ОЦЕНКА ИНВЕСТИЦИЙ

УДК 332.1 JEL R58 DOI 10.26425/1816-4277-2019-9-135-142

Шемякина Татьяна Юрьевна
канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация
ORCID: *0000-0002-0136-8021*
e-mail: *Sh.tatiana@list.ru*

Котова Екатерина Сергеевна
аспирант, ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», г. Москва, Российская Федерация
e-mail: *Eskotova2103@gmail.com*

РИСКИ НЕПРЕРЫВНОСТИ ВЫПОЛНЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

Аннотация. *Проанализированы международные стандарты и ГОСТы Российской Федерации менеджмента непрерывности бизнеса. Исследован процесс зрелости строительной организации в области непрерывности бизнеса и ее повышение путем выработки стратегии, стабилизации, возобновления и полного восстановления производственной деятельности, снижения воздействия и последствий. Рассмотрены современные угрозы непрерывности для компаний на глобальном уровне, типовые риски инвестиционно-строительного проекта. Предложены лучшие международные практики управления непрерывностью бизнеса, которые могут применяться при осуществлении инвестиционно-строительных проектов.*

Ключевые слова: *управление непрерывностью бизнеса, бизнес-процесс, цикл «планирование – осуществление – проверка – действие», инициация проекта, оценка и управление рисками, сценарии действия, тестирование плана.*

Цитирование: Шемякина Т.Ю. Котова Е.С. Риски непрерывности выполнения инвестиционного проекта в строительстве//Вестник университета. 2019. № 9. С. 135-142.

Shemyakina Tatiana
Candidate of Economic Sciences, State University of Management, Moscow, Russia
ORCID: *0000-0002-0136-8021*
e-mail: *Sh.tatiana@list.ru*

Kotova Ekaterina
Postgraduate student, State University of Management, Moscow, Russia
e-mail: *Eskotova2103@gmail.com*

RISKS TO THE CONTINUITY OF THE INVESTMENT PROJECT IN CONSTRUCTION

Abstract. *The international standards and state standard specifications of the Russian Federation of business continuity management have been analyzed. Process of assessment of maturity level of the construction organization in the field of business continuity and its increase by definition of strategy, stabilization, renewal and complete recovery of activity, decrease in influence and reduction of consequences has been investigated. Modern threats to the continuity for the companies at the global level, typical risks of the investment and construction project have been considered. The best international practices of business continuity management, the plan of business continuity which can be applied at implementation of investment and construction projects, have been offered.*

Keywords: *management of the business continuity, business process, cycle "planning-implementation-check-action", initiation of the project, assessment and risk management, scenarios of action, testing of the plan.*

For citation: Shemyakina T.Yu., Kotova E.S. Risks to the continuity of the investment project in construction (2019) Vestnik universiteta, I. 9, pp. 135-142. doi: 10.26425/1816-4277-2019-9-135-142

Инвестиционный проект строительства любого объекта представляет собой бизнес-проект, выполнение которого подвержено рискам прерывания в силу воздействия определенных факторов. Следствием эгого могут стать значительные потери. Поэтому управление непрерывностью проектного процесса является востребованным.

Управление непрерывностью бизнеса (англ. business continuity management, далее – УНБ) регламентируется ГОСТом Р ИСО 22313-2015 Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент непрерывности бизнеса. Руководство по внедрению (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 18.11.2015 г.

© Шемякина Т.Ю. Котова Е.С., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

№ 1852-ст) и идентичен международному стандарту ISO 22313:2012 «Societal security – Business continuity management systems – Guidance». В соответствии с ГОСТом, УНБ, под которым понимается процесс оценки готовности системы управления организации к преодолению возможных прерываний основных бизнес процессов в соответствии с целями и задачами бизнеса, включает:

– определение политики и стратегии в области непрерывности бизнеса;

– осуществление мероприятий по управлению возможностями организации по устранению возникших инцидентов;

– проведение оценки результативности процесса УНБ [1].

В данном ГОСТе цикл «планирование – осуществление – проверка – действие» (англ. Plan-Do-Check-Act, PDCA) применяется к постоянному улучшению результативности процесса УНБ в организации, в том числе и в строительной.

Определение стратегии организации означает формирование действий, необходимых для использования результатов анализа воздействия негативных факторов на бизнес и оценки рисков, согласующихся с целями организации в области непрерывности бизнеса. Такие действия необходимо выполнять до и после события, вызвавшего прерывание бизнеса, например, в случае осуществления строительного проекта возможными факторами прерывания бизнеса могут быть вынужденное разделение технологического процесса между двумя площадками, аварии электросетей и др.

Строительная организация должна разрабатывать варианты стратегии:

– для обеспечения непрерывности основной деятельности строительной организации (осуществления строительных проектов);

– для возобновления и полного восстановления основной деятельности строительной организации (осуществления строительных проектов);

– для контроля неблагоприятных воздействий и выполнения ответных мер по предотвращению остановки производственных процессов.

Защита приоритетных видов деятельности может быть направлена на:

– снижение рисков определенного вида деятельности (строительного проекта);

– передачу определенного риска третьей стороне (с сохранением ответственности за получаемый результат за строительной организацией);

– прекращение или смену вида деятельности при наличии подходящих вариантов.

Защита приоритетных видов деятельности выбирается в соответствии с воспринимаемым руководством организации уровнем уязвимости деятельности, стоимостью предлагаемых мер, срочностью возобновления деятельности.

Возобновление и полное восстановление приоритетной деятельности после непреднамеренного прерывания касается также вовлеченных в данную производственную деятельность сторонних организаций и поддерживающих ресурсов [1].

Варианты стратегии непрерывности бизнеса могут включать:

– передачу некоторых видов или всей деятельности на территорию сторонней организации по собственной инициативе или по взаимному согласию;

– перераспределение ресурсов, включая персонал, направляемый на другой вид деятельности (строительный проект) внутри организации или на территорию сторонней организации;

– создание дублирующих производственных процессов или резервных производственных мощностей и/или товарно-материальных запасов;

– расширение навыков персонала, включая обучение ключевого персонала или привлечение сторонних специалистов на основе контрагентских договоров;

– использование временных производственных процессов: например, ручной труд вместо применения автоматизированного в течение незначительного промежутка времени.

При установлении сроков восстановления производственной деятельности необходимо учитывать:

– возможность временного выполнения работ в минимальном объеме пока не будет достигнуто полное возобновление основной производственной деятельности;

– время, необходимое для восстановления потерянных информационных данных, если таковые имеются;

– сложность восстановления деятельности или необходимость в специальном оборудовании, требующем продолжительного периода монтажных и пусконаладочных работ.

Варианты стратегии непрерывности бизнеса по обеспечению стабилизации, возобновлению или восстановлению приоритетной деятельности (строительного проекта) могут быть дорогостоящими, что соответственно потребует принятия альтернативных решений.

Снижение воздействия и сокращения последствий прерывания строительного процесса могут включать:

– страхование для обеспечения частичной денежной компенсации потерь, например, ущерб торговой марке, репутации, снижению доли рынка и т. д. Страховое покрытие лучше всего использовать в сочетании с другими стратегиями;

– восстановление имущества при необходимости путем заключения контрактов с организациями, специализирующимися на ремонте имущества в случае его порчи;

– управление репутацией – разработка эффективной системы обмена информацией.

Строительная организация должна проводить анализ непрерывности бизнеса поставщиков, поскольку это может привести к нарушению выполнения строительного проекта путем:

– установления требований в тендерах и контрактах;

– периодической проверки планов поставок материальных ресурсов.

Для выполнения выбранного варианта стратегии строительная организация должна располагать необходимыми ресурсами, персоналом и разработанными управленческими процедурами, в рамках которых определяются ответственные исполнители, обладающие полномочиями по проведению контроля готовности строительной организации к возможному прерыванию проектов и выполнению ответных мер по восстановлению деятельности, разработке логистических процедур размещения, приобретения, хранения и при необходимости проведения тестирования материалов и оборудования; разработать финансовые, логистические и административные процедуры выполнения мероприятий в области непрерывности бизнеса. Процедуры должны соответствовать установленному уровню полномочий, принципам управления и отчетности.

Что касается персонала, строительная организация должна предусмотреть соответствующие мероприятия по поддержанию и расширению ключевых компетенций и навыков персонала на случай, если численность персонала сократится. Эти мероприятия касаются персонала, подрядчиков и других организаций-участников строительного проекта, имеющих специалистов с большим практическим опытом. Мероприятия включают:

– определение резерва квалифицированных специалистов;

– обучение персонала подрядчика дополнительным специальностям для расширения их практического опыта;

– распределение персонала, обладающего ключевыми специальностями, по нескольким строительным площадкам.

Программа УНБ в строительной организации должна включать следующие этапы:

– анализ бизнес-процессов, нахождение наиболее значимых и установление требований по непрерывности;

– анализ рисков – оценка существенных угроз непрерывности бизнес-процессов и достаточности мер предупреждения прерывания производственной деятельности;

– анализ влияния бизнес-процессов на производственные результаты и определение возможностей восстановления каждого бизнес-процесса;

– определение времени и точки восстановления каждого бизнес-процесса, выбор соответствующих организационных решений;

– разработка плана обеспечения непрерывности бизнеса и восстановления инфраструктуры в ситуациях его прерывания;

– определение подразделений организационной структуры УНБ;

– составление плана выполнения программы, определение информационных каналов по вопросам обеспечения непрерывности бизнеса [3].

Угрозы прерывания бизнеса изменяются в зависимости от обстоятельств, которые затрагивают строительную организацию. Однако, по мнению экспертов, есть тенденции, представляющие угрозы непрерывности для компаний на глобальном уровне, вне зависимости от направления их деятельности. Так, среди рисков непрерывности бизнеса в 2018 г. были отмечены:

– киберугрозы. Когда компании двигаются в цифровое пространство, они подвергаются кибератакам и утечкам данных. За последние годы получили широкое распространение, например, программы-вымогатели. Это делает для компаний жизненно необходимым применение системы безопасности данных. Для строительных организаций это требование имеет особое значение в условиях перехода на информационное моделирование строительных объектов;

– перебои с электроснабжением. Из-за проблем отключения электричества появляется корпоративный риск. Любая проблема в инфраструктуре информационных технологий (далее – ИТ) может нанести вред бизнес-процессам, которые сегодня в значительной степени от них зависят. Компании должны рассматривать инфраструктуру ИТ как главный актив, требующий непрерывного развития и инвестиций;

– прерывание коммерческой (производственной) деятельности. В отчете страховой компании Allianz нарушение операционной деятельности указывают в качестве главного глобального риска для компании. Отмеченные нарушения могут быть следствием проблем в системе поставок, условий работы персонала и воздействия прочих производственных факторов, что также может иметь место и в процессе реализации инвестиционно-строительного проекта;

– брендинг и репутационный риск. Брендинг и репутационный риски возрастают вследствие развития социальных сетей. Любые негативные отклики о бренде могут распространиться достаточно быстро, нанося вред репутации компании. По сути, для компаний важно разрабатывать кризисный коммуникационный план, который может помочь с любыми проблемами брендинга;

– риск возникновения бедствий. Сценарии бедствия – появляющаяся тенденция, которая может оказать разрушительное влияние на физическую инфраструктуру и операционную деятельность. Природные катастрофы, такие как тайфуны, наводнения, землетрясения, – ведущие разрушители. Согласно экспертным данным около 353 млрд долл. США были потеряны в мировой экономике из-за стихийных бедствий, и это число, как ожидается, увеличится по экспоненте, поскольку естественные бедствия становятся обычным явлением. Такие крупные потери заставляют серьезно взглянуть на изменение климата как реальную угрозу;

– прорывные инновации и технологии. Быстро развивающиеся технологии могут диктовать необходимость приспособления к модернизациям и улучшениям. Кроме того, развитие прорывных технологий, таких как биткоин и блокчейн, может оказать существенное влияние на компании, которые неспособны догнать эти тенденции. По сути компании должны постоянно анализировать и корректировать бизнес-модели своей деятельности;

– регулирующие изменения. Поскольку деятельность любой компании зависит от факторов внешней среды, то введение новых, жестких регулирующих бизнес-требований для компаний представляют непосредственную угрозу [5].

И можно ожидать, что разные регулятивные органы, выпускающие соответствующие обновления, могут потенциально изменить бизнес-процессы компаний. Это делает важным применение системы внутреннего контроля, позволяющей управлять комплаенс-рисками (от англ. compliance – действие в соответствии с запросом или указанием, повиновение), основанной на соответствии каким-либо внутренним или внешним требованиям или нормам.

С одной стороны, корпоративные угрозы могут нанести вред операционной деятельности компании, с другой стороны, этими появляющимися угрозами можно управлять.

Строительные организации, безусловно, осуществляют свой бизнес в предлагаемых внешних обстоятельствах, и подвергаются рассмотренным выше рискам, но существуют также специфические риски, присущие выполнению инвестиционных строительных проектов.

У каждого инвестиционного проекта могут возникнуть определенные собственные риски, и они изменяются в зависимости от специфики проекта. К типовым рискам можно отнести следующие:

– риски альтернатив – альтернативные инвестиции могут включать механизмы, способные увеличить возможные потери. Кроме того, они могут подвергнуться изменчивости и рискам контрагента. Ниже инвестиционных рисков – риски ценных бумаг с более низким рейтингом. Вторичный рынок ценных бумаг с более низким рейтингом, как правило, намного меньше, чем рынок для ценных бумаг инвестиционного класса, часто со значительно более изменчивыми ценами и большой разницей между предложением и запрашиваемой ценой;

– капитальный риск – инвестиционные рынки подвергаются экономическому, регулирующему, и политическим рискам. Все инвесторы должны рассматривать риски, которые могут повлиять на их капитал перед

инвестированием. Последующая стоимость инвестиций может стать больше или меньше, чем первоначальная. Это также существенный риск того, что инвестирующий банк может стать неплатежеспособным или банкротом;

– риски товарных рынков – воздействие товарных рынков может быть более изменчивым, чем инвестиции в традиционные ценные бумаги. Риски, связанные с товаром, могут затрагивать изменения в движении рынка, товарного индекса, процентной ставки или события, касающиеся конкретного товара или промышленности;

– риск концентрации – концентрация инвестиций в относительно небольшое количество ценных бумаг, секторов или отраслей промышленности или географических регионов может значительно повысить риски;

– кредитный риск – ценность безопасности фиксированного дохода может уменьшиться, или гарант безопасности может не выплатить процент в срок в результате неблагоприятных изменений финансового положения или бизнеса. В целом, ценные бумаги с более низким рейтингом несут большую степень кредитного риска, чем с более высоким рейтингом;

– валютный риск – инвестиции, а также в ценные бумаги в иностранной валюте подвергаются риску того, что покупательная способность конкретной валюты изменится относительно одной или нескольких других валют;

– риски фондового рынка – фондовые рынки подвергаются воздействию многих факторов, включая экономические условия, правительственные постановления, местные и международные политические события, экологические и технологические проблемы;

– риски рынка ценных бумаг фиксированного дохода подвергаются многим факторам, включая экономические условия, постановления правительства, местные и международные политические события. Кроме того, рыночная стоимость ценных бумаг фиксированного дохода будет колебаться в зависимости от изменений в процентных ставках, покупательной способности валюты и кредитоспособности владельца;

– риск иностранных и развивающихся рынков – инвестиции в иностранные рынки могут подвергаться рискам, как правило, связанным с внутренними рынками. Эти риски могут включать изменения в курсах валюты; увеличения социальной, экономической и политической неопределенности; большую волатильность цен. Этим рискам могут в большей степени могут подвергаться развивающиеся рынки, и как следствие это может повлечь за собой различные риски развитых рынков;

– риск процентной ставки – обычно стоимость ценных бумаг фиксированного дохода изменяется обратно пропорционально изменениям процентных ставок. Риск, который изменяется в процентных ставках, оказывает негативное влияние на инвестиции и будет больше для долгосрочных ценных бумаг фиксированного дохода, чем для ценных бумаг фиксированного дохода более короткого срока;

– риски производных финансовых инструментов часто используются в альтернативных инвестициях и могут быть изменчивыми и включить различные уровни риска. Стоимость производных финансовых инструментов может меняться из-за конъюнктуры рынка или финансового состояния определенных компаний, изменений индекса, процентных ставок или факторов, затрагивающих конкретную промышленность или регион. Соответствующие риски включают возможный дефолт контрагента к сделке и потенциальному риску ликвидности относительно конкретных производных инструментов. Кроме того, поскольку большинство производных инструментов обеспечивают значительно большее воздействие на рынок, чем деньги, заплаченные или депонированные, относительно незначительное неблагоприятное движение рынка может привести к потере всех инвестиций;

– риски запаса капитализации – стоимость акций небольших и компаний средней капитализации могут показать большую изменчивость, чем стоимость акций более крупных по капитализации компаний;

– риск ликвидности – инвестиции с низкой ликвидностью могут существенно измениться в рыночной стоимости, и нет гарантий, что эти ценные бумаги могли быть проданы по справедливой стоимости;

– риски менеджмента – инвестиционная работа зависит от команды управления инвестиционным портфелем и от инвестиционных стратегий. Если инвестиционные стратегии не исполняются, если не возникает возможности осуществить эти стратегии, или команда управления не работает успешно, инвестиционный портфель может понести значительные потери [2; 6].

К лучшим практикам УНБ, которые можно применять при осуществлении инвестиционно-строительных проектов, можно отнести практики, внедряемые Институтом непрерывности бизнеса Великобритании (англ. Business Continuity Institute; BCI) [3].

Данная некоммерческая организация разработала стандарт в области УНБ – BS 25999, состоящий из двух частей: «Кодекс лучших практик» и «Спецификации системы УНБ». Стандарт распространяется на деятельность компаний различной отраслевой принадлежности, включая строительную отрасль.

Кодекс лучших практик содержит общие рекомендации для государственных и коммерческих организаций. Основными задачами УНБ определены сохранение стабильной работы компании в течение продолжительного времени, защита репутации и имиджа организации, формирование функций сохранения непрерывного функционирования в чрезвычайных ситуациях.

Вторая часть содержит требования к системе УНБ и позволяет провести ее аудит в организации на соответствие требованиям первой части стандарта.

В стандарте описываются этапы жизненного цикла УНБ, к которым относятся:

– программа УНБ с определением политики, актуальности, области действия, целей и задач, распределения прав и обязанностей в аппарате управления, определения коммуникационных каналов;

– организационно-экономическая характеристика деятельности организации, оценка воздействия на бизнес, оценка выявленных угроз, оценка потребности в ресурсах, необходимых для УНБ, а также оценка рисков;

– стратегия УНБ – максимально допустимое прерывание бизнеса и затраты на его возобновление, действия в отношении технологий, защиты информации, контрагентов и партнеров, взаимодействия со службами экологической безопасности и др.;

– план реагирования на ситуации, связанные с прерыванием бизнеса;

– поддержка программы УНБ включает оценку готовности аппарата управления организации к противодействию прерыванию бизнеса, анализ результатов мониторинга и контроля рисков и документирование изменений программы УНБ;

– формирование культуры УНБ в организации.

Кроме европейской компании BCI некоммерческий международный институт восстановления деятельности организаций в чрезвычайных ситуациях (англ. Disaster Recovery Institute International; далее – DRI) при Вашингтонском университете предлагает обучение специалистов в области обеспечения бесперебойной деятельности организации, экспертизы стандартов и нормативных документов в чрезвычайных ситуациях [4]. Модель планирования действий в чрезвычайных ситуациях, разработанная DRI, включает шесть этапов:

– определение целей, требований, стоимости и команды проекта, политики непрерывности бизнеса;

– анализ рисков, оценка их воздействия на бизнес, стоимостной анализ, определение бюджета программы УНБ;

– определение состава и структуры, сценариев действия и управление персоналом, допустимой потери данных;

– распределение обязанностей и ответственности, оценка эффекта УНБ, разработка процедур действия в чрезвычайных ситуациях, уточнение требуемых ресурсов;

– оценка адекватности процедур тестирования плана УНБ; проведение обучения и разработка информационных каналов;

– контроль сроков и требуемого бюджета, пересмотр критериев, аудит планов.

Австралийским национальным агентством аудита подготовлены руководства для проведения сертификационного аудита программ УНБ, в которых содержатся рекомендации для эффективного управления и описание необходимых стратегий, планов и процедур УНБ [3].

В этих руководствах процесс УНБ рассматривается как составляющая часть корпоративного управления. При этом под непрерывностью бизнеса понимается способность сохранять функциональность важных бизнес-процессов и обеспечивающих активов для стабильной работы организации. УНБ дополняет процесс управления рисками, который связан с вероятностью реализации угроз прерывания бизнеса и выбора превентивных мер защиты от таких событий. Для этого применяется карта ключевых бизнес-процессов организации, для каждого из которых выявляются различного рода нарушения функционирования, потенциально ведущие к потерям, составляется аналитическая модель. По результатам оценки на основе модели производится оценка критичности бизнес-процессов в целом, например, превышение нормативного уровня операционных затрат, штрафные санкции в результате нарушения договорных обязательств, снижение возврата на инвестиции относительно запланированного уровня, потеря деловой репутации организации, вплоть до снижения ее рыночной стоимости компании.

Рассмотренные выше положения стандартов и лучшие практики УНБ могут быть применены в методологии и практике управления рисками в инвестиционно-строительной сфере. Основной механизм поддержания непрерывности выполнения инвестиционного-строительного проекта заключается в риск-ориентированных бизнес-процессах самой строительной организации, которые обеспечивают управление рисками инвестиционных проектов.

Управление рисками проекта – это неотъемлемая часть управления инвестиционным проектом и предполагает применение дополнительных показателей оценки выполнения проекта относительно анализа степени риска. При этом определяется вероятность достижения и отклонения от целей проекта из-за возможных рисков, приоритеты мер по уменьшению рисков и сравнение их стоимости со стоимостью ущерба от риска, допустимый уровень риск-аппетита организации, эффективность управления рисками.

Процесс риск-менеджмента инвестиционного проекта включает этапы анализа регулирующей и методологической документации по управлению рисками проекта в компании, выявления рисков и определения их возможного воздействия на проект, количественной оценки воздействия определенных рисков на основе симуляционного моделирования, рейтингования рисков и оценки остаточного риска на этапе разработки мер мигитации [7].

Для оценки эффективности проекта используют ключевые показатели эффективности, демонстрирующие, что проект не достигает каких-то показателей из-за определенных рисков. Эффективное управление предполагает достижение максимального значения этих показателей. Фазы инвестиционных проектов включают оценки различных показателей, принимая во внимание риски постановки задач, требующих анализа и набора инструментов и методов, применяемых на ранних стадиях анализа и оценки риска. Например, на этапе принятия решения об инвестиционном проекте применяется инструмент дерева решений, в период инвестиционной фазы – сетевой график выполнения проекта.

Методология анализа и оценки рисков проекта инвестиционной фазы использует вероятностное моделирование ключевых показателей эффективности, принимая во внимание возникновение рисков. Моделирование рисков проекта приводит к экономии на стадии управления проектом. В разрабатываемой модели меры по уменьшению рисков и сами риски выстраиваются по приоритетам. При этом количественно оценивая риски инвестиционных проектов необходимо повышать точность оценки их воздействия на ключевые показатели проекта на основе принятых решений (например, NPV (англ. net present value – чистая приведенная стоимость), IRR (англ. internal rate of return – внутренняя норма доходности), OPEX (англ. operating expense, operating expenditure – операционные издержки). Оценивать воздействие рисков необходимо не только на бюджет проекта, но и на положительные потоки наличных средств. Ранжирование рисков в зависимости от степени их влияния на ключевые показатели проекта предполагает установление баланса между стоимостью мер по уменьшению рисков и потенциальным ущербом, понесенным в результате их осуществления.

Библиографический список

1. ГОСТ Р ИСО 22313-2015. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент непрерывности бизнеса. Руководство по внедрению (утв. и введен в действие Приказом Росстандарта от 18.11.2015 г. № 1852-ст) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: Справочная правовая система «КонсультантПлюс» http://www.consultant.ru/cons/ (дата обращения: 15.06.2019).
2. Башнин, А. Ситуативное управление и непрерывность бизнеса//Русские практики управления. – 2015. – № 7. – 9 с.
3. Петренко, С. А. Стандарты управления непрерывностью бизнеса//Открытые системы. СУБД. – 2012. – № 1 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.osp.ru/os/2012/01/13012922/ (дата обращения: 15.06.2019).
4. Berman, A. Risk Management and Business Continuity: Improving Business Resiliency//Risk Management. – 2015. – № 2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.riskmanagementmonitor.com/risk-management-and-business-continuity-improving-business-resiliency/ (дата обращения: 15.06.2019).
5. Business Continuity Risks: Trends in 2018//Disaster Recovery [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.drj.com/myblog/business-continuity-risks-trends-in-2018.html/ (дата обращения: 15.06.2019).
6. Datskovsky, G. Secure Messaging in Incident Response and Business Continuity//Risk Management. – 2018. – № 6 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.riskmanagementmonitor.com/secure-messaging-in-incident-response-and-business-continuity/ (дата обращения: 15.06.2019).
7. Okishev, A., Suplatov, K., Melezhnikov, O. Risk management for investment projects//PwC. – 2018 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.pwc.ru/ru/riskassurance/assets/risk-management-and-compliance-en/leaflet-on-risk-management-eng-edits.pdf/ (дата обращения: 15.06.2019).

References

1. GOST R ISO 22313-2015. Natsional'nyi standart Rossiiskoi Federatsii. Menedzhment nepreryvnosti biznesa. Rukovodstvo po vnedreniyu (utv. i vveden v deistvie Prikazom Rosstandarta ot 18.11.2015 g. № 1852-st) [*GOST P ISO 22313-2015. National standard of the Russian Federation. Management of Continuity of Business. Implementation Guide (approved and enforced by the Order of Rosstandart of November 18, 2015 № 1852-st)*]. Available at: Spravochnaya pravovaya sistema "Konsul'tantPlyus" http://www.consultant.ru/cons/ (accessed 15.06.2019).
2. Bashnin A. Situativnoe upravlenie i nepreryvnost' biznesa [*Situational management and the business continuity*]. Russkie praktiki upravleniya [*Russian practicians of management*], 2015, I. 7, 9 p.
3. Petrenko S. A. Standarty upravleniya nepreryvnost'yu biznesa [*Standards of the business continuity management*]. Otkrytye sistemy. SUBD [*Open systems. DBMS*], 2012, I. 1. Available at: https://www.osp.ru/os/2012/01/13012922/ (accessed 15.06.2019).
4. Berman A. Risk Management and Business Continuity: Improving Business Resiliency. Risk Management, 2015, I. 2. Available at: https://www.riskmanagementmonitor.com/risk-management-and-business-continuity-improving-business-resiliency/ (accessed 15.06.2019).
5. Business Continuity Risks: Trends in 2018. Available at: https://www.drj.com/myblog/business-continuity-risks-trends-in-2018.html/ (accessed 15.06.2019).
6. Datskovsky G. Secure Messaging in Incident Response and Business Continuity. Risk Management, 2018, I. 6. Available at: https://www.riskmanagementmonitor.com/secure-messaging-in-incident-response-and-business-continuity/ (accessed 15.06.2019).
7. Okishev A., Suplatov K., Melezhnikov O. Risk management for investment projects. PwC, 2018. Available at: https://www.pwc.ru/ru/riskassurance/assets/risk-management-and-compliance-en/leaflet-on-risk-management-eng-edits.pdf/ (accessed 15.06.2019).