

Принцип должной осмотрительности и риск-менеджмент

В статье рассматриваются элементы риск-менеджмента организации, связанные с реализацией принципа должной осмотрительности при выборе контрагента. По мнению автора, дисбаланс интересов государства и целей предпринимателя приводит к тому, что предприниматель начинает искать альтернативные методы снижения расходной части своих средств и повышения прибыли, что способствует возникновению схем ухода от уплаты налогов и, следом, к разработке новых мероприятий с целью недопущения таких схем, что впоследствии может негативным образом сказаться на добросовестных налогоплательщиках, которые в свою очередь не подозревали, что контрагент может вести противоправно и не проявили должной осмотрительности при выборе контрагента. Одним из наиболее эффективных методов снижения негативных последствий для организации является качественная организация проверок контрагентов как часть общего риск-менеджмента организации. Предложена классификация соответствующих ситуационных рисков.

Ключевые слова: менеджмент, управление организацией, должная осмотрительность, риски организации, проверка контрагента.

ГРНТИ: Экономика / Экономические науки: 06.81.12 Организация и управление. Планирование на предприятии.

Solovyova Y. M.

The principle of due diligence and risk management

This article discusses the elements of an organisation's risk management related to the implementation of the principle of due diligence in selecting a counterparty. According to the authors, the imbalance between the interests of the state and the objectives of the entrepreneur leads to the entrepreneur seeking alternative methods of reducing the expenditure side of his funds and increasing profits, which facilitates the emergence of tax avoidance schemes and, subsequently, the development of new measures to prevent such schemes, which can then have a negative impact on good faith taxpayers who, in turn, did not suspect that the counterparty might conduct unlawful activities and have not exercised due diligence when choosing a counterparty. One of the most effective methods of reducing the negative

consequences for the organisation is the qualitative organisation of checks on counterparties as part of the overall risk management of the organisation. A classification of relevant situational risks is proposed.

Key words: management, organization management, due diligence, organization risks, counterparty verification.

JEL classifications: M19

Ведение финансово-хозяйственной деятельности организациями не может обходиться без возникновения всевозможных рисков, будь то предпринимательские, финансовые, налоговые риски и другие риски. Риски являются составной частью предпринимательской деятельности, сам предприниматель должен так управлять рисками, чтобы в любых условиях обеспечивать максимально возможное достижение своих целей – продуктовых, организационных, финансовых и даже общественных [7; 15], если он таковые ставил. Однако не он один осуществляет операционный риск-менеджмент [6; 13], есть риски, которыми управляют менеджеры, в том числе менеджеры в сфере закупок и продаж.

При этом сам предприниматель – это по определению человек, готовый к риску, и чем выше риск, тем, как правило выше доходность. Ну а менеджер? Интересно, что согласно институциональной экономической теории одним из преимуществ выбора института фирмы является возможность избегать личного риска. То есть, если человек не расположен к риску по своей ценностной ориентации, то для него будет более удобно работать в организации, иметь стабильный заработок и узкую специализацию, а значит и компетенцию. Возникает вопрос: а где эта золотая середина между риском, т.е. потенциальными потерями в результате возникшей неопределенности, и доходностью? до какого предела можно пойти и при этом не потерять бизнес / рабочее место? Ответы на эти во-

просы дает только риск-менеджмент, поскольку его прямая задача определять риски и выявлять способы минимизации таких рисков и их последствий. В связи с этим обобщение практики управления рисками и актуализация рисков предпринимательских структур всегда являются корректной и актуальной научной задачей.

Рассмотрим налоговые и другие сопутствующие риски в ситуации не-проявления «должной осмотрительности» при выборе контрагента.

Отметим, что должная осмотрительность как дополнительная нагрузка на налогоплательщиков получила устойчивый характер с введением статьи 54.1 Налогового кодекса Российской Федерации [2] в 2017 г. Она внесла в нашу жизнь понятие «должной осмотрительности» уже на законодательно определенном уровне, однако ранее это понятие уже существовало в рамках судебной практики. Например, в Письме ФНС России от 23.01.2013 № АС-4-2/710@ [5] есть мнение налогового органа по имеющейся судебной практике. Кроме того, в нем прямо перечислены риски для организаций, не проявивших должную осмотрительность, и это прямые финансово-хозяйственные риски: отсутствие поставки; задержка поставки; поставка некачественных товаров; отсутствие оплаты за отгруженные товары; отсутствие возможности предъявить претензии к контрагентам и взыскать с них понесенные потери.

Однако Статья 54.1 Налогового кодекса Российской Федерации была направлена на противодействие злоупотреблениям или злонамерениям налогоплательщиков [10; 11; 16; 17], в том числе использовавшим схемы с фирмами-однодневками, а именно получению необоснованной налоговой выгоды, в том числе за счет занижения налоговой базы по налогу на прибыль и налогу на добавленную стоимость, что указывает на расширение состава рисков, появление, можно сказать, «второго фронта» рисков. Последствия за такие злоупотребления в Налоговом кодексе Российской

Федерации предусмотрены статьей 122 [2], согласно которой в отношении налогоплательщика могут быть применены штрафные санкции. В общем виде к налогоплательщику может быть применен штраф в размере 20 % от суммы налогов, а при подтверждении умышленности действий, т.е. в той ситуации, когда налогоплательщик знал о незаконном характере операций и участвовал в схеме извлечения необоснованной налоговой выгоды, размер увеличивается до 40 %.

Кроме того, не так давно ФНС России было выпущено Письмо от 10.03.2021 № БВ-4-7/3060@ «О практике применения статьи 54.1 Налогового кодекса Российской Федерации» [3], которое служит, по нашему мнению, своего рода переносом ответственности государственного налогового органа на добросовестных налогоплательщиков в части поиска, обнаружения и выявления так называемых «технических» компаний, которые не уплачивают обязательные налоговые платежи в бюджет Российской Федерации, не осуществляющих фактических действий в поставке товаров, оказании услуг, выполнении работ и оформляют первичные учетные документы от своего имени и в противоправных целях. Для исполнения данных требований налогоплательщик обязан формировать так называемый «защитный файл», т.е. файл, содержащий доказательства способности поставки товаров, оказания услуг, выполнения работ установленным лицом по договору или лицом, на которого обязательства переведены или возложены в силу такого договора или закона, информацию о деловой цели, проявления коммерческой осмотрительности.

В первую очередь в данной зоне ответственности находится налог на добавленную стоимость, в рамках которого Налоговый орган обладает достаточно мощной базой контрольных процедур, т.е. механизмом идентификации, оценки и методами управления рисками в отношении налогоплательщиков, при помощи обнаружения налоговых разрывов по НДС [4],

обусловленных косвенным характером такого налога. Наличие многочисленных разрывов у организации с такими поставщиками ставит под сомнение репутацию компании, заслуженную за годы своей деятельности, и является поводом ряда запросов со стороны Налоговых органов, следовательно, возникает первый риск – репутационный. С целью минимизации такого риска организации необходимо:

1. Проводить проверки контрагентов с помощью доступных источников информации, например, таких как государственные информационные ресурсы бухгалтерской отчетности и «Прозрачный бизнес»;

2. Запрашивать подтверждающие способность поставки товаров, оказания услуг, выполнения работ собственными силами документы у контрагента, но при этом такие документы могут содержать конфиденциальную информацию, и не каждый контрагент захочет ее раскрывать, и к тому же отсутствует нормативно-правовая база для истребования таких документов у контрагента – письмо ФНС в свою очередь несет только лишь разъяснительный характер.

3. Проводить анализ полученных сведений и подтверждающих документов;

4. Проводить оценку уровня существенности и величины риска при продолжении работы с выбранным контрагентом;

5. Принимать решение по работе с контрагентом.

Все вышеуказанные процедуры приведут к тому, что будут увеличиваться трансакционные издержки, вызванные более продолжительным ведением переговоров перед заключением договоров, возможно увеличится вероятность проявления оппортунистического поведения контрагентов в отношении достоверности представленных выписок из подтверждающих документов.

С целью снижения транзакционных издержек организации, вызванных в первую очередь поиском дополнительной информации о контрагенте на рынке, имеются программные продукты, способствующие комплексной и оперативной оценке контрагента в рамках должной осмотрительности, например, такие как СБИС, СПАРК, Прима-Информ. Если говорить достаточно небольших организациях, то не каждая сможет себе их позволить. А что, если на отдаленной территории имеется только один единственный поставщик товаров, оказания услуг, выполнения работ, и он окажется недобросовестным?

Известно, что для хозяйствующих организаций может быть несколько вариантов управления рисками [12] и их последствий:

1) Исключить риск – отказаться от заключения контракта с таким поставщиком. Но при этом у нас имеется обоснованная производственная необходимость, тогда вырастут наши производственные издержки, если мы будем самостоятельно поставлять товары, оказывать услуги, выполнять работы на той территории, к ним можно отнести: закупку оборудования, обучение персонала, аренда помещения, затраты на материалы и пр., а также транзакционные издержки на поиск арендодателя, поставщика материалов, оборудования и пр., ведение переговоров и пр.

2) Принять риск – не принимать расходы в целях налогового учета. Данное решение соответственно приведет к отвлечению денежных средств организации из оборота, что повлияет на текущую ликвидность организации;

3) Принять риск – заявить вычет по налогу на добавленную стоимость и расходы по налогу на прибыль в декларациях, заложить переплату в бюджете на случай возникновения претензий со стороны налогового органа, включить величину вероятных убытков в реестр налоговых рисков.

При этом не стоит забывать, что Налоговый орган накапливает определенную базу данных по организации в целом по всем возникшим нарушениям и могут инициировать процедуру предпроверочного анализа, и при обнаружении определенных обстоятельств назначить выездную налоговую проверку.

4) Игнорирование риска – заявить вычет по налогу на добавленную стоимость и расходы по налогу на прибыль в уменьшение величины налогооблагаемой базы, переплату по налогу в бюджет не закладывать.

Руководствуясь письмом ФНС, налогоплательщик может рассчитывать на применение налоговой реконструкции по налогу на прибыль в случае доказанности параметров операции и предоставления информации о непосредственных, фактических исполнителях, но в части налога на добавленную стоимость применение вычета будет невозможно. На текущий момент судебная практика в отношении применения налоговой реконструкции по налогу на прибыль находится в стадии формирования и существует проблема неясности определения конечных сумм налоговых рисков при ее применении.

Также, если руководствоваться ст. 15 Гражданским кодексом Российской Федерации [1], то налогоплательщик может рассчитывать на возмещение убытков поставщиком, подрядчиком, которые покупатель понес в процессе добросовестного исполнения последним своих договорных обязательств. Таким образом, налогоплательщик имеет право на предъявление убытков, понесенных налогоплательщиком ввиду отказа Налогового органа в вычете по налогу на добавленную стоимость и расходах по налогу на прибыль с начислением пеней и штрафов. Но вот еще один риск – отсутствие недостаточной платежеспособности контрагента, отсутствие имущества, за счет которого последним могут быть погашены такие убытков, то есть налогоплательщик опять же может понести определенное отвлечение денежных средств из оборота компании или вовсе их потерять.

Таким образом, используя различные методики классификации рисков [8; 9; 12; 14, с. 54–76], мы можем выделить разные риски, связанные с не проявлением (тип А) и проявлением (тип Б) должной осмотрительности, а также первичные (прямые потери организации от некачественной трансакции) и вторичные (косвенные потери) риски.

Подводя итоги своим размышлениям, можно представить все совокупно обнаруженные риски в связи с недостаточным проявлением «должной осмотрительности» при выборе контрагента в связке с обстоятельствами и управленческими мерами риск-менеджмента в таблице.

Таблица

Риски «должной осмотрительности» и предложения по управлению рисками

| Индекс риска | Наименование риска | Обстоятельства проявления риска | Меры по управлению рисками |
|--------------|--|--|-------------------------------------|
| A1 | отсутствие поставки | злонамеренность или неспособность выполнения обязательств контрагентом | Проявление должной осмотрительности |
| A1 | задержка поставки | | |
| A1 | поставка некачественных товаров | | |
| A1 | отсутствие оплаты за отгруженные товары | отсутствие / недостаточная платежеспособность контрагента | |
| A1 | отсутствие возможности предъявить претензии к контрагентам и взыскать с них понесенные потери | | |
| A2 | Риск отказа в вычете по налогу на добавленную стоимость, в расходах по налогу на прибыль организации | Неподтверждение сделки контрагентом | |
| A2 | Риск снижения репутации налогоплательщика | Попадание в зону риска ФНС | |

| | | | |
|----|---|--|---|
| A2 | Риск отвлечения денежных средств из оборота компании | Необходимость обеспечения выполнения своих обязательств безотносительно качества контрагента | |
| A2 | Риск несения судебных издержек организацией | Ведение судебно-претензионной работы с контрагентом по возмещению убытков | |
| B1 | Увеличение транзакционных издержек на поиск контрагента | Увеличение затрат времени и средств на поиск и проверку контрагентов | Разделение ответственности между подразделениями организации по сбору документов и информации в отношении контрагента; приобретение программного продукта для комплексной и оперативной проверки контрагента |
| B1 | Риск недостаточности сбора доказательной базы по выбору контрагента | Отказ контрагента в предоставлении подтверждающих документов по запросу | Включение в договорной документ обязательных условий по предоставлению документов до завершения сделок, а при несоблюдении обеспечить перечисление обеспечительных платежей контрагентом |
| B1 | Риск увеличения производственных издержек | Открытие отдельного подразделения организации на отдаленной территории, ввиду отсутствия добросовестных контрагентов | Поиск поставщиков в ближайших населенных пунктах к отдаленной территории, способных поставить товар, выполнить работу, оказать услугу на ней. Отказ от ведения деятельности на отдаленной территории, предварительно проведя анализ выгод и затрат |

В связи с вышеизложенным, наиболее оптимальным методом снижения налоговых рисков в части доначисления обязательных сумм налоговых вычетов по налогу на добавленную стоимость, снятия сумм расходов, заявленных в декларациях по налогу на прибыль налоговым органом в связи с недобросовестным поведением контрагентов, является правильная организация работы и обеспечение выполнения мероприятий по проявлению «должной осмотрительности» в организации. Например, в организации может быть разработан регламент, инструкция или положение по обязательной проверке контрагентов, создана служба или лицо, ответственное за ведение баз данных по контрагентам, актуализацию сведений о них. В ситуации постоянно меняющихся условий внешней и внутренней среды неотъемлемой частью данного процесса должно быть проведение постоянного мониторинга изменения статуса контрагентов, т.е. проведение периодических проверок контрагентов, изучения актуальной судебной практики и ориентирование на новые тенденции в работе налоговых органов Российской Федерации.

Как нам представляется, порядок проведения проверки контрагента можно разделить на следующие этапы:

1. Сбор информации из доступных источников, программных продуктов о потенциальном контрагенте;
2. Запрос необходимых подтверждающих документов (информации) от контрагента;
3. Анализ собранных и полученных документов (информации);
4. Документирование проверки контрагента, внесение в базу данных;
5. Формирование характеристик проведения последующего мониторинга.

Сбор информации должен включать в себя проверки документов об организации (устав, свидетельство о регистрации, выписки из ЕГРЮЛ, лицензии и пр.), финансового состояния организации, деловой репутации

контрагента (отзывы клиентов, судебные дела и пр.), наличия задолженности по налогам, информации о руководителе организации (массовое руководство или учредительство, привлечение к ответственности). Запрос подтверждающих документов должен предполагать под собой тот перечень документов, который необходим для удостоверения в способности контрагента оказать услугу, выполнить работу, поставить товар, если из информации, полученной на предыдущем этапе проверки, вывод о такой способности контрагента сделать невозможно (например, у контрагента отсутствуют основные средства по данным открытой отчетности или предполагается большой заказ партии товаров, а среднесписочная численность сотрудников один или два человека). Отдельно может быть использован репутационный поиск по открытым данным – отзывы и другие данные в социальных сетях, например, «черные» списки клиентов, поставщиков и работодателей

На этапе анализа собранной информации проводится изучение собранной информации, выявление и оценка рисков работы с контрагентом, расчет финансовых последствий исходя из требований законодательства, рекомендаций Федеральной налоговой службой и судебной практики, и принимается решение по работе с контрагентом.

На этапе документирования проверки контрагента оформляется своего рода отчет (выгрузка результатов проверок в программных продуктах (при их наличии в организации), скриншоты с сайта контрагента, выписки из официальных источников информации и пр.). Также форма отчета может быть разработана самой организацией.

Последующий мониторинг контрагентов следует проводить с определенной периодичностью и в установленные сроки (например, один раз в квартал перед подачей налоговой отчетности в Налоговый орган).

Указанные меры, по нашему мнению, помогут повысить качество риск-менеджмента в ситуациях, квалифицируемых в терминах «должной осмотрительности».

Список литературы

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (ред. от 21.12.2021) // Официальный интернет-портал правовой информации КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.consultant.ru/document/>
2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 29.11.2021) // Официальный интернет-портал правовой информации КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.consultant.ru/document/>
3. Письмо ФНС России от 10.03.2021 № БВ-4-7/3060@ "О практике применения статьи 54.1 Налогового кодекса Российской Федерации" // Официальный интернет-портал правовой информации КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.consultant.ru/document/>
4. Письмо ФНС России от 3 июня 2016 г. № ЕД-4-15/9933@ «Об оценке признаков СУР» // Официальный интернет-портал правовой информации КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.consultant.ru/document/>
5. Письмо ФНС России от 23.01.2013 № АС-4-2/710@ // Официальный интернет-портал правовой информации КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.consultant.ru/document/>
6. Айрапетова А.Г., Космачева Н.М. Механизм управления деловыми процессами в системе корпоративного менеджмента // Международная конференция по мягким вычислениям и измерениям. – 2018. – Т. 2. – С. 335–337.
7. Космачева Н.М., Бушенева Ю.И. Сбалансированность и противоречия: предпринимательство в период кризиса // Проблемы и пути социально-экономического развития: город, регион, страна, мир: сборник статей XI Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием. – СПб., 2020. – С. 46–51.
8. Космачева Н.М. Управление кредитным риском в РФ в современных условиях // Проблемы и пути социально-экономического развития: город, регион, страна, мир: сборник статей / под общ. ред. В.Н. Скворцова, отв. ред. Н.М. Космачева, 2016. – С. 100–106.
9. Космачева Н.М., Стецюнич Ю.Н. Оценка качества управления кредитными рисками в банках по критерию просроченной задолженности // Экономика нового мира. – 2018. – № 4 (12). – С. 47–58.
10. Стецюнич Ю.Н. Неправомерное банкротство: экономические признаки и возможности предотвращения // Вестник Ленинградского государственного университета им. А.С. Пушкина. – 2014. – Т. 6. – № 2. – С. 29–36.
11. Стецюнич Ю.Н. Новые инструменты налогового контроля как современный инструмент государственного финансового контроля // Проблемы и пути социально-экономического развития: город, регион, страна, мир: XII Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием. – СПб., 2021. – С. 54–60.
12. Страхование и управление рисками: учебник для бакалавров / Г. В. Чернова [и др.]; под ред. Г. В. Черновой. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 767 с.
13. Чекмарев О.П., Улимбашев А.З., Конев П.А. Современные проблемы экономической науки и управления социально-экономическими процессами: учеб. пособие. – СПб.: СПбГАУ. – 2018. – 340 с.

14. Черкасская Г.В. Введение в общую теорию социальной защиты: монография. – СПб.: ЛГУ им. А.С. Пушкина, 2019. – 380 с.
15. Черкасская Г.В. Целевая функция предпринимательства и здоровый образ жизни // XXIII Царскосельские чтения: материалы Международной научно-практической конференции. – СПб: ЛГУ им. А.С. Пушкина, 2019. – С. 341–344.
16. Черкасская Г.В., Шаматрина А.Н. Трансформные организации: феноменология и систематизация // Экономика нового мира. – 2021. – Т. 6. – № 4 (23). – С. 62–71.
17. Черкасская Г.В. «Эффективный» менеджмент как угроза безопасности: социальный и организационный аспекты // Проблемы и пути социально-экономического развития: город, регион, страна, мир: сборник статей XI Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – СПб., 2020. – С. 113–127.

References

1. *Grazhdanskiy kodeks Rossijskoj Federacii (chast' pervaya)" ot 30.11.1994 № 51-FZ.* Oficial'nyj internet-portal pravovoj informacii Konsul'tanTPlyus. URL: <http://www.consultant.ru/document/>
2. *Nalogovyj kodeks Rossijskoj Federacii (chast' pervaya)" ot 31.07.1998 № 146-FZ.* Oficial'nyj internet-portal pravovoj informacii Konsul'tanTPlyus. URL: <http://www.consultant.ru/document/>
3. *Pis'mo FNS Rossii ot 10.03.2021 N BV-4-7/3060@ "O praktike primeneniya stat'i 54.1 Nalogovogo kodeksa Rossijskoj Federacii".* Oficial'nyj internet-portal pravovoj informacii Konsul'tanTPlyus. URL: <http://www.consultant.ru/document/>
4. *Pis'mo FNS Rossii ot 3 iyunya 2016 g. № ED-4-15/9933@ «Ob ocenke priznakov SUR».* Oficial'nyj internet-portal pravovoj informacii Konsul'tanTPlyus. URL: <http://www.consultant.ru/document/>
5. *Pis'mo FNS Rossii ot 23.01.2013 № AS-4-2/710@.* Oficial'nyj internet-portal pravovoj informacii Konsul'tanTPlyus. URL: <http://www.consultant.ru/document/>
6. Ajrapetova A.G., Kosmacheva N.M. *Mekhanizm upravleniya delovymi processami v sisteme korporativnogo menedzhmenta.* Mezhdunarodnaya konferenciya po myagkim vychisleniyam i izmereniyam. 2018. T. 2. P. 335–337.
7. Kosmacheva N.M., Busheneva YU.I. *Sbalansirovannost' i protivorechiya: predprinimatel'stvo v period krizisa.* Problemy i puti social'no-ehkonomicheskogo razvitiya: gorod, region, strana, mir. Sbornik statej XI vserossijskoj nauchno-prakticheskoy konferencii s mezhdunarodnym uchastiem. St. Petersburg, 2020. P. 46–51.
8. Kosmacheva N.M. *Upravlenie kreditnym riskom v RF v sovremennykh usloviyakh.* Problemy i puti social'no-ehkonomicheskogo razvitiya: gorod, region, strana, mir. Sbornik statej. 2016. P. 100–106.
9. Kosmacheva N.M., Stecyunich YU.N. *Ocenka kachestva upravleniya kreditnymi riskami v bankakh po kriteriyu prosrochennoj zadolzhennosti.* Ehkonomika novogo mira. 2018. № 4 (12). P. 47–58.
10. Stecyunich YU.N. *Neppravomernoe bankrotstvo: ehkonomicheskie priznaki i vozmozhnosti predotvrashcheniya.* Vestnik Leningradskogo gosudarstvennogo universiteta im. A.S. Pushkina. 2014. T. 6. № 2. P. 29–36.
11. Stecyunich YU.N. *Novye instrumenty nalogovogo kontrolya kak sovremennyy instrument gosudarstvennogo finansovogo kontrolya.* V sbornike: Problemy i puti social'no-ehkonomicheskogo razvitiya: gorod, region, strana, mir. XII Vserossijskaya nauchno-prakticheskaya konferenciya s mezhdunarodnym uchastiem. St. Petersburg, 2021. P. 54–60.
12. *Strakhovanie i upravlenie riskami: uchebnik dlya bakalavrov.* Moscow: Izdatel'stvo Yurajt Publ., 2019. 767 p.

13. Chekmarev O.P., Ulimbashev A.Z., Konev P.A. *Sovremennye problemy ehkonomicheskoy nauki i upravleniya social'no-ehkonomicheskimi processami: uchebnoe posobie*. St. Petersburg: SPBGU Publ. 2018. 340 p.

14. Cherkasskaya G.V. *Vvedenie v obshchuyu teoriyu social'noj zashchity: monografiya*. St. Petersburg: Leningradskij gosudarstvennyj universitet imeni A.S. Pushkina Publ., 2019. 380 p.

15. Cherkasskaya G.V. *Celevaya funkciya predprinimatel'stva i zdorovyj obraz zhizni*. V sbornike: XXIII Carskosel'skie chteniya: materialy Mezhdunar. nauchno-prakt. konferencii. St. Petersburg: LGU im. A.S. Pushkina Publ., 2019. P. 341–344.

16. Cherkasskaya G.V., Shamatrina A.N. *Transformnye organizacii: fenomenologiya i sistematizaciya*. *Ehkonomika novogo mira*. 2021. T. 6. № 4 (23). P. 62–71.

17. Cherkasskaya G.V. *«Ehffektivnyj» menedzhment kak ugroza bezopasnosti: social'nyj i organizacionnyj aspekty*. *Problemy i puti social'no-ehkonomicheskogo razvitiya: gorod, region, strana, mir*. Sbornik statej XI vserossijskoj nauchno-prakticheskoy konferencii s mezhdunarodnym uchastiem. St. Petersburg, 2020. P. 113–127.