджера могут быть возложены на одного специалиста или на целое отдельное структурно подразделение.

Основными функциями риск-менеджера являются:

- разработка общей программы управления рисками и общих положений стратегии организации в вопросах управления рисками;
- реализация программы управления рисками на стратегическом и операционном уровне;
- работа по повышению уровня осведомленности по вопросам управления рисками среди работников организации;
- разработка внутренней системы управления рисками и организационной структуры;
- мониторинг эффективности реализации программы управление рисками и внесение ответствующих изменений;
- координация взаимодействия различных структурных подразделений организации;
- разработка программ снижения внеплановых потерь и мероприятий по поддержанию непрерывности бизнес процессов;
- подготовка отчетов для Совета Директоров и внешних контрагентов.

8.5 Роль Внутреннего аудита

Роль и значение внутреннего аудита отличаются от организации к организации.

На практике Внутренний аудит может включать вопросы:

- уделять внимание отдельным рискам, в соответствии с общей программой управления рисками; проводить аудит системы управления рисками в организации в целом;
- проводить аудит системы управления рисками в организации в целом
- осуществлять поддержку значения риск менеджмента для организации;

- осуществлять поддержку процесса риск менеджмента в организации и активно в нем участвовать;
- содействовать процессу идентификации и анализа рисков, а так же участвовать в процессе обучения персонала в вопросах управления рисками и системы внутреннего контроля;
- содействие в подготовке и презентации отчетов для Совета Директоров и внешних контрагентов.

Определяя наиболее соответствующую форму вовлечения внутреннего аудита в процесс управления рисками организации, необходимо следовать принципам независимости и объективности.

8.6 Ресурсы и Реализация Программы управления рисками

Для реализации Программы управления рисками необходимо наличие ресурсов и их соответствующее распределение в организационной структуре.

Функции сотрудников, вовлеченных в процесс управления рисками, должны быть четко определены и сформулированы. Кроме того, персоналу, занимающемуся вопросами аудита и мониторинга внутренней системы контроля, так же должны быть четко прописаны функциональные обязанности.

Процесс риск менеджмента должен быть интегрирован в организацию, через стратегическое управление и бюджетный процесс. Вопросы риск менеджмента должны быть учтены в общей программе обучения персонала, а так же в вопросах операционного управления.

9. МОНИТОРИНГ

Эффективность управления рисками зависит от способов (методов) контроля и своевременного оповещения обо всех изменениях в программе управления рисками организации. Постоянный аудит, как самой системы управления рисками, так и соответствия принятым стандартам, необходим для выявления вопросов, требующих дополнительного вмешательства. Необходимо при этом помнить, что организация находится в постоянном развитии, в динамично развивающемся окружении. Все внутренние и внешние изменения должны выявляться и учитываться в действующей системе управления рисками.

Мониторинг должен обеспечить использование надлежащих методов внутреннего контроля, обеспечить понимание и следование процедурам принятой программы управления рисками.

Система постоянного мониторинга позволит:

- анализировать эффективность используемых мероприятий по изменению степени риска;
- обеспечить надлежащий уровень (достоверность) информации;
- накапливать необходимые знания (опыт) для последующих шагов (принятия решений) при анализе и оценке риска и, соответственно, методов и способов управления.

10. ПРИЛОЖЕНИЕ

Методы и технологии идентификации рисков – примеры

- Метод «спонтанного» определения/выявления возможных рисков
- Вопросыники

- Исследование бизнес процессов с выявлением «внутренних» и «внешних» факторов и их влияния на организацию
- Отраслевой анализ
- Анализ развития различных сценариев
- Рабочие группы по оценке рисков
- Анализ инцидентов и аварий
- Технический аудит и инспекции
- *HAZOP* метод

Методы и технологии оценки рисков

«положительные» риски

- Маркетинговые исследования
- Перспективный анализ
- Тестирование
- НИОКР
- Анализ бизнес эффекта

Любые риски

- Моделирование взаимозависимостей
- SWOT анализ
- Дерево событий
- Поддержание непрерывности бизнес процессов
- BPEST анализ
- Опциональное моделирование
- Принятие решений в условиях риска и неизвестности
- Статистический анализ
- Построение тенденций и дисперсии
- PESTLE анализ

«Негативные» риски

- Анализ угроз
- Дерево ошибок
- FMEA анализ

RUSRISK - Russian Risk Management Society

Address Expert Institute, Staraya Ploshchad 10/4, Moscow, 103070, Russia

Phone: +7 (095) 748-4313 - Fax: +7 (095) 748-4316 - Email: sh.tatiana@relcom.ru – Web:

www.rrms.ru