

К вопросу внедрения риск-менеджмента в вузах Казахстана (из опыта Карагандинского университета имени Е.А. Букетова)

¹*ШУНКЕЕВА Сауле Алишеровна, PhD, директор департамента, saule_shunk@mail.ru,

¹ДЬЯКОВ Дмитрий Викторович, к.филол.н., ассоциированный профессор, diakovd@mail.ru,

¹НАО «Карагандинский университет имени Е.А. Букетова», Казахстан, Караганда, ул. Университетская, 28,

*автор-корреспондент.

Аннотация. В статье представлен опыт Карагандинского университета имени Е.А. Букетова по внедрению риск-менеджмента в свои бизнес-процессы, по формированию культуры управления рисками. Внедрение риск-менеджмента базируется на пяти основополагающих принципах эффективной культуры управления рисками, приверженность которым прослеживается на всех этапах внедрения. Цель статьи – показать интеграцию рассматриваемых принципов в процесс внедрения риск-менеджмента в вузе. В контексте цели исследования в статье подробно описаны этапы внедрения, пути и механизмы, способствующие формированию культуры управления рисками. В основу внедрения риск-менеджмента в Karaganda Buketov University положен системный подход с универсальными методами исследования.

Ключевые слова: риск-менеджмент, Karaganda Buketov University, культура управления рисками, корпоративное управление, система высшего образования, риск-поведение.

Введение. Управление рисками – это довольно новое явление в системе высшего образования Республики Казахстан. Особую актуальность система управления рисками приобрела в связи с изменением организационно-правовой формы государственных вузов Казахстана в 2020 году и переходом к Некоммерческому акционерному обществу. С этого времени вузы Казахстана в процессе своей деятельности руководствуются Кодексом корпоративного управления некоммерческого акционерного общества в сфере высшего и послевузовского образования, утвержденным Министерством образования и науки Республики Казахстан 19.04.2021 г. (Приказ № 171). Кодекс ставит своей целью обеспечение прозрачности и эффективности управления в обществе, а одним из основополагающих, базовых принципов устанавливает принцип управления рисками, внутренний контроль и аудит [1].

В утвержденной Постановлением Правительства Республики Казахстан 28 марта 2023 года Концепции развития высшего образования и науки в Республике Казахстан на 2023-2029 годы в Разделе 5 «Основные принципы и подходы» значимость и роль риск-менеджмента в системе корпоративного управления подчеркивается следующим образом: «Одним из инструментов корпоративного управления является коллегиальное управление, которое послужит прямым и главным этапом в

принятии управленческих решений. Функции риск-менеджмента войдут в основу реализации стратегических и операционных задач вузов» [2].

Потребность в риск-менеджменте как инструменте корпоративного управления в системе высшего образования, подчеркиваемая в вышеупомянутых документах, обусловлена его стратегическим, интеллектуально-организационным потенциалом способствовать процессу совершенствования управления в вузе, прогнозировать состояние вуза и адаптировать практику управления к изменениям. Это детерминировано самой сущностью понятия риск-менеджмента в системе высшего образования, толкуемого как «совокупность приемов и стратегий, которые используются для снижения степени рисков [управления рисками], достижения эффективности развития в условиях неопределенности» [3].

Сегодня стало очевидным, что сомнения в необходимости внедрения риск-менеджмента в систему высшего образования уже преодолены. Ключевыми вопросами, в этой связи, являются следующие аспекты: каким образом должен быть выстроен данный процесс, какие пути и механизмы необходимо применить для того, чтобы сформировать в вузе эффективную культуру управления рисками? В рамках настоящей статьи нами была предпринята попытка ответить на поставленные вопросы, исходя из опыта Карагандинско-

го университета имени академика Е.А. Букетова (Karaganda Buketov University).

Методы исследования. Внедрение риск-менеджмента в Karaganda Buketov University проводилось на основе системного подхода. В ходе работы применялись преимущественно универсальные методы исследования: общенаучные аналитические методы исследования, систематизация научных изысканий по теории и практике риск-менеджмента в образовании, анализ моделей построения управления рисками в вузе, сравнительный анализ существующих классификаций рисков в жизненном цикле вуза.

Научные результаты. Культура управления рисками – это комплексное понятие, которым можно охарактеризовать существующую в организации систему ценностей, убеждений и способов поведения, определяющую суть и форму решений, принимаемых в области управления рисками [4]. Она оказывает влияние на все принимаемые руководством и работниками решения.

Как показывает опыт Karaganda Buketov University, культура управления рисками не формируется за один день, для этого необходимо время, поэтому целесообразным, на наш взгляд, является поэтапное внедрение элементов системы управления рисками в бизнес-процессы вуза. Это обусловлено тем, что для грамотного взаимодействия с рисками необходимо обеспечение сотрудников университета всеми необходимыми инструментами, рациональное и ответственное применение которых должно способствовать формированию соответствующего риск-поведения.

В свою очередь, риск-поведение состоит из открытых, «наблюдаемых» действий по отношению к риску, включая принятие решений на основе рисков, риск-процессы, риск-коммуникации и прочее [5]. Грамотное взаимодействие с риском рождает сильную культуру, которая затем порождает эффективное поведение сотрудников по отношению к риску. Первостепенное значение при этом отводится риск-коммуникации (risk communication), информированию о риске, т.е. процессу обмена информацией и мнениями о рисках между риск-менеджерами, ответственными лицами, принимающими управленческие решения, заинтересованными стейкхолдерами.

Эффективная культура управления рисками должна давать возможность сотрудникам правильно взаимодействовать с рисками. Это возможно при соблюдении следующих принципов:

1. *Приверженность этическим принципам в процессе принятия решений.* Данный принцип постулирует необходимость принятия справедливых решений, которые заключаются в исключении предвзятости и обеспечении четких, объективных и справедливых критериев на протяжении всего процесса. Принятие справедливого решения также подразумевает сбор и оценку всей соответствующей информации, учет мнения сотрудников, которых затронет данное решение, предоставле-

ние четкого обоснования решения.

Для принятия этического решения необходимо понимать две вещи: (1) потенциальные последствия решения и (2) собственную мотивацию к принятию данного решения. Другими словами, принимающее решение лицо берет на себя ответственность за результат своего решения. При этом принимаемое этическое решение должно быть подвергнуто рефлексии посредством следующего рода вопросов (позаимствованы из области здравоохранения, однако, хорошо применимы в контексте управления рисками в системе высшего образования):

- Соответствует ли мое решение нашей цели?
- Не нарушаю ли я какие-либо законы, политики и процедуры, изложенные, например, в Кодексе корпоративной этики и т.п.?
- Ставлю ли я коллективные интересы выше своих личных?
- Отношусь ли я к другим так же, как хотел бы, чтобы относились ко мне?
- Буду ли я чувствовать себя спокойно, если о моем решении все могут узнать из открытых источников? и т.п. [6].

Если ответ на любой из этих вопросов «НЕТ», то, вероятно, принимаемое решение требует доработки или пересмотра.

2. *Понимание важности риск-менеджмента как непрерывного процесса, ясное разделение сфер владения рисками.* Разделение сфер владения рисками подразумевает определение ответственного лица – владельца рисков – по соответствующему направлению деятельности / бизнес-процесса вуза. Владельцами рисков могут выступать руководители всех уровней, начиная с ректора, проректоров и заканчивая заведующими кафедрами: например, владельцем риска «Несоответствие квалификационным требованиям» может являться ректор или проректор, курирующий данное направление; а риска «Снижение контингента обучающихся по образовательной программе ...» – заведующий кафедрой и т.п. Зона ответственности каждого владельца рисков закрепляется в соответствующем документе, например, в Политике управления рисками организации.

3. *Прозрачность и регулярность коммуникаций, быстрое распространение информации о реализованном или потенциальном риске (без страха за какие-либо последствия).* Данный принцип базируется на хорошо налаженных вертикальных и горизонтальных коммуникационных связях, когда каждый сотрудник имеет доступ к руководству, а структурные подразделения работают в тесном взаимодействии друг с другом, разделяя ответственность за совместные или сопряженные риски. Минимизация или предотвращение рисков, влияющих на деятельность организации, напрямую соотносится с прозрачностью и регулярностью выстроенных процессов информирования, планирования и управления совместными рисками между структурными подразделениями

университета.

4. Поощрение (а не наказание) сообщений о рискованных событиях (в целях исключения подобных ошибок в будущем). Данный принцип, в первую очередь, направлен на формирование культуры управления рисками, при которой сотрудники чувствуют, что в вузе принимаются справедливые решения, не боятся высказывать свою точку зрения, просить о помощи или оспаривать то, что выглядит или кажется неправильным; при которой каждый сотрудник уверен в том, что он будет услышан и, что если он сообщает о каком-либо рисковом событии, то никаких негативных последствий для него не последует. Наоборот, тем самым он помогает коллективу исключить подобные ошибки в будущем. Своевременное информирование о реализовавшемся риске должно рассматриваться как возможность для совершенствования бизнес-процессов и деятельности подразделения, факультета, университета, в целом. В свою очередь, руководство вуза обеспечивает:

- Своевременное решение вопросов и проблем, доведенных до его сведения.
- Проведение независимых, справедливых и продуманных расследований поднятых проблем, когда это необходимо.
- Принятие надлежащих непредвзятых дисциплинарных мер последовательным образом в соответствии со своей политикой дисциплинарных и корректирующих действий.
- Защиту любого, кто сообщает о проблемах, когда это делается добросовестно и без злого умысла.

5. Развитие знаний и навыков управления рисками путем постоянного обучения. Обучение риск-менеджменту является важным элементом формирования эффективной культуры управления рисками. Чем больше сотрудников пройдут обучение, тем эффективнее реализуется процесс внедрения риск-менеджмента и его развитие. При этом обучению подлежат все без исключения сотрудники университета, независимо от занимаемой должности и позиции. Приобретенные сотрудниками знания и навыки управления рисками обеспечат им понимание разумности и приемлемости уровня рисков при принятии ими решений, быстрое реагирование на риски, осуществление контроля над основными и вспомогательными процессами и ежедневными операциями, незамедлительное информирование руководства соответствующего уровня о любых существенных недостатках. Другими словами, вовлечение каждого сотрудника в процесс идентификации, анализа и оценки рисков является условием успешной интеграции сотрудника в процесс управления рисками, так как он понимает, что такое риск, знает, как его идентифицировать, анализировать и оценивать, может прогнозировать последствия реализации риска и, в соответствии с этим, принимать решения, реагировать на риск, а также его контролировать.

Вышеперечисленные принципы легли в основу формирования культуры управления рисками в Карагандинском университете имени академика Е.А. Букетова, в котором система управления рисками внедряется с сентября 2021 года. Система управления рисками направлена на обеспечение достижения университетом своих стратегических и операционных целей, и представляет собой совокупность организационных политик, процедур, норм поведения и действий, методов и механизмов управления.

Внедрение системы управления рисками осуществлялось поэтапно:

1. На первом этапе – организационном – была разработана нормативно-методологическая база системы управления рисками, включающая Политику управления рисками НАО «Карагандинский университет имени академика Е.А. Букетова» – первый документ университета в этом направлении, утвержденный решением Совета директоров. Это документ, определяющий участников системы управления рисками, регламентирующий функции и ответственность участников процесса управления рисками, а также компоненты процесса управления рисками. Согласно данной Политике участниками процесса управления рисками являются все без исключения сотрудники университета, включая Совет директоров, Правление, структурные подразделения и работников университета.

Второй документ – Дорожная карта реализации Политики управления рисками НАО «Карагандинский университет имени академика Е.А. Букетова». Для ее разработки был изучен опыт внедрения риск-менеджмента и трансформации бизнес-процессов Назарбаев университета, международный опыт по системе управления рисками университетов Швеции, Финляндии, Германии, США, Белоруссии, России.

В соответствии с Дорожной картой была разработана Методика идентификации, анализа и оценки рисков. Это – документ 3-го уровня, определяющий технологию выполнения действий, функций внутри одного рабочего процесса в соответствии с утвержденной Политикой управления рисками Общества. Цель методика – оказание помощи сотрудникам Общества при процессе идентификации, анализа и оценки рисков.

На этом же этапе с целью обеспечения своевременной и централизованной информированности заинтересованных сторон о рисках была создана сетевая папка «Risk register template» на сервере университета для обмена информацией по идентификации и оценке рисков.

В это же время, за счет средств университета, сотрудники ключевых департаментов университета прошли онлайн-обучение в Национальной академии корпоративного управления (NACG) по риск-менеджменту. Целесообразность обучения обусловлена необходимостью подготовки сертифицированных специалистов для внедрения и

развития риск-менеджмента в университете.

2. На втором этапе началась непосредственная работа по идентификации, анализу и оценке рисков. С учетом масштабов Карагандинского университета имени Е.А. Букетова процесс внедрения риск-менеджмента начался с крупных административных подразделений университета, являющихся основными держателями его бизнес-процессов, а именно, с департаментов, финансовой и административно-хозяйственной служб, управлений с целью выявления и оценки рисков на уровне административно-управленческого аппарата, так называемого «core level».

На данном этапе:

1. Была проведена работа по ознакомлению сотрудников структурных подразделений с Политикой управления рисками НАО «Карагандинский университет им. академика Е.А. Букетова», с международными стандартами управления рисками ISO 31000, 31010; методикой идентификации и оценки рисков НАО «Карагандинский университет им. академика Е.А. Букетова».

2. Силами обученных сотрудников университета проведены семинары-тренинги по идентификации и оценке рисков в структурных подразделениях.

3. Определены в них координаторы рисков – риск-менеджеры.

4. Заполнены регистры и карты рисков структурными подразделениями, в результате чего в феврале 2022 года университет располагал структурированным перечнем рисков структурных подразделений, содержащим результаты качественного и количественного анализа рисков и включающим описание рисков, их категорию, причину возникновения, воздействие на цели, владельцев; а также картами рисков структурных подразделений, содержащими величину их возможного ущерба и вероятности наступления.

5. Далее структурными подразделениями были разработаны матрицы рисков в разрезе бизнес-процессов, составлены и утверждены планы мероприятий по управлению ключевыми рисками. Таким образом, в 2022 году структурными подразделениями велось управление рисками по тем рискам, которые были определены как ключевые из числа идентифицированных рисков. В качестве ключевого риска мы рассматриваем риск Общества, характеризующийся высокими значениями вероятности и/или размера возможного ущерба.

6. Следующим шагом было установление общего уровня аппетита к риску и уровня толерантности в отношении ключевых рисков.

Общий уровень аппетита к риску или риск-аппетит – это допустимый уровень вреда, который университет готов принять в своем стремлении к достижению стратегических целей, до того момента, как понадобится принимать меры по снижению риска [7].

Поскольку последствия большинства ключе-

вых рисков вуза могут быть выражены в качественных, а не количественных потерях, нами был использован метод «континуум» для определения риск-аппетита университета относительно основных видов его деятельности: учебная, научная и т.д. Данный метод представляет собой непрерывную прямую с двумя показателями – «приемлемо» и «неприемлемо», расположенными на ее противоположных сторонах (см. рисунок). Риски располагаются вдоль континуума в зависимости от их потенциального вреда для деятельности вуза. В левой стороне континуума располагаются риски, последствия которых незначительны для деятельности вуза. В правой стороне – риски, последствия которых могут быть для вуза весьма ощутимыми.

Как известно, риск-аппетит измеряется в отношении всех рисков, присущих организации, в то время как толерантность к риску показывает приемлемый для организации уровень риска, измеряемый в отношении какого-то одного конкретного риска. Уровень толерантности по всем ключевым рискам университета был определен на уровне 0.

3. Третий этап – пилотное тестирование изменений в бизнес-процессах структурных подразделений на основе управления рисками. Данный этап включал ежеквартальные встречи с риск-менеджерами структурных подразделений для обсуждения текущего состояния процесса управления рисками в структурных подразделениях, анализа реализовавшихся рисков и мероприятий, направленных на их предотвращение и минимизацию их последствий.

На данном этапе также был проведен опрос участников системы управления рисками среди сотрудников структурных подразделений и таким образом была получена обратная связь от участников системы управления рисками на предмет эффективности ее внедрения в структурные подразделения университета; а также предложения и рекомендации по ее улучшению. Ряд мероприятий, предложенных коллегами, в последующем был реализован.

Согласно Политике управления рисками НАО «Карагандинский университет им. академика Е.А. Букетова» ежеквартально на заседаниях Правления, Комитета по аудиту и Совета директоров рассматривается вопрос о текущем состоянии процесса управления рисками. Это, во-первых, позволяет коллегиально обсуждать и оперативно реагировать на возникающие рискованные ситуации для университета; во-вторых, это повышает информированность и осведомленность сотрудников университета о происходящих в университете рискованных событиях и превентивных мерах по их минимизации и предотвращению.

4. Четвертый этап – включение в систему управления рисками факультетов университета (всего – 12 факультетов + факультет дополнительного образования), которое началось с сентября 2022

Прямая метода «континуум»

года.

На данном этапе были предусмотрены и выполнены все те же мероприятия, что были реализованы на этапе внедрения риск-менеджмента на уровне структурных подразделений административно-управленческого персонала (проведено обучение профессорско-преподавательского состава факультетов в формате семинаров-тренингов по идентификации, анализу и оценке рисков; факультетами проведена работа по идентификации, анализу и оценке своих рисков, заполнены регистр, карта рисков, матрица рисков и планы по управлению ключевыми рисками и т.п.).

Выводы. В целом, опыт Карагандинского университета имени академика Е.А. Букетова по внедрению системы управления рисками показывает свою состоятельность, есть определенные положительные изменения в бизнес-процессах. Если в начале процесс управления рисками строился преимущественно на фактологическом риск-менеджменте, когда констатировались, в основном, факты реализации риска и далее следовала работа над предупреждением последствий свершившегося риска, то сейчас наметилась динамика в сторону превентивного риск-менеджмента, когда работа направлена на предотвращение потенциального риска, своевременное выявление факто-

ров воздействия, прогнозирование нежелательных последствий от реализации опасного риска.

В этой связи, нельзя не отметить четкую и последовательную позицию руководства университета в этом вопросе, которое полностью разделяет все принципы эффективной системы управления рисками, поддерживает все мероприятия в этом направлении и ответственно подходит к решению возникающих вопросов, принятию решений.

Вместе с тем, говорить о том, что культура управления рисками и «риск-поведение» сотрудников в университете сформировались в полной мере, наверно, еще рано. Однако приверженность принципам, описанным в данной статье, наглядно прослеживается в этапах внедрения системы управления рисками в Karaganda Buketov University. На наш взгляд, именно такая логика и последовательность процесса внедрения риск-менеджмента способны обеспечить формирование эффективной культуры управления рисками.

Информация о финансировании

Настоящая статья подготовлена в рамках реализации проекта, финансируемого Комитетом науки Министерства науки и высшего образования Республики Казахстан (грант № AP19679435 «Научно-методическое сопровождение процесса внедрения риск-менеджмента в вузах Казахстана»).

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кодекс корпоративного управления некоммерческого акционерного общества в сфере высшего и послевузовского образования» (с изменениями и дополнениями от 21.04.2022 г.): Приказ Министра образования и науки Республики Казахстан от 19 апреля 2021 года № 171. [Электронный ресурс]. – URL: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=35234330&pos=5;-106#pos=5;-106
2. Концепция развития высшего образования и науки в Республике Казахстан на 2023-2029 годы: Постановление Правительства Республики Казахстан от 28 марта 2023 года № 248. [Электронный ресурс]. – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2300000248>
3. Заярная И. А. Роль риск-менеджмента в конкурентоспособности вуза // Дискуссия. – 2018. – Вып. 88. – С. 48-53.
4. Никитин В.Н., Благодатский П.В., Крючкова А.С., Косова А.В. Формирование и развитие культуры управления рисками // Лидерство и менеджмент. – 2023. – Том 10. – № 1. – С. 93-110. – doi: 10.18334/lim.10.1.117065.
5. Как внедрить в корпоративную культуру понимание и управление рисками. – Редакция «Институт Риска». [Электронный ресурс]. – URL: <https://ir.alfastrah.ru/posts/38>
6. Культура этики и рисков. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.codeofconduct.sanofi.ru/ethics-and-risk-culture/>
7. Снитко Л. Т., Емельянова, Т. В. Риск-аппетит в управлении предприятием и обеспечении его экономической безопасности // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2019. – № 5 (78). – С. 21-31. – DOI 10.21295/2223-5639-2019-5-21-31.

*Қазақстан жоғары оқу орындарында тәуекел-менеджментті енгізу мәселесі бойынша
(Е.А. Бөкетов атындағы Қарағанды университетінің тәжірибесінен)*

¹**ДЪЯКОВ Дмитрий Викторович**, филол.ф.к., қауымдастырылған профессор, diakovd@mail.ru,

¹«Е.А. Бөкетов атындағы Қарағанды университеті» КеАҚ, Қазақстан, Қарағанды, Университет көшесі, 28,

*автор-корреспондент.

Аңдатпа. Мақалада Е.А. Бөкетов атындағы Қарағанды университетінің өз бизнес-процестеріне тәуекел-менеджментті енгізу, тәуекелдерді басқару мәдениетін қалыптастыру туралы тәжірибесі ұсынылған. Тәуекелдерді басқаруды жүзеге асыру тиімді тәуекелдерді басқарудың мәдениетінің бес іргелі қағидаттарына негізделген, олардың сақталуын енгізудің барлық кезеңдерінде байқауға болады. Мақаланың мақсаты – қарастырылатын принциптерді университетте тәуекелдерді басқаруды енгізу процесіне кіріктіруді көрсету. Мақалада зерттеу мақсаты контекстінде тәуекелдерді басқару мәдениетін қалыптастыруға ықпал ететін тәуекел-менеджментті енгізуді іске асыру кезеңдері, жолдары мен механизмдері егжей-тегжейлі сипатталған. Қарағанды Бөкетов университетінде тәуекелдерді басқаруды енгізу әмбебап зерттеу әдісті жүйелі тәсілге негізделген.

Кілт сөздер: тәуекел-менеджмент, Karaganda Buketov University, тәуекелдерді басқару мәдениеті, тәуекелдерді басқару, корпоративтік басқару, жоғары білім беру жүйесі, тәуекелдік мінез-құлық.

To the Question of Implementing Risk Management in Higher Education Institutions of Kazakhstan (on the Experience of Karaganda Buketov University)

¹***SHUNKEYEVA Saule**, PhD, Director of Department, saule_shunk@mail.ru,

¹**DYAKOV Dmitrii**, Cand. of Philol. Sci., Associate Professor, diakovd@mail.ru,

¹NPLC «Karaganda Buketov University», Kazakhstan, Karaganda, University Street, 28,

*corresponding author.

Abstract. The article presents the experience of Karaganda Buketov University on the implementation of risk management into its business processes, on the formation of a culture of risk management. The implementation of risk management is based on five fundamental principles of an effective risk management culture, adherence to which can be traced at all stages of implementation. The purpose of the article is to show the integration of the forementioned principles in the process of implementing risk management at the university. In the context of the purpose of the study, the article describes in detail the stages of implementation, ways and mechanisms that contribute to the formation of a culture of risk management. The implementation of risk management at Karaganda Buketov University is based on a systematic approach with universal research methods.

Keywords: risk management, Karaganda Buketov University, risk management culture, corporate governance, higher education system, risk behavior.

REFERENCES

1. Kodeks korporativnogo upravleniya nekommercheskogo akcionernogo obshchestva v sfere vysshego i poslevuzovskogo obrazovaniya» (s izmeneniyami i dopolneniyami ot 21.04.2022 g.): Prikaz Ministra obrazovaniya i nauki Respubliki Kazahstan ot 19 aprelya 2021 goda no. 171 [Code of Corporate Governance of a Non-Commercial Joint Stock Company in the Field of Higher and Postgraduate Education (as amended and supplemented on 04/21/2022). Order of the Minister of Education and Science of the Republic of Kazakhstan from April 19, 2021 no. 171]. [Electronic resource] – URL: https://online.zakon.kz/Document/?doc_id=35234330&pos=5;-106#pos=5;-106
2. Konceptiya razvitiya vysshego obrazovaniya i nauki v Respublike Kazahstan na 2023 – 2029 gody: Postanovlenie Pravitel'stva Respubliki Kazahstan ot 28 marta 2023 goda no. 248 [The concept of development of higher education and science of the Republic of Kazakhstan for 2023-2029. Resolution of the Government of the Republic of Kazakhstan of March 28, 2023 no. 248]. [Electronic resource] – URL: <https://adilet.zan.kz/rus/docs/P2300000248>
3. Zayarnaya I. A. Rol' risk-menedzhmenta v konkurentosposobnosti vuza [The role of risk management in the competitiveness of the university]. Diskussiya. 2018, no. 88, pp. 48-53.
4. Nikitin V.N., Blagodatskiy P.V., Kryuchkova A.S., Kosova A.V. Formirovanie i razvitie kul'tury upravleniya riskami [Formation and development of risk management culture]. Liderstvo i menedzhment. 2023, Tom 10, no. 1, pp. 93-110. DOI: 10.18334/lim.10.1.117065.
5. Kak vnedrit' v korporativnyuyu kul'turu ponimanie i upravlenie riskami. Redakciya «Institut Riska» [How to embed risk understanding and management into the corporate culture. Editorial Board of the Risk Institute]. [Electronic resource]. – URL: <https://ir.alfastrah.ru/posts/38>
6. Kul'tura etiki i riskov [Culture of ethics and risks]. [Electronic resource]. – URL: <https://www.codeofconduct.sanofi.ru/ethics-and-risk-culture/>
7. Snitko L. T., Emel'yanova, T. V. Risk-appetit v upravlenii predpriyatiem i obespechenii ego ekonomicheskoy bezopasnosti [Risk appetite in enterprise management and ensuring its economic security]. Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperacii, ekonomiki i prava. 2019, no. 5 (78), pp. 21-31. – DOI 10.21295/2223-5639-2019-5-21-31