

РОССИЙСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС

Международный научно-практический журнал «Вестник МИРБИС» ISSN 2411-5703 <http://journal-mirbis.ru/>
№ 4 (20) 2019, DOI: 10.25634/MIRBIS.2019.4

Ссылка для цитирования: Русова В. С., Филатова К. К. Управление рисками при реализации арктических проектов судостроительной промышленности на примере Балтийского завода [Электронный ресурс] // Вестник МИРБИС. 2019. № 4 (20). С. 104–111. DOI: 10.25634/MIRBIS.2019.4.12.

Дата поступления 17.09.2019 г.

УДК 338.28

Виолетта Русова¹, Ксения Филатова²

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ АРКТИЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ СУДОСТРОИТЕЛЬНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ НА ПРИМЕРЕ БАЛТИЙСКОГО ЗАВОДА

Аннотация. Риски — это явление, которое сопровождает деятельность хозяйствующего субъекта, в виде сочетания вероятности и последствий наступления неблагоприятных событий. В современных условиях система управления рисками является необходимым инструментом для крупнейших российских предприятий высокотехнологического сектора, в том числе судостроительной промышленности. Текущее состояние сегмента обусловлено воздействием различных факторов риска. Авторами данной статьи представлена актуальная классификация рисков судостроительного предприятия и приведены примеры управления ими со стороны предприятия.

Для успешной реализации арктических проектов судостроительной промышленности необходимым условием является внедрение системы управления рисками. Ключевая идея, в основе предлагаемой системы управления рисками, представляет собой внедрение инструментов управления рисками в общий процесс реализации арктических проектов, что является фактором повышения эффективности и инвестиционной привлекательности. Авторами предложена модель управления рисками при реализации арктических проектов судостроительной промышленности.

Ключевые слова: система управления рисками, реализация арктических проектов, классификация рисков, модель управления рисками.

JEL: O12, G32, H12, M11

1 **Русова Виолетта Сёмовна** — Санкт-Петербургский государственный экономический университет. Санкт-Петербург, Россия.
E-mail: vio.rus.info@mail.ru. ORCID: 0000-0002-1816-4295.

2 **Филатова Ксения Константиновна** — Санкт-Петербургский государственный экономический университет. Санкт-Петербург, Россия.
E-mail: brandmaster.kf@gmail.com.

Введение

Определяющим фактором обеспечения устойчивого социально-экономического развития регионов Арктической зоны Российской Федерации является Северный морской путь. На сегодняшний день проекты атомного судостроения предусматривают разработку перспективных программ для обеспечения устойчивого экономического развития страны. Реализация высокотехнологичных проектов осуществляется на базе Балтийского завода, который является ключевым игроком в данном сегменте рынка³.

Балтийский завод — одно из ведущих высокотехнологичных предприятий судостроительной промышленности не только в Северной столице, но и в России, численность персонала — более 6 тысяч человек, площадью территории более 65 га. Завод был основан 26 мая 1856 года и специализировался на постройке металлических кораблей для военного флота России, а также паровых машин и других судовых механизмов. За 160-летнюю историю предприятия здесь было построено более 600 военных кораблей, подводных лодок и гражданских судов, среди которых атомные ледоколы и атомные ракетные крейсеры, суда космической связи и специального назначения.

Проектная деятельность в судостроительной промышленности при строительстве атомных ледоколов происходит в условиях высокой неопределенности и связана с высокими рисками по сравнению с обычными процессами произ-

3 Распоряжение Правительства РФ от 17.11.2008 N 1662-р «О Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года» // СПС КонсультантПлюс; Постановление Правительства РФ от 21.04.2014 N 366 «Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Социально-экономическое развитие Арктической зоны Российской Федерации» // СПС КонсультантПлюс.



водственно-хозяйственной деятельности. Поэтому в современных условиях комплексная и полнофункциональная система управления рисками становится необходимым инструментом для кораблестроительных предприятий, обеспечивая меры на весь спектр угроз деятельности. Система управления рисками рассматривается как необходимый фактор успешной реализации проектов развития предприятия. При оценке риска необходимо применять меры по управлению этим риском с использованием всего комплекса взаимосвязанных нормативно-правовых, организационно-административных, экономических, инженерно-технических и других мероприятий, направленных на уменьшение или предупреждение возможных, или существующих потерь [Вяткин, 2016; Ермакова, 2015].

Среди множества определений риска, которые можно найти в литературе, в самых разных вариациях рассматривается сочетание таких понятий, как неопределенность, вероятность, событие, ущерб. Согласно стандарту ISO 31000, «риск — это влияние неопределенности на достижение цели, а влияние — это положительное или отрицательное отклонение от ожидаемого хода события» [ISO 31000, 2009]. Риски проектной деятельности можно определить, как вероятность потерь, возникающих при инвестировании средств в производство новых видов продукции, в разработку новых видов оборудования и новых технологий, которые могут не принести ожидаемого эффекта. В ходе анализа автором было выявлено, что на Балтийском заводе отсутствует

комплексная система управления рисками. В связи с этим возникает ряд проблем при реализации арктических проектов: потенциальные риски, влияние рисков на реализацию и эффективность, методы управления рисками.

В настоящее время на Балтийском заводе строится серия из трех атомных ледоколов проект 22220 мощностью 60 МВт по заказу ГК «Росатом», один дизель-электрический ледокол проекта 22600 мощностью около 25 МВт и первый в мире плавучий энергоблок. Рассмотрим и проанализируем риски, с которыми столкнулся Балтийский завод в ходе реализации проекта 22220 «ЛК-60». В результате проведенного анализа деятельности проекта 22220 «ЛК-60» была построена актуальная на 2019 год классификация рисков и приведены примеры управления ими со стороны предприятия. Пример составленной классификации рисков представлен в таблице 1.

Балтийский Завод входит в состав государственной Объединенной судостроительной корпорации и является многопрофильным предприятием, имеющим неоспоримые конкурентные преимущества в строительстве с атомными энергетическими установками, а также ледоколов и судов ледового класса. Расположение на островной части г. Санкт-Петербурга, в центре основных предприятий Северо-Западного судостроительного кластера, международные лицензии и сертификаты, профессионально подготовленный опытный кадровый состав, и инфраструктура делает Балтийский завод уникальным в России предприятием.

Таблица 1. Классификация рисков арктического проекта 22220

Вид риска (группа рисков)	Название риска	Описание риска	Влияние риска на проект 22220 «ЛК-60»	Управление риском
Технический (требования, технология, степень сложности, качество)	Риск недостижения заданных параметров проекта (конструкционный)	Риск технической неосуществимости проекта, не достижения заданных параметров проекта. Техническая неосуществимость проекта является следствием грубых ошибок при разработке, проектировании проекта, неверного выбора продукции проекта, базовых технологий, неудачного размещения промышленной площадки [Учет рисков..., н.д./2019; Лапченко, 2013; Фомичев, 2016; Риск-менеджмент..., 2013]. Риск, связанный с дефектом строительно-монтажных работ, выполненных собственными силами	Высокая степень влияния риска. В случае наступления неблагоприятного события возможен перенос сроков строительства проекта или его завершение. Пример: работы по строительству судна были приостановлены по причине ненадлежащей разработанной контрагентом проектной документации судна. [Доклад..., 2015]	Осуществление наблюдения и контроля риска путем организации специальных экспертиз, технических регламентов на различных стадиях выполнения работ. Ответственность за выполнение данных функций возлагается на группу наблюдения



Вид риска (группа рисков)	Название риска	Описание риска	Влияние риска на проект 22220 «ЛК-60»	Управление риском
	Инновационный риск	Риски инновационной деятельности можно определить как вероятность потерь, возникающих при инвестировании средств в производство новых видов продукции, в разработку новых видов оборудования и новых технологий, которые могут не принести ожидаемого эффекта	Средняя степень влияния риска. Внедрение инноваций происходит после тщательных проверок и обоснований, после прохождения согласования в вышестоящих организациях. Применение инновационного метода резки металла и приобретение новых станков, позволяющих осуществлять работы по данному методу, что в результате не привело к ожидаемому эффекту, заключающемуся в снижении сроков изготовления продукции	Оперативно-актуальная, осуществляемая в короткие сроки, комплексная оценка предполагаемого, оборудования/метода, внедряемого в процесс производства, подразумевающая под собой расчет экономических, технических и технологических и других эффектов от реализации мероприятия
	Риски промышленной безопасности и экологии	Риски нарушения производственного процесса и (или) роста затрат, обусловленные порчей имущества, получением персоналом травм различной степени тяжести, связанным с несоблюдением техники безопасности и законодательства в области промышленной безопасности, а также с экологическими проблемами и пр. Риск негативного воздействия на окружающую среду вследствие реализации проекта, риски, связанные с производственной деятельностью компании	Высокая степень влияния риска. Несоблюдения правил безопасности могут привести к серьезным последствиям. Пример: в результате ненадлежащего исполнения правил пожарной техники безопасности произошло возгорание товарно-материальных ценностей, что привело к увеличению затрат и последующему увеличению себестоимости выпускаемой продукции	Повышение осведомленности персонала о возможных рисках, связанных с промышленной безопасностью, проведение регулярных инструктажей по технике безопасности. Внедрение ежеквартального премирования персонала в случае отсутствия нарушений промышленной безопасности. Планирование инвестиционных затрат, направленных на снижение вредных выбросов, опасности аварий, использование в разработке мероприятий по предотвращению и профилактике неблагоприятных ситуаций статистической информации. Использование гибкой системы страхования персонала и имущества. Проведение экологических экспертиз
Внешний (субподрядчики, рынок, заказчик)	Риск невыполнения обязательств поставщиками и подрядчиками	Риск может выражаться в превышении стоимости работ (в мировой практике за год стоимость любого оборудования поднимается на 3-4 %), нарушение сроков выполнения работ, поставки, оборудования, не достижении параметров, которые необходимы для достижения заложенных целей проекта (производственные риски). Риск присутствует и на производственной фазе (риск поставщиков). Риск, связанный с дефектом строительно-монтажных работ, выполняемых сторонними организациями, в поставленном оборудовании, его комплектности, неувязки и несоответствия, не позволяющий организовать нормальный технологический процесс, выйти на проектную мощность, обеспечить должное качество продукции и пр.	Высокая степень влияния риска. Балтийский завод, входящий в состав Объединенной судостроительной корпорации (ОСК), добился взыскания 157,5 млн рублей с АО "Завод "Киров-Энергомаш", дочернего предприятия Кировского завода. Поводом для иска стал срыв срока поставки комплектующих для головного атомного ледокола проекта 22220 "Арктика", из-за чего пришлось перенести срок сдачи судна на 2 года	Тщательный отбор поставщиков и подрядчиков (на конкурсной основе). Также следует предусматривать в договорах штрафные санкции, гарантии возврата аванса и гарантии должного исполнения контрактов или оплату основных сумм по контрактам после выполнения обязательств поставщиков, использовать различные формы страхования, избегать посредников



Вид риска (группа рисков)	Название риска	Описание риска	Влияние риска на проект 22220 «ЛК-60»	Управление риском
	Риски валютного и налогового регулирования	Риски изменения валютных курсов, процентных ставок. Существенная изменчивость курса валют, а также доходы и расходы в разных валютах оказывают влияние на результаты деятельности	Средняя степень влияния риска. Изменение налоговой базы в виде изменения процентной ставки на добавленную стоимость продукции. На момент заключения договора, 23.08.2012 г. с государственной корпорацией «Росатом» о приобретении оборудования НДС составлял 18 %. На текущую дату НДС составляет 20 %, что влечет за собой материальное претензионное обоснование со стороны заказчика	Необходимо отслеживать изменения в сфере валютного регулирования и в налоговом законодательстве, а также выполнять соответствующие требования, осуществлять работу с государственными органами власти по своевременной адаптации деятельности в соответствии с изменениями законодательства Российской Федерации
	Форс-мажорный риск	Природные явления, имеющие стихийный характер (например, землетрясения или пожары), экстремальные ситуации (война, эпидемии, забастовки, противоправные действия третьих лиц), Запретительные акты государства: объявление чрезвычайного положения, запрет передвижения в определённые районы	Низкая степень влияния риска в связи с низкой вероятностью наступления неблагоприятного события. Распространение или использование в коммерческих интересах тайны производства проекта с целью экономической выгоды третьими лицами посредством противоправных действий	Страхование в случае возникновения природных катаклизмов и бедствий чрезвычайного характера. Допуск к коммерческой тайне посредством лицензии соответствующего персонала. Высокая, материальная ответственность подрядчиков за использование и распространение коммерческой тайны. Формирование стабилизационного фонда с целью реализации проекта, в размере 0,001 % от стоимости реализации проекта в год
	Инфляционный риск	Риск увеличения стоимости основных ресурсов, необходимых для производства (материалы, оборудование, ФОТ и т. д.). Риски изменения темпов инфляции	Высокая степень влияния риска, в связи с длительным циклом изготовления продукции и с экономическими особенностями ведения бизнеса в Российской Федерации, такими как повышенный темп роста инфляции и нестабильностью курса рубля относительно других валют. Например, курс евро с момента заключения контракта на строительство Головного серийного ледокола вырос приблизительно с 42 руб./евро до 73 руб./евро (то есть на 74 %), что существенно повлияло на стоимость закупки импортного оборудования	С целью сокращения потерь от волатильности валютных курсов применяется хеджирование рисков рыночных изменений валютных курсов и процентных выплат. Применять индексацию при формировании бюджета на длительный период
Организационный (ресурсы, финансирование, приоритеты)	Риск увеличения стоимости проекта	Риск увеличения объема инвестиционных затрат после начала финансирования проекта. Присутствует на инвестиционной фазе проекта и может быть обусловлен как риском невыполнения обязательств поставщиками и подрядчиками, так и ошибками в проектировании, в оценке потребности в оборотном капитале, а также ростом цен, налогов, пошлин и пр. Затраты проекта могут увеличиться также вследствие колебаний курса валюты (при несовпадении валюты кредита с валютой контрактов на приобретение оборудования, договоров подряда и пр.)	Высокая степень влияния риска. Превышение фактических затрат на строительство Головного атомного ледокола проекта 22220 над указанными в контракте на начало 2019 года составило более 20 %, что приводит к признанию отрицательного финансового результата по итогам реализации данного проекта	Включение в бюджет проекта непредвиденных затрат, формирование резервов для финансирования роста потребности в оборотном капитале. Оперативный сбор информации и соответствующая корректировка статей калькуляции стоимости проекта



Вид риска (группа рисков)	Название риска	Описание риска	Влияние риска на проект 22220 «ЛК-60»	Управление риском
	Кредитные риски	Невозможность привлечения кредитных ресурсов для финансирования проекта на запланированных условиях. Несвоевременное или неполное выполнение отдельными дебиторами обязательств в соответствии с условиями контракта	Высокая степень влияния риска. Изменение процентной ставки по кредитному договору приводит к существенному увеличению сумм оплат за пользование кредитными средствами в связи с высокой долей заемных средств в капитале Балтийского завода	Проведение открытой политики с целью выполнения контрактных обязательств в отношении оплаты поставок. Взаимодействие с кредитными организациями осуществляется в рамках лимитов кредитного риска, которые регулярно пересматриваются с учетом кредитного рейтинга. Участие в программе льготного кредитования по причине реализации государственного контракта
Управленческий (оценка, планирование, сроки, коммуникации, контролинг)	Риск увеличения сроков	Риск невыполнения обязательств в установленные сроки в связи с некорректным планированием проекта	Высокая степень влияния риска. Проект 22220 является уникальным, не имеющим аналогов в мире, что приводит к невозможности предусмотреть весь перечень необходимых материалов, работ и услуг, что влечет за собой сдвиг сроков реализации проекта	Включение в контракт условий, не зависящих от Исполнителя, при которых будет возможен пересмотр сроков реализации проекта
	Риск неэффективной оценки и контролинга	Возможные ошибки в руководстве предприятием, следствием которых будут являться сбои в строительстве объектов, приобретении и пусконаладке оборудования, в производстве и сбыте продукции проекта. Риски, обусловленные недостатками в организации работы, отсутствием профессионального опыта руководителя предприятия, слабыми общеэкономическими знаниями руководства и персонала предприятия; финансовые просчеты; плохая организация труда сотрудников; нерациональное использование сырья и оборудования; утечка конфиденциальной информации по вине служащих; недостаток знаний в области маркетинга и другие. Отсутствие необходимых навыков, опыта и квалификации у менеджмента для реализации запланированного Проекта	Высокая степень влияния риска. Например, в связи с недостаточно высокой квалификацией сотрудников цеха, Балтийским заводом был закуплен аппарат для нанесения мастики, не подходящий по техническим характеристикам для выполнения заявленных работ. Это привело к необходимости повторной закупки необходимого оборудования и увеличению затрат на данное оборудование более, чем в 2 раза	Проведение периодической аттестации сотрудников, организация обучения с целью повышения квалификации. Обязательное обучение руководства компетенциям, связанными с управлением персоналом, управлением проектами, риск-менеджментом и т.д.
	Риск неэффективной коммуникации	Риск, причиной которого являются неэффективные горизонтальные и вертикальные взаимосвязи между участниками деятельности, которые образуют информационные потоки, сопряженные с движением и распределением всех производственных ресурсов (материальных, финансовых, кадровых, фондовых). Риск недостаточности делегирования (по вертикали) и кооперации (по горизонтали) при разделении труда. Причиной является: сложность оценивания персонала в целях выполнения потенциально передаваемых задач; низкая квалификация участников; нехватка сотрудников-потенциальных исполнителей передаваемых задач; низкий уровень контролируемости передаваемых рабочих задач; сбои и помехи в каналах коммуникаций	Низкая степень влияния риска. Отсутствие корпоративной культуры. Объединяющая все структуры и отделы проблема вертикальной коммуникации. Отсутствие возможности быстрой передачи информации от сотрудников нижнего звена высшему руководству	Внештатный специалист-конфликтолог, работающий по принципу формирования хранилища прецедентов и сценариев реагирования на каждый конкретный риск по схеме «причина возникновения неэффективной коммуникации-способ устранения». Ввод в организации корпоративной культуры, закрепление основополагающих принципов в документах, регулирующих внутреннюю деятельность организации. Например, введение системы поощрения, модернизация стенда почта



Вид риска (группа рисков)	Название риска	Описание риска	Влияние риска на проект 22220 «ЛК-60»	Управление риском
	Риск необеспеченности рабочим персоналом	Дефицит специализированных кадров, текучесть персонала, приводящие к чрезмерной загруженности и неэффективной работе, что может повлиять на сдвиг сроков реализации проекта	Высокая степень влияния риска. Существует постоянный дефицит высококвалифицированных кадров основных производственных специальностей, таких как инженер-конструктор, такелажник, электросварщик и т. д., в связи с чем существует риск невыполнения производственной программы	Ежегодная индексация заработной платы рабочих, повышенная заработная плата и льготы для персонала, работающего в тяжелых условиях. Выделение средств на подбор и развитие персонала путем проведения рекламных кампаний и формирования положительного имиджа предприятия в СМИ. Сотрудничество с вузами с целью будущего предложения трудоустройства

Источник: составлено авторами

Рассмотрев риски, с которыми сталкивается Балтийский завод, можно сделать вывод, что данное предприятие имеет проектную специфику деятельности, основанную на разработке и реализации инвестиционных проектов. Следовательно, риски, которые несет Балтийский завод, связаны с реализацией новых арктических проектов, а также выходом в новые регионы и на новые рынки. В ходе реализации арктических проектов Балтийский завод сталкивается с различными рисками, реализация которых может привести к нарушению сроков и/или удорожанию проекта. Основными причинами возникновения рисков является некорректное планирование, нарушения условий проекта со стороны подрядчиков, а также возникновение новых обстоятельств (удорожание материалов, ошибки в оценке состояния инфраструктуры, смена поставщиков оборудования).

Таким образом, управление рисками – важная составная часть системы управления предприятием, которая обеспечивает промышленную и экологическую безопасность, оптимальное использование ресурсов и эффективное функционирование организации в условиях варианности развития.

Авторами предлагается трехуровневая организационная модель системы управления рисками Балтийского завода, представленная на рисунке 1. Нижний ярус представляет собой процесс управления рисками на оперативном уровне. Владельцами рисков будут считаться структурные подразделения Балтийского завода, которые будут заниматься идентификацией рисков и выявлением неблагоприятных событий. Далее следует управление рисками на тактическом уровне. Необходимо создать экспертную комиссию по рискам, которая будет проводить качественную и количественную оценку влияния рисков на реализацию проектов Балтийского завода. Также комиссия будет заниматься планированием мероприятий по управлению рисками и оценкой их эффективности, организационной и методологической поддержкой процессов управления рисками. На стратегическом уровне контролирующим органом в лице Генерального директора Балтийского завода будет осуществляться мониторинг и контроль соблюдения уровня готовности к рискам. Также стратегический уровень подразумевает обеспечение соответствия управления рисками стратегии деятельности Балтийского завода.



Рис. 1. Трёхуровневая организационная модель управления рисками Балтийского завода

Источник: рисунок авторов



На примере анализа рисков крупнейшего Российского предприятия Балтийский завод, можно сделать вывод, что крупнейшим судостроительным предприятиям, реализующим арктические проекты, необходима интеграция системы управления рисками в общую систему управления производственным процессом. Она должна стать неотъемлемой частью стратегического и оперативного управления любого предприятия, стремящегося укрепить свои рыночные позиции. В основе этого должен лежать принцип, что ни одно управленческое решение не может быть принято без осознания степени риска, адекватного принимаемому решению.

Также необходимо ведение собственного реестра рисков, который позволяет обеспечить своевременное реагирование на рискованные ситуации и минимизировать потери. Система управления рисками при реализации проектов предприятия представляет собой «целостный комплекс организационно и функционально связанных элементов, ориентированных на общую оценку совокупности всех видов и факторов риска. Она призвана минимизировать влияние факторов риска на систему с учетом характера взаимосвязи между этими рисками»¹.

¹ См. Проекты // Балтийский завод, н.д./2019. [WWW документ]. URL <https://www.bz.ru/sudostroenie/projects/>

Список источников

- Вяткин В. Н. Риск-менеджмент: учебник / В. Н. Вяткин, В. А. Гамза, Ф. В. Маевский. Люберцы: Юрайт, 2016. 353 с.
- Доклад о финансово-хозяйственной деятельности федерального государственного унитарного предприятия «Росморпорт» за 2014 год. Москва, 2015 г. 62 стр.
- Ермасова Н. Б. Риск-менеджмент организации М.: Альфа-Пресс, 2015. 172 с.
- Лапченко Д. А. Методы оценки риска инвестиционных проектов // Планово-экономический отдел. 2013. № 3. С. 23–36.
- Риск-менеджмент инвестиционного проекта: учебник / под ред. М.В. Грачевой, А.Б. Секерина. М.: ЮНИТИ, 2013. 544 с.
- Учет рисков в процессе реализации инвестиционного проекта // Мегаобучалка, н.д./2019. [WWW документ]. URL <https://megaobuchalka.ru/8/819.html> (дата обращения 15.06.2019).
- Фомичев А. Н. Риск-менеджмент: учебник для бакалавров, 4-е изд. М.: ИТК Дашков и К, 2016. 372.
- ISO 31000:2009. Risk management — Principles and guidelines: International standard. Geneva, Switzerland: International Organization for Standardization (ISO), 2009. 24 p.



RUSSIAN MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

Violetta Rusova², Ksenia Filatova³

RISK MANAGEMENT IN IMPLEMENTING ARCTIC PROJECTS OF SHIPBUILDING INDUSTRY ON THE EXAMPLE OF THE BALTIC FACTORY

Abstract. Risks are a phenomenon that accompanies the activity of an economic entity, in the form of a combination of probability and consequences of the occurrence of adverse events. In modern conditions, the risk management system is a necessary tool for the largest Russian enterprises in the high-tech sector, including the shipbuilding industry. The current state is caused by exposure to various risk factors. The author of this article presents the current classification of risks of a shipbuilding enterprise and provides examples of their management by the enterprise. For the successful implementation of the Arctic shipbuilding industry projects, a prerequisite is the introduction of a risk management system. The key idea, based on the proposed risk management system, is the introduction of risk management tools into the overall process of implementing Arctic projects, and is a factor in improving efficiency and investment attractiveness. The author proposed a risk management model for the implementation of the Arctic projects of the shipbuilding industry.

Key words: risk management system, the implementation of Arctic projects, risk classification, risk management model.

JEL: O12, G32, H12, M11

2 **Rusova Violetta Semavna** — St. Petersburg State University of Economics. St. Petersburg, Russia.

E-mail: vio.rus.info@mail.ru. ORCID: 0000-0002-1816-4295

3 **Filatova Ksenia Konstantinovna** — St. Petersburg State University of Economics. St. Petersburg, Russia. E-mail: brandmaster.kf@gmail.com.

References

Vyatkin V. N. *Risk-menedzhment* [Risk management]: a textbook. V. N. Vyatkin, V. A. Gamza, F. V. Mayevskiy. Lyubertsy: Yurayt Publ., 2016. 353 p. (in Russian).

Doklad o finansovo-khozyaystvennoy deyatel'nosti federal'nogo gosudarstvennogo unitarnogo predpriyatiya «Rosmorport» za 2014 god [Report on the financial and economic activities of the Federal State Unitary Enterprise Rosmorport for 2014]. Moscow, 2015. 62 p. (in Russian).

Yermasova N. B. *Risk-menedzhment organizatsii* [Risk management of the organization]. Moscow: Alfa-Press Publ., 2015. 172 p. (in Russian).

Lapchenko D. A. *Metody otsenki riska investitsionnykh proyektov* [Methods of risk assessment of investment projects]. *Planovo-ekonomicheskij otdel* [Planning and Economic Department]. 2013. No. 3. P. 23–36 (in Russian).

Risk-menedzhment investitsionnogo proyekta [Risk management of an investment project]: a textbook / ed. M. V. Grachevoy, A. B. Sekerina. M.: UNITY Publ., 2013. 554 p. (in Russian).

Uchet riskov v protsesse realizatsii investitsionnogo proyekta [Risk accounting in the process of implementing an investment project]. Megaobuchalka [Mega-training], n.d./ 2019. [WWW document]. Available at <https://megaobuchalka.ru/8/819.html> (accessed June 15, 2019) (in Russian).

Fomichev A. N. *Risk-menedzhment* [Risk management]: a textbook for bachelors, 4th ed. Moscow: ITK Dashkov i K Publ., 2016. 372 c. (in Russian).

ISO 31000:2009. Risk management — Principles and guidelines: International standard. Geneva, Switzerland: International Organization for Standardization (ISO), 2009. 24 p.

