

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Владимирский государственный университет  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

На правах рукописи

**Загвозкина Татьяна Александровна**

**Экосистемное развитие  
риск-менеджмента контрольно-регуляторных организаций**

5.2.6. Менеджмент

Диссертация на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель –  
доктор экономических наук, профессор  
Тесленко Ирина Борисовна

Владимир – 2025

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|   |     |
|---|-----|
| ВВЕДЕНИЕ.....   | 4   |
| Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭКОСИСТЕМНОГО ПОДХОДА<br>К УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ.....  | 13  |
| 1.1. Риски и система управления рисками организации .....   | 13  |
| 1.2. Двойственная природа рисков и особенности деятельности организаций,<br>осуществляющих контрольно-регуляторные функции.....             | 24  |
| 1.3. Сущность экосистемного подхода к управлению рисками .....  | 37  |
| Глава 2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НЕКОММЕРЧЕСКИХ<br>ОРГАНИЗАЦИЙ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИХ КОНТРОЛЬНО-РЕГУЛЯТОРНЫЕ<br>ФУНКЦИИ.....                   | 49  |
| 2.1. Институциональные основы формирования и функционирования системы<br>управления рисками некоммерческих организаций.....                 | 49  |
| 2.2. Особенности действующей системы управления рисками некоммерческих<br>организаций, осуществляющих контрольно-регуляторные функции ..... | 62  |
| 2.3. Методическое обеспечение экосистемного управления рисками<br>некоммерческих организаций.....   | 77  |
| Глава 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ<br>НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИХ<br>КОНТРОЛЬНО-РЕГУЛЯТОРНЫЕ ФУНКЦИИ..... | 88  |
| 3.1. Совершенствование подходов к систематизации и учету рисков<br>некоммерческих организаций-участников экосистемы .....                   | 88  |
| 3.2. Построение экосистемы управления рисками некоммерческих организаций,<br>осуществляющих контрольно-регуляторные функции.....            | 100 |
| 3.3. Оценка результатов реализации экосистемного подхода к управлению<br>рисками некоммерческими организациями.....                         | 109 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....  | 125 |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....  | 128 |

|  |     |
|--|-----|
| Приложение А (справочное) – Анализ определений понятия «риск».....   | 146 |
| Приложение Б (справочное) – Анализ определений понятия «управление<br>рисками» («риск-менеджмент») .....                 | 149 |
| Приложение В (справочное) – Сущность принципов эффективного<br>риск-менеджмента организации по стандарту ИСО 31000 ..... | 152 |
| Приложение Г (обязательное) – Развернутая классификация рисков.....  | 153 |
| Приложение Д (обязательное) – Показатели для оценки результатов СУР ФК,<br>ФКУ «ЦОКР».....                               | 155 |
| Приложение Е (обязательное) – Балльная оценка СУР участника экосистемного<br>взаимодействия и её критерии .....          | 156 |
| Приложение Ж (обязательное) – Балльная оценка экосистемного управления<br>рисками и её критерии .....                    | 158 |

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Управлять рисками важно для любой организации, принадлежащей как к государственному, так и к частному сектору экономики, осуществляющей деятельность в любой предметной области. Вместе с тем эффективная система риск-менеджмента организации должна строиться с учётом ряда факторов, таких как рискоёмкость разных видов деятельности, специфика функционала организаций, особенности взаимодействия с другими участниками экономической деятельности и др.

С учетом последних двух факторов значительный интерес представляет деятельность организаций, взаимодействие которых основано на непосредственной подконтрольности и (или) подчинённости одних организаций другим, т.е. на основе контрольно-регуляторного взаимодействия.

К таким организациям, в том числе, можно отнести и некоммерческие организации (НКО), имеющие основной целью осуществление определённых контрольных функций в отношении внешних контрагентов и (или) в отношении подведомственных и иных подконтрольных НКО организаций. Такие НКО могут при этом иметь многоуровневую структуру управления и взаимодействие, характеризующееся вертикальными и горизонтальными отношениями подчиненности и подконтрольности.

Несмотря на регламентацию взаимоотношений между такими НКО и то, что целью их создания и функционирования не является получение прибыли, риски в их деятельности возникают достаточно часто. Это риски, которые появляются как внутри каждой из этих организаций, так и во взаимодействии этих организаций между собой и внешними контрагентами. Последствия, связанные с наступлением рисков, делают важным их рассмотрение и предполагают определение направлений их преодоления.

Актуальность выбранной тематики обусловлена:

– узконаправленностью подхода к построению системы управления рисками (СУР) НКО, осуществляющих контрольно-регуляторные функции, его нацеленностью преимущественно на минимизацию внутренних рисков;

– наличием предпосылок для углубления теоретических основ формирования СУР, развития методического инструментария систематизации и учета рисков, оценки результатов управления рисками организаций, осуществляющих контрольно-регуляторные функции.

В силу названных обстоятельств СУР НКО, осуществляющих контрольно-регуляторные функции, требует совершенствования с точки зрения комплексного учета всего спектра выполняемых ими функций, т.е. предполагает использование экосистемного подхода.

**Степень научной разработанности исследуемой проблемы.** Вопросы природы, сущности и своеобразия рисков, управления ими являлись и являются предметом исследования многих авторов, в частности, Т. Бачкаи, Ф. Гальтона, К. Ф. Гаусса, Д.М. Кейнса, Г. Марковица, А. Маршалла, Д. Месена, Д. Мико, Д.С. Милля, Ф.Х. Найта, Д. Неймана, Н.У. Сениора, У. Шарпа, Й. Шумпетера, А.П. Альгина, А.Г. Байербах, И.Т. Балабанова, К.В. Балдина, А.П. Гарнова, В.М. Гранатурова, Н.В. Капустиной, Е.В. Каранина, П.А. Недотко, А.Е., В.С. Николаенко, Панягиной, И.М. Сыроежина, И.Б. Тесленко, Ю.В. Трифонова и др.

Тематику двойственной природы рисков, управления рисками в условиях экосистем затрагивали в своих работах А. Виллис, Дж. Мур, Е. Одум, А. Текелей, М.Г. Якобидес, А.М. Агаева, В.М. Безденежных, А.В. Быстров, А.Р. Вахитов, Р.М. Качалов, Г.Б. Клейнер, А.А. Кобылко, В.С. Левин, А.Н. Петров, В.И. Привалов, А.Г. Радайкин, А.С. Родионов, Ю.А. Слепцова, Т.О. Толстых, А.В. Царегородцев, В.П. Черданцев и др.

Проблемы риск-менеджмента НКО, в том числе осуществляющих контрольно-регуляторные функции, изучали М.Ю. Грядунов, В.И. Епифанова,

Э.И. Исаев, М.И. Климошенко, Д.А. Кутьева, Ю.А. Кутырев, С.В. Лебедева, Н.В. Парушина и др.

Изучение научных публикаций, посвященных вопросам управления рисками, показывает, что, как правило, основное внимание уделяется либо вопросам управления собственными рисками в деятельности организации (построение, функционирование системы внутреннего контроля и аудита), либо вопросам управления рисками во внешней среде, в деятельности других субъектов. Комплексно СУР НКО, для которых характерно контрольно-регуляторное взаимодействие с подведомственными организациями и внешними контрагентами, практически не рассматривается.

Кроме того, в настоящее время отсутствуют как обобщенное определение СУР НКО, осуществляющих контрольно-регуляторные функции, так и предметные научные исследования структурных элементов СУР таких НКО. Исходя из этого, выделяемые исследователями типичные характеристики СУР нельзя считать полностью отражающими содержание риск-менеджмента рассматриваемых НКО.

Анализ построения СУР НКО, осуществляющих контрольно-регуляторные функции, показывает, что в их деятельности риск-менеджмент ориентирован преимущественно на процессы управления собственными рисками, тогда как их функционал значительно шире.

**Научная гипотеза.** В исследовании сформулирован подход, согласно которому решение задачи управления рисками в рамках контрольно-регуляторного взаимодействия НКО с внешними контрагентами возможно на основе создания действенной экосистемы, которая позволит учесть специфическую природу рисков, устранить фрагментарность действующей СУР и перейти к её комплексному управлению.

**Объектом исследования** выступает СУР НКО, осуществляющих контрольно-регуляторные функции.

**Предметом исследования** является совокупность организационно-управленческих отношений, возникающих при реализации

риск-менеджмента НКО, осуществляющих контрольно-регуляторные функции в условиях экосистемного взаимодействия.

**Цель исследования** – дополнение теоретико-методических разработок и формирование комплексной СУР НКО, осуществляющих контрольно-регуляторные функции, на основе экосистемного подхода.

Поставленная цель позволила определить основные **задачи исследования**:

– дополнить с учетом экосистемного подхода понятийный аппарат: предложить расширенное толкование понятия «риск» и уточнить понятие «управление рисками» применительно к НКО, осуществляющим контрольно-регуляторные функции;

– выявить ограничения СУР НКО при выполнении контрольно-регуляторных функций, препятствующие реализации экосистемного подхода к риск-менеджменту НКО;

– определить дополнительные экосистемные характеристики СУР НКО, осуществляющих контрольно-регуляторные функции, которые в совокупности необходимо учитывать при выборе направлений совершенствования методического инструментария систематизации и учета рисков и разработке мероприятий по повышению результативности деятельности НКО, и предложить единый Классификатор рисков, позволяющий аккумулировать и систематизировать все виды рисков, управление которыми осуществляется в рамках экосистемы;

– разработать модельное представление экосистемы управления рисками, применение которого способствует повышению результативности контрольно-регуляторных функций НКО;

– предложить методику оценки результатов риск-менеджмента в экосистемных условиях, применение которой позволит комплексно отражать результаты функционирования системы управления НКО, осуществляющих контрольно-регуляторные функции.

**Область диссертационного исследования.** Научные положения диссертации соответствуют следующим пунктам Паспорта научных специальностей ВАК при

Министерства науки и высшего образования Российской Федерации по специальности 5.2.6. Менеджмент: п.16 «Теория и методология управления проектами. Процессы, методы, модели и инструменты управления проектами и программами. Управление рисками (риск-менеджмент)»; п.33 «Теория и практика управления некоммерческими организациями».

**Теоретической и методологической базой исследования** являются фундаментальные теории и концепции менеджмента, принципы, приёмы и подходы, которые используются при проведении исследований систем управления.

Теоретическую базу исследования составляют основные положения концепции риск-менеджмента, выдвинутые в трудах отечественных и зарубежных ученых.

Методологическая база исследования построена на принципах проблемно-ориентированного и экосистемного подходов, с учетом специфики деятельности НКО, осуществляющих контрольно-регуляторные функции.

**Методы исследования.** В диссертации использован обширный набор общих и специальных методов исследования, включающий наблюдение, сравнительный и причинно-следственный анализ, синтез, индукцию и дедукцию, статистические методы, моделирование, системный и процессный подходы в менеджменте, позволяющие проанализировать аспекты управления рисками, а также определить направления совершенствования деятельности организаций в рамках выбранной тематики.

**Информационную базу исследования** составили монографии, диссертации, статьи из рецензируемых журналов зарубежных и отечественных авторов; нормативно-правовые и иные документы, регулирующие вопросы управления рисками; статистические данные деятельности конкретных НКО, осуществляющих контрольно-регуляторные функции.

**Обоснованность и достоверность результатов исследования** обеспечиваются научной методологией исследования – выбором и реализацией комплекса методов, адекватных цели, задачам и логике исследования;



использованием значительного количества источников, позволяющих всесторонне изучить рассматриваемую тему; непротиворечивостью выводов и оценок, сделанных в работе; апробацией научных выводов на различных конференциях; публикациями в рецензируемых журналах и предоставленными справками о внедрении полученных результатов.

**Научная новизна исследования** заключается в разработке научно-методических положений по развитию риск-менеджмента НКО, осуществляющих контрольно-регуляторные функции в условиях экосистемного взаимодействия.

На защиту выносятся следующие **положения, содержащие научную новизну**.

1. Дополнен с экосистемных позиций понятийный аппарат риск-менеджмента применительно к организациям, осуществляющим контрольно-регуляторные функции: 1) предложено понятие «риск», которое в отличие от традиционного, учитывает вероятностный исход событий не только для контролирующей НКО, но и для внешних контрагентов, подпадающих под её воздействие, и позволяет рассматривать данную категорию в более широком смысле; 2) дополнено понятие «управление рисками» включением процессов принятия и реализации решений, направленных на снижение вероятности наступления рисков в деятельности внешних контрагентов НКО, что показывает более разностороннюю направленность управленческих процессов (п.16 «Теория и методология управления проектами. Процессы, методы, модели и инструменты управления проектами и программами. Управление рисками (риск-менеджмент)» паспорта научной специальности 5.2.6. Менеджмент).

2. Выявлены ограничения СУР НКО при выполнении контрольно-регуляторных функций (фрагментарность и ориентация исключительно на интернальные риски; отсутствие единообразия в реализации контрольно-регуляторных функций в отношении внешних контрагентов), препятствующие реализации экосистемного подхода к риск-менеджменту НКО, что позволило определить направления развития СУР (п. 33 «Теория и практика

управления некоммерческими организациями» паспорта научной специальности 5.2.6. Менеджмент).

3. Определены дополнительные экосистемные характеристики СУР НКО, осуществляющих контрольно-регуляторные функции (спектральность, комбинаторность, публичность и проецируемость; кадровое равновесие), которые в отличие от существующих характеристик подчёркивают особенности СУР таких организаций и должны учитываться при выборе направлений совершенствования методического инструментария систематизации и учета рисков, а также разработке мероприятий по повышению результативности деятельности НКО. Предложен единый Классификатор рисков, отличающийся от существующих тем, что позволяет аккумулировать и систематизировать все виды рисков, управление которыми осуществляется в рамках экосистемы (п. 33 «Теория и практика управления некоммерческими организациями» паспорта научной специальности 5.2.6. Менеджмент).

4. Разработано модельное представление экосистемы управления рисками (взаимосвязь внутренних рисков НКО с рисками подконтрольных организаций, возникающих под воздействием контрольно-регуляторных функций НКО, а также с рисками взаимодействий НКО с внешними контрагентами), отличающееся от существующего тем, что его применение способствует повышению результативности контрольно-регуляторных функций НКО за счёт охвата большего количества рисков и комплексности управления ими (п.16 «Теория и методология управления проектами. Процессы, методы, модели и инструменты управления проектами и программами. Управление рисками (риск-менеджмент)» паспорта научной специальности 5.2.6. Менеджмент).

5. Предложена методика оценки результатов реализации риск-менеджмента в экосистемных условиях (схема процесса оценки; качественные и количественные критерии оценки; перечень показателей, характеризующих результаты реализации риск-менеджмента; способ балльной оценки с использованием числовой шкалы), применение которой, в отличие от существующих подходов, позволит комплексно отражать результаты функционирования СУР НКО, осуществляющих

контрольно-регуляторные функции (п.16 «Теория и методология управления проектами. Процессы, методы, модели и инструменты управления проектами и программами. Управление рисками (риск-менеджмент)» паспорта научной специальности 5.2.6. Менеджмент).

**Теоретическая значимость исследования** заключается в получении научных результатов, расширяющих и углубляющих совокупность знаний об управлении рисками НКО, осуществляющих контрольно-регуляторные функции. Применительно к таким организациям они включают: авторскую трактовку понятий «риск» и «управление рисками»; выявление особенностей построения системы управления рисками и дополнение ее новыми характеристиками; совершенствование методического инструментария систематизации и учета рисков; построение экосистемной модели управления рисками.

**Практическая значимость исследования** состоит в возможности применения обоснованного экосистемного подхода в целях развития системы риск-менеджмента НКО, осуществляющих контрольно-регуляторные функции. Данные исследования могут быть использованы в ведомственной практике Федерального казначейства и его региональных управлений, а также подведомственных организаций при построении экосистемы управления рисками, а также в деятельности образовательных организаций при подготовке студентов по направлению 5.2.6. Менеджмент и при дальнейших исследованиях в соответствующей области науки.

**Апробация результатов исследования.** Основные положения диссертационного исследования докладывались и получили положительную оценку на научных мероприятиях и конференциях: на III Международной научно-практической конференции в г. Екатеринбурге «Экономико-правовые проблемы обеспечения экономической безопасности» (2020 г.); на Всероссийской научно-практической конференции в г. Тюмень «Цифровая экономика: перспективы аудита и безопасности бизнеса» (2020 г.); на V Международной научно-практической конференции в г. Екатеринбург «Менеджмент

и предпринимательство в парадигме устойчивого развития» (2022 г.); на I Всероссийской научно-практической конференции в г. Екатеринбург «Право, политика, управление: риски в условиях санкций» (2022 г.) и других. Фрагменты положений работы использовались для апробации гипотезы в различных научных работах.

Результаты диссертационного исследования были успешно апробированы и внедрены в практику работы Управлений Федерального казначейства по Свердловской области, по Красноярскому краю, по Республике Хакасия, по Пермскому краю, а также Федерального казенного учреждения «Центр по обеспечению деятельности казначейства России», что подтверждается справками о внедрении.

Ряд теоретических положений и аналитических результатов исследования были использованы и внедрены в учебный процесс при реализации программы магистратуры в ФГБОУ ВО «Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых» при преподавании дисциплин «Бизнес-планирование», «Страхование и управление рисками», «Стратегическое управление эффективностью бизнеса», «Аудит информационных систем».

**Публикации.** Результаты диссертационного исследования отражены в 17 научных работах общим объемом 9,2 п. л., из них 6,9 авт. п. л., в том числе изданы 6 статей объемом 4,8 п. л., из них 2,8 авт. п. л. в рецензируемых научных изданиях, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук.

## **Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭКОСИСТЕМНОГО ПОДХОДА К УПРАВЛЕНИЮ РИСКАМИ**

### **1.1. Риски и система управления рисками организации**

Понимание сущности риска как такового, теоретических основ типологии рисков является необходимым при выработке стратегии управления рисками в деятельности организации.

Разные аспекты рисков, формирующие обобщенное понимание сущности и природы категории «риск» отражены в многочисленных работах зарубежных и отечественных исследователей.

Проблематикой рисков и управлением ими применительно к деятельности организации ученые заинтересовались достаточно давно. Развитие соответствующих теорий происходило параллельно с развитием различных областей, видов деятельности организаций.

Д.С. Милль [83], Н.У. Сениор, Ф. Найт [84] – основоположники теории предпринимательских рисков – считали, что риск представляет собой ожидание потерь, ущерб, который наносится в результате осуществления выбранного решения.

Дж. М. Кейнс в 1930, 1937 годах в работах «Трактат о деньгах» и «Общая теория занятости, процента и денег» выделил отдельные виды рисков в экономической сфере [62].

А. Маршалл и А. Пигу разработали основы неоклассической теории предпринимательского риска, согласно которой при одинаковом размере

потенциальной прибыли предприниматель выбирает вариант, связанный с меньшим уровнем риска [81].

Дальнейшее развитие неоклассическая теория риска получила в работах Т. Бачкаи, Д. Месена и других учёных, которыми сущность риска определялась в возможности отклонения от цели, для достижения которой принималось решение [28].

Принципиально новый аспект в понимании риска привнесла теория стратегических игр Дж. фон Неймана [85], который первым стал рассматривать сущность игры как научный факт и в 1944 году вместе с О. Моргенштерном издал работу «Теория игр и экономическое поведение». Суть теории, описанной в работе, состоит в определении стратегии и формализации принятия оптимального решения, влияющего на результат осуществляемого процесса (некое предугадывание результата посредством выстроенной стратегии, а не сам процесс) [70].

В 1952 году Г. Марковиц в работе «Формирование портфеля» поднимает вопрос использования понятия «риск» при конструировании портфелей для инвесторов, считающих нежелательными колебания запланированной прибыли. Риск и изменчивость становятся синонимами [71].

Вопросу сущности рисков, составляющей основу теорий управления рисками, также уделяли внимание и другие зарубежные учёные: Ф. Гальтон, К. Ф. Гаусс [103], А. Джозеф, М. Питерс, Д. Рикардо, Й. Шумпетер [27] и др.

В советской экономической литературе понятие риска рассматривалось А.П. Альгиным [103], М.С. Гринбергом, А.А. Дагаевым, А.И. Зайченко [103], С.И. Комовым, Д.Н. Назаровым, П.А. Недотко [103], А.И. Пригожиным, А.Р. Стерлиным [103], И.М. Сыроежиным, Д.В. Тулиным [114] и другими. Во многом их подходы схожи: авторы рассматривают понятие риска и его роли применительно к определенной области деятельности: финансовой, банковской, инвестиционной, страховой т.д., активно исследуются нефинансовые риски.

Наука рискология определяет риск как возможную опасность потерь, вытекающую из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности

человеческого общества. Как экономическая категория риск представляет собой событие, которое может произойти или нет.

В начале двадцатого века в России выходит ряд законодательных актов, в которых содержится понятие производственно-хозяйственного риска. Однако до конца двадцатого века интерес к проблеме рисков в экономике падает, фундаментальные разработки отсутствуют, что объясняется плановым характером экономики.

В конце двадцатого века российские учёные вновь обратились к исследованию проблематики рисков, основываясь на базовых, ранее сформировавшихся знаниях, исходя из новых условий состояния, тенденций и перспектив развития экономики страны.

В целях получения более полного, системного понимания категории «риск» автором выбран ряд интерпретаций понятия «риск», встречающихся в различных источниках литературы, содержащие по мнению автора характеристики, позволяющие рассматривать категорию «риск» с точки зрения как социально-гуманитарных, так и экономических наук.

В Приложении А приведены определения понятия «риск», имеющиеся в научной литературе.

По убеждению одних авторов (В.А. Астанин, К.В. Балдин, С.М. Бычкова, С.Н. Воробьев, А.П. Гарнова [38], Я.С. Мелкумов, Г.Б. Поляк, А.А. Собчак, А.И. Уколов и др.) риск является вероятностью отрицательного развития событий; другие (С.А. Бочаров, А.А. Иванов, С.Я. Олейников, В.И. Подольский, В.Д. Рудашевский, В.П. Суйц, О.Ю. Фаррахова, А. Д. Шеремет и др.) считают, что он ограничивает вероятность положительного развития событий; третьи (Ю.М. Бахрамов, Г.С. Вечканов, Б.Т. Кузнецов, К.Д. Лиховидов, Н.П. Любушин, В.Г. Медведева, В.С. Николаенко [86], В.Н. Салин и др.) полагают, что он создает некую неопределенность в развитии.

Исследование, проведенное автором, выявило связь сферы интересов исследователей и подходов к пониманию термина «риск»: для математиков риск – это функция распределения случайной величины; для страховщиков – объект

страхования, размер возможного страхового возмещения, связанного с объектом страхования; для инвесторов – неопределенность, связанная со стоимостью инвестиций в конце периода, вероятность не достичь цели; для государственных органов – вероятность наступления событий, которые могут негативно отразиться на осуществляемых ими процессах и операциях и т.д.

В самом общем виде в понятие риска авторы закладывают вероятность наступления неких отрицательных событий, которые способны оказать влияние на положение организации, препятствуют достижению её целей. Характер данных событий может быть как случайным (результат обстоятельств непреодолимой силы), так и неслучайным (результат действий, управленческих решений).

При этом авторами применяются различные подходы к классификации рисков (в точки зрения области существования рисков, среды возникновения факторов риска, длительности и характера воздействия рисков, размера потенциального ущерба в случае реализации рисков, возможности устранения последствий их реализации и т.д.).

Риски в деятельности организации прежде всего классифицируют исходя из сферы их возникновения; так, выделяют внешние риски (обусловленные не зависящими от организации и специфики ее деятельности внешними факторами) и внутренние риски (обусловленные внутренними факторами, возникающими исходя из специфики деятельности организации).

Существуют некие общие классификации рисков, которые могут являться основой для выявления конкретных рисков, угрожающих какой-либо организации. При этом невозможно определить четкий перечень рисков, которые должны быть присущи любой организации.

Способность рисков воздействовать на процесс функционирования и результаты деятельности организации обуславливает необходимость управлять ими, учитывая, что в условиях современной экономики риски присутствуют на всех этапах деятельности любой организации, принимая различные формы и масштабы.

Во второй половине двадцатого века теория управления рисками стала предметом изучения различных школ и направлений. Исследованиям в данной



области посвящены работы Р. Блейка [98], Г. Модельяни [103], Г. Марковица [71], Н. Таллеба, М. Шоулза [72] и др.

Развитие инструментария по управлению рисками во времени было связано с необходимостью повышения устойчивости банковских систем мировой банковской системы, с созданием в банках подразделений по управлению рисками и разработкой моделей управления рисками. Постепенно производные финансовых инструментов управления рисками перешли в практику управления страховыми рисками.

Многочисленные исследования в области теории принятия решений характерны и для исследователей России.

На современный российский рынок методы управления рисками пришли от иностранных компаний, являющихся инвесторами или партнерами при реализации различных проектов. В частности, в 2003 году Общество актуарных исследований в области страхования от случайных происшествий (CAS) определило концепцию управления рисками предприятия (ERM), в основе которой лежало утверждение о том, что целью каждой организации является максимизация прибыли.

В этот же период в России была создана первая национальная профессиональная ассоциация риск-менеджеров – РусРиск («Русское общество управления рисками»), объединившая специалистов различных отраслей, но имеющих непосредственное отношение к управлению рисками [97].

Управление рисками получило распространение в строительной, машиностроительной, транспортной, нефтегазовой отраслях, банковском и финансовом секторах, а также в государственном управлении.

В 2009 году был принят ряд международных стандартов по управлению рисками («Enterprise Risk Management – Integrated Framework» – COSO 2004, ALARM, AIRMIC, IRM:2002, ISO 31000 и др.) вслед за изданием Международной Организацией по Стандартизации стандарта ISO-31000. Также был выпущен ряд регулирующих документов по управлению рисками (государственный стандарт

по управлению рисками ГОСТ Р 51897-2002 – в России, закон Сарбейнса-Оксли – в США).

По аналогии со стандартом ISO 31000 в России был издан государственный стандарт – ГОСТ Р ИСО 31000 Менеджмент риска. Принципы и Руководство. В настоящее время в группу стандартов 31000 входят государственные стандарты ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 – Менеджмент риска. Методы оценки риска и ГОСТ Р 51897-2011 – Менеджмент риска. Термины и определения.

В целом государственный стандарт ГОСТ Р ИСО 31000 не является отраслевым и узкоспециальным, дает любым организациям общие рекомендации по управлению рисками, с которыми они сталкиваются, содержит общий подход к управлению любыми рисками и может применяться в течение жизненного цикла организации.

Обращаясь непосредственно к опыту управления рисками в целях формирования обобщенного представления о его сущности, автором проанализирована сущность понятий «управление рисками/риск-менеджмент», предлагаемых либо разделяемых различными исследователями, и выделены их ключевые составляющие (Приложение Б).

В проанализированных определениях прослеживается общность их смысловой нагрузки (объект управления – риски, аналитический, оценочный характер деятельности, связанный с принятием управленческих решений; цель – снижение вероятности неблагоприятных событий, которые могут негативно отразиться на деятельности субъекта управления) вне зависимости от того, применительно к каким видам рисков они сформулированы (финансовые, предпринимательские и т.д.).

В сформированном общем понимании можно выделить ряд характерных черт, присущих данной категории.

Согласно Международному стандарту ISO 31000:2018 Менеджмент риска – руководство и другим, разработанным на его основе регулирующим документам, риск-менеджмент представляет собой скоординированные действия по управлению организацией с учетом риска.

Многие исследователи (Х.А. Абасова, Д.В. Арутюнова, В.С. Васильцов, В.М. Гранатуров, Т.Г. Гурнович, А.М. Дубров, В.А. Елисеев, С.А. Молчаненко, В.С. Николаенко, Е.А. Остапенко и др.) рассматривают риск-менеджмент не просто как наличие тех или иных мероприятий, действий, приёмов, методов, мер направленных на минимизацию/нивелирование рисков, а как их совокупность (комплекс).

Е.А. Гвоздева подчёркивает, что это система управления, обоснованная не для любой, а для конкретной организации.

А.А. Гужин, В.Г. Ежкова, М.Р. Караева, Н.В. Напхоненко и другие считают, что риск-менеджмент представляет собой систему управления риском и экономическими отношениями.

В. И. Авдийский, Е.С. Крылова рассматривают риск-менеджмент как действия, решения, направленные на снижение неопределенности.

В.С. Николаенко определяет риск-менеджмент, как совокупность процессов с позиций оценки негативных/позитивных рисков [86].

Д.А. Овсянников, М. А. Суржиков, М.Г. Карелина, Р. Р. Ахметшин и др. видят в риск-менеджменте некий залог эффективности деятельности организации.

По мнению американского финансиста Уолтера Ристона, вся жизнь – это не исключение рисков, а управление ими, при правильном применении управление рисками – это инструмент принятия решений [67].

Немецкий экономист Вернер Гляйснер в своих работах отмечает: управление рисками при принятии решений является потенциалом успеха и важным элементом ценностно-ориентированного управления [105].

Проведенное исследование показало, что риск-менеджмент характеризуется комплексностью и аккумулирует в себе набор элементов – правил, документов и мероприятий по идентификации, оценке рисков, реагированию на риски, а также мониторинг и контроль рисков, что говорит о наличии некой системы. Однако в российском законодательстве единое определение системы управления рисками (СУР) отсутствует.

В ходе исследования автором проведен анализ типичных характеристик (свойств, функций, принципов построения), формирующих понятие СУР (показаны на рисунке 1).

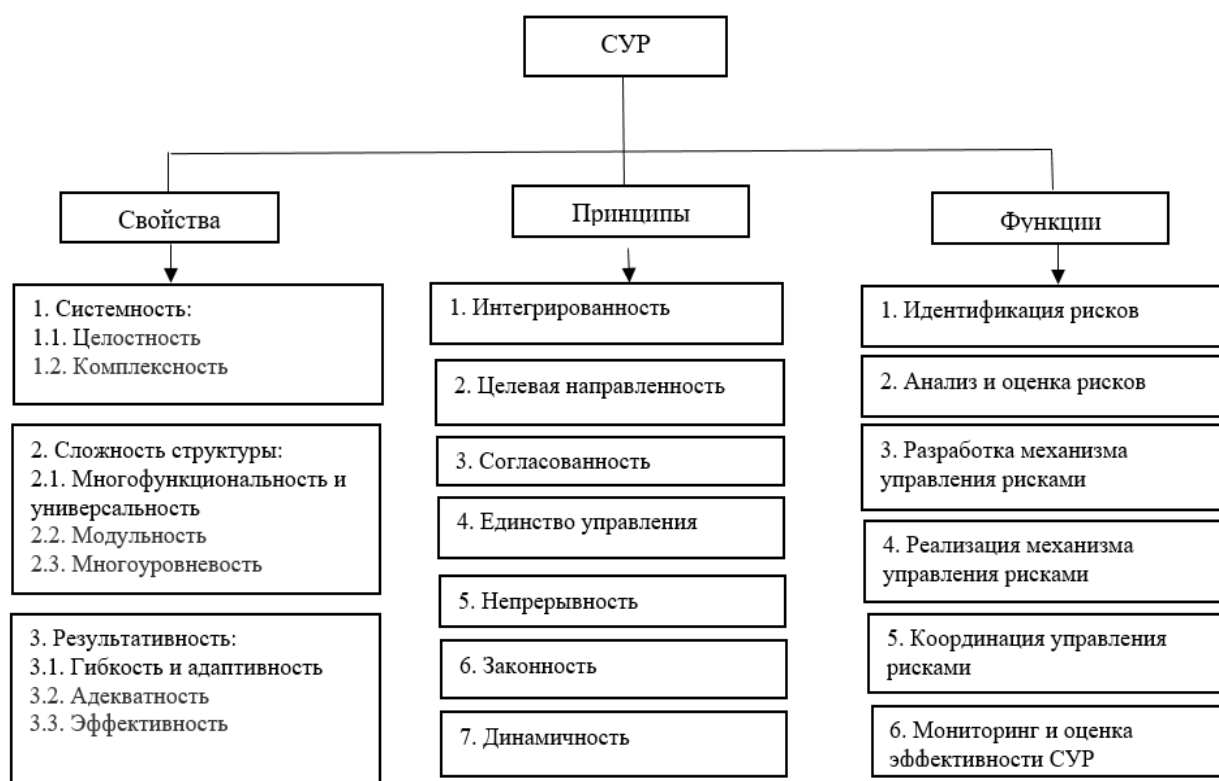


Рисунок 1 – Типичные характеристики, формирующие понятие СУР

Источник: составлено автором

Большинство современных исследователей, в частности А.Ю. Беккерман [30], Е.В. Вагина [34], М.Р. Григорян [40], Т.С. Ершова, А.В. Мешков [49], О.В. Каурова [59], К.О. Зубкова, А.Д. Мартыничева, О.А. Полищук [52], Ю.В. Чепига [128], О.Е. Сахновская, К.О. Сидорченко [100], М.В. Семенюк [101], Д.В. Буньковский [32] и другие считают, что СУР обладает данными характеристиками в совокупности или в частности.

Сущность рассмотренных свойств СУР заключается в следующем:

Системность предполагает встроенность (интегрированность) элементов управления рисками в единую СУР.

Единство управления предполагает согласованность и определение единых подходов к принятию управленческих решений по принимаемым мерам в рамках СУР.

Целевая направленность заключается в подчинении всех задач и способов их решения целям СУР.

Результативность – способность СУР своевременно и действенно реагировать на новые риски посредством выбора уместных способов реагирования; принимать необходимые управленческие решения, обеспечивающие получение нужного результата.

Взаимосвязь свойств и принципов построения СУР должна быть в основе каждой функции данной системы.

Ряд исследователей дополняют перечень рассмотренных выше характеристик СУР:

- по мнению А.В. Дыдыкина, СУР должны быть характерны простота, достаточность и проверяемость [47];

- по мнению А.Е. Панягиной, СУР должен быть присущ принцип рациональности, предусматривающий включение в СУР действительно необходимых составляющих [91];

- некоторые исследователи говорят о принципе расширенности СУР, который подразумевает, что СУР полноценно обеспечивает выявление, оценку и регулирование всех потенциальных неблагоприятных ситуаций [120];

- в Положении о СУР ПАО «Абрау-Дюрсо» 2021 года определен принцип митигации, означающий, что анализ рисков для выбора действий, которые необходимо предпринять, проводится с учетом вероятностей возникновения и влияния рисков [95];

- ряд исследователей считают, что автоматизация бизнес-процессов в организациях обуславливает наличие принципа автоматизации СУР.

Таким образом, рассмотрение сущности СУР помогает раскрыть и другие её характеристики, отмечаемые исследователями.

В научных источниках сущность СУР, как правило, раскрывается через взаимосвязь характеристик – свойств, принципов построения, функций [82], вместе с тем единое определение СУР отсутствует.

На практике существуют различные подходы организаций к построению СУР. Как правило, СУР организаций вне зависимости от их специфики и масштабности деятельности ориентируется на управление собственными рисками, в основе СУР лежит внутренний контроль, который зачастую является локальным, узконаправленным, ориентированным на конкретные объекты контроля (подразделения, процедуры, продукты).

Обратимся к мировому опыту управления рисками в деятельности организаций с проекцией на деятельность государственных органов [130 – 132; 134, 136].

В мировой практике активно развита стандартизация вопросов управления рисками. Примером могут являться: стандарт Федерации европейских ассоциаций риск-менеджеров (FERMA) [139], стандарт Комитета организаций-спонсоров Комиссии Тредуэя (COSO) [133], международные стандарты ISO 31000, которым идентичен национальный стандарт РФ [2], национальные стандарты ряда стран (Японии, Канады, Великобритании, Новой Зеландии и других), определяющие требования к построению СУР.

Данные документы объединяет принцип, согласно которому для обеспечения эффективности управления рисками в организации необходимо построение действенной системы внутреннего контроля как основы СУР, а соответственно, основы устойчивости организации [63].

Таким образом, существенной характеристикой всех рассмотренных схем организации СУР в мировой практике является то, что основным видом деятельности организации по управлению рисками и необходимым условием создания СУР, встроенным в ее основные бизнес-процессы, считается внутренний контроль.

Модель внутреннего контроля, характерная для мировой практики, во многом определяется наличием системного подхода и признанием в качестве

основного объекта контроля рисков [141]. При этом основное внимание акцентируется на снижении отрицательных последствий для деятельности самой организации. Данная практика накопила множество методов минимизации рисков.

По мнению исследователей, анализ мирового опыта управления рисками показывает преобладание в международной практике интегрированного подхода к построению системы внутреннего контроля, предполагающего проникновение во все бизнес-процессы организации, обобщение и систематизацию информации о рисках и своевременное доведение её до соответствующих заинтересованных лиц в целях принятия необходимых управленческих решений.

По мнению российских исследователей и практиков, общая логика подходов, изложенная в данных документах, успешно зарекомендовавшая себя за рубежом, может быть успешно применима к организации процесса управления рисками и в России.

Принято считать, что стандартом, не имеющим территориальных ограничений, является ISO 31000. Сущность принципов эффективного риск-менеджмента организации, определенных данным стандартом (Приложение В), показывает их корреляцию с принципами построения СУР, характерными для отечественной практики.

Кроме того, обращаясь к мировому опыту управления рисками, следует отметить, что сегодня актуальными являются централизация и координация управления рисками, причем данные тенденции актуальны и для практики управления в России.

В России управление рисками также выступает неотъемлемой частью управления организациями независимо от их области деятельности. При этом несмотря на общность схем организации различных СУР, в конкретных случаях имеются свои особенности её организации, обусловленные не только прикладной областью деятельности.

## **1.2. Двойственная природа рисков и особенности деятельности организаций, осуществляющих контрольно-регуляторные функции**

Управление рисками необходимо на всех уровнях экономики, что особенно актуально в условиях появления новых факторов рисков для развития экономических субъектов.

При управлении рисками необходимо учитывать двойственную природу рисков.

Вопросам двойственной природы рисков уделяли внимание многие исследователи, в частности, В. М. Безденежных [29], О. В. Крышкин [73], В.С. Левин [79], А.Н. Петров [93], А. С. Родионов [29], В.П. Черданцев [127] и др.

Двойственность рисков исследователи рассматривают с разных точек зрения, основой которых являются в частности:

- характер влияния рисков;
- среда возникновения рисков;
- риск – как предмет различных уровней интересов;
- риск – как фактор риска.

С точки зрения характера влияния двойственность рисков проявляется в вероятностном исходе событий: положительном либо отрицательном.

Так, В.С. Левин говорит о вопросе двойственности рисков как о естественном применительно к предпринимательским рискам (сфера деятельности, ориентированная на получение прибыли). В качестве самого простого примера, объясняющего такую природу, он приводит два возможных исхода подбрасывания монеты [79].

С точки зрения среды возникновения риски в деятельности любой организации имеют внутреннюю либо внешнюю природу, некоторые из них могут иметь смешанный характер.



А.Н. Петров, изучающий вопросы стратегического менеджмента, рассматривая внешние и внутренние факторы рисков, считает, что такой подход целесообразно применять к анализу и классификации рисков [93].

В.С. Левин предлагает классификацию рисков, основанную на их двойственной природе. Например, с одной стороны, определённый риск ухудшает ситуацию организации А, с другой – способствует улучшению положения организации Б (конкурента организации А); с одной стороны, риск – предмет внимания самой организации, с другой – контролирующего органа; с одной стороны, риск целесообразно оценивать, опираясь на финансовую отчетность организации, с другой – на рыночную информацию и т.д.) [79].

В.П. Черданцев [127] и В.С. Левин разделяют точку зрения, что в управлении рисками организации важную роль играет её взаимодействие с внешними контрагентами, в котором риск становится предметом внимания разных сторон. Так, рост внимания со стороны контролирующих органов приводит к осознанию подконтрольными субъектами необходимости соблюдения установленных законодательством требований к их деятельности и роли управления рисками третьих сторон.

Другие исследователи (например, О. В. Крышкин) рассматривают внимание контролирующих органов как дополнительный фактор риска для контролируемой организации, поскольку оно может сопровождаться частыми посещениями, участием в коррупционных схемах и т.д.) [73].

В.М. Безденежных, А.С. Родионов считают, что двойственность рисков проявляется в том, что риски одновременно являются и рисками, и факторами для других взаимосвязанных с ними рисков [29].

В диссертационной работе большой интерес представляет вопрос о двойственности рисков с позиций рассмотрения их как предмета различных уровней интересов и образуемых ими причинно-следственных связей [111]. Проиллюстрируем эту двойственность на следующих примерах.

При рассмотрении рисков, как правило, существуют несколько уровней интересов, определяемых ролью, полномочиями, функциями, зонами

ответственности, целями и сферой деятельности участников взаимодействия. Одни участники хотят знать о риске, другие лишь интересуются данным риском. Например, структурное подразделение организации А, выполняющее определённый функционал, хочет непосредственно знать о риске в своей деятельности, структурное подразделение Б, выполняющее схожий функционал интересуется о риске в деятельности подразделения А. Каждому из подразделений данная информация важна с точки зрения управления собственными рисками. При этом наряду с подразделениями А и Б, которые детально рассматривают собственные риски, риском интересуется руководство организации с позиций общего риска организации. Внешний контрагент организации (как сторона соглашения, инвестор, покупатель и т.д.) также интересуется риском в её деятельности и больше обеспокоен общей ситуацией в организации с позиций оценки собственного риска от взаимодействия с ней. Государству важна информация о рисках с точки зрения оценки рисков в экономике для обеспечения её стабильности и экономической безопасности (рисунок 2).

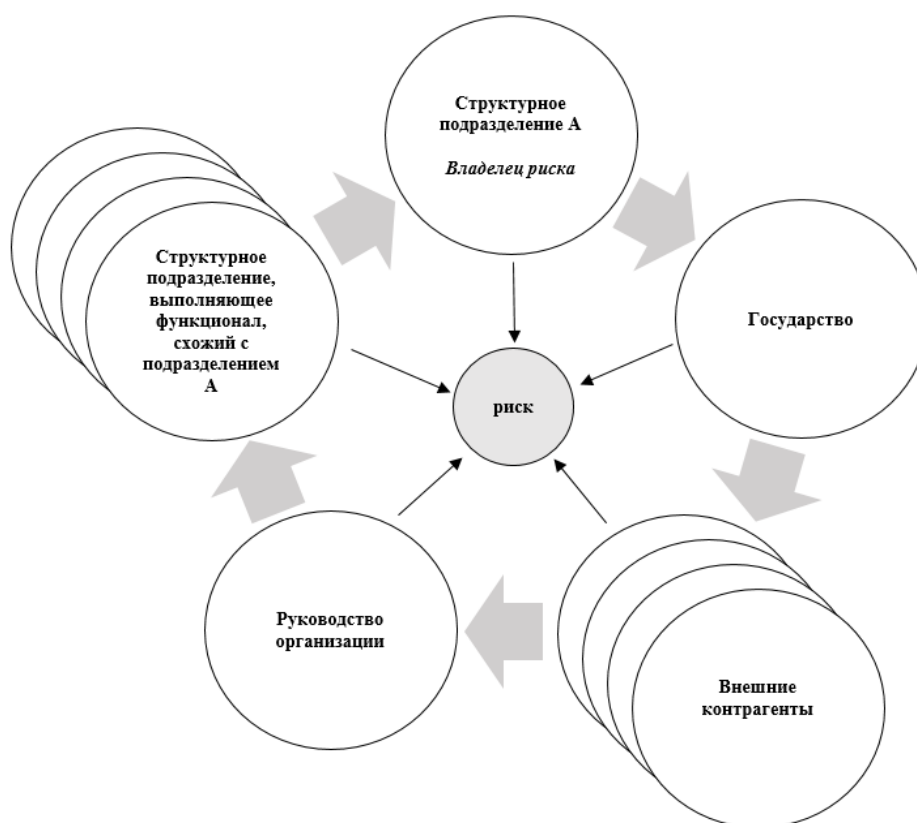


Рисунок 2 – Риск – как предмет различных уровней интересов

Источник: составлено автором

При этом зачастую одни риски становятся факторами возникновения других взаимосвязанных рисков.

Под факторами рисков понимается результат того или иного действия или бездействия, увеличивающий вероятность и (или) усиливающий негативный эффект последующего негативного исхода событий.

Цепочка причинно-следственных связей может состоять из значительного количества звеньев, объединяя риски разной природы. Например, риски, связанные с «человеческим фактором», такие, как риск несоблюдения законодательства и иных установленных требований к осуществлению деятельности, ведут к риску судебных разбирательств, в которых объект исследования выступает ответчиком, а причиной выступает уровень подготовки кадров (рисунок 3).



Рисунок 3 – Пример причинно-следственных связей рисков

Источник: составлено автором

Многие риски образуют цепочки связей, структуру которых чаще всего сложно предугадать. Наличие определённых особенностей организаций, таких как специфика деятельности, сложность структуры, круг внешних взаимосвязей, усложняет систему рисков; мелкие риски становятся причинами, порождающими

более крупные, что может приводить к существенным негативным событиям не только для владельца риска, отдельно взятой организации, но и для экономики в целом.

Рассмотрим влияние двойственной природы рисков на примере организаций, осуществляющих контрольно-регуляторные функции.

К таким организациям отнесём организации, подпадающие под следующие критерии:

- наличие контрольных, регуляторных и иных аналогичных видов деятельности, направленных на внутреннюю среду, разветвлённой многоуровневой организационной структуры, требующей построения более сложной внутренней системы управления;

- наличие контрольных, регуляторных и иных аналогичных видов деятельности, направленных на внешнюю среду, в ходе которых происходит управление рисками в деятельности других экономических субъектов.

Условия могут быть самостоятельными либо одновременными, взаимодополняющими.

Наличие сложной структуры может быть характерно для организаций любого вида деятельности, принадлежащих к разным секторам экономики. Чем больше количество видов деятельности осуществляет организация и чем больше количество подразделений в её структуре, тем с большим количеством рисков она сталкивается. Цепочки причинно-следственных связей рисков удлиняются, что требует создания более сложной внутренней системы контроля и управления рисками (рисунок 4).

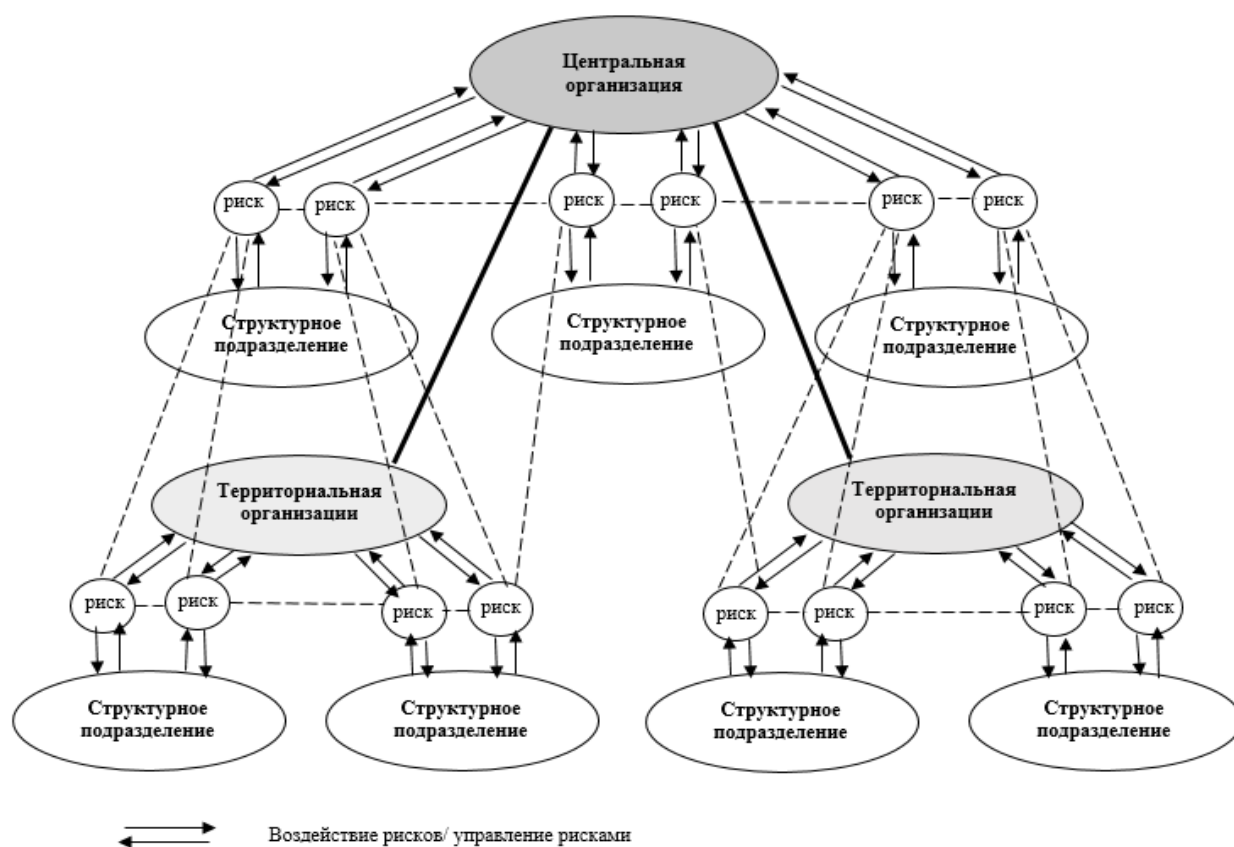


Рисунок 4 – Система рисков организации, имеющей многоуровневую структуру

Источник: составлено автором

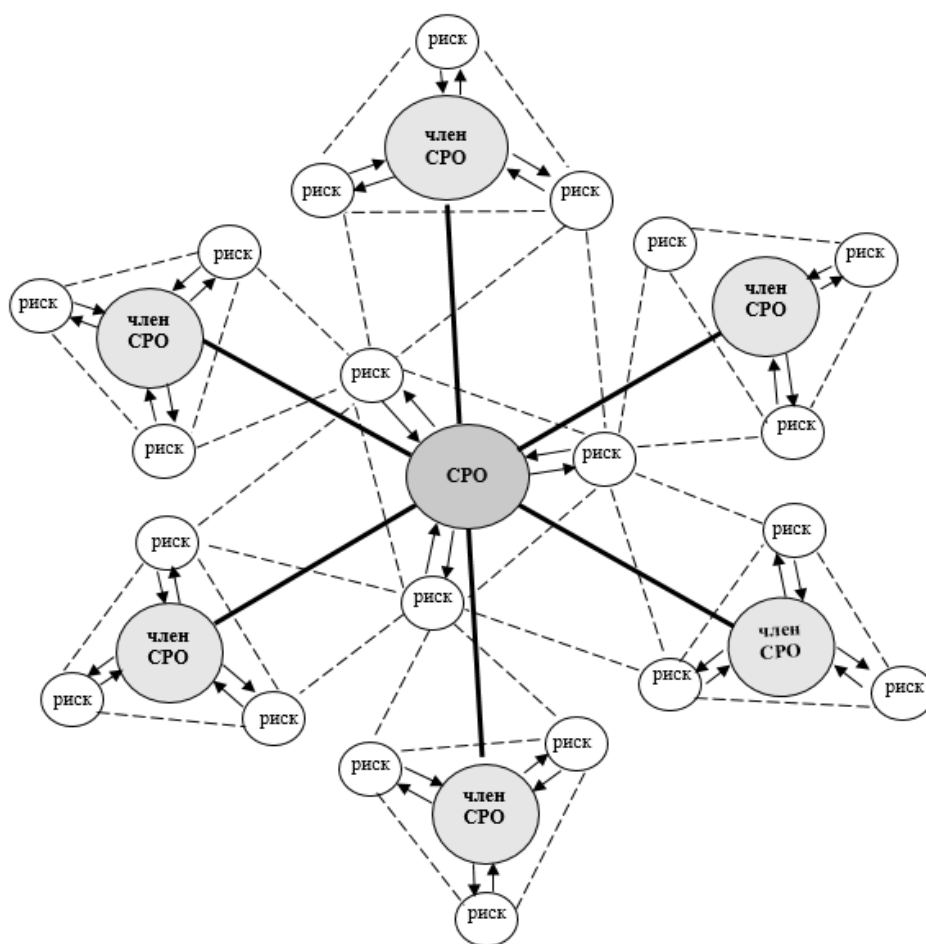
Контрольно-регуляторные функции, направленные на внешнюю среду, свойственны организациям:

- представляющим собой саморегулируемые организации, создаваемые в соответствии с законодательством Российской Федерации (ст. 9 Федерального закона от 1 декабря 2007 г. № 315-ФЗ «О саморегулируемых организациях» [10];
- входящим в сети, группы, холдинги, корпорации, транснациональные компании и т.д., где есть материнская компания, наделённая полномочиями контроля над деятельностью других организаций, входящих в объединение;
- имеющим подведомственные организации (п.1 ст.113 Гражданского кодекса Российской Федерации, п.1 ст. 2 Федерального закона от 14 ноября 2022 г. № 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях») [7];
- являющимся контрольно-надзорными органами, создаваемыми в соответствии с законодательством Российской Федерации (ст. 26 Федерального

закона от 31 июля 2020 г. № 248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации» [6].

Контрольно-регуляторные функции таких организаций направлены на управление рисками в деятельности других субъектов экономики, при этом они сами подвержены внутреннему контролю, что также создает длинные цепочки причинно-следственных связей рисков и требует особого комплексного подхода к построению системы управления рисками [111]. Чем больше контрагентов, тем больше связей и возможных рисков ситуаций.

На рисунке 5 схематично показано влияние двойственной природы рисков на сложность системы рисков на примере саморегулируемой организации.



↔ Воздействие рисков/ управление рисками

Рисунок 5 – Система рисков организации в зависимости от специфики её деятельности

Источник: составлено автором

Саморегулируемые организации согласно Федеральному закону от 1 декабря 2007 года № 315-ФЗ «О саморегулируемых организациях» представляют собой объединения субъектов предпринимательской или профессиональной деятельности, создаваемые в целях разработки и установления стандартов и правил указанной деятельности, а также контроля за соблюдением их требований.

Каждая отдельно взятая организация, являющаяся членом саморегулируемой организации, как и сама саморегулируемая организация, подвержены влиянию определённых рисков как типичных, свойственных специфике деятельности организаций, входящих в саморегулируемую, так и угрожающих именно ей.

Например, саморегулируемая организация аудиторов является некоммерческой организацией, объединяющей аудиторские организации и аудиторов на основе обязательного членства (ст.17 Федерального закона от 30 декабря 2008 г. № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности»).

Любая аудиторская организация и саморегулируемая организация могут столкнуться с рисками несоблюдения правил аудиторской деятельности, внутрихозяйственными, правовыми, кадровыми, репутационными рисками, рисками неэффективности внутреннего контроля и другими, а могут и не столкнуться. Соответственно, каждая отдельно взятая организация определяет для себя перечень таких рисков и ориентирует на них процессы управления рисками.

Саморегулируемая организация имеет свои задачи:

- представление и защита общих, в том числе профессиональных, интересов ее членов;
- обеспечение условий осуществления аудиторской деятельности;
- поддержание высокого профессионального уровня аудиторской деятельности в общественных интересах;
- контроль аудиторской деятельности.

Таким образом, в целях обеспечения результативности своей деятельности саморегулируемая организация должна аккумулировать и обрабатывать информацию о рисках, возникающих применительно к аудиторскому сообществу,

а не только к отдельно взятой организации, а также выявлять свои собственные риски и строить систему управления рисками с учетом всех возможных рисков.

Проследим возможную цепь взаимосвязей рисков в таком объединении:

1. Аудиторская организация нарушает требования стандартов аудиторской деятельности к выполнению аудиторских процедур (реализуется риск несоблюдения данных требований).

Факторами риска могут быть кадровые, нормативно-правовые и другие риски.

2. Саморегулируемая организация, проводя контроль работы данной аудиторской организации, не устанавливает факты соответствующих нарушений и выдает аудиторской организации положительное заключение по результатам проверки (реализуется риск некачественного контроля).

Факторами риска могут быть кадровые, нормативно-правовые и другие риски.

3. Аудиторская организация продолжает допускать аналогичные нарушения (реализуется риск несоблюдения данных требований).

Факторами риска могут быть помимо вышеназванных некачественный контроль со стороны саморегулируемой организации.

4. Уполномоченный федеральный орган в ходе проверки деятельности аудиторской организации устанавливает данные нарушения, которые уже являются системными, и применяет более жёсткую меру воздействия, выдаёт не просто предупреждение или предписание об устранении нарушений, а предписание о приостановлении деятельности (могут реализоваться риски непрерывности деятельности, исключения из саморегулируемой организации, репутационный и другие риски).

Фактором риска помимо вышеназванных является некачественный контроль со стороны саморегулируемой организации, способствующий развитию рискованных ситуаций.

5. Уполномоченный федеральный орган в ходе проверки деятельности саморегулируемой организации устанавливает факт некачественного контроля



и применяет к саморегулируемой организации меру воздействия (могут реализоваться риски вплоть до необходимости замены исполнительного органа или прекращения статуса саморегулируемой организации, соответственно возникают репутационные и другие риски).

Факторами риска могут быть ненадлежащее качество деятельности саморегулируемой организации, которое является дополнительным фактором риска несоблюдения установленных требований её членом.

6. Аудируемые лица получают от аудиторской организации услугу по проведению аудита ненадлежащего качества (могут реализоваться риски в деятельности аудируемого лица, основанные на результатах аудита, такие как потеря контрагентов, потребителей услуг, снижение конкурентоспособности и другие, так как аудиторское заключение является открытым для заинтересованных пользователей).

В зависимости от развития событий на каждом этапе могут возникать и другие цепи взаимосвязей, а данная цепочка может быть более длинной, поэтому изображение схемы рисков на рисунках 4, 5 не является симметричным.

Вместе с тем риски в деятельности отдельной аудиторской организации становятся предметом интересов не только для саморегулируемой организации и уполномоченного федерального органа по контролю и надзору, но и для других членов аудиторского сообщества с точки зрения выявления аналогичных рисков в своей деятельности.

Сочетание сложности структуры, взаимосвязей, рассмотренных особенностей специфики деятельности организаций зачастую создает почву для проявления ещё большего количества цепочек рисков, увеличения вероятности реализации и усиления степени влияния рисков.

Так, с одной стороны, контрольно-регуляторная деятельность организаций призвана способствовать минимизации рисков, с другой – в случае отсутствия грамотного подхода к построению СУР таких организаций может стать самостоятельным источником рисков и усложнять систему рисков.

Исследовав с экосистемной позиции особенности деятельности НКО, реализующих контрольно-регуляторные функции, свойственную им двойственную природу рисков, автор предлагает ввести понятие «риск» и соответственно дополнить понятие «управление рисками» применительно к таким организациям.

Риск – это не только вероятность наступления определенных негативных событий, или ограничение вероятности достижения необходимых результатов, или неопределенность в деятельности самой организации, а также вероятность наступления соответствующих событий, или ограничение вероятности достижения необходимых результатов, или неопределенность в деятельности любого объекта управления, подверженного влиянию рассматриваемой организации в силу особенностей ее структуры и (или) специфики деятельности.

Управление рисками – это не только процессы принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности реализации рисков в деятельности самой организации, а процессы принятия и выполнения управленческих решений, направленных на снижение вероятности реализации рисков в деятельности любого объекта управления, подверженного влиянию организации в силу особенностей ее структуры и (или) специфики деятельности.

Таким образом, дополнение понятийного аппарата определяет особенности СУР организаций, осуществляющих контрольно-регуляторные функции, которые заключаются в её ориентированности на управление рисками и в деятельности непосредственно самой организации, и в деятельности любого объекта управления, подверженного влиянию данной организации в силу специфики её деятельности и (или) сложности структуры.

По мнению автора, в целях внедрения практики эффективного управления в таких организациях типичные характеристики СУР могут быть расширены и дополнены (рисунок 6) [108].

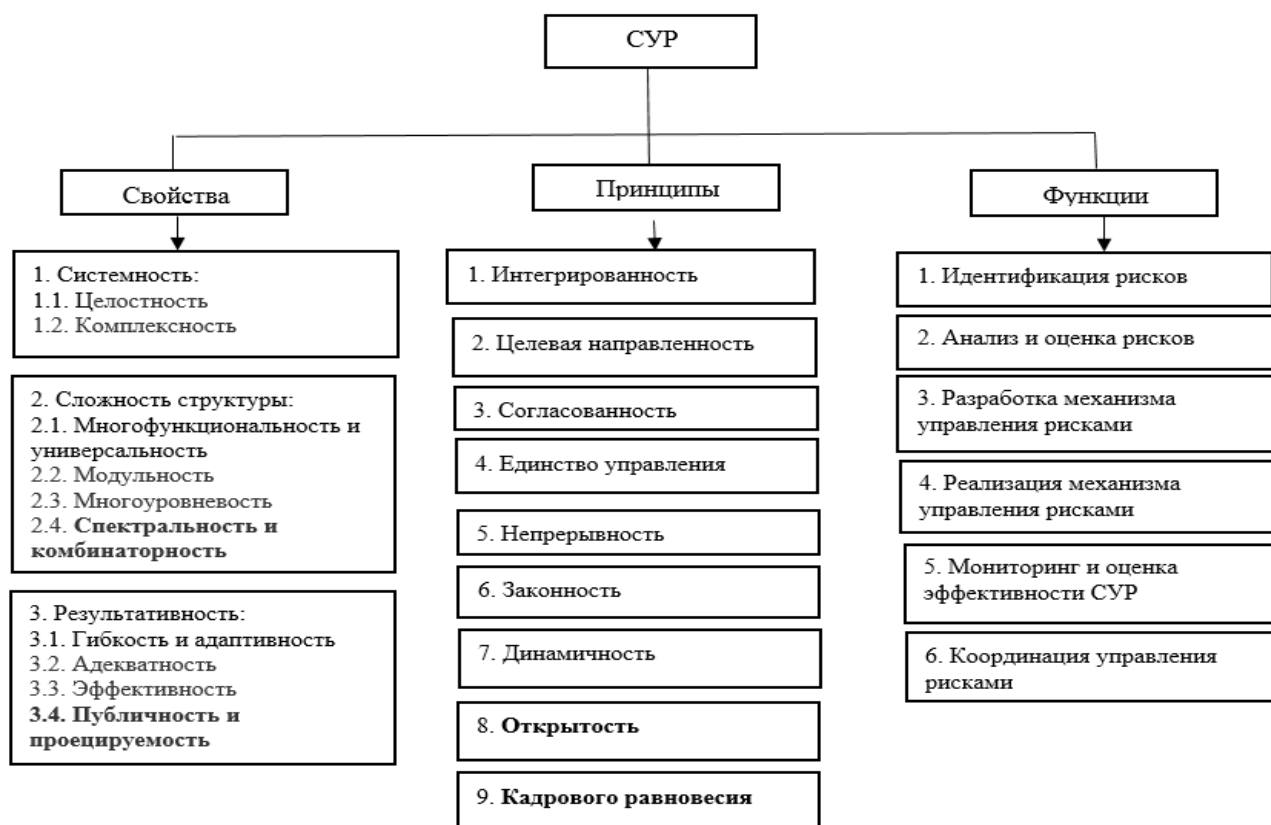


Рисунок 6 – Расширенные характеристики СУР

Источник: составлено автором

Сущность предложенных автором дополнений сводится к следующему [108]:

- одновременная реализация нескольких видов деятельности, направленных на управление рисками – «спектральность»;

- сочетание нескольких видов деятельности, направленных на управление рисками в целях единого конечного результата – «комбинаторность»;

- достижение результативности за счет предоставления информации о рисках и возможности проецировать ее на деятельность в рамках референтных групп – «публичность и проецируемость»;

- достижение результативности за счет раскрытия и поддержания кадрового потенциала организации – «кадровое равновесие».

Дополнительные характеристики СУР находят свое отражение в следующем.

1. Спектральность. Организация выполняет широкий спектр видов деятельности, либо схожий функционал осуществляется разными структурными подразделениями организации, при этом внутренний контроль проводится каждым

из них в рамках своей компетенции и отдельным структурным подразделением, проводящим внутренний контроль деятельности всех структурных подразделений. Вместе с тем специальным структурным подразделением или должностным лицом осуществляется внутренний аудит.

2. Комбинаторность. Организация выполняет определенные виды деятельности (контрольная, экспертная, аудиторская и т.д.), направленные на управление рисками в деятельности других экономических субъектов наряду с самостоятельным осуществлением ими внутреннего контроля.

3. Публичность и проецируемость. Определенные результаты деятельности организации становятся доступными широкому кругу заинтересованных лиц посредством различных возможностей (переписка, опубликование, освещение в ходе различного рода мероприятий) как внутри организации, так и вне её, и могут являться источником информации в целях профилактики аналогичных рисков, не только теми, в чьей деятельности, например, в ходе контрольно-надзорной деятельности были выявлены и (или) реализовались определенные риски.

4. Принцип кадрового равновесия раскрывает такие свойства СУР, как «результативность» и предполагает формирование, раскрытие и поддержание кадрового потенциала организации в целях управления рисками.

На долю кадровых рисков приходится основной объем всех возможных неблагоприятных событий, способных оказать негативное влияние на деятельность организации. Характерная особенность таких рисков состоит в том, что они являются не только самостоятельными рисками, но и становятся причиной других рисков, образуя цепочки соответствующих причинно-следственных связей рисков [111]. Практика показывает, что реализация большинства внутренних для организации рисков обусловлена кадровой составляющей (недостаточная квалификация кадров; мотивационный дисбаланс; чрезмерная или неравномерная нагрузка и т.д.). Поэтому, учитывая, что ключевым звеном механизма деятельности любой организации является человек, обеспечение кадрового равновесия должно являться одной из первостепенных задач риск-менеджмента организации [104].

Соответственно для управления рисками с учётом рассмотренных особенностей их двойственности требуется подход, который отличается комплексностью и сопровождается соответствующим методическим инструментарием.

### **1.3. Сущность экосистемного подхода к управлению рисками**

В силу многообразия и особенностей рисков при их изучении используются разные подходы (адаптивный, консервативный, активный, ситуационный, системный, комплексный, процессный и др.).

Адаптивный подход заключается в способности системы эффективно выполнять заданные функции при изменении условий, ее реакции на изменения внешней и внутренней среды, которая проявляется посредством изменения стратегии в зависимости от ситуации.

Консервативный подход предполагает принятие более осторожных мер, может реализовываться в реагировании на риски только после наступления рискованных событий, т.е. его целью является минимизация потерь от реализации рисков.

Активный подход подразумевает реализацию предупредительных мер по минимизации рисков, непрерывный контроль рисков.

Ситуационный подход заключается в том, что применимость методов управления рисками определяется конкретной ситуацией и является более гибким.

Системный подход подразумевает совокупность взаимосвязей компонент, участников, элементов системы управления рисками, взаимодействие, направленное на достижение общей цели.

Процессный подход рассматривает управление рисками как комплекс взаимосвязанных процессов, направленных на достижение конечной цели управления.

Комплексный подход – это совокупность нескольких подходов, используемых одновременно в целях большей эффективности управления рисками.

В последнее время получает активное развитие экосистемный подход к управлению, который, по мнению автора, целесообразно применять при управлении рисками организаций, осуществляющих контрольно-регуляторные функции, в силу сложности выстраиваемых ими взаимодействий.

В самом общем понимании экосистема представляет собой некую совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих между собой элементов определённой среды.

Изучению экосистем в разных областях уделяли внимание многие исследователи: А. Виллис [142], Дж. Мур [135], Е. Одум [138], А. Текелей [140], М.Г. Якобидес [137], А.М. Агаева [123], Ю.М. Анаткин [24], А.В. Быстров [33], А.Р. Вахитов [36], Р.И. Галеев [125], И.В. Денисов [44], С.В. Дорошенко [46], Р.М. Качалов [61], Г.Б. Клейнер [65], А.А. Кобылко, Л.В. Колядов, М.Н. Кулапов [74], С.О. Павлов [88], Е.И. Переверзева, Е.С. Петренко [92], Е.В. Попов [96], А.Г. Радайкин, Ю.А. Слепцова [60], Т.О. Толстых [123], Н.М. Фоменко [125], А.В. Царегородцев [126] и др.

Изначально термин «экосистема» использовался в биологии. Позднее Дж. Мур предложил использовать его применительно к коммерческим организациям. Он рассматривал экосистемы в бизнесе, как совместно развивающиеся сообщества, которые состоят из разных субъектов, создающих и получающих в процессе взаимодействия нечто новое. Он пояснял смысл такой экосистемы, сравнивая её с экосистемой в биологии (сообщество взаимодействующих друг с другом организмов в сочетании со средой, в которой они живут и с которой взаимодействуют).

Проецируя теорию экосистем на экономику, можно наблюдать организации, имеющие широкую сеть коммуникаций, связывающих в единую систему всех участников.

Так, например, по мнению Г.Б. Клейнера экономическая экосистема представляет собой естественное системное окружение организации, комплекс организаций, процессов, инновационных проектов и инфраструктурных образований, который способен самостоятельно функционировать за счет кругооборота ресурсов, продуктов и систем. Он видит экосистему таким же объектом изучения в экономике, как отдельная организация, сектор экономики и т.д.).

М.Н. Кулапов, Е.И. Переверзева, О.Ю. Кириллова определяют экосистему в бизнесе, как структуру сотрудничающих взаимозависимых организаций, которые создают интегрированное ценностное предложение [74].

Р.И. Галеев, Н.М. Фоменко делают вывод, что бизнес-экосистема – это сетевая организация взаимосвязанных и взаимодействующих друг с другом для достижения общих целей компаний, организаций и индивидуальных предпринимателей [125].

А.А. Богданов утверждал, что все развивающиеся объекты природы и общества представляют собой системы, состоящие из многих элементов [45], рассматривая системы не просто как совокупности, состоящие из множества связанных между собой частей, но и как механизм взаимного развития и влияния элементов друг на друга. Фактически он говорил об экосистемном подходе и показал применимость данного подхода для организаций.

Е.В. Попов, В.Л. Симонова, И.П. Челак рассматривают экосистему в целом как самоорганизующийся, высокоадаптивный, территориально ограниченный в рамках природной, институциональной, социальной и политической среды сетевой комплекс свободно кооперирующих, взаимодействующих и взаимовлияющих друг на друга элементов – организаций, процессов, проектов, сервисов [96].

Одним словом, исследования показывают, что экономическая экосистема предполагает взаимосвязь и взаимодействие экономического субъекта с другими субъектами, которые влияют на его деятельность или на которые оказывает влияние он, а также взаимосвязь выполняемых ими процессов и информационный обмен (рисунок 7).

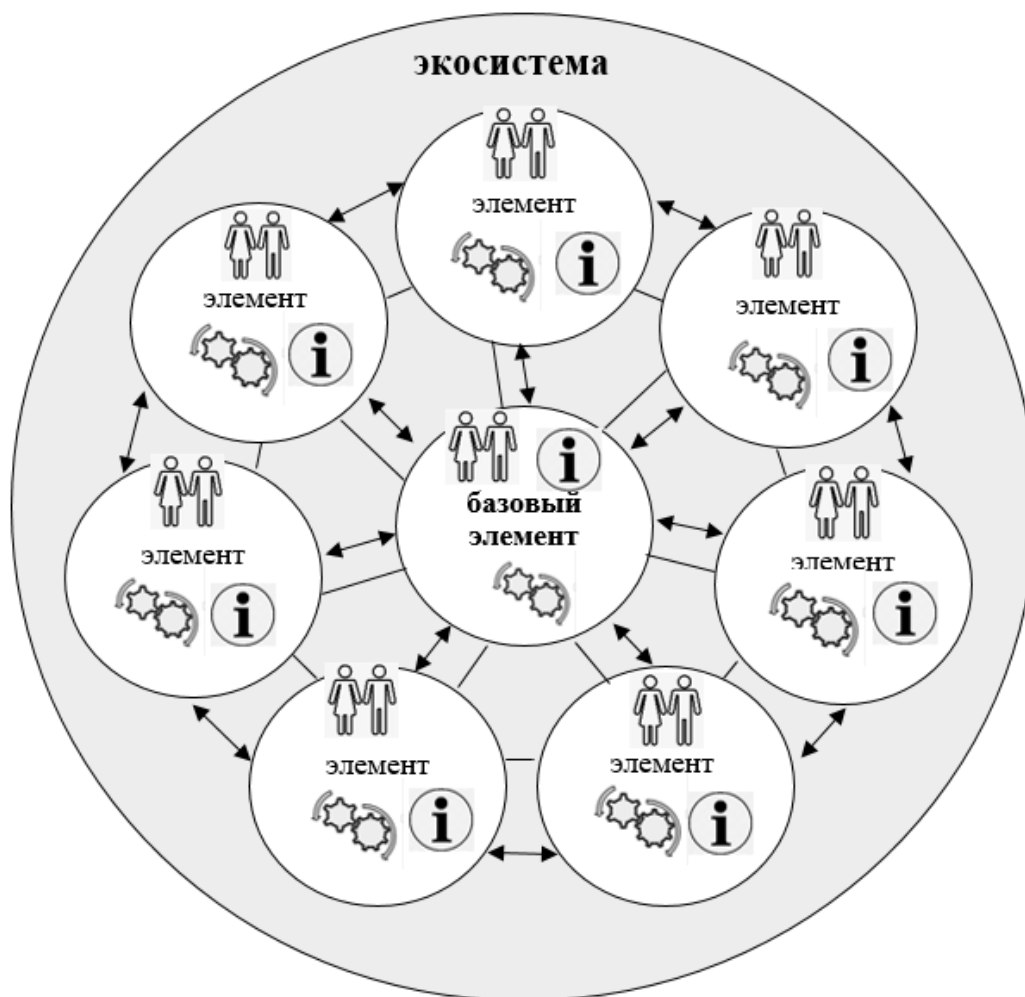


Рисунок 7 – Схема экономической экосистемы

Источник: составлено автором

Многие исследователи разделяют точку зрения, что в настоящее время экосистемный подход выступает теоретической основой социоэкономических исследований в различных областях. Он является объективным глобальным трендом, обусловленным развитием экономики, в значительной степени развитием цифровых технологий, и призван формировать связанную среду для свободного перелива знаний и информации.



По мнению С.О. Павлова, мир постепенно переходит от экономики отдельно взятой организации к экономике экосистем, что связано с необходимостью решения проблем, возникающих при использовании традиционных форм территориальной, технологической и инновационно-ориентированной организации экономической деятельности.

Глобально данный подход предполагает рассмотрение экономики как системы, которая состоит из различных взаимодействующих участников.

Развитие экосистемного подхода в экономике обусловлено усилением акцента в деятельности экономических субъектов на значимость нематериальных факторов (информации, знаний, технологий, человеческого капитала и др.). Организациям приходится взаимодействовать с экосистемой (с другими организациями, в том числе с государственными органами, общественными организациями).

Расширяется видовой состав экосистем, сегодня существуют такие экономические экосистемы, как инновационные; венчурные; экосистемы цифровых платформ; национальные экосистемы; экосистемы домохозяйств и т.д. В основе каждого вида лежат взаимосвязи, возникающие в той или иной предметной области деятельности, объединяющей участников экосистемы.

Исследователи выделяют внутреннюю и внешнюю составляющие экосистемы.

Внутреннюю составляющую экосистемы представляет определённый «базовый» элемент, например, организация, имеющая свою структуру, вид деятельности. Структурными элементами организация выступают её подразделения, формальные и неформальные группы работников. Внешняя составляющая – внешние участники экосистемы (представители окружающей социально-экономической среды базовой организации: частные, государственные, общественные организации, индивидуальные предприниматели и другие субъекты экономики).

Субъекты экосистемы функционируют вместе, чтобы расширить свои возможности (компетенции, роли). Роль «базового» элемента экосистемы имеет

ключевое значение, поскольку способствует достижению общей цели всех элементов, в том числе на взаимовыгодных условиях. Например, бизнес-экосистема представляет собой сеть взаимосвязанных компаний, взаимодействующих между собой, чтобы повысить продажи и конкурентоспособность.

Экосистема позволяет её участникам развиваться, совершенствовать систему управления, наилучшим образом использовать финансовые, трудовые, временные ресурсы, играет важную роль в обеспечении экономической безопасности организаций.

Вместе с тем достижение соответствующих преимуществ обеспечивается сознанием людей и отлаженными экономическими механизмами [129].

Учитывая, что экономическая экосистема может существовать на основе разных взаимосвязей её составляющих, рассмотрим сущность экосистемного подхода организаций к управлению рисками как особенно актуального для определённых организаций и при этом недостаточно изученного (рисунок 8).

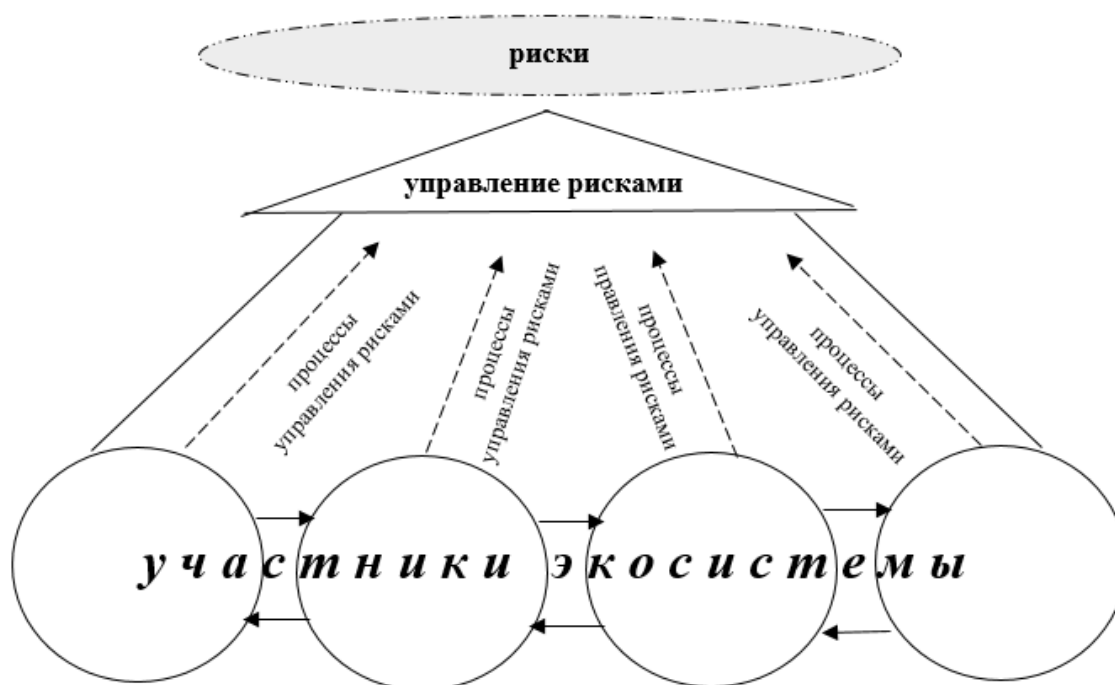


Рисунок 8 – Сущность экосистемного подхода к управлению рисками

Источник: составлено автором

Предпосылкой для реализации экосистемного подхода является значимость управления рисками в достижении целей менеджмента организации, в обеспечении устойчивости и эффективности её деятельности в условиях быстро меняющейся среды и возникновении новых угроз.

Любая организация осуществляет процессы управления рисками, свойственными её деятельности. При этом важно, как организовано управление рисками, насколько процессы объединены и однонаправлены на достижение основной цели деятельности организации. Для небольших, узконаправленных организаций, не осуществляющих несколько видов деятельности, данный вопрос может быть не столь актуальным для построения сложной, комплексной СУР. А вот для организаций, имеющих сложную, разветвлённую, многоуровневую организационную структуру, осуществляющих деятельность нескольких видов, тема построения экосистемы управления рисками заслуживает большего внимания.

Экосистема является не просто живым организмом, функционирующим по заданной программе, она представляет собой саморазвивающуюся систему на основе информационного обмена между её участниками в ходе прямых и обратных связей.

Границы экосистемы управления рисками определяются путём оценки факторов рисков, характеризующих возможное негативное влияние на организацию, и определения на их основе направлений и составляющих, которые необходимы для обеспечения комплексной эффективности риск-менеджмента.

Причинами, снижающими эффективность риск-менеджмента, могут быть барьеры к получению общей информации о рисках, которая представляет собой ресурс, наполняемый из отдельных локализованных источников информации.

Так, например, организация имеет ряд структурных подразделений, выполняющих схожий функционал. В случае обособленных подходов к выявлению, систематизации рисков, выработке мер реагирования на риски и т.д.

со стороны каждого подразделения, при отсутствии информационного обмена о рисках и результатах управления ими каждое подразделение существует автономно, а организация в целом может продолжать сталкиваться с аналогичными угрозами. Процесс минимизации идентичных рисков затягивается, что влияет на положение организации. Управленческие решения во времени в отношении однотипных рисков, реализующихся в деятельности разных структурных подразделений организации, могут значительно отличаться, что может обуславливать снижение мотивации и результативности деятельности сотрудников организации при принятии к ним более жёстких мер в случае допущения фактов реализации рискованных событий.

Помимо информационного барьера эффективность риск-менеджмента могут снижать сложности во взаимодействии участников системы, например, когда приходится обмениваться информацией в ходе выполнения общих задач, что может существенно повлиять на качество конечного продукта.

Экосистема управления рисками – это прежде всего среда, в которой информация о рисках и результатах управления ими распространяется быстро и без барьеров.

Когда речь идёт об управлении рисками организацией, а не отдельно взятыми субъектами (подразделениями, сотрудниками), подразумевается скоординированный комплекс действий всех участников в едином информационном поле. Создание условий для эффективного взаимодействия всей команды может обеспечить экосистемный подход.

Рассмотрим плюсы и минусы экосистемного подхода, отмечаемые исследователями (рисунок 9).

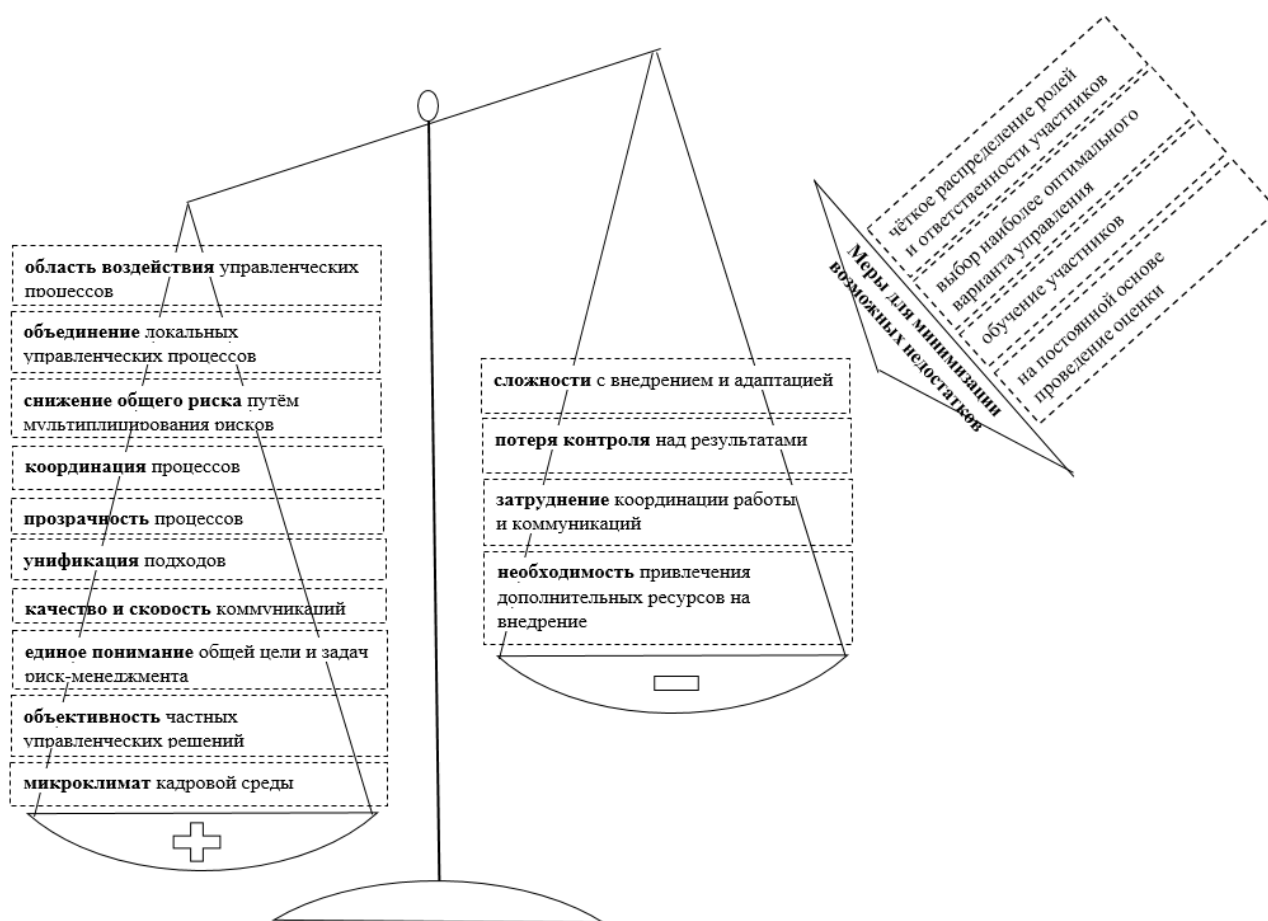


Рисунок 9 – Плюсы и минусы экосистемного подхода и меры, направленные на минимизацию недостатков

Источник: составлено автором

К преимуществам экосистемного подхода можно отнести:

- расширение области воздействия управленческих процессов, признание всего спектра процессов управления рисками внутри системы;
- объединение локальных управленческих процессов, направленных на достижение целей организации, в рамках единого комплекса;
- увеличение качества и скорости коммуникаций между участниками процессов управления рисками;
- увеличение прозрачности процессов управления рисками;
- повышение возможности координации управленческих процессов;
- обеспечение возможности снижения общего риска путём мультиплицирования рисков между участниками экосистемы;

- обеспечение единого понимания общей цели и задач риск-менеджмента организации, унификации подходов, объективности частных управленческих решений, здорового микроклимата кадровой среды;

- синергетический эффект для основной деятельности организации.

Однако некоторые исследователи считают, что экосистемный подход имеет и недостатки, в числе которых выделяют и те особенности подхода, которые другие авторы считают преимуществами:

- сложности с внедрением и адаптацией, в том числе из-за возможного нежелания участников работать в одной системе;

- затруднение координации работы и коммуникаций в новой системе;

- потеря контроля над результатами;

- необходимость привлечения дополнительных ресурсов на внедрение экосистемного подхода.

Учитывая большее количество плюсов экосистемного подхода, в целях минимизации возможных недостатков следует:

- чётко распределить роли и ответственность участников экосистемы;

- выбрать наиболее оптимальный вариант управления, который поддерживает экосистемный подход;

- обеспечить обучение участников новому подходу;

- на постоянной основе проводить оценку эффективности экосистемного подхода;

- обеспечить адаптацию экосистемного подхода к новым условиям.

Проведённое исследование показало наличие значительных преимуществ экосистемного подхода при использовании его в управлении отдельными организациями и для управления экономикой в целом, что делает его привлекательным с точки зрения управления рисками.

Большинство исследователей разделяют точку зрения, что такой подход даёт возможность организациям поддерживать свою финансовую стабильность и обеспечивать защиту от внутренних и внешних рисков посредством системы мер

и действий, что гарантирует устойчивое развитие организаций, их эффективное функционирование.

Свойство экосистемы обеспечивать экономическую безопасность в целом значительно повышает уровень экономической безопасности её участников и способствует эффективности их деятельности на основе синергетического эффекта.

Однако следует отметить, что до сих пор остаются недостаточно изученными виды и взаимосвязи участников экономических экосистем, их влияние друг на друга. При этом экосистемный подход в экономике может быть применим не только к группе организаций, но и к отдельно взятой организации или отдельному продукту. По мнению учёных, он может успешно применяться в практике риск-менеджмента. Такое применение экосистемного подхода в научной литературе описано крайне скудно, несмотря на высокую актуальность и востребованность.

**Выводы по главе.** В рамках данной главы диссертационной работы исследованы теоретические основы управления рисками, особенности двойственной природы рисков организаций, осуществляющих контрольно-регуляторные функции, а также сущность экосистемного подхода.

Проведённый анализ показал, что в результате развития научной мысли сформировано обобщенное понимание категорий «риск», «управление рисками», раскрывающееся через предлагаемые в источниках литературы определения. Сформированное понятие риска представляется достаточно многогранным, тем не менее общий подход к пониманию данной категории не всегда раскрывает сущность, специфику и основные характеристики рисков применительно к определенной области деятельности. Понятие «система управления рисками», как правило, раскрывается через взаимосвязанные характеристики (свойства, принципы построения и функции).

В результате применительно к организациям, осуществляющим контрольно-регуляторные функции, автором предложены уточненные понятия категории

«риск», «управление рисками», а также расширены и дополнены типичные характеристики СУР.

Экосистемный подход к управлению рисками, который хотя и является недостаточно изученным, целесообразно использовать в риск-менеджменте организаций, осуществляющих контрольно-регуляторные функции, поскольку он даёт возможность учитывать двойственную природу рисков.

Для обоснования направлений развития СУР организаций, осуществляющих контрольно-регуляторные функции, и её методического обеспечения в следующей главе проведено исследование институциональных основ формирования и функционирования СУР таких организаций, рассмотрены особенности существующих подходов к организации риск-менеджмента в Федеральном казначействе (ФК) и подведомственной ему организации «Центр по обеспечению деятельности Казначейства России» (ФКУ «ЦОКР»).



## **Глава 2. СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИХ КОНТРОЛЬНО-РЕГУЛЯТОРНЫЕ ФУНКЦИИ**

### **2.1. Институциональные основы формирования и функционирования системы управления рисками некоммерческих организаций**

При построении СУР любой организации необходимо учитывать специфику ее деятельности, особенности взаимодействия с другими экономическими субъектами. С этой точки зрения интересна СУР некоммерческих организаций, осуществляющих контрольно-регуляторные функции.

Законодательство, регулирующее деятельность некоммерческих организаций, нельзя назвать простым для понимания.

Правовое положение некоммерческих организаций определено в ряде нормативно-правовых документов. В Гражданском кодексе Российской Федерации и других нормативных правовых актах дано понятие юридического лица и определено, что все юридические лица подразделяются на коммерческие и некоммерческие организации.

Согласно гл. 4 Гражданского кодекса Российской Федерации:

- юридическим лицом является организация, имеющая обособленное имущество и отвечающая этим имуществом по своим обязательствам, которая может от своего имени приобретать и осуществлять гражданские права, нести гражданские обязанности, быть истцом и ответчиком в суде;

- к коммерческим организациям относятся те, которые преследуют к извлечению прибыли в качестве основной цели своей деятельности, к некоммерческим – организации, которые не имеют такой цели.

Понятие «некоммерческая организация» также закреплено Федеральным законом от 12 января 1996 года № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» (Закон о некоммерческих организациях) [8].

Согласно данному Закону цели создания таких организаций направлены на достижение общественных благ, таких как:

- социальные;
- благотворительные;
- культурные;
- образовательные;
- научные;
- управленческие;
- религиозные;
- связанные с развитием физической культуры и спорта, охраной здоровья граждан; защитой прав и законных интересов граждан; разрешением споров и др.

Соответственно такие организации представляют собой структуры, основной целью деятельности которых не является получение прибыли.

Организационно - правовых форм некоммерческих организаций больше, чем коммерческих. Исходя из ст. 50 Гражданского кодекса Российской Федерации и Закона о некоммерческих организациях такие юридические лица, как некоммерческие организации, могут быть созданы в различных организационных формах, предусмотренных федеральными законами. К ним относятся:

- общественные организации (объединения);
- религиозные организации (объединения);
- общины коренных малочисленных народов Российской Федерации;
- казачьи общества;
- некоммерческие партнерства;
- учреждения;
- автономные некоммерческие организации;

- социальные, благотворительные и иные фонды;
- ассоциации и союзы;
- другие формы, предусмотренные федеральными законами.

Сведения о создании юридического лица вносятся в единый государственный реестр юридических лиц.

Вместе с тем существуют такие структуры, как государственные органы, в том числе органы власти (федеральные органы исполнительной власти [11], органы государственной власти субъектов Российской Федерации [15], органы местного самоуправления [14]), которые создаются для реализации властных полномочий государства в управленческих целях.

Вопрос отнесения таких организаций к некоммерческим неоднозначный и является предметом споров.

С одной стороны, такие организации не имеют статуса некоммерческих, с другой, исходя из своего предназначения и реализуемых полномочий, по своей сути являются некоммерческими организациями, т.е. получение прибыли не является для них основной целью, хотя прямо статус таких организаций как некоммерческих в правоустанавливающих документах не указывается. При этом в едином государственном реестре юридических лиц, данные организации указываются как юридические лица.

Рассмотрим основные отличия коммерческих и некоммерческих организаций, опираясь на законодательство (рисунок 10).

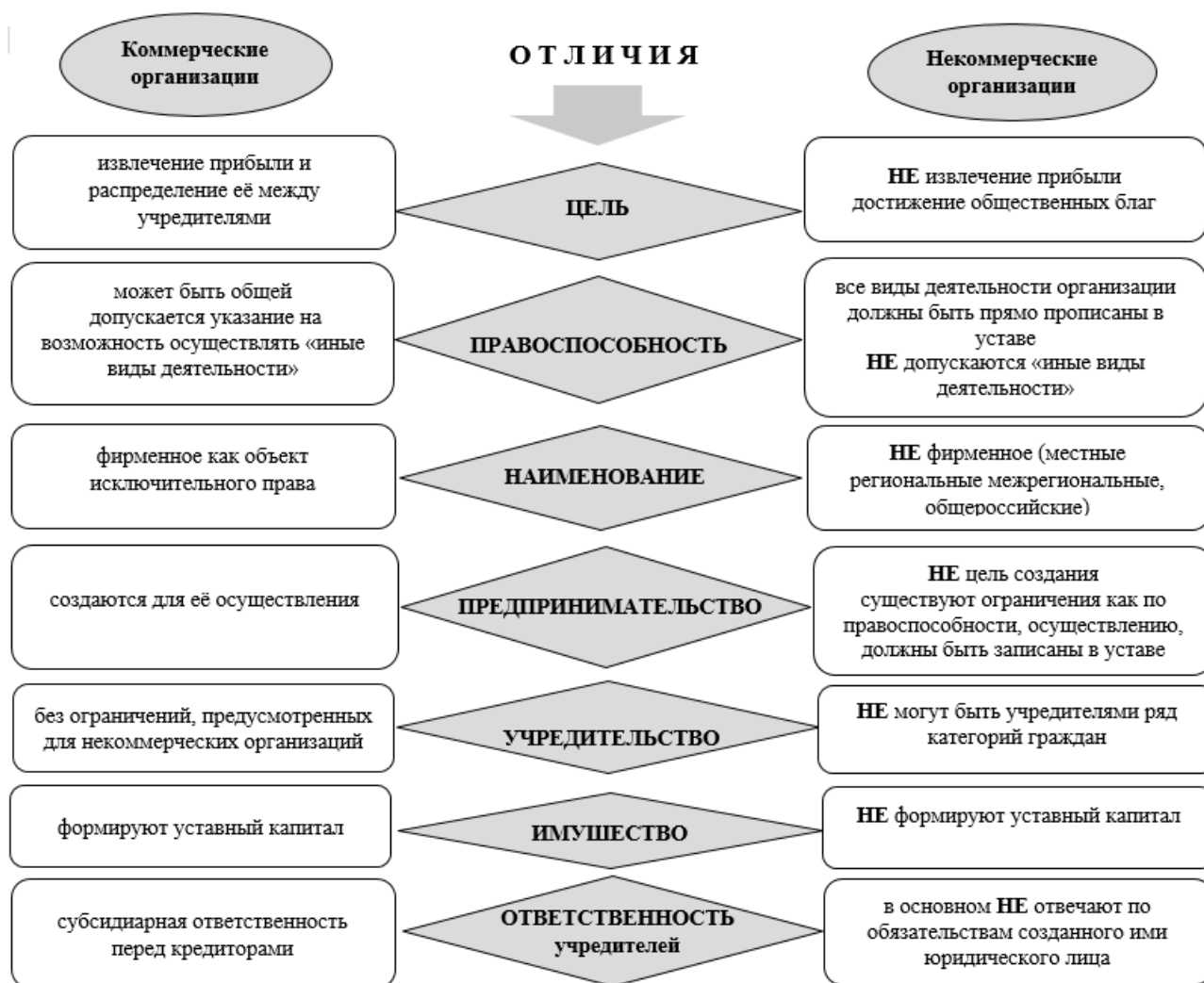


Рисунок 10 – Основные отличия коммерческих и некоммерческих организаций

Источник: составлено автором

Исходя из законодательства органы власти также подпадают под большинство критериев отнесения организаций к некоммерческим.

Например, федеральные органы исполнительной власти руководствуются в своей деятельности положениями Гражданского кодекса Российской Федерации, Указа Президента Российской Федерации «О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти», положений о соответствующих органах, утверждаемых постановлениями Правительства Российской Федерации, Закона «О системе государственной службы в Российской Федерации» и других федеральных законов и соответствующих подзаконных актов, на основании которых, в том числе:

- не могут иметь основной целью деятельности получение прибыли;
- их виды деятельности прямо прописываются в положении о соответствующем государственном органе;
- имеют официальное наименование, не являющееся фирменным;
- учредителем выступает Правительство Российской Федерации;
- не формируют уставный капитал.
- не отвечают по обязательствам имуществом.

Таким образом, рассматривая вопрос глубже, к некоммерческим можно отнести и частные организации, и государственные (не только государственные корпорации, государственные компании, государственные учреждения), и организации, которые могут принадлежать как к частным, так и к государственным (образовательные, культурные, научные и т.д.). В целях дальнейшего исследования, основываясь на выводах по результатам анализа отличий коммерческих и некоммерческих организаций, объединим рассмотренные организации в одну группу НКО.

НКО, как и коммерческие организации, могут иметь многоуровневую, разветвлённую управленческую структуру, где внутреннее и внешнее взаимодействие характеризуется вертикальными и горизонтальными отношениями подчиненности и подконтрольности.

Хотя НКО создаются не с целью получения прибыли, они могут осуществлять предпринимательскую и иную деятельность, приносящую доход, если это служит целям её создания и не противоречит им.

Соответственно, несмотря на то что цель деятельности таких организаций заключается не в получении прибыли и не предполагает её получение, они также сталкиваются с разнообразными рисками и во внутренней, и во внешней среде, которые могут возникнуть на всех уровнях, образуя совокупность рисков или комплексный риск. НКО также подвержены воздействию кадровых, информационных, управленческих, правовых и других рисков, при этом могут участвовать в перераспределении денежных потоков с целью достижения

основных целей деятельности и подвергаются финансовым, репутационным, операционным рискам.

Говоря о целесообразности применения экосистемного подхода в практике управления рисками организаций, рассмотрим институциональные основы формирования и функционирования СУР НКО.

Некоммерческий сектор играет весомую роль в развитии и устойчивости экономики страны. Процессы институциональной трансформации происходят в условиях постоянного поиска новых решений, направленных на совершенствование деятельности.

В классическом понимании институциональные основы представляют собой совокупность взаимосвязанных неформальных ограничений (традиций, обычаев) и формальных правил (законов), задающих границы взаимоотношений для хозяйствующих субъектов.

Под институциональными основами в рамках диссертационной работы понимается совокупность норм права и общественных норм, определяющих основу СУР некоммерческих организаций, осуществляющих контрольно-регуляторные функции.

Развитие институциональных основ происходит на разных уровнях: федеральном, региональном, местном (от построения вертикали управления, призванной повысить эффективность функционирования общественной собственности до активизации муниципалитетов в вопросах местного сообщества). На фоне этих взаимосвязей осуществляется взаимодействие государства, бизнеса и организаций некоммерческого сектора.

Некоммерческий сектор существует во всех экономически развитых странах как основа гражданского общества и выступает инструментом конструктивного взаимодействия общества, власти и бизнеса.

Управление рисками должно стать неотъемлемой частью общего управления НКО так же, как и коммерческой организации, и быть интегрированным в основные бизнес-процессы деятельности на стратегическом, операционном, программном и других уровнях.

СУР НКО в общем понимании ничем не отличается от СУР любой другой, организации, поскольку должна представлять собой комплекс составляющих, позволяющих реализовывать процессы управления рисками организации. Ей присущи те же основные типичные черты, такие как целостность, комплексность, универсальность, результативность. В рамках СУР осуществляются процессы выявления рисков, их анализа, оценки, управления рисками. При этом в отличие от коммерческих организаций, ориентированных на получение прибыли из внешней среды, НКО в большей степени подвержены нефинансовым рискам. Значительный упор при построении СУР должен быть сделан на управление внутренними рисками, которые, в свою очередь, могут являться факторами внешних рисков, таких как репутационные, регуляторные. Сложность в процессе классификации рисков НКО возникает в связи с тем, что в отличие от коммерческих организаций целевые ориентиры не всегда возможно трансформировать в конкретные количественные показатели.

Усложняющиеся и расширяющиеся взаимосвязи НКО приводят к возникновению новых неопределенностей разного вида, что, несомненно, оказывает отрицательное воздействие на эффективность их деятельности.

При этом НКО всегда сдерживаются в своей деятельности миссией и целями организации, они находятся под пристальным вниманием общества относительно результатов деятельности. Если НКО не достигают цели, они теряют доверие к себе со стороны общества в целом либо его отдельных групп, членов, не оправдывают ожиданий и предназначения, что ставит под сомнение возможность и необходимость не только их реального функционирования, но и зачастую подобных им организаций.

Для минимизации таких рисков НКО необходимо создавать СУР, способную адаптироваться под динамично изменяющиеся условия внешней и внутренней среды функционирования, что предполагает формирование в НКО эффективного механизма выявления, систематизации рисков, прогнозирования, разработки и реализации мер реагирования на риски, а также оценки деятельности

организации, позволяющих преодолевать рискованные ситуации без потерь для НКО и общества.

Специфика деятельности различных видов НКО подразумевает разные виды и уровни рисков, поэтому анализируя риски и определяя роль возможных факторов риска, НКО должна знать источники возникновения рисков, характеристики рисков с учетом сферы деятельности и управлять ими.

Отдельного внимания заслуживает вопрос построения СУР НКО, создаваемых для управленческих целей, таких как государственные органы власти. Говоря об особенностях управления рисками в деятельности таких организаций, следует отметить, что в сфере государственного и муниципального управления последствия решений могут быть намного глобальнее, чем, например, в отдельной организации, и охватывают намного больший объем целевой аудитории и заинтересованных референтных групп.

В силу значимости деятельности государственных органов их СУР должна обладать следующими характеристиками, показывающими контрольно-регуляторные особенности рассматриваемых организаций, в отличие от других НКО, не осуществляющих контрольно-регуляторные функции (таблица 1).

Таблица 1 – Характеристики СУР государственных органов

| Характеристика                          | Сущность характеристики  |
|---|--|
| Универсальность представлений           | Обеспечение единого понимания риска и управления рисками   |
| Системность процессов управления        | Обеспечение увязки рисков с целями и задачами организации, а также учет результатов оценки рисков при принятии ключевых управленческих решений как на уровне структурного подразделения, так и на уровне организации в целом   |
| Комплексность процессов управления      | Обеспечение принятия общего цикла и основных этапов процесса управления рисками, включающих инструменты и методы управления  |
| Последовательность процессов управления | Обеспечение разработки профилей (реестров) рисков организации, формируемых как элемента стратегии управления рисками, на основе выявления, оценки и ранжирования всех рисков присущих деятельности, отбора ключевых рисков, установления взаимосвязи между ними, определения мер и действий в их отношении, установления ответственных лиц и подразделений за выполнение |



|   |   |
|---|---|
|   | мероприятий, инструментов и процедур мониторинга выполнения соответствующих мероприятий   |
| Непрерывность процессов управления                        | Обеспечение постоянного мониторинга, контроля за исполнением мероприятий по управлению рисками, периодического пересмотра, актуализации реестра (профиля) рисков    |
| Регламентация процессов управления                        | Обеспечение издания ведомственных нормативных актов, регулирующих вопросы формирования СУР  |
| Публичность процессов управления, открытость деятельности | Обеспечение доступности информации о результатах управления рисками заинтересованным группам пользователей посредством реализации принципов открытости деятельности |

Источник: составлено автором

К деятельности рассматриваемых НКО можно отнести следующие риски:

- научно-технические (риски, обусловленные негативным влиянием научно-технического прогресса в связи с развитием автоматизации процессов, инновациями, технологическими и техническими проблемами, возникающими при использовании программного обеспечения реализации функций государственных органов и т.д.);

- информационные (риски, обусловленные угрозами безопасности информации в связи с событиями, приводящими к снижению достоверности, полноты, актуальности информации на стадиях её получения государственными органами, наполнения информационных систем и т.д.);

- нормативно-правовые (риски, обусловленные несоблюдением должностными лицами государственных органов требований законодательных и иных нормативных правовых актов в связи с правовыми коллизиями, неоднозначностью норм права и т.д.);

- управленческие (риски, обусловленные принятием управленческих решений на разных стадиях управления государственным органом);

- коррупционные (риски, обусловленные коррупциогенными факторами в связи с действиями/бездействиями должностных лиц государственных органов) (рисунок 11).

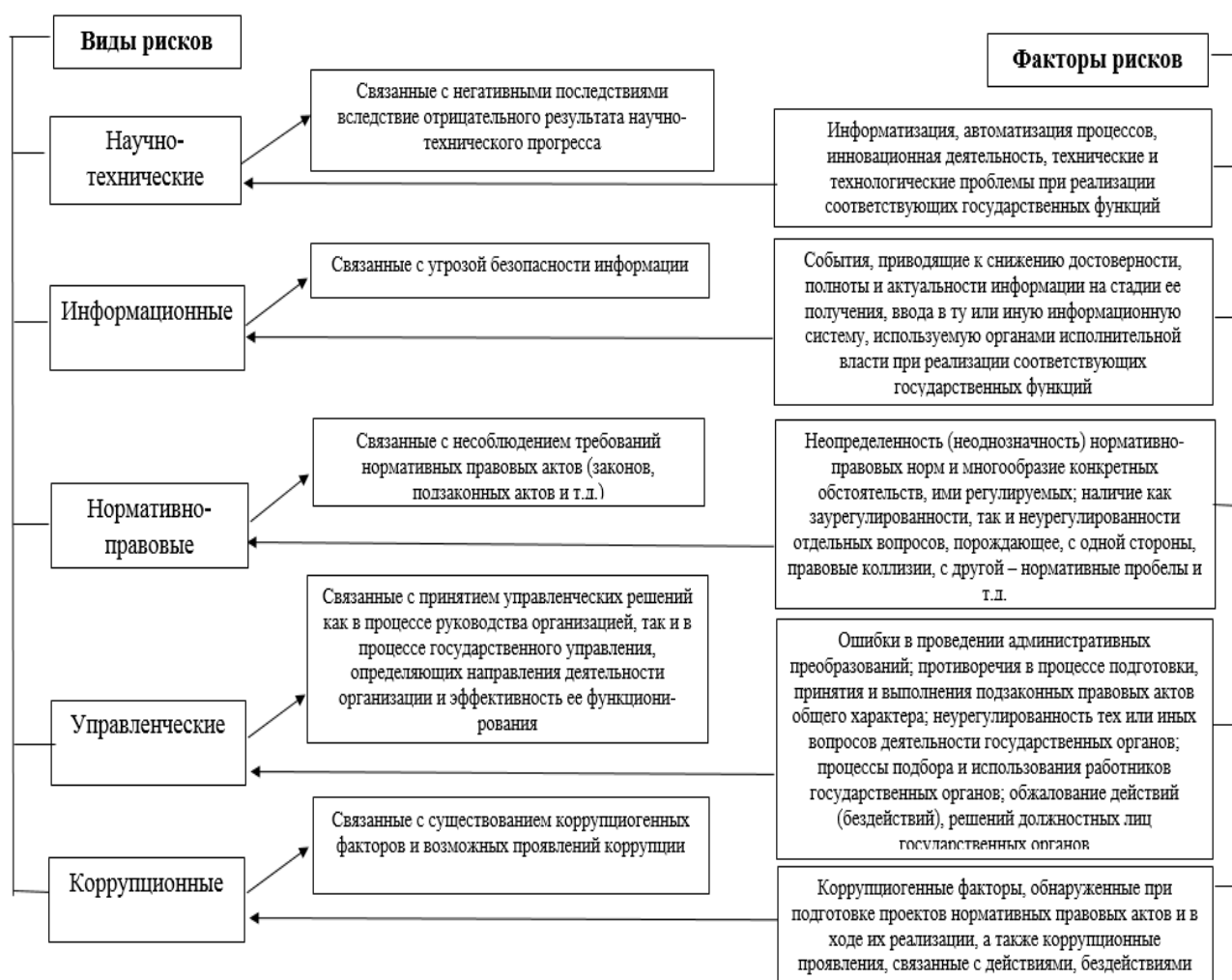


Рисунок 11 – Основные виды рисков, свойственных деятельности государственных органов

Источник: составлено автором

Эти виды рисков в деятельности государственных органов имеют внутреннюю либо внешнюю природу. Причем некоторые из них могут иметь смешанный характер с точки зрения сферы возникновения.

В последние годы реализация принципов открытости деятельности органов исполнительной власти определяет высокую их подверженность внешним рискам.

Особое внимание уделяется формированию понятия и раскрытию сущности коррупционных рисков. Это наиболее болезненные риски в государственном управлении и связаны они с возможным проявлением коррупции.

Для государственных органов, институтов гражданского общества, призванных обеспечивать экономическую безопасность, защищать национальные

интересы и реализовывать стратегические национальные приоритеты страны, предусмотрено создание СУР (Указы Президента Российской Федерации от 29 апреля 1996 г. № 608 «О Государственной стратегии экономической безопасности Российской Федерации (Основных положениях)»[5] и от 13 мая 2017 г. № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» [12]).

Согласно данным основам в целях своевременного выявления вызовов и угроз экономической безопасности, оперативного реагирования на них, выработки управленческих решений и рекомендаций формируется СУР.

Институциональная среда СУР НКО, осуществляющих контрольно-регуляторное взаимодействие, представляет собой совокупность условий, определяемых:

- нормативной правовой базой, регулирующей вопросы правового положения и функционирования НКО, вопросы управления рисками и создания СУР;

- неформальными ограничениями, определяемыми НКО самостоятельно в силу признания и учёта в практике НКО научных изысканий, опыта управления рисками других субъектов экономики; правоприменительной практики при реализации контрольной деятельности и т.д.;

- общественной оценкой деятельности НКО и т.д. (рисунок 12).

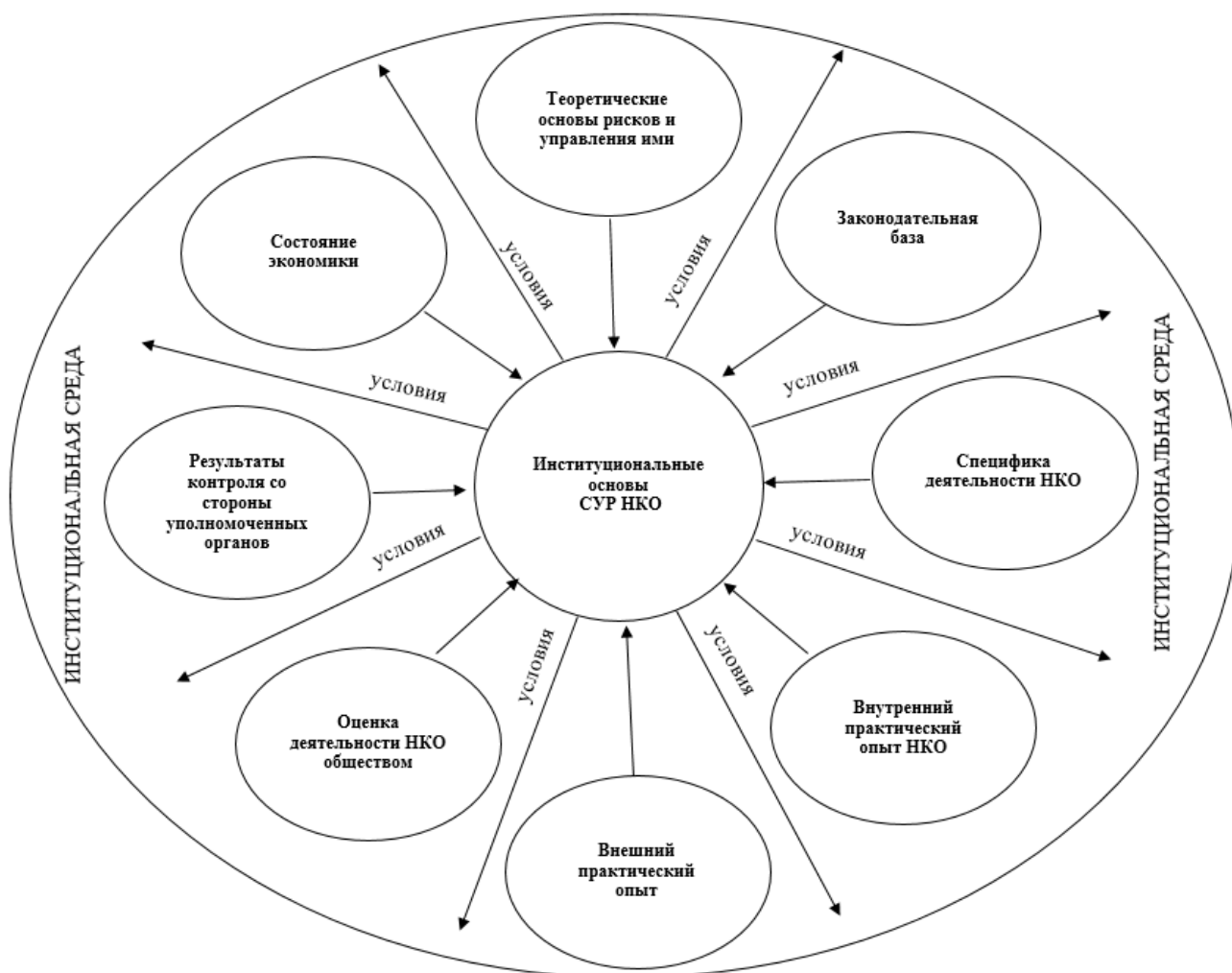


Рисунок 12 – Институциональные основы системы управления рисками НКО

Источник: составлено автором

Правоприменительная практика, информация из внешней среды о результатах управления рисками в деятельности других экономических субъектов показывают, какие потенциальные риски существуют и могут угрожать НКО, что целесообразно учитывать при формировании систематизированных данных о рисках НКО в рамках СУР.

Опыт и научные разработки позволяют строить СУР с учётом названных выше плюсов и минусов известных подходов, что позволяет избежать неоправданных ошибок.

Социально-экономическая ситуация даёт информацию о наличии внешних вызовов, обуславливающих возникновение новых рисков, что позволяет поддерживать такое качество СУР, как адаптивность.

Отличительной особенностью институциональной среды, в которой функционирует СУР рассматриваемых НКО, является наличие контрольно-регуляторного взаимодействия с внешними контрагентами, определяемого спецификой деятельности НКО, что оказывает влияние на конструкцию СУР. В результате возникает целая совокупность рисков, связанных цепочками причинно-следственных связей, которые должны учитываться в СУР.

Так, например, НКО, осуществляя внешнюю контрольную деятельность, взаимодействует с объектами контроля. Такое взаимодействие, с одной стороны, направлено на управление рисками в подконтрольной области деятельности, с другой – риски возникают непосредственно в ходе этого взаимодействия и обусловлены они человеческим фактором (действиями или бездействиями участников взаимодействия). Такие риски необходимо учитывать в СУР и разрабатывать комплекс мер реагирования на них.

Следует отметить, что большинство современных исследователей уделяют внимание вопросам функционирования организаций как некоммерческих в случаях, когда целями их создания являются благотворительные, социальные, культурные и другие цели, но не исключительно управленческие цели, для реализации которых создаются, в частности, государственные институты.

Однако вопросы построения СУР органами государственной власти также заслуживают внимания исследователей в силу значимости предназначения таких НКО и глобальности влияния рисков, на управление которыми ориентирована их деятельность.

В целях выявления особенностей действующей СУР НКО, осуществляющих контрольно-регуляторные функции, в рамках диссертационной работы далее исследован опыт построения СУР конкретными НКО. Проанализированы основы построения СУР, подходы к организации процессов управления рисками данными организациями, с одной стороны, как субъектами, деятельность которых направлена на управление рисками в экономике, с другой – как субъектами управления внутренними рисками, свойственными для деятельности

соответствующих органов власти и влияющими на эффективность выполнения государственных функций.

## **2.2. Особенности действующей системы управления рисками некоммерческих организаций, осуществляющих контрольно-регуляторные функции**

Ряд организаций, рассматриваемых в целях настоящей работы как НКО, имеют специфику деятельности, предполагающую выполнение контрольно-надзорных и иных функций, направленных на внешнюю среду НКО, а обеспечение результативности и надлежащего уровня таких функций достигается, в том числе, посредством управления внутренними рисками организации.

Примером таких организаций могут выступать Федеральное казначейство (ФК) и подведомственная ему организация – федеральное казенное учреждение «Центр по обеспечению деятельности казначейства России» (ФКУ «ЦОКР»).

Вопросам риск-менеджмента организаций, не имеющих основной целью деятельности получение прибыли, в том числе осуществляющих контрольно-регуляторные функции, в своих работах уделяли внимание М.Ю. Грядун [41], Э.А. Исаев [56], А.А. Киселев [64], М.И. Климошенко [66], Ю.А. Кутырев [76], М.С. Лебедева [78], В.С. Легейда [80], Пантелеев А.Ю. [89, 90] и др.

Изучение научных публикаций показало: основное внимание, как правило, авторами уделяется либо вопросам управления собственными рисками в деятельности организации (построение, функционирование системы внутреннего контроля и аудита), либо вопросам управления рисками во внешней среде,

в деятельности других субъектов. Комплексное рассмотрение аспектов управления рисками НКО, для которых характерно контрольно-регуляторное взаимодействие, практически отсутствует, система риск-менеджмента не всегда охватывает все составляющие данного взаимодействия. Деятельность таких организаций прежде всего нацелена на управление рисками внешних контрагентов, в том числе НКО осуществляют управление собственными рисками. Соответственно, данные цели и ожидаемые частные целевые эффекты должны быть объединены в рамках единой СУР НКО.

Федеральное казначейство, исходя из правоустанавливающих документов, является федеральным органом исполнительной власти и наделено рядом контрольных полномочий, реализация которых предполагает управление рисками в деятельности других сторонних организаций, а также в деятельности подведомственного учреждения ФКУ «ЦОКР».

В полномочия ФК входят [13]:

- контроль при исполнении бюджетов бюджетной системы Российской Федерации;
- контроль в финансово-бюджетной сфере;
- внешний контроль качества работы аудиторских организаций;
- внутренний финансовый аудит в рамках переданных другими организациями полномочий;
- аналитические мероприятия по анализу исполнения бюджетных полномочий органами государственного (муниципального) финансового контроля и главными администраторами бюджетных средств (ГАБС).

ФКУ «ЦОКР» создано в целях обеспечения функционирования ФК, является НКО, подпадающей под определение, установленное Федеральным законом «О некоммерческих организациях».

Учреждение осуществляет централизованные государственные закупки для нужд органов ФК и ряда других федеральных органов исполнительной власти; ведение бюджетного учёта субъектов централизованного учёта и составление бюджетной отчетности в рамках полномочий, переданных учреждению

соответствующими участниками бюджетного процесса в соответствии с законодательством Российской Федерации; материально-техническое, автотранспортное и иное обеспечение органов ФК; управление имуществом комплексом ФК и иное.

Также в число полномочий ФКУ «ЦОКР» входит осуществление экспертно-аналитической деятельности в рамках контрольных мероприятий ФК, а также полномочия по проведению внутреннего финансового аудита в рамках переданных другими организациями полномочий по централизации бюджетного учёта [23].

Результаты деятельности ФК и ФКУ «ЦОКР» могут рассматриваться в качестве источника информации о рисках при управлении рисками экономических субъектов, подпадающих под их влияние в силу специфики деятельности. Таким образом, соответствующая деятельность ФК и ФКУ «ЦОКР» может рассматриваться как способствующая управлению рисками внешних субъектов.

Федеральное казначейство и ФКУ «ЦОКР» имеют многоуровневую, разветвленную организационную структуру (рисунок 13).



Рисунок 13 – Организационная структура Федерального казначейства и ФКУ «ЦОКР»

Источник: составлено автором



Спектр правоприменительных полномочий ФК, направленных на внешнюю среду, не являлся неизменным на протяжении истории развития ФК [9], что, по мнению авторов, должно было найти отражение и в основах СУР как коррелируемой системы, встроенной в общий механизм его деятельности.

Федеральное казначейство и ФКУ «ЦОКР» в своей структуре имеют различные подразделения, в деятельности которых могут возникать те или иные риски, реализация которых может повлечь за собой негативные последствия для других структурных подразделений в частности и ФК в целом. Поэтому управление соответствующими рисками является неотъемлемой составляющей процесса ведомственного процесса управления.

Управление внутренними рисками ФК и ФКУ «ЦОКР» реализуются посредством внутреннего контроля (внутри структуры) за соответствием осуществляемой ими деятельности установленным требованиям в целях управления собственными рисками. Кроме того, ФК осуществляет ведомственный внутренний контроль деятельности ФКУ «ЦОКР».

ФК осуществляет свою деятельность в области финансовых правоотношений, поэтому составляющей общего процесса управления внутренними рисками является управление бюджетными рисками, одним из инструментов которого, наряду с внутренним финансовым контролем, следует назвать внутренний финансовый аудит, проводимый ФК, ТОФК и ФКУ «ЦОКР» в отношении выполняемых ими бюджетных процедур [106, 116].

На рисунке 14 представлены основные контрольно-регуляторные функции рассматриваемых НКО и их направленность на внешнюю/внутреннюю среду.

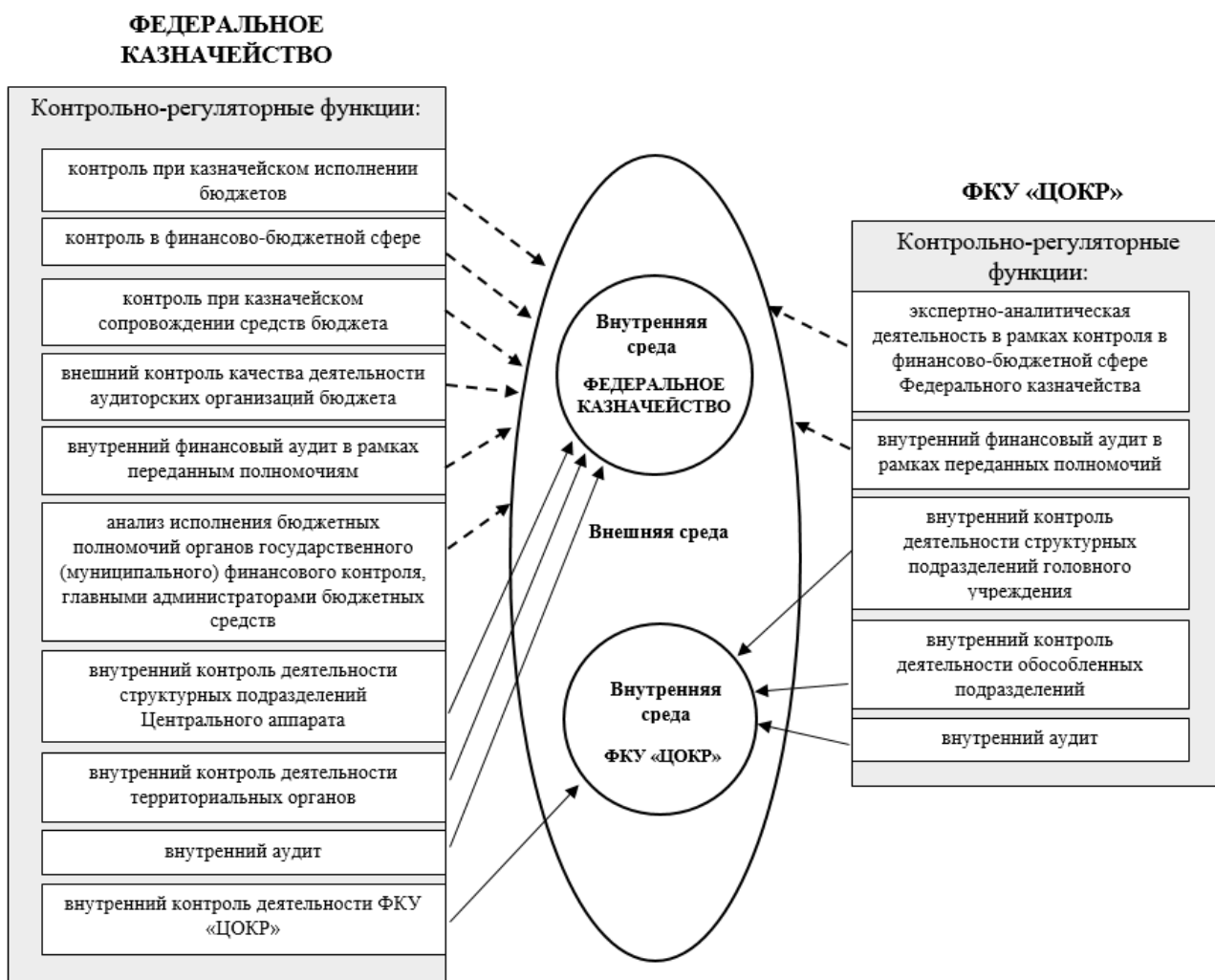


Рисунок 14 – Контрольно-регуляторные функции ФК и ФКУ «ЦОКР»

Источник: составлено автором

Управление рисками ФК и ФКУ «ЦОКР» характеризуется наличием значительного количества внутренних нормативных актов, регулирующих вопросы управления внутренними рисками.

В целях повышения эффективности управления и снижения рисков, свойственных деятельности ФК, в 2005 году была утверждена Концепция развития системы внутреннего контроля и аудита [68], закрепляющая основополагающие цели и задачи системы внутреннего контроля и аудита в ФК и определяющая основные направления совершенствования данной деятельности. В основе Концепции – положения законодательных, нормативных правовых актов Российской Федерации и нормы международного права, признанные Российской Федерацией.

Концептуальные основы управления рисками в ФК определены в 2015 году в Концепции управления казначейскими рисками [69], при разработке которой использовались результаты изучения и обобщения сложившегося опыта управления рисками в зарубежной и отечественной практике.

Концепцией были определены цели, задачи, принципы управления казначейскими рисками. Согласно Концепции СУР совокупность элементов и связей между ними обеспечивает управление внутренними рисками.

Согласно регулирующим документам, управление внутренними рисками в ФК реализуется посредством внутреннего контроля и аудита, который считается базовым уровнем СУР [18].

По мнению многих исследователей, успешное решение задач, стоящих перед СУР в ФК, во многом зависит не только от регламентации деятельности, но и от комплексного подхода, в основе которого лежит единый механизм, базирующийся на нормативных правовых требованиях, всесторонне регулирующих вопросы управления рисками [43, 48, 53, 75, 90].

В этих целях был издан ряд ведомственных стандартов, регулирующих, в частности:

- управление внутренними рисками (Стандарт управления внутренними (операционными) казначейскими рисками) [22];
- организацию и осуществление внутреннего контроля (Стандарт внутреннего контроля Федерального казначейства) [19, 20];
- организацию и осуществление деятельности контрольно-аудиторских подразделений при осуществлении контрольной и аудиторской деятельности (Стандарты ведомственного контроля и внутреннего аудита, применяемые контрольно-аудиторскими подразделениями Федерального казначейства при осуществлении ими контрольной и аудиторской деятельности) [21].

В 2011 году было создано ФКУ «ЦОКР». Создание подведомственной организации нашло отражение в ведомственных нормативных актах ФК, регулирующих вопросы управления рисками. Действие таких регулирующих

документов ФК было распространено и на ФКУ «ЦОКР», что говорит об унификации подходов к управлению рисками в этих организациях.

Стандарты самостоятельно представляют собой достаточно ёмкие документы, позволяющие без дополнительной детализации реализовывать соответствующий функционал, что обеспечивает унификацию подходов в части состава, сроков и последовательности проведения соответствующих процедур контроля.

Процессы управления внутренними рисками предполагают выявление, анализ, оценку рисков; выбор мер реагирования на риски; мониторинг рисков; анализ, оценку и контроль эффективности функционирования системы управления рисками; формирование отчетности об управлении рисками.

Задача всех субъектов контроля при управлении внутренними рисками – выявление общих внутренних казначейских рисков.

Внутренние казначейские риски по своей сути представляют собой вероятность несоблюдения должностными лицами системы ФК, ФКУ «ЦОКР» тех или иных установленных требований при осуществлении деятельности, что приводит к различным по значимости отклонениям от желаемых результатов, это риски, характерные для самих организаций.

Объектом внимания ФК и ФКУ «ЦОКР» во внешней среде является соблюдение установленных требований внешними контрагентами. Доводя до объектов контроля информацию о выявленных нарушениях и недостатках, принимая решения о применении мер воздействия, реализуя комплекс превентивных мер, рассматриваемые организации фактически способствуют управлению рисками в деятельности соответствующих экономических субъектов.

В ходе аналитических мероприятий происходят оценка качества действий объектов анализа, выявление недостатков их деятельности, включающее анализ причин и условий их допущения, выработку предложений о совершенствовании методического обеспечения их деятельности [112].

Однако унифицированные единые требования к управлению рисками во внешней среде, закреплённые нормативно, отсутствуют. Управление рисками

при осуществлении рассматриваемых видов деятельности интегрировано в основные функциональные процессы и не включено в общую СУР.

Конечно, существует ряд нормативных правовых документов, в том числе внутренних, которые регулируют контрольно-надзорную и аналитическую деятельность ФК и ФКУ «ЦОКР» (Бюджетный кодекс Российской Федерации, Федеральный закон от 31 июля 2002 г. № 248-ФЗ «О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации», Федеральный закон от 30 декабря 2008 г. № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности» и др.). При этом ФКУ «ЦОКР» имеет ряд своих документов, регулирующих вопросы реализации полномочий по осуществлению экспертно-аналитической деятельности в рамках контрольных мероприятий Федерального казначейства. Однако данные документы лишь косвенно регулируют вопросы управления рисками во внешней среде, не содержат прямых норм/положений по управлению рисками, ограничиваются регламентацией вопросов реализации основного функционала.

Например, осуществление санкционирования расходования бюджетных средств, казначейское сопровождение средств по сути своей являются составляющей управления рисками нецелевого расходования средств бюджета. Контроль в финансово-бюджетной сфере, внешний контроль качества работы аудиторских организаций могут рассматриваться как составляющие управления рисками несоблюдения впрямь специального законодательства в соответствующей области деятельности, в том числе путем выявления недобросовестных участников рынка и применения к ним определенных мер воздействия.

Подтверждением того, что данная деятельность рассматривается как риск-ориентированная, служат требования отдельных регулирующих реализацию риск-ориентированного подхода документов при планировании и организации контрольной деятельности ФК. Данные документы устанавливают, в частности, понятие риск-ориентированного подхода, порядок планирования контрольных мероприятий, определяющих методику отбора объектов контроля, а также практику его применения [113].

Причём практика применения риск-ориентированного подхода в ФК на сегодняшний день является неоднозначной, поскольку отсутствует алгоритмизация действий при обращении к тем или иным информационным ресурсам в целях отбора, а также остаются не в полной мере урегулированными вопросы ранжирования определенных категорий объектов контроля по категориям и уровню рисков.

Федеральное казначейство реализует и превентивные меры, направленные на минимизацию проявления рисков в подконтрольных областях. Примером может служить издание ежегодных приказов ФК об утверждении программ профилактических мероприятий, направленных на предупреждение нарушений обязательных требований объектами контроля ФК. Реализация превентивных мер выступает инструментом координации управления рисками и во внешней среде.

Фактически реализуемый ФК и ФКУ «ЦОКР» функционал по управлению рисками шире, чем нормативно закрепленный. НКО осуществляют деятельность, направленную на управление рисками во внутренней и во внешней среде (рисунок 15).

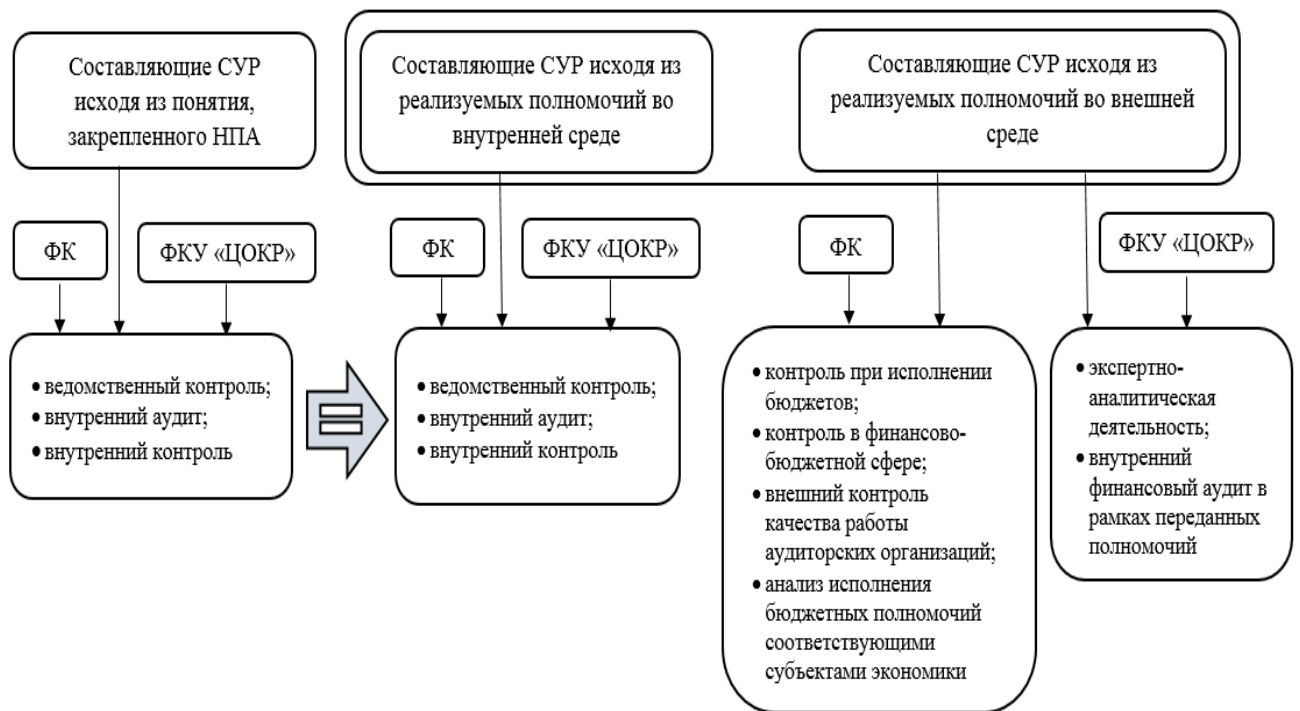


Рисунок 15 – Нормативно закреплённые и практически реализуемые компоненты СУР ФК, ФКУ «ЦОКР»

Источник: составлено автором

Контрольные действия, направленные на внутреннюю среду, ориентированы на управление рисками в деятельности ФК и ФКУ «ЦОКР»:

- риски несоблюдения работниками установленных требований при выполнении функций;
- риски, связанные причинно-следственными связями.

Контрольные действия, направленные на внешнюю среду, ориентированы на управление рисками в деятельности внешних контрагентов:

- риски нецелевого, неэффективного расходования бюджетных средств (выявляемые ФК в ходе контроля в финансово-бюджетной сфере);
- риски нарушения правил в области бухгалтерского (бюджетного) учета, бухгалтерской (бюджетной) отчетности (выявляемые ФК, ФКУ «ЦОКР» в ходе аудиторских мероприятий);
- риски совершения нарушений при осуществлении государственных закупок (выявляемые ФК в ходе ведомственного контроля в отношении ФКУ «ЦОКР»);
- риски нарушений требований закона об аудиторской деятельности, стандартов аудиторской деятельности (риски, выявляемые ФК в ходе внешнего контроля качества аудиторской деятельности) и т.д.

Согласно ведомственным нормативным актам СУР ФК и СУР ФКУ «ЦОКР» представляют собой совокупность элементов, направленных на управление только казначейскими рисками. В результате акценты смещаются в сторону достижения отдельных целевых эффектов. Соответственно подходы к построению СУР рассматриваемых организаций являются односторонними.

Подтверждением того, что контрольная и аналитическая деятельность ФК и ФКУ «ЦОКР» на самом деле шире, служат показатели выявления рисков функционирования внешних контрагентов, представленные в таблице 2.

Таблица 2 – Показатели реализации деятельности ФК по управлению внешними рисками за 2019 – 2023 гг.

| Вид нарушения (недостатка) – реализовавшийся риск [99]   | Количественные показатели по годам [45] |             |             |      |            | 2023       |
|--|---|-------------|-------------|------|------------|------------|
|  | 2018                                    | 2019        | 2020        | 2021 | 2022       |            |
| Результирующие показатели контроля в финансово-бюджетной сфере   |   |             |             |      |            |            |
| Количество выявленных нарушений – реализовавшихся рисков   | 25059                                   | 28751       |             |      |            |            |
| Доля нарушений (рисков) в общем объеме проверенных средств, %  | 32                                      | 30          | 51          |      | 12         | 12         |
| Доля нарушений (рисков) по видам в общем объеме проверенных средств/нарушений, %:                          |   |             |             |      |            |            |
| - нецелевое расходование бюджетных средств   | 0,08/0,23                               | 0,11/0,35   | 0,12/0,24   |      | 0,12/0,91  | 0,11/0,94  |
| - неэффективное использование бюджетных средств  | 3,94/12,09                              | 1,09/3,59   |             |      |            | 1,24/10,28 |
| - неправомерное использование бюджетных средств  | 0,84/2,57                               | 0,56/1,83   | 3,11/6,13   |      | 0,63/5,34  | 0,76/6,29  |
| - несоблюдение порядка предоставления кредитов и займов, целей и условий предоставления средств из бюджета | 5,19/15,91                              | 10,02/32,96 | 15,11/29,73 |      | 1,61/ 13,7 | 9,91/82,49 |
| - нарушение установленных бюджетным законодательством процедур составления и исполнения бюджета            | 3,78/11,6                               | 1,66/5,45   | 1,14/2,25   |      | 0,31/2,61  |            |
| - нарушение правил в области бухгалтерского (бюджетного) учета, бухгалтерской (бюджетной) отчетности       | 11,07/33,97                             | 7,25/23,83  | 15,53/30,56 |      | 1,37/11,68 |            |
| - нарушение требований к администрированию доходов бюджета   |   |             | 0,19/0,37   |      | 0,003/0,02 |            |



|   |            |           |             |       |            |       |
|---|------------|-----------|-------------|-------|------------|-------|
| - нарушения при осуществлении закупок   | 2,09/6,4   | 1,35/4,43 | 1,22/2,4    |       | 1,25/10,64 |       |
| - прочие нарушения  | 5,62/17,23 |           | 14,39/28,32 |       | 6,45/55,08 |       |
| Результирующие показатели внешнего контроля деятельности аудиторских организаций  |            |           |             |       |            |       |
| Количество выявленных нарушений – реализовавшихся рисков, ед.                     | 14722      | 15215     | 3962        | 25324 | 6275       | 12048 |
| Доля нарушений (рисков) на 1 проверку, ед.  | 54         | 58        | 62          | 91    | 80         | 47    |
| Доля нарушений (рисков) по видам в общем объеме выявленных нарушений (рисков), %: |            |           |             |       |            |       |
| - нарушение требований международных стандартов аудита                            | 16         | 47        | 54          | 80    | 82         |       |
| - нарушение требований федеральных стандартов аудита                              | 75         | 43        | 31          | 2     | 3          |       |
| - нарушение требований закона об аудиторской деятельности                         | 4          | 4         | 9           | 5     | 6          |       |
| - нарушение требований других регулирующих документов                             | 5          | 6         | 6           | 8     | 8          |       |
| - прочие нарушения  | 0,1        | 0,3       | 0,7         | 5     | 0,9        |       |

□ - данные о сопоставимых показателях в периоде в открытых источниках информации отсутствуют

Источник: составлено автором

Приведенные показатели подтверждают существование рисков на постоянной основе в каждом периоде. Причиной тому являются изменения в контролируемых областях деятельности, появление новых факторов рисков [108, 115, 118].

В действительности всегда будут возникать и реализовываться те или иные виды рисков, что подтверждает правоприменительная практика. Полное исключение наличия нарушений (недостатков) в деятельности и отсутствие вероятности свершения тех или иных нежелательных событий является

ориентиром, но вряд ли достижимо [94]. Соответственно совершенствование подходов к управлению рисками ФК и ФКУ «ЦОКР» всегда будет необходимо.

Ряд направлений деятельности ФК являются рискоёмкими в силу их специфики (например, исполнение расходной части бюджетов бюджетной системы РФ), что требует устойчивости СУР.

С течением времени всегда возникают новые риски, что обусловлено влиянием различных новых факторов (появление новых для ФК, ФКУ «ЦОКР» функций, развитие нормативной правовой базы, автоматизация деятельности, внешние угрозы и т.д.) [39] [55], что требует адаптивности СУР.

В настоящее время обеспечению данного качества СУР следует уделять особое внимание в связи с появлением в последние годы значительного количества новых факторов рисков, связанных с эпидемиологической и социально-экономической ситуацией в стране. Как отмечают многие авторы, на фоне сложной экономической ситуации многие организации уделяют внимание экономической безопасности, состояние которой зависит от того, насколько руководство, сотрудники организации могут своевременно выявлять угрозы, избегать их или устранять последствия их негативного воздействия [42, 54, 102, 103, 113, 122].

Достижение соответствующей характеристики СУР невозможно без постоянного совершенствования подходов к управлению рисками «в ногу со временем» с учетом тенденций развития государственного менеджмента, менеджмента организации, бизнес-процессов в соответствующих областях деятельности.

Вопросы совершенствования СУР должны рассматриваться комплексно, учитывая взаимосвязь процессов в рамках совместно реализуемых полномочий и наличия общих предпосылок совершенствования СУР у ФК, его территориальных органов (ТОФК), подведомственного учреждения. Примером взаимосвязи субъектов при управлении рисками во внешней среде может служить контроль ФК в финансово-бюджетной сфере и при казначейском сопровождении средств, в рамках которых ФКУ «ЦОКР» проводит экспертные мероприятия. Поэтому задачи ФК и ФКУ «ЦОКР» должны соответствовать одной общей цели,

ведь в ходе одних и тех же контрольных мероприятий уполномоченные лица ФК и ФКУ «ЦОКР» осуществляют контрольные действия, направленные на выявление нарушений (недостатков) в деятельности объектов контроля. Причем результаты проведенного исследования показывают, что в итоговых документах органов ФК, содержащих информацию о выявленных рисках, до недавнего времени находило отражение лишь порядка 10 % нарушений (недостатков), выявленных привлеченными экспертами. И всё потому, что отсутствовал комплексный подход. По состоянию на 2022 год этот показатель достиг 70 %, что говорит о наличии резервов повышения результативности совместных мероприятий. Отсюда можно заключить, что требуется не просто учет соответствующих особенностей деятельности на уровне принципов и общих подходов к реализации процессов управления рисками на уровне СУР, но и развитие методических основ осуществления данной деятельности.

Неотъемлемым элементом риск-менеджмента является оценка его результатов. Поскольку СУР ФК создана для управления казначейскими рисками, соответственно оценка эффективности проводится в этих рамках (пределах).

Оценку эффективности функционирования СУР проводят уполномоченные подразделения ФК, ТОФК, ФКУ «ЦОКР» в ходе выполнения мероприятий по внутреннему контролю и аудиту, по результатам которых формулируется один из предусмотренных соответствующим стандартом выводов:

- управление рисками по результатам проверки привело к отсутствию, существенному снижению числа нарушений;
- доля нарушений является незначительной в общем количестве операций, которые были предметом внутреннего контроля (аудита);
- функционирование системы управления внутренними рисками является эффективным.

Анализ документов, регулирующих вопросы управления рисками ФК, показал, что методика оценки эффективности применительно к функционирующей СУР отсутствует, выводы об эффективности формулируются на основании

профессионального суждения оценивающих, подходы к оценке не унифицированы, что вызывает определенные проблемы.

Например, стандарты по управлению рисками и ведомственному контролю ФК содержат положения о том, в каких случаях система управления рисками признается эффективной; данные случаи подразумевают формулирование вывода на основе проведения математических расчетов (динамики нарушений, доли нарушений). Однако методические подходы, алгоритмы расчета показателей, на которых основываются выводы, не определены.

Определение динамики нарушений, выявленных в ходе проверок в разные временные периоды, не всегда возможно вследствие их несопоставимости и действия разных факторов влияния. Поэтому вывод об эффективности СУР нельзя делать только на основе количественных показателей.

Отсутствуют критерии формирования объема выборки операций, действий, процедур, охватываемых контролем (аудитом); определения размера нарушений; расчёта интегрального итогового показателя, отражающего отношение критерии совокупного результата управления организацией к объему затрат на его достижение.

Всё это свидетельствует о том, что полученные результаты оценки [87] могут не отражать объективной картины об уровне эффективности СУР, в особенности, когда используются результаты сравнительного анализа несопоставимых показателей.

Соответственно вопрос разработки методики оценки результатов риск-менеджмента ФК и ФКУ «ЦОКР» заслуживает серьёзного внимания.

Проведенный анализ действующей СУР ФК и СУР ФКУ «ЦОКР» показал:

1. Управлению рисками свойственна фрагментарность, так как оно осуществляется частно в рамках каждого из видов контрольной деятельности. Закреплённое в документах целостное понятие СУР, охватывающее все аспекты деятельности ФК и ФКУ «ЦОКР» по управлению рисками, отсутствует.

2. СУР этих организаций ориентирована на интернальные риски, так как создана исключительно для управления внутренними рисками посредством

внутреннего контроля, не учитываются возможности ФК и ФКУ «ЦОКР» воздействовать на риски внешних контрагентов.

3. Использование инструментов систематизации, оценки рисков и управления ими является ограниченным, так как отсутствует унификация в подходах к классификации и систематизации рисков, отсутствует методика оценки результатов управления рисками.

Следовательно, СУР рассматриваемых НКО требует совершенствования в самом её понятии, в направлении расширения её охвата с учётом имеющихся возможностей управления рисками, а также в виде разработки соответствующего методического обеспечения управления рисками.

### **2.3. Методическое обеспечение экосистемного управления рисками некоммерческих организаций**

Методическое обеспечение управления рисками – это набор различных инструментов, методов, подходов, используемых для минимизации рисков при осуществлении организациями различных видов деятельности. Оно включает методы выявления, анализа, оценки рисков, мониторинга, ответных действий на возникновение рисков. Наличие методического обеспечения помогает организации создать оптимальную СУР и эффективно управлять рисками.

Универсального методического обеспечения управления рисками для всех типов организаций или характерного для групп организаций, объединённых каким-либо общим признаком, в виде формализованных документов, охватывающих технические, функциональные и организационные вопросы и содержащих общие инструкции, рекомендации и правила, не существует. Подобные разработки носят, как правило, более узконаправленный характер.

Вместе с тем в арсенале управленцев есть признанные всеми инструменты, такие как систематизация рисков посредством их классификации, количественный и качественный анализ рисков и результатов управления ими.

Систематизация рисков организациями осуществляется, как правило, посредством использования определённых форм учёта (перечней, реестров, классификаторов, карт рисков), содержащих информацию о рисках (факторы рисков, меры их минимизации и др.), в том числе с помощью средств автоматизации. На основе этих форм создаются классификаторы рисков организации.

Качественный анализ рисков представляет собой субъективный метод оценки рисков (их характера, степени влияния, значимости, вероятности возникновения).

Количественный анализ рисков представляет собой метод оценки рисков, позволяющий оценить вероятность и последствия различных рисков в числовом выражении. В отличие от качественного анализа, количественный анализ предоставляет более точные и объективные данные, полученные с использованием математических, статистических методов и программных продуктов.

Многие исследователи, в том числе и современные, затрагивали вопросы классификации и систематизации рисков (Г.С. Армашова-Тельник [26], А.Г. Байербах [27], А.П. Гарнов [38], В.М. Гранатуров [80], Я.А. Васильева [35], И.Т. Балабанов [27], Л.Н. Тепман [121], С.С. Габдулин [37] и др.), используя разные критерии: среда возникновения факторов риска, область существования рисков, длительность и характер воздействия, размер потенциального ущерба в результате реализации риска, возможность устранения последствий его реализации и т.д.

Классификации рисков применительно к экосистемам в экономике уделяют внимание исследователи: М.В. Антонова [25], В.М. Брежнева [31], О.В. Девяткин, М.В. Дорохова, О.Е. Каленов [58], Л.А. Пасечко [31], А.А. Калабухова [57], О.А. Лапшова [77], К.В. Молчанов, Л.Н. Нигматов, Т.Э. Рождественская, В.В. Соколова и др. Они отмечают особенности подхода, который должен использоваться при классификации рисков применительно к экосистемам,

учитывая, что в такой системе риски распространяются на всех участников экономического пространства. При этом многие считают, что методический инструментарий управления рисками в условиях экосистемного подхода является недостаточно развитым.

Не в последнюю очередь это касается НКО, осуществляющих контрольно-регуляторные функции. Стоит признать, что существуют общие подходы к классификации рисков, которые могут использоваться в качестве основы выявления рисков конкретной организации, но они слишком общие и в большинстве своем относятся к сфере производства товаров, оказания услуг, выполнения работ.

НКО в своей деятельности сталкиваются с рисками, имеющими особую природу. Объектом риск-менеджмента таких организаций выступают риски, природа которых двойственная, что требует особого подхода к их классификации и систематизации.

Классификация должна разделять потенциальные риски на группы с учётом среды их возникновения, важности, особенностей причинно-следственных связей, возникающих в силу специфики деятельности таких организаций. Разделение рисков на такие группы облегчает учёт рисков и их систематизацию – позволяет выполнять более глубокое обобщение и аналитику.

Инструментом систематизации рисков в настоящее время выступают современные средства автоматизации, информационно-технологические решения [124].

В целях разработки предложений по совершенствованию методического инструментария по управлению рисками организаций, осуществляющих контрольно-регуляторное взаимодействие, в рамках диссертационного исследования проанализировано методическое обеспечение соответствующей деятельности ФК и ФКУ «ЦОКР».

Перечень нарушений (недостатков), представляющих риски, на управление которыми направлена деятельность ФК, определен в ряде классификаторов,

объединяющих в себе риски, выявляемые в рамках того или иного вида контрольной деятельности:

- казначейские риски (по направлениям деятельности ТОФК [16]; по направлениям деятельности межрегиональных управлений [17]);

- риски, выявляемые при внешнем контроле качества работы аудиторских организаций, аудиторов [3];

- риски, выявляемые при контроле в финансово-бюджетной сфере [4].

Принцип ведения каждого из классификаторов заключается в кодировании включенных в него видов нарушений. В построении классификаторов в части набора элементов есть некоторые отличия (рисунок 16).

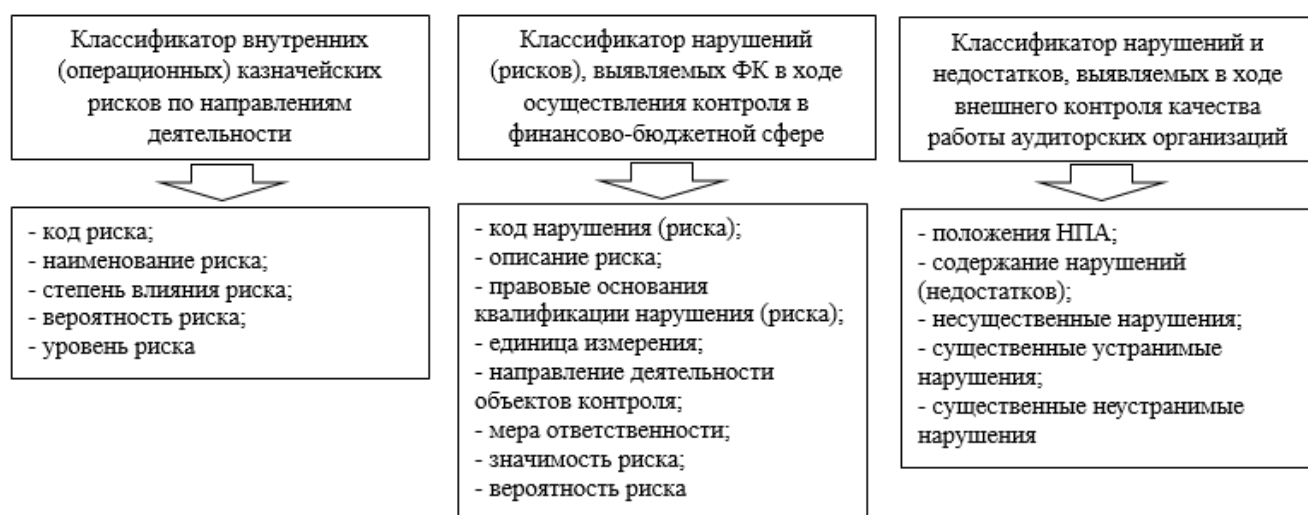


Рисунок 16 - Классификаторы, применяемые ФК при осуществлении контрольной деятельности по направлениям

Источник: составлено автором

Как показано на рисунке классификаторы построены на разных принципах, сориентированы на частные целевые эффекты, каждый классификатор характеризует риски в какой-либо области деятельности объектов контроля ФК.

Каждый классификатор применительно к виду нарушения включает правовые основания квалификации нарушения. При этом не все из них предусматривают кодирование нарушений: градация нарушений по принципу их существенности, грубости, системности имеется, но без присвоения кодов.



В целях казначейского сопровождения средств ФК ведется Классификатор признаков финансовых нарушений, к которым относится информация, подлежащая проверке при открытии участнику казначейского сопровождения лицевого счёта. Однако данный Классификатор не классифицирует признаки как риски с присвоением им значимости по вероятности возникновения и степени влияния на результаты деятельности.

Вместе с тем практика показывает, что риски по соответствующим направлениям деятельности присутствуют на постоянной основе, количество их не уменьшается, что подтверждают отдельные результирующие показатели деятельности по соответствующим направлениям.

В работе проведен базовый анализ рисков, на управление которыми, по мнению авторов должна быть ориентирована его СУР ФК (таблица 3).

Таблица 3 – Оценка рисков и форма отражения результатов оценки рисков

| Критерий оценки  | Оцениваемый период |      |      |      | Форма отражения результатов оценки рисков |
|--|--------------------|------|------|------|---|
|  | 2020               | 2021 | 2022 | 2023 |   |
| <b>Раздел 1 – Риски по результатам анализа специфики деятельности ведомства и анализа результатов ее осуществления</b>   |                    |      |      |      |   |
| 1.1 – Риски в деятельности ведомства при осуществлении основных и обеспечивающих функций в рамках возложенных полномочий |                    |      |      |      |   |
| <b>Наличие рисков<sup>1</sup></b>  |                    |      |      |      | Реестры рисков, Классификаторы            |
| Количество видов рисков  | 606                | 834  | 900  | 922  |   |
|  | 773                | 798  | 847  | 852  |   |
| <b>Вероятность реализации рисков<sup>11</sup></b>  |                    |      |      |      |   |
| Количество видов рисков по значению показателя 0,5 <sup>2</sup>  | 252                | 308  | 310  | 295  |   |
| Количество видов рисков по значению показателя 0,5 <sup>3</sup>  | 256                | 267  | 273  | 262  |   |
| Количество видов рисков по значению показателя 0,8 <sup>12</sup>   | 139                | 197  | 172  | 187  |   |
| Количество видов рисков по значению показателя 0,8 <sup>13</sup>   | 209                | 202  | 209  | 209  |   |
| Количество видов рисков по значению показателя 1,0 <sup>12</sup>   | 215                | 329  | 418  | 440  |   |
| Количество видов рисков по значению показателя 1,0 <sup>13</sup>   | 308                | 329  | 365  | 381  |   |
| <b>Степень влияния риска<sup>11</sup></b>  |                    |      |      |      |   |
| Количество видов рисков по значению показателя 0,5 <sup>12</sup>   | 452                | 595  | 656  | 654  |   |
| Количество видов рисков по значению показателя 0,5 <sup>13</sup>   | 525                | 553  | 584  | 570  |   |
| Количество видов рисков по значению показателя 0,7 <sup>12</sup>   | 110                | 184  | 202  | 232  |   |
| Количество видов рисков по значению показателя 0,7 <sup>13</sup>   | 206                | 203  | 234  | 257  |   |
| Количество видов рисков по значению показателя 0,9 <sup>12</sup>   | 44                 | 55   | 42   | 36   |   |
| Количество видов рисков по значению показателя 0,9 <sup>13</sup>   | 42                 | 42   | 29   | 25   |   |

<sup>1</sup> Значение определено на основе соответствующего Классификатора.

<sup>2</sup> Значение определено на основе Классификатора внутренних (операционных) казначейских рисков по направлениям деятельности Межрегиональных управлений Федерального казначейства.

<sup>3</sup> Значение определено на основе Классификатора внутренних (операционных) казначейских рисков по направлениям деятельности управления Федерального казначейства по субъекту Российской Федерации (субъектам Российской Федерации, находящимся в границах федерального округа).

| Раздел 2 – Риски по результатам анализа специфики деятельности объектов контроля ведомства и анализа реализации его контрольных полномочий |     |      |      |      |                                |
|--|-----|------|------|------|--------------------------------|
| 2.1 – Риски в деятельности объектов контроля и надзора ведомства в финансово-бюджетной сфере   |     |      |      |      |                                |
| <b>Наличие рисков</b> <sup>11</sup>  |     |      |      |      | Карты рисков,<br>Классификатор |
| Количество видов рисков  | 889 | 894  | 900  | 909  |                                |
| <b>Вероятность реализации рисков</b> <sup>4</sup>  |     |      |      |      |                                |
| Количество групп рисков по значению показателя 1,0   | /   |      | 13   |      |                                |
| Количество групп рисков по другим значениям показателя   |     |      | -    |      |                                |
| <b>Степень влияния риска</b> <sup>14</sup>   |     |      |      |      |                                |
| Количество видов рисков по значению показателя 0,5   | /   |      | 2    |      |                                |
| Количество видов рисков по значению показателя 0,6   |     |      | 6    |      |                                |
| Количество видов рисков по значению показателя 0,7   |     |      | 5    |      |                                |
| 2.2 – Риски в деятельности объектов аналитических мероприятий ведомства при исполнении его аналитических полномочий                        |     |      |      |      |                                |
| <b>Наличие рисков</b> <sup>14</sup>  | /   |      |      |      |                                |
| Количество видов рисков  | /   |      |      |      |                                |
| <b>Вероятность реализации рисков</b>   | /   |      |      |      |                                |
| <b>Степень влияния риска</b>   | /   |      |      |      |                                |
| 2.3 – Риски в деятельности объектов внешнего контроля деятельности аудиторских организаций   |     |      |      |      |                                |
| <b>Наличие рисков</b> <sup>11</sup>  |     |      |      |      | Классификатор                  |
| Количество видов рисков  | 946 | 1091 | 1157 | 1157 |                                |
| <b>Вероятность реализации рисков</b>   | /   |      |      |      |                                |
| <b>Степень влияния риска</b> <sup>1</sup>  | /   |      |      |      |                                |
| Количество видов рисков по значению показателя «несущественные»  | 195 | 197  | 210  | 210  |                                |
| Количество видов рисков по значению показателя «существенные»  | 612 | 703  | 741  | 741  |                                |
| Количество видов рисков по значению показателя «грубые»  | 166 | 191  | 206  | 206  |                                |
| 2.4 – Риски в деятельности участников казначейского сопровождения  |     |      |      |      |                                |
| <b>Наличие рисков</b> <sup>1</sup>   |     |      |      |      | Классификатор                  |
| Количество наименований признаков нарушений  |     |      | 10   | 13   |                                |
| <b>Вероятность реализации рисков</b>   | /   |      |      |      |                                |
| <b>Степень влияния риска</b>   | /   |      |      |      |                                |

Источник: составлено автором

Проведенный анализ показал:

- управление рисками во внешней среде ФК фактически реализуется как составляющая контрольной (аналитической, экспертной) деятельности, регулируемой на основе различных нормативных актов (при этом не регулируется нормативно, как управление рисками в составе СУР);

- количество разновидностей рисков, свойственных контролируемым ФК направлениям деятельности согласно соответствующим классификаторам с каждым годом увеличивается;

<sup>4</sup> Значение определено на основе соответствующей Карты рисков.

- вероятность реализации рисков и степень их влияния определяются преимущественно к внутренним (операционным) казначейским рискам;
- прослеживается динамика роста и преобладания количества видов внутренних (операционных) казначейских рисков с высокой вероятностью реализации;
- отсутствуют классификаторы рисков, выявляемых в ходе мероприятий по внутреннему финансовому аудиту и в ходе аналитических мероприятий, а также рисков в деятельности ФКУ «ЦОКР».

Как отмечалось выше, ФКУ «ЦОКР» реализует объёмный, рискоёмкий функционал, связанный с осуществлением государственных закупок, централизацией бюджетного учёта, управлением имущественным комплексом и т.д.

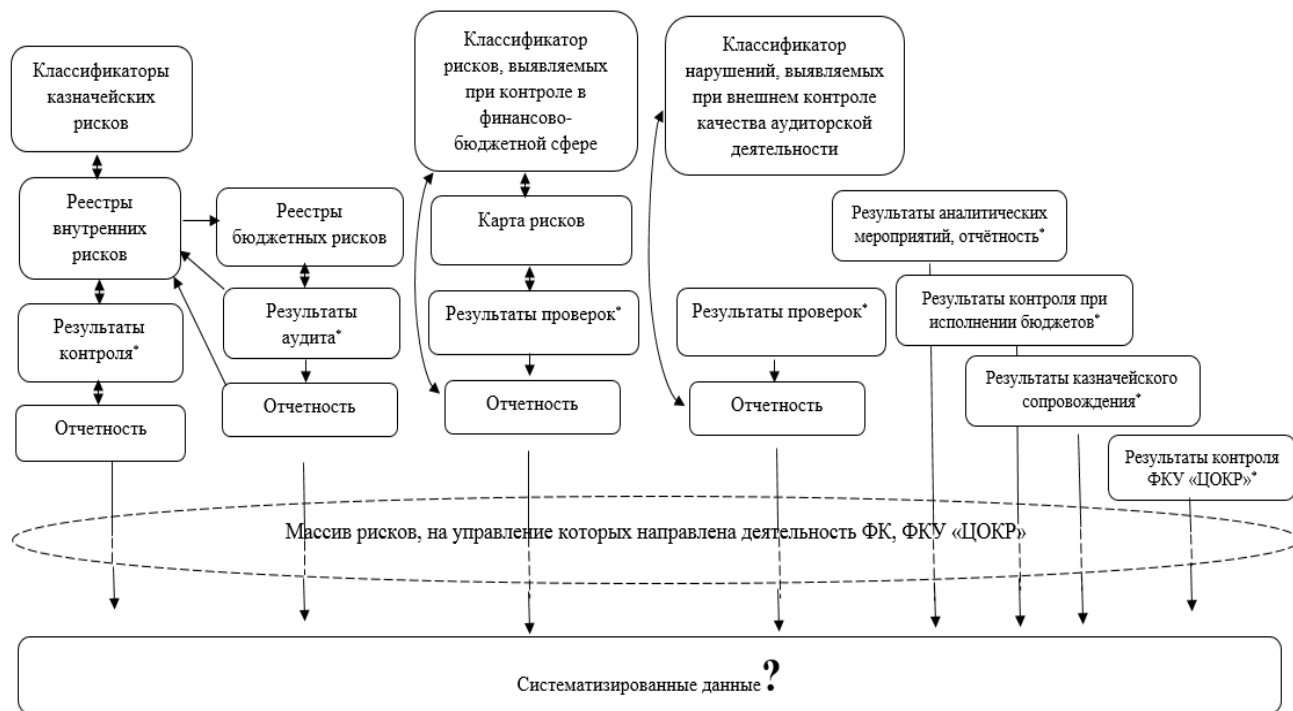
Стандартом управления внутренними рисками Федерального казначейства, которым также руководствуется в своей деятельности ФКУ «ЦОКР», предусмотрено ведение на уровне структурных подразделений реестров рисков, представляющих собой перечень рисков с указанием степени их влияния, вероятности и значимости. Реестры должны формироваться на основе классификаторов рисков, являющихся источниками информации для идентификации рисков наряду с другими источниками.

Ввиду отсутствия отдельных классификаторов реестры рисков формируются без их учёта, подходы к их наполнению не унифицированы. Единый классификатор рисков в деятельности ФК и ФКУ «ЦОКР», включающий в себя риски с учётом всей специфики деятельности этих организаций, отсутствует.

На рисунке 17 показано, как формируется массив данных о рисках ФК, ФКУ «ЦОКР»:

- в формировании данных о рисках по разным направлениям деятельности участвуют различные источники (формы документов);
- каждый существующий классификатор рисков по направлениям деятельности ФК увязан с разными формами документов, содержащими информацию о рисках;

- классификаторы рисков охватывают не все направления деятельности ФК и ФКУ «ЦОКР», по некоторым направлениям риски не классифицируются;
- систематизированные данные о всех рисках, на управление которыми направлена деятельность ФК и ФКУ «ЦОКР», не формируются.



\* акты, справки, заключения и другое

Рисунок 17 – Формирование массива рисков, на управление которыми направлена деятельность ФК, ФКУ «ЦОКР»

Источник: составлено автором

Классификаторы внутренних рисков содержат в себе информацию о результатах выявления, анализа и оценки рисков, формируются ФК, в том числе для руководства ТОФК, ФКУ «ЦОКР», актуализируются по мере необходимости.

Реестры внутренних/ бюджетных рисков формируются ежегодно.

Реестр внутренних рисков составляется каждым структурным подразделением ФК, ТОФК, ФКУ «ЦОКР», в нём содержится информация и о бюджетных рисках, владельцем которых является соответствующее структурное подразделение. Реестр составляется в том числе с учётом информации о рисках, выявленных в ходе контрольных, аудиторских мероприятий в текущем

году и отражённых в отчётности. При этом при проведении данных мероприятий должна учитываться информация о типичных рисках, отражённых в реестрах на соответствующий год. Наименования и коды рисков в реестре внутренних рисков должны указываться в соответствии с классификатором рисков, а при квалификации нарушений, выявленных в ходе внутреннего контроля предусмотрено отнесение рисков к кодам, предусмотренным классификатором.

Реестр бюджетных рисков является общим для каждой организации, он составляется на основании информации о бюджетных рисках, отражённой в реестре внутренних рисков. Сбор информации о бюджетных рисках осуществляется с использованием отчётности (о результатах деятельности по аудиту, о результатах мониторинга качества финансового менеджмента).

Учёт фактов реализации всех внутренних рисков ведёт каждое структурное подразделение ФК, ТОФК, ФКУ «ЦОКР» и отражает в соответствующей отчётности о результатах управления внутренними рисками. Отчётность включает в себя информацию о рисках, выявленных структурными подразделениями самостоятельно и рисках, выявленных в ходе внешнего контроля данного подразделения.

Перечисленные документы взаимосвязаны, при этом информация в них дублируется. В связи с этим возникают вопросы: почему, например, реестров внутренних рисков много, а реестр бюджетных рисков один и почему нельзя ограничиться требованием ведения единого реестра, учитывая, что бюджетные риски, отражаемые в реестрах, тоже являются внутренними.

Классификатор рисков, выявляемых в ходе контроля в финансово-бюджетной сфере, – это документ, содержащий систематизированную информацию о рисках, выявляемых в ходе контроля в финансово-бюджетной сфере, составляется ФК, в том числе для руководства ТОФК, ФКУ «ЦОКР», актуализируется по мере необходимости. Он составляется с учётом информации о рисках, выявленных в ходе контроля в финансово-бюджетной сфере ФК, ТОФК, ФКУ «ЦОКР», отражаемых в соответствующей отчётности.

Ведение реестров рисков в целях формирования классификатора не предусмотрено. При этом предусмотрено ведение карты рисков ФК, представляющей собой систематизированный перечень наиболее значимых рисков, на управление которыми направлена деятельность ФК в соответствующем периоде. На прямую взаимосвязь карты рисков и классификатора в регулирующих документах не указывается, однако информация, отражаемая в них, должна коррелироваться.

Классификатор нарушений (недостатков), выявляемых в ходе внешнего контроля качества аудиторской деятельности, составляется при участии ФК. Данный классификатор по сути является и классификатором рисков, при его формировании используется информация о рисках, выявленных в ходе контрольных мероприятий ФК, ТОФК.

Данные о рисках, выявляемых в ходе казначейского исполнения бюджетов, казначейского сопровождения средств, в ходе аналитических мероприятий и внутреннего контроля со стороны ФК в отношении ФКУ «ЦОКР» в виде классификаторов не систематизируются.

Единый ресурс, содержащий в себе систематизированные данные о всех рисках, выявляемых в ходе деятельности ФК и ФКУ «ЦОКР» как организациями, осуществляющими контрольно-регуляторное взаимодействие, не существует.

Вследствие всего вышесказанного представляется целесообразным дальнейшее развитие методического инструментария ФК и ФКУ «ЦОКР» в плане унификации подходов к классификации и систематизации рисков с точки зрения создания единой концепции управления рисками применительно к НКО, осуществляющих контрольно-регуляторное взаимодействие в целях обеспечения возможностей формирования единой аналитической и статистической информации.

**Выводы по главе.** В рамках данной главы диссертационной работы были выявлены институциональные основы формирования и функционирования СУР организаций, осуществляющих контрольно-регуляторные функции, а также описан

методический инструментарий, обеспечивающий управление рисками рассматриваемых организаций в условиях экосистемы.

Проведенный анализ на примере Федерального казначейства и подведомственной ему организации показал особенности таких организаций, которые должны учитываться при построении СУР, однако они учитываются не в полной мере. Существующая СУР отличается направленностью на внутреннюю среду, на риски, свойственные ей, тогда как их функционал является контрольно-регуляторным, направленным, в том числе, и на внешнюю среду.

Управление рисками в общем процессе управления организацией приобретает во времени все большую значимость, которая обуславливает постановку новых задач поиска инструментов для их решения. В данном случае качественно новые методические подходы, по мнению автора, будут способствовать повышению эффективности соответствующей деятельности. В рамках исследования автором даны предложения по совершенствованию подходов к систематизации и учету рисков на примере ФК и ФКУ «ЦОКР».

### Глава 3. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ, ОСУЩЕСТВЛЯЮЩИХ КОНТРОЛЬНО-РЕГУЛЯТОРНЫЕ ФУНКЦИИ

#### 3.1. Совершенствование подходов к систематизации и учету рисков некоммерческих организаций – участников экосистемы

По результатам анализа существующего инструментария систематизации рисков автором сформированы укрупненные группы рисков, предложена базовая классификация рисков.

Анализ СУР организаций, осуществляющих контрольно-регуляторные функции, и классификация возможных рисков на примере таких организаций, как ФК и ФКУ «ЦОКР», позволили понять, что СУР таких организаций охватывает риски в рамках как внутренней, так и внешней среды, и выявить две составляющие системы управления (рисунок 18) [107].



Рисунок 18 – Составляющие СУР ФК и ФКУ «ЦОКР»

Источник: составлено автором



Предназначение составляющей управления рисками во внешней среде проявляется непосредственно в процессе выполнения контрольно-регуляторных функций структурными подразделениями ФК, ТОФК, ФКУ «ЦОКР» в отношении внешних контрагентов.

Предназначение составляющей управления рисками во внутренней среде проявляется в процессе выполнения основного функционала структурными подразделениями ФК, ТОФК, ФКУ «ЦОКР» при управлении внутренними казначейскими рисками, реализация которых может повлечь за собой негативные последствия для деятельности органов ФК, ТОФК, ФКУ «ЦОКР».

При таком подходе риски классифицируются в рамках составляющих СУР с учётом их двойственной природы и с позиции управления рисками во внутренней и внешней среде в рамках контрольно-надзорной и иной деятельности (Приложение Г).

С учетом того, что ФК и ФКУ «ЦОКР» с точки зрения реализации риск-менеджмента выступают и как управляющая, и как управляемая структуры, риски были классифицированы на основе ряда критериев, таких как:

- принадлежность;
- сфера возникновения;
- характер воздействия;
- вероятность воздействия;
- направление управленческого воздействия;
- системность влияния.

В ходе рассмотрения видов рисков и возможных способов управления ими выяснилось, что способы управления внешними и внутренними рисками в рамках составляющих СУР будут различными.

По мнению автора, целесообразно составление и ведение единого Классификатора рисков, при составлении которого применяется предложенная классификация рисков [50].

Для учета всех видов рисков, на которые направлена деятельность организаций, выполняющих контрольно-регуляторные функции, в том числе

представленных в частных классификаторах (реестрах) рисков и характерных для двух составляющих СУР, объединим их в сводном перечне – едином Классификаторе рисков (рисунок 19).

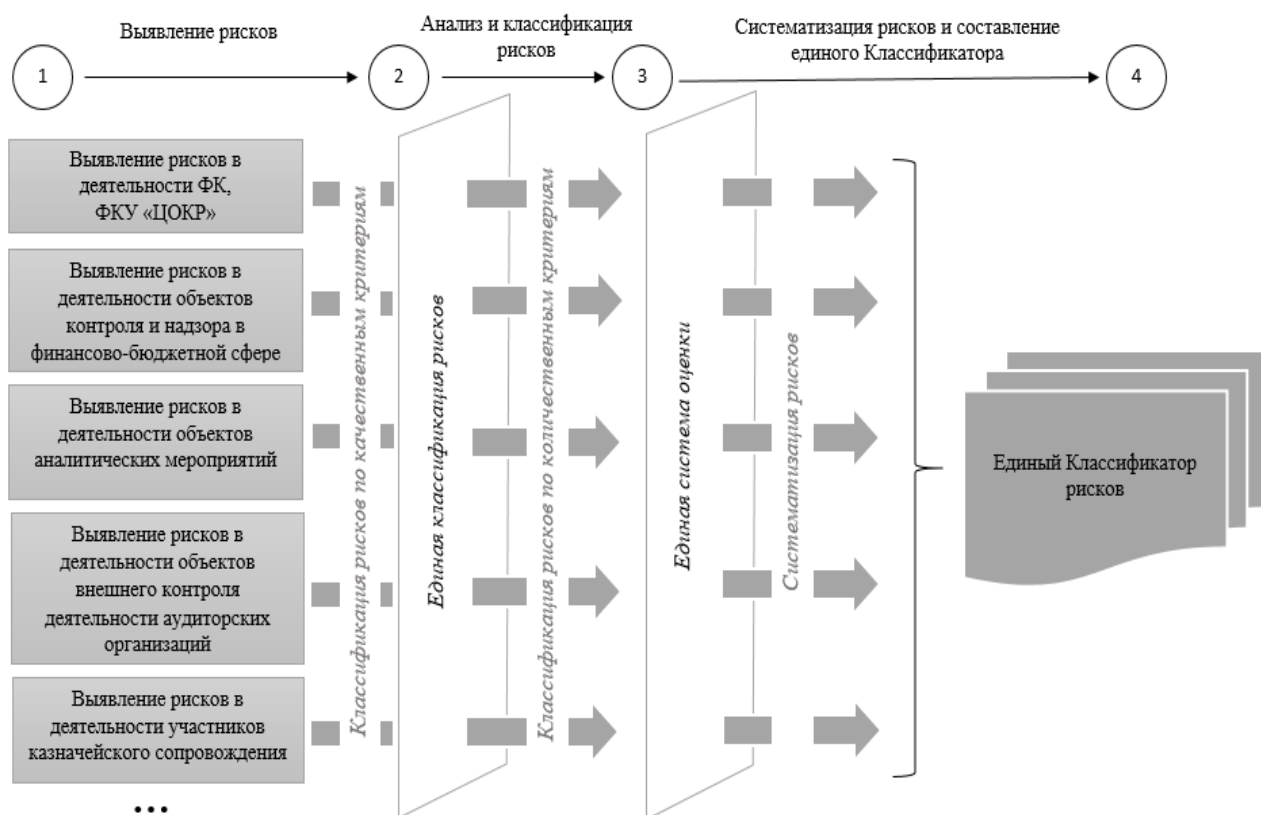


Рисунок 19 – Схема формирования единого Классификатора рисков

Источник: составлено автором

Выявленные риски систематизируются на основе единой классификации рисков с использованием критериев – вероятность и степень влияния риска и числовой шкалы, показывающей значимость рисков (характер влияния рисков на результаты деятельности на основе присваиваемых им значений вероятности и степени влияния).

Для определения значений степени влияния риска и его вероятности можно использовать элементы подхода к оценке внутренних рисков ФК:

- значение критерия «0,5» – низкая степень влияния (устанавливается для малозначительных рисков, не ведущих к негативным последствиям в случае

их реализации); низкая вероятность риска (устанавливается для рисков, у которых существует низкая вероятность возникновения);

- значение критерия «0,8» – средняя степень влияния (устанавливается для рисков, не оказывающих существенного влияния на результаты деятельности в случае их реализации, а нарушения, которые привели к реализации риска, носят устранимый и (или) несущественный характер); средняя вероятность риска (устанавливается для рисков, у которых существует средняя вероятность возникновения);

- значение критерия «1,0» – высокая степень влияния (устанавливается для рисков, которые могут крайне негативно воздействовать на результаты деятельности, а нарушения, которые привели к реализации рисков, носят неустрашимый характер); высокая вероятность риска (устанавливается для рисков, у которых существует высокая вероятность возникновения).

Значимость риска определяется на основе значений критериев степени влияния риска и их вероятности:

- значение «0,5» – низкая значимость (в случае, когда вероятность возникновения и значение степени влияния риска одновременно составят «0,5»);

- значение «0,8» – средняя значимость (в случае, когда значение степени влияния риска «0,5», а вероятности влияния этого же риска «0,8» или значение степени влияния риска «0,8», а вероятности влияния этого же риска «0,5»);

- значение «1,0» – высокая значимость (в иных случаях).

Определение значений указанных критериев осуществляется с учетом оценки рисков по качественным признакам:

- степень влияния признается исключительно высокой в случае отнесения риска к глобальному;

- вероятность риска признается высокой или средней в случае, когда риск является системным.

В остальных случаях взаимосвязь количественной и качественной оценки может зависеть от показателей объемов реализовавшихся рисков в оцениваемом периоде.

Видам рисков присваиваются коды, содержащие 9 разрядов (таблица 4):

- разряд 1 предназначен для характеристики вида риска как объекта управления рисками в рамках определенной составляющей СУР;
- разряд 2 предназначен для характеристики вида риска как объекта управления рисками в рамках определенного направления деятельности (компоненты подсистемы СУР);
- разряды 3 – 8 предназначены для характеристики вида риска по каждому из качественных критериев;
- разряд 9 предназначен для характеристики вида риска по значению показателя значимость риска.

Таблица 4 – Описание кодов рисков

| Номер разряда | Позиция разряда в коде | Значения, указываемые в разряде  |
|---------------|------------------------|--|
| Разряд 1      | <b>X</b> xxxxxxxx      | 1 – риски, свойственные деятельности ФК<br>2 – риски, свойственные деятельности ФКУ «ЦОКР»<br>3 – риски, свойственные деятельности внешних контрагентов ФК, ФКУ «ЦОКР»   |
| Разряд 2      | x <b>X</b> xxxxxxxx    | 1 – риски в деятельности ФК, ФКУ «ЦОКР» при выполнении основных функций<br>2 – риски в деятельности ФК, ФКУ «ЦОКР» при выполнении обеспечивающих функций<br>3 – риски в деятельности объектов контроля и надзора ФК, ФКУ «ЦОКР» в финансово-бюджетной сфере<br>4 – риски в деятельности объектов аналитических мероприятий ФК при исполнении его аналитических полномочий<br>5 – риски в деятельности объектов внешнего контроля деятельности аудиторских организаций ФК<br>6 – риски в деятельности участников казначейского сопровождения ФК |
| Разряд 3      | xx <b>X</b> xxxxxxxx   | 1 – собственные риски<br>2 – сторонние риски   |
| Разряд 4      | xxx <b>X</b> xxxxxx    | 1 – внешние риски<br>2 – внутренние риски<br>3 – смешанные   |
| Разряд 5      | xxxx <b>X</b> xxxx     | 1 – локальные риски<br>2 – глобальные риски<br>3 – смешанные   |
| Разряд 6      | xxxxx <b>X</b> xxx     | 1 – реальные риски<br>2 – потенциальные риски  |
| Разряд 7      | xxxxxx <b>X</b> xx     | 1 – риски, управляемые непосредственно<br>2 – риски, управляемые посредством координации управления<br>3 – смешанный вариант   |
| Разряд 8      | xxxxxxx <b>X</b> x     | 1 – системные риски<br>2 – несистемные риски<br>3 – смешанный вариант  |



|       |                            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|-------|----------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ...   |                            | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| 5.2   | Направление деятельности Б |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 5.2.1 |                            | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| ...   |                            | x | x | x | x | x | x | x | x | x |
| ...   |                            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

Источник: составлено автором

Используя предложенный подход, можно систематизировать риски, на управление которыми направлена деятельность ФК и ФКУ «ЦОКР». Систематизация представлена в таблице на нескольких примерах (таблица 6).

Таблица 6 – Примеры систематизации рисков

| № п/п  | Наименование вида рисков  | Код вида рисков |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
|--|---|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|---|--|
| <b>Раздел 1. Риски в деятельности ФКУ «ЦОКР»</b>   |   |                 |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| 1.1  | Несоблюдение установленных требований при осуществлении ФКУ «ЦОКР» государственных закупок для нужд ФК, ТОФК, ФКУ «ЦОКР»  |                 |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| 1.1.1  | Несоблюдение установленных требований к обоснованию начальной максимальной цены контракта (цены контракта, заключаемого с единственным поставщиком)                 | 2               | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 |  |
| 1.1.2  | Несоблюдение установленных требований к размещению документов в ЕИС   | 2               | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 |  |
| 1.1.3  | Несоблюдение установленных требований к истребованию уплаты неустойки за неисполнение условий контракта   | 2               | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 3 |  |
| 1.2  | Нарушение требований к ведению бухгалтерского учёта и составлению отчётности  |                 |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| 1.2.1  | Нарушение сроков оплаты товаров (работ, услуг)  | 2               | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 |  |
| 1.2.2  | Нарушение порядка оплаты труда и других выплат  | 2               | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 |  |
| 1.3  | Нарушение установленных требований к организации и осуществлению экспертной деятельности  |                 |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| 1.3.1  | Несоблюдение установленных требований к оформлению отчётов по результатам строительно-технических исследований  | 2               | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 |  |
| ...  |   |                 |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| <b>Раздел 2. Риски в деятельности объектов контроля и надзора ФК, ФКУ «ЦОКР» в финансово-бюджетной сфере</b>                   |   |                 |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| 2.1  | Нарушения (риски) при оплате денежных обязательств по государственным (муниципальным) контрактам  |                 |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| 2.1.1  | Нецелевое использование бюджетных средств   | 3               | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 |  |
| 2.1.2  | Неправомерное использование бюджетных средств   | 3               | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 |  |
| 2.1.3  | Неэффективное использование бюджетных средств   | 3               | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 |  |
| ...  |   |                 |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| <b>Раздел 3. Риски в деятельности объектов аналитических мероприятий ведомства при исполнении его аналитических полномочий</b> |   |                 |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| 3.1  | Несоблюдение установленных требований стандартов по организации и проведению контрольных мероприятий органом государственного (муниципального) финансового контроля |                 |   |   |   |   |   |   |   |   |  |
| 3.1.1  | Несоблюдение порядка планирования контрольных мероприятий   | 3               | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 2 |  |

|   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3.1.2   | Несоблюдение требований к реализации результатов контрольного мероприятия | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 |
| ...   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| <b>Раздел 4. Риски в деятельности объектов внешнего контроля деятельности аудиторских организаций ведомства</b> |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 4.1   | Несоблюдение требований правил аудиторской деятельности                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 4.1.1   | Несоблюдение требований к организации системы внутреннего контроля        | 3 | 4 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 |
| 4.1.2   | Несоблюдение требований к формированию мнения в аудиторском заключении    | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| ...   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |

Источник: составлено автором

Примеры описания рисков:

Риски 1.1.1, 1.1.2:

Закупочная деятельность является основной функцией ФКУ «ЦОКР», предусмотренной Уставом учреждения.

Риск несоблюдения установленных требований при обосновании начальной максимальной цены контракта (цены контракта с единственным поставщиком) является собственным риском учреждения, так как данные действия выполняют его структурные подразделения, являющиеся администраторами закупок. Функция требует выполнения ряда действий, таких как запрос коммерческих предложений поставщиков товаров (работ, услуг), проведение анализа рынка, подготовка проекта технического задания и другое, где основным фактором риска можно считать кадровые риски (профессиональная компетентность, наличие достаточных трудо- и временных ресурсов и т.д.).

Данный риск имеет высокую значимость, даже если вероятность его реализации невысокая, так как степень влияния риска такова, что он может существенно повлиять на дальнейшее развитие событий и реализацию других рисков, а нарушения, которые привели к реализации риска, носят неустранимый характер. Например, неверное обоснование цены привело к её завышению, соответственно контракт был заключен по более высокой цене и как следствие было допущено неэффективное расходование бюджетных средств (возможно в крупных размерах).

Описанные риски абсолютно реальны: подобные нарушения допускались в деятельности учреждения, о чём свидетельствуют результаты контрольных мероприятий в части соблюдения учреждением законодательства о закупках.

Функционал по размещению информации о закупке в Единой информационной системе закупок также является достаточно рискоёмким. Помимо характеристик предыдущих рисков данные риски в случае реализации влекут за собой административную ответственность в соответствии с Кодексом об административных правонарушениях Российской Федерации.

#### Риск 1.3.1:

Экспертная деятельность является основной функцией ФКУ «ЦОКР», предусмотренной Уставом учреждения.

Риск несоблюдения установленных требований при подготовке отчётов по результатам строительно-технических исследований является собственным риском учреждения, так как данные действия выполняют его структурные подразделения по проведению экспертиз. Основным фактором риска могут также быть кадровые риски.

Данный риск имеет низкую значимость, даже если вероятность его реализации высокая, так как степень влияния риска такова, что он вряд ли окажет существенное влияние на дальнейшее развитие событий и реализацию других рисков, а нарушения, которые привели к реализации риска, зачастую носят устранимый характер и, скорее, не могут привести к глобальным последствиям. Этот риск также реален и имел место в деятельности учреждения.

#### Риски 2.1.1 - 2.1.3:

Данные риски являются рисками объектов контроля ФК в финансово-бюджетной сфере, то есть относятся к внешней среде, по отношению к ФК являются сторонними. Данные риски имеют высокую значимость, даже если вероятность его реализации низкая, так как степень влияния рисков также высока (задача эффективного расходования бюджетных средств всегда выступает одной из приоритетных задач государства). Риски реальные, поскольку подобные



нарушения ежегодно выявляются ФК и ТОФК в деятельности соответствующих объектов контроля.

Риски 3.1.1 - 3.1.2:

Данные риски являются рисками объектов аналитических мероприятий ФК (анализ исполнения бюджетных полномочий органами государственного (муниципального) финансового контроля), направленных на внешнюю среду, по отношению к ФК – сторонними.

Так, в соответствии с планом проверок ФК и ТОФК ежегодно проводят аналитические мероприятия, в ходе которых осуществляется контрольная деятельность внешних контрагентов. Например, такие мероприятия проводятся местными администрациями в части соблюдения требований бюджетного законодательства получателями бюджетных средств (учреждениями культуры, здравоохранения, образования и т.д.).

Риск несоблюдения порядка планирования контрольных мероприятий должностными лицами органов государственного (муниципального) финансового контроля имеет среднюю значимость, так как степень влияния риска также средняя (несоблюдение порядка формирования планов не является прямым фактором рисков нарушений в подконтрольной области деятельности, однако отсутствие проверок ввиду неверного планирования может привести к ослаблению контроля и снижению ответственности за результаты в подконтрольной области деятельности). Риски реальные, поскольку подобные недостатки ежегодно выявляются ФК, ТОФК в деятельности соответствующих субъектов.

Риск несоблюдения требований к реализации результатов контрольного мероприятия теми же администрациями более значим, поскольку в случае, например, невыявления реальных нарушений со стороны получателей бюджетных средств, в дальнейшем эти нарушения будут выявлены контрольно-счётными органами и повлекут за собой соответствующие меры ответственности.

Кодирование рисков позволит осуществлять сбор статистических данных и аналитику с учётом различных критериев отбора, заложенных в разрядах кода. Для рационализации получения данных в том или ином наборе потребуется

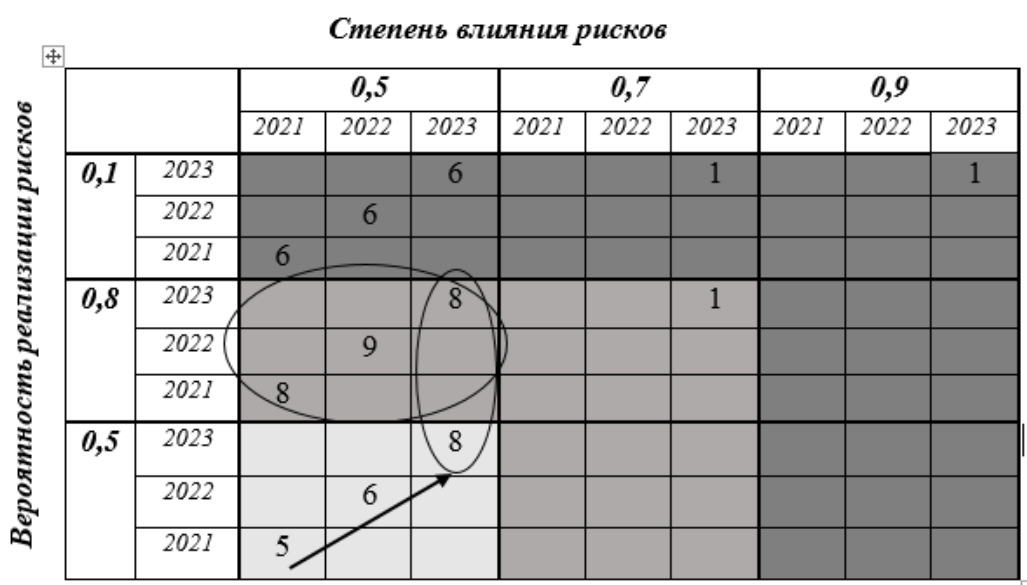
автоматизация этого процесса, которая достаточно проста. На основе программного обеспечения будет создана база данных о рисках, позволяющая в любой момент сделать ту или иную выгрузку.

Количество разрядов кода при необходимости может быть изменено. Задачей исследования было предложение базовой идеи совершенствования подхода к систематизации рисков в связи с наличием обозначенных выше особенностей.

Результаты аналитики целесообразно использовать в целях принятия управленческих решений, направленных на управление рисками, и оценку действующей СУР.

Единый Классификатор рисков становится основой для построения Карт рисков на основе матричного подхода.

Рассмотрим пример составления Карты рисков (рисунок 20), которая сформирована на основе существующего Классификатора казначейских рисков в деятельности Межрегиональных управлений ФК (в части правового обеспечения деятельности) [17]. В аналогичном формате могут составляться Карты рисков применительно к любому направлению управления рисками ФК и ФКУ «ЦОКР», а также общие Карты рисков.






-  - зона рисков с рисками низкой вероятности возникновения, являющихся малозначительными, нарушения в случае реализации таких рисков носят формальный и устранимый без негативных последствий характер
-  - зона рисков с рисками средней вероятности возникновения, не оказывающими существенного влияния на результаты деятельности, нарушения в случае реализации которых носят устранимый и (или) несущественный характер
-  - зона рисков с рисками высокой вероятности возникновения, нарушения в случае реализации которых могут существенно негативно воздействовать на результаты деятельности или носят неустранимый характер

Рисунок 20 – Пример Карты рисков

Источник: составлено автором

Карта рисков позволит видеть динамику количества рисков по годам, а также распределение и динамику долей рисков по их значимости и степени влияния на результаты деятельности.

СУР организации в том числе предполагает выявление, оценку рисков и использование полученных результатов в целях планирования как основной деятельности организации, так и сопутствующей ей внутренней контрольной деятельности, также призванной управлять рисками. Методический инструментарий систематизации и учёта рисков должен упрощать процессы управления, обеспечивать риск-менеджмент организации и достижение запланированных результатов. Для повышения эффективности СУР необходимо постоянное совершенствование методических и организационных подходов к управлению рисками, что и предлагается в рамках диссертационной работы

в отношении риск-менеджмента ФК и ФКУ «ЦОКР» как организаций, осуществляющих контрольно-регуляторное взаимодействие.

### **3.2. Построение экосистемы управления рисками некоммерческих организаций, осуществляющих контрольно-регуляторные функции**

При построении СУР НКО, осуществляющих контрольно-регуляторные функции, по мнению автора, целесообразно применять экосистемный подход [51].

Под экосистемой в целях настоящего исследования подразумевается комплекс взаимосвязей (среда), в которые вовлечена НКО в силу специфики деятельности, а также процессов управления рисками, выполняемых всеми участниками взаимодействия в рамках соответствующих взаимосвязей.

Под экосистемным подходом понимается комплексный подход НКО к управлению рисками на основе единой системы риск-менеджмента, для которого характерно наличие прямых и обратных связей между НКО и подведомственной ей организацией, между НКО и их внешними контрагентами.

В целях развития СУР НКО, осуществляющих контрольно-регуляторные функции, с учетом специфики контрольной и иной деятельности, направленной на внешнюю среду, а также внутренних процессов контроля и аудита, предлагается модель экосистемного взаимодействия при управлении рисками (рисунок 21).

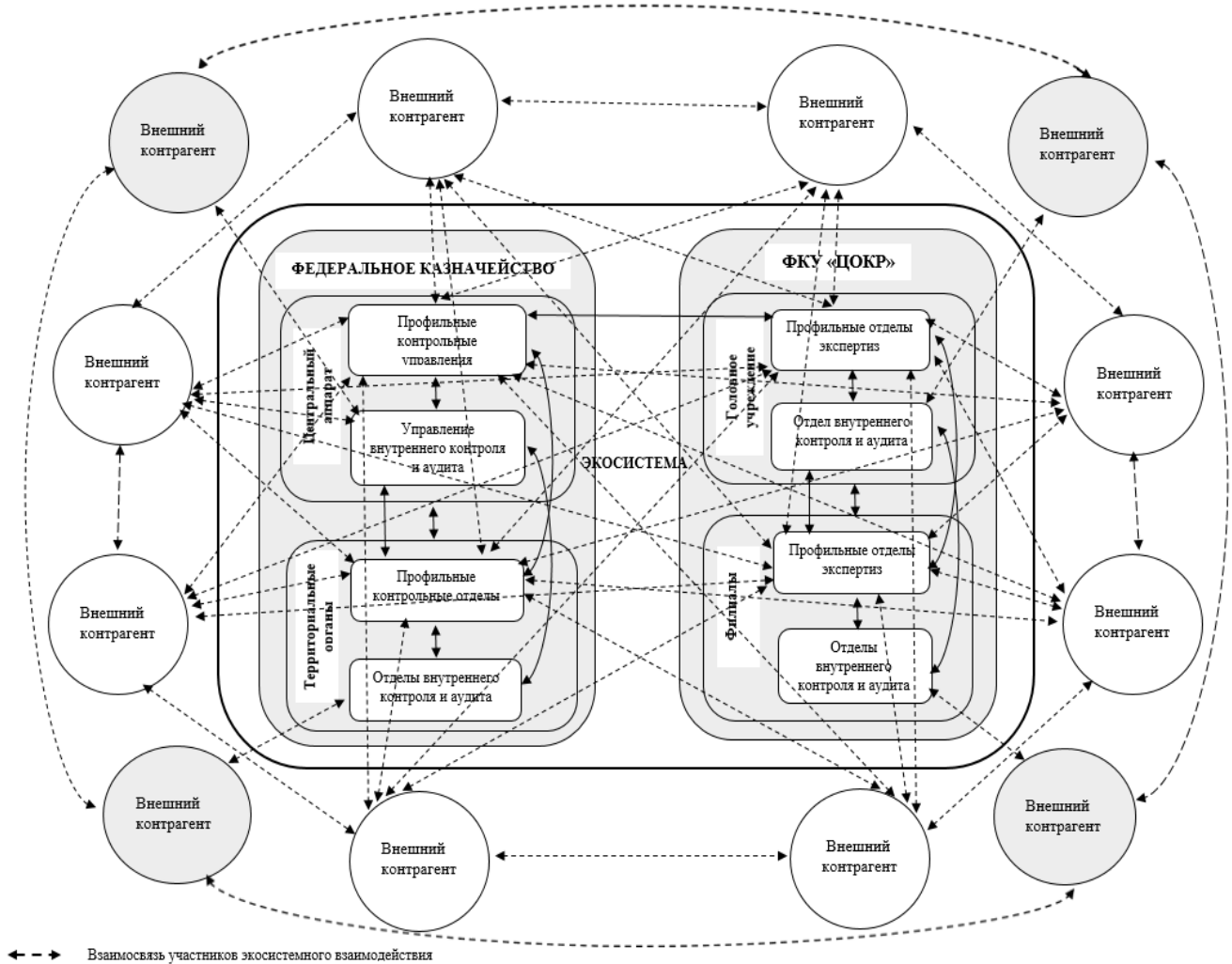


Рисунок 21 – Модельное представление экосистемного взаимодействия при управлении рисками НКО

Источник: составлено автором

Модельное представление дает возможность увидеть множество взаимосвязей, в результате которых информация о рисках выявляется, обрабатывается, перемещается, становится доступной и прозрачной.

В результате в области, охватываемой взаимосвязями, могут быть выработаны соответствующие управленческие решения, оказывающие разностороннее воздействие на риски и деятельность каждого из участников взаимосвязей. В таком случае совместное управление рисками становится комплексным, экосистемным.

Так, например, в СУР ФК можно выявить систему прямых и обратных связей, которые заключаются в следующем:

Профильные управления Центрального аппарата Федерального казначейства (ЦАФК), организующие и осуществляющие контрольные мероприятия самостоятельно или с привлечением профильных контрольных отделов территориальных органов Федерального казначейства (ТОФК), а также экспертных подразделений головного учреждения и (или) филиалов ФКУ «ЦОКР», осуществляют деятельность, направленную на управление рисками в работе внешних контрагентов в ходе контрольных мероприятий того или иного вида (контроль в финансово-бюджетной сфере; казначейское сопровождение средств; внешний контроль качества деятельности аудиторских организаций). Подразделения ФКУ «ЦОКР» принимают участие в данных мероприятиях, проводя строительно-технические исследования, строительно-технические осмотры, привлекая независимые экспертные организации в соответствии с задачами контрольных мероприятий).

Управление внутреннего контроля и аудита Федерального казначейства (УВКиА) и отделы внутреннего контроля и аудита его территориальных органов (ОВКиА) проводят аналитические мероприятия, также способствующие управлению рисками в работе внешних контрагентов (анализ исполнения бюджетных полномочий органами государственного (муниципального) финансового контроля, организации и осуществления внутреннего финансового аудита главными администраторами бюджетных средств).

УВКиА, ОВКиА ТОФК, ОВКиА головного учреждения и филиалов ФКУ «ЦОКР» проводят аудиторские мероприятия в рамках переданных другими федеральными органами власти полномочий по ведению бюджетного учёта, также способствующие управлению рисками в работе внешних контрагентов (внутренний финансовый аудит).

Профильные отделы ТОФК осуществляют деятельность, направленную на управление рисками в работе внешних контрагентов, в рамках тех или иных контрольных мероприятий ЦАФК либо самостоятельно, при необходимости с привлечением экспертных подразделений головного учреждения и (или) филиалов ФКУ «ЦОКР» (контроль при исполнении бюджетов; контроль

в финансово-бюджетной сфере; казначейское сопровождение средств; внешний контроль качества деятельности аудиторских организаций).

Профильные экспертные подразделения головного учреждения и филиалов ФКУ «ЦОКР» осуществляют деятельность, направленную на управление рисками в работе внешних контрагентов, в рамках тех или иных контрольных мероприятий ЦАФК или ТОФК (контроль в финансово-бюджетной сфере; казначейское сопровождение средств бюджета и др.).

УВКиА осуществляет деятельность, направленную на управление внутренними рисками в работе профильных управлений ЦАФК, ТОФК, а также в деятельности головного учреждения и филиалов ФКУ «ЦОКР» (внутренний/ведомственный контроль).

ОВКиА ТОФК, ОВКиА головного учреждения и филиалов ФКУ «ЦОКР» осуществляют деятельность, направленную на управление внутренними рисками также в работе других структурных подразделений либо в рамках контрольных мероприятий ЦАФК, головного учреждения ФКУ «ЦОКР» (внутренний/ведомственный контроль).

В ходе контрольных, экспертных, аудиторских и аналитических мероприятий осуществляются информационный обмен, выработка рекомендаций и мер реагирования, направленных на минимизацию выявляемых рисков и недопущению их впредь.

Участники внешней среды, взаимодействуя между собой, а также получая информацию о результатах управления рисками в работе других организаций, осуществляющих аналогичные виды деятельности, из открытых источников информации используют её в целях управления собственными рисками.

В такой экосистеме свойства СУР спектральность, комбинаторность, публичность и проецируемость, а также кадровое равновесие проявляют себя следующим образом [108]:

Спектральность. И Федеральное казначейство, и ФКУ «ЦОКР» имеют разветвлённую многоуровневую организационную структуру, для которой свойственно:

- наличие широкого спектра основных и обеспечивающих видов деятельности (ФК: исполнение федерального, субъектов федерации, местных бюджетов, казначейское сопровождение средств, ведение федеральных реестров, взаимодействие с расчетной сетью банков, выдача казначейских кредитов и т.д.; а параллельно юридическая, кадровая деятельность, внутренний контроль и др. ФКУ «ЦОКР»: ведение централизованного бюджетного учёта, осуществление государственных закупок, автотранспортное, материально-техническое, информационно-технологическое обеспечение, управление имущественным комплексом и др., а также юридическая, кадровая деятельность, внутренний контроль и т.д.);

- наличие подразделений, выполняющих схожий функционал (ФК: ряд контрольных подразделений, ориентированных на внешнюю среду; ФКУ «ЦОКР»: ряд подразделений бухгалтерского блока, распределённых по субъектам учёта, подразделений экспертного блока, распределённых по направленности объектов контроля и др.);

- наличие двух основных уровней управления: центрального и территориального (ФК: ЦАФК и ТОФК; ФКУ «ЦОКР»: головное учреждение и филиалы).

При этом в ЦАФК, головном учреждении ФКУ «ЦОКР» и во всех их территориальных подразделениях имеются подразделения внутреннего контроля и аудита, осуществляющие внутренний контроль и аудит.

Комбинаторность. В структуре ФК и в ФКУ «ЦОКР» созданы структурные подразделения контрольной специфики, деятельность которых направлена на управление рисками во внутренней и во внешней среде (ФК: подразделения по контролю в финансово-бюджетной сфере, подразделения по внешнему контролю качества аудиторской деятельности – направленные на управление рисками во внешней среде, и параллельно, подразделения внутреннего контроля и аудита, направленные на управление рисками во внутренней среде; ФКУ «ЦОКР»: подразделения экспертного блока, направленные на управление рисками во внешней среде, и параллельно - подразделения внутреннего контроля и аудита,



направленные на управление рисками во внутренней среде). Таким образом, в целом деятельность ФК и ФКУ «ЦОКР» представляет собой комбинацию соответствующих составляющих.

Публичность и проецируемость. Федеральное казначейство реализует принципы открытости деятельности, т.е. результаты деятельности доводятся до широкого круга заинтересованных пользователей. Вместе с тем ФК и ФКУ «ЦОКР» осуществляют сбор и систематизацию данных о рисках и доводят соответствующую информацию до заинтересованных пользователей внутри казначейской системы, что позволяет учитывать информацию о рисках всем заинтересованным пользователям.

Кадровое равновесие. Учитывая, что особенности взаимосвязей ФК и ФКУ «ЦОКР» между собой и с внешними контрагентами обуславливают наличие более сложных цепочек причинно-следственных связей рисков, в которых одни риски становятся факторами других, кадровое равновесие приобретает большую значимость (уровень профессиональной компетентности, независимости, объективности кадров и т.д.) [90, 111, 117].

В результате налицо комплекс взаимосвязей, которые можно рассматривать, как экосистему управления рисками.

Принятие и внедрение такого подхода требует наличия соответствующей концепции СУР, для чего потребуется совершенствование существующей СУР.

На основе проанализированных предпосылок развития и существующих подходов к организации СУР ФК и СУР ФКУ «ЦОКР» определены основные направления их совершенствования в условиях экосистемного взаимодействия (рисунок 22) [114]:

- 1) Развитие концептуальных основ СУР: включение в СУР управление рисками во внешней среде.
- 2) Развитие методических подходов:
  - к систематизации рисков (разработка единого Классификатора рисков на основе предложенной классификации рисков);

- к оценке действующей СУР (разработка методики оценки результатов СУР).

Реализация предлагаемых мероприятий по совершенствованию СУР ФК и ФКУ «ЦОКР» позволит:

- обеспечить системность, комплексность, унификацию подходов к управлению рисками;

- снизить вероятность реализации большего массива рисков;

- повысить качество управления рисками и его воздействие на достижение целей СУР;

- выявить новые возможности управления рисками в условиях неопределенности;

- обеспечить устойчивость НКО и соответствующих внешних контрагентов;

- улучшить репутацию НКО, осуществляющих контрольно-регуляторное взаимодействие.



Рисунок 22 – Предлагаемые направления совершенствования СУР ФК и ФКУ «ЦОКР»

Источник: составлено автором

Реализация предлагаемых направлений совершенствования СУР предполагает два этапа (рисунок 23), в рамках каждого из которых реализуется определённый спектр задач (Приложение Д).

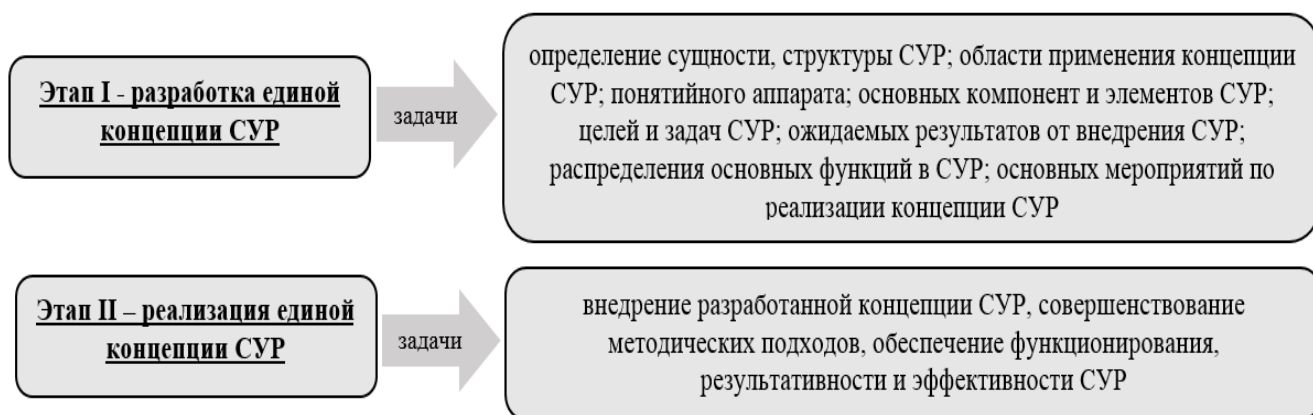


Рисунок 23 – Этапы совершенствования СУРФК и ФКУ «ЦОКР»

Источник: составлено автором

В экосистемном понимании СУР представляет собой совокупность компонент (виды деятельности по управлению рисками во внутренней и внешней среде) и элементов (мероприятия по выявлению, анализу, оценке рисков и выработке мер реагирования).

Применительно к каждому виду деятельности, направленному на управление рисками, предусматривается проведение мероприятий по выявлению, анализу, оценке рисков и выработке мер реагирования на них.

Компонентами СУР ФК и ФКУ «ЦОКР» выступают:

- внутренний (ведомственный) контроль;
- внутренний аудит;
- контроль (анализ), направленный на внешнюю среду;
- профилактическая, экспертная и иная деятельность.

К основным элементам СУР относятся:

- культура управления рисками (единое понимание, единые цели и задачи, общность ответственности);
- идентификация, анализ, оценка, обработка, мониторинг, контроль рисков, иные процедуры, направленные на управление рисками;

- взаимосвязь с процессами планирования и принятия решений, учёт результатов оценки, анализа выявленных рисков;

- отчетность, информация о функционировании СУР.

В целях эффективного управления рисками, учитывая причинно-следственные связи рисков, целесообразно:

- формирование корпоративной культуры в области управления рисками и единого понимания концепции СУР ФК и ФКУ «ЦОКР» у сотрудников всех уровней организаций – участников экосистемы;

- совершенствование подходов к формированию/раскрытию кадрового потенциала.

Проведённое исследование СУР ФК и ФКУ «ЦОКР» показало, что документально закреплённые контрольные процедуры по реализации риск-менеджмента ориентируют эти организации преимущественно на процессы управления собственными рисками, тогда как их реальная деятельность по управлению рисками значительно шире.

С учетом сущности и предназначения таких НКО управление собственными рисками не должно являться обособленной задачей, а должно способствовать достижению основной цели их деятельности – предотвращение рисков и пресечение как можно большего количества нарушений в экономике. Для достижения этой цели более действенным с точки зрения получения высоких результатов представляется экосистемный подход к управлению рисками.

### **3.3. Оценка результатов реализации экосистемного подхода к управлению рисками некоммерческими организациями**

Процесс управления рисками каждой организации предполагает оценку его результатов. Для этого в отношении деятельности ФК и ФКУ «ЦОКР» в условиях экосистемного управления рисками требуется разработка методических рекомендаций по оценке его результатов [110].

В целях оценки результатов управления рисками в условиях экосистемного подхода предложен методический подход к выполнению соответствующей оценки НКО, осуществляющих контрольно-регуляторное взаимодействие, на примере ФК и ФКУ «ЦОКР».

Авторская методика включает:

1. Использование количественных и качественных методов оценки результатов управления рисками с применением показателей и критериев, выделенных автором в работе, и балльной системы определения значений полученных оценок.

2. Составление на основе классификатора рисков перечня показателей и критериев оценки, позволяющих обеспечивать систематизацию данных о результатах управления рисками и их сопоставимость, а также отражающих степень достижения желаемых результатов управления рисками.

3. Оценку результатов экосистемного управления рисками, представляющую собой обобщенный результат оценок СУР организаций, являющихся участниками экосистемного взаимодействия.

4. Оценку СУР каждого участника экосистемного взаимодействия, представляющую собой обобщенный результат оценок по компонентам СУР.

5. Конкретизацию приемов и задач оценки путем единых правил и процедур, определяющих алгоритмы действий по её выполнению.

Предусматривается ряд показателей и критериев, применяемых в их взаимосвязи (рисунок 24).

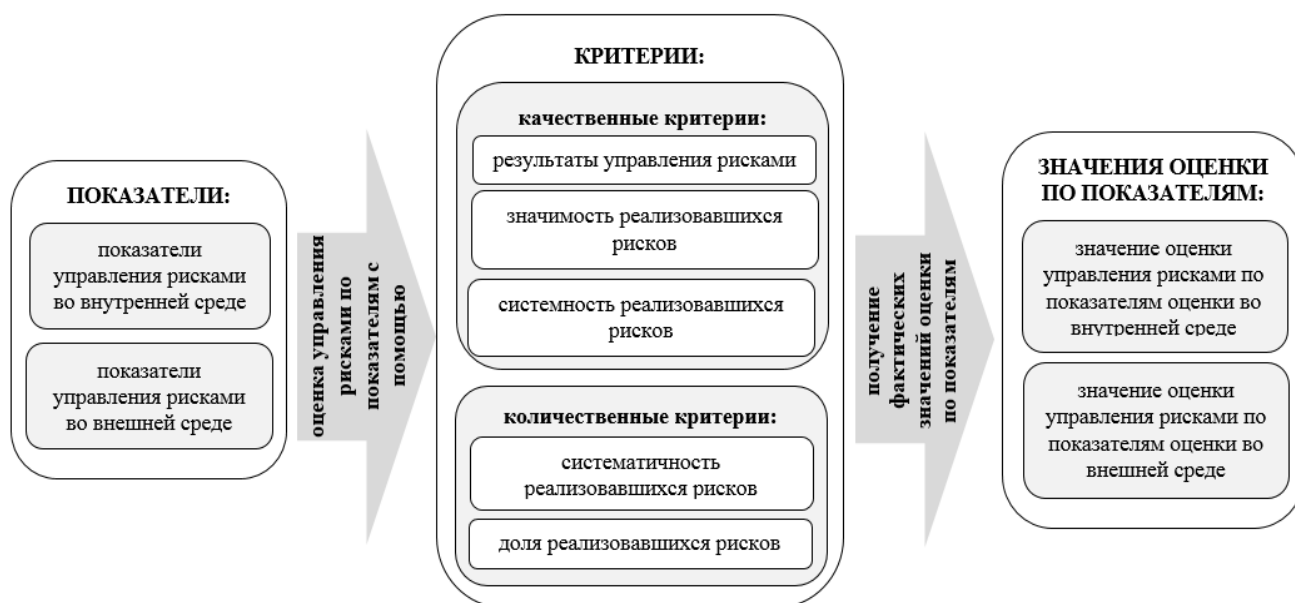


Рисунок 24 – Взаимосвязь показателей и критериев оценки СУР

Источник: составлено автором

Показатели представляют собой желаемые характеристики результатов деятельности, направленной на управление рисками. Определение показателей осуществляется на основе функций, выполняемых в рамках компонент СУР. (Приложение Д).

*Пример показателя.* Результаты деятельности по управлению рисками характеризует наличие, либо отсутствие фактов невыявления нарушений (рисков) ФК и ФКУ «ЦОКР» в случае, когда они имели место и должны были быть выявлены, так как соответствующие операции, действия, процедуры являлись предметом внутреннего контроля, либо могли быть выявлены, если бы соответствующие операции, действия, процедуры являлись предметом внутреннего контроля.

Для того чтобы оценить результаты деятельности с использованием показателей, применяются критерии оценки.

Критерии представляют собой признаки, характеризующие соответствие деятельности, направленной на управление рисками, показателям. Критерии делятся на количественные и качественные.

К качественным относят:

- (факты отсутствуют или факты имеются) определяются по результатам контрольных мероприятий в оцениваемом периоде;

- значимость реализовавшихся рисков (низкая, средняя, высокая) определяется по Классификатору рисков, а в случае, если риск не содержится в Классификаторе, так как ранее не выявлялся, он оценивается тем же способом, как и в целях классификации;

- системность реализовавшихся рисков (системные, несистемные), т.е. насколько эти риски являются постоянными и (или) системообразующими, т.е. порождающими систему других рисков.

К количественным относят:

- систематичность реализовавшихся рисков (систематические, несистематические), т.е. регулярность, частота реализации рисков конкретного вида в оцениваемом периоде, являются ли они повторно реализовавшимися в сравнении в предыдущими оцениваемыми периодами;

- долю реализовавшихся рисков (значительная или незначительная), т.е. какую часть в общем объеме операций, действий, процедур объекта контроля (надзора, анализа) составляют те, в отношении которых реализовались определённые риски в оцениваемом периоде.

*Пример применения критериев для оценки по показателю.* В ходе проверок внутреннего контроля в ФКУ «ЦОКР», проведённых ОВКиА учреждения, не был выявлен ряд нарушений (фактов реализации рисков) в отношении операций, которые являлись предметом проверки согласно выборкам проверяющих, а также были предметом внутреннего контроля со стороны должностных лиц, выполнявших эти операции. Данные нарушения (реализовавшиеся риски) были выявлены в ходе последующего ведомственного контроля со стороны ФК в отношении ФКУ «ЦОКР». Факты невыявления нарушений ФКУ «ЦОКР» были установлены в периоде, за который оцениваются результаты СУР ФК и ФКУ «ЦОКР».

Для того чтобы выразить результаты деятельности ФК, ФКУ «ЦОКР», характеризующие результаты управления рисками в оцениваемом периоде,

используются критерии: имеются либо отсутствуют такие факты, много ли таких фактов и к каким последствиям привела их реализация.

Соответственно значение результатов деятельности ФКУ «ЦОКР» по показателю (отсутствие фактов невыявления нарушений (рисков) в случае, когда они имели место и должны были быть выявлены, так как соответствующие операции, действия процедуры являлись предметом внутреннего контроля, либо могли быть выявлены, если бы соответствующие операции, действия, процедуры являлись предметом внутреннего контроля) – факты имеются, для ФК – факты отсутствуют.

Возможные варианты развития событий:

- выявленные ФК нарушения (реализовавшиеся риски) были несистемными в деятельности ФКУ «ЦОКР»;

- операции, в отношении которых были выявлены нарушения (реализовавшиеся риски), составляли незначительную долю в общем объеме соответствующих операций ФКУ «ЦОКР» в оцениваемом периоде;

- значимость рисков была низкой, так как нарушения (реализовавшиеся риски) не влекли за собой значительных негативных последствий для ФКУ «ЦОКР» либо ФК.

Значения оценок результатов управления рисками по показателям определяются следующим образом:

- в случае значения результата управления рисками по показателю «факты отсутствуют» управление рисками в рамках компоненты СУР может быть признано эффективным;

- в случае значения результата управления рисками по показателю «факты имеются» управление рисками в рамках компоненты СУР может быть признано недостаточно эффективным либо неэффективным в зависимости от результата оценки с применением количественных критериев.

*Пример применения определения значения оценки результатов управления рисками по показателю.* Результаты оценки управления рисками ФКУ «ЦОКР» по показателю – факты имеются; нарушения (реализовавшиеся риски)



несистемные; операции, в отношении которых были выявлены нарушения (реализовавшиеся риски) составляют незначительную долю в общем объеме соответствующих операций ФКУ «ЦОКР» в оцениваемом периоде; значимость рисков низкая.

Соответственно управление рисками ФКУ «ЦОКР» в оцениваемом периоде являлось недостаточно эффективным.

Управление рисками ФК в оцениваемом периоде по соответствующему показателю может быть признано эффективным в случае, если при выявлении соответствующих нарушений (реализовавшихся рисков) в деятельности ФКУ «ЦОКР» также отсутствовали факты невыявления ФК нарушений (реализовавшихся рисков) в деятельности всех объектов внутреннего и ведомственного контроля ФК при соответствующих условиях.

4. Для выражения результатов оценки по показателям компонент СУР с применением критериев в количественном выражении используется числовая шкала с диапазоном значений от 1 до 5 баллов, где 1 – низшая оценка результатов управления рисками, 5 – высшая оценка. Оценка в диапазоне от 4,5 до 5 баллов представляет собой абсолютный желаемый результат, означающий, что управление рисками является надлежащим. Оценки в диапазоне от 1,5 до 4,5 баллов являются относительными результатами, определяемыми в зависимости от того, насколько много было выявлено реализовавшихся рисков в оцениваемом периоде, насколько эти риски являлись системообразующими, значимыми, часто повторяющимися и т.д.

Значения полученных результатов:

- надлежащий – нужный, желаемый в идеале;
- в основном надлежащий – удовлетворяющий надлежащему за небольшим малозначимым исключением (исходя из оценки по критериям);
- недостаточно надлежащий – не в полной мере удовлетворяющий надлежащему в силу большей значимости и другого влияния реализовавшихся рисков, чем в предыдущем случае (исходя из оценки по критериям);
- ненадлежащий – неудовлетворяющий желаемому в силу значительности

доли и другого влияния реализовавшихся рисков (исходя из оценки по критериям).

Для выражения результатов оценки по компонентам СУР, по системе, в том числе по её составляющим (управление рисками во внутренней среде и управление рисками во внешней среде), и в рамках экосистемы в числовом выражении используется та же шкала, при этом значения определяются с использованием формул, как средние относительно полученных по показателям, по компонентам, по СУР соответственно.

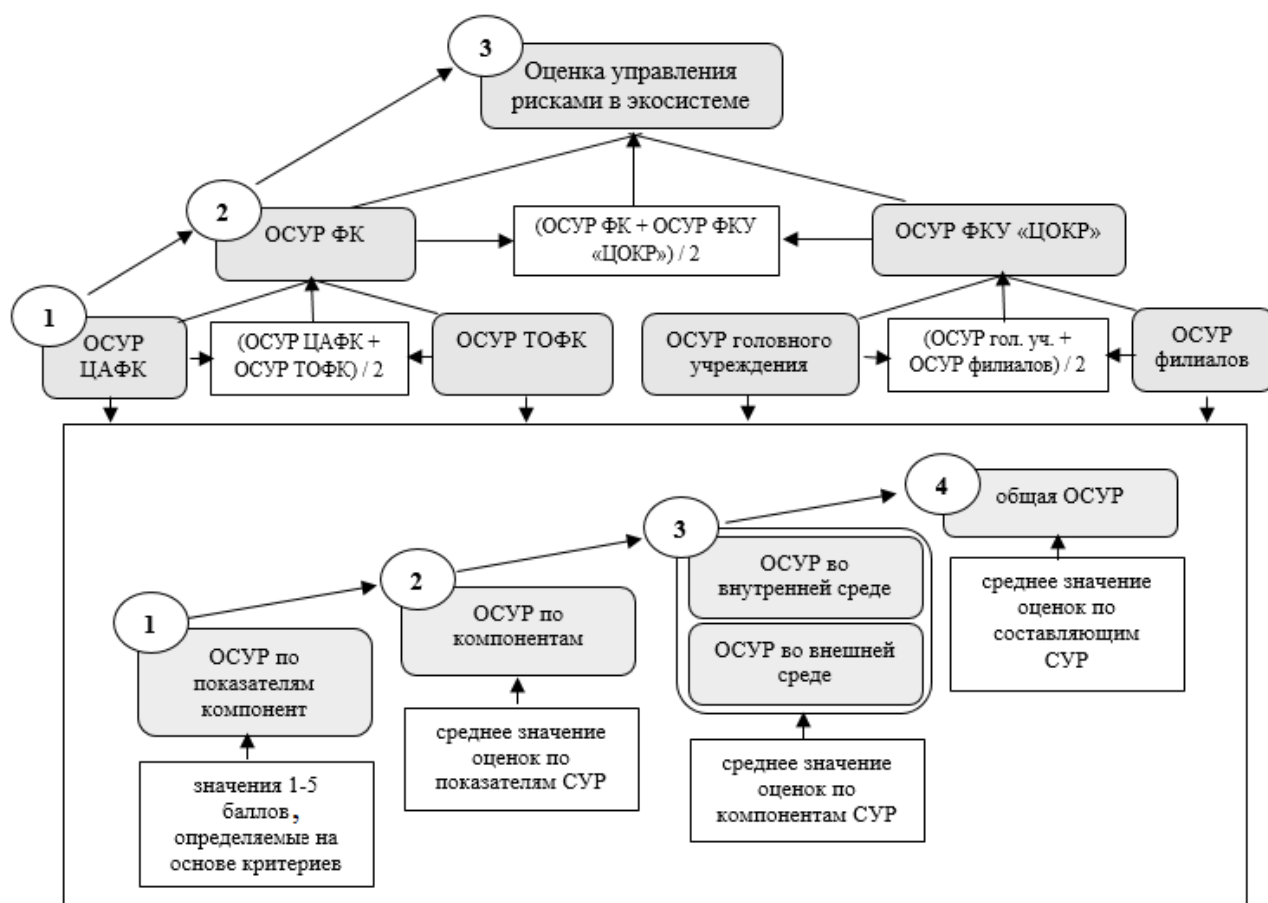
Балльная оценка и её критерии по результатам оценки СУР участников экосистемы приведены в Приложении Е, экосистемы в целом – в Приложении Ж.

При этом в случае, когда организации – участники экосистемы имеют многоуровневую структуру, где оценка СУР осуществляется на каждом уровне, выводы о результатах оценки СУР верхнего уровня формируются по аналогии с оценкой СУР экосистемы.

Для выработки алгоритма определения оценки СУР каждого участника экосистемы определяются:

- значения оценок управления рисками по показателям компонент СУР;
- значения оценок результатов управления рисками по компонентам СУР;
- значения оценок результатов управления рисками по составляющим СУР: управление рисками во внутренней среде и управление рисками во внешней среде;
- значения оценок результатов управления рисками в целом по СУР организации, осуществляющей контрольно-регуляторное взаимодействие;
- значение общей оценки результатов управления рисками в целом по экосистеме.

Алгоритм проведения оценки результатов управления рисками в условиях экосистемного взаимодействия на примере ФК, ТОФК и ФКУ «ЦОКР» показан на рисунке 25.



ОСУР – оценка системы управления рисками

Рисунок 25 – Алгоритм определения значений оценки результатов управления рисками в условиях экосистемного подхода на примере ФК, ТОФК, ФКУ «ЦОКР»

Источник: составлено автором

Балльная оценка результатов управления рисками по компонентам СУР определяется на основе значений оценок результатов управления рисками по показателям в рамках соответствующих компонент как средние целые округленные значения по формуле (1)

$$O_{\text{ксур}} = (O_{\text{п1}} + O_{\text{п2}} + \dots + O_{\text{пn}}) / n, \quad (1)$$

где

$O_{\text{ксур}}$  – значение оценки по компоненте СУР;

$O_{\text{п}}$  – значения оценок по показателям;

$n$  – количество оценок по показателям в рамках соответствующих компонент СУР.

Балльные оценки СУР во внутренней и внешней среде определяются на основе значений оценок результатов управления рисками компонент СУР как средние целые округленные значения, по формуле (2)

$$O_{\text{ссур}} = (O_{\text{к1}} + O_{\text{к2}} + \dots + O_{\text{кn}}) / n, \quad (2)$$

где

$O_{\text{ссур}}$  – значение оценки СУР во внутренней среде или во внешней среде;

$O_{\text{к}}$  – значения оценок по компонентам СУР;

$n$  – количество оценок по компонентам СУР.

Балльная оценка СУР в целом определяется на основе значений оценок СУР во внутренней и во внешней среде как среднее целое округленное значение, по формуле (3)

$$O_{\text{сур}} = (O_{\text{сур1}} + O_{\text{сур2}}) / 2, \quad (3)$$

где

$O_{\text{сур1}}, O_{\text{сур2}}$  – значения оценок СУР во внутренней и во внешней среде;

$O_{\text{сур}}$  – значение оценки СУР.

Балльная оценка управления рисками в экосистеме определяется на основе значений оценок СУР организаций – участников экосистемного управления рисками как среднее целое округленное значение по формуле (4)

$$O_{\text{эсур}} = (O_{\text{осур1}} + O_{\text{осур2}}) / 2, \quad (4)$$

где

$O_{\text{сур1}}, O_{\text{сур2}}$  – значения оценок СУР

$O_{\text{эсур}}$  – значение оценки управления рисками в экосистеме.

Источниками данных для оценки СУР являются: итоговые документы по результатам внутреннего контроля; отчеты об управлении рисками; итоговые документы по результатам внутренних проверок; итоговые документы по результатам уполномоченных внешних контрольных органов; документы по результатам контрольной, экспертной и иной деятельности, направленной на внешнюю среду; документы, содержащие решения по результатам обжалований

уполномоченных органов; документы по результатам рассмотрения жалоб, обращений, содержащие информацию о подтверждении/ не подтверждении изложенных в них фактов; открытые источники информации.

Алгоритм оценки СУР на примере ФК, ТОФК приведён на рисунке 26, алгоритм оценки СУР на примере ФКУ «ЦОКР» приведён на рисунке 27.

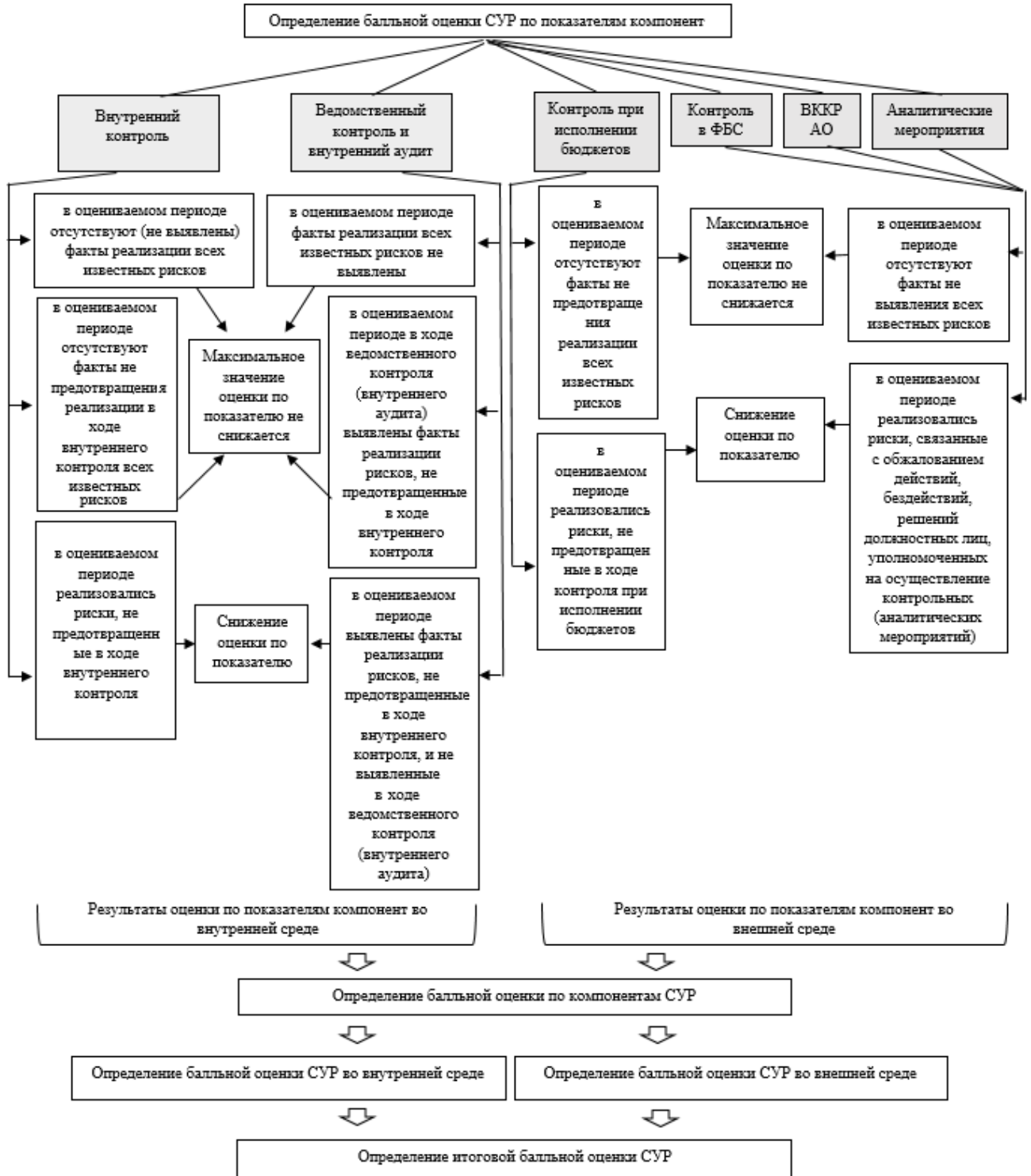


Рисунок 26 – Алгоритм оценки СУР для ФК, ТОФК

Источник: составлено автором

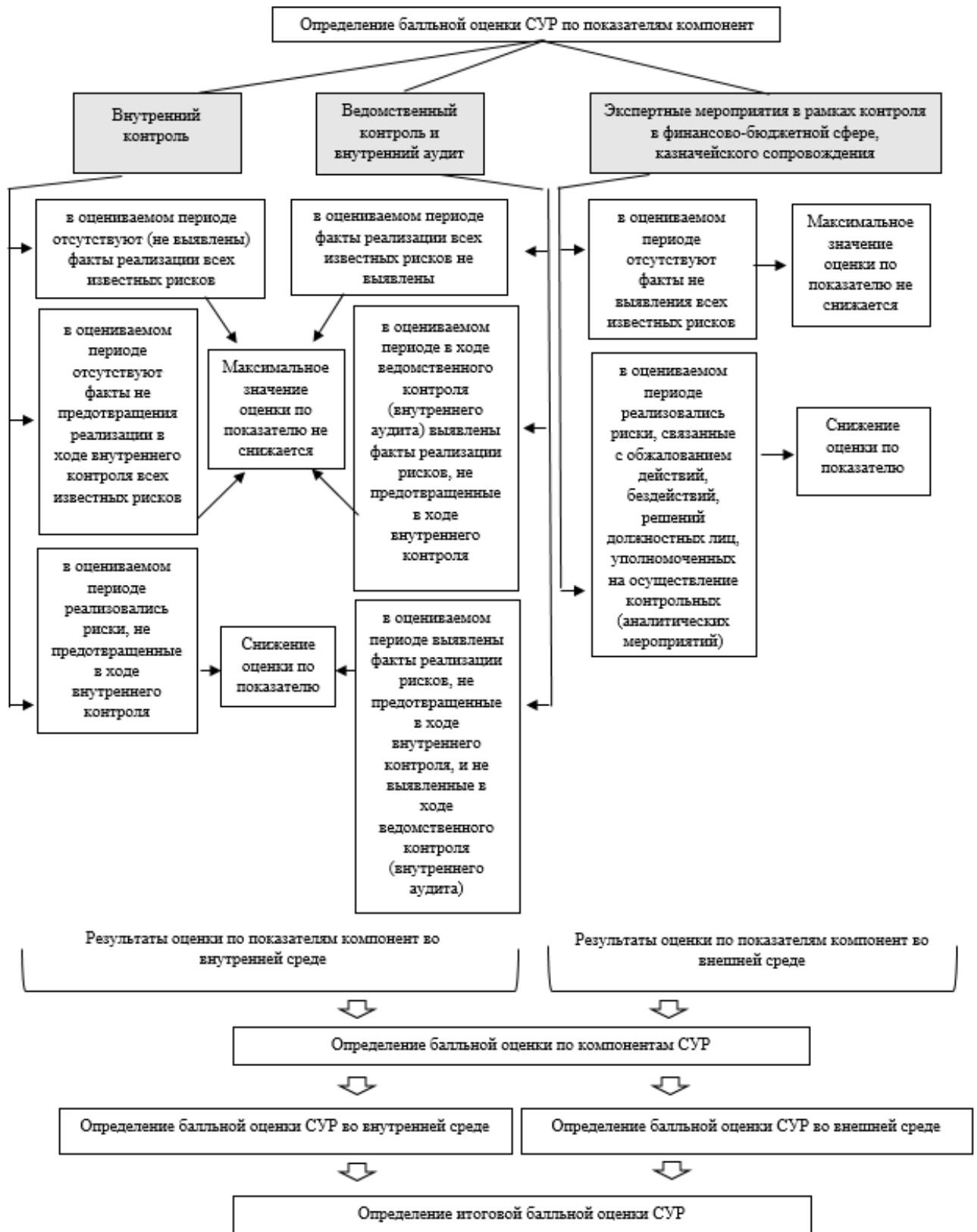


Рисунок 27 – Алгоритм оценки СУР для ФКУ «ЦОКР»

Источник: составлено автором

Такой подход к оценке результатов управления рисками в условиях экосистемного подхода может применяться и на уровне ТОФК, и на уровне филиалов ФКУ «ЦОКР».

Участниками рассматриваемой экосистемы управления рисками являются ФК, ТОФК и ФКУ «ЦОКР». Количество участников: 1 ЦАФК, 96 ТОФК, 1 головное учреждение ФКУ «ЦОКР» и 11 филиалов ФКУ «ЦОКР».

Оценка СУР осуществляется на уровне каждого участника экосистемы.

Оценка результатов управления рисками в экосистеме «ФК - ФКУ «ЦОКР» представляет собой обобщенный результат оценок СУР участников экосистемного взаимодействия.

В целях апробации предложенного методического подхода автором проведена оценка СУР на примере территориальных органов ФК и ФКУ «ЦОКР».

По предложенному автором алгоритму были получены оценки управления рисками для каждой компоненты СУР и на их основе выполнен расчёт оценки результатов всей СУР каждого из участников экосистемы.

Пример получения оценки СУР участника экосистемного взаимодействия (ТОФК) за период 2021 – 2023 годы показан в таблице 7.

Таблица 7 – Оценка результатов управления рисками на примере ТОФК

| Оценка СУР                             |                                  |   |                                     |        |        |                           |        |            |   |            |        |                    |        |        |
|--|----------------------------------|---|-------------------------------------|--------|--------|---------------------------|--------|------------|---|------------|--------|--------------------|--------|--------|
| Составляющая СУР                       | Компонента СУР                   | Показатели результатов СУР по компоненте <sup>5</sup>   | Оценки по показателям компонент СУР |        |        | Оценка по компонентам СУР |        |            | Оценка СУР во внутренней и во внешней среде |            |        | Оценка СУР в целом |        |        |
|  |                                  |   | 2021г                               | 2022 г | 2023 г | 2021г                     | 2022 г | 2023 г     | 2021г                                       | 2022 г     | 2023 г | 2021г              | 2022 г | 2023 г |
| Управление рисками во внутренней среде | Внутренний контроль              | Отсутствие фактов не выявления нарушений (рисков) в случае, когда они имели место быть и должны были выявлены, так как соответствующие операции, действия, процедуры являлись предметом внутреннего контроля, либо могли быть выявлены, если бы соответствующие операции, действия, процедуры являлись предметом внутреннего контроля       | 3                                   | 4      | 4      | x                         | x      | x          | x   | x          | x      | x                  | x      | x      |
|  |                                  |   | x                                   | x      | x      | 3                         | 4      | 4          | x   | x          | x      | x                  | x      | x      |
|  | Ведомственный контроль           | Отсутствие фактов не выявления нарушений (рисков) в случае, когда они имели место и должны были быть выявлены, так как соответствующие операции, действия, процедуры являлись предметом ведомственного контроля, либо могли быть выявлены, если бы соответствующие операции, действия, процедуры являлись предметом ведомственного контроля | 5                                   | 5      | 5      | x                         | x      | x          | x   | x          | x      | x                  | x      | x      |
|  |                                  |   | x                                   | x      | x      | 5                         | 5      | 5          | x   | x          | x      | x                  | x      | x      |
|  | Внутренний аудит                 | Отсутствие фактов не выявления нарушений (рисков) в случае, когда они имели место быть и должны были быть выявлены, так как соответствующие операции, действия, процедуры являлись предметом внутреннего аудита, либо могли быть выявлены, если бы соответствующие операции, действия, процедуры являлись предметом внутреннего аудита      | 5                                   | 5      | 5      | x                         | x      | x          | x   | x          | x      | x                  | x      | x      |
|  |                                  |   | x                                   | x      | x      | 5                         | 5      | 5          | x   | x          | x      | x                  | x      | x      |
| <b>Оценка СУР во внутренней среде</b>  |                                  |   |                                     |        |        |                           |        | <b>4,3</b> | <b>4,7</b>                                  | <b>4,7</b> | x      | x                  | x      |        |
| Управление рисками во внешней среде    | Контроль при исполнении бюджетов | Отсутствие фактов не выявления нарушений (рисков) при проведении операций клиентов (санкционирование нецелевого использования средств, принятие документов, не соответствующих установленным требованиям при проведении кассовых операций, казначейском сопровождении средств, сопровождении кредитов и т.д.)                               | 5                                   | 5      | 5      | x                         | x      | x          | x   | x          | x      | x                  | x      | x      |
|  |                                  |   | x                                   | x      | x      | 5                         | 5      | 5          | x   | x          | x      | x                  | x      | x      |

<sup>5</sup> Значения показателей определены на основе данных о результатах контрольно-надзорной и аналитической деятельности, размещенных на официальном интернет-сайте УФК по республике Хакасия с учетом внутренних данных УФК.



|   |   |   |   |   |   |   |   |                   |          |          |            |            |            |
|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------|----------|----------|------------|------------|------------|
| Контроль в финансово-бюджетной сфере                | Отсутствие фактов решений не в пользу НКО в случае обжалования действий (бездействий, решений) ее должностных лиц в связи с исполнением функции   | 5 | 5 | 5 | x | x | x | x                 | x        | x        | x          | x          | x          |
|   | отсутствие фактов не выявления нарушений (рисков) при проведении операций клиентов (санкционирование нецелевого использования средств, принятие документов, не соответствующих установленным требованиям при проведении кассовых операций, казначейском сопровождении средств, сопровождении кредитов и т.д.) | 5 | 5 | 5 | x | x | x | x                 | x        | x        | x          | x          | x          |
|   |   | x | x | x | 5 | 5 | 5 | x                 | x        | x        | x          | x          | x          |
| Анализ исполнения бюджетных полномочий              | отсутствие фактов не выявления рисков в случае, когда они имели место и должны были быть выявлены, в т. ч. так как соответствующие операции, действия, процедуры, документы являлись предметом анализа, либо могли быть выявлены при наличии соответствующей выборки предметов анализа                        | 5 | 5 | 5 | x | x | x | x                 | x        | x        | x          | x          | x          |
|   | Отсутствие фактов решений не в пользу НКО в случае обжалования действий (бездействий, решений) ее должностных лиц в связи с исполнением функции   | 5 | 5 | 5 | x | x | x | x                 | x        | x        | x          | x          | x          |
|   |   | x | x | x | 5 | 5 | 5 | x                 | x        | x        | x          | x          | x          |
| Анализ осуществления внутреннего финансового аудита | Отсутствие фактов не выявления рисков в случае, когда они имели место и должны были быть выявлены, в т. ч. так как соответствующие операции, действия, процедуры, документы являлись предметом анализа, либо могли быть выявлены при наличии соответствующей выборки предметов анализа                        | 5 | 5 | 5 | x | x | x | x                 | x        | x        | x          | x          | x          |
|   | Отсутствие фактов решений не в пользу НКО в случае обжалования действий (бездействий, решений) ее должностных лиц в связи с исполнением функции   | 5 | 5 | 5 | x | x | x | x                 | x        | x        | x          | x          | x          |
|   |   | x | x | x | 5 | 5 | 5 | x                 | x        | x        | x          | x          | x          |
| <b>Оценка СУР во внешней среде</b>                  |   |   |   |   |   |   |   | <b>5</b>          | <b>5</b> | <b>5</b> | x          | x          | x          |
|   |   |   |   |   |   |   |   | <b>Оценка СУР</b> |          |          | <b>4,7</b> | <b>4,9</b> | <b>4,9</b> |

Источник: составлено автором

#### Алгоритм оценки:

– по каждой компоненте СУР за каждый год с использованием критериев оценки определены результаты управления рисками по каждому показателю (факты отсутствуют либо факты имеются), значимость и системность выявленных рисков (по тем показателям, где факты имели место), а также доля их в общем объеме операций, действий, процедур объекта контроля (надзора, анализа) в оцениваемом периоде (значительная или незначительная);

– определены значения оценки в баллах (за 2021 год – 3, за 2022 год – 4, за 2023 год – 4 по компоненте «Внутренний контроль»; по остальным компонентам – 5);

– определено значение оценки по каждой составляющей СУР и в целом по СУР по формуле  $(O_{\text{сур}} = (O_{\text{к1}} + O_{\text{к2}}) / n)$ , как средние:

1)  $(3+5+5) / 3 = 4,3$  (оценка управления рисками во внутренней среде за 2021 год);

2)  $(4+5+5) / 3 = 4,7$  (оценка управления рисками во внутренней среде за 2022 год);

3)  $(4+5+5) / 3 = 4,7$  (оценка управления рисками во внутренней среде за 2023 год);

4)  $(5+5+5) / 3 = 5$  (оценки управления рисками во внешней среде за каждый год);

5)  $(4,3+5) / 2 = 4,7$  (оценка управления рисками в СУР за 2021 год);

6)  $(4,7+5) / 2 = 4,9$  (оценки управления рисками в СУР за 2022, 2023 годы).

Полученные оценки говорят о следующем:

- управление рисками по результатам оценки СУР являлось в основном надлежащим, так как по результатам оценки СУР во внешней среде факты реализации рисков отсутствуют, вместе с тем по результатам оценки СУР во внутренней среде по компоненте СУР «внутренний контроль» имеются отдельные несистемные факты реализации малозначимых рисков в части учета поступлений в бюджеты бюджетной системы Российской Федерации, проведения операций по расходам бюджетов и ведения делопроизводства по отдельным направлениям деятельности;

- в 2021 году управление рисками по компоненте СУР во внутренней среде - «внутренний контроль» являлось недостаточно надлежащим, имеются системные факты реализации незначимых рисков, составляющих не значительную долю в общем объеме операций, действий, процедур, составляющих деятельность по компоненте СУР;

- в 2022, 2023 годах управление рисками по компоненте СУР во внутренней среде – «внутренний контроль» может быть признано в основном надлежащим, так как имеются отдельные несистемные факты реализации незначимых рисков;

- отмечается положительная динамика по компоненте «внутренний контроль» СУР во внутренней среде.

Итак, основная цель любого управленческого процесса заключается в обеспечении результативности и эффективности деятельности, на которую он направлен. Управление рисками является составляющей общего процесса управления организацией и призвано минимизировать риски, угрожающие ей и препятствующие достижению целей организации.

При этом результаты управленческой деятельности должны анализироваться и оцениваться с точки зрения достижения эффективности процессов управления. Наличие методики оценки результатов управления рисками обеспечивает унификацию подходов к оценке, позволяет преобразовывать результаты управления рисками в значения, имеющие числовое выражение, обеспечивая тем самым сопоставимость данных на разных уровнях системы управления организации.

Наличие общей методологии оценки результатов управления рисками в условиях экосистемного подхода имеет те же плюсы и является необходимым инструментом для оптимальной организации соответствующей деятельности.

Вследствие разработки авторской методики появляется методический инструмент оценки результатов риск-менеджмента для организаций – участников экосистемного взаимодействия. Применительно к ФК и ФКУ «ЦОКР» такого инструмента не существует. Предложенный методический подход позволяет проводить оценку управления рисками не только в экосистеме, но и на разных её уровнях и получать информацию о результатах риск-менеджмента, используемую для принятия управленческих решений.

**Выводы по главе.** В рамках данной главы диссертационной работы на основе выявленных в предыдущей главе предпосылок и сформулированных выводов даны предложения по развитию СУР НКО, осуществляющих контрольно-

регуляторное взаимодействие, направленные на повышение её результативности и эффективности. Они касаются предложений по развитию подходов к систематизации рисков, построения модельного представления экосистемы управления рисками контрольно-регуляторных организаций, разработки методического подхода к оценке результатов управления рисками в условиях экосистемы на примере ФК и ФКУ «ЦОКР».

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе диссертационной работы был проведен анализ научных работ отечественных и зарубежных авторов по тематике управления рисками, в том числе работ, посвящённых экосистемному управлению рисками, исследованы особенности природы рисков некоммерческих организаций, осуществляющих контрольно-регуляторное взаимодействие, а также институциональные основы формирования и функционирования СУР таких организаций, обобщены существующие подходы к систематизации рисков, на управление которыми, по мнению автора, должна быть ориентирована их СУР. На примере Федерального казначейства и подведомственной ему организации рассмотрены особенности существующих СУР, в том числе подходы к систематизации рисков и оценке результатов риск-менеджмента.

Исследование показало наличие определённых предпосылок для развития существующих подходов к построению СУР рассматриваемых организаций.

Заявленная в работе цель дополнить теоретико-методические разработки и сформировать комплексную систему управления рисками НКО, осуществляющих контрольно-регуляторные функции, на основе экосистемного подхода достигнута через последовательное решение поставленных задач, в результате чего:

1. Предложено расширенное толкование понятия «риск», которое в отличие от традиционного учитывает вероятностный исход событий не только для контролирующей НКО, но и для внешних контрагентов, подпадающих под её воздействие, и позволяет рассматривать данную категорию в более широком смысле. Уточнено понятие «управление рисками» включением процессов принятия и реализации решений, направленных на снижение вероятности наступления рисков в деятельности внешних контрагентов НКО, что показывает более разностороннюю направленность управленческих процессов, поскольку в основном в источниках литературы управление рисками и его методическое обеспечение рассматриваются с тех позиций, что каждая организация управляет

только собственными рисками. Таким образом, с экосистемных позиций дополнен понятийный аппарат риск-менеджмента применительно к рассматриваемыми организациями.

2. Выявлены ограничения СУР НКО при выполнении контрольно-регуляторных функций (фрагментарность и ориентация исключительно на интернальные риски; отсутствие единообразия в реализации контрольно-регуляторных функций в отношении внешних контрагентов), препятствующие реализации экосистемного подхода. Данные ограничения заключаются в том, что СУР таких НКО ориентирована только на управление внутренними рисками, тогда как предназначение деятельности по управлению рисками данных организаций гораздо шире. Это позволило определить направления развития СУР.

3. Определены дополнительные экосистемные характеристики СУР НКО, осуществляющих контрольно-регуляторные функции (спектральность, комбинаторность, публичность и проецируемость; кадровое равновесие), которые в отличие от существующих характеристик подчёркивают особенности СУР таких организаций и должны учитываться при выборе направлений совершенствования методического инструментария систематизации и учета рисков, а также разработке мероприятий по повышению результативности деятельности НКО. С учётом расширенных характеристик СУР предложен единый Классификатор рисков, отличающийся от существующих тем, что позволяет аккумулировать и систематизировать все виды рисков, управление которыми осуществляется в рамках экосистемы. Обусловлено это тем, что существующее методическое обеспечение управления рисками, по мнению автора, отличается наличием множества отдельных документов, не обеспечивающих унификацию подходов к систематизации рисков и формирование единой базы данных о рисках, на управление которыми направлена деятельность рассматриваемых организаций.

4. Разработано модельное представление экосистемы управления рисками (взаимосвязь внутренних рисков НКО с рисками подконтрольных организаций, возникающих под воздействием контрольно-регуляторных функций НКО, а также

с рисками взаимодействий НКО с внешними контрагентами), отличающееся от существующего тем, что его применение способствует повышению результативности контрольно-регуляторных функций НКО за счёт охвата большего количества рисков и комплексности управления ими.

5. Предложена методика оценки результатов реализации риск-менеджмента в экосистемных условиях (схема процесса оценки; качественные и количественные критерии оценки; перечень показателей, характеризующих результаты реализации риск-менеджмента; способ балльной оценки с использованием числовой шкалы), поскольку применительно к поставленным в исследовании задачам именно оценка дает возможность правильно определить основную цель совершенствования системы, а также стратегию достижения этой цели, в рассматриваемом случае – на основе экосистемного развития риск-менеджмента. Применение авторской методики, в отличие от существующих подходов, позволит комплексно отражать результаты функционирования СУР рассматриваемых НКО.

Результаты исследования подтвердили значимость комплексного подхода к управлению рисками, поскольку такое управление рисками способствует получению полной картины о рисках в их взаимосвязи, минимизации рисков и снижению отрицательного влияния их причинно-следственных связей за счёт того, что множество частных целей управления подчиняются одной общей цели. Проведенная в ходе апробации оценка результатов риск-менеджмента наглядно показала возможность сравнения данных об управлении рисками разных оцениваемых периодов и выявления слабых мест в СУР. Внедрение результатов исследования показало его практическую значимость и дальнейшую масштабируемость.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### Нормативные правовые акты, стандарты

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая): фед. закон от 30.11.1994 № 51-ФЗ: принят Гос. Думой 21 дек. 1994 г.: по состоянию на 31 окт. 2024 г. // КонсультантПлюс: сайт. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/) (дата обращения: 24.10.2024).

2. ГОСТ Р ИСО 31000–2010 «Менеджмент риска. Принципы и руководство». – Введ. 2010-12-21. – [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.novsu.ru/file/1156050> (дата обращения: 24.11.2024).

3. Классификатор нарушений и недостатков, выявляемых в ходе внешнего контроля качества работы аудиторских организаций, аудиторов: одобрен Советом по аудиторской деятельности 15 дек. 2016 г., протокол № 29) (ред. от 21 сентября 2018 г.) // КонсультантПлюс : сайт. – URL: <https://www.consultant.ru/law/hotdocs/82116.html> (дата обращения: 23.10.2024).

4. Классификатор нарушений (рисков), выявляемых Федеральным казначейством в ходе осуществления контроля в финансово-бюджетной сфере: утв. Казначейством России 19 декабря 2017 г.) (ред. от 02 июля 2018 г.) // КонсультантПлюс: сайт. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_287405/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_287405/) (дата обращения: 24.12.2024).

5. О Государственной стратегии экономической безопасности Российской Федерации (Основных положениях): указ Президента от 29 апреля 1996 г. № 608 // КонсультантПлюс: сайт. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_216629/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216629/) (дата обращения: 21.10.2024).



6. О государственном контроле (надзоре) и муниципальном контроле в Российской Федерации: фед. закон от 31.07.2020 № 248-ФЗ // КонсультантПлюс: сайт. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_358750/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_358750/) (дата обращения: 24.10.2024).

7. О государственных и муниципальных унитарных предприятиях: фед. закон от 14.11.2002 № 161-ФЗ // КонсультантПлюс: сайт. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_39768/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_39768/) (дата обращения: 24.10.2024).

8. О некоммерческих организациях: фед. Закон от 12.01.1996 № 7-ФЗ // КонсультантПлюс: сайт. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_8824/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/) (дата обращения: 24.11.2024).

9. О некоторых вопросах государственного контроля и надзора в финансово-бюджетной сфере: указ Президента Российской Федерации от 02.02.2016 № 41 // КонсультантПлюс: сайт. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_193262/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_193262/) (дата обращения: 22.10.2024).

10. О саморегулируемых организациях: фед. закон от 01.12.2007 № 315-ФЗ // КонсультантПлюс: сайт. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_72967/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_72967/) (дата обращения: 24.10.2024).

11. О системе и структуре федеральных органов исполнительной власти: указ Президента РФ от 09.03.2004 № 314 // КонсультантПлюс: сайт. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_46892/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_46892/) (дата обращения: 27.12.2024).

12. О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года: указ Президента от 13 мая 2017 г. № 208 // КонсультантПлюс: сайт. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_216629/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216629/) (дата обращения: 21.10.2024).

13. О Федеральном казначействе: пост. правит. РФ от 1 декабря 2004 г. № 703 (в ред. от 14 июля 2022 г.) // Гарант.ру: сайт. – URL: <https://base.garant.ru/12137879/> (дата обращения: 21.10.2024).

14. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: фед. закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ // КонсультантПлюс: сайт. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_44571/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_44571/) (дата обращения: 22.10.2024).

15. Об общих принципах организации публичной власти в субъектах Российской Федерации: фед. закон от 21.12.2021 № 414-ФЗ // КонсультантПлюс: сайт. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_404070/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_404070/) (дата обращения: 27.10.2024).

16. Об утверждении Классификатора внутренних (операционных) казначейских рисков по направлениям деятельности управления Федерального казначейства по субъекту Российской Федерации (субъектам Российской Федерации, находящимся в границах федерального округа): приказ Казначейства России: приказ Казначейства России от 30 декабря 2020 г. № 405 // КонсультантПлюс : сайт. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_403444/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_403444/) (дата обращения: 15.10.2024).

17. Об утверждении Классификатора внутренних (операционных) казначейских рисков по направлениям деятельности Межрегиональных управлений Федерального казначейства: приказ Казначейства России от 13 декабря 2021 г. № 337 (ред. от 25 марта 2022 г.) // КонсультантПлюс : сайт. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_403431/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_403431/) (дата обращения: 24.10.2024).

18. Об утверждении Положения об управлении внутренними (операционными) казначейскими рисками, внутреннем контроле и внутреннем аудите в Федеральном казначействе: приказ Казначейства России от 29 июня 2020 года № 200 // КонсультантПлюс: сайт. – URL:

[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_356346/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_356346/) (дата обращения: 24.10.2024).

19. Об утверждении Стандарта внутреннего контроля Федерального казначейства: приказ Казначейства России от 16 декабря 2016 г. № 475 // Гарант.ру : сайт. – URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/71476270/> (дата обращения: 12.10.2024).

20. Об утверждении Стандарта внутреннего контроля Федерального казначейства: приказ Казначейства России от 26 декабря 2018 г. № 438 // Гарант.ру : сайт. – URL: <https://base.garant.ru/72143522/> (дата обращения: 14.10.2024).

21. Об утверждении Стандартов ведомственного контроля и внутреннего аудита Федерального казначейства, применяемые контрольно-аудиторскими подразделениями Федерального казначейства при осуществлении ими контрольной и аудиторской деятельности: приказ Казначейства России 30 декабря 2020 г. № 407 // Гарант.ру: сайт. – URL: <https://base.garant.ru/400176632/> (дата обращения: 04.10.2024).

22. Об утверждении Стандарта управления внутренними (операционными) казначейскими рисками в Федеральном казначействе: приказ Казначейства России от 16 декабря 2021 г. № 371 // Гарант.ру: сайт. – URL: <https://base.garant.ru/75088246/> (дата обращения: 13.10.2024).

23. Об утверждении Устава Федерального казенного учреждения «Центр по обеспечению деятельности Казначейства России»: приказ Федерального казначейства от 10 сентября 2020 года № 260 // Гарант.ру : сайт. – URL: <https://base.garant.ru/400808893> (дата обращения: 16.10.2024).

### **Монографии, учебники, статьи, электронные ресурсы**

24. Анаткин, Ю. М. Цифровая экономика: Концептуальная архитектура экосистемы цифровой отрасли / Ю. М. Анаткин, О. Э. Карпов, В. А. Конявский, Е. Д. Ясиновская // Бизнес-информатика. – 2017. – № 4 (42). – С. 17 – 28.

25. Антонова, М. В. Экосистемы в бизнесе: понятие, виды, основные риски / М. В. Антонова, К. В. Молчанов // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права 2021. – № 6 (91) – С. 62 – 70.

26. Армашова-Тельник, Г. С. Системы классификации рисков в контексте современного теоретико-понятийного аппарата процесса управления рисками / Г. С. Армашова-Тельник, А. В. Рыжова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 5, № 2 (143). – С. 128 – 135.

27. Байербах, А. Г. Некоторые подходы к определению сущности и классификации экономических рисков / А. Г. Байербах // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 2-1. – С. 18 – 22.

28. Бачкаи, Т. Хозяйственный риск и методы его измерения: пер. с венг. / Т. Бачкаи, Д. Месен, Д. Мико. – М.: Экономика, 1979. – С. 183.

29. Безденежных, В. М. Проактивный риск-ориентированный подход в сценарном планировании деятельности хозяйствующих субъектов / В. М. Безденежных, А. С. Родионов // Экономика. Налоги. Право. – 2017. – Т. 10, № 6. – С. 76 – 83.

30. Беккерман, А. Ю. Сущность и свойства системы управления рисками лизингополучателя / А. Ю. Беккерман // Молодой ученый. – 2015. – № 14 (94). – С. 230 – 232.

31. Брежнева, В. М. Риски развития и управления цифровых бизнес-экосистем / В. М. Брежнева, Л. А. Пасечко // Экономика, управление и финансы в цифровом обществе: материалы междунар. науч.-практ. конф., Курск, 05 – 06 апреля 2022 года. – Курск: Курский институт кооперации (филиал), 2022. – С. 14 – 17.

32. Буньковский, Д. В. Инструменты управления предпринимательскими рисками / Д. В. Буньковский // Вопросы управления. 2019. – № 1 (37).

33. Быстров, А. В. Кросс-отраслевая экосистема как организационно-экономическая модель развития высокотехнологичных производств / А. В. Быстров, Т. О. Толстых, А. Г. Радайкин // Экономика и управление. – 2020. – Т. 26, № 6 (176). – С. 564 – 576.

34. Вагина, Е. В. Основные принципы функционирования системы управления рисками в кредитных организациях России / Е. В. Вагина // УЭКС. – 2011. – № 35. – С. 32.

35. Васильева, Я. А. Управление рисками: классификация и методы управления / Я. А. Васильева // Общество: политика, экономика, право. – 2020. – №12 (89). – С. 106 – 110.

36. Вахитов, А. Р. Экосистемный подход к обеспечению экономической безопасности организации в условиях цифровых трансформаций / А. Р. Вахитов // Экономика и инновации: сб. ст. участников межвуз. науч.-практ. конф. В 3 т., Москва, 17 ноября 2022 года. – М.: Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, 2023. – С. 150 – 156.

37. Габдулин, С. С. Риск-менеджмент : учеб. пособие / С. С. Габдулин и др. ; под ред. Л. П. Дашкова. – 2-е изд. – М.: Дашков и К, 2022. – 322 с.

38. Гарнов, А. П. Риски в предпринимательской деятельности / А. П. Гарнов, Е. А. Лобанова // Российский экономический интернет-журнал. – 2023. – № 2.

39. Госдума приняла закон о системе платежей на основе единого казначейского счета: информация с сайта ТАСС: <https://tass.ru/ekonomika/7361705> (дата обращения: 24.10.2024).

40. Григорян, М. Р. Роль системы управления рисками в организации деятельности таможенной службы РФ / М. Р. Григорян // Финансовые исследования. 2003. – № 7. – С. 44 – 46.

41. Грядунов, М. Ю. Управление рисками в системе корпоративного контроля в некоммерческих организациях / М. Ю. Грядунов, А. В. Щеголев // Среднерусский вестник общественных наук. – 2022. – Т. 17, № 4. – С. 123 – 140.

42. Гусева, М. Н. Влияние пандемии коронавирусной инфекции на управление проектами / М. Н. Гусева, К. В. Бельская // Журнал прикладных исследований. – 2021. – № 1-1. – С. 38 – 42.

43. Демидов, А. Ю. Система стандартов внутреннего аудита - основа его эффективного функционирования / А. Ю. Демидов, О. Б. Иванов, С. Н. Мовчан // Аудиторские ведомости. – 2015. – № 1. – С. 42 – 54.

44. Денисов, И. В. Цифровые предпринимательские экосистемы: бизнес платформы как средство повышения эффективности / И. В. Денисов, М. А. Положишникова, Н. Б. Кутыбаева, Е. С. Петренко // Вопросы инновационной экономики. – 2020. – № 1. – С. 45 – 56.

45. Доклады и отчеты : информация официального сайта Федерального казначейства: <https://roskazna.gov.ru/okaznachejstve/piany-i-otchety/> (дата обращения: 24.10.2024).

46. Дорошенко, С. В. Предпринимательская экосистема в современных социоэкономических исследованиях/ С. В. Дорошенко, А. Г. Шеломенцев // Журнал экономической теории. – 2017. – № 4. – С. 212 – 221.

47. Дыдыкин, А. В. Организационные основы современной системы управления банковскими рисками / А. В. Дыдыкин // Финансы и кредит. – 2011. – № 14 (446).

48. Епифанова, В. И. Стабильность функционирования казначейской системы как результат управления казначейскими рисками / В. И. Епифанова, Т. И. Бабаскина // Политика, экономика и инновации. – 2016. – № 4 (6). – С. 15.

49. Ершова, Т. С. Система управления рисками лизингополучателя / Т. С. Ершова, А. В. Мешков // Ресурсосбережение. Эффективность. Развитие: материалы V Республиканской науч.-практ. конф., Донецк, 30 октября 2020 года / отв. ред. А. В. Ярошенко. – Донецк: Донецкий национальный технический университет. – 2020. – С. 67 – 73.

50. Загвозкина (Ставрова), Т. А. Совершенствование подходов Федерального казначейства к систематизации и учету рисков / Т. А. Загвозкина, И. Б. Тесленко // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 2, № 12. – С. 149 – 159.

51. Загвозкина (Ставрова), Т. А. Экосистемный подход к управлению рисками / Т. А. Загвозкина, И. Б. Тесленко. – Текст: непосредственный // Вестник академии права и управления. – 2024. – № 6(81). – С. 90 – 96.

52. Зубкова, К. О. Система управления рисками: цели, свойства, ограничения / К. О. Зубкова, А. Д. Мартыничева, О. А. Полищук // Актуальные проблемы бухгалтерского учета, анализа и аудита : материалы XIII Всерос. молодежной

науч.-практ. конф. с междунар. участием, Курск, 28 апреля 2021 года. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2021. – С. 192 – 197.

53. Зырянова, Т. В. Методологические и методические аспекты реализации Концепции развития системы внутреннего контроля и аудита в Федеральном казначействе / Т. В. Зырянова, Н. И. Даниленко, Д. Н. Даниленко // Финансы и кредит. – 2006. – № 36 (240). – С. 57 – 64.

54. Идрисов, И. М. Мониторинг уровня экономической безопасности организации как основа для принятия управленческих решений / И. М. Идрисов, А. П. Соколов // Социальные и гуманитарные науки в условиях вызовов современности : материалы II Всерос. науч.-практ. конф. молодых ученых с междунар. участием. В 2 ч., Комсомольск-на-Амуре, 21 – 23 ноября 2022 года / редкол.: И. В. Цевелева (отв. ред.), Н. Э. Ракитина, Н. В. Малышева. Ч. 1. – Комсомольск-на-Амуре: Комсомольский-на-Амуре государственный университет, 2022. – С. 188 – 190.

55. Информация с сайта независимого информационного агентства «Интерфакс»: <https://www.interfax.ru/business/699672>.

56. Исаев, Э. А. Подходы к модернизации модели государственного финансового контроля в Российской Федерации / Э. А. Исаев // Бюджет. 2018. – № 9(189). – С. 42 – 45.

57. Калабухова, А. А. Риски, возникающие при создании экосистем на основе банковской бизнес-системы и способы их минимизации / А. А. Калабухова // Вестник евразийской науки. – 2022. – Т. 14, № 6.

58. Каленов, О. Е. Механизм управления рисками и кризисами бизнес-экосистем: цели, задачи, принципы функционирования и идентификация рисков / О. Е. Каленов, О. В. Девяткин // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. – 2022. – Т. 11, № 2. – С. 60 – 67.

59. Каурова, О. В. Анализ системы управления финансовыми рисками туристской индустрии / О. В. Каурова, Е. А. Гладько // Сервис в России и за рубежом. – 2012. – № 9(36). – С. 115 – 121.

60. Качалов, Р. М. Стратегические аспекты развития экосистемы коммерциализации научных результатов / Р. М. Качалов, Ю. А. Слепцова // Стратегическое планирование и развитие предприятий: материалы XXIV Всерос. симпозиума, Москва, 11 – 12 апреля 2023 года / под ред. Г.Б. Клейнера. – М.: Центральный экономико-математический институт РАН, 2023. – С. 131 – 136.

61. Качалов, Р. М. Управление деятельностью социально-экономических экосистем / Р. М. Качалов, А. А. Кобылко, Ю. А. Слепцова. – М.: Центральный экономико-математический институт РАН, 2024. – 174 с.

62. Кейнс, Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег / Дж.М. Кейнс. – М.: Эксмо, 2007. – 315 с.

63. Кизилов, А. Н. Система внутреннего контроля в зарубежной практике / А. Н. Кизилов, К. А. Иванеско // Проблемы экономики и юридической практики. – 2017. – № 6. – С. 62 – 64.

64. Киселев, А. А. Риск-менеджмент и управление рисками: проблемы обоснования сущности понятий как научных категорий теории и практики управления организациями / А. А. Киселев // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. – № 3-1 (61). – С. 82 – 85.

65. Клейнер, Г. Б. Развитие экосистем в финансовом секторе России / Г. Б. Клейнер, Рыбачук М. А. Рыбачук, В. А. Карпинская // Управленец. – 2020. – № 4. – С. 2 – 15.

66. Климошенко, М. И. Элементы риск-менеджмента в повышении достоверности отчетности и эффективности управления в некоммерческих организациях / М. И. Климошенко, Н. В. Парушина // Апрельские научные чтения имени профессора В. А. Пипко: сб. науч. тр. по материалам IX Междунар. науч.-практ. конф., Ставрополь, 23 – 24 апреля 2020 года. – Ставрополь: Изд-во АГРУС, 2020. – С. 81-84.

67. Ковлякова, В. Е. Интеграция системы управления рисками и возможностями в систему менеджмента/ В. Е. Ковлякова // Компетентность. – 2020. – № 2. – С. 12 – 22.



68. Концепция развития системы внутреннего контроля и аудита в Федеральном казначействе в 2006 – 2011 годах: утв. решением Коллегии Федерального казначейства от 23 декабря 2005 г. № 1/1 (с изм. от 27 апреля 2009 г. № 169/1). [Электронный ресурс]. – URL: Информация с официального сайта Федерального казначейства: <https://roskazna.gov.ru/upload/iblock/612/konceptsiya.pdf> (дата обращения: 24.10.2024).

69. Концепция управления казначейскими рисками в Федеральном казначействе [Электронный ресурс]. – URL: Информация с официального сайта Федерального казначейства: <https://roskazna.gov.ru/upload/iblock/kollegiya-materialy/doc/semenov-aprel.pptx> (дата обращения: 24.10.2024).

70. Конькова, Т. Н. Появление и развитие категории риска в науке / Т. Н. Конькова // Молодой ученый. – 2019. – № 24 (262). – С. 388 – 389.

71. Коршунова, Т. С. Формирование инвестиционного портфеля по модели Марковица / Т. С. Коршунова // Хроноэкономика. – 2021. – № 6 (34). – С. 37 – 42.

72. Кошелевский, И. С. История развития практики и исследований в области управления рисками / И. С. Кошелевский // Молодой ученый. – 2014. – № 20. – С. 307 – 310.

73. Крышкин, О. Настольная книга по внутреннему аудиту. Риски и бизнес-процессы / О. Крышкин // «Альпина Диджитал», 2013. – С. 36.

74. Кулапов, М. Н. Бизнес-экосистемы: определения, типологии, практики развития / М. Н. Кулапов, Е. И. Переверзева, О.Ю. Кириллова // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Т. 12. – № 3. – С. 1597 – 1612.

75. Куликова, Е. В. Организационные подходы к реализации комплексной системы управления рисками / Е. В. Куликова, К. О. Древс // Вестник евразийской науки. – 2016. – № 3(34). – С. 1 – 14.

76. Кутырев, Ю. А. Бюджетный контроль за эффективным использованием бюджетных средств / Ю. А. Кутырев // Вестник евразийской науки. – 2022. – Т. 14, № 2. – С. 44.

77. Лапшова, О. А. Риски и угрозы развития банковских экосистем / О. А. Лапшова, Ф. Ф. Лосев, Т. З. Чкадуа // Актуальные вопросы экономики

и управления в условиях цифровизации: материалы междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 105-летию Финансового университета, Смоленск, 15 ноября 2023 года. – Смоленск: Маджента, 2023. – С. 261 – 266.

78. Лебедева, М. С. Казначейские риски: тест на эффективность / М. С. Лебедева // Экономика и социум. – 2018. – № 12(55). – С. 697 – 710.

79. Левин, В. С. Учет двойственной природы предпринимательских рисков при построении их классификации / В. С. Левин // Парадигма современной науки глазами молодых : сб. материалов XV Междунар. науч.-практ. конф., посвящ. памяти основателей филиала Т. Ж. Атжанова и А.М. Роднова, Костанай, 12 апр. 2021 года. – Костанай: Челябинский гос. ун-т, 2021. – С. 334 – 337.

80. Легейда, В. С. Сущность и содержание риск-менеджмента / В. С. Легейда // Вопросы науки и образования. – 2018. – № 7(19). – С. 114 – 117.

81. Маршалл, А. Принципы экономической науки: в 3 т. / А. Маршалл. – М.: Прогресс, 1993. – 594 с.

82. Матвеев, Б. А. Система управления риском / Б. А. Матвеев // Вестник ЮУрГУ. – Серия: Экономика и менеджмент. – 2007. – № 5 (77). – С. 70 – 75.

83. Милль, Дж. С. Основания политической экономии Дж.С. Милля: Основания политической экономии Джона Стюарта Милля с портр. пер. 1859 г. / пер. и примеч. Н. Г. Чернышевского. – СПб.: тип. М. М. Стасюлевича, 1909. – 664 с. – URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Милль,\\_Джон\\_Стюарт](https://ru.wikipedia.org/wiki/Милль,_Джон_Стюарт) (дата обращения: 24.10.2024).

84. Найт, Ф. Х. Риск, неопределенность и прибыль: пер. с англ. / Ф. Х. Найт. – М.: Дело, 2003. – 360 с.

85. Нейман, Дж. Теория игр и экономическое поведение: пер. с англ. / Дж. Нейман, О. Моргенштерн; под ред. и с доб. Н. Н. Воробьева. – М.: Наука. 1970. – 983 с.

86. Николаенко, В. С. Риск, риск-менеджмент и неопределенность: уточнение понятий / В. С. Николаенко // Государственное управление. Электронный вестник. – 2020. – № 81. – С. 91-119.

87. Отчет об исполнении плана деятельности Федерального казначейства за 2021 год: утв. Министром финансов РФ А. Г. Силуановым: Информация с официального сайта Казначейства России: <https://roskazna.gov.ru/o-kaznachejstve/plany-i-otchety/o-rezultatakh-raboty-fk>.

88. Павлов, С. О. Экосистемы как фактор, определяющий экономическую безопасность предприятия / С. О. Павлов // Региональное развитие: экономика и социум. Взгляд молодых исследователей : Материалы симпозиума XVIII (L) Междунар. науч. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых, приуроченной к 50-летию КемГУ, Кемерово, 25 – 26 апр. 2023 года / науч. ред. А. В. Логинова. – Выпуск 24. – Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2023. – С. 168 – 171.

89. Пантелеев, А. Ю. Отдельные направления модернизации ведомственного контроля / А. Ю. Пантелеев, Т. А. Ставрова // Финансовый вестник. – 2020. – № 8 – С. 59 – 64.

90. Пантелеев, А. Ю. Потенциал повышения эффективности контроля / А. Ю. Пантелеев, Т. А. Ставрова // Финконтроль. – 2019. № 4 – С. 44 – 48.

91. Панягина, А. Е. Основные принципы и этапы управления рисками организации / А. Е. Панягина // Концепт. 2013. – № 3 (19). – С. 26 – 30.

92. Петренко, Е. С. Менеджмент предпринимательской деятельности: «экосистема» как новое представление экономических отношений / Е. С. Петренко, И. В. Денисов, С. К. Мажитова, Б. К. Джазыкбаева, М. А. Положишникова // Экономика, предпринимательство и право. – 2020. – № 3. – С. 601 – 614.

93. Петров, А. Н. Современная модель стратегического менеджмента. А. Н. Петров // Известия Санкт Петербургского государственного экономического университета. – 2017. – № 1-1 (103). – С. 12 - 20.

94. Планы и отчеты: информация с официального сайта Федерального казначейства: <https://roskazna.ru/o-kaznachejstve/plany-i-otchety>.

95. Положение о системе управления рисками ПАО «Абрау-Дюрсо»: Интернет-источник. – URL: <https://abrau.ru/upload/iblock/aa6/Положение%20о%20системе%20управления%20рисками.pdf> (дата обращения: 24.10.2024).

96. Попов, Е. В. Оценка развития инновационных экосистем / Е. В. Попов, В. Л. Симонова, И. П. Челак // Вопросы инновационной экономики. – 2020. – № 4. – С. 2359 – 2374.

97. Просекова, Е. А. Предпосылки и этапы развития риск-менеджмента / Е. А. Просекова // Молодой ученый. – 2017. – № 27 (161). – С. 113 – 115.

98. Пью, Д. С. Исследователи об организациях: [Крат. излож. работ призн. авторитетов в теории и практике менеджмента]: хрестоматия: пер. с англ. / Д. С. Пью, Д. Дж. Хиксон. – 4-е изд. – Жуковский: Междунар. центр дистанц. обучения "ЛИНК", Б. г. – 1996. – 240 с.

99. Результаты контроля: Информация официального сайта Федерального казначейства: <https://roskazna.gov.ru/kontrol/>.

100. Сахновская, О. Е. Организация системы управления валютными рисками / О. Е. Сахновская, К. О. Сидорченко // Universum: экономика и юриспруденция. – 2017. – № 9 (42). – С. 8 – 11.

101. Семенюк, М. В. Понятие и роль управления рисками в развитии предприятия / М. В. Семенюк // Вестник НИБ. – 2018. – № 31. – С. 145 – 150.

102. Соколов, А. П. Экономическая безопасность предприятия: основные угрозы и пути их минимизации / А. П. Соколов, И. М. Идрисов // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2022. – № 4. – С. 47 – 51.

103. Ставрова, Т. А. Управление рисками: адаптивность органов Федерального казначейства к работе в условиях внешних вызовов / Т. А. Ставрова, Р. Н. Аввясов // Этап. – 2020. – № 3 – С. 38 – 54.

104. Ставрова, Т. А. Аспекты управления кадровыми рисками / Т. А. Ставрова // RUSSIAN JOURNAL OF MANAGEMENT. – 2021. – № 4 – С.151 – 155.

105. Ставрова, Т. А. Вернер Гляйснер: зарубежный опыт управления рисками / Т. А. Ставрова // Конкурентоспособность субъектов хозяйствования в условиях новых вызовов внешней среды: проблемы и пути их решения: сб. материалов Междунар. науч.-практ. конф. /под общ. ред. Н.В. Мальцева; Урал. гос. горный ун-т. – Екатеринбург: Изд-во УГГУ, 2020. – С. 326 –333.

106. Ставрова, Т. А. Направления совершенствования внутреннего финансового контроля внутреннего финансового аудита, осуществляемых главными администраторами бюджетных средств / Т. А. Ставрова // Актуальные вопросы совершенствования государственного (муниципального) финансового контроля, внутреннего финансового контроля и внутреннего финансового аудита : материалы всерос. науч.-практ. конф., Екатеринбург, 26 нояб. 2019 г. – Екатеринбург: Урал. гос. эк. ун-т., 2020. – С. 27 – 33.

107. Ставрова, Т. А. Трансформация модели системы управления рисками Федерального казначейства / Т. А. Ставрова, И. Б. Тесленко // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 8. – С. 238 – 240.

108. Ставрова, Т. А. Характеристики категории «система управления рисками» применительно к государственному органу исполнительной власти / Т. А. Ставрова, И. Б. Тесленко // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 9. – С. 126 – 146.

109. Ставрова, Т. А. О необходимости управления рисками, связанными с аудиторской деятельностью / Т. А. Ставрова // Развитие аудита, бухгалтерского учета, государственного финансового контроля и надзора в Российской Федерации : материалы всерос. науч.-практ. конф., Екатеринбург, 31 окт. 2019 года / отв. за вып. А. Н. Сергиенко, отв. ред. Т. И. Буянова. – Екатеринбург: Урал. гос. эк. ун-т., 2020. – С. 76 – 81.

110. Ставрова, Т. А. Оценка эффективности системы управления рисками в организации / Т. А. Ставрова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2023. – № 1 – С. 40 – 50.

111. Ставрова, Т.А. Причинно-следственные связи в аспекте истории и философии науки / Т. А. Ставрова // Теория и практика мировой науки. – 2019. – № 1 – С. 34 – 41.

112. Ставрова, Т. А. Развитие и роль аналитической деятельности органов Федерального казначейства, направленной на внешнюю среду / Т. А. Ставрова // Экономико-правовые проблемы обеспечения экономической безопасности : материалы III Междунар. науч.-практ. конф., Екатеринбург, 19 марта 2020 года /

отв. ред. Е. Б. Дворядкина, Г. З. Мансуров. – Екатеринбург: Урал. гос. эк. ун-т., 2020. – С. 73–78.

113. Ставрова, Т. А. Риск-ориентированность как фактор эффективности системы управления рисками в контексте жизненного цикла организации / Т. А. Ставрова, А. Н. Семин // Этап. – 2021. – № 2. – С. 107 – 115.

114. Ставрова, Т.А. Совершенствование подходов к организации системы управления рисками / Т.А. Ставрова, А.Н. Семин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2021. – № 3 – С. 18 – 29.

115. Ставрова, Т. А. Система управления рисками в условиях влияния новых факторов рисков / Т. А. Ставрова // Цифровая экономика: перспективы аудита и безопасности бизнеса: сб. ст. по материалам всерос. науч.-практ. конф., Тюмень, 05 нояб. 2020 года / отв. ред. Д. Л. Скипин. – Тюмень: Тюмен. гос. ун-т., 2020. – С. 88 – 93.

116. Ставрова, Т.А. Управление бюджетными рисками: развитие внутреннего финансового аудита / Т. А. Ставрова // Этап. – 2022. – № 5. – С. 126 – 146.

117. Ставрова, Т. А. Управление внутренними рисками посредством инвестирования в кадровый потенциал / Т. А. Ставрова // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития : материалы V Междунар. науч.-практ. конф., Екатеринбург, 12 мая 2022 года / отв. за выпуск В.Е. Ковалев, ред. кол.: А. Е. Плахин, И. Н. Ткаченко. – Екатеринбург: Урал. гос. эк. ун-т., 2022. – С. 178 – 182.

118. Ставрова, Т. А. Управление внутренними рисками при осуществлении государственных закупок в современных условиях / Т. А. Ставрова // Право, политика, управление: риски в условиях санкций : материалы I Всерос. науч.-практ. конф., Екатеринбург, 13 окт. 2022 года / отв. за выпуск А. В. Курдюмов, отв. ред. Н. С. Громова. – Екатеринбург: Урал. гос. эк. ун-т., 2022. – С. 155 – 162.

119. Ставрова, Т. А. Управление рисками: новые задачи в системе внутреннего контроля и аудита Федерального казначейства/ Т. А. Ставрова // Конкурентоспособность субъектов хозяйствования в условиях новых вызовов внешней среды: проблемы и пути их решения: сб. материалов междунар.

науч.-практ. конф., Екатеринбург, 03 апр. 2019 года / под общ. ред. Н. В. Мальцева. – Екатеринбург: Урал. гос. горный ун-т., 2019. – С. 354 – 361.

120. Султанов, И. А. Построение систем управления рисками / И. А. Султанов. – URL: <http://projectimo.ru/upravlenie-riskami/sistema-upravleniya-riskami.html> (дата обращения: 24.10.2024).

121. Тепман, Л. Н. Риски в экономике: учеб. пособие для вузов / под ред. проф. В. А. Швандара. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 380 с.

122. Тесленко, И. Б. Настоящее и будущее Российской экономики в условиях пандемии коронавируса / И. Б. Тесленко, О. Б. Дигилина, А. М. Губернаторов, В. Е. Крылов. – М.: Изд-во "КноРус", 2021. – 146 с.

123. Толстых, Т. О. Экосистемная модель развития предприятий в условиях цифровизации / Т. О. Толстых, А. М. Агаева // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2020. – № 1(33). – С. 37 – 49.

124. Трифонов, Ю. В. Разработка инструментария оценки рисков предприятий / Ю. В. Трифонов, Е. А. Фомина // Проблемы анализа риска. – 2021. – Т. 18, № 5. – С. 38-47.

125. Фоменко, Н.М. Особенности управления и формирования бизнес-экосистем в современных условиях / Н. М. Фоменко, Р. И. Галеев // Лидерство и менеджмент. – 2024. – Т. 11. – № 2. – С. 481 – 492.

126. Царегородцев, А. В. Управление рисками информационной безопасности цифровых продуктов финансовой экосистемы организации / А. В. Царегородцев, С. В. Романовский, С. Д. Волков, В. Е. Самойлов // Моделирование, оптимизация и информационные технологии. – 2020. – Т. 8, № 4(31). – С. 1 – 10.

127. Черданцев, В. П. Законы рынка и понятия двойственной природы риска в управлении проектами / В. П. Черданцев // Электронное сетевое издание «Международный правовой курьер». – 2019. – № 4. – С. 60 – 65.

128. Чепига, Ю. В. Свойства системы управления рисками / Ю. В. Чепига // Теоретические и практические аспекты экономических наук : сб. ст. междунар. науч.-практ. конф., Уфа, 10 нояб. 2014 года / Аэтерна. – Уфа: Аэтерна, 2014. – С. 158 – 160.

129. Штоль А. Г. Экосистемная бизнес-модель: происхождение концепции, типология, особенности / А. Г. Штоль, Д. В. Захаров, А. Б. Ланчаков [и др.] // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 2, № 5(146). – С. 6 – 14.

130. Breger, D., Edmonds, M., Ortegren, M. (2020). Internal audit standard compliance, potentially competing duties, and external auditors' reliance decision. *Journal of corporate accounting and finance*, vol. 31. № 1. – Pp. 112 – 124.

131. de Oliveira A., de Almeida JR. (2019). Business Intelligence Application for Multidimensional Analysis of Risks in Complex Projects. *IT professional*, vol. 21. № 6. – Pp. 33 – 39.

132. Idiab, A. I. M., Haron, M. S. B., Ahmad, S. B. H. (2012). Standards of professional practice and professional conduct of internal audit. *Advances in Natural and Applied Sciences*, vol. 6(6). – Pp. 930 – 935.

133. Integrated Framework [Электронный ресурс] COSO Committee of sponsoring organization of the treadway commission [Официальный сайт]. – URL: <https://www.coso.org/Pages/default.aspx> (дата обращения: 24.09.2024).

134. Mouchantaf, R., Auth, D., Moride Y., Raine J., Han, S. Y., Smith, MY. (2021). Risk Management for the 21st Century: Current Status and Future Needs. *Drug safety*.

135. Moore, J. F. Predators and prey: a new ecology of competition // *Harvard Business Review*. – 1993. – № 3. – P. 75 – 86.

136. Lopez-Tarruella, A. (2006). Legal risk management in electronic commerce – managing the risk of cross-border law enforcement. *Common market law review*, vol. 43. № 5. – Pp. 1483 – 1486.

137. Jacobides, M. G., Cennamo, C., Gawer, A. Towards a theory of ecosystems // *Strategic management journal*. – 2018. – № 8. – P. 2255 – 2276.

138. Odum, E. P. The ecosystem approach in the teaching of ecology illustrated with sample class data // *Ecology*. – 1957. – № 3. – P. 531 – 535.

139. Risk management [Электронный ресурс] // FERMA Federation of European Risk Management Association [Официальный сайт]. – URL: <http://www.ferma.eu/risk-management/> (дата обращения: 24.10.2024).



140. Tansley, A. G. The British Islands and their vegetation. – Cambridge: Cambridge University Press, 1939. – 228 p.

141. Tian, J. (2010). Research on Internal Control Based on Risk Management in Chinese Enterprises. 5th International Conference on Product Innovation Management, vol. 1-2. – Pp. 688 – 692.

142. Willis, A. J. The ecosystem: an evolving concept // Functional Ecology. – 1997. – № 11. – P. 268 – 271.

## Приложение А

### (справочное)

#### Анализ определений понятия «риск»

| № п/п | Определение понятия  | Автор         | Источник   | Ключевые характеристики                     |
|-------|--|---------------|--|---|
| 1     | Возможность наступления неблагоприятных последствий при принятии решения или осуществлении какой-либо деятельности   | А.П. Гарнов   | Гарнов, А. П. Риски в предпринимательской деятельности / А. П. Гарнов, Е. А. Лобанова // Российский экономический интернет-журнал. – 2023.                                 | Вероятность отрицательного развития событий |
| 2     | Вероятность возникновения коррупционного поведения, которое может быть вызвано несоблюдением обязанностей, запретов и ограничений, установленных для государственных служащих в связи с прохождением государственной службы; реализацией полномочий при осуществлении профессиональной деятельности государственного служащего | В.А. Астанин  | Помазуев, А.Е. Коррупционные риски: понятие и значение для механизма противодействия коррупции // Электронное приложение к Российскому юридическому журналу. – 2016. – №2. |   |
| 3     | Вероятность (угроза) потери предприятием части своих ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления определенной производственной или финансовой деятельности  | К.В. Балдин   | Балдин, К. В. Риск-менеджмент: учеб. пособие / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев. – М.: Гардарики, 2005.  |   |
| 4     | Возможность возникновения финансовых потерь от занятия предпринимательской деятельностью, исходя из сложной ситуации, сложившейся как внутри предприятия, так и в отрасли в целом  | С.М. Бычкова  | Апресова, Н.Г. Риск в предпринимательской деятельности / Н.Г. Апресова // Предпринимательское право. 2012. – № 2.  |   |
| 5     | Отражает меру реальности нежелательного развития хозяйственной деятельности предприятия при данной ситуации принятия решения   | С.Н. Воробьев | Воробьев, С. Н. Системный анализ и управление рисками в предпринимательстве / С. Н. Воробьев, К. В. Балдин. – М.: МПСИ, МОДЭК, 2009.                                       |   |
| 6     | Вероятность неблагоприятного исхода финансовой операции  | Я.С. Мелкумов | Экономическая оценка эффективности инвестиций и финансирование инвестиционных проектов 14 / Я. С. Мелкумов. – М.: ДИС, 1997.   |   |
| 7     | Возможный убыток или неудача в каком-либо деле   | Т.Ф. Ефремова | Малюгина, Т.В. Риски: понятие, общая классификация, виды и методы анализа / Т. В. Малюгина // Молодой ученый. – 2019. – № 23 (261).  |   |

|    |   |   |  |   |
|----|---|---|--|---|
| 8  | Вероятность возникновения потерь, убытков, недопоступления планируемых доходов  | Г.Б. Поляк                                | Поляк, Г. Б. Финансовый менеджмент: учеб. для вузов /под ред. акад. Г. Б. Поляка – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.                           |   |
| 9  | Опасность возникновения неблагоприятных последствий, относительно которых неизвестно, наступят они или нет  | А.А. Собчак                               | Собчак, А.А. О некоторых общих вопросах общей теории правовой ответственности // Изв. вузов. Правоведение. – 1968. – № 3.                                      |   |
| 10 | Возможность наступления чего-то неприятного   | Я.В. Соколов                              | Соколов, Я. В. Риск как предмет бухгалтерского учета, Журнал «БУХ.1С». – № 9, сентябрь 2011.   |   |
| 11 | Вероятность убытков и потерь от принятого решения и стратегии деятельности; ущерб, который наносится осуществлением данного решения   | Дж. Милль, И. Сеньор                      | Мазепа, Н.В. Сущность и содержание предпринимательских рисков на предприятии // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2017. – № 10.         |   |
| 12 | Возможность случайного возникновения нежелательных убытков, измеряемых в денежном выражении   | А.И. Уколов                               | Уколов, А.И. Управление рисками страховой организации: учеб. пособие // А.И. Уколов. – М.: Директ-Медиа, 2013 – С. 12.   |   |
| 13 | Вероятность неблагоприятного исхода   | Дж. К. Ван Хорн                           | Основы управления финансами: пер. с англ.; под ред. И.И. Елисейевой / Дж. К. Ван Хорн. – М.: Финансы и статистика, 2008).                                      |   |
| 14 | Все внутренние и внешние предпосылки, которые могут повлиять на достижение стратегических целей в течение точно определенного отрезка времени наблюдения, например, оперативного планирования | С.А. Бочаров, А.А. Иванов, С.Я. Олейников | Бочаров, С.А. Риск-менеджмент: учеб.-метод. комплекс // С.А. Бочаров, А.А. Иванов, С.Я. Олейников. – М.: Изд. Центр ЕАОИ, 2011                                 | ограничение вероятности положительного развития событий |
| 15 | Основная категория, ограничивающая успешность организации или индивидуального аудитора  | В.И. Подольский                           | Аудит: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / под ред. В.И. Подольского. – 5 изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. |   |
| 16 | Объективно существующая вероятность невыявления возможных существенных неточностей и отклонений в бухгалтерской отчетности от реальных данных, возникающая в ходе аудиторской проверки        | А. Д. Шеремет, В.П. Суйц                  | Шеремет А. Д., Суйц В.П. Аудиторский риск // Аудит (учебник). – М.: ИНФРА-М, 2006  |   |
| 17 | Агрегированная вероятностная категория; вероятность недополучения прибыли по сравнению с прогнозируемым вариантом или возникновения убытков   | Ю.М. Бахрамов                             | Мазепа, Н.В. Сущность и содержание предпринимательских рисков на предприятии // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2017. – № 10.         |   |
| 18 | Вероятность ошибки или неуспеха того или иного выбора в ситуации с несколькими альтернативами   | В.Д. Рудашевский                          | Рудашевский В.Д. Риск, конфликт и неопределенность в процессе принятия решения и их моделирование // Вопросы психологии. – 1974. – № 2.                        |   |

|    |  |   |   |                                      |
|----|--|---|---|--------------------------------------|
| 19 | Экономическая категория, характеризующая состояние неопределенности в производственных отношениях, предполагающее получение как положительного, так и отрицательного результата деятельности предприятия   | Г.С. Вечканов                                       | Пакулова, Е.С. ПОНЯТИЕ ФИНАНСОВЫХ РИСКОВ В ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ // Научное сообщество студентов XXI столетия. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ: сб. ст. по мат. LXXXIV междунар. студ. науч.-практ. конф. № 12 (84). | создание неопределённости в развитии |
| 20 | Характеристика деятельности предприятия, которая отображает неопределенность исхода ситуации и возможные неблагоприятные последствия в случае неуспеха, неудачи или отклонения от цели   | Б.Т. Кузнецов                                       | Кузнецов, Б.Т. Инвестиции: учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ, 2016.  |                                      |
| 21 | Объективное состояние возникновения опасности причинения вреда, при которой неизвестно, наступит этот вред или нет   | К.Д. Лиховидов                                      | Лиховидов, К. Риск как условие дифференциации и объема мер юридической ответственности // Законность. – 2001. – № 12.   |                                      |
| 22 | Вероятность того, что предприниматель понесет потери в виде дополнительных расходов сверх предусмотренных прогнозом, программой его действий либо получит доходы ниже тех, на которые он рассчитывал   | Н. П. Любушин                                       | Мазепа, Н.В. Сущность и содержание предпринимательских рисков на предприятии // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2017. – № 10.  |                                      |
| 23 | Деятельность, связанная с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи, либо отклонения от цели; непредсказуемая угроза экономической безопасности и устойчивости функционирования предприятия | В.Н. Салин,<br>В.Г. Медведева                       | Мазепа, Н.В. Сущность и содержание предпринимательских рисков на предприятии // Международный журнал гуманитарных и естественных наук – 2017. – №10.  |                                      |
| 24 | Вероятность неожиданного воздействия на экономический процесс определенных факторов, под влиянием которых может произойти отклонение результата от запланированной величины  | В.Н. Шенаев,<br>Б.С. Ирнязова                       | Крыжановский, О.А. Анализ современных подходов к пониманию термина «Риск» и «финансовый риск» / О.А. Крыжановский, Л.К. Попова // Молодой учёный. – 2016. – № 19 (123).                                 |                                      |
| 25 | Сложное понятие, имеющее своей причиной неопределенность и тесно связанную с вероятностными процессами   | В.Б. Алексеенко,<br>Г.М. Кутлыева,<br>Ю.И. Мочалова | Алексеенко, В.Б. Управление рисками в производственно-хозяйственной деятельности предприятия // В.Б. Алексеенко, Г.М. Кутлыева, Ю.И. Мочалова. – М.: РУДН, 2013   |                                      |
| 26 | Вероятное событие, которое порождается конкретными источниками, материализуется по причине воздействия определённых факторов и имеет способность оказать негативное/позитивное влияние на процесс достижения цели, приводя к наступлению проблемных/благоприятных ситуаций   | В.С. Николаенко                                     | Николаенко, В. С. Риск, риск-менеджмент и неопределенность: уточнение понятий / В. С. Николаенко // Государственное управление. Электронный вестник. – 2020. – № 81. – С. 91-119.                       |                                      |

Источник: составлено автором

## Приложение Б (справочное)

### Анализ определений понятия «управление рисками» («риск-менеджмент»)

| № п/п | Определение понятий управление рисками/риск-менеджмент  | Автор  | Источник   | Ключевые характеристики  |
|-------|---|--|--|--|
| 1     | Скоординированные действия по управлению организацией с учетом риска  |  | Международный стандарт ISO 31000:2018<br>Менеджмент риска - руководство  | скоординированные действия, управление с учётом риска  |
| 2     | Скоординированные действия по руководству и управлению организацией в области риска   |  | ГОСТ Р 51897-2011/Руководство ИСО 73:2009<br>Менеджмент риска. Термины и определения   |  |
| 3     | Процесс предвидения, минимизации и нейтрализации негативных финансовых последствий, связанный с их идентификацией, оценкой, профилактикой и страхованием при помощи особых приемов и методов, уменьшающих вероятность появления этих рисков или локализирующих их последствия | Х.А. Абасова                                   | Абасова, Х.А. Теоретические аспекты управления финансовыми рисками на предприятии // Финансовая аналитика: проблемы и решения. – 2013. – № 28.   | совокупность (комплекс) этапов, мероприятий, действий, приёмов, методов, мер, направленных на минимизацию/нивелирование рисков |
| 4     | Совокупность методов, приемов и мероприятий, позволяющих в определенной степени прогнозировать наступление рисков событий и принимать меры к исключению или снижению отрицательных последствий наступления таких событий  | А.М. Дубров                                    | Дубров, А. М. Моделирование рисков ситуаций в экономике и бизнесе: учеб. пособие для студентов вузов / А. М. Дубров, Б. А. Лагоша, Е. Ю. Хрусталева; под ред. Б. А. Лагоши. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 172 с. |  |
| 5     | Совокупность методов, приемов и мероприятий, которые в определенной степени позволяют спрогнозировать наступление рисков событий и принимать меры к исключению или снижению отрицательного следствия наступления риска  | Т.Г. Гурнович, Е.А. Остапенко, С.А. Молчаненко | Гурнович, Т. Г. Оценка и анализ рисков: учебник / Т.Г. Гурнович, Е.А. Остапенко, С.А. Молчаненко ; под общ. ред. Т.Г. Гурнович. – М.: КНОРУС, 2019. – 252 с.   |  |
| 6     | Процессы, связанные с идентификацией, анализом рисков и принятием решений, которые включают максимизацию положительных и минимизацию отрицательных последствий наступления рисков событий   | Д.В. Арутюнова                                 | Арутюнова, Д.В. Инновационный менеджмент : учеб. пособие. – Ростов н/Д.: Изд-во ЮФУ, 2014. – 152 с.  |  |
| 7     | Совокупность приемов, мероприятий и способов, позволяющих в определенной степени предсказывать появление любой рисков ситуации и принимать действия к её исключению или снижению отрицательных последствий наступления таких событий  | В.М. Гранатуров                                | Легайда, В. С. Сущность и содержание риск-менеджмента / В. С. Легайда // Вопросы науки и образования. – 2018. – № 7(19). – С. 1.   |  |
| 8     | Комплекс мер, направленных на использование элементов управления риском в едином процессе, предполагающий их рациональное сочетание   | В.А. Елисеев                                   | Елисеев, В. А. Риск-менеджмент в практике железнодорожного транспорта // ЭСГИ. – 2017. – № 2.  |  |

|    |   |                               |   |  |
|----|---|-------------------------------|---|--|
| 9  | Совокупность взаимообусловленных организационных и экономических механизмов, опосредованных внешней и внутренней средой, с помощью которых происходит процесс воздействия на объект управления с целью идентификации рисков, эффективного управления выявленных рисков и получения заданного результата | В. С. Васильцов               | Васильцов, В. С. Теоретические аспекты развития организационно-экономического механизма управления рисками / В. С. Васильцов, Р. С. Костин, А. В. Соловьева // Российский экономический интернет-журнал. – 2019. – № 2. – С. 9.   |  |
| 10 | Совокупность процессов по оценке негативных/позитивных рисков, принятию управленческих решений по разработке мер воздействия, мониторингу не идентифицированных рисков и контролю идентифицированных рисков.  | В.С. Николаенко               | Николаенко, В. С. Риск, риск-менеджмент и неопределенность: уточнение понятий / В. С. Николаенко // Государственное управление. Электронный вестник. – 2020. – № 81. – С. 114   |  |
| 11 | Специфическая система (подсистема) управления, направленная на разработку и реализацию экономически обоснованных для данного предприятия (организации) рекомендаций и мероприятий по уменьшению негативного воздействия рисков  | Е.А. Гвоздева                 | Гвоздева, Е.А. Риск-менеджмент: учеб. пособие для студентов очной и заочной форм обучения направления подготовки «Экономика» // Рубцовский индустриальный институт. – Рубцовск, 2015. – 86 с.   | система управления, обоснованная для конкретной организации  |
| 12 | Система управления риском и экономическими, точнее, финансовыми отношениями, возникающими в процессе этого управления   | Н.В. Напхоненко, М.Р. Караева | Напхоненко, Н.В. Риск-менеджмент: учеб. пособие / Н.В. Напхоненко, М.Р. Караева ; Южно-Российский гос. политехн. ун-т (НПИ) им. М.И. Платова. – Новочеркасск: ЮРГПУ (НПИ), 2017. – 110 с.   | система управления риском и экономическими отношениями       |
| 13 | Риск-менеджмент - система управления риском и экономическими отношениями, возникающими в процессе этого управления, включающая стратегию и тактику управленческих действий  | А.А. Гужин, В.Г. Ежкова       | Гужин А. А., Ежкова В. Г. Риск-менеджмент и методы управления рисками // Инновации и инвестиции. – 2017. – № 2.   |  |
| 14 | Действия по понижению неопределенности, т.е. максимизации набора обстоятельств, которые можно контролировать, и минимизации набора обстоятельств, контролировать которые не удастся, в рамках которых от наблюдателя скрыта связь причины и следствия   | В. И. Авдийский               | Авдийский, В. И. Теория и практика управления рисками организации + Приложение: Дополнительные материалы: учебник / В.И. Авдийский, В.М. Безденежных. – М.: КНОРУС, 2018. – 276 с.  | действия, решения, направленные на снижение неопределенности |
| 15 | Принятие и реализация управленческих решений, направленных на снижение вероятности получения ущерба или минимизацию потерь  | Е.С. Крылова                  | Крылова, Е. С. Цифровая трансформация в риск-менеджменте: роль технологий и аналитики в эффективном управлении рисками / Е. С. Крылова // Современный менеджмент: проблемы, анализ тенденций, перспективы развития : материалы VI междунар. науч.-практ. конф., Волгоград, 22 марта 2024 года. – Волгоград: Университетская книга, 2024. – С. 216 |  |

|    |   |                 |   |  |
|----|---|-----------------|---|--|
| 16 | Основное слагаемое эффективной экономической деятельности организаций   | Д.А. Овсянников | Овсянников, Д. А. Риск-менеджмент в системе управления бизнес-процессами субъектов малого и среднего предпринимательства / Д. А. Овсянников, М. А. Суржиков // Теория и практика эффективности государственного и муниципального управления : сб. науч. ст. 6-й Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием, Курск, 23 мая 2024 года. – Курск: Университетская книга, 2024. – С. 208 – 211.         | залог эффективности деятельности организации |
| 17 | Анализ возможностей получения преимуществ над конкурентами и определение перспектив их развития, предполагает исследование условий принятия управленческих решений на предприятиях, которое представляет собой систематический процесс выбора пути совершенствования предпринимательской деятельности, повышения эффективности бизнес процессов, является неким гарантом достижения запланированного результата | М.Г. Карелина   | Карелина, М. Г. менеджмент рисков в управлении промышленными предприятиями / М. Г. Карелина, Р. Р. Ахметшин // Исследование экономических систем в условиях инновационного развития и цифровой трансформации: сб. науч. тр. междунар. науч.-практ. конф., Магнитогорск, 28 – 29 марта 2024 года. – Магнитогорск: Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова, 2024. – С. 52. |  |

Источник: составлено автором

## Приложение В

### (справочное)

### Сущность принципов эффективного риск-менеджмента организации по стандарту ИСО 31000

| Принцип                                       | Сущность принципа   |
|---|---|
| Интегрированный                               | Риск-менеджмент рассматривается как неотъемлемая часть управления организацией  |
| Структурированный и всеобъемлющий             | Согласующиеся и сопоставимые результаты обеспечиваются структурированным и комплексным подходом к риск-менеджменту  |
| Адаптируемый                                  | Структура и процесс риск-менеджмента соотносятся и настраиваются с учетом внешнего и внутреннего контекста организации, связанного с ее задачами  |
| Инклюзивный                                   | Возможность учитывать их знания, взгляды и мнения, что приводит к повышению осведомленности и обоснованности риск-менеджмента, обеспечивается соответствующим и своевременным вовлечением заинтересованных сторон   |
| Динамичный                                    | Риски могут возникать, меняться или исчезать по мере изменения внешнего и внутреннего контекста организации; риск-менеджмент предвосхищает, обнаруживает, признает и реагирует на эти изменения и события соответствующим образом и своевременно  |
| Основанный на наилучшей доступной информации  | В качестве входных данных для процесса риск-менеджмента применяются исторические и фактические данные, а также прогнозные ожидания; риск-менеджмент явно учитывает любые ограничения и неопределенности, связанные с имеющимися данными и ожиданиями; используемая информация должна быть актуальной, ясной и доступной для заинтересованных сторон |
| Учитывающий человеческие и культурные факторы | Человеческое поведение и культура существенно влияют на все аспекты риск-менеджмента на каждом уровне и этапе   |
| Постоянно улучшаемый                          | Риск-менеджмент постоянно совершенствуется благодаря обучению и накоплению опыта  |

Источник: составлено автором



## Приложение Г (обязательное)

### Развернутая классификация рисков

| Управление рисками во внутренней среде |               |   |   | Управление рисками во внешней среде |               |   |                                   |
|--|---------------|---|---|-------------------------------------|---------------|---|-----------------------------------|
| Признак классификации                  | Виды рисков   | Характеристика риска  | Способы управления рисками  | Признак классификации               | Виды рисков   | Характеристика риска  | Способы управления рисками        |
| По принадлежности                      | собственные   | обусловлены деятельностью организации                                       | Принятие риска, ограничение/локализация/ диверсификация риска, снижение/компенсация риска, передача риска, уклонение от риска/избежание/ исключение | По принадлежности                   | сторонние     | обусловлены деятельностью внешнего субъекта, подпадающего под воздействие организации                                       | Профилактика/предупреждение риска |
| По сфере возникновения                 | внешние       | обусловлены теми или иными внешними факторами, не зависящими от организации |   | По сфере возникновения              | Внешние       | обусловлены теми или иными внешними факторами, не зависящими от внешнего субъекта, подпадающего под воздействие организации |                                   |
|  | внутренние    | обусловлены теми или иными внутренними факторами, зависящими от организации |   |                                     | внутренние    | обусловлены теми или иными внутренними факторами, зависящими от внешнего субъекта, подпадающего под воздействие организации |                                   |
| По характеру воздействия               | локальные     | влекущие последствия преимущественно для деятельности организации           |   | По характеру воздействия            | локальные     | влекущие последствия преимущественно для деятельности внешнего субъекта, подпадающего под воздействие организации           |                                   |
|  | глобальные    | влекущие последствия, выходящие за пределы деятельности организации         |   |                                     | глобальные    | влекущие последствия, выходящие за пределы деятельности внешнего субъекта, подпадающего под воздействие организации         |                                   |
| По вероятности воздействия             | реальные      | реализовавшиеся в деятельности организации                                  |   | По вероятности воздействия          | реальные      | реализовавшиеся в деятельности внешнего субъекта, подпадающего под воздействие организации                                  |                                   |
|  | потенциальные | потенциальные в деятельности организации                                    |   |                                     | потенциальные | потенциальные в деятельности внешнего субъекта, подпадающего под воздействие организации                                    |                                   |

|  |  |   |  |  |  |   |  |
|--|--|---|--|--|--|---|--|
| По направлению управленческого воздействия | управляемые непосредственно                    | влекущие принятие управленческих решений структурными подразделениями организации, как выявляемые непосредственно ими в своей деятельности                                  |  | По направлению управленческого воздействия | управляемые непосредственно                    | влекущие принятие управленческих решений внешнего субъекта, подпадающего под воздействие организации, как выявляемые ими непосредственно            |  |
|  | управляемые посредством координации управления | влекущие принятие управленческих решений структурными подразделениями уполномоченными подразделениями (работниками) организации в деятельности ее структурных подразделений |  |  | управляемые посредством координации управления | влекущие принятие управленческих решений внешнего субъекта, подпадающего под воздействие организации, как выявляемые в их деятельности организацией |  |
| По системности влияния                     | системные                                      | типичные для организации, носящие систематический характер  |  | По системности влияния                     | системные                                      | типичные для внешнего субъекта, подпадающего под воздействие организации, носящие систематический характер  |  |
|  | несистемные                                    | не типичные для организации не носящие систематический характер   |  |  | несистемные                                    | не типичные для внешнего субъекта, подпадающего под воздействие организации, не носящие систематический характер                                    |  |

Источник: составлено автором

## Приложение Д (обязательное)

### Показатели для оценки результатов СУР ФК, ФКУ «ЦОКР»

| Компоненты СУР  | Показатели результатов СУР   |
|---|--|
| <b>Управление рисками во внутренней среде</b>   |  |
| Внутренний контроль   | отсутствие фактов невыявления нарушений (рисков) ФК, ФКУ «ЦОКР» в случае, когда они имели место и должны были быть выявлены, так как соответствующие операции, действия, процедуры являлись предметом внутреннего контроля, либо могли быть выявлены, если бы соответствующие операции, действия, процедуры являлись предметом внутреннего контроля  |
| Ведомственный контроль  | отсутствие фактов невыявления нарушений (рисков) ФК, ФКУ «ЦОКР» в случае, когда они имели место и должны были быть выявлены, так как соответствующие операции, действия, процедуры являлись предметом ведомственного контроля, либо могли быть выявлены, если бы соответствующие операции, действия, процедуры являлись предметом ведомственного контроля  |
| Внутренний аудит  | отсутствие фактов невыявления нарушений (рисков) ФК, ФКУ «ЦОКР» в случае, когда они имели место и должны были быть выявлены, так как соответствующие операции, действия, процедуры являлись предметом внутреннего аудита, либо могли быть выявлены, если бы соответствующие операции, действия, процедуры являлись предметом внутреннего аудита ФК, ФКУ «ЦОКР», в том числе в рамках переданных полномочий |
| <b>Управление рисками во внешней среде</b>  |  |
| Контроль при исполнении бюджетов <sup>2</sup>   | отсутствие фактов невыявления нарушений (рисков) ФК при проведении операций клиентов (санкционирование нецелевого использования средств, принятие документов, не соответствующих установленным требованиям при проведении кассовых операций, казначейском сопровождении средств, сопровождении кредитов и т.д.)  |
| Контроль в финансово-бюджетной сфере <sup>1</sup>   | отсутствие фактов невыявления нарушений (рисков) ФК в случае, когда они имели место и должны были быть выявлены, в т. ч. так как соответствующие операции, действия, процедуры, документы являлись предметом контроля, либо могли быть выявлены при наличии соответствующей выборки предметов контроля   |
| Внешний контроль качества работы аудиторских организаций <sup>1</sup>   |  |
| Анализ исполнения бюджетных полномочий органами государственного (муниципального) финансового контроля <sup>1</sup>                                     |  |
| Анализ проведения главными администраторами средств федерального бюджета внутреннего финансового контроля и внутреннего финансового аудита <sup>1</sup> |  |
| Экспертные мероприятия <sup>2</sup>   | отсутствие фактов невыявления нарушений (рисков) ФКУ «ЦОКР» в случае, когда они имели место и должны были быть выявлены, в т. ч. так как соответствующие операции, действия, процедуры, документы являлись предметом исследования, либо могли быть выявлены при наличии соответствующей выборки предметов исследования   |
|   | отсутствие фактов решений не в пользу ФК, ТОФК, ФКУ «ЦОКР» в случае обжалования действий (бездействий, решений) должностных лиц ФКУ «ЦОКР» в связи с исполнением функции   |

<sup>1</sup> Показатель применяется только для ФК, ТОФК

<sup>2</sup> Показатель применяется только для ФКУ «ЦОКР»

Источник: составлено автором

## Приложение Е (обязательное)

### Балльная оценка СУР участника экосистемного взаимодействия и её критерии

| Значения оценок | Критерии оценки компонент СУР  | Критерии оценки СУР во внутренней и внешней среде  | Критерии оценки СУР в целом   |
|-----------------|--|--|---|
| 4,5 – 5         | <u>управление рисками по компоненте СУР может быть признано надлежащим</u> , если факты реализации рисков в оцениваемом периоде отсутствуют  | <u>управление рисками по результатам оценки СУР (указывается во внутренней или во внешней среде) может быть признано надлежащим</u> , если факты реализации рисков по компонентам СУР в оцениваемом периоде отсутствуют  | <u>управление рисками по результатам оценки СУР может быть признано надлежащим</u> , если факты реализации рисков по результатам оценки СУР в оцениваемом периоде отсутствуют   |
| 3,5 – 4,5       | <u>управление рисками по компоненте СУР может быть признано в основном надлежащим</u> , если в оцениваемом периоде имеются отдельные несистемные факты реализации незначимых рисков  | <u>управление рисками по результатам оценки СУР (указывается во внутренней или во внешней среде) может быть признано в основном надлежащим</u> , если в оцениваемом периоде по компонентам СУР (указываются компоненты) факты реализации рисков отсутствуют, вместе с тем по компонентам СУР (указываются компоненты) имеются отдельные несистемные факты реализации незначимых рисков | <u>управление рисками по результатам оценки СУР может быть признано в основном надлежащим</u> , если в оцениваемом периоде по результатам оценки СУР (указывается во внутренней или во внешней среде) факты реализации рисков отсутствуют, вместе с тем по результатам оценки СУР (указывается во внутренней или во внешней среде) по компонентам СУР (указываются компоненты) имеются отдельные несистемные факты реализации незначимых рисков |
| 2,5 – 3,5       | <u>управление рисками по компоненте СУР может быть признано недостаточно надлежащим</u> , если в оцениваемом периоде имеются системные факты реализации незначимых рисков, составляющих незначительную долю в общем объеме операций, действий, процедур, составляющих деятельность по компоненте СУР | <u>управление рисками по результатам оценки СУР (указывается во внутренней или во внешней среде) может быть признано недостаточно надлежащим</u> , если в оцениваемом периоде имеются системные факты реализации незначимых рисков по компонентам СУР (указываются компоненты), составляющие незначительную долю в общем объеме операций, действий, процедур в рамках СУР              | <u>управление рисками по результатам оценки СУР может быть признано недостаточно надлежащим</u> , если в оцениваемом периоде имеются системные факты реализации незначимых рисков по результатам оценки СУР (указывается во внутренней или во внешней среде) по компонентам СУР (указываются компоненты), составляющие незначительную долю в общем объеме операций, действий, процедур в рамках СУР   |

|           |  |  |  |
|-----------|--|--|--|
| 1,5 – 2,5 | <p><u>управление рисками по компоненте СУР может быть признано недостаточно надлежащим</u>, если в оцениваемом периоде имеются отдельные несистемные факты реализации значимых рисков либо факты реализации незначимых рисков, составляющие значительную долю в общем объеме операций, действий, процедур, составляющих деятельность по компоненте СУР</p> | <p><u>управление рисками по результатам оценки СУР (указывается во внутренней или во внешней среде) может быть признано недостаточно надлежащим</u>, если в оцениваемом периоде имеются отдельные несистемные факты реализации значимых рисков по компонентам СУР (указываются компоненты) либо факты реализации незначимых рисков по компонентам СУР (указываются компоненты) составляющие значительную долю в общем объеме операций, действий, процедур в рамках СУР</p> | <p><u>управление рисками по результатам оценки СУР может быть признано недостаточно надлежащим</u>, если в оцениваемом периоде имеются отдельные несистемные факты реализации значимых рисков по результатам оценки СУР (указывается во внутренней или во внешней среде) по компонентам СУР (указываются компоненты) либо факты реализации незначимых рисков, составляющие значительную долю в общем объеме операций, действий, процедур, составляющих деятельность в рамках СУР</p> |
| 1 – 1,5   | <p><u>управление рисками по компоненте СУР может быть признано не надлежащим</u>, если в оцениваемом периоде имеются системные факты реализации значимых рисков либо несистемные факты реализации значимых рисков, составляющие значительную долю в общем объеме операций, действий, процедур, составляющих деятельность по компоненте СУР</p>             | <p><u>управление рисками по результатам оценки СУР (указывается во внутренней или во внешней среде) может быть признано не надлежащим</u>, если в оцениваемом периоде по компонентам СУР (указываются компоненты) имеются системные факты реализации значимых рисков либо несистемные факты реализации значимых рисков, составляющие значительную долю в общем объеме операций, действий, процедур в рамках СУР</p>  | <p><u>управление рисками по результатам оценки СУР может быть признано не надлежащим</u>, если в оцениваемом периоде по результатам оценки СУР (указывается во внутренней или во внешней среде) по компонентам СУР (указываются компоненты) имеются системные факты реализации значимых рисков либо несистемные факты реализации значимых рисков, составляющие значительную долю в общем объеме операций, действий, процедур в рамках СУР</p>  |

Источник: составлено автором

## Приложение Ж (обязательное)

### Балльная оценка экосистемного управления рисками и её критерии

| Значения оценок | Критерии оценки экосистемного управления рисками   | Критерии оценки верхнего уровня структуры СУР организаций-участников экосистемы   |
|-----------------|--|---|
| 4,5 - 5         | <u>управление рисками по результатам оценки экосистемного управления рисками может быть признано надлежащим</u> , если факты реализации рисков по результатам оценки СУР участников экосистемы в оцениваемом периоде отсутствуют   | <u>управление рисками по результатам оценки СУР может быть признано надлежащим</u> , если факты реализации рисков по результатам оценки СУР структурных подразделений организации в оцениваемом периоде отсутствуют   |
| 3,5 – 4,5       | <u>управление рисками по результатам оценки экосистемного управления рисками может быть признано в основном надлежащим</u> , если в оцениваемом периоде по результатам оценки СУР ( <i>указывается участник экосистемы</i> ) факты реализации рисков отсутствуют, вместе с тем по результатам оценки СУР ( <i>указывается участник экосистемы</i> ) по компонентам СУР ( <i>указываются компоненты</i> ) имеются отдельные несистемные факты реализации незначимых рисков                                      | <u>управление рисками по результатам оценки СУР может быть признано в основном надлежащим</u> , если в оцениваемом периоде по результатам оценки СУР ( <i>указывается структурное подразделение</i> ) факты реализации рисков отсутствуют, вместе с тем по результатам оценки СУР ( <i>указывается структурное подразделение</i> ) по компонентам СУР ( <i>указываются компоненты</i> ) имеются отдельные несистемные факты реализации незначимых рисков                                |
| 2,5 – 3,5       | <u>управление рисками по результатам оценки экосистемного управления рисками может быть признано недостаточно надлежащим</u> , если в оцениваемом периоде имеются системные факты реализации незначимых рисков по результатам оценки СУР ( <i>указывается участник экосистемы</i> ) по компонентам СУР ( <i>указываются компоненты</i> ), составляющие незначительную долю в общем объеме операций, действий, процедур в рамках СУР  | <u>управление рисками по результатам оценки СУР может быть признано недостаточно надлежащим</u> , если в оцениваемом периоде имеются системные факты реализации незначимых рисков по результатам оценки СУР ( <i>указывается структурное подразделение</i> ) по компонентам СУР ( <i>указываются компоненты</i> ), составляющие незначительную долю в общем объеме операций, действий, процедур в рамках СУР  |
| 1,5 – 2,5       | <u>управление рисками по результатам оценки экосистемного управления рисками может быть признано недостаточно надлежащим</u> , если в оцениваемом периоде имеются отдельные несистемные факты реализации значимых рисков по результатам оценки СУР ( <i>указывается участник экосистемы</i> ) по компонентам СУР ( <i>указываются компоненты</i> ) либо факты реализации незначимых рисков, составляющие значительную долю в общем объеме операций, действий, процедур, составляющих деятельность в рамках СУР | <u>управление рисками по результатам оценки СУР может быть признано недостаточно надлежащим</u> , если в оцениваемом периоде имеются отдельные несистемные факты реализации значимых рисков по результатам оценки СУР ( <i>указывается структурное подразделение</i> ) по компонентам СУР ( <i>указываются компоненты</i> ) либо факты реализации незначимых рисков, составляющие значительную долю в общем объеме операций, действий, процедур, составляющих деятельность в рамках СУР |

|         |  |   |
|---------|--|---|
| 1 – 1,5 | <p>управление рисками по результатам оценки экосистемного управления рисками может быть признано не надлежащим, если в оцениваемом периоде по результатам оценки СУР (<i>указывается участник экосистемы</i>) по компонентам СУР (<i>указываются компоненты</i>) имеются системные факты реализации значимых рисков либо несистемные факты реализации значимых рисков, составляющие значительную долю в общем объеме операций, действий, процедур в рамках СУР</p> | <p>управление рисками по результатам оценки СУР может быть признано не надлежащим, если в оцениваемом периоде по результатам оценки СУР (<i>указывается структурное подразделение</i>) по компонентам СУР (<i>указываются компоненты</i>) имеются системные факты реализации значимых рисков либо несистемные факты реализации значимых рисков, составляющие значительную долю в общем объеме операций, действий, процедур в рамках СУР</p> |
|---------|--|---|

Источник: составлено автором