

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение
высшего образования
«Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

На правах рукописи

Дудкина Екатерина Владимировна

**ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНЫХ
ИНСТРУМЕНТОВ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ
В КОМПАНИЯХ ПОСТАВЩИКОВ
ИНФОРМАЦИОННЫХ ПРОДУКТОВ**

5.2.6. Менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель

Данилова Ольга Викторовна,
доктор экономических наук, профессор

Москва – 2026

Диссертация представлена к публичному рассмотрению и защите в порядке, установленном ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» в соответствии с предоставленным правом самостоятельно присуждать ученые степени кандидата наук, ученые степени доктора наук согласно положениям пункта 3.1 статьи 4 Федерального закона от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ «О науке и государственной научно-технической политике».

Публичное рассмотрение и защита диссертации состоится 22 июня 2026 г. в 14:00 часов на заседании диссертационного совета Финансового университета Д 505.001.108 по адресу: Москва, Ленинградский проспект, д. 51, корп. 1, ауд. 1001.

С диссертацией можно ознакомиться в диссертационном зале Библиотечно-информационного комплекса ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации» по адресу: 125167, Москва, Ленинградский проспект, д. 49/2, комн. 100 и на официальном сайте Финансового университета в информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» по адресу: www.fa.ru.

Персональный состав диссертационного совета:

председатель – Беляева И.Ю., д.э.н., профессор;
заместитель председателя – Данилова О.В., д.э.н., профессор;
ученый секретарь – Измайлова М.А., д.э.н., профессор;

члены диссертационного совета:

Батаева Б.С., д.э.н., профессор;
Беденко Н.Н., д.э.н., доцент;
Бутова Т.В., д.э.н., доцент;
Васин С.М., д.э.н., профессор;
Кожевина О.В., д.э.н., доцент;
Кузнецов Н.В., д.э.н., доцент;
Стрижов С.А., д.э.н., профессор;
Фирсова И.А., д.э.н., доцент.

Автореферат диссертации разослан 17 апреля 2026 г.

Ученый секретарь диссертационного совета
Финансового университета Д 505.001.108

М.А. Измайлова

I Общая характеристика работы

Актуальность темы исследования. Геополитическая и экономическая нестабильность, цифровая трансформация, развитие искусственного интеллекта оказывают существенное влияние на информационный рынок Российской Федерации, предоставляя уникальные возможности для новых участников. Поставщики информационных продуктов, предлагая компаниям в оперативном режиме необходимые аналитические данные, создавая специализированные сервисы и предоставляя методологическую поддержку к ним, обеспечивают принятие решений по управлению рисками на стратегическом и операционном уровнях. Качество информационных продуктов и эффективность процессов в компаниях поставщиков определяет не только способность компаний-клиентов грамотно управлять рисками, но и определяет качество информационной инфраструктуры страны.

Российский рынок деловой информации, оцениваемый приблизительно в 3,6 трлн рублей, функционирует в условиях монополистической конкуренции и сохраняет высокий потенциал для трансформации в условиях цифровизации и развития искусственного интеллекта.

Стремясь занять новые ниши после ухода крупнейших иностранных поставщиков данных (Bloomberg, Reuters) в 2022 году, поставщики информационных продуктов в обход норм риск-ориентированного управления пренебрегают качеством продуктов и осуществляют реактивную непродуманную продуктовую политику. Это приводит к парадоксу: компании, продукты которых являются основой для управления рисками клиентов, сами демонстрируют кризис риск-культуры, что способствует увеличению операционных и финансовых рисков компаний поставщиков продуктов. По состоянию на конец первого квартала 2025 года уровень платежной дисциплины большинства игроков является нестабильным, суммы исков по корпоративным спорам, неисполнению условий договоров достигли 1,7 млрд рублей. Все перечисленное порождает системную угрозу в виде некачественного предложения, кризиса доверия со стороны потребителя и нарастания системного риска не только на информационном рынке, но и в отраслях, в которых представлены компании потребителей. Во многом данная ситуация обусловлена отсутствием эффективных инструментов управления рисками в компаниях поставщиков данных и низким уровнем зрелости рынка в целом.

Стремление к технологическому суверенитету, трансформация финансового, ИТ-рынка и других отраслей в условиях цифровизации, регуляторное давление

существенно усложняют требования к процессам и продуктам компаний поставщиков информационных продуктов. Несоответствие этим требованиям ставит под угрозу целесообразность ведения бизнеса, ведя к снижению прибыли, значительным санкциям. В зарубежной практике известны прецеденты с выплатой штрафов в размере 5-9 млн долларов. Резкий рост киберпреступности свидетельствует о кризисе традиционных мер реагирования на риски: в 2024 году зафиксировано 677 тыс. киберпреступлений на 160 млрд рублей, что требует более масштабных действий на национальном уровне – к примеру, создание единого фонда для минимизации потерь от данных событий. Реализованные в 2015-2025 гг. политические, террористические риски и риски международных конфликтов оказали существенное влияние на деятельность компаний поставщиков информационных продуктов: переориентация бизнеса, трансформация спроса, нехватка квалифицированной рабочей силы, уязвимость информационно-аналитического обеспечения компаний и т. д.

Формирование самодостаточного национального информационного рынка приобретает стратегическую значимость для устойчивости экономики и финансовой системы Российской Федерации. В связи с этим представляется целесообразным разработать эффективные инструменты управления рисками для компаний поставщиков информационных продуктов на российском рынке.

Степень разработанности темы исследования. Основной фокус исследований в области корпоративного управления рисками сосредоточен на проблематике публичных компаний и банков или общих вопросах управления рисками (В.М. Безденежных, В.А. Гамза, Р.М. Качалов, И.В. Ларионова, А.А. Лобанов), другие субъекты экономики остаются недостаточно исследованными. Существующие подходы к анализу эффективности управления рисками разработаны в контексте зарубежной практики управления, которая отличается от российской.

Теоретическая база по управлению рисками представлена в фундаментальных работах П. Бернстайна, Й. Шумпетера, Д. Маршалла, Ф. Найта, К. Эрроу, Г. Саймона, М. Алле, Д. Кейнса, Дж. Хэмптона, Л.П. Хансена, М. Мескона, Р. Стогдилла, Ф. Хедоури, которые внесли значительный вклад в расширение представлений о риске, проблемах информационной асимметрии и развитии подходов к риск-менеджменту. Большое разнообразие классификаций рисков, комплексных подходов к системе управления рисками, качеству корпоративного управления раскрыто в отечественной литературе (В.М. Безденежных, И.Ю. Беляева, О.В. Данилова, В.А. Дадалко, В.А. Гамза, М.А. Измайлова, Е.В. Каранина, П.П. Ковалев, И.В. Ларионова, А.А. Лобанов,

М.А. Рогов, В.А. Шапкин, Х.П. Харчилава, Л.И. Черникова, М.А. Эскиндаров) и зарубежной (Д. Олсон, М. Майнгота, Т.Х. Стэнтон, Д. Эванс, Р. Беттис, К.С. Бриндли, В. Люк). Проблемы эффективности информационного обеспечения компаний в условиях информационной асимметрии, экономики информационных продуктов и измерения эффективности деятельности компаний раскрыты в работах Д. Белла, С. Гроссмана, Дж. Мартина, Р.С. Каплана, Д. Нортон, О.В. Голосова, Г.Б. Клейнера, М.В. Мельник, Е.И. Ситниковой, В.Г. Скрипкина, И.А. Стрелковой, Д.Н. Филимонова и других.

Несмотря на масштабный объем исследований в рассматриваемых областях, в литературе имеет место неоднозначность категориального аппарата и моделей управления рисками организации, дефицит общепринятых методик оценки эффективности управления рисками, а также сложность построения интегрированной эффективной системы риск-менеджмента на практике, в особенности в непубличных организациях. Вопросы формирования эффективных инструментов управления рисками и оценки их эффективности в компаниях поставщиков информационных продуктов Российской Федерации слабо освещены в научной и профессиональной литературе, но остро стоят перед менеджментом компаний в период стагнации и структурных изменений экономики.

Вышеизложенные факторы обусловили актуальность, цель, задачи, определение объекта, предмета исследования.

Цель исследования заключается в теоретическом обосновании методического инструментария и разработке научно-практических рекомендаций по формированию эффективных инструментов управления рисками в российских компаниях поставщиков информационных продуктов.

В соответствии с выдвинутой целью поставлены следующие **задачи**, определяющие логику и структуру исследования:

- определить факторы среды деятельности компаний поставщиков информационных продуктов, в наибольшей степени влияющие на инструментарий управления рисками в условиях цифровой трансформации;
- выявить критерии оценки эффективности инструментов управления рисками в компаниях поставщиков информационных продуктов;
- разработать модель управления рисками, обеспечивающую целостность и глубину анализа рисков, позволяющую выявить приоритетные инструменты оценки и мониторинга рисков, обеспечить устойчивое развитие компаний поставщиков

информационных продуктов;

– предложить этапы внедрения модели в систему корпоративного риск-менеджмента для российских поставщиков информационных продуктов в целях обеспечения их устойчивого развития;

– предложить методику оценки эффективности управления рисками компаний на основе взвешенной системы качественных и количественных критериев для российских поставщиков информационных продуктов и выработать научно-практические рекомендации по ее применению.

Объектом исследования выступают компании поставщиков информационных продуктов в Российской Федерации.

Предмет исследования – организационно-экономические отношения, возникающие в процессе управления рисками в российских компаниях поставщиков информационных продуктов в Российской Федерации в целях обеспечения их устойчивого развития.

Научная новизна исследования заключается в теоретическом обосновании методического инструментария и разработке научно-практических рекомендаций по формированию эффективных инструментов управления рисками в российских компаниях поставщиков информационных продуктов.

Теоретическая значимость работы заключается в развитии положений науки в области риск-менеджмента. Положения диссертации развивают теоретическую и методическую базу эффективного управления рисками в современных условиях, что расширяет возможности применения теоретических положений к решению конкретных проблем при формировании эффективного инструментария управления рисками в компаниях.

Практическая значимость работы состоит в формировании эффективных инструментов управления рисками для поставщиков информационных продуктов и практических рекомендаций при построении и развитии системы управления рисками в соответствии с тенденциями развития в предметной области.

Материалы исследования могут представлять практическую значимость для поставщиков информационных продуктов, в том числе для администраторов финансовых индикаторов и ИТ-компаний, в целях разработки модели управления рисками, нормативной и операционной документации, системы отчетности в области управления рисками, методики оценки эффективности управления рисками. Разработанный эффективный инструмент мониторинга контрольной среды представляет интерес для

широкого круга компаний разных секторов экономики. Результаты исследования могут быть также использованы при разработке системных и профессиональных стандартов и иных нормативных документов в области управления рисками и внутреннего контроля, в образовательных организациях при преподавании дисциплин по направлению подготовки бакалавриата, магистратуры, специалитета для студентов экономических специальностей, а также в системе дополнительного профессионального образования и профессионального обучения, в том числе при подготовке к сдаче квалификационных экзаменов.

Методология и методы исследования. Методология исследования представлена системным, междисциплинарным подходами. Методы исследования базируются на использовании общенаучных методов при уточнении категориального аппарата, обосновании разработки модели управления рисками, формировании эффективных инструментов управления рисками для объекта исследования: анализ, синтез, обобщение, сравнение, моделирование изучаемых процессов, научные методы индукции и дедукции, абстрагирования, классификаций, логического моделирования, а также кейс-метод, метод экспертных оценок, сбор данных, опрос. Методы информационной экономики применены при обосновании модели управления рисками и методики оценки эффективности управления рисками для компаний поставщиков информационных продуктов.

Теоретическая база исследования представлена положениями из различных областей экономической науки, включая корпоративное управление, экономическую теорию, корпоративные финансы, поведенческую экономику, риск-менеджмент, устойчивое развитие; нормативно-правовыми актами, научными трудами отечественных и зарубежных ученых в области управления рисками, международными, национальными стандартами и руководствами организаций в области управления рисками.

Эмпирической базой исследования послужили исследования и аналитические обзоры предметной области компании Horvath&Partners Management Consultants, McKinsey, LLOYD'S, BCG, Marsh & McLellan, KPMG, EY, PWC, ТеДо, Deloitte, РусРиск, НОВАК, PRMIA, Института внутренних аудиторов, отчетность организаций Российской Федерации и зарубежных государств, материалы научных конференций, семинаров и круглых столов и иные информационно-аналитические ресурсы сети Интернет, в том числе Bloomberg Terminal, Thomson Reuters Eikon и Группы «Интерфакс».

Область исследования диссертации соответствует п. 16. «Теория и методология управления проектами. Процессы, методы, модели и инструменты управления проектами

и программами. Управление рисками (риск-менеджмент)» и п. 26. «Управление организацией в контексте цифровой трансформации. Стратегии и методы цифровой трансформации бизнеса» Паспорта научной специальности 5.2.6. Менеджмент (экономические науки).

Положения, выносимые на защиту:

1) определены группы факторов (в зависимости от степени управляемости), оказывающих наибольшее влияние на деятельность российских компаний поставщиков информационных продуктов в условиях цифровой трансформации. К первой группе факторов (наименее управляемые) относятся геополитическая напряженность и санкционное давление; цифровизация и внедрение искусственного интеллекта; несовершенные подходы к организации риск-менеджмента, проявляющиеся в преобладании формального подхода в публичных компаниях и «silо»-подхода в непубличных компаниях. Ко второй группе факторов (наиболее управляемые) относятся несовершенное информационно-аналитическое обеспечение управления рисками; нехватка высококвалифицированных кадров; сложность анализа ИТ-рисков, ESG-рисков, межфункциональных рисков (С. 50-57);

2) разработаны качественные и количественные, базовые и дополнительные контекстно-адаптивные критерии оценки эффективности управления рисками для компаний поставщиков информационных продуктов, учитывающие показатели управления человеческими ресурсами и управления данными, зрелость процесса управления рисками, ключевые показатели деятельности, что в совокупности обеспечивает учет интересов стейкхолдеров и достижение целей устойчивого развития. Отличительной особенностью представленной разработки является динамическая настройка весов и состава критериев в зависимости от параметров внешней и внутренней среды и временного горизонта оценки, что позволяет принимать экономически обоснованные решения в условиях цифровой трансформации (С. 68-70);

3) предложена модель управления рисками для российских компаний поставщиков информационных продуктов, учитывающая отраслевые вызовы и положения DAMA-DMBOK, IOSCO для администраторов индикаторов: принципы интегрированности, этичности, вовлеченности персонала, учета поведенческих факторов, прозрачности продуктов и процессов, дата-центричности, адаптивной гибкости, предиктивности, линий защиты. Модель сформирована с учетом критериев оценки эффективности управления рисками и позволяет повысить качество анализа рисков и обеспечить устойчивое развитие компании (С. 71-90);

4) разработаны этапы внедрения модели управления рисками в систему корпоративного риск-менеджмента для российских компаний поставщиков информационных продуктов. Предложенные этапы отличаются от разработанных ранее наличием рекомендаций о длительности этапов внедрения модели в зависимости от состояния среды и временного фильтра и включают мероприятия по согласованию инициатив, повышению качества данных и корпоративному обучению в области управления рисками, что позволяет минимизировать модельный и другие операционные риски (нарушение сроков внедрения и «распыления» финансовых и трудовых ресурсов) (С. 90-97);

5) разработана методика оценки эффективности управления рисками компаний, базирующаяся на системе взвешенных качественных критериев зрелости процессов и количественных критериев оценки эффективности, применении метода информационной экономики. Предложенная методика позволяет оценивать эффективность отдельных применяемых инструментов управления рисками в компаниях поставщиков информационных продуктов. В целях повышения эффективности инструментов управления рисками в условиях цифровой трансформации разработан комплекс научно-практических рекомендаций по применению авторской методики, включающий возможность настройки методики в зависимости от отраслевой специфики компании, масштабов ее деятельности и профиля рисков (С. 110-121).

Степень достоверности, апробация и внедрение результатов исследования. Достоверность полученных в исследовании результатов обусловлена применением системного подхода при анализе основ управления рисками, корпоративного управления, широкой информационной базы, научных методов исследования, обсуждением результатов исследования на многочисленных научных и профессиональных конференциях разного уровня, семинарах, круглых столах и практическим внедрением результатов работы.

Основные результаты исследования апробированы на следующих научных мероприятиях: на круглом столе «Возможности и риски цифровизации экономики России в условиях трансформации мировой экономики» (Москва, Финансовый университет, 25 апреля 2023 г.); на XIV Национальной практической конференции «Внутренний контроль и аудит в России» (Москва, Ассоциация НОВАК, 9 ноября 2023 г.); на XIII Ежегодной международной научно-практической конференции «Новые вызовы в управлении рисками мировой экономики» (Москва, МГИМО МИД России, 10 декабря 2024 г.); на XI Всероссийской научно-практической конференции

«Современные проблемы социально-экономического развития: статика и динамика исторических процессов» (Москва, Финансовый университет, 6 марта 2025 г.).

Материалы кандидатской диссертации использованы при выполнении научно-исследовательской работы по теме: «Исследование трендов развития цифровых технологий с целью обеспечения долгосрочной импортнезависимости ИТ-отрасли в России» (Государственное задание, приказ Финуниверситета от 26.04.2023 № 1174/о) в части подготовки главы 5 «Рекомендации по формированию стратегии разработки отечественных информационных технологий и развитию соответствующих компетенций в условиях долгосрочной импортнезависимости ИТ отрасли в России».

Материалы диссертации используются в практической деятельности Группы Интерфакс – в частности, разработанная модель управления рисками и внутреннего контроля для Группы Интерфакс, анализ соответствия IOSCO и нормативным требованиям РФ к статусу администратора финансовых индикаторов, дорожная карта внедрения эффективных инструментов управления рисками, предложения по повышению качества данных, методика оценки рисков, нормативная документация в области управления рисками и внутреннего контроля и сервис мониторинга внешней среды (как эффективный инструмент управления рисками). Сервис мониторинга внешней среды используется для мониторинга рисков как в рамках продакт-менеджмента, так и в целом для Проекта RU Data, и апробирован как эффективный инструмент управления рисками. К проекту RU Data было также разработано антикризисное коммерческое предложение для банковского сектора; с учетом рисков разработан продукт (B2B сервис по управлению рисками) RD Risk (199-И) и даны рекомендации по улучшению продуктовой линейки Проекта RU Data. Теоретические и практические результаты исследования применяются при подготовке и проведении курсов и обучающих вебинаров Учебного центра Группы Интерфакса, а также платных курсов для клиентов Группы. Выводы и основные положения диссертации используются в практической работе проекта RU Data, способствуют повышению прозрачности, минимизации рисков и багов по продуктам Группы, а также способствуют повышению эффективности управления рисками и качества корпоративного управления в целом, могут быть применены другими поставщиками информационных продуктов.

Материалы диссертации используются Кафедрой бизнес-информатики Факультета информационных технологий и анализа больших данных Финансового университета в преподавании учебных дисциплин: «Информационные технологии управления рисками» для студентов, обучающихся по направлению подготовки

38.03.05 «Бизнес-информатика», профили «ИТ-менеджмент в бизнесе» и «Технологии цифровых бизнес-моделей» (программа подготовки бакалавров), по профилю 21.03.02 «Землеустройство и кадастры», образовательная программа «Цифровые технологии в управлении земельными ресурсами и объектами недвижимости», «Управление информационно-технологическими проектами» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.05 «Бизнес-информатика», профиль «ИТ-менеджмент в бизнесе», «Финансы в информационных технологиях» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.05 «Бизнес-информатика» «Управление информационными технологиями в цифровой экономике»; «Финансовые технологии цифрового бизнеса» по направлению подготовки 38.03.05 «Бизнес-информатика», образовательная программа «Цифровая трансформация управления бизнесом», профиль «Технологии цифровых бизнес-моделей», «Информационные технологии в профессиональной деятельности» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», образовательная программа «Управление персоналом»; «Информационные технологии принятия решений в условиях конфликта» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», а также при реализации сотрудничества с Группой Интерфакс (работа Интерфакс-ЛАБ и другие формы сотрудничества).

Апробация и внедрение результатов исследования подтверждены соответствующими документами.

Публикации. Основные положения диссертации отражены в 16 научных публикациях общим объемом 8,67 п. л. (авторский объем – 7,83 п. л.), в том числе 8 статей общим объемом 5,44 п. л. (весь объем авторский) опубликованы в рецензируемых научных изданиях, определенных ВАК при Минобрнауки России.

Структура и объем диссертации определены целью, задачами и логикой исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы из 201 наименования, списка иллюстративного материала и 7 приложений. Текст диссертации изложен на 174 страницах, содержит 25 таблиц, 27 рисунков и 4 формулы.

II Основное содержание работы

В соответствии с целями и задачами исследования выносятся на защиту следующие научные результаты и положения:

Определены группы факторов (в зависимости от степени управляемости),

оказывающих наибольшее влияние на деятельность российских компаний поставщиков информационных продуктов в условиях цифровой трансформации. К первой группе факторов (наименее управляемые) относятся геополитическая напряженность и санкционное давление; цифровизация и внедрение искусственного интеллекта; несовершенные подходы к организации риск-менеджмента, проявляющиеся в преобладании формального подхода в публичных компаниях и «silо»-подхода в непубличных компаниях. Ко второй группе факторов (наиболее управляемые) относятся несовершенное информационно-аналитическое обеспечение управления рисками; нехватка высококвалифицированных кадров; сложность анализа ИТ-рисков, ESG-рисков, межфункциональных рисков.

По мере развития российской экономики за последние 30 лет существенное движение получил рынок деловой информации, представленный преимущественно акционерными организациями, предоставляющими пользователям доступ к широкому спектру данных и B2B-сервисов в разных интерфейсах. Вместе с тем некогда стабильный рынок переживает кризис, сталкиваясь с факторами среды, выявленными и систематизированными в рамках данного исследования:

– геополитические факторы, санкционное давление и иные глобальные экономические явления изменяют конъюнктуру российского информационного рынка, затрудняя долгосрочное и среднесрочное планирование, меняя бизнес-ориентир, стимулируя рост регуляторной нагрузки, повышая требования пользователей к качеству информационных продуктов. По данным экспертных оценок, более половины участников рынка признают необходимость изменения ценообразования, логистики, а некоторые вынуждены сокращать присутствие на рынке;

– масштабирование цифровизации и развитие искусственного интеллекта ведут к существенной перестройке рынка в силу особенностей информационного продукта: растет потребность в структуризации, в повышении качества и безопасности используемых данных, в усиленном мониторинге рисков поставщиков данных, а также в совершенствовании технологий обработки, передачи данных и внедрении машинного обучения (далее – ML). С одной стороны, рынок сбыта стремится к дата-центричности и уменьшению риска аутсорсинга, что создает угрозу для традиционных участников информационного рынка в долгосрочной перспективе. С другой стороны, растет потребность в новых продуктах (нефинансовые и синтетические данные, продукты на основе искусственного интеллекта);

– незрелый подход к организации управления рисками в компаниях поставщиков информационных продуктов: в крупных компаниях – формальный подход, при котором формальное исполнение нормативных требований с вовлечением значительного числа сотрудников подменяет содержательное управление рисками; в непубличных компаниях – «silos»-подход, проявляющийся в фрагментарном применении нормативных требований, дублировании функций, нарушении непрерывности бизнеса и низкой риск-культуре. Указанные особенности в существенной степени снижают качество и эффективность управления рисками, что, в свою очередь, негативно влияет на стоимость и устойчивое развитие компаний. Данный тезис подтверждается эмпирическими данными: эффективное управление рисками приводит к росту стоимости компаний на 10% ежегодно; кумулятивный доход компаний, успешно восстановивших деятельность после кризисной ситуации, через год составляет в среднем +10% в противовес –15% у компаний без выстроенной системы непрерывности деятельности. На российском рынке наблюдаются нарастающие признаки неудовлетворительного финансового положения поставщиков данных, сопровождающиеся ухудшением деловой репутации и ужесточением законодательства. При сохранении текущей динамики данные тенденции способны привести, согласно исследованиям, к ухудшению показателей деятельности, или, в конечном счете, к трансформации бизнес-модели;

– несовершенное информационно-аналитическое обеспечение управления рисками (нормативно-методологические основы, информационно-коммуникационные технологии). Информационные технологии управления рисками в России в настоящее время активно развиваются, но потенциал развития, даже в сравнении с зарубежными провайдерами, остается высоким по следующим направлениям: степень покрытия процесса управления рисками, удобство интеграции с внешними базами данных по событиям рисков, корпоративной ИТ-инфраструктурой, высокая кастомизация, отчетность в режиме реального времени, возможности имитационного моделирования и управления модельным риском, информационной безопасностью (далее – ИБ), данными, технологии сбора и анализа больших данных, предиктивной аналитики, высокий уровень надежности, доступная стоимость внедрения и поддержки;

– существует нехватка высококвалифицированных кадров, обладающих широким набором знаний и навыков, приверженных общечеловеческим и профессиональным этическим принципам, что усугубляется нерезультативностью национальных механизмов соблюдения профессиональных стандартов по управлению

рисками. С одной стороны, сохраняется высокая текучесть кадров – как внутри, так и за пределами страны (к примеру, 80% ИТ-кадров заняты в дружественных юрисдикциях), что может напрямую привести к недостижению технологического суверенитета на горизонте 3-5 лет, согласно некоторым оценкам. С другой стороны, работодатели сами иллюстрируют негармоничную политику в области управления человеческими ресурсами: неприменение профессиональных стандартов, затягивание процесса найма, фиктивные вакансии, неэффективная мотивационная система, массовые нарушения трудовых норм. Указанные практики способствуют не только ухудшению репутации работодателя, но и затягиванию сроков разработки ИТ-продуктов, снижению их качества и ухудшению производительности труда;

– сложность анализа межфункциональных рисков, ИТ-рисков, ESG-рисков компаний поставщиков информационных продуктов в силу их специфики. Проблема носит методологический характер: ИТ-риски быстро эволюционируют и удлиняют цепочку влияния на рынке; ESG-риски трудноизмеримы из-за разнородности данных и неоднозначности последствий; межфункциональные риски не имеют чёткой привязки к одной функции, что делает их количественную оценку и управление проблематичными. Ситуация усугубляется неоднозначностью трактовки категориального аппарата, несовершенством имеющихся инструментов управления рисками, ограниченностью знаний о среде деятельности в целом.

Таким образом, к группе наименее управляемых на уровне компании факторов относятся геополитическая напряжённость и санкционное давление, цифровизация и развитие искусственного интеллекта, несовершенные подходы к организации риск-менеджмента. К группе наиболее управляемых относятся несовершенное информационно-аналитическое обеспечение, нехватка кадров и сложность анализа отдельных видов рисков. По отношению к наименее управляемым факторам приоритетными являются постоянный мониторинг и оптимизация (диверсификация продуктов, источников данных, внедрение пилотных проектов); наиболее управляемые требуют развития теоретико-методологических основ, технологий, повышения риск-культуры. Это способствует успешной реализации цифровой трансформации и переходу к более технологичной бизнес-модели.

Разработаны качественные и количественные, базовые и дополнительные контекстно-адаптивные критерии оценки эффективности управления рисками для компаний поставщиков информационных продуктов, учитывающие показатели управления человеческими ресурсами и управления данными, зрелость

процесса управления рисками, ключевые показатели деятельности, что в совокупности обеспечивает учет интересов стейкхолдеров и достижение целей устойчивого развития. Отличительной особенностью представленной разработки является динамическая настройка весов и состава критериев в зависимости от параметров внешней и внутренней среды и временного горизонта оценки, что позволяет принимать экономически обоснованные решения в условиях цифровой трансформации.

Оценка эффективности управления рисками компаний редко носит комплексный и методичный характер. Это обусловлено как объективной сложностью такой оценки, так и высокими затратами на ее проведение на практике в условиях постоянного изменения среды. Существующие подходы, как правило, предлагают либо формальные критерии зрелости процесса (без привязки к конкретным показателям, отраслевой специфике), либо разрозненные количественные показатели бизнес-процессов, напрямую не адаптированные к задачам управления рисками. Кроме того, на практике показатели эффективности подменяются показателями результативности или иных смежных категорий. Данная работа исходит из следующего: эффективность ассоциируется с вектором, позволяющим определить направление развития деятельности организации; результативность рассматривается как характеристика достижения поставленных целей; качество – как инструмент повышения эффективности деятельности компании относительно степени удовлетворения интересов стейкхолдеров, а надежность – как способность компании сохранять свои основные функции в установленных пределах осуществляемой деятельности для обеспечения устойчивости. В отличие от существующих подходов в работе выделяются контекстно-адаптивные критерии в зависимости от факторов внутренней и внешней среды и временного горизонта оценки:

– снижение волатильности ключевого показателя деятельности (капитализация, EBITDA, EBIT или другие), что в значительной степени определяет эффективность управления рисками;

– систематическое улучшение управления человеческими ресурсами характеризуется показателями удовлетворенности сотрудников условиями труда, организационной культурой или функционированием отдельных линий защиты; текучестью кадров; наличием сформированной мотивационной системы, обучающих программ, поддерживающих профессиональный уровень сотрудников; дисциплиной соблюдения трудового законодательства;

– надлежащее построение управления рисками (от идентификации, оценки риска до мониторинга, оценки эффективности и корректировки процесса) относительно целей на всех уровнях управления организацией. В основе верифицирующего инструмента предлагается использовать особый методический подход: на ранних этапах построения управления рисками в компании предлагается основываться на рекомендациях ISO и COSO как фундаментальных руководствах для идентификации целей, элементов внешней и внутренней среды организации. При анализе внешней среды следует ориентироваться на ожидания и обязательства внешних стейкхолдеров согласно рекомендациям IOSCO, Минцифры, ФСТЭК России, Банка России, законодательству в области защиты персональных данных, безопасности критической инфраструктуры и иным национальным нормативным требованиям в зависимости от специфики информационных продуктов. Требования Basel и Solvency важны в части ожиданий клиентов и контрагентов финансовой отрасли, а ISO, COSO, COBIT – в части ожиданий остальных контрагентов. Дальнейшая детализация требований осуществляется в разрезе стадий жизненного цикла данных и ИТ-активов с учетом специфики контрольной среды клиентов, основываясь на методе информационной экономики. Инструментарий управления рисками (совокупность технологий, моделей, подходов и других элементов) должен развиваться по принципу конвергенции;

– систематическое улучшение управления данными. Учитываются такие метрики качества данных, как достоверность; ограничения типа данных, диапазона; точность, завершенность, согласованность, единообразие;

– систематическое улучшение статистики по рискам характеризуется уровнем упущенной выгоды и частотой реализации рисков, прямыми и косвенными потерями от реализации рисков, потерями от реализации рисков относительно наихудшего сценария, уровнем потенциальных рисков, количеством и стоимостью просроченных планов реагирования на риски, уровнем несвоевременно идентифицированных рисков, соблюдением подхода ALARP («настолько низко, насколько это практически целесообразно») и внешних соглашений об уровне обслуживания (далее – SLA), дисциплиной эскалации информации о реализации риска, временем простоя и восстановления работы продуктов за установленный период.

Разработанный подход предполагает автоматизированную конфигурацию (выбор качественных и количественных, базовых и дополнительных, их соотношение и веса) критериев на основе правил, зависящих от трех групп параметров: параметров внешней среды, внутренней среды и временного горизонта оценки, определенных в рамках методики оценки эффективности управления рисками. Выполнение базовых критериев

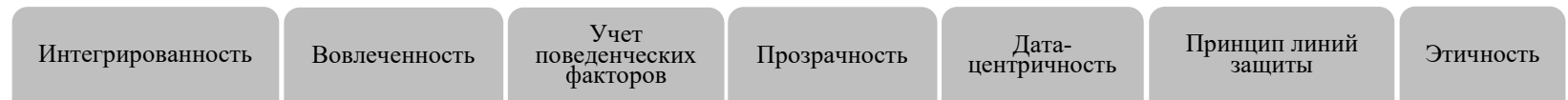
эффективности управления рисками и их синхронизация в головной и связанных компаниях способствуют устойчивости всей группы компаний и нивелируют эффект «домино». Специфика поведения отрасли или экономической ситуации в стране, ожидания стейкхолдеров или бизнес-модель компании определяют наличие дополнительных критериев эффективности для определенного периода: степень достижения целей организации, удовлетворенности клиентов определенными продуктами, качество ответа клиентской поддержки, количество некорректно оформленных обращений и среднее время обработки критичных обращений в поддержку, количество нарушений процедур увольнения, доля сотрудников с расширенной программой добровольного медицинского страхования, коэффициент кадровой ротации, доля задублированных данных, скорость обновления продуктов компании, количество инцидентов в области ИТ или ИБ, энергоэффективность ИТ-инфраструктуры, соблюдение внутренних SLA, изменение уровня высоких рисков и другие. Состав дополнительных критериев может расширяться или сужаться (например, при отсутствии внешних кибератак исключаются избыточные метрики по реагированию на риски).

Настройка весов критериев на практике означает, что, к примеру, вес критерия «систематическое улучшение управления человеческими ресурсами» алгоритмически повышается при высокой текучести кадров в компании на фоне проблем на рынке труда, а вес критерия «систематическое улучшение управления данными» – в условиях ужесточения требований со стороны регулятора к качеству данных или перехода на новые источники данных, изменения технологий обработки данных. Это позволяет выстроить системную оценку эффективности управления рисками в компаниях с минимальными задержками, применимую как при различных сценариях развития рынка, так и в условиях цифровой трансформации.

Предложена модель управления рисками для российских компаний поставщиков информационных продуктов, учитывающая отраслевые вызовы и положения DAMA-DMBOK, IOSCO для администраторов индикаторов: принципы интегрированности, этичности, вовлеченности персонала, учета поведенческих факторов, прозрачности продуктов и процессов, дата-центричности, адаптивной гибкости, предиктивности, линий защиты. Модель сформирована с учетом критериев оценки эффективности управления рисками и позволяет повысить качество анализа рисков и обеспечить устойчивое развитие компании.

С учетом сформированных критериев эффективности разработана модель управления рисками для российских компаний поставщиков информационных продуктов. Модель, представленная на рисунке 1, предусматривает риск-ориентированное управление данными – от сбора до передачи данных в соответствии с DAMA-DMBOK – и основывается на принципах, продиктованных стандартами и современными вызовами: интегрированность, вовлеченность, дата-центричность, прозрачность продуктов и процессов, предиктивность, этичность профессиональной деятельности и применения искусственного интеллекта, адаптивная гибкость, учет поведенческих факторов, принцип линий защиты. Данные принципы должны быть гармонизированы с целеполаганием и учтены в нормативно-методологической документации компаний. К примеру, вовлеченность персонала достигается через установление риск-ориентированных ключевых показателей деятельности (далее – КПЭ); дата-центричность – через соотнесение стадий жизненного цикла данных и подпроцессов управления рисками (идентификация, оценка, ранжирование рисков, выбор мер реагирования на риски, реализация мероприятий по управлению рисками, мониторинг, анализ эффективности и корректировка процесса). Особое внимание при гармонизации следует уделять процессу поддержки продуктов: он должен быть прозрачным для внутренних и контролируемым для внешних пользователей в рамках SLA согласно рекомендациям IOSCO и соответствовать трендам цифровизации. Соблюдение принципа линий защиты обеспечивается посредством четкого распределения ответственности за управление рисками между подразделениями.

Организационная структура управления рисками (далее – УР) определяется организационно-правовой формой, этапом развития компании, объемом и количеством операций бизнеса. Для типового российского участника информационного рынка должна быть предусмотрена децентрализованная функция управления рисками и внутреннего контроля (далее – ВК) с фокусом на управлении данными на административных и функциональных уровнях. Одно и то же подразделение может выполнять как первую, так и вторую линии защиты в зависимости от вида риска. Распределение ответственности за управление определенным риском определяется степенью влияния того или иного подразделения на фактор риска как на уровне компании, так и на уровне проекта; владельцы межфункциональных рисков должны иметь эффективные механизмы влияния на соответствующие функции. Необходимо наличие роли по методологическому сопровождению, координации и оценке эффективности управления рисками и усиленная пятая линия защиты, особенно на ранних этапах развития управления рисками.



Источник: составлено автором.

Рисунок 1 – Модель управления рисками для российских компаний поставщиков информационных продуктов

Информационно-аналитическое обеспечение управления рисками в условиях меняющегося ИТ-ландшафта рынка должно обеспечивать на каждом подпроцессе управления рисками и данными надлежащее и оперативное взаимодействие между линиями защиты, в особенности с первым эшелонem, что во многом определяет эффективность УР в целом. Важными характеристиками информационно-аналитического обеспечения являются: наличие доступной и структурированной нормативно-методологической базы; наличие собственной базы по событиям риска; применение технологий ML для идентификации и мониторинга рисков, анализа связей между аномалиями, рисками и для ранжирования и оценки рисков, оперативного реагирования на типовые события риска, оценки эффективности управления рисками; использование встроенных математических моделей оценки рисков; построение отчетности в режиме реального времени, оперативная эскалация информации о событиях риска и статусе реализации мер по управлению рисками. Система контроля, сфокусированная на данных и алгоритмах, представляющая собой совокупность контрольных процедур – операционных и управленческих, предиктивных и реактивных, включая самообучающиеся – поддерживает надлежащее качество информационных продуктов (согласованность, точность, уникальность, полноту, своевременность данных) и конкурентное преимущество на рынке. Эффективная система отчетности управления рисками должна предусматривать использование технологий ML, что обеспечивает проведение как ретроспективного анализа, так и прогнозного моделирования.

Разработаны этапы внедрения модели управления рисками в систему корпоративного риск-менеджмента для российских компаний поставщиков информационных продуктов. Предложенные этапы отличаются от разработанных ранее наличием рекомендаций о длительности этапов внедрения модели в зависимости от состояния среды и временного фильтра и включают мероприятия по согласованию инициатив, повышению качества данных и корпоративному обучению в области управления рисками, что позволяет минимизировать модельный и другие операционные риски (нарушение сроков внедрения и «распыления» финансовых и трудовых ресурсов).

Разработанные этапы внедрения управления рисками в компаниях, предусматривающие организационно-методические работы, мероприятия по анализу текущего и целевого состояния управления рисками, по реализации целевого состояния и организационное обучение, позволяют предотвратить до 30% типовых ошибок и повысить адаптацию мероприятий с учетом состояния среды и временного фильтра (параметра), тем самым способствуя эффективному внедрению и функционированию

инструментов управления рисками.

В рамках организационно-методического этапа (ориентировочно 5-10% от продолжительности всего проекта) необходимо определиться со стратегическими и тактическими целями организации, графиком бизнес-проектов на период внедрения системы и иными изменениями, происходящими в организации, рамками анализируемых данных, с учетом методологии изменений при внедрении. Данный этап целесообразно реализовывать специальной проектной группе, состоящей из представителей разных функциональных направлений (финансово-экономическое, ИТ, юридическое, по работе с персоналом, по безопасности, внутреннему контролю) либо подразделению по управлению рисками.

В течение второго этапа (от 10% до 15% от проекта) ответственное подразделение с активным привлечением других структур описывает управление рисками по следующим параметрам: организационная структура, процесс, модель распределения ответственности за управление рисками, информационно-аналитическое обеспечение, риск-культура. В рамках анализа информационно-аналитического обеспечения составляется описание ИТ-архитектуры, метаданных, типа данных, особенностей их обработки, уровня риска и контрольной среды компании. Определяются основные области улучшения текущего состояния системы. В рамках третьего этапа (ориентировочно 20-30% от всего проекта) должно быть спроектировано целевое состояние управления рисками по тем же параметрам в соответствии с разработанной методикой оценки эффективности управления рисками, предусмотрен сценарный подход к развитию событий. В условиях цифровой трансформации признается необходимым включение мероприятий по повышению качества данных, в первую очередь используемых в информационных продуктах компании. На четвертом этапе (40-50% от всего проекта) реализуется целевая система, автоматизируется управление данными, анализируются результаты внедрения в соответствии с разработанной методикой оценки эффективности управления рисками. Важно разработать программу обучения по управлению рисками, предусматривающую непрерывное обучение с использованием имитационных моделей, формирование центра экспертизы на основе прикладных лабораторий в вузах.

Разработана методика оценки эффективности управления рисками компаний, базирующаяся на системе взвешенных качественных критериев зрелости процессов и количественных критериев оценки эффективности, применении метода информационной экономики. Предложенная методика

позволяет оценивать эффективность отдельных применяемых инструментов управления рисками в компаниях поставщиков информационных продуктов. В целях повышения эффективности инструментов управления рисками в условиях цифровой трансформации разработан комплекс научно-практических рекомендаций по применению авторской методики, включающий возможность настройки методики в зависимости от отраслевой специфики компании, масштабов ее деятельности и профиля рисков.

В теории и практике оценки эффективности управления рисками, как правило, оценивается зрелость управления рисками с опорой на качественные критерии, либо оценивается деятельность компании в целом на основе сбалансированной системы показателей эффективности Д. Нортон и Р. Каплана, либо используются методы оценки инвестиционной привлекательности проектов. Однако данные подходы не всегда позволяют измерить эффективность управления рисками комплексно и адресно. В целях сохранения устойчивости компаний особенно в кризисных ситуациях необходима комплексная методика оценки эффективности управления рисками, учитывающая стратегические и операционные, качественные и количественные критерии по процессам, связанным с управлением продуктами (продажи, поддержка продуктов, закупки, ИТ, управление человеческими ресурсами, управление данными).

Разработанная методика оценки эффективности управления рисками для компаний поставщиков информационных продуктов основана на гибком сочетании качественных и количественных показателей в зависимости от элементов внутренней и внешней среды компании, а также от периода анализа. Методика включает следующие этапы:

- 1-й этап. Анализ среды, определение допущений и предпосылок оценки, выделение факторов риска компании, выявление ориентации компании на устойчивое развитие;
- 2-й этап. Определение системы критериев (преимущественно качественных критериев зрелости процессов на ранних этапах внедрения оценки) эффективности управления рисками исходя из анализа нормативных и минимальных требований для участников информационного рынка, их клиентов, исходя из результатов деятельности, профиля рисков компании;
- 3-й этап. Определение весов критериев. Количество, перечень и веса критериев настраиваются в зависимости от среды деятельности компании и периода оценки, но рекомендуется придерживаться:

1) 10-20 критериев и ориентировочного соотношения 70% к 30% для базовых и дополнительных критериев соответственно; рекомендаций по результатам анализа чувствительности и устойчивости результатов к изменению весов, ретроспективного анализа. Методика должна учитывать тенденции цифровизации и развития искусственного интеллекта, их влияние на информационный рынок России;

2) одного уровня иерархии и соразмерного горизонта измерения для большинства критериев. Допускается комбинация критериев «снижение волатильности ключевого показателя» и операционных показателей по управлению данными, клиентской поддержке продуктов или в области ИТ, ИБ;

3) чем больше иерархических уровней, численности сотрудников, масштаба присутствия компании, тем большее внимание должно уделяться качественным критериям эффективности; если отрасль является стратегически значимой или компания является инфраструктурной, то большие веса должны иметь ESG- составляющие либо регуляторные требования; чем больше рисков находятся в области ИТ-функции, тем больше критериев необходимо предусмотреть для архитектуры управления рисками;

Критерии оценки эффективности и их веса (на примере гипотетического поставщика данных и B2B-сервисов в России для годового горизонта оценки) представлены в таблице 1.

– 4-й этап. Сбор фактических данных, экспертных оценок и расчет показателей критериев оценки эффективности управления рисками. Для расчета рекомендуется проводить проверки сопоставимости, нормализации данных, анализ экстремальных значений показателей; влияния субъективных и объективных факторов и т. д. Если существуют ограничения в сборе данных – применяется метод информационной экономики;

– 5-й этап. Интегральная оценка эффективности (расчет индекса эффективности управления рисками), анализ и последующая корректировка оценки, формирование мероприятий по трансформации управления рисками зависят от контекста и используемых подходов в компании.

Координацию оценки эффективности рекомендуется осуществлять периодически сотрудникам третьей линии защиты или руководителю подразделения по управлению рисками.

Информационная база оценки состоит из результатов мониторинга рисков (финансовая отчетность, риск-профиль, в том числе данные от ИТ-систем). Результаты

проведения оценки следует фиксировать в соответствующей отчетности и (или) в отчете внутреннего аудитора, материалах для коллегиальных органов управления компании.

По результатам оценки каждого критерия рассчитывается интегральная оценка эффективности управления рисками компании по формуле (1)

$$RMEI = \sum_{i=1}^n (A_i \times W_i) + P, \quad (1)$$

где $RMEI$ – интегральная оценка;

n – количество критериев оценки эффективности в методике;

i – номер критерия;

A_i – балл критерия i ;

W_i – вес критерия i ;

P – параметр, определяемый субъективно с учетом специфики отрасли, процессов и времени оценки эффективности (базовый диапазон от $-0,1$ до $+0,1$).

Таблица 1 – Критерии оценки эффективности управления рисками российских компаний поставщиков информационных продуктов (с указанием весов критериев)

Критерий оценки эффективности	Вес критерия, пример
Снижение волатильности EBIT компании	0,18
Внедрен и регламентирован подпроцесс идентификации	0,083
Внедрен и регламентирован подпроцесс оценки рисков	0,07
Количество несвоевременно идентифицированных рисков	0,132
Нарушение подхода ALARP	0,097
Количество просроченных планов реагирования	0,117
Количество случаев нарушения внешних SLA	0,163
Доля заполненных обязательных полей данных	0,056
Доля ошибок в заполнении полей данных	0,046
Удовлетворенность сотрудников условиями труда/культурой	0,056

Источник: составлено автором.

С учетом рассчитанного показателя могут быть даны рекомендации для компании, к примеру, в зависимости от текущего уровня зрелости управления рисками:

- низкий: усиление организационной структуры управления рисками;
- средний: улучшение мониторинга рисков посредством повышения автоматизации, расширение перечня источников для мониторинга; масштабирование и углубление обучающих мероприятий и повышение риск-культуры, повышение интеграции инструментов управления рисками в ИТ-процессы разработки и тестирования продуктов;

– высокий: расширение применения ML для прогнозирования рисков, мониторинга рисков и оценки эффективности управления рисками, углубление содержания и расширение форматов обучения.

III Заключение

На основе анализа широкой теоретической и эмпирической базы систематизированы и расширены знания в области формирования эффективных инструментов управления рисками для российских компаний поставщиков информационных продуктов. Определено, что для эффективного управления рисками таких компаний в современных условиях необходим особый методический подход, сочетающий классические подходы менеджмента, корректно адаптированные современные инструменты управления в области информационных технологий, отвечающие вызовам цифровизации и искусственного интеллекта. В ходе исследования изучены труды в области анализа рисков, информационной экономики, а также учтены специфические свойства информационных продуктов, определяющие факторы рисков рассматриваемых компаний.

Сформулированные организационные основы, принципы, технологии, информационно-аналитическое обеспечение управления рисками представляют собой модель управления рисками, позволяющую эффективно управлять рисками российских компаний поставщиков информационных продуктов и применять эффективные инструменты управления рисками. В рамках модели раскрыты распределение ответственности за управление отдельными видами рисков по организационной структуре компании, инструменты мониторинга среды деятельности компании, система отчетности по управлению рисками и система контроля. Данные предложения способствуют эффективному функционированию отдельных процессов компании посредством их автоматизации и оптимизации расходов.

Разработанные этапы внедрения модели в корпоративное управление компании способствуют риск-ориентированному управлению данными и повышению риск-культуры. Предложенная методика оценки эффективности управления рисками позволяет поддерживать эффективность управления рисками с учетом резкого изменения среды деятельности и цифровой трансформации российского поставщика информационных продуктов в долгосрочной перспективе.

IV Список работ, опубликованных по теме исследования

*Публикации в рецензируемых научных изданиях,
определенных ВАК при Минобрнауки России:*

1. Дудкина, Е.В. Эффективная организационная структура корпоративного управления рисками / Е.В. Дудкина // В мире научных открытий. – 2015. – № 5.8 (65). – С. 3048-3066. – ISSN 2072-0831.
2. Дудкина, Е.В. Маркетинг в управлении рисками частно-государственного партнерства / Е.В. Дудкина // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2016. – № 2. Том 198. – С. 144-148. – ISSN 2072-2060.
3. Дудкина, Е.В. Анализ эффективности управления рисками: проблемы и подходы к измерению / Е.В. Дудкина // Интернет-журнал «Науковедение». – 2016. – № 3. Том 8. – ISSN 2223-5167. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/55EVn316.pdf> (дата обращения: 25.12.2026).
4. Дудкина, Е.В. Теоретические основы управления рисками хозяйствующих субъектов / Е.В. Дудкина // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2016. – № 5 (87). – ISSN 1999-4516. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_26168105_89267403.PDF (дата обращения: 25.12.2026).
5. Дудкина, Е.В. Построение системы корпоративного управления рисками на предприятии электроэнергетики России / Е.В. Дудкина // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2016. – № 6 (88). – ISSN 1999-4516. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: <https://web.archive.org/web/20171020202639/http://uecs.ru/uecs-88-882016/item/3988-2016-06-20-06-58-03> (дата обращения: 25.12.2026).
6. Дудкина, Е.В. Банковский риск-менеджмент: основы и уроки для реального сектора / Е.В. Дудкина // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2016. – № 7 (89). – ISSN 1999-4516. – Текст : электронный. – DOI отсутствует. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_26379886_99947488.PDF (дата обращения: 25.12.2026).
7. Дудкина, Е.В. Управление ИТ-рисками инфраструктурной организации РФ / Е.В. Дудкина // Инновации и инвестиции. – 2023. – № 11. – С. 69-73. – ISSN 2307-180X.
8. Дудкина, Е.В. Модель эффективного управления рисками в компаниях поставщиков информационных продуктов / Е.В. Дудкина // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 9. – С. 214-218. – ISSN 2307-180X.

9. Дудкина, Е.В. Рейдерство как социально-экономический феномен / Е.В. Дудкина, А.И. Чистова // Россия в условиях модернизации: социальные, финансово-экономические и правовые аспекты : сборник статей участников II Международного научного студенческого конгресса ; под редакцией О.В. Карамовой : в шести частях. Часть 2. – Москва : Финансовый университет, 2012. – С. 201-203. – 204 с. – ISBN 978-5-7942-0921-1.
10. Дудкина, Е.В. Актуальные вопросы создания системы мониторинга налоговых льгот и оценки результативности их действия в современной практике налогообложения на финансовом рынке / Е.В. Дудкина, О.Н. Савина // Актуальные проблемы формирования механизма функционирования финансового рынка РФ : сборник статей заочной научно-практической конференции. – Пермь : Пермский государственный национальный исследовательский университет, 2012. – Выпуск 8. – С. 89-100. – 154 с. – ISBN 978-5-7944-2044-9.
11. Дудкина, Е.В. Проблема зарплатных схем и способы обнаружения / Е.В. Дудкина, И.В. Липатова // Актуальные проблемы налоговой политики : сборник статей участников IV Международной научно-практической конференции молодых налоговедов. – Екатеринбург : УрФУ, 2012. – С. 164-168. – 450 с. – ISBN 978-5-321-01032-7.
12. Дудкина, Е.В. Обоснование критерия оценки эффективности корпоративного управления рисками / Е.В. Дудкина // Системный анализ в экономике – 2014. Том 2 : материалы III Международной научно-практической конференции ; под общей редакцией член-корреспондента РАН Г.Б. Клейнера. – Москва : ЦЭМИ РАН, 2015. – С. 28-31. – 265 с. – ISBN 978-5-8211-0697-1.
13. Дудкина, Е.В. Философские аспекты риска / Е.В. Дудкина // Новое слово в науке и практике: гипотезы и апробация результатов исследований : сборник материалов XXIII Международной научно-практической конференции ; под общей редакцией С.С. Чернова. – Новосибирск : Издательство ЦРНС, 2016. – С. 137-141. – 249 с. – ISBN 978-5-00068-524-2.
14. Дудкина, Е.В. Модель пяти «линий защиты» как новый подход к корпоративному управлению рисками / Е.В. Дудкина // Новое слово в науке и практике: гипотезы и апробация результатов исследований : сборник материалов XXIII Международной научно-практической конференции ; под общей редакцией С.С. Чернова. – Новосибирск : Издательство ЦРНС, 2016. – С. 156-162. – 249 с. – ISBN 978-5-00068-524-2.
15. Дудкина, Е.В. ИТ-отрасль в условиях достижения технологического суверенитета: взгляд риск-менеджмента / Е.В. Дудкина // БИТ. Бизнес & Информационные технологии. – 2024. – № 2 (135). – С. 54-57. – ISSN 2313-8718.
16. Дудкина, Е.В. Интех на финансовом рынке: взгляд глазами поставщика данных / Е.В. Дудкина, Е.А. Малинина // БИТ. Бизнес & Информационные технологии. – 2024. – № 8 (141). – С. 24-27. – ISSN 2313-8718.