

МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЯМИ, ПРОГРАММАМИ И ПРОЕКТАМИ

Влияние стратегических рисков на реализацию проектов нефтегазовой компании

The Impact of Strategic Risks on the Projects of Oil and Gas Company

DOI: 10.12737/2587-6279-2023-12-3-9-15

Получено: 19.08.2023 / Одобрено: 23.08.2023 / Опубликовано: 25.09.2023

Колесник А.Ю.

Аспирант, ФГАОУ ВО «Российский университет транспорта», г. Москва,
e-mail: a.yu.kolesnik@yandex.ru

Тюлькина Ю.А.

Аспирант, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», г. Москва,
e-mail: yuatyulkin@gmail.com

Kolesnik A. Yu.

Postgraduate Student, Russian University of Transport, Moscow,
e-mail: a.yu.kolesnik@yandex.ru

Tyulkina Yu. A.

Postgraduate Student, National Research University «High School of Economics», Moscow,
e-mail: yuatyulkin@gmail.com

Аннотация

В статье приведен анализ практики идентификации стратегических рисков крупных международных и российских нефтегазовых компаний, в результате которого выявлено отсутствие единообразия в подходах к определению и идентификации стратегических рисков. На основе проведенного анализа авторами предложен формальный подход по идентификации стратегических рисков и анализу их влияния на ключевые показатели эффективности нефтегазовых проектов, основанный на построении цепочки стратегических рисков, отражающей причинно-следственную взаимосвязь ее элементов: факторов стратегических вызовов, стратегических вызовов, стратегических угроз, стратегических рисков, последствий реализации стратегических рисков. Влияние стратегических рисков на ключевые показатели эффективности нефтегазовых проектов оцениваются на основе сопоставления последствий реализации стратегических рисков и ключевых показателей эффективности проектов. Предложенный подход может быть интегрирован в систему управления рисками нефтегазовых компаний на уровне стратегического управления с выделением следующих шагов: сбор и систематизация первичной информации о тенденциях изменения внешней среды; формирование цепочек стратегических рисков; анализ влияния последствий реализации стратегических рисков на ключевые показатели эффективности нефтегазовых проектов.

Ключевые слова: идентификация рисков, нефтегазовые проекты, стратегические риски, стратегическое управление, управление рисками.

Abstract

The article provides the analysis of strategic risks identification practices in Russian and international oil and gas companies. The lack of uniformity in approaches to strategic risks definition and identification processes were indicated during this research. The authors propose a formal approach to identify strategic risks and analyze their impact on the key performance indicators of oil and gas projects, based on the chain of strategic risks reflecting the causal relationship of its elements: factors of strategic challenges, strategic challenges, strategic threats (prospects), strategic risks (opportunities), consequences of strategic risks (opportunities) implementation. The impact of strategic risks on the key performance indicators of oil and gas projects is assessed through the comparison of the consequences after strategic risks implementation and key performance indicators of projects. This approach could be integrated into the risk management system of oil and gas companies at the level of strategic management, highlighting the following steps: collection and systematization of primary information about trends in the external environment; formation of strategic risk chains; impact analysis after strategic risks implementation on the key performance indicators of oil and gas projects.

Keywords: risk identification, oil and gas projects, strategic risks, strategic management, risk management.

Введение

Функционирование и развитие любой компании происходит в условиях неопределенности и под влиянием внешней среды, способствующей возникновению большого количества рисков различной природы и оказывающей значительное влияние на достижение операционных показателей, реализацию проектов и стратегические цели компаний в целом.

Риски могут быть классифицированы по различным критериям, отражающим источники их возникновения, место возникновения, временной горизонт возможной реализации и влияния и т.д. В качестве одного из критериев категориального деления рисков может быть использована их при-

надлежность к «стратегическим». Несмотря на отсутствие однозначных, универсальных трактовок понятия «стратегические риски» [5, с. 1], факт выделения такой категории рисков в практике ведущих международных и российских компаний, в том числе и нефтегазовых, свидетельствует о необходимости выработки специализированного подхода к их идентификации и оценке их влияния на цели компании.

Многие компании не рассматривают процессы стратегического управления интегрировано с процессами управления рисками. Несмотря на то что стратегия компании может быть подвержена влиянию рисков, только 40% респондентов ответили в

исследовании *FERMA*, что учитывают риски при формировании стратегии компании [16].

Во многих компаниях деятельность в рамках идентификации и управления стратегическими рисками в целом оценивается как незрелая [6, с. 64; 16]. Большинство организаций в рамках системы управления рисками выделяют четыре основные группы риска: финансовые, операционные, риски безопасности и экологические риски [4, с. 4]. Стратегические риски как отдельная категория рассматриваются реже [5, с. 3; 14].

Процессы стратегического управления тесно связаны с управлением рисками [14]. Отмечается, что идентификация и оценка стратегических рисков дополняет процессы исполнения стратегии и позволяет принимать риск-информированные стратегические решения [15]. В свою очередь, процесс управления стратегическими рисками должен быть систематическим и непрерывным, а также должен включать оценку внешней и внутренней среды компании в рамках риск-ориентированного подхода.

Кроме того, исследователи устанавливают взаимосвязь между реализацией стратегии компании и ее проектами [10, с. 7], а портфели проектов, программы и проекты рассматриваются как инструменты для реализации стратегии и достижения стратегических целей [11, с. 55]. Соответственно, реализация проектов может напрямую оказывать влияние и на исполнение стратегии компании [10, с. 8]. Поэтому значимость анализа рисков, в том числе и стратегических, существенно возрастает. А процессы стратегического управления, управления рисками и проектами необходимо рассматривать в совокупности.

Состояние мирового энергетического рынка, в том числе и нефтегазовой отрасли, зависит от множества различных факторов макросреды, таких как изменение геополитической ситуации, состояние мировой экономики, скорость развития и уровень внедрения технологий, тенденции к потреблению энергоресурсов в разных регионах, значимость экологической повестки, которые влияют на деятельность нефтегазовых компаний и их стратегическое развитие. Так, изменения макросреды могут оказать существенное влияние на достижение стратегических целей нефтегазовых компаний, в связи с чем учет факторов макросреды и мониторинг их изменения для выявления стратегических рисков является значимой задачей стратегического управления.

В разрезе формирования стратегии и анализа рисков в нефтегазовых компаниях важно рассматривать категорию стратегических рисков по причине значительных масштабов проектов, высокой рискованности реализуемых проектов и их существенного влияния на внешнюю среду. Большинство решений о реализации проектов, принимаемых в компаниях, носит стратегический долгосрочный характер, в связи с чем возникает необходимость взаимоувязывания процессов управления рисками, стратегического управления и управления проектами для учета влияния стратегических рисков на цели проекта.

Таким образом, в условиях долгосрочности и высокой капиталоемкости проектов нефтегазовой, а также их существенной подверженности влиянию изменений макросреды, целесообразно проводить не только тактический анализ, в частности, в рамках управления рисками (классический анализ операционных рисков), но и детальный анализ долгосрочных стратегических решений, в том числе по реализации инвестиционных проектов, способных повлиять на стратегию и экономическую эффективность в будущем. Стратегические решения, в свою очередь, сопряжены со множеством рисков, способных оказать влияние на деятельность всей компании [6, с. 62]. Так, интеграция процессов идентификации, оценки, управления и мониторинга стратегических рисков в процесс стратегического управления может повысить устойчивость компаний на рынке нефти и газа.

Далее в статье рассмотрены результаты проведенного авторами анализа подходов к выявлению стратегических рисков компаниями нефтегазового сектора и способов оценки их влияния на ключевые показатели эффективности проектов нефтегазовых компаний.

Материалы и методы

Влияние стратегических рисков на проекты нефтегазовой отрасли может быть определено путем формализации подхода к идентификации стратегических рисков и описания механизма влияния последствий их реализации на достижение целей проекта и показателей его эффективности.

В целях выявления наилучших практик в области идентификации стратегических рисков в нефтегазовой отрасли и последующего определения возможности их использования при описании механизма влияния стратегических рисков на показате-

ли нефтегазовых проектов проведен анализ практики крупных российских и международных компаний нефтегазового сектора в сфере идентификации и управления стратегическими рисками, включающий анализ следующего массива официально опубликованных документов за период 2017–2022 гг. (приоритетными для анализа являлись наиболее актуальные источники информации, содержащие релевантную информацию):

- ежегодная отчетность;
- ежеквартальная отчетность эмитента;
- отчетность в области устойчивого развития.

Выборка для анализа включала следующий набор компаний нефтегазового сектора: ПАО «Газпром», ПАО «НОВАТЭК», ПАО «НК «Роснефть», ПАО «Татнефть», ПАО «Транснефть», ПАО «Сургутнефтегаз», ПАО «Лукойл», *Equinor, GasTerra, Qatargas, Sonatrach, Shell, Chevron, BP, Total, Eni, Wintershall, Exxon mobil, Petrobras, Pemex, PetroChina, CNPC, Sinopec, Petronas, Centrica, Santos Limited, Woodside.*

Дополнительно для определения возможности использования общих подходов к идентификации стратегических рисков применительно к нефтегазовому сектору в рамках исследования проведен анализ следующих официально опубликованных материалов:

- документы международных и национальных профессиональных организаций и консалтинговых компаний (*Deloitte, EY, Department of Education and Training (State of Victoria, Australia), The Committee of Sponsoring Organizations (COSO)*);
- документы банковских регуляторов и банков (Базельский комитет по банковскому надзору, Центральный банк России, Евразийский банк, банк *SNS* (Нидерланды));
- документы стратегического планирования РФ (Доктрина энергетической безопасности, Энергетическая стратегия России на период до 2035 г.);
- научные публикации в области стратегического менеджмента и проектного управления.

Материалы российских и международных компаний нефтегазового сектора и дополнительные материалы проанализированы с применением методов сравнительного и контент-анализа для выявления подходов к идентификации стратегических рисков и сравнения их между собой. Отнесение выявленных практик к категории наилучших осуществляется экспертным образом с учетом специфики нефтегазовых проектов: долгосрочности, капиталоемкости и существенной подверженности клю-

чевых показателей эффективности проектов влиянию изменений макросреды.

Результаты

В рамках анализа установлено, что в практике управления рисками компаний нефтегазового сектора однозначной формулировки понятия «стратегических рисков» не выявлено, что может свидетельствовать об отсутствии единого подхода как к определению и выявлению стратегических рисков, так и к управлению ими.

На основе анализа формулировок понятия «стратегических рисков», используемых зарубежными и российскими компаниями и организациями, было выделено три основных подхода к их определению:

- риски, вызванные принятием стратегических решений в компании;
- риски, приводящие к недостижению стратегических целей компании;
- риски, способствующие значительному снижению прибыли или возникновению убытков компании.

При этом установлено, что методические подходы компаний к идентификации и оценке стратегических рисков включают методы сценарного моделирования и прогнозирования, мониторинг тенденций изменения внешней и внутренней среды, SWOT-анализ, опросы руководства и специалистов.

С учетом анализа дополнительных источников информации, наиболее комплексный подход к идентификации стратегических рисков демонстрируется в Доктрине энергетической безопасности РФ (далее — Доктрина), согласно которой, предполагается выявление вызовов, угроз и рисков в области экономической и энергетической безопасности [3]. При этом под вызовами понимаются условия и факторы, создающие новые стимулы для развития мировой экономики и энергетики или новые направления их развития. Вызовы, в свою очередь, порождают угрозы — условия и факторы, создающие возможность нанесения ущерба экономике и энергетике Российской Федерации. А под рисками понимаются возможные события, связанные с реализацией стратегических угроз и наступлением иных обстоятельств, оказывающих отрицательное влияние и наносящих ущерб состоянию экономической / энергетической безопасности. Таким образом, данный подход ориентирован на оценку влияния изменений макросреды в долгосрочной перспективе, что соотносится со спецификой нефтегазовых проектов, а также задействует причинно-следственный

анализ предпосылок к возникновению стратегических рисков.

Применимо к нефтегазовой отрасли, указанный в Доктрине подход представляет собой основу для шаблона, позволяющего проводить детальный причинно-следственный анализ влияния долгосрочных структурных изменений внешней среды на ключевые показатели эффективности нефтегазовых проектов.

Обсуждение

Указанный в Доктрине подход может быть адаптирован для целей идентификации стратегических рисков и формального описания механизма влияния последствий стратегических рисков на ключевые показатели эффективности нефтегазовых проектов. На основе синтеза выявленных подходов разработана формализованная концептуальная модель описания стратегических рисков и их факторов, а также механизма влияния последствий реализации риска на ключевые показатели эффективности нефтегазовых проектов, изображенная на рис. 1.

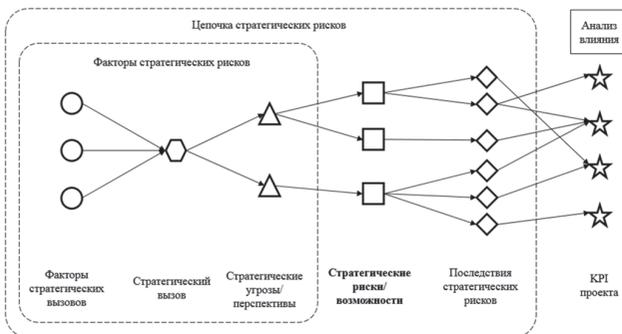


Рис. 1. Схема формирования цепочек стратегических рисков и анализа влияния последствий реализации стратегических рисков на ключевые показатели эффективности нефтегазовых проектов

Под цепочкой стратегических рисков понимается структура, отражающая причинно-следственную взаимосвязь элементов цепочки стратегических рисков, которые включают:

- факторы стратегических вызовов;
- стратегический вызов;
- стратегические угрозы;
- стратегические риски;
- последствия реализации стратегических рисков.

При этом факторы стратегических вызовов, стратегические вызовы и стратегические угрозы образуют группу факторов стратегических рисков, со-

здающих предпосылки к возникновению стратегических рисков.

К факторам стратегического вызова относятся явления и тенденции изменения внешней среды, способные привести к долгосрочным структурным изменениям во внешней среде функционирования нефтегазовой компании. Так, факторы стратегических рисков представляют собой фактически наблюдаемые тенденции.

Факторы стратегического вызова обуславливают возникновение стратегического вызова — долгосрочные структурные изменения во внешней среде, включая принципы и механизмы ее функционирования и параметры взаимодействия с ней, способные повлиять на возможность выполнения нефтегазовой компанией своей миссии. Отметим, что цепочка стратегических рисков, как правило, имеет только один стратегический вызов, являющийся, по своей сущности, мегатрендом. Для каждого идентифицированного стратегического вызова составляется своя цепочка стратегических рисков.

Стратегические вызовы порождают стратегические угрозы — явления, способные негативно влиять в долгосрочной перспективе на эффективность ее проектов, т.е. таким образом стратегический вызов отражается на функционировании нефтегазовой компании.

Стратегические угрозы приводят к возникновению стратегических рисков — четко идентифицированных событий или обстоятельств, способных в долгосрочной перспективе оказать негативное влияние на достижение ключевых показателей эффективности ее проектов. При этом краткосрочное снижение операционных показателей не может рассматриваться в качестве стратегического риска.

В свою очередь, последствиями реализации стратегических рисков являются события, отражающие влияние стратегических рисков на ключевые показатели эффективности ее проектов (например, на снижение экспортной выручки).

Проведение анализа, основанного на соотнесении последствий реализации стратегических рисков, привязанных к конкретным показателям и индикаторам, и ключевых показателей эффективности проектов позволяет сделать вывод о наличии или отсутствии влияния тех или иных стратегических рисков на реализацию нефтегазовых проектов.

Стоит отметить, что в соответствии с стандартами в области управления рисками, такими как *COSO-2018* и *ISO 31000* [1; 9], идентифицированные угро-

зы и риски могут оказывать не только негативное влияние на реализацию проектов, но и позитивное, способствуя достижению поставленных целей в установленные проектами ограничения по времени, срокам и стоимости. При этом один стратегический вызов может реализоваться как в качестве негативного, так и позитивного стратегического риска.

Рассмотренный подход к идентификации стратегических рисков и анализу влияния последствий их реализации на ключевые показатели эффективности нефтегазовых проектов может быть интегрирован в процесс стратегического управления с выделением следующих шагов:

- шаг 1. Сбор и систематизация первичной информации о тенденциях изменения внешней среды;
- шаг 2. Формирование цепочек стратегических рисков;
- шаг 3. Анализ влияния последствий реализации стратегических рисков на ключевые показатели эффективности нефтегазовых проектов.

На первом шаге сбор первичной информации о тенденциях изменения внешней среды следует проводить на основе официально публикуемых документов стратегического планирования, отчетов правительственных органов, отраслевых организаций, аналитических агентств, исследовательских центров, научно-исследовательских институтов, прямо или косвенно относящихся к сфере деятельности нефтегазовой компании. Для систематизации первичной информации могут использоваться инструменты стратегического анализа, такие как *PESTEL*-анализ, модель Пяти сил Портера, *SWOT*-анализ.

На основе информации, систематизированной с применением инструментов стратегического анализа, на втором шаге выявляются факторы стратегических рисков и устанавливаются взаимосвязи между ними, что является основой для формирования цепочек стратегических рисков. Далее с применением причинно-следственного анализа достраиваются недостающие элементы цепочки стратегических рисков, в том числе стратегические риски и последствия их реализации, для формирования которых могут использоваться типовые методы идентификации рисков согласно ГОСТ Р 58771-2019 [2], такие как мозговой штурм, метод Дельфи и сценарный анализ. Неполные цепочки стратегических рисков, недостающие элементы которых не могут быть достроены, исключаются из дальнейшего анализа.

На третьем шаге для выявления влияния стратегических рисков на проект нефтегазовых компаний осуществляется сущностное сопоставление перечня последствий стратегических рисков и перечня ключевых показателей эффективности проекта. В дальнейшем возможно проведение качественной и количественной оценки степени отклонения ключевых показателей эффективности при реализации стратегического риска, что может использоваться при оценке величины последствий стратегических рисков и, наряду с оценкой вероятности, для ранжирования стратегических рисков.

Описанный подход носит циклический характер и может применяться на регулярной основе в рамках процессов актуализации стратегии. Следует отметить также ограничения подхода, а именно — качество и объем обработки данных, используемых для анализа, а также необходимость вовлечения топ-менеджмента и широкого круга экспертов.

Заключение

В ходе проведенного анализа практики идентификации стратегических рисков в нефтегазовой отрасли выявлено отсутствие единообразия к определению и идентификации стратегических рисков.

С учетом долгосрочности, капиталоемкости и существенной подверженности ключевых показателей эффективности проектов нефтегазовой отрасли влиянию изменений макросреды наиболее комплексный подход к идентификации стратегических рисков выявлен в Доктрине энергетической безопасности РФ, в которой предлагается выявлять не только глобальные риски области экономической и энергетической безопасности, но и вызовы и угрозы, способные к ним привести.

На основе указанного в Доктрине подхода разработана концептуальная модель описания стратегических рисков и их факторов в виде цепочки стратегических рисков, позволяющей оценивать влияние последствий реализации риска на ключевые показатели эффективности нефтегазовых проектов. Цепочка стратегических рисков отражает причинно-следственную взаимосвязь ее элементов: факторов стратегических вызовов, стратегических вызовов, стратегических угроз, стратегических рисков, последствий реализации стратегических рисков. При этом стратегический риск определен как четко идентифицированное событие или обстоятельство, являющееся следствием реализации стратегической угрозы под воздействием стратегического вызова

(мегатренда), способное в долгосрочной перспективе оказать негативное влияние на устойчивое развитие нефтегазовой компании, а также на достижение ключевых показателей эффективности ее проектов.

Влияние стратегических рисков на ключевые показатели эффективности нефтегазовых проектов оценивается на основе сопоставления последствий реализации стратегических рисков и ключевые показатели эффективности проектов. Дальнейшее проведение качественной и количественной оценки степени отклонения ключевых показателей эффективности при реализации стратегического риска может использоваться при оценке последствий стратегических рисков в целях их ранжирования (с учетом оценки вероятности).

Предложенный подход по идентификации стратегических рисков и оценке их влияния на ключе-

вые показатели эффективности нефтегазовых проектов может быть интегрирован в процесс стратегического управления с целью минимизации негативного эффекта от реализации стратегических рисков на ранних этапах их наступления и может включать следующие шаги: сбор и систематизацию первичной информации о тенденциях изменения внешней среды; формирование цепочек стратегических рисков; анализ влияния последствий реализации стратегических рисков на ключевые показатели эффективности нефтегазовых проектов.

Стоит отметить, что предложенный подход носит универсальный характер и может применяться для анализа влияния идентифицированных стратегических рисков на проекты, портфели проектов, программы проектов и стратегические цели нефтегазовых компаний.

Литература

1. ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска» [Текст].
2. ГОСТ Р 58771-2019 «Менеджмент риска. Технологии оценки риска» [Текст].
3. Доктрина энергетической безопасности Российской Федерации. Утверждена указом Президента Российской Федерации от 13 мая 2019 г. [Электронный ресурс]. — URL: <https://minenergo.gov.ru/node/14766>
4. Борисова И.В. Управление стратегическими рисками в проектных организациях (на примере ООО «Гипросинтез») [Текст] / И.В. Борисова // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. — 2020. — Т. 22. — № 1. — С. 135–145.
5. Лебедева А.В. Анализ существующих подходов к определению сущности стратегических рисков [Текст] / А.В. Лебедева // Дискуссия. — 2010. — № 8 [Электронный ресурс]. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-suschestvuyuschih-podhodov-k-opredeleniyu-suschnosti-strategicheskikh-riskov> (дата обращения: 14.07.2023).
6. Chatterjee S. [et al.]. Integrating Behavioural and Economic Concepts of Risk into Strategic Management: the Twain Shall Meet // Long Range Planning, 2003, no. 1, pp. 61–79.
7. Cheng M.M., Humphreys K.A., Zhang Y.Y. The interplay between strategic risk profiles and presentation format on managers' strategic judgments using the balanced scorecard // Accounting, Organizations and Society, 2018. no. 70, pp. 92–105.
8. Costantini A., Zanin F. Managing strategic risk in large manufacturing firms: an exploratory investigation from Italy IAMB, 2016.
9. COSO Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks, 2018.
10. Morris P.W.G., Jamieson A. Moving from Corporate Strategy to Project Strategy // Project Management Journal, 2005, no. 4, pp. 5–18.
11. Serra C.E.M., Kunc M. Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution

- of business strategies // International Journal of Project Management, 2015, no. 1, pp. 53–66.
12. Slagmulder R., Devoldere B. Transforming under deep uncertainty: A strategic perspective on risk management // Business Horizons, 2018, no. 5, pp. 733–743.
13. Strategic Risk Management: Optimizing the Risk/Return Profile // IMA [Электронный ресурс]. URL: <https://www.imanet.org/research-publications/statements-on-management-accounting/strategic-risk-management-optimizing-the-riskreturn-profile-> (дата обращения: 14.07.2023).
14. Exploring Strategic Risk | Deloitte | Risk Management, ERM Services [Электронный ресурс]. URL: <https://www.deloitte.com/global/en/services/risk-advisory/perspectives/exploring-strategic-risk.html> (дата обращения: 14.07.2023).
15. Strategic risk: a cornerstone of risk transformation | Deloitte | Risk services // Deloitte [Электронный ресурс]. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Risk/gx-ers-risk-transformation.pdf> (дата обращения: 14.07.2023).
16. European Risk Manager Report 2022 // Federation of European Risk Management Associations — FERMA [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ferma.eu/publication/european-risk-manager-report-2022> (дата обращения: 14.07.2023).

References

1. State standard ISO 31000-2019 «Risk management». (in Russian)
2. State standard 58771-2019 «Risk management. Risk assessment technologies» (in Russian)
3. Doctrine of Energy Security of the Russian Federation. Ministry of Energy of Russia. URL: <https://minenergo.gov.ru/node/14766> (in Russian)
4. Borisova I.V. Management of strategic risks in project organizations (on the example of LLC Gipro-synthesis). Bulletin of Volgograd State University. Economy, 2020, vol. 22, no. 1, pp. 135–145. (in Russian)

5. Lebedeva A.V. Analysis of existing approaches to determining the essence of strategic risks // *Diskussiya (Discussion)*, 2010, no. 8. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-suschestvuyuschih-podhodov-k-opredeleniyu-suschnosti-strategicheskikh-riskov> (accessed: 07/14/2023) (in Russian)
6. Chatterjee, Sayan, et al. «Integrating Behavioural and Economic Concepts of Risk into Strategic Management: The Twain Shall Meet». *Long Range Planning*, 2003, vol. 36, no. 1, pp. 61–79.
7. Cheng, Mandy M. et al. “The Interplay between Strategic Risk Profiles and Presentation Format on Managers’ Strategic Judgments Using the Balanced Scorecard.” *Accounting, Organizations and Society*, vol. 70, 2018, pp. 92–105.
8. Costantini A., Zanin F. Managing strategic risk in large manufacturing firms: an exploratory investigation from Italy *IAMB*, 2016.
9. COSO Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks, 2018.
10. Morris P., Jamieson A. Moving from corporate strategy to project strategy. *Project Management Journal*, 2005, vol. 36, no. 4, pp. 5–18.
11. Serra C., Kunc M, Benefits Realisation Management and its influence on project success and on the execution of business strategies // *International Journal of Project Management*, 2015, vol. 1, no. 33, pp. 53–66.
12. Slagmulder R., Bart Devoldere. Transforming under Deep Uncertainty: A Strategic Perspective on Risk Management. *Business Horizons*, 2018, vol. 61, no. 5, pp. 733–43.
13. Strategic Risk Management: Optimizing the Risk/Return Profile // IMA. URL: <https://www.imanet.org/research-publications/statements-on-management-accounting/strategic-risk-management-optimizing-the-riskreturn-profile-> (accessed: 14 July 2023).
14. Exploring Strategic Risk. Deloitte Risk Management, ERM Services // Deloitte. Available at: <https://www.deloitte.com/global/en/services/risk-advisory/perspectives/exploring-strategic-risk.html> (accessed: 14 July 2023).
15. Strategic risk: a cornerstone of risk transformation. Deloitte Risk services // Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Risk/gx-ers-risk-transformation.pdf> (accessed: 14 July 2023).
16. European Risk Manager Report 2022 // Federation of European Risk Management Associations — FERMA Available at: <https://www.ferma.eu/publication/european-risk-manager-report-2022> (accessed: 14 July 2023).