УДК 330.131.7

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ И АНТИКРИЗИСНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: ЕДИНАЯ СИСТЕМА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ БИЗНЕСА

К.В. ГИНЦ
(Представлено: канд. экон. наук, доц. Е.Ю. АФАНАСЬЕВА)

В данной статье на основе систематизации подходов проведён сравнительный анализ понятий «риск-менеджмент» и «антикризисное управление». Выявлены их общие черты и сущностные различия по объекту, временной ориентации и функциям. Обоснован вывод, что они являются взаимодополняющими, но самостоятельными подсистемами менеджмента. Предложены авторские определения обоих понятий.

Ключевые слова: *риск-менеджмент, антикризисное управление, менеджмент, экономическая безопасность, жизненный цикл развития организации.*

На любом этапе развития экономики и деятельности хозяйствующих субъектов задача обеспечения стабильности и устойчивости к внешним и внутренним потрясениям остается одной из ключевых. Обострившаяся волатильность мировых рынков, геополитическая напряженность, а также растущая скорость технологических изменений требуют внедрения более гибких и совершенных методов управления, позволяющих не только оперативно реагировать на негативные изменения, но и эффективно предупреждать возникновение несостоятельности и сбоев в функционировании организаций и отраслей.

По данным Министерства экономики Республики Беларусь, падающий 7-ми летний тренд числа завершенных дел о банкротстве предприятий и ИП сменился в 2025 году значительным ростом. Количество завершенных дел о банкротстве юридических лиц увеличилось на 54%, ИП на 26%, что вызывает опасения по текущему финансовому состоянию как крупных предприятий реального сектора экономики, так и малого бизнеса. В связи с этим, возрастает актуальность в совершенствовании методов прогнозирования и управления рисками для предотвращения кризисного финансового состояния и банкротства, обеспечении эффективной хозяйственной деятельности субъектов экономики.

Действующее законодательство (Закон Республики Беларусь от 13 декабря 2022 г. № 227-з «Об урегулировании неплатежеспособности») содержит указания только о действиях антикризисного управляющего, который назначается судом для исполнения полномочий в делах о несостоятельности или банкротстве, однако нормативно-правовыми актами не регламентированы методы управления рисками и хозяйственными кризисами до официального признания субъекта неплатежеспособным.

В связи с этим, необходимо изучить экономическую сущность понятий «риск-менеджмент» и «антикризисное управление», их роль в системе обеспечения экономической безопасности бизнеса.

Следует отметить, что в литературных источниках существует множество различных подходов к дефинициям «риск-менеджмент» и «антикризисное управление».

До настоящего времени не существует единого подхода к трактовке понятия «антикризисное управление» (таблица 1).

Таблица 1. – Определение термина «антикризисное управление» в литературных источниках

Автор	Дефиниция
1	2
Э.М. Короткова	«…это управление, в котором поставлено определенным образом предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использования его факторов для последующего развития» [1, с. 9]
А.Т. Зуб	«…направлено на предотвращение кризиса путем проведения организационных изменений, обеспечивающих единство действий основных стейкхолдеров, членов организации и ее руководства для предотвращения кризиса, а в случае его наступления - выхода из кризиса с минимальным ущербом для организации» [2, с. 14]
В.М. Коротков	«…это тип управления, имеющего рецепторы и механизмы распознавания разнообразных кризисов, учета и использования их особенностей в практике управления» [3, с. 70]
И. Ларионов	«…это система управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений и их причин на всех уровнях экономики» [4, с. 17]
И.А. Бланка	«…направлено на предупреждение и преодоление финансовых кризисов предприятия, а также минимизацию их негативных финансовых последствий, главной целью его является восстановление финансового равновесия и минимизация размеров снижения рыночной стоимости предприятия» [5, с. 11]

Окончание таблицы 1

1	2
С.В. Слепокуров	«…это часть общего и финансового менеджмента предприятия, наследующая их общие функции (распределительная, обеспечивающая, контрольная), имеющая в то же время свои специфические, существование которых обусловлено существованием финансового кризиса на предприятии (профилактическая, диагностическая, восстановительная)» [5, с. 12]
В.А. Черненко, Н.Ю. Шведова	«…управление в условиях риска; управление, которое основано на предвидении кризиса, анализе его симптомов, разработке мер по снижению отрицательных последствий кризиса и использованию его факторов для последующего развития; это управляемый процесс предотвращения и (или) преодоления кризиса социально-экономической системы, отвечающий целям и соответствующий тенденциям ее развития» [5, с. 12]
Г.Е. Баженов	«…это система управленческих мер по диагностике, предупреждению, нейтрализации и преодолению кризисных явлений организации» [6, с. 15]
О.А. Амосова, В.В. Быков	«…представляет собой систему мер, направленных на предотвращение, минимизацию и преодоление последствий кризисных ситуаций» [7, с. 272]
В.В. Трубникова	«позволяет своевременно выявить угрозы со стороны явных и потенциальных конкурентов, обеспечить меры по защите своих позиций или закреплению на новых рынках» [8, с. 465]
Е.В. Городничая, В.Д. Еремкина, Е.А. Станкова	«…это комплекс мероприятий, направленных на восстановление и поддержание финансово-экономической устойчивости предприятия в условиях кризиса. Оно является неотъемлемой частью стратегии предприятия, направленной на восстановление и сохранение финансово-экономической устойчивости предприятия условиях нестабильности» [9, с. 18]
Д.С. Байкина	«…представляет собой стратегический подход, нацеленный на минимизацию или ликвидацию негативных факторов, влияющих на деятельность компании» [10, с. 147]
Ю.А. Захматова, Н.В. Климовских	«…это комплексная система стратегий и оперативных мер, направленных на предотвращение, снижение и преодоление кризисных ситуаций в организации, а также на восстановление ее устойчивости и конкурентоспособности» [11, с. 79]
Н.Д. Корягин	«Комплекс мер, по предварительной оценке, вероятности и возможных последствий потенциальных кризисов, выявлению первых признаков кризисов, разработке антикризисной стратегии, выполнению планов антикризисных мероприятий по предупреждению и ликвидации кризисной ситуации, ликвидации последствий кризиса и предотвращению возможности появления острых кризисов в перспективе» [12, с. 3]
Г.В. Савицкая	«Управление фирмой в условиях общего кризиса экономикой» [12, с. 3]
А.Г. Грязанова, М.Ф. Федотова	«Управление фирмой исключительно в преддверии банкротства» [12, с. 3]
М.В. Зыбкина, Н.В. Прохоров, И.В. Скляров	«…понимается как глобальная и упорядоченная система управления бизнесом, направленная на предотвращение или смягчение негативных явлений в организации» [13, с. 30]
В.В. Гончаров	«…представляет собой систему управления предприятием, основанную на комплексном и системном подходе. Его ключевая задача – выявление неблагоприятных факторов и использование современных управленческих инструментов для их устранения. Кроме того, оно охватывает разработку социальных программ, стратегическое планирование и решение возникающих проблем с целью сохранения и усиления позиций компании в условиях рыночной конкуренции, исходя из имеющихся ресурсов» [14, с. 2]
Т.А. Коллесникова	«…процесс, включающий планирование и реализацию мероприятий, направленных на поддержание устойчивости предприятия и обеспечение дальнейшего развития социально-экономической системы» [14, с. 2]
Ю.В. Кузнецов	«…управление социально-экономическими процессами, ориентированное на выявление потенциальных угроз и их своевременную диагностику. Это позволяет разрабатывать эффективные меры по минимизации негативных последствий кризисных явлений и использовать кризисные факторы в качестве точек роста для будущего развития» [14, с. 2]

Примечание. Собственная разработка на основе изучения экономической литературы.

На основе выделенных авторами признаков все рассмотренные определения были сгруппированы в четыре подхода.

Первая группа исследователей придерживается узкофункционального подхода, определяя антикризисное управление как управление исключительно в условиях кризиса или на стадии банкротства. Данной точки зрения придерживаются такие авторы, как И.А. Бланк, Г.В. Савицкая, А.Г. Грязанова и М.Ф. Федотова, В.В. Гончаров. Данная группа составляет 20%.

Вторая группа авторов представляет проактивно-стратегический подход, делая акцент на предвидении, диагностике симптомов и использовании кризиса как возможности для последующего развития. К этой группе относятся Э.М. Короткова, А.Т. Зуб, В.А. Черненко и Н.Ю. Шведова, Ю.А. Захматова и Н.В. Климовских, Ю.В. Кузнецов. Данная группа составляет 25%.

Третья группа авторов трактует антикризисное управление с позиций системно-комплексного подхода, понимая под ним совокупность управленческих мер, функций и мероприятий, направленных на обеспечение устойчивости предприятия. Данный подход разделяют И. Ларионов, С.В. Слепокуров, Г.Е. Баженов, О.А. Амосова и В.В. Быков, Е.В. Городничая с соавторами, Т.А. Коллесникова. Данная группа авторов составляет 30% и является самой многочисленной из приведённых.

Четвертая группа авторов предлагает иные вербальные определения, выделяющие специфические, нестандартные черты понятия.

Результаты исследования экономической сущности понятия «риск-менеджмент», показали, что до настоящего времени также не существует единого подхода к трактовке понятия «риск-менеджмент» (таблица 2).

Таблица 2. – Определение термина «риск-менеджмент» в литературных источниках

Автор	Дефиниция
1	2
А.В. Козловский, А.И. Митюшникова	«…это многостадийная цепочка последовательных действий, которая должна повторяться на протяжении всего жизненного цикла рассматриваемого инвестиционного проекта или функционирования компании в целом. Сложность управления рисками заключается в том, что многие компании и государство в целом при наличии большого теоретического опыта не выработали единой законодательно-правовой базы для практической работы» [15, с. 46]
В.С. Николаенко	«…корпоративная культура, компетенции и лучшие практики, которые коррелированы с целями организации» [16, с. 97]
А.А. Гужин, В.Г. Ежкова	«…это система управления риском и экономическими отношениями, возникающими в процессе этого управления, включающая стратегию и тактику управленческих действий» [17, с. 185]
Н.М. Доба	«…это управление организацией в целом или отдельными ее подразделами с учетом факторов риска (то есть случайных событий, которые влияют на организацию) на основе особой процедуры их выявления и оценки, а также выбора и использования методов нейтрализации следствий этих событий, обмена информацией о рисках и контроле результатов применения этих методов» [18, с. 12]
Д.А. Делахов, Н.Д. Каратаев	«…комплексный анализ производственных, технологических, финансово-экономических и иных факторов, оказывающих влияние на хозяйствующего субъекта» [19, с. 33]
Т.И. Маслюкова	«…скоординированные действия по руководству и управлению организацией в области риска» [20, с. 24]
О.М. Андрюшенкова	«…представляет собой формирующийся, но стремительно набирающий актуальность вид управления рисками, связанными с экологическими, социальными и управленческими факторами. Сюда входят риски изменения климата, риски, связанные с нарушением прав человека, корпоративной этикой, качеством управления, а также репутационные риски» [21, с. 91]
Е.С. Шаталов, Р.А. Тимофеев	«…стратегические вложения в устойчивость, гибкость и долгосрочное конкурентное преимущество компании» [22, с. 572]
В.Ю. Саламон, В.Н. Шитов	«…представляет собой целенаправленную систему принципов, методов и организационных механизмов, обеспечивающих идентификацию, количественно-качественную оценку, ограничение, мониторинг и отчётность по рискам с целью достижения стратегических целей при заданном уровне допустимого риска» [23, с. 219]
Д. Хаббарт	«процесс идентификации, оценки и приоритизации рисков, результатом которого является экономически обоснованное использование ресурсов с целью минимизации, мониторинга и контроля вероятности и/или воздействия негативных событий или максимизации появляющихся возможностей» [24, с. 373]
А.А. Обухов	«…отмечает, что это длящийся во времени итеративный процесс в практике организаций» [24, с. 373]
Н.А. Рыхтикова	«…специфическая система (подсистема) управления, направленная на разработку и реализацию экономически обоснованных для организации рекомендаций и мероприятий по уменьшению негативного воздействия рисков» [24, с. 373]
У.М. Омурзакова, А.Ж. Искендерова, М.С. Ишенкулова	«…представляет собой структурированный и систематический процесс выявления, оценки, управления и мониторинга рисков, который направлен на минимизацию возможных потерь и угроз для организации» [25, с. 132]
Д.В. Гордя, Э.В. Ерофтеева	«…представляет собой процесс выявления, оценки, управления и контроля за возможными событиями или ситуациями для обеспечения гарантий достижения компанией своих целей» [26, с. 71]
И.В. Багаева, С.В. Пупенцова, Е.Р. Осадчая	«…процесс выявления, оценки и управления рисками с целью минимизации их негативных последствий для организации» [27, с. 765]

Окончание таблицы 2

1	2
Н.О. Куликова	«…предполагает формирование культуры и инфраструктуры, способствующих выявлению причин и факторов возникновения рисков, их анализу и оценке, принятию обоснованных решений, направленных на минимизацию возможных последствий» [28, с. 135]
А.А. Рыбкевич, В.В. Быков	«…представляет собой процесс выявления, анализа и контроля рисков, направленный на минимизацию их негативного влияния на деятельность организаций или государства» [29, с. 304]
Н.А. Юрк, Ю.А. Динер	«…систематически выявляет возможные угрозы и предотвращает их негативные последствия, что способствует производству безопасной, стабильной и соответствующей продукции» [30, с. 9]
Р.Б. Алдатов	«…систематический процесс выявления и анализа потенциальных угроз. Главная цель – разработать взвешенный план, снижающий негативные последствия для компании. Защита имеющихся активов и максимизация прибыли – это ключевые задачи эффективного риск-менеджмента при принятии любых финансовых решений» [31, с. 15]
Н.И. Обухова, Г.П. Платунина, Ш.Н. Гатиятулин	«…представляет собой системный процесс идентификации, анализа, оценки и минимизации факторов, способных негативно повлиять на достижение ключевых целей проекта» [32, с. 487]

Примечание. Собственная разработка на основе изучения экономической литературы.

На основе выделенных авторами признаков все рассмотренные определения были сгруппированы также в четыре подхода.

Первая группа исследователей придерживается процессного подхода, определяя риск-менеджмент как последовательность взаимосвязанных этапов: от идентификации рисков до контроля результатов. Данной точки зрения придерживаются такие авторы, как А.В. Козловский и А.И. Митюшникова, В.С. Николаенко, Н.М. Доба, и др. Данная группа составляет 55% и является самой многочисленной из приведённых.

Вторая группа авторов представляет системный подход, понимая под риск-менеджментом целостную систему принципов, методов и организационных механизмов управления рисками. К этой группе относятся А.А. Гужин и В.Г. Ежкова, В.Ю. Саламон и В.Н. Шитов, Н.А. Рыхтикова. Данная группа составляет 15%.

Третья группа авторов трактует риск-менеджмент с позиций стратегически-целевого подхода, делая акцент на ориентации деятельности по управлению рисками на достижение стратегических целей организации, минимизацию потерь и обеспечение долгосрочной устойчивости. Данный подход разделяют Е.С. Шаталов и Р.А. Тимофеев, Н.А. Юрк и Ю.А. Динер. Данная группа авторов составляет 10% и является наименьшей из приведённых.

Четвертая группа авторов предлагает иные вербальные определения, выделяющие специфические, нестандартные черты понятия, которые сложно однозначно отнести к трём вышеуказанным подходам.

Проведённая систематизация подходов к определению двух понятий позволяет выявить как общие черты, так и существенные различия между ними (таблица 3).

Таблица 3. – Признаки сходства и различия понятий «антикризисное управление» и «риск-менеджмент»

Критерии	Риск-менеджмент	Антикризисное управление
Сходство	Ориентированы на обеспечение стабильности функционирования организации	
	Включают функции предвидения, диагностики и предупреждения негативных событий	
	Рассматривают свои понятия как подсистему общего менеджмента, наследующую его функции	
	Значительная часть определений обоих понятий трактует их как процесс или совокупность последовательных действий	
Различия	Доминирует процессный подход, делающий акцент на последовательности этапов	Рассматривается большинством авторов как совокупность мер и функций
	Работает с рисками более широкой категории	Рассматривает в качестве объекта именно кризис и кризисные явления
	Всегда направлен в будущее, так как риск – это лишь вероятность события	Ориентировано на настоящее или уже свершившееся событие
	Преимущественно рассматривается на уровне организации или проекта	Распространяется на «все уровни экономики», включая государство

Примечание. Собственная разработка на основе изучения экономической литературы.

К общим признакам следует отнести следующие:

1. Общая целевая направленность на устойчивость. Оба понятия ориентированы на обеспечение стабильности функционирования организации.

2. Наличие превентивной составляющей. И антикризисное управление, и риск-менеджмент включают функции предвидения, диагностики и предупреждения негативных событий.
3. Принадлежность к общей системе менеджмента. Авторы обоих направлений рассматривают свои понятия как подсистему общего менеджмента, наследующую его функции.
4. Процессный характер. Значительная часть определений обоих понятий трактует их как процесс или совокупность последовательных действий.

Различия понятий «антикризисное управление» и «риск-менеджмент» заключается в следующих признаках:

1. Антикризисное управление рассматривается большинством авторов его как совокупность мер и функций. В риск-менеджменте доминирует процессный подход, делающий акцент на последовательности этапов: идентификация → оценка → воздействие → контроль.
2. Антикризисное управление в качестве объекта рассматривает именно кризис и кризисные явления. Риск-менеджмент работает с рисками – более широкой и разнородной категорией, включающей не только финансовые, но и операционные, стратегические, репутационные и даже ESG-риски.
3. Антикризисное управление ориентировано на настоящее или уже свершившееся событие – кризис или банкротство. Риск-менеджмент всегда направлен в будущее, поскольку риск – это вероятность наступления события, которого ещё нет.
4. Антикризисное управление распространяется на «все уровни экономики», включая государство. Риск-менеджмент преимущественно рассматривается на уровне организации или проекта.

На основании проведённого анализа можно сделать вывод, что понятия «антикризисное управление» и «риск-менеджмент» не являются синонимичными. Несмотря на наличие общих черт, они различаются по ряду сущностных признаков.

Таким образом, антикризисное управление и риск-менеджмент следует рассматривать как взаимодополняющие, но самостоятельные подсистемы менеджмента, пересекающиеся в области превентивной диагностики и предупреждения угроз, однако решающие разные задачи на разных стадиях жизненного цикла организации. Риск-менеджмент можно считать элементом антикризисного управления на его предкризисной стадии, но он не исчерпывает всего содержания антикризисного управления, которое включает также механизмы реагирования на уже разразившийся кризис и посткризисного восстановления.

На рисунке представлена взаимосвязь подсистем управления для обеспечения экономической безопасности на стадиях жизненного цикла развития организации

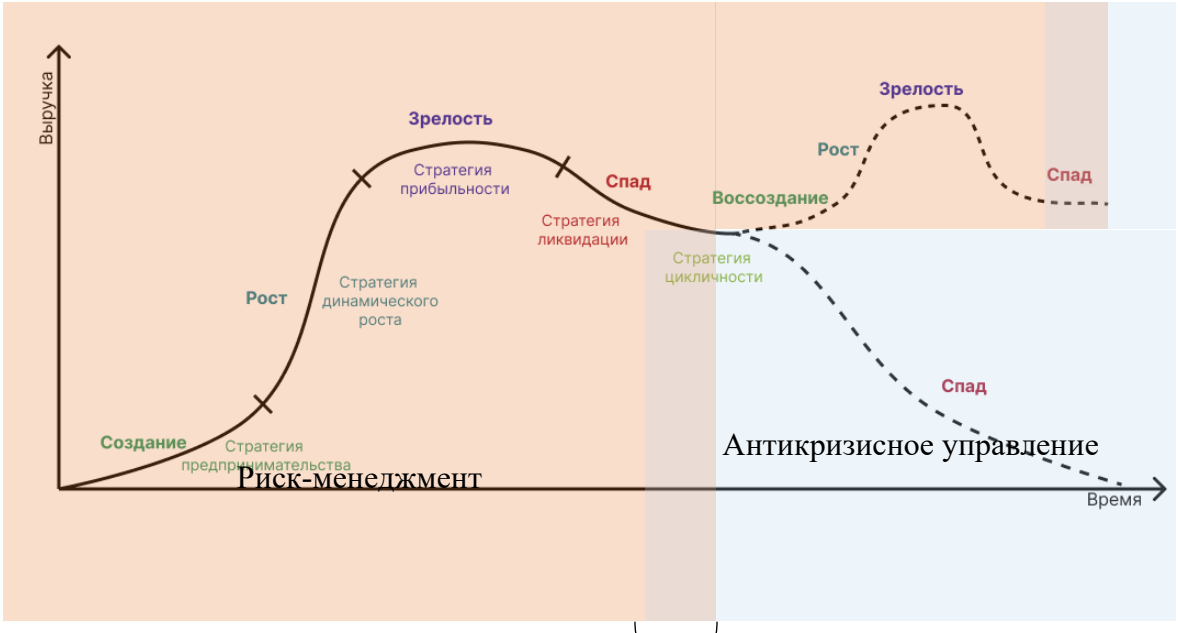


Рисунок. – Взаимосвязь подсистем управления для обеспечения экономической безопасности на стадиях жизненного цикла развития организации

Итак, подводя итоги, можно сказать, что единого понятия термина «риск-менеджмент» не выработано, однако обобщение рассмотренных точек зрения с учетом жизненного цикла развития организации позволило сформулировать следующее авторское определение: *«Риск-менеджмент – это системный, структурированный и непрерывный процесс идентификации, анализа, количественно-качественной оценки, мониторинга и контроля рисков, а также выбора и реализации методов воздействия на них, ориентированный на достижение стратегических целей организации и направленный на обеспечение её долгосрочной устойчивости и конкурентоспособности в условиях неопределённости внешней и внутренней среды* ***на всех этапах жизненного цикла организации (от создания до спада)»***.

С учетом всех вышеизложенных мнений авторов предлагаем следующее определение: *«Антикризисное управление – это многоаспектный процесс, объединяющий управление организацией* ***на этапе спада деятельности при возникновении угрозы кризиса****, диагностику угроз, комплекс мер по нейтрализации кризисных явлений и восстановлению устойчивости, а также стратегическое планирование и адаптацию к изменениям внешней среды для обеспечения стабильного функционирования организации»*.

Таким образом, сопоставление авторских определений показывает, что антикризисное управление делает акцент на системе мер по предотвращению и преодолению уже формирующихся кризисных явлений, в то время как риск-менеджмент представляет собой постоянно действующий процесс управления любыми потенциальными угрозами и возможностями. Оба понятия являются взаимодополняющими элементами единой системы обеспечения экономической безопасности организации.

ЛИТЕРАТУРА

1. Коротков Э., Беляев А. Антикризисное управление. – ЛитРес, 2022. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://books.google.by/books?hl=ru&lr=&id=XfZmEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR4&dq=антикризисное+управление&ots=S2UWTlMIvI&sig=Nl4FsMAkahqYvpF1nNC71Kr_UdQ&redir_esc=y - v=onepage&q=антикризисное управление&f=false. – Дата доступа: 24.03.2026. – С. 9.
2. Зуб А.Т. Антикризисное управление // М.: Аспект пресс. – 2005. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://urss.ru/PDF/add_ru/188013-1.pdf. – Дата доступа: 24.03.2026. – С. 14.
3. Коротков В.М. Антикризисное управление. – 2014. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://urss.ru/PDF/add_ru/188013-1.pdf. – Дата доступа: 24.03.2026. – С. 70.
4. Ларионов И. и др. (ред.). Антикризисное управление. – ЛитРес, 2019. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://books.google.by/books?hl=ru&lr=&id=Z-_CDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA7&dq=антикризисное+управление&ots=SJRAqejMpt&sig=km8UkH32atg0Y1ffBtuom9ltLuk&redir_esc=y - v=onepage&q=антикризисное управление&f=false. – Дата доступа: 24.03.2026. – С. 17.
5. Черненко В.А., Шведова Н.Ю. Антикризисное управление. – 2019. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_41297557_27678048.pdf. – Дата доступа: 24.03.2026. – С. 11.
6. Баженов Г. Антикризисное управление. – Litres, 2022. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://books.google.by/books?hl=ru&lr=&id=a7VXDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=антикризисное+управление&ots=pR1DKQkI0y&sig=af_eF8X6oGCUrCZPW_iYrP7zHNA&redir_esc=y - v=onepage&q=антикризисное управление&f=false. – Дата доступа: 24.03.2026. – С. 15.
7. Амосова О.А., Быков В.В. Антикризисное управление и повышение конкурентоспособности экономики Республики Беларусь // ББК 65.290-2 А43. – С. 272. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://elib.baa.by/jspui/bitstream/123456789/5775/1/ecd6401.pdf - page=272. – Дата доступа: 24.03.2026. – С. 272.
8. Трубникова В.В., Жуниор Ф.К.М. Клиентоориентированность и антикризисное управление: взаимосвязь и взаимное влияние // Современные проблемы экономики и менеджмента. – 2025. – С. 464. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ciu.nstu.ru/library_admin/files/publications/1764917479_398465.pdf - page=464. – Дата доступа: 24.03.2026. – С. 465.
9. Белькова Е.М. Антикризисное управление предприятием и пути его финансового оздоровления (на примере ОАО «Ельский Агросервис»). – 2026. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://donampa.ru/images/2025/doc/konf/fef_09.pdf - page=18. – Дата доступа: 24.03.2026. – С. 18.
10. Байкина Д.С. Антикризисное управление как механизм обеспечения экономической безопасности предприятия // Современные научные проблемы и их решение: анализ, моделирование и прктическое применение. – 2025. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ami.im/sbornik/MNPK-676.pdf - page=146. – Дата доступа: 24.03.2026. – С. 147.
11. Захматова Ю.А., Климовских Н.В. Управление рисками в системе антикризисного управления // Вестник науки. – 2025. – Т. 3. – №. 4 (85). – С. 78-83. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-riskami-v-sisteme-antikrizisnogo-upravleniya/viewer. – Дата доступа: 24.03.2026. – С. 79.
12. Корягин Н.Д. Антикризисное управление : учебник и практикум для вузов / Н. Д. Корягин [и др.]; под редакцией Н.Д. Корягина. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2024. – 396 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://vectoreconomy.ru/images/publications/2025/2/economicsmanagement/Snigireva_Tokareva_Lopatkina.pdf. – Дата доступа: 24.03.2026. – С. 3.

13. Зубрыкина М.В., Прохоров Н.В., Скляров И.В. Стратегические особенности антикризисного управления промышленным предприятием // ББК У26: У050. 22я431 Ф59. – 2025. – С. 30. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://donampa.ru/images/2025/doc/konf/fef_09.pdf - page=30. – Дата доступа: 24.03.2026. – С. 30.
14. Голиков М.А., Погорелова М.Я. Экономическая сущность антикризисного управления организацией // Вектор научной мысли, Учредители: ООО «Международный институт перспективных исследований им. Ломоносова». – №. 3. – С. 382-384. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://vektornm.ru/files/320-Golikov_Matvey_Aleksandrovich_1110.pdf. – Дата доступа: 24.03.2026. – С. 2.
15. Козловский А.В., Митюшникова А.И. Принятие управленческих решений и риск-менеджмент в условиях цифровой экономики // Вестник университета. – 2020. – №. 3. – С. 45-51. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/prinyatie-upravlencheskih-resheniy-i-risk-menedzhment-v-usloviyah-tsifrovoy-ekonomiki. – Дата доступа: 24.03.2026. – С. 46.
16. Николаенко В.С. Риск, риск-менеджмент и неопределенность: уточнение понятий // Государственное управление. Электронный вестник. – 2020. – №. 81. – С. 91-119. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/risk-risk-menedzhment-i-neopredelennost-utochnenie-ponyatiy. – Дата доступа: 24.03.2026. – С. 97.
17. Гужин А.А., Ежкова В.Г. Риск-менеджмент и методы управления рисками // Инновации и инвестиции. – 2017. – №. 2. – С. 185-189. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/risk-menedzhment-i-metody-upravleniya-riskami. – Дата доступа: 24.03.2026. – С. 185.
18. Доба Н.М. Риск-менеджмент. – Издательство АО БАХВА, 2009. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://scholar.google.com/scholar?start=10&q=риск+менеджмент&hl=ru&as_sdt=0,5 - d=gs_qabs&t=1777477893366&u=%23p=ede40MtInpAJ. – Дата доступа: 24.03.2026. – С. 12.
19. Делахов Д.А., Каратаев Н.Д. Риск-менеджмент в предпринимательской деятельности // Дискуссия. – 2017. – №. 5 (79). – С. 31-34. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/risk-menedzhment-v-predprinimatelskoy-deyatelnosti. – Дата доступа: 24.03.2026. – С. 33.
20. Маслюкова Т.И. Риск-менеджмент: электронный учебно-методический комплекс для специальности 6-05-1036-02 «Экономическая безопасность» / Т.И. Маслюкова; БГУ, Экономический фак., Каф. экономической безопасности. – Минск, 2025. – 110 с. – Библиогр. – с. 107–110. – 2026. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://scholar.google.com/scholar?as_ylo=2026&q=риск+менеджмент&hl=ru&as_sdt=0,5 - d=gs_qabs&t=1777479015961&u=%23p=fz_iw8uhP2AJ. – Дата доступа: 24.03.2026. – С. 24.
21. Андрюшенкова О.М. Виды и формы риск-менеджмента на предприятии // Инновационные подходы к управлению ресурсами и технологиями: сборник статей. – 2026. – С. 90. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://scholar.google.com/scholar?as_ylo=2026&q=риск+менеджмент&hl=ru&as_sdt=0,5 - d=gs_qabs&t=1777479318733&u=%23p=1NJqmOXqLGoJ. – Дата доступа: 24.03.2026. – С. 91.
22. Шаталова Е.С., Тимофеев Р.А. Менеджмент в социальных и экономических системах. – Пензенский государственный аграрный университет, Конференция: Менеджмент в социальных и экономических системах, Пенза, 21–22 ноября 2025 года, Организаторы: Пензенский государственный аграрный университет, Межотраслевой научно-информационный центр, Пензенский государственный университет архитектуры и строительства. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://elibrary.ru/item.asp?id=88966403. – Дата доступа: 24.03.2026. – С. 572.
23. Salamon V.Y., Shitov V.N. Процесс риск-менеджмента в финансово-кредитной организации. The process of risk management in a financial and credit // Конференция. – 2026. – С. 218. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://scholar.google.com/scholar?start=10&q=риск+менеджмент&hl=ru&as_sdt=0,5&as_ylo=2026 - d=gs_qabs&t=1777482718243&u=%23p=a5IzgdQtZMkJ. – Дата доступа: 24.03.2026. – С. 219.
24. Белицкая Л.М. Концептуальные основы управления рисками в системе экономической безопасности предприятия // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2026. – Т. 16. – №. 4. – С. 372-379. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://scholar.google.com/scholar?start=20&q=риск+менеджмент&hl=ru&as_sdt=0,5&as_ylo=2026 - d=gs_qabs&t=1777483103108&u=%23p=F8RFMBlPLogJ. – Дата доступа: 24.03.2026. – С. 373.
25. Омурзакова У.М., Искендерова А.Ж., Ишенкулова М.С. Риск-менеджмент в управлении финансовыми потоками // Эпоха науки. – 2025. – №. 41. – С. 131-135. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://scholar.google.com/scholar?as_ylo=2025&q=риск+менеджмент&hl=ru&as_sdt=0,5 - d=gs_qabs&t=1777483993303&u=%23p=fYN3GF3X_sYJ. – Дата доступа: 24.03.2026. – С. 132.
26. Гордя Д.В., Ерофтеева Э.В. Риск-менеджмент в системе корпоративного управления предприятием на примере ПАО «Сбербанк» // Инновационные исследования: опыт, проблемы внедрения результатов. – 2025. – С. 70. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://scholar.google.com/scholar?as_ylo=2025&q=риск+менеджмент&hl=ru&as_sdt=0,5 - d=gs_qabs&t=1777484094658&u=%23p=lfvwE8eKjkAJ. – Дата доступа: 24.03.2026. – С. 71.

27. Багаева И.В., Пупенцова С.В., Осадчая Е.Р. Риск-менеджмент в инвестиционно-строительной сфере // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. – №. 3 (59). – С. 764-769. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/risk-menedzhment-v-investitsionno-stroitelnoy-sfere. – Дата доступа: 24.03.2026. – С. 765.
28. Куликова Н.О. Влияние риск-менеджмента на эффективность бизнес-процессов // Вестник науки. – 2025. – Т. 2. – №. 2 (83). – С. 134-143. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-risk-menedzhmenta-na-effektivnost-biznes-protsessov. – Дата доступа: 24.03.2026. – С. 135.
29. Рабкевич А.А., Быков В.В. Мировой опыт осуществления риск-менеджмента // ББК 65.290-2 А43. – С. 304. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://scholar.google.com/scholar?start=40&q=риск+менеджмент&hl=ru&as_sdt=0,5&as_ylo=2025 - d=gs_qabs&t=1777485058611&u=%23p=axBbJ_Tuu2kJ. – Дата доступа: 24.03.2026. – С. 304.
30. Юрк Н.А., Динер Ю.А. Технологии риск-менеджмента в практической деятельности предприятий. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://scholar.google.com/scholar?start=40&q=риск+менеджмент&hl=ru&as_sdt=0,5&as_ylo=2025 - d=gs_qabs&t=1777485253713&u=%23p=dI4Z054TbdkJ. – Дата доступа: 24.03.2026. – С. 9.
31. Алдатов Р.Б. Виды и проявления финансовых рисков в контексте современной концепции риск-менеджмента // Вестник науки. – 2025. – Т. 2. – №. 2 (83). – С. 15-24. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://scholar.google.com/scholar?start=50&q=риск+менеджмент&hl=ru&as_sdt=0,5&as_ylo=2025 - d=gs_qabs&t=1777485374377&u=%23p=fheIkN3vHmIJ. – Дата доступа: 24.03.2026. – С. 15.
32. Обухова Н.И., Платунина Г.П., Гатиятулин Ш.Н. Риск-менеджмент в управлении проектами телекоммуникационной сферы. – 2025. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://scholar.google.com/scholar?start=20&q=риск+менеджмент&hl=ru&as_sdt=0,5&as_ylo=2025 - d=gs_qabs&t=1777484574991&u=%23p=YUiT9CjAeY8J. – Дата доступа: 24.03.2026. – С. 487.