

КЛАССИФИКАЦИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ РИСКОВ В ЦЕЛЯХ ОПРЕДЕЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ВЛАДЕЛЬЦА БИЗНЕСА

Получено: 28.02.2019; одобрено: 29.03.2019; опубликовано: 19.04.2019

УДК 330.341.4 JEL D81 DOI 10.26425/2658-3445-2019-1-26-32

Куксов Александр Сергеевич

Канд. экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация

ORCID ID: 0000-0001-9142-3719

e-mail: Kuksov55@list.ru

Неопуло Клавдия Лазаревна

Канд. экон. наук, доцент, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация

ORCID ID: 0000-0001-8306-0444

e-mail: kneopulo@mail.ru

АННОТАЦИЯ

Владельческое управление бизнесом неизбежно предполагает наличие инструментов его реализации. Совокупность инструментов такого управления эффективна тогда, когда ее удастся встроить в общую систему бизнес-процессов. Проблема заключается в выделении тех управленческих бизнес-процессов, где необходимо участие владельца. Обоснование определения таких бизнес-процессов возможно на основе систематизации и выделения тех рисков, которые должен принимать на себя владелец бизнеса.

В теории и практике менеджмента основное внимание уделяется управлению организацией, которое осуществляют наемные специалисты-менеджеры. Роль владельцев бизнеса крайне редко рассматривают как самостоятельный вид деятельности. Между тем, цели и роль владельцев бизнеса далеко не адекватны целям и роли менеджеров. Указанное обстоятельство делает актуальной проблему владельческого управления бизнесом.

В настоящее время в литературных источниках используют термины «владельческий контроль» и «владельческое управление». Эти термины не совпадают по своему значению. Владельческое управление включает в себя владельческий контроль и возникает тогда, когда владелец решает проблемы стратегического развития. Если цели стратегического развития по каким-либо причинам не ставятся, владельцу остается разрабатывать систему владельческого контроля за текущим состоянием бизнеса.

Владельческое управление бизнесом должно строиться на разработке и контроле бизнес-процессов организации. Владелец физически не может контролировать все бизнес-процессы, да в этом и нет необходимости. Возникает необходимость выделения тех бизнес-процессов, которые он обязательно должен контролировать. На наш взгляд, решение этой задачи может быть построено на основе соответствующей классификации предпринимательских рисков.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:

Владелец бизнеса, топ-менеджмент, владельческое управление, предпринимательские риски, бизнес-процессы, риски владельцев бизнеса.

ЦИТИРОВАНИЕ

Куксов А.С., Неопуло К.Л. Классификация предпринимательских рисков в целях определения бизнес-процессов владельца бизнеса//*E-Management*. 2019. № 1. С. 26–32.



CLASSIFICATION OF ENTREPRENEURIAL RISKS IN ORDER TO DEFINE BUSINESS-PROCESSES OF THE BUSINESS OWNER

Received: 28.02.2019; approved: 29.03.2019; published: 19.04.2019

JEL CLASSIFICATION D81 DOI 10.26425/2658-3445-2019-1-26-32

Kuksov Alexander

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, State University of Management, Moscow, Russia

ORCID ID: 0000-0001-9142-3719

e-mail: Kuksov55@list.ru

Neopulo Klavdiya

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, State University of Management, Moscow, Russia

ORCID ID: 0000-0001-8306-0444

e-mail: kneopulo@mail.ru

ABSTRACT

Owned business management inevitably implies the availability of tools for its implementation. The set of tools for such management is effective, when it can be integrated into the overall system of business processes. The problem lies in the selection of those managerial business processes, where the participation of the owner is necessary. Justification of the definition of such business processes is possible on the basis of systematization and identification of the risks, that must be assumed by the business owner.

In theory and practice of management, the focus is on the management of the organization, which is implemented by hired specialists-managers. The role of business owners is rarely seen as an independent activity. Meanwhile, the goals and the role of business owners are far from adequate to the goals and roles of managers. This circumstance makes the problem of ownership business management urgent.

Currently, the terms “owner control” and “ownership management” are used in literary sources. These terms do not coincide in their meaning. Ownership management includes ownership control and occurs when the owner solves the problems of strategic development. If strategic development goals are not set for any reason, the owner remains to develop a system of ownership control over the current state of the business.

Ownership business management should be built on the development and control of the organization's business processes. The owner can not physically control all business processes, and this is not necessary. There is a need to highlight those business processes, that he must control necessarily. In our opinion, the solution of this problem can be built on the basis of an appropriate classification of entrepreneurial risks.

KEYWORDS:

Business owner, top management, owner management, entrepreneurial risks, business processes, risks of business owners.

FOR CITATION

Kuksov A.S., Neopulo K.L. Classification of entrepreneurial risks in order to define business-processes of the business owner (2019) *E-Management*, 2 (1), pp. 26–32. doi: 10.26425/2658-3445-2019-1-26-32



При обсуждении теоретических и практических проблем управления бизнесом в научной литературе основное внимание уделяется проблемам управления организацией и построения системы менеджмента внутри организации. Роль владельцев бизнеса в управлении часто остается в стороне и не выделяется как самостоятельная проблема. Между тем рост количества предпринимателей, управляющих малым и средним бизнесом, а также развитие нормативной базы и повышение степени прозрачности участия акционеров в управлении крупными компаниями, ставят указанную проблему в разряд одной и наиболее актуальных в настоящее время.

Очевидно, что собственнику безразлично, как приумножается вложенный им в бизнес капитал. Известно, что владельцы вкладывают деньги не в активы, а в свои будущие доходы. Им важно, как увеличивается «цена» бизнеса, т.е. стоимость приходящейся им доли в конкретном предприятии.

Система факторов стоимости стала в последние годы новым инструментом поддержки принятия стратегических решений. Но цели бизнеса и цели отдельной компании различаются, более того, они привязаны к каждому уровню управления: владелец, топ-менеджер, средний уровень управления.

Основные постулаты стоимостного управления:

- главной целью стратегического управления является максимизация стоимости бизнеса и отдельной компании;
- стоимость бизнеса и отдельной компании в наибольшей степени связана с денежным потоком, который генерируется в результате основной деятельности;
- прирост стоимости бизнеса и компании является главным критерием эффективности управления.

Система стоимостного управления должна позволить оценить любое мероприятие, проводимое в компании, с точки зрения его воздействия на изменение стоимости бизнеса, т.е. с на основе описания совокупности факторов, влияющих на эффективность бизнеса.

Создать модель факторов стоимости могут только владельцы бизнеса во взаимодействии с топ-менеджерами компании на основании модельных расчетов в сочетании с экспертными оценками влияния качественных показателей на стоимость компании.

Одним из важных методологических элементов участия владельца бизнеса в управлении является решение ряда теоретических и практических задач, к которым можно, прежде всего, отнести следующие:

- разработка методологии проектирования владельцем бизнеса как системы хозяйственной деятельности, основанной на описании процессов и оценки стоимости, которую они создают;
- использование цепочки создания ценности (стоимости, добавленной стоимости) в качестве основы построения топ-менеджерами системы управления;
- разработка методологии предпринимательского управления в малом бизнесе и корпоративных структурах.

Одним из важных вопросов является моделирование бизнес-процессов владельческого управления. Прежде всего необходимо определить состав бизнес-процессов, в которых в той или иной степени должен принимать участие владелец бизнеса. Интересы и стремления собственников бизнеса и наемных топ-менеджеров не всегда совпадают. Согласование интересов должно строиться на базе стратегических целей развития бизнеса, определяемых владельцем. Участие владельца должно распространяться на все важные области деятельности, где возможны противоречия и различные подходы к принятию решений. При этом владельцы бизнеса и менеджмент организации должны тесно взаимодействовать при подготовке управленческих решений, и это взаимодействие должно быть эффективным.

Такую возможность дает использование методологии процессного управления бизнесом. Разработка бизнес-процессов для конкретной организации всегда индивидуальна, однако есть целый ряд общих методических вопросов реализации этой задачи. Целью исследования является разработка технологии моделирования бизнес-процессов организации, в которых необходимо участие владельца бизнеса. Для достижения этой цели в исследовании поставлены следующие задачи:

- 1) обосновать необходимость и целесообразность выделения бизнес-процессов, в которых необходимо участие владельца бизнеса;
- 2) определить критерии выделения бизнес-процессов, в которых необходимо участие владельца бизнеса.

Под процессом следует понимать совокупность действий, приводящих к получению конкретного результата, который в свою очередь является предметом следующего процесса или конечным продуктом. Для какого-либо изменения процесса организации следует работать с отдельными операциями и их взаимоотношениями.

При конкретизации процесса в отношении бизнеса следует учитывать следующие факторы. Понимая процесс как нечто, имеющее на выходе выполнение поставленной цели, можно сказать, что бизнес-процесс имеет на выходе выполнение бизнес-цели. Однако это не ключевой фактор, определяющий бизнес-процесс. Бизнес-процесс должен предоставлять что-то (продукт, услугу) кому-либо вне этого процесса (личности, организации), причем это должно иметь определенную ценность для последнего. При этом, чтобы называться бизнес-процессом, этот результат должен иметь ценность для самого бизнеса. Это означает, что кто-либо (потребитель, клиент), заплатит за продукт, или услугу, которые породит конкретный процесс. Однако и этого недостаточно для определения бизнес-процесса, так как он должен еще и согласоваться с корпоративными ценностями и стратегией, т.е. схемы, позволяющие генерировать прибыль, сами по себе еще не являются бизнес-процессами, потому что они могут и не быть частью ядра бизнеса, частью его ключевой деятельности. Подводя итог, можно сказать следующее.

Бизнес-процесс – совокупность скоординированных заданий и действий, осуществляемых человеком и оборудованием, которые приводят к выполнению конкретных целей организации.

Бизнес-процесс должен:

- 1) предоставлять нечто, имеющее ценность, кому-либо вне этого процесса;
- 2) создавать стоимость для организации, в которой он имеет место;
- 3) соответствовать корпоративным ценностям и стратегии.

Владельческое управление включает в себя владельческий контроль, но не ограничивается им, а предполагает разработку стратегических задач развития компании.

Наиболее воспринятым методом решения проблемы реализации стратегических целей в рамках оперативной деятельности компании в настоящее время является метод системы сбалансированных показателей (далее – ССП), предложенный Д. Нортон и Р. Капланом. В структуре управления бизнесом через ССП выделяют следующие шаги:

- 1) разработка стратегии. Определение миссии, видения и ценностей, проведение стратегического анализа. Формулировка стратегии;
- 2) перевод стратегии. Определение стратегических целей и задач, выбор измерителей, стратегических инициатив;
- 3) операционное планирование. Улучшение ключевых процессов, разработка плана продаж, ресурсоемкости, подготовка бюджетов;
- 4) мониторинг и исследование. Проведение обзоров стратегии, операционных процессов;
- 5) тестирование и адаптация стратегии. Проведение финансового анализа, анализа корреляции стратегии и бизнес-процессов, рассмотрение новых возникающих стратегий.

Традиционно в работах, рассматривающих методические вопросы внедрения ССП, как инструмента достижения стратегических целей, говорится о том, что система показателей разрабатывается для подразделений организации. В.Г. Елиферов и В.В. Репин [2009] указывают на необходимость увязки системы стратегических целей и показателей не с планами работы подразделений, а с параметрами бизнес-процессов, что, на наш взгляд, является более продуктивным.

Эта модель помогает соблюдать привязанность операционных процессов к стратегии и, следовательно, определяет контекст, в котором происходит управление бизнес-процессами.

Правильное выстраивание бизнес-процессов в организации является катализатором совершенствования деятельности организации по всем параметрам, включая качество товара и обслуживания, скорость производства или обслуживания, при оптимизации издержек в самом широком смысле этого слова. Правильный процесс в организации элементарно позволяет пропустить большее количество информации, средств, всевозможных ресурсов через выстроенную систему в единицу времени и получить на выходе большее количество продукции, большее количество обслуженных клиентов, увеличенную прибыль, возросшую стоимость бизнеса.

Анализ литературных источников показывает, что технология проектирования бизнес-процессов и управления ими имеет мощное теоретическое обоснование и широко используется в практике ведущих корпораций. Вместе с тем, до последнего времени, владельцы бизнеса не рассматривались как отдельные участники процессного управления. Чаще всего используется обезличенный термин «руководство компании», куда по умолчанию включаются и владельцы. На наш взгляд, участие владельцев в бизнес-процессах организации

должно анализироваться отдельно, поскольку должны быть обеспечены интересы владельца в управлении бизнесом в целом и обеспечена приоритетность достижения целей владельцев, но не менеджмента организации.

Владельцы бизнеса ведут деятельность, существенно отличающуюся от деятельности наемных менеджеров. Связано это с тем, что предприниматель – владелец бизнеса (своего дела) выполняет особые функции. Прежде всего, предприниматель отличается от наемных работников (менеджеров) следующими признаками:

- умением находить и реализовывать бизнес-идеи;
- активной ролью в поиске и привлечении ресурсов;
- прямой заинтересованностью в развитии бизнеса;
- наличием собственности (активов);
- нацеленностью на получение доходов от собственности;
- наличием риска потерять собственность (активы) при неверно принятых решениях;
- наличием ответственности перед обществом, работниками и потребителями.

Вместе с ростом масштабов производства усложняются функции предпринимателя – владельца бизнеса. Часть функций по управлению собственностью предприниматель передает наемным менеджерам, поэтому одна из задач, стоящих перед предпринимателем – качественно сформировать команду менеджеров. Каждое подразделение предприятия выполняет определенную часть специализированных функций, а все они вместе должны обеспечивать рациональное (эффективное) использование объектов собственности в интересах предпринимателя, т.е. приносить доход, компенсирующий физический и моральный износ имущества и максимально возможную прибыль, получаемую предпринимателем.

За предпринимателем остается функция систематического контроля за выстроенной им системой отношений собственности. Эта система постоянно развивается, что усложняет задачи владельческого контроля.

Одна из основных обязанностей владельца – контроль наемного топ-менеджмента. В современном бизнесе наиболее распространен метод контроля посредством ввода системы показателей эффективности (KPI), по которым собственник оценивает проделанную работу и определяет размер бонусов наемного директора.

Владельческий контроль – контроль не только деятельности наемного менеджера посредством KPI, но и контроль каркаса бизнеса. Если каркас бизнеса сохранен, то при любом исходе бизнес всегда можно начать с «точки восстановления» и даже его улучшить; потеря, разрушение каркаса – потеря, разрушение бизнеса. Владельческий контроль – комплекс мер владельца по приведению бизнеса в нужное ему состояние. Они осуществляются по всем важным направлениям работы: результаты, сотрудники, рынок, финансы и их использование, бизнес-проекты, производство, безопасность, управление и роль владельца.

Набор функций менеджмента и владельца не остаются неизменными, но меняются на каждом этапе жизненного цикла компании. Анализ целей и функциональных возможностей менеджмента и владельца на этапах жизненного цикла компании показал, что, несмотря на их изменения, некоторые важнейшие позиции в создании и развитии бизнеса остаются за владельцем. Обобщая, можно определить основные различия деятельности владельцев и менеджеров.

1. Владелец:

- создание бизнеса;
- разработка стратегии и направлений развития бизнеса;
- определение его конкретики: концепции брендов, системы взаимоотношений с сотрудниками и т.п.;
- постановка стратегических целей, краткосрочных, персональных целей;
- контроль достижения менеджментом поставленных целей.

2. Менеджер: организация деятельности путем преобразования имеющихся ресурсов и возможностей в определенные/желаемые владельцем результаты.

Свою деятельность по управлению бизнесом предприниматель-владелец может строить на основе интуиции и реагирования на изменения среды, но может строить и системно, разрабатывая и внедряя особый комплекс бизнес-процессов – бизнес-процессов владельца бизнеса. Выявленные различия в деятельности владельцев и менеджмента дают возможность выделить основные бизнес-процессы, в которых необходимо участие владельца, однако такой подход не позволяет считать полученный результат исчерпывающим. Необходимы более строгие критерии выделения бизнес-процессов владельца. На наш взгляд, таким критерием может стать соответствующая систематизация предпринимательских рисков.

Вопросы классификации рисков исследованы М.В. Хачатуряном [2017а, 2017b], В.В. Масленниковым и др. [2018]. Сложность классификации рисков заключается в их многообразии. На сегодня в экономической литературе не сложилось общепризнанной классификации предпринимательских рисков. Чаще других выделяют следующие группы: внутренние и внешние, финансовые, проектные, инвестиционные, юридические, страховые, операционные, экологические и др. При этом конкретные риски могут быть одновременно отнесены к разным группам, а разные группы рисков иногда полностью или частично входят в состав других групп. Систематизация рисков, распределение их по группам, позволяет заложить основу для построения эффективной системы управления рисками. При этом подход к их классификации во многом определяется целями создаваемой системы.

Поскольку задача управления рисками должна решаться в привязке к конкретному объекту и доступной совокупности инструментов управления рисками, постольку совокупность рисков, которыми необходимо управлять, и инструментов управления является специфичной для каждой организации. Вместе с тем можно сформулировать общие правила по выделению групп рисков и построению соответствующих бизнес-процессов.

Д.В. Соколов [2011] обосновал модель, позволяющую увязать риски, бизнес-процессы организации и владельцев рисков. Автор ставил задачу создания многозадачной классификации рисков. Такая классификация, по мнению автора, должна решать задачи измеримости рисков, определять зоны ответственности лиц, занимающихся их управлением, и иметь механизмы адаптации под особенности деятельности организации. В приведенной работе выделены 5 групп рисков: стратегические, финансовые, операционные, юридические и репутационные. Достоинством такой классификации является то, что, во-первых, эти виды рисков можно отделить друг от друга, во-вторых, любой частный риск может быть отнесен к одной из указанных групп. Д.В. Соколов показал возможность построения трехмерных матриц, увязывающих риски, их владельцев, бизнес-процессы организации и внешние факторы. К возможным владельцам рисков отнесены: владельцы, топ-менеджмент, внутренние аудиторы, подразделение риск-менеджмента, прочие структурные подразделения. С этим перечнем возможных владельцев риска можно согласиться, однако вопрос о том, когда риски должен принимать на себя владелец бизнеса, а когда передавать их менеджменту, остался открытым.

Для решения этой задачи мы предлагаем другую классификацию рисков. Будем считать, что изначально все риски берет на себя владелец бизнеса, а затем какие-то риски он оставляет за собой, а другие передает менеджменту. С этой точки зрения риски могут быть разделены на следующие три группы:

- риски, которые могут быть минимизированы за счет организационно-технических мероприятий;
- риски недобросовестного или неадекватного поведения топ-менеджеров;
- риски, которые не могут быть минимизированы, но требуют предвидения.

Первая группа рисков самая большая и управление ими должно быть передано менеджменту. Имеются апробированные инструменты риск-менеджмента, позволяющие держать ситуацию под контролем в рамках операционной деятельности, управления персоналом, взаимоотношениями с имеющимися поставщиками и каналами сбыта и т.п. Само управление такими рисками может быть организовано лучше или хуже в зависимости от возможностей организации и построения бизнес-процессов в ней, однако оно не требует постоянного участия владельца. Участие владельца возможно в двух случаях:

- 1) периодический контроль за эффективностью системы риск-менеджмента;
- 2) контроль за отдельными рисками в случае, когда они становятся критическими.

Вторая группа рисков неизбежно остается прерогативой владельца. Контроль за деятельностью топ-менеджеров может осуществляться как с помощью формализованных процедур (например, системы показателей КРІ или анализа финансовой отчетности), так и другими способами (например, оценка психологического климата в организации). Обычно в рамках крупных компаний создают отделы владельческого контроля, которые и выполняют указанную выше функцию.

Третья группа рисков – это, в основном, стратегические и проектные риски. Принятие стратегических решений или выбор проектов всегда осуществляются в условиях неопределенности внешней среды. Компания, заинтересованная в развитии, не может отказаться от принятия таких решений вообще. Хотя существуют аналитические инструменты, позволяющие лучше обосновать стратегические решения или эффективность отдельных проектов, всегда остаются внешние риски. Принятие таких рисков, т.е. выбор решений по соотношению риск/доходность – функция владельцев (или их представителей в лице совета директоров).

После принятия решений управление рисками может быть передано менеджменту. Однако особенность управления рисками из этой группы заключается в том, что оценка рисков может меняться в процессе реализации стратегии или проекта. Это вызывает необходимость постоянного контроля состояния рисков, который может быть возложен на отдел владельческого контроля. Ситуация, когда эти риски становятся критическими, требует вмешательства владельца, т.е. управление рисками этой группы требует такого построения бизнес-процессов, в котором в зависимости от текущей оценки риска возможен переход владения процессом от менеджмента к владельцу бизнеса и наоборот.

Таким образом, предлагаемая классификация рисков позволяет, на наш взгляд, выделить те бизнес-процессы, в которых необходимо участие владельцев бизнеса:

- периодический контроль эффективности операционной деятельности;
- контроль и принятие решений по управлению критическими рисками в операционной деятельности;
- контроль эффективности деятельности топ менеджеров и ее непротиворечивости интересам владельца;
- принятие стратегических или проектных решений, требующих предвидения в условиях неопределенности;
- общий контроль за реализацией стратегических и проектных решений;
- принятие решений в случае возникновения критических рисков в ходе реализации принятой стратегии или отдельных проектов.

Бизнес-процессы, в которых необходимо участие владельца, должны включать еще и отдел владельческого контроля, одной из функций которого является подготовка соответствующей информации для владельца.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

- Елиферов В.Г., Репин В.В. (2009). Бизнес-процессы: регламентация и управление: Учебник. М.: ИНФРА-М. 319 с.
- Соколов Д.В. (2011). Классификация рисков, как многозадачный инструмент риск – менеджмента организаций// Управление экономическими системами. Режим доступа: <http://www.uecs.ru/uecs30-302011/item/489-2011-06-16-07-22-37> (дата обращения: 05.02.2019).
- Масленников В.В. [и др]. (2018). Моделирование владельческого управления бизнесом с учетом рисков экономической безопасности (на примере торговой деятельности) / В.В. Масленников, Ю.В. Ляндау, И.А. Калинина, А.А. Трохов// Вестник Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. № 1. С. 123–131. <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2018-1-123-131>.
- Хачатурян М.В. (2017а). Управление владельческими рисками – элемент обеспечения экономической устойчивости организации. Москва: Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова, 298 с.
- Хачатурян М.В. (2017б). К проблемам повышения эффективности систем управления владельческими рисками на основе «цифровых» технологий// Экономика и предпринимательство. № 12–3 (89). С. 436–438.

REFERENCES

- Eliferov V.G, Repin V.V. (2009), Business processes: regulation and management: tutorial [*Biznes-protsessy: reglamentatsiya i upravlenie: Uchebnik*], INFRA-M, Moscow, 160 p. (In Russian).
- Sokolov D.V. (2011), “Risk classification as a multi-tasking risk management tool for organizations” [“Klassifikatsiya riskov, kak mnogozadachnyi instrument risk – menedzhmenta organizatsii”], Management of economic systems [*Upravlenie ekonomicheskimi sistemami*]. Available at: <http://www.uecs.ru/uecs30-302011/item/489-2011-06-16-07-22-37> (accessed 05.02.2019). (In Russian).
- Maslennikov V.V., Lyandau Y.V., Kalinina I.A., Trokhov A.A. (2018), “Modeling of business ownership management taking into account the risks of economic security (Illustrated by trade activity)” [“Modelirovanie vladel’cheskogo upravleniya biznesom s uchetom riskov ekonomicheskoi bezopasnosti (na primere torgovoi deyatel’nosti)”], Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics [*Vestnik Rossiiskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G.V. Plekhanova*], no. 1, pp. 123–131. (In Russian). <https://doi.org/10.21686/2413-2829-2018-1-123-131>.
- Hachaturyan M.V. (2017a), Owning risk management is an element of ensuring the economic sustainability of an organization [*Upravlenie vladel’cheskimi riskami – element obespecheniya ekonomicheskoi ustoichivosti organizatsii*], Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, 298 p. (In Russian).
- Hachaturyan M.V. (2017b), “To the problems of increasing the effectiveness of owner-based risk management systems based on “digital” technologies” [“K problemam povysheniya effektivnosti sistem upravleniya vladel’cheskimi riskami na osnove «tsifrovyykh» tekhnologii”], Journal of economy and entrepreneurship [*Ekonomika i predprinimatel'stvo*], no. 12–3 (89), pp. 436–438. (In Russian).