

Научная статья

УДК 343.535/343.973/316.354

DOI: 10.25683/VOLBI.2026.74.1554

Irina Anatolievna Yankina

Doctor of Sociology, Associate Professor,
Professor of the Department of Economics and Finance,
Taganrog Institute of Management and Economics
Taganrog, Russian Federation
i.yankina@tmei.ru

Andrey Valeryevich Rachipa

Doctor of Sociology, Professor,
Professor of the Department of Humanities
and Social Sciences,
Polytechnic Institute (branch)
of the Don State
Technical University
Taganrog, Russian Federation
avrachipa@yandex.ru

Ирина Анатольевна Янкина

д-р социол. наук, доцент,
профессор кафедры экономики и финансов,
Таганрогский институт управления и экономики
Таганрог, Российская Федерация
i.yankina@tmei.ru

Андрей Валерьевич Рачипа

д-р социол. наук, профессор,
профессор кафедры «Гуманитарные
и социально-экономические науки»,
Политехнический институт (филиал)
Донского государственного
технического университета
Таганрог, Российская Федерация
avrachipa@yandex.ru

ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА (НА ПРИМЕРЕ ОРГАНИЗАЦИЙ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ)

5.2.3 — Региональная и отраслевая экономика

Аннотация. В статье поднимается вопрос развития риск-менеджмента на отечественных предприятиях. Цель исследования — выявить проблемы, препятствующие развитию отечественного риск-менеджмента (на примере организаций Ростовской области). Объект исследования — практика риск-менеджмента. В качестве предмета выделяются проблемы развития риск-менеджмента в организациях.

Гипотеза исследования предполагает, что большое влияние на успешность проводимого в организациях риск-менеджмента имеют эндогенные компоненты. В частности, одной из проблем недостаточного развития риск-менеджмента является неготовность персонала организаций к риску и к необходимости изменений.

Методологическая основа исследования объединяет теоретические наработки в области антикризисного управления, анализ статистики, социологический анализ и индексный метод. Анализируются отчеты арбитражного суда Ростовской области за 2020—2024 гг. Рассматриваются результаты авторского анкетного опроса, проведенного в 2024 г. среди сотрудников организаций Ростовской области. В ходе исследования были выделены группы «рядовые сотрудники», «руководители организаций», «руководители подразделений» и определялось отношение представителей этих групп к риску и изменениям в организациях.

Результаты исследования показывают, что, согласно статистике, чаще всего применяются наблюдение и конкурсное производство. Практика риск-менеджмента применяется крайне редко. В подавляющем большинстве в ходе анализа ситуации в организации во время процедуры наблюдения арбитражный управляющий приходит к заключению о необходимости введения процедуры конкурсного производства (т. е. ликвидации). Одной из причин такой ситуации может являться неразвитость компетенций в области антирискового менеджмента. Согласно данным социологического исследования, самыми терпимыми к риску оказываются руководители подразделений (лишь 8 % отказываются от риска). Среди рядовых сотрудников фиксируется самый высокий уровень неприятия риска.

Данные показывают неготовность организаций к риску и слабое развитие антирисковой деятельности. Менеджмент банкротства вытесняет практику риск-менеджмента. Развитие успешных практик риск-менеджмента возможно через формирование у персонала антирисковых компетенций.

Ключевые слова: риск-менеджмент, банкротство, отношение к изменениям, отношение к риску, руководитель организации, руководитель подразделения, рядовой сотрудник, конкурсное производство, процедура наблюдения, внешнее управление

Для цитирования: Янкина И. А., Рачипа А. В. Проблемы развития риск-менеджмента (на примере организаций Ростовской области) // Бизнес. Образование. Право. 2026. № 1(74). С. 64—69. DOI: 10.25683/VOLBI.2026.74.1554.

Original article

PROBLEMS OF RISK MANAGEMENT DEVELOPMENT (ON THE EXAMPLE OF ENTERPRISES IN THE ROSTOV REGION)

5.2.3 — Regional and sectoral economy

Abstract. *This research article addresses the issue of risk management development at Russian enterprises. The aim of the study is to identify problems hindering the development of domestic risk management (using the example of enterprises in the Rostov region). The object of the study is risk management practice. The subject is the challenges of developing risk management at enterprises.*

Research hypothesis suggests that endogenous factors significantly influence the success of risk management in an organization. In particular, one of the problems associated with insufficient risk management development is the lack of personnel preparedness for risk and the need for change.

The study's methodological framework combines theoretical developments in crisis management, statistical analysis, sociological analysis, and the index method. Reports from the Rostov Region Arbitration Court (2020-2024) are analyzed. The results of a questionnaire survey conducted in 2024 among employees of organizations in the Rostov Region are examined. The study identified groups of ordinary employees, organization managers, and department managers, and assessed the attitudes of these groups toward risk and change within organizations.

For citation: Yankina I. A., Rachipa A. V. Problems of risk management development (on the example of enterprises in the Rostov region). *Biznes. Obrazovanie. Pravo = Business. Education. Law.* 2026;1(74):64—69. DOI: 10.25683/VOLBI.2026.74.1554.

Введение

Актуальность. Принятие решений в ситуации неопределенности и риска является самым непростым вопросом в деятельности руководителя предприятия. Во-первых, это связано с невозможностью полноценно планировать деятельность организации, во-вторых, необходимо постоянно «замораживать» часть средств в качестве резерва безопасности (фактически исключая часть активов из финансового оборота, ограничивая финансовые возможности организации). Это актуализирует поиск барьеров, препятствующих развитию риск-менеджмента российских организаций.

Изученность проблемы. Поднимаемая в работе проблема развития антирискового управления остается актуальной на протяжении последних тридцати лет. Однако на текущий момент отечественные исследователи все еще указывают на необходимость поиска эффективных практик преодоления рискованных ситуаций. На это указывают М. А. Яковлев [1], Н. Б. Грошева и П. И. Невмержицкий [2], И. А. Янкина [3], Е. Б. Хоменко [4]. Научные разработки в этом направлении проводятся вокруг понятийного поля понятий «кризис», «риск» и управления в организации этими явлениями. Подробно данный вопрос рассматривают М. Мандур [5], Дж. К. Том [6], А. Х. Адухова [7]. Е. В. Пронина с соавторами пишут, что сущностью «антикризисного управления выступает минимизация рискованных ситуаций с целью более оперативного преодоления кризисных ситуаций» [8, с. 70—71]. По мнению Р. Е. Андреева, для успешного риск-менеджмента необходимо, чтобы «руководители организаций активно планировали и готовились к кризисам, вносили вклад в планы управления рисками и принимали участие в моделировании и симуляции

The study's results show that, statistically, monitoring and bankruptcy proceedings are most frequently used. Risk management practices are extremely rare. In the overwhelming majority of cases, after analyzing the enterprise's situation during the monitoring procedure, the bankruptcy trustee concludes that bankruptcy proceedings (i.e., liquidation) are necessary. One reason for this situation may be the underdevelopment of risk management competence. According to sociological research, department heads are the most risk-tolerant (only 8% are risk-averse). The highest level of risk aversion is recorded among rank-and-file employees.

The data demonstrate organizations' reluctance to take risks and the underdevelopment of risk management activities. Bankruptcy management is displacing risk management practices. The development of successful risk management practices is possible through the development of risk management competence among personnel.

Keywords: *risk management, bankruptcy, attitude to change, attitude to risk, head of organizations, head of departments, ordinary employee, bankruptcy proceedings, monitoring procedure, external management*

кризисов» [9, с. 71]. А. А. Тубалец с соавторами настаивают на важности изучения поведения рядовых сотрудников в условиях кризисной организации, указывая на решающую роль «вовлеченности и гибкости сотрудников» [10, с. 224] и значимости этой проблемы для российского общества. А. Х. Цакаев приводит примеры из международной практики, демонстрирующие «проявления катастрофических рисков и неэффективной стратегии антикризисного управления» в современной бизнес-среде [11, с. 9]. Традиционно предлагаемые направления выхода из кризиса связывают с финансовым управлением, на что указывают Л. Б. Атаева и Р. М. Чотчаева [12] и А. А. Тургаева [13]. Однако, как отмечают С. Н. Писарюк и К. А. Шатилова, «необходимо помнить, что причина и начало кризиса — в голове» [14, с. 586]. Таким образом, ученые акцентируют внимание на необходимость исследования поведения руководителей и персонала в условиях кризиса.

Российскому бизнесу приходится работать в сложной экономической обстановке. Умение противостоять кризисным процессам является основой конкурентоспособности отечественных организаций. Это обосновывает **целесообразность** исследования проблем развития риск-менеджмента в практике деятельности российских организаций.

Научная новизна исследования состоит в обосновании важности развития антирисковых компетенций у персонала организации. Установлено, что на текущий момент менеджмент банкротства вытеснил практику риск-менеджмента. Причиной этого является неготовность персонала организаций к риску и игнорирование необходимости изменений. Определено, что установки сотрудников являются дополнительным барьером в развитии риск-менеджмента в организации.

Цель исследования — выявить проблемы, препятствующие развитию отечественного риск-менеджмента (на примере организаций Ростовской области). В рамках достижения поставленной цели решались следующие **задачи**: изучить и проанализировать динамику процедур банкротства, рассмотренных в отношении юридических лиц Ростовской области; провести сравнительный анализ отношения к риску и изменениям у сотрудников организаций Ростовской области. **Объект** исследования — практика риска-менеджмента. В качестве **предмета** выделяются проблемы развития риска-менеджмента в организации.

Гипотеза исследования: большое влияние на успешность проводимого в организации риск-менеджмента имеют эндогенные компоненты, в частности, одной из проблем недостаточного развития риск-менеджмента является неготовность персонала организаций к риску и к необходимости изменений.

Практическая значимость работы связана с необходимостью снижения уровня банкротств и разработки базы приемов и антирисковых практик для российского бизнеса.

Теоретическая значимость исследования обусловлена приращением знаний в области риск-менеджмента. Выявленное распространение практики уклонения от использования приемов риск-менеджмента в пользу менеджмента банкротства обусловлено дефицитом компетенций в области риск-менеджмента как у руководителей, так и у рядовых сотрудников организаций. Данная ситуация является российской спецификой, так как зарубежные исследования таких ученых, как М. Мандур [5] и Дж. К. Том [6], показывают успешность использования инструментов риск-менеджмента. Однако российская практика дает иную картину. Например, А. Х. Адухова пишет, что «практически 9 из 10 компаний прекращают свою деятельность в первый год существования» [7, с. 232]. Это указывает на высокие риски, с которыми не справляется отечественный менеджмент. Таким образом, актуализируется вопрос оценки субъективных составляющих антирисковых практик, что позволяет осмыслить эндогенные составляющие исследуемых процессов. Теоретическое обобщение результатов данного исследования позволит определить направления повышения эффективности риск-менеджмента отечественных организаций.

Основная часть

Методология исследования. В качестве методологической основы данного исследования используются теоретические наработки в области антикризисного управления. В настоящее время в мировой практике для управления рисками и организациями в кризисном состоянии нарабатан достаточно обширный инструментарий. Однако российская практика управления показывает дефицит эффективных инструментов риск-менеджмента. Это обусловило использование определенного методологического арсенала. Основу исследования составляет системный подход, социологический анализ и индексный метод. Сравнительная оценка результатов объективных и субъективных данных позволяет лучше понять проблемы развития антикризисного и антирискового управления. Весьма важным представляется анализ статистических данных по банкротству предприятий. Помимо этого, Р. Е. Андреев указывает на опросную методику как важный инструмент диагностики готовности персонала и руководства организации к кри-

зисным явлениям [9, с. 71]. В связи с этим эмпирической базой данной работы являются результаты авторского социологического исследования, проведенного в 2024 г. среди сотрудников организаций Ростовской области методом анкетного опроса. Для целей данной работы были выделены следующие группы: «Рядовые сотрудники», «Руководители организаций», «Руководители подразделений». В ходе исследования определялось отношение к риску и изменениям в организациях респондентов. Для интегрирования оценок по исследуемым группам используется индекс равенства групп, методику расчета которого предложили А. Г. Здравомыслов, В. А. Ядов, В. П. Рожин [15, с. 63].

Результаты исследования. Исследование данных за 2020—2024 гг. по Ростовской области (см. табл. 1) показывает, что наиболее активно используемыми процедурами являются наблюдение и конкурсное производство.

Таблица 1

Количество дел, по которым в отчетном периоде введены процедуры банкротства в отношении юридических лиц Ростовской области (динамика за 2020—2024 гг.)

Процедуры банкротства	2020	2021	2022	2023	2024
Наблюдение	166	164	120	155	136
Финансовое оздоровление	0	0	0	0	1
Внешнее управление	3	2	2	0	0
Конкурсное производство	185	277	176	144	155

Примечание: сост. по данным официального сайта Арбитражного суда Ростовской области (https://rostov.arbitr.ru/about/work_report).

При этом практика риск-менеджмента, которая представлена в рамках таких процедур арбитражного управления, как финансовое оздоровление и внешнее управление, используется редко. Недопустимо низок, на наш взгляд, уровень применения финансового оздоровления. Данная практика подразумевает разработку плана финансового оздоровления менеджерами организации под контролем арбитражного управляющего. Компетентный антикризисный менеджмент способен вывести компанию из состояния финансовой неустойчивости (предполагается слаженная работа руководителей предприятия-должника и арбитражного управляющего). Процедура внешнего управления предполагает, что усилия по выводу организации из кризиса предпринимает внешний управляющий. Однако, эти практики не используются, что свидетельствует о низком уровне антикризисного менеджмента. Подобная ситуация фиксировалась и в предыдущие пять лет, когда исследованиями одного из авторов настоящей статьи было определено, что «у отечественных менеджеров не фиксируют рост мастерства в сфере кризис-менеджмента» [16, с. 34]. Таким образом, за последние 10 лет в Ростовской области тенденции сохраняются. В подавляющем большинстве в ходе анализа ситуации в организации во время процедуры наблюдения арбитражный управляющий приходит к заключению о необходимости введения процедуры конкурсного производства (т. е. ликвидации). Для предприятия это означает безвыходное положение, к которому привели ошибки в управлении и неэффективные управленческие решения. Согласно статистике Официального сайта Арбитражного суда Ростовской области за 2020—2024 гг. только 1,5—4 % заявлений, переданных в арбитражный суд

с просьбой признать должника банкротом, подают представители должника. В то же время 96—98 % подобных заявлений принимается от кредиторов. Видимо, руководство организации-должника оттягивает момент банкротства до последнего момента, пока у кредиторов не появится основание для судебного разбирательства. Одной из причин такой ситуации может являться неразвитость компетенций в области антирискового менеджмента, неспособность изменяться, подстраиваясь под вызовы внешней среды. Согласно данным опроса, проводившегося в 2024 г., большая часть опрошенных (43 %) считает, что «в ситуации, когда нужны изменения, предпринимаются реальные меры». Каждый седьмой респондент указывает, что организация не готова к изменениям (рис. 1).

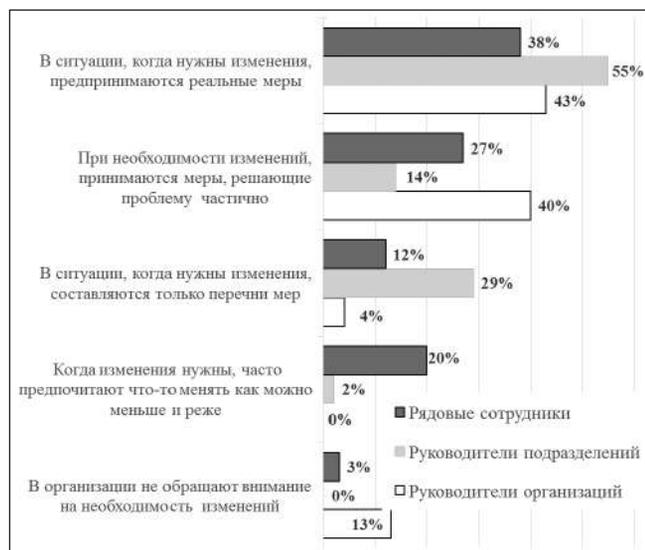


Рис. 1. Оценка сотрудниками отношения организации к необходимости изменений

Еще 42 % считают, что организация готова к изменениям частично. Расчет индекса равенства групп в отношении необходимости изменений в организации показал, что в группе «Руководители организаций» он равен 0,5; в группе «Руководители подразделений» — 0,61; в группе «Рядовые сотрудники» — 0,385. Самые позитивные оценки по поводу готовности организации к изменениям дают респонденты, занимающие должности руководителей организаций, руководителей подразделений.

Отношение к риску сотрудников в организациях отрицательное (табл. 2). Безусловно, полностью отказаться от риска современной организации очень сложно. Тем не менее 15 % считают, что на их предприятиях «отказываются от риска». При этом среди коммерческих организаций на это указывают 8 %, а в некоммерческих (далее — НКО) — 29 %. В целом в НКО фиксируется более негативное отношение к риску: проявляют готовность принять возможные негативные результаты при достижении привлекательной цели и идут на незнакомые виды риска всего 7 % опрошенных. Чаще всего в НКО в рамках процесса управления рисками выбирают стратегию уклонения от риска, но «если нужно, то идут на некоторый» (41 %). Среди сотрудников коммерческой организации на это указывает каждый второй. Еще одна используемая стратегия — принятие риска. Но и здесь, согласно мнению 23 % опрошенных, некоммерческие организации «идут на знакомые виды риска».

Таблица 2

Оценка сотрудниками отношения к риску в своей организации, %

Варианты ответов «Организация...»	Весь массив (N = 500)	Коммерческие организации	НКО
...отказывается от риска	15	8	29
...если нужно, то идет на некоторый	47	50	41
...идет на знакомые виды риска	30	33	23
...идет на незнакомые виды риска	5	4	7
...идет на совершенно новые виды риска	3	5	0
Индекс равенства групп	-0,33	-0,26	-0,49

Среди сотрудников коммерческих организаций на это указывает каждый третий. Выбор определенного вида деятельности в зависимости от степени риска будет определять и его эффективность. В частности, «идти на знакомые виды риска» — значит уменьшать в несколько раз эффективность деятельности, в отличие от деятельности, связанной с «незнакомыми видами рисками» (рис. 2).

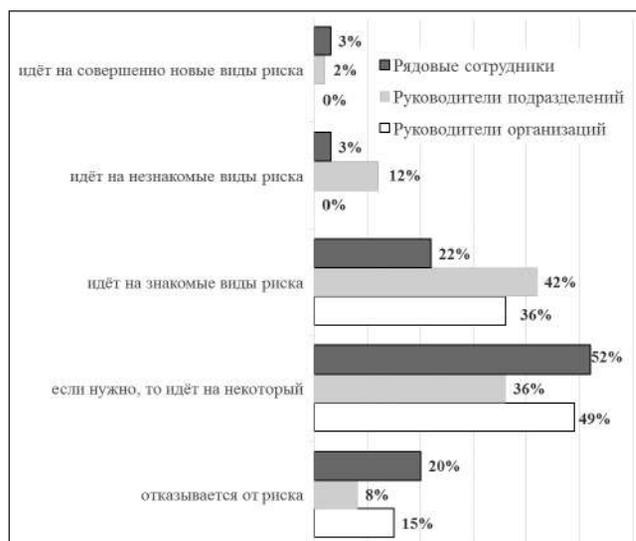


Рис. 2. Оценка сотрудниками отношения организации к риску

Среди рядовых сотрудников фиксируется самый высокий уровень неприятия риска. М. А. Яковлев называет такую стратегию методом «избежания участия в рискованной ситуации» [1, с. 169]. Выбирая его, менеджер, по мнению Н. Б. Грошевой и П. И. Невмержицкого, теряет «возможность не только получить от него выгоду, но и сужает свой потенциал действий» [2, с. 63]. Исследование показывает, что каждый пятый рядовой сотрудник предпочитает отказаться от риска, а больше половины согласны «если нужно, то идти на некоторый». Расчет индекса равенства групп показал, что в группе «Руководители организаций» он равен -0,395; в группе «Руководители подразделений» равен -0,18; в группе «Рядовые сотрудники» равен -0,415. Таким образом, самыми терпимыми к риску оказываются руководители подразделений: 12 % идут «на незнакомые виды риска», 42 % идут «на знакомые виды риска», только 8 % отказываются от риска. В целом данные показывают неготовность организаций к риску и слабое развитие антирисковой деятельности.

Выводы

В целом данные показывают, что одним из источников слаборазвитой практики риск-менеджмента являются неразвитые антикризисные компетенции персонала (как рядовых сотрудников, так и руководства). Данная ситуация имеет пролонгированный характер. Так, проведенное одним из авторов настоящей статьи еще в 2020 г. исследование позволило сделать вывод о недостаточности дифференциации антикризисных коммуникаций в организациях и необходимости «совершенствования своих антикризисных компетенций» [3, с. 46]. Тем не менее данные анализа показывают, что на текущий момент менеджмент банкротства вытеснил практику риск-менеджмента. При этом рядовые сотрудники более настороженно относятся к риску, чем руководители подразделений. Исследование показало, что одним из источников успешного развития риск-менеджмента являются социальные установки персонала. Формирование готовности персонала к кризисным процессам, изменениям и риску — это часть превентивных мер в борьбе с внешними угрозами организации. Залогом конкурентоспособности в рыночной экономике

является способность смотреть на изменения во внешней среде не как на еще одну угрозу, а как дополнительную возможность выделиться в ряды лидеров рынка. Готовность руководства к риску, к изменениям — важная составляющая успешной деятельности.

Заключение

Подводя итоги проведенного исследования, необходимо отметить, что полученные данные подтверждают гипотезу о роли эндогенной компоненты в формировании успешного риск-менеджмента: установки сотрудников являются дополнительным барьером в развитии антикризисных практик. Задача управленческого звена видится в пересмотре процесса включенности персонала российских организаций в систему управления рисками и совершенствования компетенций руководителей в области кризис-менеджмента. Таким образом, выработать способность у организации противостоять угрозам — это серьезная проблема, которая связана не только с финансовыми трудностями, но и с психологической гибкостью и социальными установками сотрудников.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Яковлев М. А. Риск-менеджмент на предприятиях сегодня: его роль и значение в управлении // Вестник Московской международной академии. 2023. № 1. С. 167—169.
2. Грошева Н. Б., Невмержицкий П. И. Риск-менеджмент: анализ подходов, инструментов и методов // Бизнес-образование в экономике знаний. 2024. № 2(28). С. 61—64.
3. Янкина И. А. Антикризисные компетенции персонала и их роль в антикризисном управлении организацией // Тенденции развития науки и образования. 2020. № 62. Ч. 11. С. 42—46. DOI: 10.18411/lj-06-2020-237.
4. Хоменко Е. Б. Антикризисное управление организацией: от теоретических положений к практическим действиям // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2024. Т. 34. Вып. 6. С. 1062—1068. DOI: 10.35634/2412-9593-2024-34-6-1062-1068.
5. Mandour M. Financial Risk and Cost Stickiness: Evidence From Egypt // International Journal of Accounting and Financial Reporting. 2021. Vol. 11. No. 2. Pp. 46—65. DOI: 10.5296/ijaf.v11i2.18751.
6. Tome J. C. Research on Financial Crisis Warning Based on Vulnerability Index // International Journal of Accounting and Financial Reporting. 2024. Vol. 14. No. 2. Pp. 46—56. DOI: 10.5296/ijaf.v14i2.22015.
7. Адухова А. Х. Антикризисное управление предприятием // Заметки ученого. 2023. № 5-1. С. 232—234.
8. Антикризисное управление в контексте стратегического развития компании в условиях изменений / Е. В. Пронина, А. Е. Михайлова, О. А. Моисеева и др. // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. № 10(163). Т. 7. С. 69—75. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.07.009.
9. Андреев Р. Е. Антикризисное управление устойчивым предприятием // Российский экономический вестник. 2021. Т. 4. № 2. С. 71—76.
10. Антикризисное управление как драйвер развития предприятия в условиях неопределенности / А. А. Тубалец, А. А. Бедакова, Н. А. Огурцов и др. // Московский экономический журнал. 2025. Т. 10. № 3. С. 215—228. DOI: 10.55186/2413046X_2025_10_3_75.
11. Цакаев А. Х. Антикризисное управление в менеджменте риска: методологические аспекты // Управление риском. 2024. № 1(109). С. 3—13.
12. Атаева Л. Б., Чотчаева Р. М. Риск-менеджмент // Тенденции развития науки и образования. 2024. № 114. Ч. 4. С. 28—32.
13. Тургаева А. А. Современный риск-менеджмент организации // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. № s4. URL: <https://esj.today/PDF/53FAVN425.pdf>.
14. Писарюк С. Н., Шатилова К. А. Антикризисное управление в условиях постоянно изменяющейся социально-экономической среды // Актуальные вопросы учета и управления в условиях информационной экономики. 2022. № 4. С. 583—587.
15. Человек и его работа : социол. исслед. / под ред. А. Г. Здравомыслова, В. П. Рожина, В. А. Ядова. М. : Мысль, 1967. 392 с.
16. Янкина И. А. Особенности российской практики управления банкротством // Бизнес. Образование. Право. 2022. № 2(59). С. 33—37. DOI: 10.25683/VOLBI.2022.59.219.

REFERENCES

1. Yakovlev M. A. Risk management in enterprises today: its role and importance in management. *Vestnik Moskovskoi mezhdunarodnoi akademii*. 2023;1:167—169. (In Russ.)
2. Grosheva N. B., Nevmerzhitkiy P. I. Risk management: analysis of approaches, tools and methods. *Biznes-obrazovanie v oblasti ekonomicheskikh znanii*. 2024;2(28):61—64. (In Russ.)

3. Yankina I. A. Anti-crisis competencies of personnel and their role in anti-crisis management of an organization. *Tendentsii razvitiya nauki i obrazovaniya*. 2020;62-11:42—46. (In Russ.) DOI: 10.18411/lj-06-2020-237.
4. Khomenko E. B. Anti-crisis management of an organization: from theoretical provisions to practical actions. *Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya Ekonomika i pravo = Bulletin of Udmurt university. Series Economics and law*. 2024;34(6):1062—1068. (In Russ.) DOI: 10.35634/2412-9593-2024-34-6-1062-1068.
5. Mandour M. Financial Risk and Cost Stickiness: Evidence From Egypt. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*. 2021;11(2):46—65. DOI: 10.5296/ijafr.v11i2.18751.
6. Tome J. C. Research on Financial Crisis Warning Based on Vulnerability Index. *International Journal of Accounting and Financial Reporting*. 2024;14(2):46—56. DOI: 10.5296/ijafr.v14i2.22015.
7. Adukhova A. Kp. Anti-crisis management of an enterprise. *Zametki uchenogo*. 2023;5-1:232—234. (In Russ.)
8. Pronina E. V., Mikhailova A. E., Moiseeva O. A. et al. Crisis management in the context of strategic development of a company in a changing environment. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*. 2025;10(163)-7:69—75 (In Russ.) DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2025.10.07.009.
9. Andreev R. E. Anti-crisis management of a sustainable enterprise. *Rossiiskii ekonomicheskii vestnik = Russian Economic Bulletin*. 2021;4(2):71—76. (In Russ.)
10. Tubalec A., Bedakova A., Ogurcov N. et al. Crisis management as a driver of enterprise development in conditions of uncertainty. *Moskovskii ekonomicheskii zhurnal = Moscow economic journal*. 2025;10(3):215—228. (In Russ.) DOI: 10.55186/2413046X_2025_10_3_75.
11. Tsakaev A. Kh. Crisis management in risk management: methodological aspects. *Upravleniye riskom*. 2024;1(109):3—13. (In Russ.)
12. Ataeva L. B., Chotchaeva R. M. Risk management. *Tendentsii razvitiya nauki i obrazovaniya*. 2024;114-4:28—32. (In Russ.)
13. Turgaeva A. A. Modern risk management of an organization. *Vestnik evraziiskoi nauki = The Eurasian Scientific Journal*. 2025;17(s4). (In Russ.) URL: <https://esj.today/PDF/53FAVN425.pdf>.
14. Pisaryuk S. N., Shatilova K. A. Crisis management under constantly changing socio-economic environment. *Aktual'nye voprosy ucheta i upravleniya v usloviyakh informatsionnoi ekonomiki = Topical issues of accounting and management in the information economy*. 2022;4:583—587. (In Russ.)
15. Man and his work. Sociological research. A. G. Zdravomyslov, V. P. Rozhin, V. A. Yadov (eds.). Moscow, Mysl', 1967. 392 p. (In Russ.)
16. Yankina I. A. Features of the Russian practice of bankruptcy management. *Biznes. Obrazovanie. Pravo. = Business. Education. Law*. 2022;2(59):33—37. (In Russ.) DOI: 10.25683/VOLBI.2022.59.219.

Статья поступила в редакцию 25.01.2026; одобрена после рецензирования 07.02.2026; принята к публикации 09.02.2026.
The article was submitted 25.01.2026; approved after reviewing 07.02.2026; accepted for publication 09.02.2026.