

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 8, №3 (2016) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol8-3>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/55EVN316.pdf>

Статья опубликована 14.06.2016.

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Дудкина Е.В. Анализ эффективности управления рисками: проблемы и подходы к измерению // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 8, №3 (2016) <http://naukovedenie.ru/PDF/55EVN316.pdf> (доступ свободный).  
Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

**УДК 330**

**Дудкина Екатерина Владимировна**

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Россия, Москва<sup>1</sup>  
Аспирант

E-mail: [ekadudkina@yandex.ru](mailto:ekadudkina@yandex.ru)

РИНЦ: [http://elibrary.ru/author\\_items.asp?authorid=796865](http://elibrary.ru/author_items.asp?authorid=796865)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-8749-4813>

## **Анализ эффективности управления рисками: проблемы и подходы к измерению**

**Аннотация.** Статья посвящена анализу эффективности управления рисками в хозяйствующих субъектах: выявлены основные проблемы на теоретическом и практических уровнях, идентифицированы перспективные области для исследования. Основываясь на аксиоматике теории о риске, приведены понятия риска и управления риском. При анализе академической и практической литературы рассмотрены подходы к понятию эффективности, раскрыты взаимосвязи между эффективностью и смежными категориями «результативность», «экономичность», «качество», «конкурентоспособность», «устойчивость» и т.д. По результатам анализа автор сформулировал гипотезу об их взаимосвязи и обосновал выбор оптимального понятия эффективности как вектора, определяющего направление развития, для достижения устойчивости субъекта. Рассмотрены подходы к измерению эффективности, приведена классификация показателей эффективности в рамках экономического анализа. В соответствии с научной методологии теории о риске конкретизированы и обоснованы групповые показатели эффективности для преимущественно количественного измерения эффективности управления рисками. Ресурсно-затратный подход обозначен как оптимальный при практическом измерении эффективности, выбран критерий эффективности. В качестве способа, позволяющего расширить аналитические возможности в измерении эффективности, предложен подход рассмотрения управления рисками как инвестиционного проекта на разных стадиях жизненного цикла с калькулированием финансового показателя отдачи от инвестиций.

**Ключевые слова:** экономическая категория; эффективность; результативность; экономичность; качество; конкурентоспособность; устойчивость; риск; управление рисками; оценка эффективности; показатели эффективности

В настоящее время финансово-экономические кризисы 21 в., социальные потрясения и иные турбулентные условия деятельности хозяйствующего субъекта, особенно в российских

---

<sup>1</sup> 127015, Москва, ул. Бутырская, д. 79, корпус 2, кв. 24

реалиях, невольно поднимают вопрос о целесообразности ведения деятельности по управлению рисками, целесообразности содержания подразделения по управлению рисками, решение которого требует существенной проработки теоретического аппарата и значительных временных затрат.

При исследовании данного вопроса были выявлены следующие основные проблемы анализа эффективности управления рисками:

- несмотря на достаточно долгий путь развития рискологии, все еще присутствует высокий потенциал для исследования риска в силу философской сущности риска как сочетание диалектического и многомерности данного понятия [1];
- ненадлежащее применение на практике норм теории о риске в силу неучета теоретических аспектов со стороны практиков при анализе т.е. существенное несоответствие параметров методологии характеристикам практической ситуации (модельный риск), так и в силу отсутствия устоявшейся общепризнанной научной методологии рискологии, а именно:
  - применение несистемного категориального аппарата, риск часто ошибочно трактуют как вероятность наступления события без качественной характеристики; рассматривают его с точки зрения только неблагоприятного исхода, ограничивая возможности предпринимательской деятельности [8];
  - неадекватность формулирования проблемы, несоответствие выбранного объекта анализа обозначенному в методологии. Так, следует разграничивать эффективность осуществляемой деятельности подразделения управления рисками, включающей в себя также расходы на его содержание, часть которых включена в общие расходы хозяйствующего субъекта; эффективность только той деятельности подразделения управления рисками, которая осуществляется в рамках управления рисками компании, эффективность управления рисками хозяйствующего субъекта, которая интегрирована в управление хозяйствующим субъектом и т.д. [5];
- сложность унификации методики измерения эффективности в силу уникальности каждого субъекта хозяйственной деятельности с его внутренней и внешней средой, объекта измерения [12];
- многоаспектность категории «эффективность», ее заведомая «двойная» относительность: 1) относительно целеполагания; 2) выражается отношением результата к затратам, что влечет формирование широкого разнообразия взглядов на ее определение (в т.ч. совершенно противоречивых), классификацию в современной литературе и т.д.

Выявленные проблемы демонстрируют, что в настоящий момент измерение эффективности управления рисками представляется неразрешенным и перспективным для исследования вопросом на теоретическом и чрезвычайно актуальном на практическом уровнях.

Отправной точкой на пути выдвижения гипотез для решения этой проблемы, являются понятия риска и управления риском.

Придерживаясь аксиоматики претендующей на целостность научной методологии, риск (от греч. *rizikon* – утес, скала) охарактеризуем как деятельность субъектов хозяйственной

жизни (или хозяйствующий субъект), связанной с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность оценить вероятности достижения желаемого результата, неудачи и отклонения от цели, содержащиеся в выбираемых альтернативах. В соответствии постулатом имманентности (а точнее с постулатом, характеризующее это свойство) управление риском опишем как скоординированные действия по управлению организацией с учетом риска.

Далее проанализируем подходы к понятию эффективности и сформулируем гипотезу о взаимосвязях смежных ей категорий в целях измерения эффективности управления рисками.

Рассмотрение эффективности как самостоятельной экономической категории берет свои истоки из классической политэкономии, в развитии которой эффективность приобрела отличное свойство относительности, выражаясь отношением результата к затратам. Тем не менее среди представителей научного и профессионального сообщества до сих пор возникают разногласия касательно трактовки этой категории и его взаимосвязи с другими смежными понятиями.

Так В.С. Иваницкий под «эффективностью» понимает «соотнесение входа с выходом, то есть эффекта с использованными для достижения этого эффекта ресурсами, а под результативностью – степень достижения запланированного результата, то есть соотношение фактического и планового выхода» [10]. М.В. Ниязова подразумевает под эффективностью степени соответствия, фактического и ожидаемого результатов; результативностью – меру достижения цели [16].

Коллектив авторов Мазурова И.И., Белозерова Н.П., Леонова Т.М., Подшивалова М.М. в рамках экономического анализа рассматривают эффективность как результативность хозяйствования, которая отражает связь между полученным эффектом и затратами или ресурсами, использованными для достижения этого эффекта и проводят различие с понятием экономического эффекта как абсолютного показателя, характеризующего результат деятельности в денежной оценке [13].

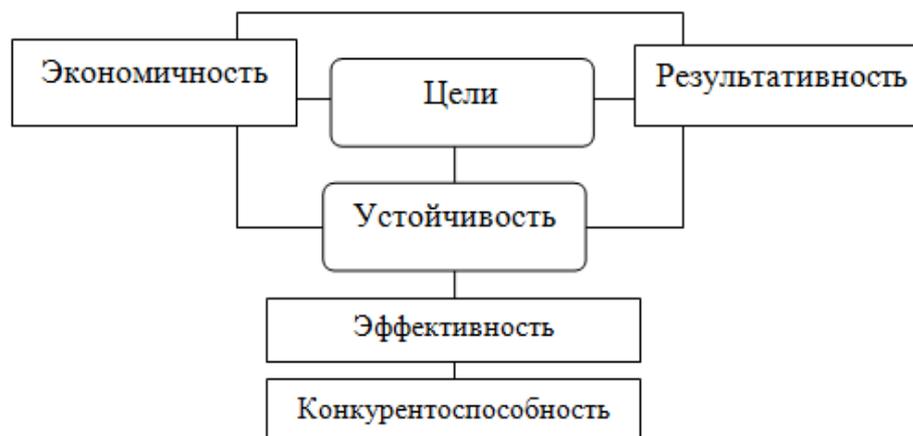
Для соблюдения целостности научной методологии представляется целесообразным придерживаться позиции В.С. Тикина, у которого эффективность ассоциируется и определяется как вектор, позволяющий определить направление развития производства [19]. Данная формулировка считается оптимальной в целях исследования в силу соответствия и непротиворечия следующим общепринятым положениям:

- теории менеджмента 20 в., в рамках которой ее родоначальник Питер Друкер, определил эффективность как «делать правильные вещи», а результативность – «делать вещи правильно»[4];
- международного стандарта ISO 9000, где результативность (effectiveness) трактуется как степень реализации запланированной деятельности и достижения запланированных результатов, а эффективность (efficiency) – связь между достигнутым результатом и использованными ресурсами<sup>2</sup>.

Возможное получение неадекватных результатов исследования как следствие использования неадекватной терминологии требует разграничения понятий эффективности и качества, экономичности, экономии, конкурентоспособности, надежности. Представляется оптимальным раскрыть данное разграничение посредством уточнения проведенных взаимосвязей понятий, отображенной на рис. ниже.

---

<sup>2</sup> ИСО 9000 - Менеджмент качества. [Электронный ресурс]. URL: [http://www.iso.org/iso/ru/iso\\_9000](http://www.iso.org/iso/ru/iso_9000) (дата обращения 01.05.2016).



**Рисунок.** Взаимосвязь понятия эффективности и смежных категорий (составлено автором)

Согласно предложенным взаимосвязям [9]:

- наряду с результативностью, экономия характеризует рациональное использование ресурсов в деятельности;
- в значении пригодности осуществляемой деятельности, мер для реализации ее предназначения (в узком смысле, совокупность свойств результатов деятельности, которая характеризует степень удовлетворения интересов вовлеченных/заинтересованных сторон) качество может выступать средством повышения эффективности; а надежность характеризовать способность сохранять свои основные функциональные параметры в установленных пределах осуществляемой деятельности для обеспечения устойчивости;
- устойчивость, как следствие, связана с понятием «надежность» и характеризует способность сохранять основные функциональные параметры при изменении внешних и внутренних условий;
- эффективность выступает достижения устойчивости в долгосрочной перспективе и конкурентоспособности в краткосрочной (с учетом результативности и экономии), т.е. эффективность здесь выступает вектором устойчивого развития. На примере производственной деятельности можно говорить о правильном курсе реализации целей в определенной временной шкале, если производство эффективно на определенный момент/ за определенный интервал времени [2]. При этом, следует учитывать социальный аспект категории эффективности, который отражается через часто используемую Парето-эффективность, которая обозначает такое положение дел, при котором невозможно улучшить положение одного экономического субъекта, при этом не ухудшив положение другого, что также соответствует и положениям рискологии.

Измерение же эффективности управления рисками представляется крайне востребованной для компаний в настоящий момент, ведь именно эффективность может послужить сигналом, своеобразным индикатором того, что субъект деятельности, в т.ч. хозяйствующий субъект, «сбился» с цели и идет по неправильному пути развития.

Наряду с уже обозначенной проблемой неадекватного выбора объекта для измерения эффективности, достаточно сложно обобщить используемые в практике подходы к ее

измерению в силу уникальности каждого субъекта хозяйственной деятельности с его внутренней и внешней средой, объекта измерения в рамках управления рисками.

В рекомендациях государственных органов в большей степени отсутствуют единые представления по измерению эффективности и, как следствие, приемлемая система нормативных показателей для определенных видов деятельности, программ, проектов, что компенсируется результатами репрезентативных исследований, где предпринимаются попытки сформировать целостную систему оценки социально-экономической эффективности программ, где особую роль играет уровень качества как отношение потребительных стоимостей единицы оцениваемого нового и базового объектов, и социальный и экономический эффекты. Последний определяется как выраженная в стоимостной форме польза (вред) экономике предприятий, хозяйствующих субъектов, региона, города и страны [14].

Возможно применение сравнительного подхода, согласно которому анализируется управление рисками (примерно с одним и тем же уровнем зрелости) аналогичных субъектов хозяйствования, находящихся в одних и тех же внешних условиях и на одном и том же этапе жизненного цикла. На определенный момент времени производится сравнение синергетических результатов управления рисками, профиля и карты рисков, а также затраченных усилий, и формулируется вывод об эффективности управления рисками в той или иной организации по отношению к другой. В практике осуществление данного подхода затруднено и в силу значительных временных затрат, а перспективность применения полученных результатов достаточно относительна.

В рамках экономического анализа разработана широкая база для количественного измерения эффективности и выработаны группы ее показателей (см. таблицу) [13].

**Таблица 1**

**Классификация показателей эффективности [13]**

№ п.п.	Признаки классификации	Группы (виды) показателей
1	Уровень хозяйствования	глобальные
		локальные
2	Содержание затрат	затратные
		ресурсные
3	Полнота учета составляющих результата и затрат	обобщающие
		частные
4	Объект расчет	эффективность совокупности обычных видов деятельности
		эффективность операции (сделки)
		эффективность использования ресурсов
		эффективность капитальных вложений
		эффективность новой техники и т.п.
5	Стадия расчета	проектные
		плановые
		фактические
6	Способ расчета	прямые
		обратные

Согласно представленной классификации определим группу показателей для каждого классификационного признака:

- по уровню хозяйствования необходимо использовать преимущественно локальные показатели в целях оценки эффективности управления рисками, но, безусловно, учитывать и показатели высокого ранга, например, связанных с реализацией стратегии [11, 18];
- по содержанию затрат используемый совмещенный ресурсно-затратный подход, учитывающий достоинства ресурсного и затратного подходов. В первом случае результат будет соотноситься с величиной примененных ресурсов в процессе создания результата, а во втором - с текущими затратами ресурсов, обеспечившими получение этого результата;
- касательно полноты учета выработка как обобщенных, так и частных показателей позволит учесть элементы внутренней и внешней среды, в т.ч. видов деятельности, деятельность подразделений субъекта как по отдельности, так и в целом [8]. Это придаст методике оценки эффективности универсальность;
- как следствие, по объекту расчета эффективности следует использовать показатели совокупности видов деятельности;
- среди объектов и средств расчета представляется целесообразным использовать комплексный инструментарий. Использование проектных показателей особенно применимо для управления рисками. Так для того чтобы экономически оценить (и обосновать) вносимые в бизнес изменения, используется финансовый показатель, называемый ROI (Return On Investment - возврат инвестиций). Как правило, ROI рассчитывается по формуле:  $ROI = \frac{\text{Доходы} - \text{Расходы}}{\text{Инвестиции}}$ , где доходы - доходы компании за отчетный период (год); расходы - расходы компании за отчетный период (год); инвестиции - инвестиции, сделанные в компанию. В отношении плановых и фактических показателей эффективность должна учитывать потенциальный экономический эффект, сравнивая ситуацию при отсутствии мероприятий с расходами на них, а также при необходимости дополнительной информации о риске с предположениями, которые имеются в распоряжении [15, 18]. Расчет показателей на стадиях бизнес-проектирования существенно расширит аналитические сравнения при оценке эффективности деятельности субъекта.

В качестве критерия эффективности для управления рисками как составляющей управления хозяйствующей деятельностью при осуществлении его предпринимательской деятельности можно идентифицировать максимизацию прибыли на единицу затрат ресурсов, в т.ч. капитала [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**].

Таким образом, следование указанному в статье подходам к категории эффективности (его взаимосвязям с иными смежными понятиями), ее измерению с конкретизированными группами показателей эффективности должно обеспечить научную обоснованность и достижение устойчивого развития субъекта посредством применения адекватной методики измерения эффективности управления рисками.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Авдийский В.И. Риски хозяйствующих субъектов: теоретические основы, методология анализа, прогнозирование и управление: Учебное пособие / В.И. Авдийский, В.М. Безденежных; Финуниверситет. - М.: Альфа-М: Инфра-М, 2013 г., 368 с.
2. Винокуров Ю.А. Эффективность как фундаментальная экономическая категория // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2010. №2. С. 155-159.
3. Волков А.С., Марченко А.А. Оценка эффективности инвестиционных проектов: учебное пособие. - М.: РИОР: ИНФРА-М, 2011 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://znanium.com> (дата обращения 19.03.2015).
4. Друкер П. The Practice of Management / Практика менеджмента. М.: Вильямс, 2003 г., 398 с.
5. Дудкина Е.В. Оценка эффективности системы управления рисками (на примере ОАО «Лидер»). II Международный конкурс научных работ студентов и аспирантов: февраль-май 2013 года [Электронный ресурс]: Сборник статей / Финуниверситет; под ред. О.В. Карамовой, А.П. Бувевич. - М.: Финуниверситет, 2013 - 1138 с. URL: <http://elib.fa.ru/fbook/MNKRSA-2.pdf> (дата обращения 20.04.2016).
6. Дудкина Е.В. Эффективная организационная структура корпоративного управления рисками // В мире научных открытий. 2015. №5.8 (65). С. 3048-3066;
7. Дудкина Е.В. Философские аспекты риска. Новое слово в науке и практике: гипотезы и апробация результатов исследований: сборник материалов XXIII Международной научно-практической конференции / Под общ. Ред. С.С. Чернова. – Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2016. – 248 с., С. 137-141.
8. Дудкина Е.В. Теоретические основы управления рисками в хозяйствующих субъектах // Управление экономическими системами: электронный научный журнал, выпуск 5, 2016. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.uecs.ru/>.
9. Дудкина Е.В. Эффективная модель риск-менеджмента как механизм обеспечения устойчивого развития хозяйствующего субъекта // Взгляд молодых ученых на проблемы устойчивого развития: Сборник научных статей по результатам I конгресса молодых ученых по проблемам устойчивого развития / Финуниверситет, Совет молодых ученых; под ред. Е.Н. Харитоновой, П.С. Селезнева, К.А. Артамоновой. М.: Финуниверситет, 2016. [Электронный ресурс] URL: <http://elib.fa.ru/rbook/kharitonova.pdf> (дата обращения 14.05.2016).
10. Иваницкий В.С. Оценка экономической эффективности функционирования предприятия в рыночных условиях: дисс. канд. экон. наук: 08.00.05. – Екатеринбург, 2003. – 149 с.
11. Каплан, Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию Текст / Р. Каплан, Д. Нортон. 2-е изд., испр. и доп.; пер. с англ. - М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2006 г. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.e-reading-lib.org> (дата обращения 10.03.2015).
12. Кривошапка И., Кожевина О. Оценка эффективности управления: условия, задачи и готовые ответы // Эффективное антикризисное управление. 2014. №6 (87). С. 34-39.

13. Мазурова И.И., Белозерова Н.П., Леонова Т.М., Подшивалова М.М. Анализ эффективности деятельности предприятия: Учебное пособие. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2010. - 113 с.
14. Минин Б.А., Радин В.Б., Серебрянников В.В., Терехов А.Г., Тихонов Р.М.. Аудит эффективности проектов и программ. Новометрия, квалиметрия и сертификация продукции и производств. Отв. ред. - проф., доктор экономических наук Минин Б.А. - М.: Экономика, 2008.
15. Михалко Е.Р. Проектирование систем управления рисками хозяйствующих субъектов / Михалко Е.Р., Дадалко А.В. - Минск: ИВЦ Минфина, 2010 г., 212 с.
16. Ниязова М.В. Проблемы оценки эффективности предпринимательской деятельности бюджетных вузов // Университетское управление. – 2003. – №3 (26).
17. Рогов М. «Золотой стандарт» риск-менеджмента. Депозитариум, №9, [115], 2012, с. 15-25.
18. Суворов А.И. Система сбалансированных показателей деятельности предприятия как основа реализации его стратегических целей. [Электронный ресурс]. URL: [www.cpeb.ru/analytic1\\_4.html](http://www.cpeb.ru/analytic1_4.html) (дата обращения 09.03.2015).
19. Тикин В.С. Нематериальное стимулирование в менеджменте. Йошкар-Ола: Марийский гос. ун-т, 2003. С. 24.

**Dudkina Ekaterina Vladimirovna**

Financial university under the government of the Russian Federation, Russia, Moscow  
E-mail: [ekadudkina@yandex.ru](mailto:ekadudkina@yandex.ru)

## **Analysis of efficiency of managing risks: problems and approaches to measurement**

**Abstract.** The article is devoted to the analysis of efficiency of managing risks in economic entities: major problems on theoretical and practical levels are found out, perspective areas for investigation are identified. Based on axiomatics of riskology, definitions of risk and managing risks are introduced. During the analysis of academic and practical literature, views on the definition of efficiency are considered, the interrelations between efficiency and other relevant categories «effectiveness», «cost effectiveness», «quality», «competitiveness», «sustainability», etc. are covered. As a result of analysis the author formalized hypothesis about interrelations between them and argued the suitable decision to consider efficiency as the vector, benchmarking the way of development, for sustainability achievement of the entity. Approaches to measure effectiveness are considered, classification of efficiency measures are given in frame of economic analysis. In compliance with scientific methodology of riskology group-wide measures of efficiency are clarified and justified for the purposes of quantitative measurement of managing risks. Resource cost approach is specified as suitable while effectiveness measurement in practice, the efficiency criterion is chosen. For efficiency quantitative measurement purposes approaches to its assessment are considered, group-wide measures of efficiency are clarified and justified. The approach of considering the managing risks as investment project at different stages of lifecycle, with the calculation of financial measure of return on investment, is offered to increase analytical opportunities in efficiency measurement.

**Keywords:** economic category; efficiency; effectiveness; cost effectiveness; quality; competitiveness; sustainability, risk; managing risks; effectiveness measurement; measures of efficiency

### **REFERENCES**

1. Avdiyskiy V.I. Riski khozyaystvuyushchikh sub"ektov: teoreticheskie osnovy, metodologiya analiza, prognozirovaniye i upravleniye: Uchebnoye posobie / V.I. Avdiyskiy, V.M. Bezdenezhnykh; Finuniversitet. - M.: Al'fa-M: Infra-M, 2013 g., 368 s.
2. Vinokurov Yu.A. Effektivnost' kak fundamental'naya ekonomicheskaya kategoriya // Sovremennyye tendentsii v ekonomike i upravlenii: novyy vzglyad. 2010. №2. S. 155-159.
3. Volkov A.S., Marchenko A.A. Otsenka effektivnosti investitsionnykh proektov: uchebnoye posobie. - M.: RIOR: INFRA-M, 2011 g. [Elektronnyy resurs]. URL: <http://znanium.com> (data obrashcheniya 19.03.2015).
4. Druker P. The Practice of Management / Praktika menedzhmenta. M.: Vil'yams, 2003 g., 398 s.
5. Dudkina E.V. Otsenka effektivnosti sistemy upravleniya riskami (na primere OAO «Lider»). II Mezhdunarodnyy konkurs nauchnykh rabot studentov i aspirantov: fevral'-may 2013 goda [Elektronnyy resurs]: Sbornik statey / Finuniversitet; pod red. O.V. Karamovoy, A.P. Buevich. - M.: Finuniversitet, 2013 - 1138 s. URL: <http://elib.fa.ru/fbook/MNKRSA-2.pdf> (data obrashcheniya 20.04.2016).

6. Dudkina E.V. Effektivnaya organizatsionnaya struktura korporativnogo upravleniya riskami // V mire nauchnykh otkrytiy. 2015. №5.8 (65). S. 3048-3066;
7. Dudkina E.V. Filosofskie aspekty riska. Novoe slovo v nauke i praktike: gipotezy i aprobatsiya rezul'tatov issledovaniy: sbornik materialov XXIII Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii / Pod obshch. Red. S.S. Chernova. – Novosibirsk: Izdatel'stvo TsRNS, 2016. – 248 s., S. 137-141.
8. Dudkina E.V. Teoreticheskie osnovy upravleniya riskami v khozyaystvuyushchikh sub"ektakh // Upravlenie ekonomicheskimi sistemami: elektronnyy nauchnyy zhurnal, vypusk 5, 2016. [Elektronnyy resurs]. URL: <http://www.uecs.ru/>.
9. Dudkina E.V. Effektivnaya model' risk-menedzhmenta kak mekhanizm obespecheniya ustoychivogo razvitiya khozyaystvuyushchego sub"ekta // Vzglyad molodykh uchenykh na problemy ustoychivogo razvitiya: Sbornik nauchnykh statey po rezul'tatam I kongressa molodykh uchenykh po problemam ustoychivogo razvitiya / Finuniversitet, Sovet molodykh uchenykh; pod red. E.N. Kharitonovoy, P.S. Selezneva, K.A. Artamonovoy. M.: Finuniversitet, 2016. [Elektronnyy resurs] URL: <http://elib.fa.ru/rbook/kharitonova.pdf> (data obrashcheniya 14.05.2016).
10. Ivanitskiy V.S. Otsenka ekonomicheskoy effektivnosti funktsionirovaniya predpriyatiya v rynochnykh usloviyakh: diss. kand. ekon. nauk: 08.00.05. – Ekaterinburg, 2003. – 149 c.
11. Kaplan, R. Sbalansirovannaya sistema pokazateley. Ot strategii k deystviyu Tekst / R. Kaplan, D. Norton. 2-e izd., ispr. i dop.; per. s angl. - M.: ZAO «Olimp-Biznes», 2006 g. [Elektronnyy resurs]. URL: <http://www.e-reading-lib.org> (data obrashcheniya 10.03.2015).
12. Krivoshapka I., Kozhevina O. Otsenka effektivnosti upravleniya: usloviya, zadachi i gotovye otvety // Effektivnoe antikrizisnoe upravlenie. 2014. №6 (87). S. 34-39.
13. Mazurova I.I., Belozerova N.P., Leonova T.M., Podshivalova M.M. Analiz effektivnosti deyatel'nosti predpriyatiya: Uchebnoe posobie. - SPb.: Izd-vo SPbGUEF, 2010. - 113 s.
14. Minin B.A., Radin V.B., Serebryannikov V.V., Terekhov A.G., Tikhonov R.M.. Audit effektivnosti proektov i programm. Novometriya, kvalimetriya i sertifikatsiya produktsii i proizvodstv. Otv. red. - prof., doktor ekonomicheskikh nauk Minin B.A. - M.: Ekonomika, 2008.
15. Mikhalko E.R. Proektirovanie sistem upravleniya riskami khozyaystvuyushchikh sub"ektov / Mikhalko E.R., Dadalko A.V. - Minsk: IVTs Minfina, 2010 g., 212 s.
16. Niyazova M.V. Problemy otsenki effektivnosti predprinimatel'skoy deyatel'nosti byudzhethnykh vuzov // Universitetskoe upravlenie. – 2003. – №3 (26).
17. Rogov M. «Zolotoy standart» risk-menedzhmenta. Depozitarium, №9, [115], 2012, s. 15-25.
18. Suvorov A.I. Sistema sbalansirovannykh pokazateley deyatel'nosti predpriyatiya kak osnova realizatsii ego strategicheskikh tseley. [Elektronnyy resurs]. URL: [www.cpeb.ru/analic1\\_4.html](http://www.cpeb.ru/analic1_4.html) (data obrashcheniya 09.03.2015).
19. Tikin V.S. Nematerial'noe stimulirovanie v menedzhmente. Yoshkar-Ola: Mariyskiy gos. un-t, 2003. S. 24.