

## Современные тенденции корпоративного риск-менеджмента в системе обеспечения экономической устойчивости промышленных предприятий

Трофимова Наталья Николаевна

канд. экон. наук, доцент, Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения (СПбГУАП), С.-Петербург, Российская Федерация  
ORCID: 0000-0001-6796-9068, e-mail: tnn04@mail.ru

### Аннотация

В статье представлены результаты исследования тенденций управления рисками в системе обеспечения экономической устойчивости промышленных предприятий. Цель исследования заключалась в выявлении и анализе тенденций корпоративного риск-менеджмента промышленных предприятий. В ходе исследования были решены следующие задачи: уточнены понятия риск-менеджмента и основных рисков предприятия; определен состав корпоративных рисков; раскрыты источники рисков, влияющих на экономическую устойчивость промышленного предприятия; исследована современная методика стратегического управления корпоративными рисками. Обоснована необходимость выявления, оценки и определения приоритетов среди рисков с дальнейшим применением способов их минимизации, мониторинга и контроля рисков событий. Проанализированы тенденции корпоративного риск-менеджмента в сфере управления нематериальными рисками.

В результате проведенного исследования предложены основные элементы процесса планирования риск-менеджмента, включающие: управление операционными рисками промышленного предприятия, которые не могут быть запланированы заранее; управление финансовыми рисками, возникающими в результате воздействия различных рынков на активы промышленного предприятия; стратегическое управление рисками или планирование на долгосрочную перспективу деятельности промышленного предприятия. Разработаны меры по снижению риска на промышленных предприятиях: отказ от бизнес-процессов с наиболее высокими рисками; оптимизация, минимизация и/или снижение рисков; передача рисков на аутсорсинг или страхование; принятие рисков и создание резервного плана действий в случае наступления на промышленном предприятии рискового случая. Обобщены и систематизированы выявленные современные тенденции корпоративного риск-менеджмента в системе обеспечения экономической устойчивости промышленных предприятий, включающие: достижение баланса между реализацией возможностей для получения прибыли и минимизацией потерь; внедрение практики риск-менеджмента на основе ГОСТ Р ИСО 31000-2019; применение актуальных стратегий риск-менеджмента; разработку бизнес-процессов с адекватными средствами контроля и сдерживания рисков; аудит рисков и своевременную корректировку мер по их снижению; аутсорсинг рисков внешнему агентству; избегание рисков; учет при управлении рисками нематериальных активов.

**Ключевые слова:** бизнес-процессы, корпоративный риск-менеджмент, обеспечение экономической устойчивости, промышленное предприятие, риск-менеджмент, система управления рисками, управление рисками предприятия, экономическая устойчивость.

**Цитирование:** Трофимова Н.Н. Современные тенденции корпоративного риск-менеджмента в системе обеспечения экономической устойчивости промышленных предприятий//Управление. 2020. № 2. С. 30–38.



## Current trends in corporate risk management in the system for ensuring the economic sustainability of industrial enterprises

Trofimova Natalia

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Saint Petersburg State University of Aerospace Instrumentation, St. Petersburg, Russia,  
ORCID: 0000-0001-6796-9068, e-mail: tnn04@mail.ru

### Abstract

The results of research of risk management trends in the system for ensuring the economic sustainability of industrial enterprises have been presented in the article. The purpose of the study was to identify and analyse trends in corporate risk management of industrial enterprises. The study solved the following tasks: clarified the concepts of risk management and the main risks of the enterprise; determined the composition of corporate risks; disclosed the sources of risks that affect the economic stability of an industrial enterprise; investigated modern methodology of strategic corporate risk management. The necessity of identifying, assessing and determining priorities among risks with the further application of methods for their minimization, monitoring and control of risk events has been substantiated. The trends in corporate risk management in the field of intangible risk management have been analysed.

As a result of the study, the author proposed the main elements of the risk management planning process, including: managing operational risks of an industrial enterprise that cannot be planned in advance; management of financial risks arising from the impact of various markets on the assets of an industrial enterprise; strategic risk management or long-term planning of the industrial enterprise. Measures to reduce the risk in industrial enterprises have been developed: abandonment of business processes with the highest risks; optimization, minimization and / or reduction of risks; transfer of risks to outsourcing or insurance; taking risks and creating a backup plan of action in the event of a risk event at an industrial enterprise. The revealed current trends in corporate risk management in the system for ensuring the economic sustainability of industrial enterprises have been summarized and systematized, including: achieving a balance between the realization of opportunities for making profit and minimizing losses; implementation of risk management practices based on GOST R ISO 31000-2019; application of relevant risk management strategies; development of business processes with adequate means to control and contain risks; audit of risks and timely adjustment of measures to reduce them; risk outsourcing to an external agency; risk avoidance; accounting for risk management of intangible assets.

**Keywords:** business processes, corporate risk management, enterprise risk management, economic sustainability, economic sustainability system, industrial enterprise, risk management, risk management system.

**For citation:** Trofimova N.N. Current trends in corporate risk management in the system for ensuring the economic sustainability of industrial enterprises (2020) *Upravlenie*, 8 (2), pp. 30–38. DOI: 10.26425/2309-3633-2020-2-30-38



Обеспечение экономической устойчивости промышленных предприятий является одной из важнейших задач менеджмента. В свою очередь, применение базовых принципов экономической устойчивости обеспечивает внутренние условия для выравнивания колебаний факторов, возникающих во внешней и внутренней среде предприятия и создает условия для сохранения конкурентных преимуществ и запланированного направления развития в целях достижения высокой эффективности. При этом постоянный риск является одной из основных характеристик деятельности промышленных компаний. В связи с этим регулярно возникают проблемы эффективного применения различных способов управления рисками.

Риск-менеджмент представляет собой процесс выявления, количественной оценки и управления рисками, с которыми сталкивается предприятие [9]. Назначение корпоративного риск-менеджмента — это обеспечение максимальных возможностей для реализации планов и получения прибыли и минимизации возможных потерь. Как неотъемлемая часть практики управления и важный элемент надлежащего управления, риск-менеджмент должен периодически повторяться с целью поддержки организационных улучшений, эффективности и принятия решений [7]. Отметим, что основными рисками являются те риски, которые имеют высокую вероятность возникновения и, в случае их возникновения, окажут серьезное влияние на операционные показатели, достижение целей и задач или могут повредить репутации предприятия [10].

Стоит отдельно отметить, что корпоративный риск включает в себя не только операционные и финансовые риски, но и стратегические, которые также могут негативно влиять на экономическую устойчивость промышленного предприятия. Например:

- изменения потребительского спроса и предпочтений;
- конкурентное давление;
- давление заинтересованных сторон (стейкхолдеров) и др.

В целом риски для экономической устойчивости промышленного предприятия могут исходить от ряда факторов, включая:

- нестабильную финансовую ситуацию на рынке;
- низкоэффективные программы развития;
- изменения в законодательстве или налоговом режиме;
- повышение кредитных ставок и колебания курсов валют;
- несчастные случаи и травмы на производстве;
- общемировую вирусную пандемию, ограничивающую работу предприятий;

- природно-климатические катастрофы;
- прочие форс-мажорные обстоятельства.

В целом, как мы видим, многие риски относятся к функциям управления бизнесом, и именно поэтому руководству следует предоставлять возможность получения своевременной и доступной информации для менеджеров всех уровней в целях повышения осведомленности при разработке стратегии управления рисками внутри предприятия. Процесс управления рисками включает в себя выявление, анализ и определение приоритетов рисков (как определено в ГОСТ Р ИСО 31000—2019) с дальнейшим использованием различных инструментов для их снижения, или максимально возможного устранения [1]. Таким образом, для управления риском должна применяться система, обеспечивающая наименее рискованное осуществление всех бизнес-процессов промышленного предприятия, при которой ключевые риски с большей вероятностью будут минимизированы. Для этого первоначально следует установить приоритетность рисковых случаев.

В практической деятельности общая процедура оценки рисковых событий является довольно сложным процессом, и ресурсы, используемые для снижения риска, который встречается с большей вероятностью, но с меньшим риском по сравнению с риском, который достаточно велик, чтобы случиться с высокой частотой, могут быть в итоге неверно диагностированы и распределены.

Сегодня современные тенденции корпоративного риск-менеджмента также расположены и в области нематериальных рисков (например, деловая репутация или гудвилл) [6]. Нематериальные корпоративные риски представляют собой абсолютно новый вид рискового события, который имеет крайне сложную природу возникновения и высокую вероятность наступления. При этом риски нематериальных активов, чаще всего, игнорируются компаниями по причине невозможности или трудности их выявления и оценки. Указанный тип нематериальных рисков может произойти в различных ситуациях. Например:

- при отсутствии или недостатке компетенций (компетентностный риск);
- в случае отсутствия инновационных технологий (риск гудвилла);
- при неэффективном сотрудничестве и/или отсутствии налаженной системы коммуникаций (коммуникативный риск);
- при проблемах в бизнес-процессах управления персоналом.

Нематериальные риски способны довольно сильно ухудшить экономическую устойчивость

промышленного предприятия, что связано со следующими факторами:

- низкая производительность работников, обладающих недостаточными компетенциями;
- производство, не обеспечивающее необходимый уровень рентабельности;
- снижение динамики прироста чистой прибыли;
- низкое качество производимой продукции, оказываемых услуг или обслуживания клиентов;
- плохая деловая репутация предприятия на рынке [15].

В таких условиях эффективная система корпоративного управления нематериальными рисками позволит предприятию получить максимально возможную выгоду вследствие своевременного выявления и снижения рисков, угрожающих экономической устойчивости.

Современная методика управления корпоративными рисками заключается в реализации ряда последовательных этапов (рис. 1).

Современные методы корпоративного риск-менеджмента в системе обеспечения экономической устойчивости промышленных предприятий носят разнообразный характер и могут изменяться в зависимости от определенного контекста.

Например, в зависимости от:

- от бизнес-процессов промышленного предприятия,
- от рыночной ситуации и положения в отрасли,
- от внутрикорпоративных стратегий и программ управления безопасностью,
- от процедур стратегического планирования и/или прогнозирования,
- от эффективности финансовых операций,
- от состояния бизнес-портфеля предприятия,
- от страховых программ.

На следующем этапе, после установления в каком контексте располагаются рисковые события, следует выявить все возможные угрозы, то есть риски, которые могут вызывать определенные проблемы или наоборот даже приносить предприятию некоторые выгоды [2].

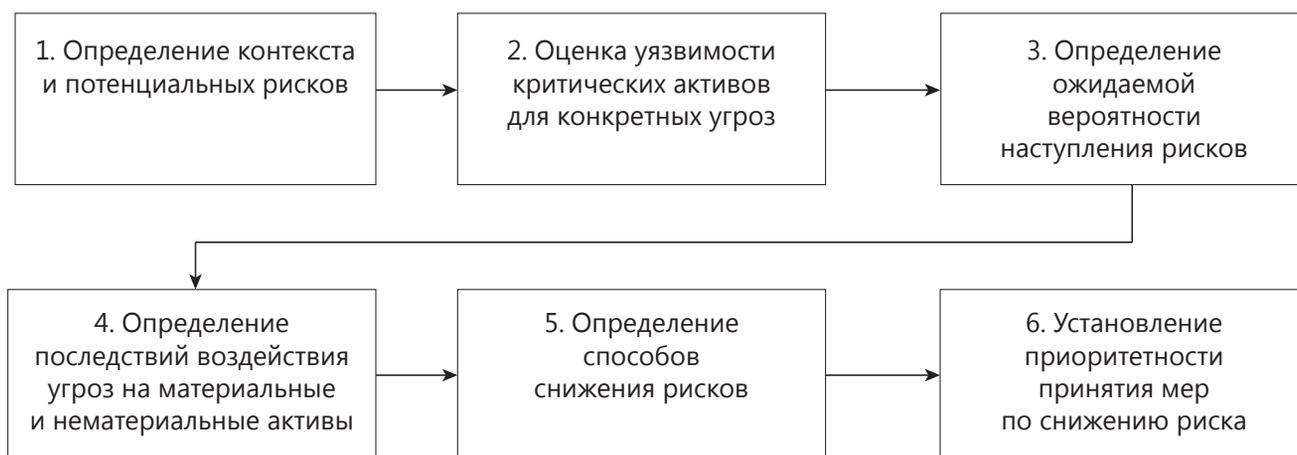
Определение потенциальных угроз можно начать с установления источников возникающих проблем. Отметим, что на промышленных предприятиях источники рисков могут быть как внутренними, так и внешними [8].

После того, как источник риска выявлен необходимо провести анализ рисков событий, которые могут возникнуть на данном этапе работы предприятия и привести к существенным проблемам [14]. Например:

- отказ инвесторов от участия в стратегических проектах предприятия;
- разглашение секретной информации о новых технологиях, приводящее к ухудшению конкурентной позиции предприятия;
- производственные аварии, влекущие смерть работников или порчу дорогостоящего оборудования.

Все перечисленные примеры могут весьма отрицательно повлиять на экономическую устойчивость промышленного предприятия. При этом тот метод риск-менеджмента, который будет выбран для минимизации или устранения определенных рисков будет зависеть от ряда факторов. Это может быть:

- корпоративная культура;
- отраслевая специфика;
- финансовые возможности предприятия;
- уровень компетентности персонала.



Источники: [4; 5; 12; 16] / Sources [4; 5; 12; 16]

Рис. 1. Этапы современного управления корпоративными рисками  
Figure 1. Stages of the modern corporate risk management

В целом во многих отраслях промышленности базовые риски, которые могут возникнуть, хорошо известны заранее и могут быть легко идентифицированы с учетом анализа опыта деятельности других предприятий.

После того, как риски определены, необходимо произвести их оценку на предмет потенциальной силы воздействия, выявить предполагаемый ущерб, возможные убытки и вероятность его наступления. Отметим, что при проведении подобной оценки рисков важно принимать самые эффективные управленческие решения. Это будет способствовать верной расстановке приоритетов при реализации программы риск-менеджмента [13]. По нашему мнению, главная сложность при оценке рисков событий состоит в определении частоты его возникновения, что связано с тем, что не всегда доступна достоверная информация по всем видам прошлых негативных событий и, особенно в случае непредсказуемых форс-мажорных обстоятельств по причине их редкости и внезапности наступления. Помимо этого, для нематериальных активов типа гудвилла, деловой репутации или компетенцией сотрудников, оценка силы воздействия риска зачастую также довольно сложна. Поэтому современной корпоративной системе риск-менеджмента промышленного предприятия необходимо своевременно решать данные проблемы. Таким образом, сбор максимально полной статистики по рисковому событиям выступает основополагающим источником информации для определения возможной частоты наступления риска. Тем не менее, оценка рисков должна предоставлять такую информацию руководству предприятия в целях определения рисков и разработки эффективных управленческих решений по управлению ими.

Меры по снижению риска на промышленных предприятиях должны формироваться в соответствии со следующими вариантами:

- встраивать элементы контроля и сдерживания рисков необходимо еще на этапе планирования будущих проектов и бизнес-процессов;
- необходима постоянная переоценка тех видов риска, которые свойственны большинству бизнес-операций деятельности предприятия. Кроме того, требуется постоянное внедрение скорректированных мероприятий по снижению подобного типа рисков;
- аутсорсинг рисков, например, страховой компании.
- избегание рисков в целом (например, закрытие определенной области высокого риска) [6; 7; 9; 10].

Примечательно, что исследования показывают, что финансовые выгоды от эффективной системы риск-менеджмента в меньшей степени зависят

от используемой методики, а в большей степени зависят от частоты и способа оценки риска.

Итак, как видим, после выявления и оценки рисков все стратегические методы управления риском подпадают под одну или несколько из следующих четырех основных категорий:

- избегание (исключение, отказ от высоко рискованных бизнес-процессов);
- сокращение (оптимизация, минимизация, снижение рисков);
- обмен (передача рисков на аутсорсинг, страхование);
- удержание (принятие и создание резервного плана действий в случае наступления рискованного случая).

Однако полноценное использование этих стратегий контроля риска может быть невозможным, поскольку некоторые из них могут включать меры, которые не приемлемы для конкретного промышленного предприятия или лица, принимающего решения по управлению рисками.

В определенной ситуации выбор способа избегания риска может быть достаточно привлекателен своей простотой. Однако такая стратегия также может привести к потере возможных выгод от принятия риска. Так, например, попытка минимизировать риск путем отказа от рискованных проектов может привести к потере возможной прибыли.

Снижение риска или оптимизация включает в себя уменьшение серьезности потери или вероятности потери от наступления риска [3]. Например, автоматизированные системы пожаротушения, которые применяют многие современные предприятия, способны помочь избежать потерь от возможных пожаров, но, с другой стороны, способны привести к большим потерям в результате повреждения продукции водой.

Таким образом, понимая, что проявившиеся риски могут повлечь за собой как потенциальную прибыль, так и потенциальные потери, система корпоративного риск-менеджмента как раз и направлена на достижения равновесия между отрицательным риском и потенциальной прибылью. При этом очень важен баланс между приложенными усилиями и затратами на разработку и внедрение таких мероприятий и эффектом от их внедрения. Эффективно применяя стандарты риск менеджмента ГОСТ Р ИСО 31000-2019, промышленные предприятия могут достичь допустимых уровней остаточного риска [1]. Кроме того, современные методологии корпоративного риск-менеджмента в обязательном порядке должны предполагать разработку программного обеспечения для снижения рисков.

Аутсорсинг – еще одна современная стратегия распределения рисков, в том случае, если аутсорсер может продемонстрировать более высокую

способность управлять рисками или снижать их. Например, предприятие может передавать сторонним организациям свои промышленные разработки, производство товаров длительного пользования или поддержку клиентов, одновременно с управлением самим предприятием [6]. Таким образом, предприятие сможет сосредоточиться на развитии бизнеса, не беспокоясь о производственном процессе, управлении командой разработчиков или поиске новых клиентов.

Передача риска третьей стороне часто ошибочно применяется вместо разделения риска. Чаще всего для этого используется страхование или аутсорсинг. При этом такие меры влекут за собой дополнительные риски, например, возврат данного риска в случае банкротства страховой или аутсорсинговой компании. Очень часто покупка договора страхования обозначается как передача риска. Однако важно помнить, что юридическая ответственность за такие потери автоматически ложится на покупателя контракта. Таким образом, можно сказать, что страхование — это скорее компенсационный механизм, необходимый для снижения потерь после возникновения рискового события. Сохранение риска подразумевает принятие убытка или выгоды от риска при возникновении инцидента [10]. При этом самострахование предприятия попадает в эту категорию. Сохранение риска — это достаточно эффективная мера при работе с незначительными рисками, когда затраты на страхование от риска превышают в перспективе потенциальные потери. Те риски, которые предприятие не пытается предотвратить или перенести, автоматически являются угрозой дальнейшей эффективности деятельности компании. Речь идет прежде всего о тех рисках, которые невозможно застраховать.

Одним из серьезных аспектов корпоративного риск-менеджмента является проработка мероприятий по контролю или снижению эффекта от проявления риска [11]. Важным является и то, что такие меры должны быть согласованы с руководством предприятия (советом директоров, генеральным директором, топ-менеджментом). Например, риск, связанный с гудвиллом предприятия или его деловой репутацией, должен приниматься высшим руководством, тогда как маркетолог будет иметь полномочия принимать решения о рисках, связанных с рынком или потребителями.

Таким образом, план управления рисками должен предлагать достаточно эффективные меры обеспечения экономической устойчивости при управлении рисками. Например, наблюдаемый высокий риск хищения корпоративной информации

(новых технологий, промышленных разработок, ноу-хау) может быть минимизирован путем приобретения и установки сетевых экранов (брандмауэров, фаерволов) или внедрения антивирусного программного обеспечения. При этом стоит помнить, что эффективный риск-менеджмент в целях сохранения экономической устойчивости промышленного предприятия должен в обязательном порядке включать в себя календарный график осуществления контроля и назначения ответственных лиц за эти действия.

Эффективный корпоративный риск-менеджмент предполагает регулярные корректировки первоначальных планов, которые требуют соответствующих изменений принятых ранее управленческих решений относительно данных рисков. Таким образом, важно отметить, что анализ потенциальных рисков должен осуществляться систематически, и, как результат, должны вноситься изменения в систему планирования деятельности компании.

Что касается приоритетности принятия мер по снижению риска, то здесь стоит отметить, что слишком высокая приоритетность процессов управления рисками может отрицательно сказаться на реализации предприятием текущих и будущих проектов. В особенности это касается ситуаций, когда деятельность предприятия частично приостанавливается до завершения проработки всех мероприятий корпоративного риск-менеджмента. При этом очень важно отметить грамотную оценку и расстановку приоритетов, так как ошибки в данной деятельности могут привести к дополнительным потерям времени и средств предприятия. Кроме того, уделять слишком много внимания, времени и средств маловероятным рискам является нерациональным.

Учитывая результаты проведенного исследования, можно сделать логичное предположение, что стратегия управления корпоративными рисками должна включать два основных процесса:

- создание базовой основы для управления рисками промышленного предприятия;
- настройку каналов связи (коммуникативных каналов).

При этом планирование управления рисками, по нашему мнению, однозначно должно включать три элемента:

- управление операционными рисками, такими как повреждение имущества или другие риски, которые не могут быть запланированы;
- управление финансовыми рисками, возникающими в результате воздействия рынков на активы предприятия, что включает риски кредитования, цены и ликвидности;

• стратегическое управление рисками или планирование на долгосрочную перспективу деятельности предприятия.

На основании приведенной выше информации обобщим выявленные современные тенденции

корпоративного риск-менеджмента в системе обеспечения экономической устойчивости промышленных предприятий (рис. 2).

Подводя итоги, следует сказать, что риски на промышленных предприятиях могут быть вызваны



Составлено автором по материалам исследования / Compiled by the author on the materials of the study

**Рис. 2.** Современные тенденции корпоративного риск-менеджмента в системе обеспечения экономической устойчивости промышленных предприятий

Figure 2. Current trends in corporate risk management in the system of ensuring economic sustainability of industrial enterprises

изменением внешних и внутренних факторов и требует разработки соответствующей системы корпоративного риск-менеджмента. Современные направления корпоративного риск-менеджмента в системе обеспечения экономической устойчивости промышленных предприятий позволяют обеспечивать комплексный, структурированный и последовательный подход к выявлению, оценке и управлению рисками, который должен строиться

в процессе регулярного обновления и анализа оценки на основе новых разработок или принятых действий. Корпоративная система риск-менеджмента должна быть разработана и внедрена на каждом промышленном предприятии и встроена в комплексную стратегию управления. Только в этом случае будет обеспечена высокая экономическая устойчивость промышленного предприятия.

## Библиографический список

- ГОСТ Р ИСО 31000-2019. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент риска. Принципы и руководство (утвержден и введен в действие Приказом Росстандарта от 10.12.2019 №1379-ст) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://docs.cntd.ru/document/1200170125> (дата обращения: 20.05.2020).
- Боткин, О. И., Тополева, Т. Н. Роль государственно-частного партнерства в экономике кластерного типа: региональный аспект // Проблемы региональной экономики. 2020. № 1-2. С. 54–62.
- Буньковский, Д. В. Предпринимательский проект в среде промышленного предприятия // Булатовские чтения. 2019. Т. 5. С. 160–162.
- Дмитриев, Н. Д., Тихонова, М. В. Применение достижений системного подхода и системного анализа для рационализации осуществления управленческих решений в процессе реализации инвестиционной деятельности предприятия // Труды института бизнес-коммуникаций. 2019. Т. 6. С. 13–19.
- Дмитриев, Н. Д., Файзуллин, Р. В. Теоретические аспекты разработки методики формирования инвестиционной политики предприятия // Стратегии бизнеса. 2020. № 1. С. 22–26.
- Киселев, А. А. Риск-менеджмент и управление рисками: проблемы обоснования сущности понятий как научных категорий теории и практики управления организациями // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 3-1. С. 82–85.
- Ковлякова, В. Е. Интеграция системы управления рисками и возможностями в систему менеджмента // Компетентность. 2020. № 2. С. 12–23.
- Лысенко, А. Н. Особенности управления высокотехнологичными машиностроительными предприятиями // Управление социально-экономическими системами, правовые и исторические исследования: теория, методология и практика. Материалы Международной научно-практической конференции преподавателей, аспирантов и студентов. 2019. С. 144–147.
- Медведева, Е. П. Организация интегрированного риск-менеджмента в организации // Вестник науки и образования. 2020. № 24-4 (78). С.23–26.
- Павлюкова, А. В. Риск-менеджмент как основа системы финансовой безопасности организаций юга России // ЕГИ. 2020. № 1 (27). С.171–173.
- Рахмеева, И. И. Подходы к оценке экономической эффективности системы принятия регуляторных решений // Статистический анализ социально-экономического развития субъектов Российской Федерации. Материалы 6-ой Международной научно-практической конференции. 2019. С. 431–435.
- Родина, Т. Е., Тысячная, Д. Д. Управление экономическими системами: проблемы, тенденции и перспективы // От синергии знаний к синергии бизнеса. Сборник статей и тезисов докладов V Международной научно-практической конференции студентов, магистрантов и преподавателей. 2018. С. 320–324.
- Тополева, Т. Н. Теоретические основы инновационного подхода в экономической науке // Приоритеты стратегии научно-технологического развития России и обеспечение воспроизводства инновационного потенциала высшей школы. Материалы Всероссийской

## References

- GOST R ISO 31000-2019. National'nyi standart Rossiiskoi Federatsii. Menedzhment riska. Printsipy i rukovodstvo (utverzhdn i vveden v deistvie Prikazom Rosstandarta ot 10.12.2019 №1379-st) [National standard of the Russian Federation. Risk management. Principles and guidelines (approved and enforced by the Order of Rosstandart № 1379-st, dated on December 10, 2019)]. Available at: <http://docs.cntd.ru/document/1200170125> (accessed 20.05.2020).
- Botkin O. I., Topoleva T. N. Rol gosudarstvenno-chastnogo partnerstva v ekonomike klasterного типа: regional'nyi aspekt [The role of public-private partnership in a cluster type economy: regional aspect], Problemy regional'noi ekonomiki. 2020 № 1-2. pp. 54–62.
- Bunkovskii D. V. Predprinimatel'skii proekt v srede promyshlennogo predpriyatiya [Entrepreneurial project in an industrial enterprise], Bulatovskie chteniya [Readings Name of A.I. Bulatov], 2019, Vol. 5, pp. 160–162.
- Dmitriev N. D., Tikhonova M. V. Primenenie dostizhenii sistemnogo podkhoda i sistemnogo analiza dlya ratsionalizatsii osushchestvleniya upravlencheskikh reshenii v protsesse realizatsii investitsionnoi deyatel'nosti predpriyatiya [Application of the achievements of the systems approach and system analysis to rationalize the implementation of management decisions in the implementation of the investment activity of the enterprise], Trudy instituta biznes-kommunikatsii [Proceedings of the Institute of Business Communications], 2019, Vol 6, pp. 13–19.
- Dmitriev N. D., Faizullin R. V. Teoreticheskie aspekty razrabotki metodiki formirovaniya investitsionnoi politiki predpriyatiya [Theoretical aspects of developing a methodology for forming the investment policy of an enterprise], Strategii biznesa [Business Strategies], 2020, no 1, pp. 22–26.
- Kiselev A. A. Risk-menedzhment i upravlenie riskami: problemy obosnovaniya sushchnosti ponyatii kak nauchnykh kategoriy teorii i praktiki upravleniya organizatsiyami [Risk management and risk management: problems of substantiating the essence of concepts as scientific categories of the theory and practice of managing organizations], Ekonomika i biznes: teoriya i praktika [Economy and business: theory and practice], 2020, no. 3-1, pp. 82–85.
- Kovlyakova V. Ye. Integratsiya system upravleniya riskami i vozmozhnostyami v sistemu menedzhmenta [Integration of the risk and opportunity management system into the management system], Kompetentnost'. 2020. no. 2. pp. 12–23.
- Lysenko A. N. Osobennosti upravleniya vysokotekhnologichnymi mashinostroitel'nymi predpriyatiyami [Features of the management of high-tech machine-building enterprises], Upravlenie sotsial'no-ekonomicheskimi sistemami, pravovye i istoricheskie issledovaniya: teoriya, metodologiya i praktika. Materialy Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii prepodavatelei, aspirantov i studentov [Managing socio-economic systems, legal and historical research: theory, methodology and practice. Proceedings of the International scientific and practical conference of teachers, postgraduates and students], 2019, pp. 144–147.
- Medvedeva E. P. Organizatsiya integrirovannogo risk-menedzhmenta v organizatsii [Arrangement of integrated risk management in the organization], Vestnik nauki i obrazovaniya [Herald of Science and Education], 2020, no. 24-4 (78). pp. 23–26.
- Pavlyukova A. V. Risk-menedzhment kak osnova sistemy finansovoi bezopasnosti organizatsii yuga Rossii [Risk

- научной конференции. Отв. ред. А.М. Макаров. 2019. С. 384–388.
14. Трофимова, Н. Н. Актуальные проблемы при выборе направления инвестирования // Актуальные проблемы экономики и управления. 2019. № 2 (22). С. 28–30.
  15. Трофимова, Н. Н. Необходимость стимулирования инновационной активности предприятий для развития наукоемких производств // Актуальные проблемы экономики и управления. 2016. №4 (12). С. 98–101.
  16. Kozlova, O., Lubkova, E., Shilova, A. Features of risk management in agriculture organizations of an industrial region // IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, 2020. Pp. 062009.
  11. Rakhmееva I. I. Podkhody k otsenke ekonomicheskoi effektivnosti sistemy prinyatiya regul'yatornykh reshenii [*Approaches to assessing the economic efficiency of the regulatory decision-making system*], Statisticheskii analiz sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya sub'ektov Rossiiskoi Federatsii. Materialy 6-oi Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii [*Statistical analysis of the socio-economic development of the subjects of the Russian Federation. Proceedings of the 6-th International scientific and practical conference*], 2019, pp. 431–435.
  12. Rodina T. E., Tsyachnaya D. D. Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: problemy, tendentsii i perspektivy [*Managing economic systems: problems, trends and prospects*], Ot sinergii znaniy k sinergii biznesa. Sbornik statei i tezisov dokladov V Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii studentov, magistrantov i prepodavatelei [*From knowledge synergy to business synergy. Collection of articles and abstracts of the V International scientific and practical conference of students, undergraduates and teachers*], 2018, pp. 320–324.
  13. Topoleva T. N. Teoreticheskie osnovy innovatsionnogo podkhoda v ekonomicheskoi nauke [*Theoretical foundations of an innovative approach in economic science*], Prioritety strategii nauchno-tekhnologicheskogo razvitiya Rossii i obespechenie vosproizvodstva innovatsionnogo potentsiala vysshei shkoly. Materialy Vserossiiskoi nauchnoi konferentsii. Otvetstvennyi redaktor A.M. Makarov [*Priorities of the strategy of scientific and technological development of Russia and ensuring the reproduction of the innovative potential of higher education. Proceedings of the All-Russian scientific conference. Responsible editor A. M. Makarov*], 2019. pp. 384–388.
  14. Trofimova N. N. Aktual'nye problemy pri vybore napravleniya investirovaniya [*Actual problems in choosing the direction of investment*], Aktual'nye problemy ekonomiki i upravleniya. 2019, no. 2 (22), pp. 28–30.
  15. Trofimova N. N. Neobkhodimost' stimulirovaniya innovatsionnoi aktivnosti predpriyatii dlya razvitiya naukoemkikh proizvodstv [*The need to stimulate the innovative activity of enterprises for the development of high-tech industries*], Aktual'nye problemy ekonomiki i upravleniya, 2016, no. 4 (12), pp. 98–101.
  16. Kozlova O., Lubkova E., Shilova A. Features of risk management in agriculture organizations of an industrial region, IOP Conference Series: Earth and Environmental Science, 2020, pp. 062009.