

**УДК 658.155; 338.242.2****Методологические аспекты оценки стратегии менеджмента риска организации****Боровкова Виктория Анатольевна**

Доктор экономических наук, доцент,  
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли,  
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,  
195251, Российская Федерация, Санкт-Петербург, ул. Политехническая, 29;  
e-mail: vaborovkova@mail.ru

**Боровкова Валерия Анатольевна**

Кандидат экономических наук, доцент,  
Институт промышленного менеджмента, экономики и торговли,  
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,  
195251, Российская Федерация, Санкт-Петербург, ул. Политехническая, 29;  
e-mail: borovkova\_valeri@mail.ru

**Аннотация**

В условиях сложных и противоречивых процессов, протекающих сегодня в российской экономике, обеспечение устойчивого сбалансированного развития организации путем элиминирования рискованных ситуаций требует развития теоретико-методологических и практических аспектов оценки рискованной стратегии, так как без адекватной оценки невозможно ни сформировать стратегию, ни адаптировать ее к изменяющимся обстоятельствам. В статье рассмотрены возможные методические подходы к проведению оценки и представлен авторский подход к оценке и методика для оценки эффективности реализации стратегии в области управления рисками. Обеспечение результативности экономической деятельности организации зависит от наличия действенной стратегии менеджмента риска. Проведенные исследования свидетельствуют о том, что при наличии множества стандартных методик оценки стратегий, существует необходимость в развитии теоретико-методологических основ оценки РС организаций различных секторов экономики и разработке предложений по повышению результативности ее реализации на современном этапе. Расширяя и углубляя применяемые в теории и практике подходы к оценке РС, авторами разработан интегральный (комплексный) подход к оценке эффективности РС, предполагающий использование совокупности методов и комплекса мероприятий, включающий количественный и качественный аспект, и предложена методика оценки эффективности реализации РС.

**Для цитирования в научных исследованиях**

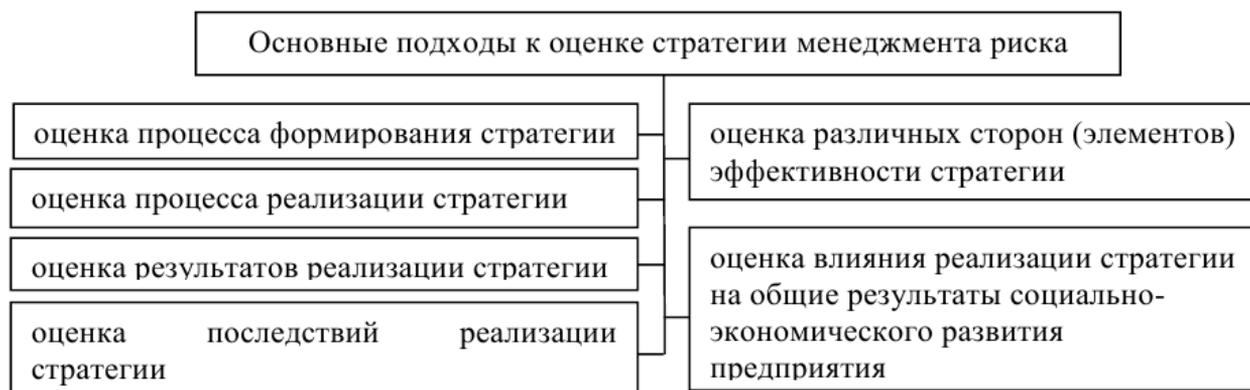
Боровкова В.А., Боровкова В.А. Методологические аспекты оценки стратегии менеджмента риска организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Том 8. № 3А. С. 27-38.

**Ключевые слова**

Риск, менеджмент, стратегия, оценка, организация, экономика.

## Введение

Сложность разработки методик оценки стратегий менеджмента риска (стратегий риск-менеджмента, рисков стратегий – РС) предопределяется тем, что каждая стратегия уникальна. Анализ трудов в области стратегического управления [Ансофф, 1999; Джонсон, 2007; Минцберг, Куин, Гошал, 2001; Портер, 2005], позволяет авторам прийти к заключению, что применяются различные подходы к оценке стратегий организаций, которые можно разделить на следующие блоки (см. рис. 1).



**Рисунок 1 – Основные подходы к оценке стратегии менеджмента риска**

Оценка РС, как и любой стратегии, возможна несколькими способами: путем соотнесения разработанных планов и достигнутых на их основе результатов; путем оценки отдельных индикаторов, численно характеризующих результативность стратегии; методом соизмерения затрат и выгод от мероприятий стратегии; путем сравнения полученных результатов реализации стратегии с возможными результатами развития без осуществления стратегии; путем оценки степени достижения поставленных стратегией целей.

Обоснованность, сбалансированность, применимость ключевых показателей оценки стратегии является важной методологической проблемой.

В современных экономических исследованиях и в отдельных документах, нет единого понимания сущности стратегии менеджмента риска организации и единого подхода к решению проблемы ее оценки. Это связано, прежде всего, с тем, что не существует общепризнанных однозначных трактовок самих понятий «риск», «менеджмент риска» и «стратегия». Что в свою очередь объясняется тем, что риск-менеджмент в настоящее время представляет собой еще недостаточно изученную сферу управленческой деятельности, нет устоявшейся концепции его понятий [Боровкова, 2011, 11], сложностью, многогранностью, междисциплинарностью понятий, а также недостаточной теоретической и практической разработанностью проблемы управления рисками.

Обобщая разнообразные воззрения отечественных и зарубежных ученых и специалистов [Альгин, 2008; Ансофф, 1999; Балабанов, 1996; Грядов, 1994; Джонсон, 2007; Мескон, Альберт, Хедоури, 1997; Минцберг, Куин, Гошал, 2001; Портер, 2005], принимая во внимание международные и национальные стандарты по управлению рисками [ISO Guide 73:2009; ГОСТ Р 51897-2011; ISO 31000:2009; ГОСТ Р ИСО 31000-2010; RMS FERMA; COSO ERM Integrated Framework; ГОСТ Р 52806-2007], авторы пришли к выводу, что стратегия менеджмента риска

организации – это скоординированная по задачам, срокам, компетенциям и ресурсам система целей, принципов и решений, направленных на достижение программного уровня риск-менеджмента организации, реализуемая в планах комплекса мероприятий организационного, нормативно-правового, социально-экономического, научно-технического характера, в программах управления рисками для обеспечения устойчивости, сбалансированности, безопасности, эффективности, когерентности, конкурентоспособности организации в условиях риска. Данное определение концентрируется непосредственно на достижении конкретных целей организации, и является основой для оценки РС.

### **Интегральный подход к оценке стратегии менеджмента риска**

Определение РС отражает важные для оценки фундаментальные положения:

- рисковая стратегия организации:

- интегрирована в общую стратегию организации; формируется в рамках ее миссии, концепции, целей, конкурентных и функциональных стратегий, ценностей, корпоративной культуры, действующего законодательства; является комплексной, многоуровневой, многофункциональной, неоднородной, когерентной, конвергентной; индивидуальна для каждой организации; используется всей организацией, на каждом ее уровне и в каждом подразделении; отражается в документах организации;

- определяет отношение организации к рискам, формулирует основные положения управления рисками, систему различных мероприятий, необходимых для использования на различных этапах бизнес процессов; нацелена на системную, скоординированную работу по эффективному реагированию на различные воздействия; определяет, какой способ реагирования на риск в организации предпочтителен;

- позволяет более эффективно распределять и использовать корпоративные ресурсы; обеспечивает оптимальный баланс между ростом организации, ее прибыльностью и рисками; играет ключевую роль в создании нормального социально-психологического климата, коллективной ответственности за принятие рискованных решений; способствует обеспечению охраны труда, окружающей среды, техники безопасности, прав потребителей;

реализация РС:

-представляет собой систематический, непрерывный, развивающийся, итеративный и своевременно реагирующий на изменения процесс; осуществляется сотрудниками на всех уровнях организации; основана на эффективно функционирующем механизме риск-менеджмента, на результативном мониторинге реализации программы управления рисками;

-связывает в органичное целое цели, компетенции, ресурсы и процессы, протекающие внутри и вне организации, обеспечивая репутацию и устойчивое развитие; способствует максимизации стоимости организации;

-позволяет учитывать восприятия и намерения внешних и внутренних заинтересованных сторон; обеспечивает коммуникацию, эффективный обмен информацией, синхронизацию взаимодействия заинтересованных сторон;

-предполагает четкое распределение полномочий, зон ответственности и подотчетности в рамках всей организации; помогает обеспечить эффективность процесса подготовки отчетности и соблюдение законодательных и нормативных актов.

Для всесторонней оценки рискованной стратегии авторы предлагают использовать интегральный (комплексный) подход (см. рис. 2).



**Рисунок 2 – Интегральный подход к оценке стратегии менеджмента риска**

Представленный подход дает возможность системно и комплексно исследовать РС в целом и ее элементы, многообразные факторы внутренней и внешней среды организации. Он

универсален, применим ко всем видам организаций, позволяет в каждом конкретном случае оценить эффективность РС и найти пути ее совершенствования. При этом могут применяться уже существующие методики количественной и качественной оценки. Практическое применение данного подхода позволяет наиболее рационально построить и упростить аналитическую работу, накапливать опыт организации по оценке РС, способствует усилению контроля над деятельностью организации.

### Методика оценки эффективности реализации РС

В рамках данного подхода предлагаем методику оценки эффективности реализации РС, которая состоит из следующих этапов (см. рис. 3).

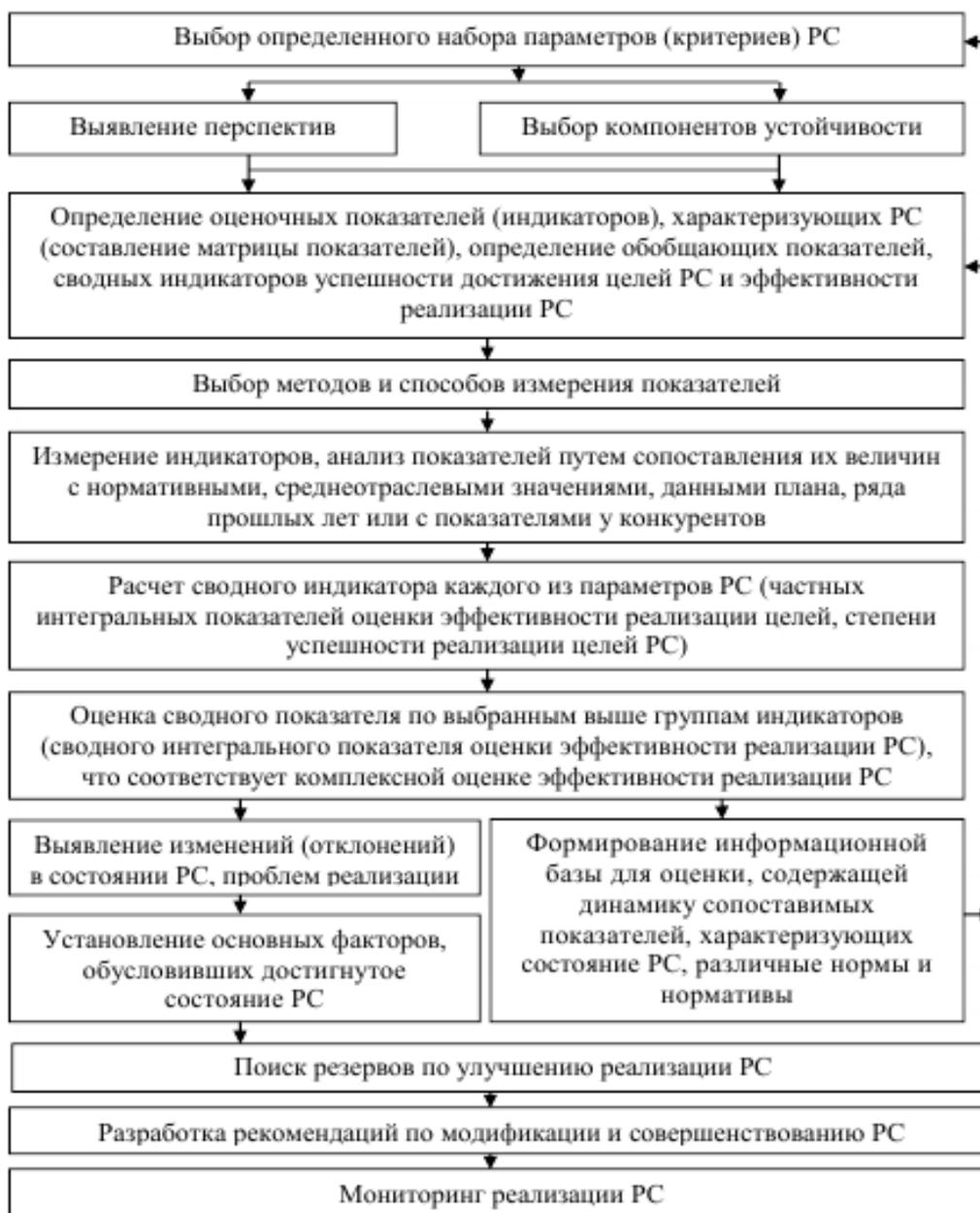


Рисунок 3 – Алгоритм оценки эффективности реализации рискованной стратегии

В основе методики лежат следующие положения:

Во-первых, в связи с тем, что РС, по сути, является суммой ряда целей, то оценка эффективности ее реализации возможна путем совокупной оценки степени достижения (успешности реализации) поставленных стратегией целей. По мнению авторов, комплексной (портфельной) целью РС является придание максимальной устойчивости деятельности организации, которая включает в себя следующие цели:

- 1) Обеспечение сбалансированности рисков организации.
- 2) Повышение комплексной безопасности организации.
- 3) Рост эффективности деятельности организации.
- 4) Повышение согласованности и эффективности взаимодействия организации.
- 5) Рост конкурентоспособности организации.

Данная группировка целей РС позволяет сфокусироваться с одной стороны на определенных аспектах управления рисками организации, они соотносятся с готовностью организации идти на риск, с другой стороны являются аспектами обеспечения устойчивости организации.

Цели являются понятными и измеримыми, поэтому их можно использовать в качестве основных критериев оценки эффективности реализации РС, которая осуществляется путем оценки сводного интегрального показателя, рассчитанного на основе частных интегральных показателей оценки успешности (эффективности) реализации целей РС и значимости целей.

Во-вторых, в основе оценки эффективности реализации РС в целом и ее каждой цели должны лежать показатели устойчивости. Устойчивость организации (resilience) – это способность организации к адаптации в сложной и изменчивой окружающей среде [ГОСТ Р 51897-2011, 2012, 13]. Именно риск-менеджмент дает возможность организации повышать свою устойчивость [ГОСТ Р ИСО 31000-2010, 2012, 5]. Использование методов риск-менеджмента помогает организациям обеспечивать устойчивость к прогнозируемым изменениям [ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011, 2012, 33]. Система показателей общей устойчивости и их измерение (как один из подходов к определению готовности организации к риску) позволяет в полной мере отобразить уровень устойчивости и провести адекватную оценку рискованной стратегии.

В-третьих, система показателей оценки РС должна формироваться с учетом принципов и технологий системы сбалансированных показателей, обеспечивающей систематизированное, полное управление всей совокупностью целей и учитывающей все наиболее важные аспекты бизнеса.

В-четвертых, в процессе оценки должны быть учтены интересы всех внутренних и внешних заинтересованных сторон. Очень важно оценивать насколько РС соответствует ожиданиям конкретных групп.

В-пятых, в связи с тем, что РС является частью комплексной стратегии организации, ее оценка должна осуществляться в рамках стандартных этапов стратегического планирования, процессов «управления, контроля и принятой в фирме системы вознаграждения» [Минцберг, 2001, 121].

В-шестых, оценка эффективности реализации РС должна осуществляться с учетом отраслевых особенностей функционирования организации, и специфики конкретной организации.

Рассмотрим данный подход к оценке РС и методику оценки эффективности реализации РС на примере розничного торгового предприятия.

Торговля как один из динамично развивающихся секторов экономики обладает рядом характерных особенностей [Боровкова, 2011, 17-22; Боровкова, 2004, 86-92], которые

обуславливают специфику РС и ее оценки. Данные отраслевые особенности были приняты авторами во внимание при формировании системы индикаторов оценки РС, основанной на показателях устойчивости организации. Для оценки РС розничного торгового предприятия (ТП) были выбраны следующие компоненты общей устойчивости: финансовая, коммерческая, управленческая, рисковая, технико-технологическая, организационная, социальная и соответствующий им набор показателей.

Отраслевые особенности торговли, повышенное внимание к проблемам защиты прав потребителей, экологической и др. безопасности и социальной ответственности бизнеса предопределяет необходимость трансформации классического варианта ССП (финансы, клиенты, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие персонала) [Каплан, Нортон, 2013] и выделения следующих перспектив: финансы, сотрудники, качество товаров и обслуживания, собственники, потребители, контрагенты, конкуренты, государство, оценка которых позволяет комплексно и системно учитывать требования (ожидания) заинтересованных сторон.

Существует прямая взаимосвязь между целями РС, тем, чего организация стремится достичь (устойчивостью), и перспективами деятельности организации, представляющими собой действия, необходимые для достижения целей. Их интеграция позволяет обеспечить систематизированное управление всей совокупностью индикаторов, упростив процедуру их выявления.

Поскольку при проведении оценки невозможно охватить абсолютно все аспекты реализации РС, из всего многообразия характеристик предлагается принимать в расчет семь компонентов устойчивости и восемь перспектив наиболее значимых для адекватного представления РС ТП, и соответствующие им индикаторы (см. табл. 1). Используем систему показателей, состав которой является, по нашему мнению, актуальным, доступно измеримым, минимально необходимым, компактным, сопоставимым, максимально охватывающим все критические области, влияющие на реализацию РС, и достаточным для отображения ее результативности. Индикаторы оценки РС могут быть выбраны произвольно, на усмотрение специалиста. Перечень индикаторов должен регулярно пересматриваться в связи со сменой приоритетов, появлением других целей, структуры и среды.

**Таблица 1 – Система показателей оценки РС розничного ТП**

Перспективы Устойчивость	Финансы	Сотрудники	Потребители	Качество товаров и обслуживания	Собственники	Контрагенты	Конкуренты	Государство
Финансовая	Коэффициент финансовой устойчивости (K <sub>1</sub> )	Рентабельность использования торговых площадей (K <sub>2</sub> )	Рентабельность продаж (K <sub>3</sub> )	Товарооборотность (K <sub>4</sub> )	Рентабельность собственного капитала (K <sub>5</sub> )	Коэффициент абсолютной ликвидности (K <sub>6</sub> )	Коэффициент текущей ликвидности (K <sub>7</sub> )	Коэффициент автономии (K <sub>8</sub> )
Коммерческая	Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности (K <sub>9</sub> )	Коэффициент сохранения постоянных потребителей (K <sub>10</sub> )	Коэффициент привлекательности потребителей (K <sub>11</sub> )	Коэффициент неответственности товаров (K <sub>12</sub> )	Уровень внедрения новых стандартов обслуживания (K <sub>13</sub> )	Удельный вес ТП, реализующих схожий ассортимент (K <sub>14</sub> )	Степень узнаваемости торговой марки (бренда) покупателем (K <sub>15</sub> )	Доля рынка предприятия (K <sub>16</sub> )

Перспективы Устойчивость	Финансы	Сотрудники	Потребители	Качество товаров и обслуживания	Собственники	Контрагенты	Конкуренция	Государство
Управленческая	Интегральный показатель эффективности использования трудовых ресурсов (K <sub>17</sub> )	Уровень мотивации (K <sub>18</sub> )	Уровень квалификации кадров (K <sub>19</sub> )	Уровень координации (K <sub>20</sub> )	Уровень затрат на разработку управленческого регламента управления рисками (K <sub>21</sub> )	Уровень стабильности кадров (K <sub>22</sub> )	Коэффициент повышения профессионального уровня сотрудников (K <sub>23</sub> )	Коэффициент своевременного предоставления отчетности (K <sub>24</sub> )
Рисковая	Рискоемкость (K <sub>25</sub> )	Уровень управляемости рисками (K <sub>26</sub> )	Уровень полноты информации (K <sub>27</sub> )	Уровень стабильности риск-менеджмента (K <sub>28</sub> )	Коэффициент риска (K <sub>29</sub> )	Степень эффективности взаимодействия с контрагентами (K <sub>30</sub> )	Уровень внедрения риск-менеджмента (K <sub>31</sub> )	Эффективность риск-менеджмента (K <sub>32</sub> )
Технико-технологическая	Интегральный показатель эффективности использования основных фондов (K <sub>33</sub> )	Уровень обеспечения сохранности ТМЦ (K <sub>34</sub> )	Коэффициент обновления основных фондов (K <sub>35</sub> )	Коэффициент внедрения информационных технологий (K <sub>36</sub> )	Коэффициент обеспеченности интеллектуальной собственностью (K <sub>37</sub> )	Доля инновационных технологических рисков менеджмента (K <sub>38</sub> )	Коэффициент инновационной активности (K <sub>39</sub> )	Коэффициент сертифицированных товаров и услуг (K <sub>40</sub> )
Организационная	Интегральный показатель эффективности использования затрат (K <sub>41</sub> )	Показатель неопределенности деятельности (K <sub>42</sub> )	Уровень доступности услуг (K <sub>43</sub> )	Уровень организационной культуры (K <sub>44</sub> )	Уровень поддержки сотрудников (K <sub>45</sub> )	Уровень стабильности взаимодействия с контрагентами (K <sub>46</sub> )	Уровень оперативности прохождения информации (K <sub>47</sub> )	Коэффициент своевременности получения разрешительных документов (K <sub>48</sub> )
Социальная	Доля штрафов в прибыли (K <sub>49</sub> )	Уровень удовлетворенности сотрудников (K <sub>50</sub> )	Уровень удовлетворенности потребителей (K <sub>51</sub> )	Удельный вес обратившихся с жалобами в систему защиты прав потребителей (K <sub>52</sub> )	Уровень удовлетворенности собственников (K <sub>53</sub> )	Уровень удовлетворенности контрагентов (K <sub>54</sub> )	Степень участия ТП в социальных проектах (K <sub>55</sub> )	Уровень удовлетворенности государства (K <sub>56</sub> )

Данные показатели могут быть проанализированы путем сопоставления их величин с нормативными, среднеотраслевыми значениями, данными плана, ряда прошлых лет или с показателями у конкурентов.

Для упрощения расчета, из представленной матрицы индикаторов выбираются показатели, которые, адекватно отражают степень успешности реализации основных целей РС с учетом специфических особенностей каждого ТП. Это можно сделать различными способами: по усмотрению специалиста, занимающегося данным вопросом, методами экспертных оценок или путем использования двудольного графа, вершины которого обозначают с одной стороны отдельные показатели, с другой их параметры. Частные интегральные показатели оценки эффективности реализации каждой из пяти целей РС представлены в таблице 2.

**Таблица 2 – Показатели оценки эффективности реализации целей РС**

Цель	Интегральный показатель оценки эффективности реализации цели
1. Обеспечение сбалансированности рисков ( $I_1$ )	$I_1 = \sqrt[7]{K_1 \times K_{21} \times K_{25} \times K_{26} \times K_{27} \times K_{28} \times K_{38}}$
2. Повышение комплексной безопасности ( $I_2$ )	$I_2 = \sqrt[7]{K_7 \times K_{19} \times K_{29} \times K_{32} \times K_{34} \times K_{47} \times K_{49}}$
3. Рост эффективности деятельности ( $I_3$ )	$I_3 = \sqrt[7]{K_2 \times K_3 \times K_4 \times K_9 \times K_{17} \times K_{33} \times K_{41}}$
4. Повышение согласованности и эффективности взаимодействия ( $I_4$ )	$I_4 = \sqrt[7]{K_{20} \times K_{44} \times K_{50} \times K_{51} \times K_{53} \times K_{54} \times K_{56}}$
5. Рост конкурентоспособности ( $I_5$ )	$I_5 = \sqrt[7]{K_{10} \times K_{23} \times K_{31} \times K_{35} \times K_{36} \times K_{39} \times K_{43}}$

Первые семь индикаторов оценки эффективности реализации каждой цели РС могут измеряться как в абсолютных, так и в относительных величинах. Интегральный показатель эффективности реализации каждой из целей РС – по данным темпов его изменения (по сравнению с прогнозными показателями, показателями у конкурентов или аналогичных предприятий и в динамике), например, с использованием следующей формулы:

$$T_{i_i} = I_{i1} / I_{i0} \times 100, \quad (1)$$

где  $T_{i_i}$  – темп изменения (роста или снижения) интегрального показателя эффективности реализации  $i$ -той цели РС;  $I_{i1}$ ,  $I_{i0}$  – отчетное и базисное значение интегрального показателя эффективности реализации  $i$ -той цели РС.

Для комплексной оценки эффективности реализации РС организации используется модель, основанная на расчете сводного интегрального показателя на базе частных интегральных показателей оценки успешности реализации основных целей РС с учетом значимости каждой цели:

$$I_{\text{эсмп}} = \frac{\sum_{i=1}^n I_i \times d_i}{n}, \quad (2)$$

где  $I_{\text{эсмп}}$  – интегральный показатель оценки эффективности реализации РС;  $n$  – количество оцениваемых целей;  $I_i$  – интегральный показатель эффективности реализации  $i$ -той цели РС;  $d_i$  – весовой коэффициент, характеризующий значимость  $i$ -той цели (степень влияния  $i$ -го критерия определяется либо экспертным методом, либо с помощью формулы Фишберна).

Изучать этот комплексный показатель необходимо сопоставлением его величины с данными плана, ряда прошлых лет или с показателями у конкурентов.

## Заключение

Обеспечение результативности экономической деятельности организации зависит от наличия действенной стратегии менеджмента риска. Проведенные исследования свидетельствуют о том, что при наличии множества стандартных методик оценки стратегий, существует необходимость в развитии теоретико-методологических основ оценки РС организаций различных секторов экономики и разработке предложений по повышению результативности ее реализации на современном этапе.

Расширяя и углубляя применяемые в теории и практике подходы к оценке РС, авторами разработан интегральный (комплексный) подход к оценке эффективности РС, предполагающий использование совокупности методов и комплекса мероприятий, включающий количественный и качественный аспект, и предложена методика оценки эффективности реализации РС.

В отличие от уже существующих методик, предложенная методика предполагает измерение интегрального показателя оценки эффективности реализации РС организации на основе всесторонней оценки эффективности реализации ее основных целей, на базе показателей устойчивости организации, с учетом основных перспектив, ожиданий заинтересованных сторон, факторов внешней и внутренней среды организации, учета взаимосвязи и адаптации к окружающей среде.

Отличительной особенностью вышеизложенного подхода и методики, основывающихся на принципах сравнимости, сопоставимости, комплексности, воспроизводимости, рациональной ограниченности, является то, что они являются доступными, наглядными, адаптивными, учитывают изменения, происходящие в окружении организации, а также ожидания внутренних и внешних заинтересованных сторон. Поэтому их применение будет способствовать объективной и обоснованной оценке социально-экономической эффективности реализации РС и выявлению направлений ее совершенствования.

Предлагаемые подход и методика обладает рядом преимуществ: 1) позволяют количественно измерять и анализировать эффективность реализации РС, использовать любое количество наиболее значимых с точки зрения влияния на эффективность реализации РС характеристик организации, целей, и их количественных измерителей; 2) позволяют сравнивать достигнутый уровень эффективности реализации РС с нормативным, среднеотраслевым, в динамике и с показателями других организаций; 3) позволяют повысить управляемость и эффективность деятельности, снизить риски и обеспечить конкурентные преимущества; сократить время принятия управленческих решений; 4) повышают эффективность взаимодействия и взаимопонимания между участниками реализации РС; позволяют обеспечивать своевременную адаптацию стратегических целей организации к постоянно изменяющимся условиям среды; 5) результаты оценки могут выступать как средство систематизации информации, накопления знания (опыта), упреждения критических ситуаций, выявления имеющихся недостатков и резервов, определения мер по повышению эффективности реализации РС. Данный подход и методика могут использоваться в практической деятельности организаций.

## Библиография

1. Альгин А.П. Рискология и синергетика в системе управления. Петрозаводск, 2008. 103 с.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб, 1999. 416 с.
3. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. М, 1996. 192 с.

4. Боровкова В.А. Риск-менеджмент. СПб., 2011. 144 с.
5. Боровкова В.А. Управление рисками в торговле. СПб., 2004. 288 с.
6. ГОСТ Р 51897-2011. Руководство ИСО 73:2009 «Менеджмент риска. Термины и определения». М.: Стандартинформ, 2012. 19 с.
7. ГОСТ Р ИСО 31000-2010. Менеджмент риска. Принципы и руководство. ISO 31000:2009 Risk management – Principles and guidelines (IDT). М.: Стандартинформ, 2012. 24 с.
8. ГОСТ Р 52806-2007 Менеджмент рисков проектов. Общие положения. М.: Стандартинформ, 2009. 24 с.
9. ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011. Менеджмент риска. Методы оценки риска. ISO/IEC 31010:2009 Risk management – Risk assessment techniques (IDT). М.: Стандартинформ, 2012. 74 с.
10. Грядов С.И. Риск и выбор стратегии в предпринимательстве. М., 1994. 46 с.
11. Джонсон Д. Корпоративная стратегия: теория и практика. М., 2007. 800 с.
12. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. М, 2013. 320 с.
13. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М, 1997. 493 с.
14. Минцберг Г. Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции, проблемы, решения. СПб, 2001. 688 с.
15. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М, 2005. 454 с.
16. COSO ERM Integrated Framework (Управление рисками организаций. Интегрированная модель. Краткое изложение. Концептуальные основы). URL: [http://www.coso.org/documents/coso\\_erm\\_executivesummary\\_russian.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_russian.pdf)
17. ISO Guide 73:2009. Менеджмент рисков. URL: [http://www.iso.org/iso/ru/catalogue\\_detail?csnumber=44651](http://www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail?csnumber=44651)
18. ISO 31000:2009. Менеджмент рисков. Принципы и руководящие указания. URL: [http://www.iso.org/iso/ru/catalogue\\_detail?csnumber=43170](http://www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail?csnumber=43170)
19. Risk Management Standart FERMA (Federation of European Risk Management Association). URL: [http://rrms.ru/upload/common/doc/Doc-pdf\\_RU\\_2005.pdf](http://rrms.ru/upload/common/doc/Doc-pdf_RU_2005.pdf)

## Methodological aspects of estimate of entity risk management strategy

**Viktoriya A. Borovkova**

Doctor of Economics, Associate Professor,  
Institute of Industrial Management, Economics and Trade,  
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University,  
195251, 29, Politekhnikeskaya st., St. Petersburg, Russian Federation;  
e-mail: vaborovkova@mail.ru

**Valeriya A. Borovkova**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Institute of Industrial Management, Economics and Trade,  
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University,  
195251, 29, Politekhnikeskaya st., St. Petersburg, Russian Federation;  
e-mail: borovkova\_valeri@mail.ru

### Abstract

The article deals with the methodological approaches of the estimate entity risk management strategy. The article aims to develop methodological and practical aspects of the estimation of the risk management strategy, an economic and mathematical model for assessing the effectiveness of the risk management strategy at the entity level. The research involves general methods for studying socio-economic phenomena and processes (comprehensiveness, consistency, observation, comparison, analysis, synthesis, deduction, graphical, tabular methods, etc.), methods of system analysis, and economic and mathematical modeling. The article indicates the modern

methodological approaches to estimation of the risk management strategy. The authors made own interpretation of entity risk management strategy, present there's integral approach to estimation of the risk management strategy and the integral model for integrated assessment of the effectiveness of the implementation of risk management strategy at the entity level. The approach to assessing the effectiveness of MS suggests the use of a set of methods and a set of measures, including a quantitative and qualitative aspect, and a methodology for assessing the effectiveness of implementing MS. Explore objectives, characteristic features, particulars, indicates, technology of estimate of the risk management strategy in trade. The realization of the proposed integral methodological approach and model will facilitate of increase of efficiency of the entity risk management strategy, risk-management system and entity as a whole.

### For citation

Borovkova A.V., Borovkova A.V. (2018) Metodologicheskie aspekty otsenki strategii menedzhmenta riska organizatsii [Methodological aspects of estimate of entity risk management strategy]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 8 (3A), pp. 27-38.

### Keywords

Risk, management, strategy, estimate, entity, economics.

### References

1. Algin A.P. (2008) *Riskologiya i sinergetika v sisteme upravleniya* [Risk studies and synergetics in a control system]. Petrozavodsk.
2. Ansoff I. (1999) *Novaya korporativnaya strategiya* [New corporate strategy]. St. Petersburg.
3. Balabanov I.T. (1996) *Risk-menedzhment* [Risk management]. Moscow.
4. Borovkova V.A. (2011) *Risk-menedzhment* [Risk management]. St. Petersburg.
5. Borovkova V.A. (2004) *Upravlenie riskami v trgovle* [Risk management in trade]. St. Petersburg.
6. *COSO ERM Integrated Framework (Enterprise Risk management. The integrated model. Summary. Conceptual bases)*. Available at: [http://www.coso.org/documents/coso\\_erm\\_executivesummary\\_russian.pdf](http://www.coso.org/documents/coso_erm_executivesummary_russian.pdf) (accessed: 3/15/2018)
7. *GOST P 51897-2011. Rukovodstvo ISO 73:2009 «Menedzhment riska. Terminy i opredeleniya»* [Management of ISO 73:2009 "Risk Management. Terms and definitions"]. Moscow: Standartinform Publ.
8. *GOST P ISO 31000-2010. Menedzhment riska. Printsipy i rukovodstvo* [Risk management. Principles and guidelines. ISO 31000:2009 Risk management – Principles and guidelines (IDT)]. Moscow: Standartinform Publ.
9. *GOST P 52806-2007. Menedzhment riskov proektov. Obshchie polozheniya* [Management of Risks of Projects. General provisions]. Moscow: Standartinform Publ.
10. *GOST P ISO/MEK 31010-2011. Menedzhment riska. Metody otsenki riska* [Risk management. Risk assessment methods. ISO/IEC of 31010:2009 Risk management – Risk assessment techniques (IDT)]. Moscow: Standartinform Publ.
11. Gryadov S.I. (1994) *Risk i vybor strategii v predprinimatel'stve* [Risk and the choice of strategy in business]. Moscow.
12. Johnson D. (2007) *Corporate strategy: theory and practical*. Moscow.
13. *ISO Guide 73:2009. Risk management. Terms and definitions*. Available at: [http://www.iso.org/iso/ru/catalogue\\_detail?csnumber=44651](http://www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail?csnumber=44651) (accessed: 3/15/2018)
14. *ISO 31000:2009. Risk management. Principles and guidelines*. Available at: [http://www.iso.org/iso/ru/catalogue\\_detail?csnumber=43170](http://www.iso.org/iso/ru/catalogue_detail?csnumber=43170) (accessed: 3/15/2018)
15. Kaplan R., Norton D. (2013) *Balanced Scorecard. From strategy to action*. Moscow.
16. Meskon M., Albert M., Hedouri F. (1997) *Management bases*. Moscow.
17. Mincberg G., Kuinn J.B., Goshal S. (2001) *Strategic process. Concepts, problems, decisions*. St. Petersburg.
18. Porter M. (2005) *Competitive strategy: Technique of the analysis of branches and Competitors*. Moscow.
19. Risk Management Standart FERMA (Federation of European Risk Management Association). Available at: [http://rrms.ru/upload/common/doc/Doc-pdf\\_RU\\_2005.pdf](http://rrms.ru/upload/common/doc/Doc-pdf_RU_2005.pdf) (accessed: 3/15/2018)