

На правах рукописи

Юлгушев Артур Мифтяхович

**УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ОРГАНИЗАЦИЙ В УСЛОВИЯХ
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ**

Специальность 5.2.6. – Менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание учёной степени кандидата
экономических наук

Санкт-Петербург - 2026

Работа выполнена на кафедре управления социально-экономическими системами частного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики».

Научный руководитель:	Кунин Владимир Александрович , доктор экономических наук, профессор, частное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики», профессор кафедры управления социально-экономическими системами
Официальные оппоненты:	Сергеева Ирина Григорьевна , доктор экономических наук, профессор, федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский университет ИТМО», профессор факультета технологического менеджмента и инноваций Мингалева Жанна Аркадьевна , доктор экономических наук, профессор, федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Пермский национальный исследовательский политехнический университет», профессор кафедры «Экономика и управление промышленным производством»
Ведущая организация:	федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого»

Защита диссертации состоится «28» сентября 2026 года в 14.00 на заседании объединенного диссертационного совета 99.2.143.02 на базе федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Костромской государственный университет», федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна» по адресу: 191186, Санкт-Петербург, ул. Большая Морская, д. 18, ауд. 437.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна», федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Костромской государственный университет»: <http://sutd.ru>, <https://kosgos.ru/>

Автореферат разослан «___» _____ 2026 г.

Учёный секретарь объединенного
диссертационного совета 99.2.143.02
доктор технических наук, доцент

Климова
Наталья Сергеевна

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность. Бизнес не может существовать в вакууме, и хозяйственная деятельность любой организации протекает в условиях, которые во многом определяются внешними факторами. От того, насколько грамотно выстроены процессы распознавания (идентификации) и нейтрализации угроз, зависит способность предприятия сохранять равновесие при любых сдвигах в окружающей обстановке.

Повышенный интерес к данной тематике объясняется потребностью в выстраивании эффективной системы контроля, без которой сложно с высокой долей уверенности предотвращать убытки и нештатные ситуации — а значит, и гарантировать стабильность тоже нельзя. Подобные механизмы должны быть органично вписаны в повседневную работу предприятия.

Сегодняшняя обстановка отличается стремительностью перемен, а круг возможных угроз расширяется и усложняется. Соответственно, способность компании гибко реагировать на них напрямую связана с её долгосрочной устойчивостью. Управление рисками в таких условиях превращается не просто в один из бизнес-процессов, а в базовую компетенцию.

Современная экономическая среда отличается высокой волатильностью. На это влияют геополитические конфликты, сбои в цепочках поставок, санкционные ограничения, цифровая трансформация, а также последствия пандемии. Традиционные системы риск-менеджмента, как правило, ориентированы на относительно стабильные условия и не рассчитаны на адекватное реагирование в ситуациях, связанных с «чёрными лебедями» или хвостовыми рисками.

Возникает научная потребность в разработке принципиально новых подходов и концепций, способных продуктивно функционировать в условиях перманентной экономической турбулентности.

Риски перестали быть изолированными событиями и трансформировались во взаимосвязанные каскадные системы, носят системный характер. Реализация одного риска часто инициирует цепь последующих (эффект домино или лавинной генерации рисков). Такие реалии требуют перехода от точечного управления отдельными группами угроз к комплексному системному взгляду на риск-менеджмент, как на часть общеорганизационной архитектуры.

Теоретическая актуальность связана с существующим методологическим вакуумом, заключающимся в том, что существующие академические модели (ISO 31000, COSO ERM) носят рамочный характер и не предлагают конкретных инструментов для оперативной адаптации к быстро меняющимся внешним условиям. Они не отвечают на вопрос: «Как сформировать динамическую калибровку системы управления рисками в зависимости от текущего уровня экономической нестабильности?».

Цифровая трансформация выступает как вызов и возможность. С одной стороны цифровизация создаёт реальные проблемы и ставит реальные задачи возникновением киберрисков в зависимости от IT-инфраструктуры. С другой стороны — она предоставляет беспрецедентные возможности для создания цифровых двойников и визуализаций, моделирования сценариев и прочее.

В условиях кризиса компании вынуждены доказывать инвесторам свою устойчивость и способность не только выживать, но и развиваться при высокой неопределённости. Фактически речь идёт о необходимости повышать инвестиционную привлекательность, и наличие современной системы риск-менеджмента здесь становится конкурентным преимуществом, а также фактором, влияющим на стоимость капитала.

Таким образом, актуальность диссертационного исследования определяется тем, что существующие классические подходы к управлению рисками уже не в полной мере соответствуют условиям новой экономической реальности. Возникает потребность преодолеть этот разрыв между традиционной теорией и практикой.

Степень разработанности проблемы. Вопросы идентификации, количественной и качественной оценки факторов неопределённости и нестабильности, влияющих на деятельность организаций, активно исследуются в научной литературе. Этой темой занимались как отечественные, так и зарубежные авторы.

Фундаментальные основы теории риска были заложены ещё в трудах классиков экономической науки. Фрэнк Найт, например, провёл важное различие между риском (который можно измерить) и неопределённостью (которую измерить нельзя) — это различие до сих пор лежит в основе многих моделей. Джон Мейнард Кейнс, в свою очередь, обратил внимание на роль субъективных ожиданий и предпочтения ликвидности при принятии инвестиционных решений в нестабильной среде. А. Смит, Д. Рикардо, Дж. Миль, хотя и не ставили проблему риска в центр своих теорий, заложили классическое понимание предпринимательской деятельности, которое впоследствии стало базой для анализа экономической неопределённости.

Из более поздних подходов значимы количественные методы оценки риска, развитые Гарри Марковицем в рамках теории портфельного выбора. Его работы дали инструментарий для измерения и управления инвестиционными рисками, который до сих пор широко применяется.

Отдельного внимания заслуживают исследования, посвящённые информационным и институциональным факторам возникновения рисков. Джозеф Штиглиц и Джордж Акерлоф показали, как информационная асимметрия влияет на поведение участников рынка и на эффективность риск-менеджмента. Их выводы существенно дополнили представления о том, почему даже при формально корректных методах оценки риски могут быть недооценены.

Исследованию природы экстраординарных событий посвящены труды Нассима Талеба. Он доказал важность учёта редких, но значительных событий в управлении рисками. Также Талеб развивал поведенческие аспекты риска.

Значительный вклад в прикладные аспекты риск-менеджмента внесли отечественные учёные.

В. А. Кунин разработал экономико-математическую модель лавинной генерации рисков. Им же предложен комбинированный подход к управлению рисками промышленных предприятий.

С. К. Швец исследовал методологию элиминирования рисков и методы количественной оценки. Он также обобщил опыт внедрения систем интегрированного управления рисками в российских компаниях.

М. Лапуста, Л. Тэпман и другие авторы обобщили теоретические и прикладные аспекты риск-менеджмента в учебной и научной литературе.

Важным аспектом диссертационного исследования является опора на научные труды ведущих учёных и специалистов современности, чьи работы внесли значительный вклад в развитие теории и практики менеджмента, что непосредственно влияет на управление рисками организаций. К ним, в частности, относятся: Аркин П. А., Бездудная А. Г., Будагов А. С., Песоцкая Е. В., Плешакова Е. Ю., Фирова И. П., Харламов А. В., Горбашко Е. А., Василенко Н. В., Голубецкая Н. П., Гузикова Л. А., Дмитриев А. В., Ивлева Е. С., Кошелева Т. Н., Плотников В. А., Головцова И. Г., Белкин В. Г., Мазелис Л. С., Олейник Е. Б., Сащенко А. Ю., Гаффорова Е. Б., Дзюба С. А., Зубарев А. Е., Масюк Н. Н., Савватеев А. В., Демидов А. В., Беркович М. И., Сокова Г. Г., Титова М. Н., Климова Н. С., Власов М. П., Грабова О. Н., Гречухин А. П., Ильинская Е. М., Палаш С. В., Шиков П. А., Фрадина Т. И., Скаржинская Е. М., Сиротина Л. К., Никифорова В. Д., Никитина Л. Н., Евменов А. Д., Дудяшова В. П., Денисов А. Р.

Цель и задачи исследования. Цель диссертационного исследования заключается в разработке концепции, алгоритма и методических рекомендаций по управлению рисками организаций, адаптированных к условиям экономической нестабильности.

В соответствии с поставленной целью определена логика исследования, были поставлены и решены следующие задачи:

1. Построить иерархическую классификацию рисков организации.
2. Разработать методику определения уровней экономической нестабильности на основе формализации её факторов.
3. Исследовать и формализовать механизмы идентификации и оценки рисков организации в условиях экономической нестабильности.
4. Выделить специфические риски устойчивого развития организации.
5. Разработать концепцию адаптивного риск-менеджмента и предложить алгоритм

управления рисками организации, обеспечивающий комплексное применение методов управления рисками с учётом уровней экономической нестабильности.

6. Разработать методические рекомендации по управлению рисками предприятия, учитывающие связь методов идентификации и оценки рисков с уровнями экономической нестабильности.

Объект и предмет исследования. Объектом исследования являются предпринимательские риски организации в условиях экономической нестабильности.

Предмет исследования - управленческие отношения, возникающие в процессе управления рисками организации в условиях экономической нестабильности.

Соответствие диссертации области исследования специальности.

Диссертационное исследование полностью соответствует Паспорту научной специальности 5.2.6. «Менеджмент», в соответствии с номенклатурой специальностей научных работников, утвержденной Высшей аттестационной комиссией при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации: п.п. № 16. Теория и методология управления проектами. Процессы, методы, модели и инструменты управления проектами и программами. Управление рисками (риск-менеджмент); № 26. Управление организацией в контексте цифровой трансформации. Стратегии и методы цифровой трансформации бизнеса; № 13. Корпоративная социальная ответственность. Социальная и экологическая ответственность бизнеса. Управление устойчивым развитием организации.

Теоретическая основа диссертационного исследования. Теоретическую основу диссертационного исследования составляют ключевые положения теорий управления, предпринимательства и риск-менеджмента. А также теории вероятности, прикладной статистики и системного анализа данных. Выбранные концепции имеют своё отражение и глубоко проанализированы в трудах отечественных и зарубежных учёных, что позволило сформировать комплексный подход к исследованию влияния факторов неопределённости на устойчивое развитие организаций. Диссертационное исследование теоретически основано на результатах передовых научных разработок, что способствует глубокому пониманию механизмов управления рисками в условиях экономической нестабильности.

Методологическая основа. В ходе выполнения диссертационного исследования была использована комплексная методологическая база, в состав которой входят общенаучные методы, в частности исторический и логический анализ, синтез, индукция, дедукция. Были применены системный подход, ситуационное моделирование и методы классификации. Применялись методы сравнительного анализа и экономико-математические подходы, в целях более глубокого изучения факторов неопределённости и нестабильности на устойчивое развитие организации. Использовались методы экспертных оценок с применением графического и табличного представления результатов. Выбранный подход, основанный на теоретической и методологической базе, предполагающий применение практического опыта риск-менеджмента обеспечил надёжность и обоснованность полученных результатов, способствуя формированию целостного представления о механизмах управления рисками организации в условиях экономической нестабильности.

Информационная база исследования. Информационная база исследования представлена законодательными и нормативными документами Правительства Российской Федерации, в частности: ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководства» и ГОСТ Р 58771–2019. «Менеджмент риска. Технологии оценки риска», официальными данными Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации. Значительный вклад в информационную базу диссертационного исследования внесли статистические и аналитические материалы, представленные в публикациях и материалах международных конференций, в частности III и IV Международные научно-практические конференции «Теория и практика управления в современных условиях». Дополнительно использованы сведения и аналитика, размещённые на специализированных веб-ресурсах, что позволило обеспечить надёжность и актуальность данных.

Научная новизна исследования: Разработан комплексный подход к управлению

рисками организации, интегрирующий иерархическую классификацию рисков, механизмы идентификации и оценки рисков, концепцию адаптивного риск-менеджмента и авторский алгоритм управления рисками, позволяющий определить степень применимости конкретных методов риск-менеджмента в зависимости от текущего уровня экономической нестабильности.

Положения, выносимые на защиту:

1. Уточнена иерархическая классификация рисков организации на основе развития существующих подходов к систематизации предпринимательских рисков, отличающаяся включением цифровых рисков, рисков снижения кадрового потенциала и риска снижения инновационного потенциала в единую систему взаимосвязанных рисков, что расширяет теоретико-методическую базу идентификации рисков организации в условиях экономической нестабильности и цифровой трансформации.

2. Определены и формализованы девять факторов экономической нестабильности в контексте совершенствования процесса управления рисками организаций и разработана шестистадийная методика интегральной оценки уровня экономической нестабильности, основанная на балльно-весовом подходе и позволяющая получить количественный критерий состояния внешней среды для последующего выбора и адаптации методов управления рисками.

3. Исследованы и формализованы механизмы идентификации и оценки рисков организаций, в рамках которых определены цели, задачи, управленческие действия, критерии и методы реализации данных процессов, что обеспечило совершенствование этапа паспортизации рисков за счёт интеграции формализованных процедур, методов анализа, инструментов документирования, визуализации и отчётности в систему интерактивных дашбордов, используемых в процессе управления рисками.

4. Выделены и систематизированы специфические риски устойчивого развития организации и предложены способы их оценки, среди которых обоснована авторская адаптация модели диффузии Басса к риск-менеджменту для количественной оценки риска снижения внимания общества к проблематике устойчивого развития.

5. Выдвинута и эмпирически проверена гипотеза о связи уровней экономической нестабильности с применимостью методов управления рисками, достоверность которой подтверждена оценкой надёжности, репрезентативности, процедурной защищённости, содержательной и компетентностной валидности результатов опроса, и на этой основе разработана концепция адаптивного риск-менеджмента, отличающаяся определением степени применимости конкретных методов управления рисками для каждого уровня экономической нестабильности и алгоритмом их комплексного применения с учётом управляющих воздействий и необходимой информационной базы.

6. Разработаны методические рекомендации по управлению рисками организаций в условиях экономической нестабильности, отличающиеся применением предложенного авторского алгоритма управления и адаптированным использованием методов риск-менеджмента.

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии и систематизации методов и инструментов управления рисками организации в условиях экономической нестабильности. В рамках данной работы не только адаптируются существующие модели (что само по себе углубляет теоретические основы), но и предлагаются новые подходы, учитывающие колебания и специфику нестабильности рынка. Полученные результаты станут базой для дальнейших теоретических изысканий в области риск-менеджмента. Кроме того, они содействуют формированию новых направлений и приёмов, нацеленных на повышение адаптивности компаний в условиях цифровой экономики и на укрепление их устойчивости к внешним шокам.

Практическая значимость диссертационного исследования подтверждается внедрением авторских методов и усовершенствованного инструментария риск-менеджмента в процесс управления рисками конкретных предпринимательских структур. Апробация полученных научных и практических результатов подтверждается экологическим, социальным и экономическим эффектами.

Обоснованность и достоверность результатов исследования. Обоснованность и достоверность результатов исследования по развитию методов и инструментов управления рисками организации в условиях экономической нестабильности, основаны строго на подтверждённых и апробированных данных, полученных в ходе различных исследований международных институтов и организаций. Кроме того, достоверность основана на научных работах отечественных и зарубежных учёных в области управления рисками. Результаты диссертационного исследования были апробированы на международных научно-практических конференциях и опубликованы в научных изданиях категорий ВАК и РИНЦ, что подтверждает их актуальность и значимость для обеспечения устойчивого развития организаций.

Апробация результатов исследования. Полученные и достигнутые результаты, а также ключевые положения диссертационного исследования были представлены в докладах и публикациях на научно-практических конференциях, включая 6 международных, в том числе на:

- II Международной научно-практической конференции «Теория и практика управления предпринимательскими структурами в современных условиях» (16-17 февраля 2023 года);

- V Национальной (русской) научно-практической конференции «Трансформация бизнеса и общественных институтов в условиях цифровизации экономики» (13-14 апреля 2023 года);

- III Международной научно-практической конференции «Теория и практика управления в современных условиях» (15-16 февраля 2024 года);

- V Национальной научно-практической конференции с международным участием «Устойчивое развитие (ESG): финансы, экономика, управление» (17-18 октября 2024 года);

- IV Международной научно-практической конференции «Теория и практика управления в современных условиях» (13-14 февраля 2025 года);

- XXIX Международной научно-практической конференции «Вызовы современности и стратегии развития общества в условиях новой реальности».

Основные идеи, сформулированные в виде конкретных практико-методических рекомендаций, внедрены в практическую деятельность конкретных предпринимательских структур, что подтверждает их значимость и актуальность в современных условиях.

Публикации результатов исследования. Основные положения и выводы диссертации изложены в 13 публикациях общим объёмом 8,16 п.л., в т.ч. авторских 5,97, из них 7 статей в изданиях, рекомендуемых Высшей аттестационной комиссией при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации, 6 статей категории РИНЦ.

Объём и структура работы. Диссертация состоит из введения, трёх глав, заключения и приложения. Список используемых источников включает 164 наименования. Общий объём работы составляет 170 страниц, в том числе 40 рисунков и 26 таблиц.

Во введении обоснована актуальность темы диссертационного исследования, сформулированы его цель, задачи, объект и предмет, раскрыта научная новизна, теоретическая и практическая значимость работы; приведены данные, подтверждающие достоверность результатов, включая апробацию основных выводов и публикации.

В первой главе «Теоретико-методические основы риск-менеджмента в условиях экономической нестабильности» проведён анализ эволюции и современных тенденций развития методов риск-менеджмента, предложена иерархическая классификация рисков организации, определены причины возникновения и критерии выявления экономической нестабильности, что позволило систематизировать их и представить в виде авторской методики оценки уровня экономической нестабильности, а также раскрыты особенности управления рисками организации в нестабильных экономических условиях.

Во второй главе «Риск-менеджмент организации в условиях экономической нестабильности: концепция, методы и системы» представлена авторская концепция управления рисками предприятия, развиты методы идентификации и оценки рисков компании в условиях высокой неопределённости, и предложены подходы к построению системы риск-менеджмента с учётом динамично меняющегося уровня экономической нестабильности.

В третьей главе «Практические аспекты применения и развития методов риск-менеджмента с учётом уровня экономической нестабильности» разработаны методические рекомендации по практическому применению методов риск-менеджмента, представлен проект построения автоматизированной системы риск-менеджмента для предприятия обрабатывающей промышленности и обозначены перспективы применения полученных результатов.

В заключении приведены основные выводы и рекомендации диссертационной работы, отражены результаты, которые обладают теоретической и практической значимостью.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Уточнена иерархическая классификация рисков организации на основе развития существующих подходов к систематизации предпринимательских рисков, отличающаяся включением цифровых рисков, рисков снижения кадрового потенциала и риска снижения инновационного потенциала в единую систему взаимосвязанных рисков, что расширяет теоретико-методическую базу идентификации рисков организации в условиях экономической нестабильности и цифровой трансформации.

В качестве методологической основы для систематизации угроз использована одна из наиболее полных иерархических классификаций рисков организаций, разработанная В.А. Куниным и представленная в монографии «Превентивное управление предпринимательскими рисками промышленного предпринимательства». Выбранная модель, сохраняющая свою практическую и научную ценность, послужила основой для последующего развития и актуализации в рамках настоящей диссертации.

Центральным элементом авторского вклада является построение и обоснование иерархической модели влияния факторных рисков на снижение кадрового потенциала компании (рис. 1). Представленная схема визуализирует причинно-следственные связи между рисками в системе управления персоналом (риск информационного, правового обеспечения, условий труда и др.), наглядно демонстрируя, как риски нижних уровней иерархии воздействуют на ключевые кадровые угрозы.



Рисунок 1 - Иерархическая классификация факторов риска снижения кадрового потенциала компании

(Источник: авторская разработка)

Развивая данный подход, автором предложена усовершенствованная иерархическая классификация, ключевыми элементами новизны которой являются (рис.2):

- Введение нового класса рисков верхнего уровня - «Цифровые риски». Данный класс включает в себя киберугрозы, риски сбоя программного обеспечения и риски низкой удобности использования (риски юзабилити).

- Определение места риска снижения инновационного потенциала как интегрального, находящегося вне традиционных классов, что открывает перспективу для формирования нового класса рисков верхнего уровня в будущих исследованиях.

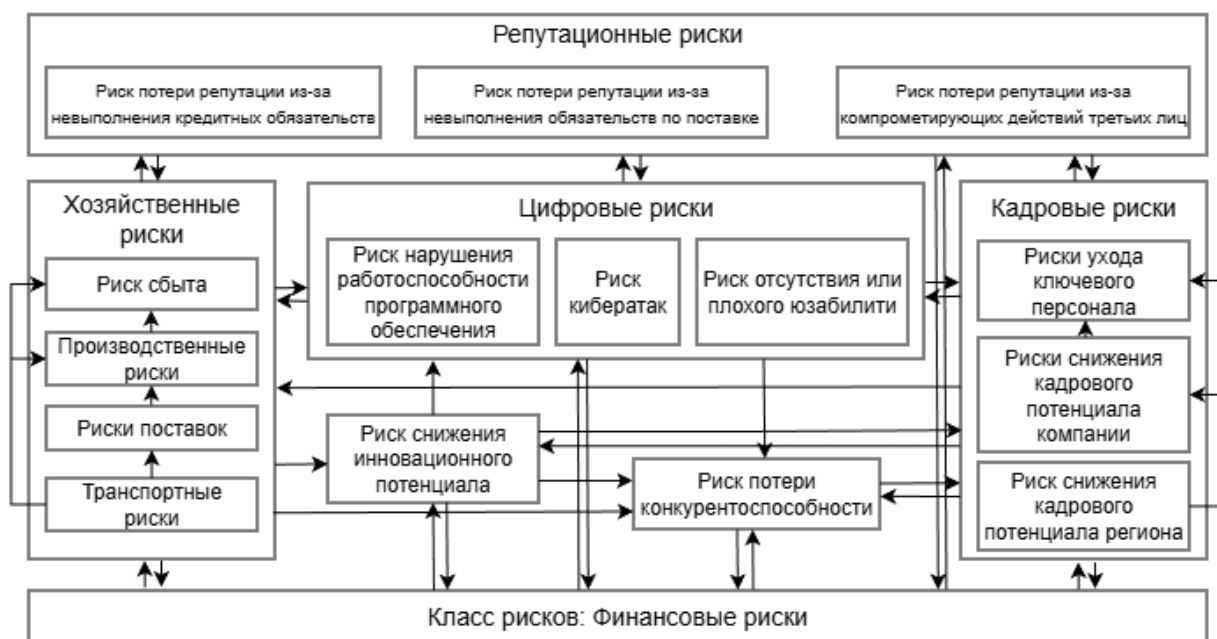


Рисунок 2 - Дополненная иерархическая классификация рисков организации верхнего уровня (Источник: авторская разработка)

Разработанная классификация представляет собой инструмент, применение которого позволяет организациям более детально и релевантно идентифицировать и управлять комплексными рисками, включая современные цифровые и кадровые угрозы, что способствует повышению обоснованности управленческих решений и устойчивости бизнеса.

2. Определены и формализованы девять факторов экономической нестабильности в контексте совершенствования процесса управления рисками организаций и разработана шестистадийная методика интегральной оценки уровня экономической нестабильности, основанная на балльно-весовом подходе и позволяющая получить количественный критерий состояния внешней среды для последующего выбора и адаптации методов управления рисками.

Суть данного результата состоит в создании научно-обоснованного инструмента для менеджмента, позволяющего количественно оценивать уровень макроэкономической нестабильности и применять эту оценку для повышения эффективности управления рисками организации.

Проблема, решаемая данным положением, выносимым на защиту, состоит в отсутствии формализованных подходов к оценке влияния макроэкономической среды на рисковый профиль компании. В исследовании доказано, что традиционно оценка носит качественный и фрагментарный характер, а в рамках диссертации предложен целостный количественный подход.

В работе проведено разграничение ключевых понятий:

- **«Экономическая нестабильность»** определяется как состояние среды, характеризующееся отклонением ключевых экономических показателей от ожидаемой траектории развития.

- **«Волатильность»** понимается как статистическая мера колебаний показателя (напр. курса валюты, цены на нефть, биржевых индексов), которая является важным проявлением и измерителем нестабильности.

- **«Экономическая неопределённость»** рассматривается как более общая экономическая категория, являющаяся следствием экономической нестабильности и проявляющаяся в невозможности точного прогнозирования.

Определён и формализован состав из 9 ключевых факторов экономической нестабильности, максимально значимых для бизнеса: инфляция, государственный долг, волатильность курса доллара, волатильность цены на нефть, ВВП, волатильность биржевых индексов, безработица, реальные доходы населения, валютные резервы.

Разработанная методика (рис. 3) содержит 6 последовательных этапов.

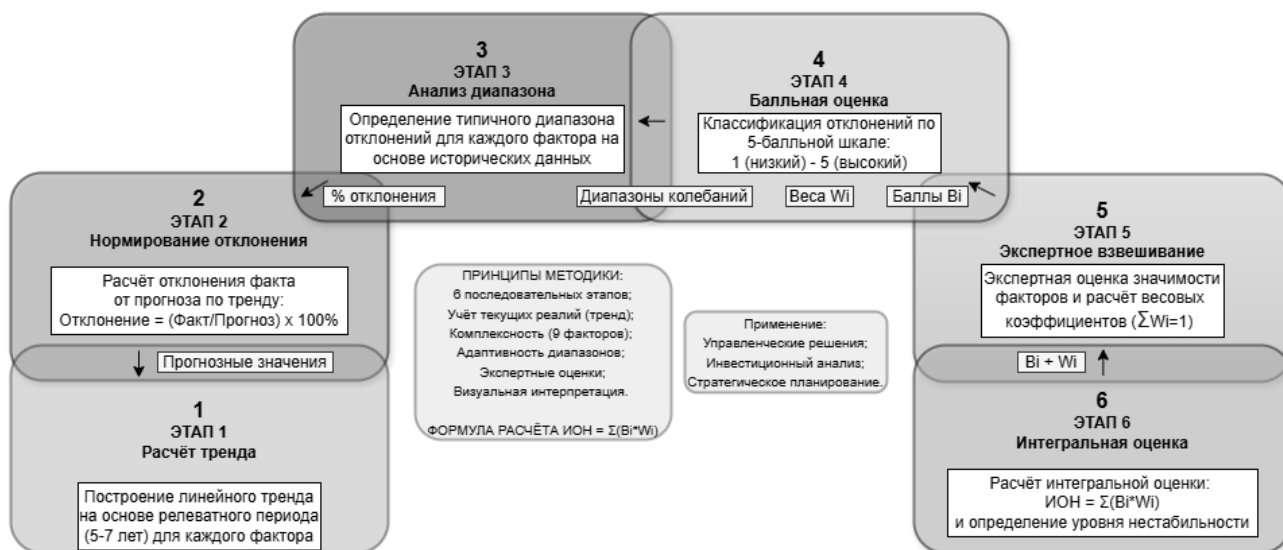


Рисунок 3 - Методика интегральной оценки уровня экономической неустойчивости (Источник: авторская разработка)

1. Расчёт тренда. Прогнозно-трендовый анализ включает в себя построение линейного тренда для каждого из 9 ключевых экономических показателей (инфляция, ВВП, безработица и др.) за релевантный период (5-7 лет) для определения ожидаемого (базового) значения.

2. Нормирование отклонения. Расчёт отклонения фактических значений от прогнозных, выраженный в процентах для возможности унифицирования разнородных показателей.

3. Анализ диапазона. Проводим сравнение текущего отклонения с историческими колебаниями выбранного показателя, чтобы оценить его аномальность.

4. Балльная оценка. Переводим процентное отклонение в унифицированную 5-балльную шкалу (от 1 - «низкая неустойчивость» до 5 - «высокая неустойчивость»).

5. Экспертное взвешивание. Определение весовых коэффициентов для каждого фактора методом экспертных оценок по принципу отражения относительной важности для экономической неустойчивости.

6. Интегральная оценка. Расчёт средневзвешенного балла по всем факторам, который и представляет собой количественный критерий уровня экономической неустойчивости.

Обосновано, что применение данного критерия позволяет диагностировать текущее состояние внешней среды, прогнозировать риски, повысить обоснованность управленческих решений и ранжировать факторы угроз.

Таким образом, данное положение раскрывает содержание разработанной в диссертации методики интегральной оценки уровня экономической неустойчивости, которая вносит вклад в теорию и практику менеджмента, представляя руководителям компании формализованный способ учёта макроэкономических рисков и факторов в процессе управления организацией.

3. Исследованы и формализованы механизмы идентификации и оценки рисков организаций, в рамках которых определены цели, задачи, управленческие действия, критерии и методы реализации данных процессов, что обеспечило совершенствование этапа паспортизации рисков за счёт интеграции формализованных процедур, методов анализа, инструментов документирования, визуализации и отчётности в систему интерактивных дашбордов, используемых в процессе управления рисками.

В результате исследования на основе ГОСТ Р 58771–2019 проведена систематизация методов риск-менеджмента, которая послужила подспорьем для формализации управленческих механизмов идентификации и оценки рисков организации (рисунок 4). Механизм идентификации включает иерархически связанные элементы: цель, 10 задач, методы (группированные по 4 направлениям) и критерии эффективности.



Рисунок 4 - Механизм идентификации рисков организации в контексте устойчивого развития компании.

(Источник: авторская разработка)

Формализованные механизмы оценки и идентификации применимы для проектирования системы интерактивных дашбордов (рис. 5). Каждый элемент механизма реализован в виде интерактивной кнопки, при нажатии которой пользователь получает доступ к соответствующему инструменту анализа или отчётности.

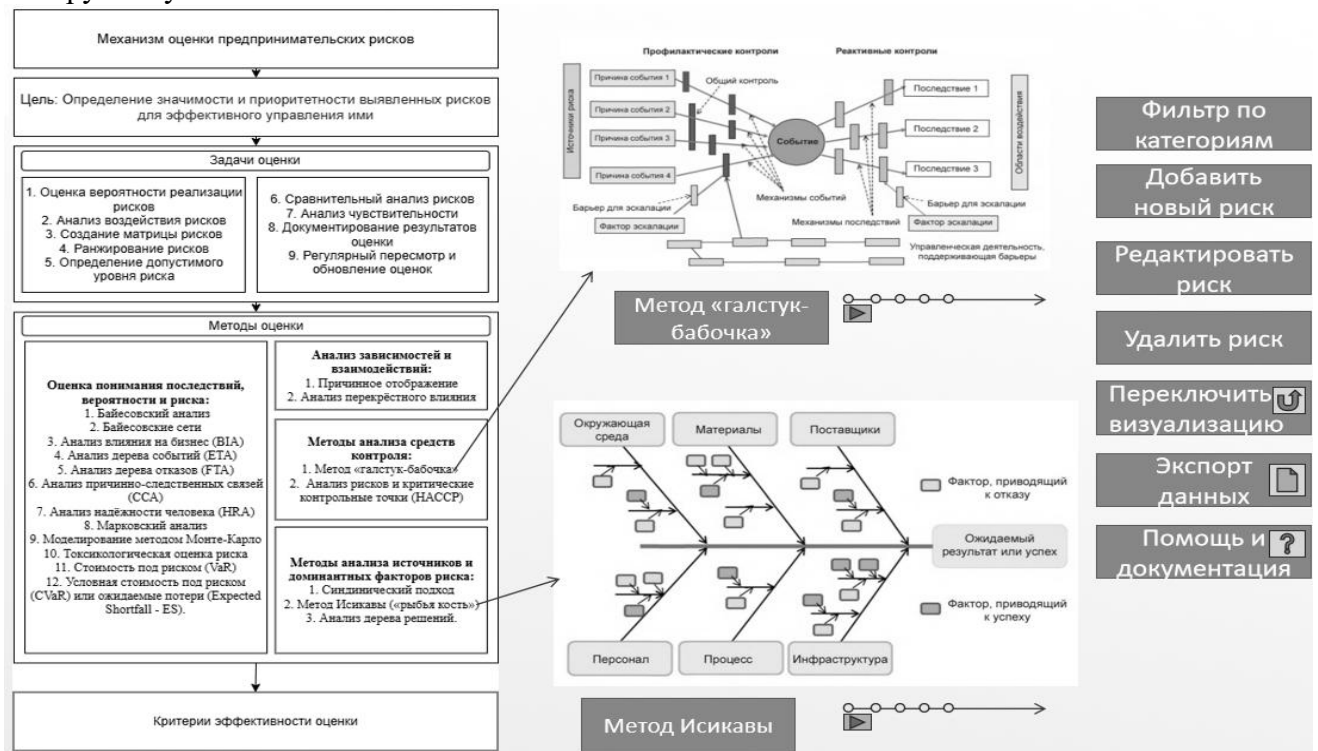


Рисунок 5 - Дашборд оценки рисков организации.

(Источник: авторская разработка)

Предложенные механизмы трансформированы в рабочий инструмент управления рисками, что позволяет реализовать на практике методы группы «паспортизация рисков» (П1 (табл.2)), обеспечить наглядность и простоту использования сложного методического аппарата, повысить скорость и обоснованность управленческих решений.

4. Выделены и систематизированы специфические риски устойчивого развития организации и предложены способы их оценки, среди которых обоснована авторская адаптация модели диффузии Басса к риск-менеджменту для количественной оценки риска снижения внимания общества к проблематике устойчивого развития.

Выявленные специфические риски устойчивого развития и способы их оценки представлены в таблице 1.

Таблица 1. Оценка специфических рисков устойчивого развития организации.

№	Название	Способ оценки
1	Риск увеличения инвестиционного периода на реализацию концепции устойчивого развития	Экспертные оценки, сравнительный анализ, PERT-анализ
2	Риск увеличения инвестиционных затрат на реализацию концепции устойчивого развития	Экспертные оценки, анализ чувствительности сметы, резервный анализ
3	Риск ужесточения законодательных норм	Экспертные оценки, сценарный анализ, мониторинг регуляторной среды
4	Риск снижения внимания общества к проблематике устойчивого развития	Экспертные оценки, модель диффузии Басса, медиа анализ, опросы потребителей
5	Риск гринвошинга	Экспертные оценки, аудит заявлений, бенчмаркетинг (риск не опасен, при правильном реагировании)
6	Риск отмены экологических инициатив	Экспертные оценки, анализ зависимостей, политический анализ
7	Риск неблагоприятных для организаций изменений требований к технологии или сырью	Моделирование точки безубыточности, анализ тех. цикла

(Источник: авторская разработка)

Модель диффузии Басса опирается на два ключевых понятия. Новаторы (вероятность p) — это те, кто принимает идею независимо от других, например пользователи приложения. Имитаторы (вероятность q) — те, кто принимает решение, ориентируясь на других. Формула 1 описывает динамику:

$$N(t) = \frac{m}{1 + \frac{q}{p} \cdot e^{-(p+q)t}}, \quad (1)$$

Где $N(t)$ — количество пользователей на момент t ;

m — общее количество потенциальных пользователей;

p и q — параметры модели, определяемые на основе исторических данных.

Рассмотрим применение модели к оценке вероятности принятия идеи. Для оценки требуется собрать данные о количестве пользователей приложения в момент t и общее количество людей в целевой аудитории m . Это позволит оценить параметры p и q .

Реализация через приложение позволит собирать и анализировать данные, прогнозировать и управлять обратной связью и адаптацией.

Для сбора данных реализуется функционал для отслеживания количества пользователей на разных этапах их взаимодействия с приложением. Это широко применяется и интегрируется с помощью аналитических инструментов, которые собирают данные о регистрации, активности

и вовлеченности пользователей.

На основе собранных данных оцениваются параметры p и q (инноваторы и имитаторы). Анализ поведения пользователей сформирует представление о том, какие факторы способствуют принятию идей.

На основе оценённых параметров применяется формула диффузии Басса для прогнозирования роста числа пользователей. Таким образом, формируется прогноз скорости принятия идей пользователями.

Оценка риска снижения внимания общества к проблемам устойчивого развития может быть проведена через сравнение прогнозов и фактических данных и через качественную и количественную оценку. Анализ разницы между ожиданием и фактом укажет на снижение интереса к устойчивому развитию.

5. Выдвинута и эмпирически проверена гипотеза о связи уровней экономической нестабильности с применимостью методов управления рисками, достоверность которой подтверждена оценкой надёжности, репрезентативности, процедурной защищённости, содержательной и компетентностной валидности результатов опроса, и на этой основе разработана концепция адаптивного риск-менеджмента, отличающаяся определением степени применимости конкретных методов управления рисками для каждого уровня экономической нестабильности и алгоритмом их комплексного применения с учётом управляющих воздействий и необходимой информационной базы.

Для верификации теоретических положений исследования была выдвинута и эмпирически проверена гипотеза: «Увеличение уровня экономической нестабильности в обрабатывающей промышленности приводит к более активному использованию различных методов управления рисками, что способствует снижению негативного влияния рисков на производственные процессы».

Для проверки выдвинутой гипотезы был разработан и проведён опрос (таблица 2) среди 302 работников обрабатывающей промышленности.

Таблица 2. Структура и состав опроса.

№	Вопрос	Варианты ответов
1	Насколько вы согласны с тем, что ваша компания увеличила использование методов управления рисками (например, анализ рисков, резервирование, диверсификация) в ответ на рост экономической нестабильности за последний год?	1 – Совершенно не согласен 2 – Не согласен 3 – Нейтрален 4 – Согласен 5 – Совершенно согласен
2	Насколько сильной вы считаете связь между экономической нестабильностью и необходимостью применения методов управления рисками в вашей компании?	1 – Очень слабая связь 2 – Слабая связь 3 – Умеренная связь 4 – Сильная связь 5 – Очень сильная связь
3	Насколько эффективно, на ваш взгляд, использование методов управления рисками помогло вашей компании снизить негативные последствия экономической нестабильности?	1 – Совершенно не эффективно 2 – Слабо эффективно 3 – Умеренно эффективно 4 – Эффективно 5 – Очень эффективно
4	Как бы вы в целом оценили влияние экономической нестабильности на производственные процессы вашей компании?	1 – Очень негативное влияние 2 – Негативное влияние 3 – Нейтральное влияние 4 – Положительное влияние 5 – Очень положительное влияние

5	Считаете ли вы, что дальнейший рост экономической нестабильности потребует от вашей компании применения новых или более сложных методов управления рисками?	1 – Совершенно не согласен 2 – Не согласен 3 – Нейтрален 4 – Согласен 5 – Совершенно согласен
---	---	---

(Источник: авторская разработка)

Как показано на рисунке 6, результаты опроса подтверждают основную гипотезу исследования: 35% респондентов отметили увеличение использования методов управления рисками, 78% видят связь между экономической нестабильностью и необходимостью управления рисками, а коэффициент надёжности ($\alpha=0,895$) свидетельствует о высокой внутренней согласованности опросника.

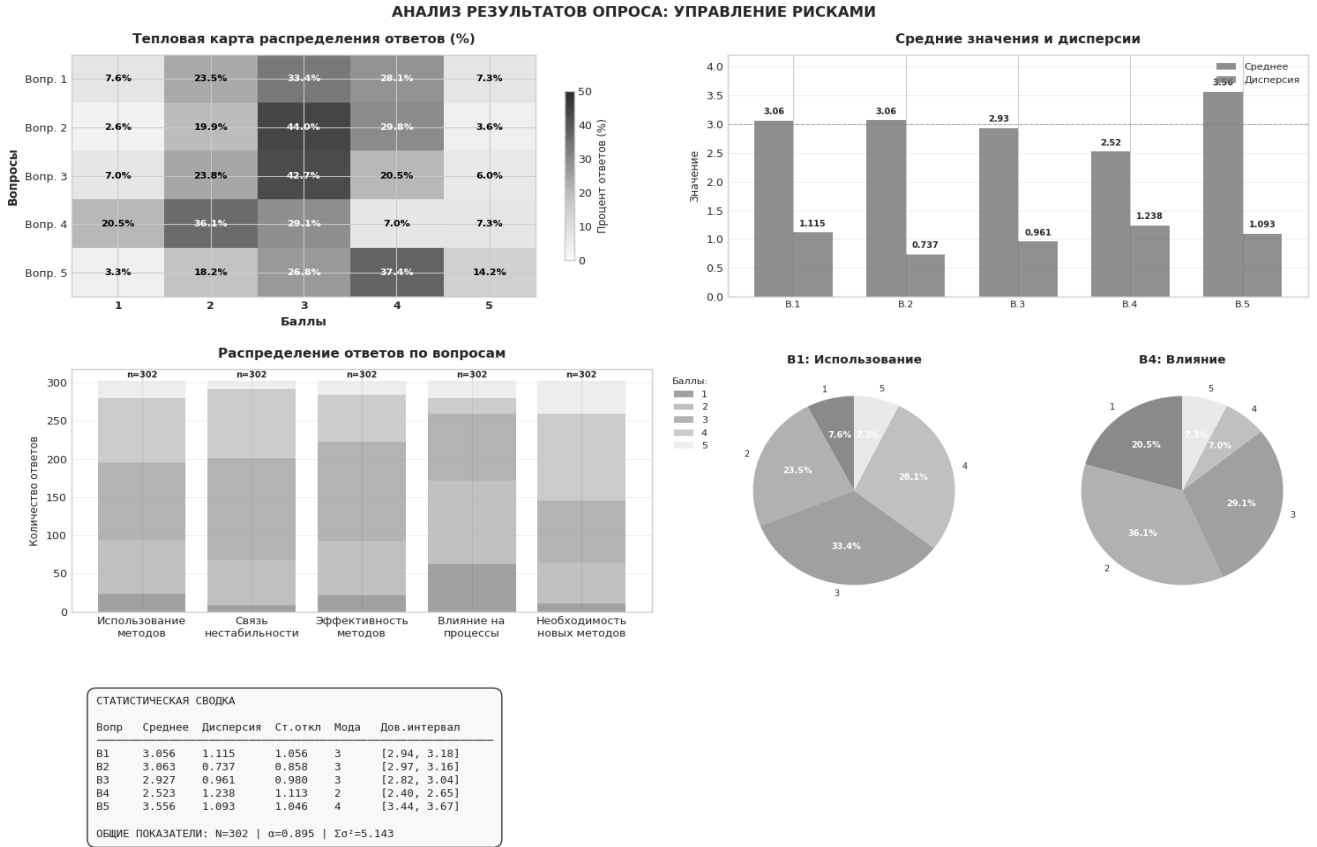


Рисунок 6 - Анализ результатов опроса.

На основе проведённых исследований разработана концепция адаптивного риск-менеджмента для предприятий обрабатывающей промышленности. Концепция представляет собой комплекс взглядов и реализует принцип динамического выбора методов риск-менеджмента в зависимости от выявленного уровня экономической нестабильности.

Ключевые элементы концепции:

1. Матрица применения методов риск-менеджмента (таблица 3), где для каждого из 5 уровней экономической нестабильности определена степень применимости 20 методов управления рисками.

Таблица 3. Концепция адаптивного риск-менеджмента обрабатывающего промышленного предприятия.

Группа	Метод	Уровень 1 (низкий)	Уровень 2	Уровень 3	Уровень 4	Уровень 5 (высокий)
И1	Мозговой штурм	3	4	5	5	5
И1	Метод Делфи	5	4	3	2	1
И1	Опросы	5	5	4	2	1
И2	FMEA/ FMESA	5	5	4	3	2
И2	Контрольные списки	4	5	5	5	5
И2	HAZOP	5	5	4	3	2
О1	Метод Исикавы	4	5	5	4	3
О2	Метод «галстук-бабочка»	4	5	5	5	4
О3	Анализ дерева решений	4	5	5	5	3
О3	Монте-Карло	5	4	3	2	1
О3	Анализ влияния на бизнес (BIA)	5	5	5	4	3
П1	Реестры рисков	5	5	5	5	5
П1	Тепловая карта	5	5	5	5	4
В1	Диверсификация поставщиков	5	5	4	3	1
В1	Страхование оборудования	5	5	5	4	2
В1	Хеджирование цен на сырьё	3	4	5	5	4
В1	Лимитирование	4	5	5	5	5
В2	Анализ «затраты-выгоды» (CBA)	5	5	4	3	2
Э1	Диаграммы Парето	4	5	5	5	4
Э1	Индексы риска	4	5	5	5	4

(Источник: авторская разработка)

Логика: чем выше нестабильность, тем менее применимы трудоёмкие, количественные и долгосрочные методы (Делфи, опросы, FMEA, Монте-Карло) и тем более важны быстрые, гибкие и стратегические методы (мозговой штурм, «галстук-бабочка», хеджирование, лимитирование).

2. Отраслевая спецификация методов с конкретными рекомендациями для менеджеров.

3. Адаптивная система подбора методов управления рисками в зависимости от уровня экономической нестабильности (умеренный уровень), реализованная в виде программного модуля (рисунок 7).

КОНСТРУКТОР МЕТОДОВ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

Подбор оптимального метода для вашей ситуации

ВЫБЕРИТЕ ПАРАМЕТРЫ РИСКА

Тип риска:

Производство

Финансы

Логистика

Операции

Стратегия

Уровень нестабильности:

Умеренный (2/5)

1

2

3

4

5

РЕКОМЕНДУЕМЫЕ МЕТОДЫ ДЛЯ УМЕРЕННОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

Долгосрочные контракты

Фиксация цен на 6-12 месяцев

Эффективность: 96%

Время: 2-3 недели

FMEA-анализ

Проактивное выявление слабых мест

Эффективность: 89%

Время: 1-2 недели

Стратегическое партнерство

Создание устойчивых альянсов

Эффективность: 91%

Время: 1-2 месяца

ИНСТРУКЦИЯ: ДОЛГОСРОЧНЫЕ КОНТРАКТЫ

1. Анализ рыночных цен и прогнозирование трендов (5-7 дней)

2. Переговоры с ключевыми поставщиками о фиксации цен (1-2 недели)

3. Юридическая экспертиза условий контрактов (3-4 дня)

4. Подписание рамочных соглашений на 6-12 месяцев

5. Создание механизма пересмотра условий при изменении рынка $\pm 15\%$

6. Интеграция условий в систему планирования производства

РЕСУРСЫ ДЛЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ МЕТОДОВ

Отдел закупок + Юридический отдел

Бюджет: 200 000 - 500 000 руб.

Прогнозы рынка на 6-12 месяцев

Время реализации: 2-3 недели

Шаблоны рамочных соглашений

КЛЮЧЕВОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО ПРИ УРОВНЕ 2

Есть время для тщательных переговоров и анализа

Поставщики более сговорчивы и готовы к сотрудничеству

Можно достичь лучших условий и скидок

Снижение затрат на 15-25% в среднесрочной перспективе

Yulgishev Pro | Адаптивные рекомендации | © 2025

Рисунок 7 - Программный модуль: конструктор методов риск-менеджмента. Концепцию адаптивного риск-менеджмента обрабатывающего промышленного предприятия можно представить в виде тепловой карты (рисунок 8).

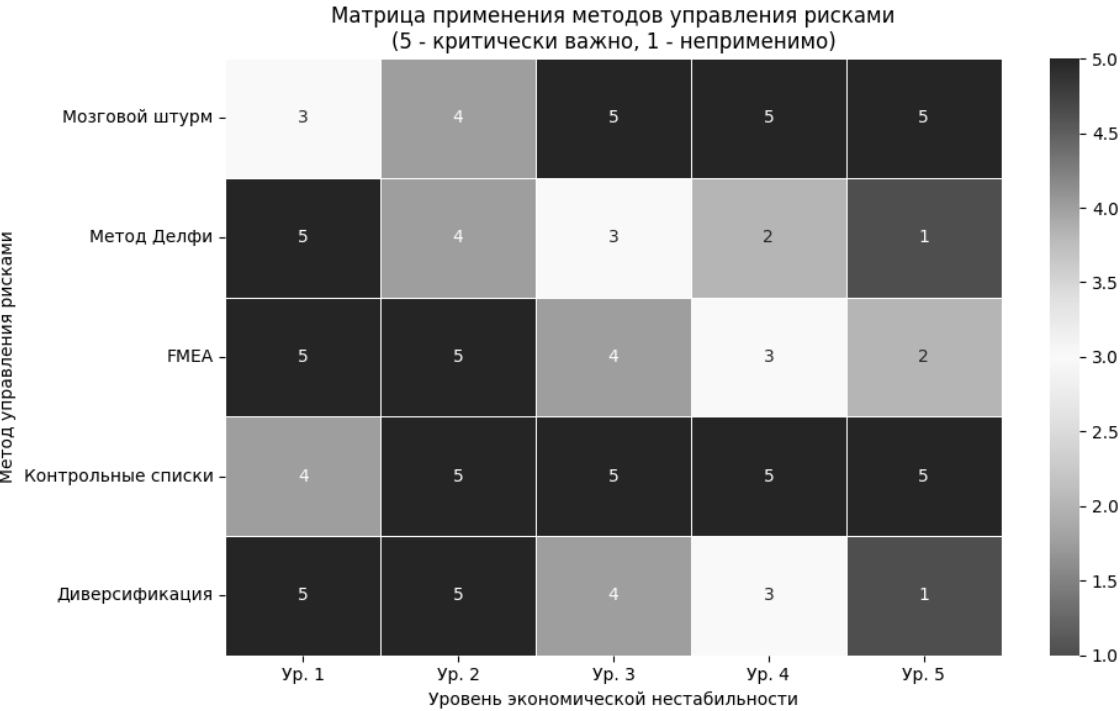


Рисунок 8 - Визуализация матрицы применения методов (тепловая карта). Сравнение эффективности методов управления рисками на определённом уровне экономической нестабильности представлено на рисунке 9 в виде столбчатых диаграмм.

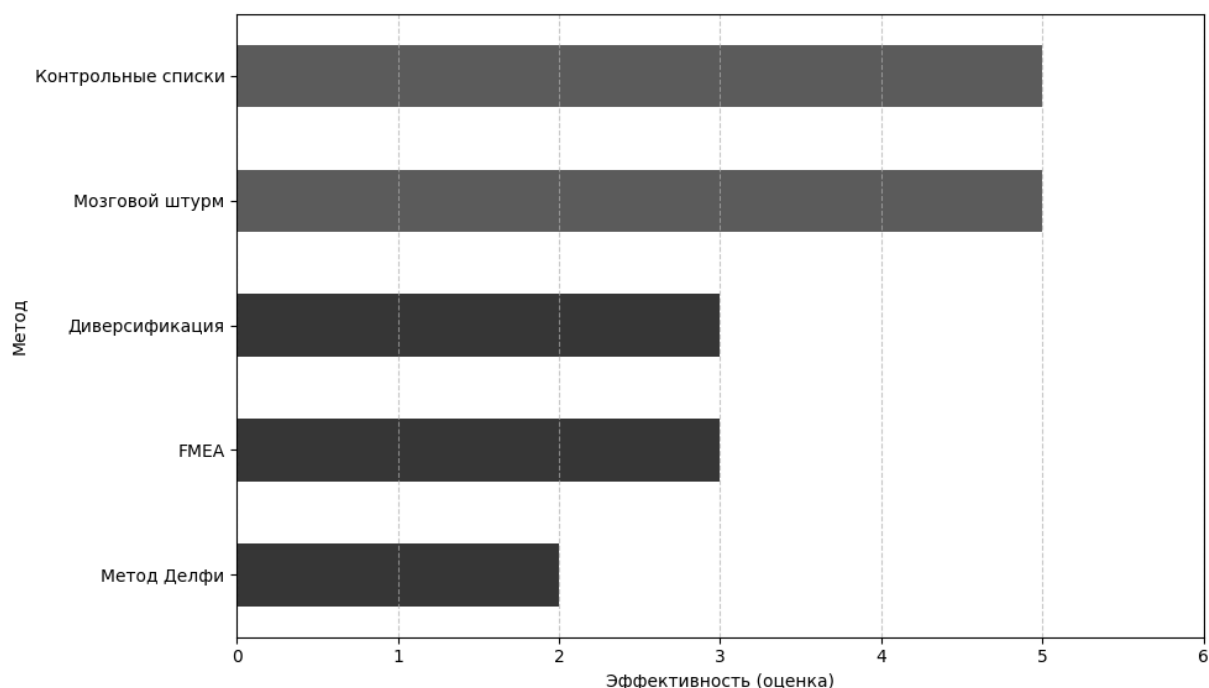


Рисунок 9 - Визуализация матрицы применения методов при уровне экономической нестабильности 4 (столбчатая диаграмма).

(Источник: авторская разработка)

Адаптивная система подбора методов управления рисками в зависимости от уровня экономической нестабильности (умеренный уровень), реализованная в виде программного модуля, представлена на рисунке 10.

Предложенная концепция позволяет предприятиям гибко адаптировать систему риск-менеджмента к изменяющимся внешним условиям, повышая устойчивость производственных процессов и инвестиционную привлекательность компании.

Разработан алгоритм управления рисками организации, основанный на комплексном применении выделенных методов управления рисками, соответствующих выявленным уровням экономической нестабильности, с использованием управляющих воздействий и необходимой информационной базы. Алгоритм представляет собой 10-фазный процесс, соответствующий группам методов из реестра (таблица 2): от идентификации рисков (И1) до оценки эффективности мер (Э1).

Таблица 4 - Реестр методов управления рисками.

Группа	Направление	Методы
Идентификация рисков		
И1	Выявление мнения причастных сторон и экспертов	Мозговой штурм, Метод Делфи (Delphi), Метод номинальной группы, Структурированные или полуструктурированные интервью, Опросы.
И2	Идентификация предвестников	Контрольные списки, классификация и систематизация, Анализ видов и последствий отказов (FMEA), Анализ видов, последствий и критичности отказов (FMECA), Изучение опасности и работоспособности (HAZOP), Сценарный анализ, Структурированный метод «Что если?» (SWIFT).
Оценка рисков		
О1	Анализ источников и доминантных факторов риска	Синдинический подход, Метод Исикавы («рыбья кость»), Анализ дерева решений.

O2	Анализ средств контроля	Метод «галстук-бабочка», Анализ рисков и критические контрольные точки (НАССР)
O3	Оценка понимания последствий, вероятности и риска	Байесовский анализ, Байесовские сети, Анализ влияния на бизнес (BIA), Анализ дерева событий (ETA), Анализ дерева отказов (FTA), Анализ причинно-следственных связей (ССА), Анализ надёжности человека (HRA), Марковский анализ, Моделирование методом Монте-Карло, Токсикологическая оценка риска, Стоимость под риском (VaR), Условная стоимость под риском (CVaR) или ожидаемые потери (Expected Shortfall - ES).
O4	Анализ зависимостей и взаимодействий	Причинное отображение, Анализ перекрёстного влияния.
Паспортизация рисков		
П1	Отчётность и документирование	Реестры рисков, Матрица последствий/вероятности (матрица рисков или тепловая карта), S-кривые, Метод «галстук-бабочка», Реестр уязвимостей, Реестр инцидентов, Картирование процессов, построение дашбордов
Выработка мер по управлению		
B1	Превентивные методы	Методы предотвращения рисков: уклонение от рисков, компенсация рисков; методы нейтрализации рисков: распределение рисков, диверсификация рисков, локализация рисков, лимитирование рисков, внешнее и внутреннее страхование рисков, хеджирование рисков
B2	Выбор между вариантами	Анализ затрат и выгод (СВА), Анализ дерева решений, Теория игр, Многокритериальный анализ
Оценка эффективности реализации принятых управленческих мер		
Э1	Оценка значимости риска	ALARP (SFAIRP), Частотно-цифровые диаграммы (F-N), Диаграммы Парето, Техническое обслуживание на основе надёжности (RCM), Индексы риска, Матрица последствий/вероятности (матрица рисков или тепловая карта), S-кривые

(Источник: Составлено автором на основе ГОСТ Р 58771–2019)

Принцип работы алгоритма: для каждой группы методов выполняется проверка наличия необходимой информационной базы. Если данные имеются, методы применяются. Если данных недостаточно, алгоритм предписывает выяснение причин их отсутствия и организацию сбора (включая автоматизацию), затем проводится повторная проверка наличия.

Логика и структура алгоритма (рис. 10):

- Последовательное прохождение 10 фаз (И1, И2, О1, О2, О3, О4, П1, В1, В2, Э1).
- Оценка результатов после фазы Э1.
- Контур обратной связи: если результат неудовлетворителен - переход к выработке мер по управлению, если удовлетворителен - переход к фазе идентификации (И1).

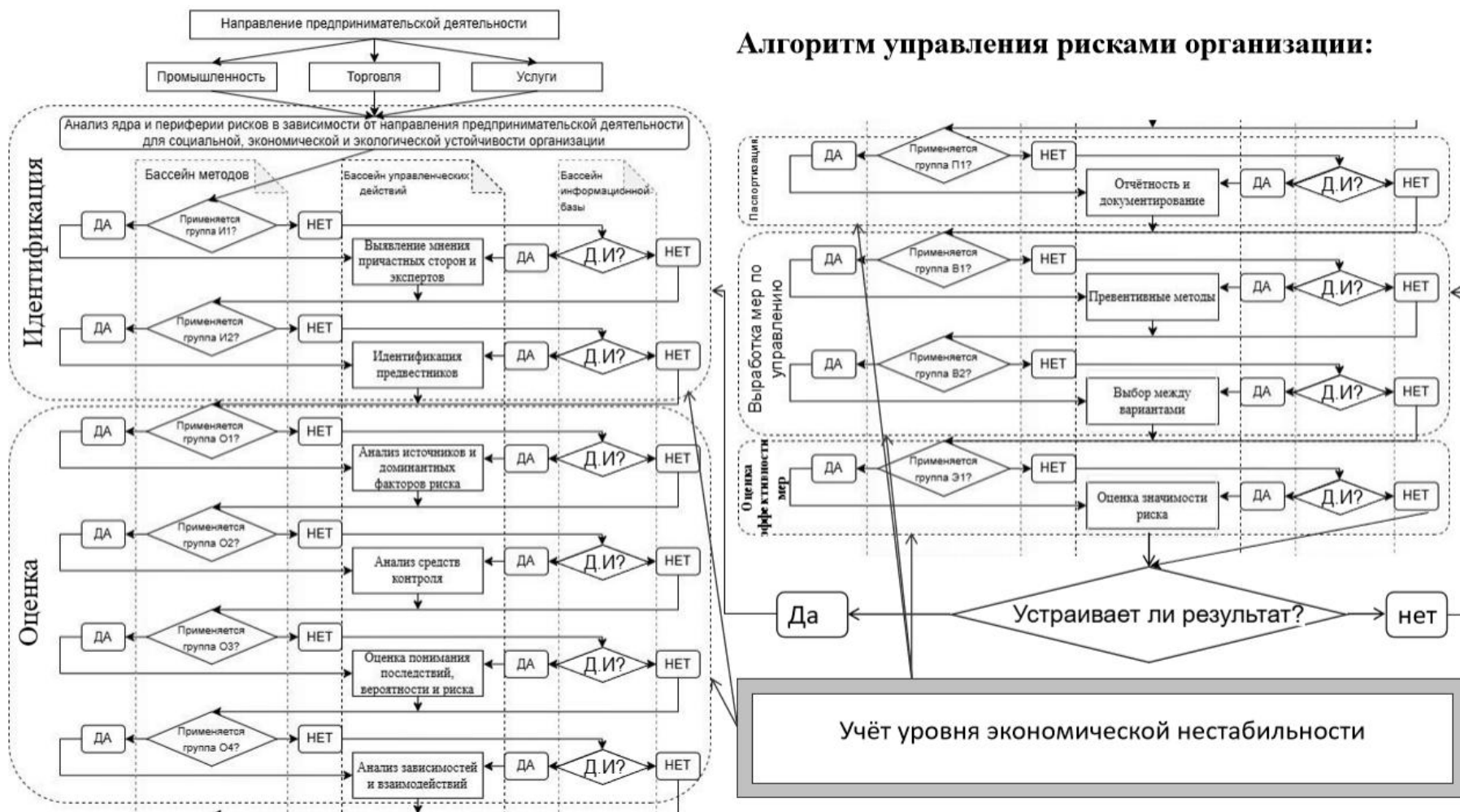


Рисунок 10 - Алгоритм управления рисками организации.

(Источник: авторская разработка)

Условные обозначения: Д.И? - достаточно ли информации для применения методов соответствующей группы.

Предложенный алгоритм представляет собой управленческий инструмент, полезность которого заключается в появлении формализованной процедуры, которая обеспечивает применение методов риск-менеджмента строго на основе доступных данных.

6. Разработаны методические рекомендации по управлению рисками организаций в условиях экономической нестабильности, отличающиеся применением предложенного авторского алгоритма управления и адаптированным использованием методов риск-менеджмента.

Методические рекомендации охватывают ключевые направления, по которым следует сосредоточить усилия для повышения результативности риск-менеджмента. Каждое из обозначенных направлений включает в себя конкретные меры и методики, что позволяет организациям более успешно адаптироваться к окружающим вызовам. Наиболее значимые методические рекомендации представлены ниже:

1. Идентификация рисков.

При идентификации рисков рекомендуется использовать усовершенствованную иерархическую классификацию с выделением ядра и периферии рисков. За основу следует брать секторный анализ, выполненный в работе. Такой подход поможет систематизировать риски, включая новые категории (например, цифровые) и оценить их влияние на организацию в целом.

2. Оценка рисков.

Для оценки рисков рекомендуется применять методику интегральной оценки уровня экономической нестабильности. Она позволит отслеживать текущее состояние экономической среды и прогнозировать возможные риски, что в итоге повышает эффективность управления.

3. Паспортизация рисков.

При паспортизации рисков следует применять интерактивные визуальные дашборды. Это обеспечит наглядность и доступность информации о рисках для заинтересованных сторон, повысит осведомлённость внутри организации и, как следствие, эффективность риск-менеджмента.

4. Управление рисками.

При выработке мер управления рисками необходимо учитывать уровни экономической нестабильности, выделенные по методике, представленной в диссертационном исследовании. В зависимости от уровня целесообразно формировать стратегии: например, при высокой нестабильности целесообразно применять более агрессивные меры (диверсификация активов и т.п.).

Для управления рисками организации рекомендуется использовать разработанный алгоритм, ориентированный на достижение целей устойчивого развития. Алгоритм предполагает комбинированное применение методов управления и управленческих воздействий, что позволяет гибко реагировать на риски.

III. ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Основные выводы диссертационного исследования:

Теоретико-методологические выводы:

Разработана система управления рисками организации, адаптированная к условиям экономической нестабильности.

Доказана эффективность интегрального подхода к оценке экономической нестабильности.

Выявлена причинно-следственная связь между уровнем экономической нестабильности и применимостью конкретных методов риск-менеджмента.

Подтверждена практическая значимость модернизированной иерархической классификации рисков, включающей цифровые риски и риски кадрового потенциала компании.

Доказана работоспособность и применимость предложенной методики интегральной оценки уровня экономической нестабильности на основе весовых коэффициентов.

Теоретически обоснована концептуальная состоятельность сконструированного алгоритма управления рисками.

Практические выводы:

Подтверждена гипотеза о возрастании потребности в методах риск-менеджмента при

росте уровня экономической нестабильности (по результатам опроса 302 респондентов).

Доказана эффективность визуализации процессов и этапов риск-менеджмента через систему интерактивных дашбордов с применением разработанных программных модулей.

Установлена логика целесообразности дифференцированного применения методов риск-менеджмента в зависимости от текущего уровня экономической нестабильности.

Рекомендуется:

1. Применение разработанной и дополненной иерархической классификации рисков организации с новыми классами и факторными рисками как основы комплексной идентификации рисков организации.

2. Использование предложенной методики интегральной оценки экономической нестабильности на основе балльно-весовой системы для количественной диагностики внешней среды в целях прогнозирования рисков и адаптации стратегии управления.

3. Внедрение интерактивных дашбордов на основе формализованных механизмов идентификации и оценки рисков организации для повышения эффективности процессов риск-менеджмента на основе частичной автоматизации процесса паспортизации рисков.

4. Учёт специфических рисков устойчивого развития организации с применением выбранных специализированных методов оценки, включая модель диффузии Басса, при стратегическом планировании.

5. Интегрирование авторского алгоритма управления рисками для согласования мер риск-менеджмента с внешними условиями.

6. Реализация формализованных методических рекомендаций по управлению рисками для обеспечения устойчивого развития в нестабильной среде.

7. Комплексное внедрение элементов концепции адаптивного риск-менеджмента на промышленных предприятиях для формирования устойчивого конкурентного преимущества, основанного на способности прогнозировать и нейтрализовать угрозы до их воздействия на ключевые бизнес-процессы.

IV. СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи в научных журналах, включённых в перечень российских рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций:

Публикации в изданиях, рекомендованных ВАК:

1. Юлгушев, А. М. Иерархическая классификация предпринимательских рисков / А. М. Юлгушев // Экономика и управление. – 2024. – Т. 30, № 3. – С. 394-402. – DOI 10.35854/1998-1627-2024-3-394-402. – EDN СЕНРОУ. - 0,66 п.л.

2. Кунин, В. А., Юлгушев, А.М. Определение факторов экономической нестабильности в контексте совершенствования процесса управления предпринимательскими рисками / В. А. Кунин, А. М. Юлгушев // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 7, № 3(144). – С. 223-235. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.03.07.027. – EDN XFJONI. - 1,25 п.л. (авт. - 0,63 п.л.)

3. Кунин, В. А., Юлгушев, А.М. Методика интегральной оценки уровня экономической нестабильности / В. А. Кунин, А. М. Юлгушев // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 4(54). – С. 407-412. – EDN WCWKLL. - 0,62 п.л. (авт. - 0,31 п.л.)

4. Юлгушев, А. М. Эволюция методов и инструментов риск-менеджмента / А. М. Юлгушев // Вестник Академии знаний. – 2024. – № 6(65). – С. 1316-1321. – EDN UIXVTR. - 0,71 п.л.

5. Кунин, В. А., Юлгушев, А.М. Риски и проблемы обеспечения устойчивого развития организаций в условиях экономической нестабильности / В. А. Кунин, А. М. Юлгушев // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2024. – № 4. – С. 94-104. – DOI 10.17586/2310-1172-2024-17-4-94-104. – EDN INDFIH. - 0,92 п.л. (авт. - 0,46 п.л.)

6. Кунин, В. А., Юлгушев, А.М. Подход к управлению предпринимательскими рисками в контексте устойчивого развития организации / В. А. Кунин, А. М. Юлгушев // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. – 2025. – № 2. – С. 52-71. – DOI 10.17586/2310-1172-2025-18-2-52-71. – EDN FGASCP. - 1,6 п.л. (авт. - 0,8 п.л.)

7. Юлгушев, А. М. Концепция адаптивного риск-менеджмента // Экономика и управление. 2025. Т. 31. № 12. С. 1647–1656. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2025-12-1647-1656>. - 0,81 п.л.

Публикации в других научных изданиях:

8. Юлгушев, А. М. Применение принципа универсальности в управлении предпринимательскими рисками / А. М. Юлгушев // Теория и практика управления предпринимательскими структурами в современных условиях : Сборник научных трудов II Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 16–17 февраля 2023 года / Под общей редакцией В.А. Мордовца. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, 2023. – С. 534-539. – EDN JULNBA. - 0,2 п.л.

9. Юлгушев, А. М. Применение технологии “big data” при управлении предпринимательскими рисками / А. М. Юлгушев // Трансформация бизнеса и общественных институтов в условиях цифровизации экономики : Сборник научных трудов V Национальной (российской) научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 13–14 апреля 2023 года / Под общей редакцией Е.Ф. Щипанова. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, 2023. – С. 420-427. – EDN WCYFRK. - 0,27 п.л.

10. Юлгушев, А. М. Адаптация инструментов управления предпринимательскими рисками в условиях воздействия санкций / А. М. Юлгушев // Теория и практика управления в современных условиях : сборник научных трудов по итогам III Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 15–16 февраля 2024 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, 2024. – С. 242-246. – EDN LPYGYC. - 0,24 п.л.

11. Юлгушев, А. М. Влияние эффективного риск-менеджмента на устойчивое развитие организации / А. М. Юлгушев // Устойчивое развитие (ESG): финансы, экономика, управление : материалы V Национальной научно-практической конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 17–18 октября 2024 года. – Санкт-Петербург: Центр научно-информационных технологий "Астерион", 2024. – С. 464-469. – EDN UJLYSF. - 0,2 п.л.

12. Юлгушев, А. М. Искусственный интеллект как инструмент управления рисками в контексте устойчивого развития организации / А. М. Юлгушев // Теория и практика управления в современных условиях : Сборник научных трудов по итогам IV Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 13–14 февраля 2025 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, 2025. – С. 519-526. – EDN YDZHHH. - 0,31 п.л.

13. Юлгушев, А. М. Эволюция сложной гипотезы в менеджменте: построение причинно-следственной модели управления рисками / А. М. Юлгушев // Вызовы современности и стратегии развития общества в условиях новой реальности (шифр -МКВСС) : Сборник материалов XXIX Международной научно-практической конференции, Москва, 31 октября 2025 года. – Москва: Университет информационных технологий и бизнес-образования, 2025. – С. 188-194. – EDN FMTQFX. - 0,37 п.л.