

УДК 336.11

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ РИСК-КОНТРОЛЛИНГА В ГОСУДАРСТВЕННОМ СЕКТОРЕ

Горохова Д.В.,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва,
email: dgorochova@yandex.ru

Черняев А.А.,

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва,
email: arkadii_chernyaev@mail.ru

Аннотация. В статье предлагается развитие методологии организации риск-контроллинга в государственном секторе. В частности, в статье определяется роль и место риск-контроллинга в системе управления, даются рекомендации по внедрению риск-контроллинга в деятельность организаций государственного сектора. Кроме того, предложен авторский взгляд на задачи риск-контроллинга на каждом из этапов управления рисками. Отдельное внимание уделено вопросу принятия решений в условиях неопределенности и в этой части предложен алгоритм действий. Множество методов минимизации рисков, с одной стороны, и невозможность применения ряда их в государственном секторе побудило к разработке алгоритма принятия решений по минимизации рисков с учетом информационного обеспечения управленческих процессов. При этом в статье отражен подход к определению уровня информационного обеспечения, что представляется особо актуальным в эпоху массовой цифровой трансформации государства и общества.

Ключевые слова: риск-контроллинг, государственный сектор, управление рисками, методология.

METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF THE ORGANIZATION OF RISK CONTROLLING IN THE PUBLIC SECTOR

Gorokhova D.V.,

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,
email: dgorochova@yandex.ru

Chernyaev A.A.,

Assistant of the Department «Financial Control and Treasury» of the Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,
email: arkadii_chernyaev@mail.ru

Annotation. The article suggests the development of the methodology of risk-controlling organization in the public sector. In particular, the article defines the role and place of risk controlling in the management system, provides recommendations on the implementation of risk controlling in the activities of public sector organizations. In addition, the author's view on the tasks of risk controlling at each of the stages of risk management is proposed. Special attention is paid to the issue of decision-making in conditions of uncertainty and in this part an algorithm of actions is proposed. Many methods of risk minimization, on the one hand, and the inability to apply a number of them in the public sector prompted the development of a decision-making algorithm to minimize risks, taking into account the information support

of management processes. At the same time, the article reflects an approach to determining the level of information support, which seems particularly relevant in the era of mass digital transformation of the state and society.

Keywords: risk-controlling, public sector, risk management, methodology.

В современном мире одним из ключевых факторов, влияющих на стабильность функционирования как различных экономических субъектов, так и экономик стран в целом, являются факторы внутренней и внешней среды. В этой связи повсеместно повышается интерес к вопросу управления рисками. Актуальной данная тема является и для государственного сектора, организации которого сталкиваются с процессами глобализации, политических изменений, техногенными катастрофами, информатизацией и быстро развивающимися технологиями и др. Это определяет тенденцию последних десятилетий по внедрению риск-менеджмента в систему государственного управления.

Риск-контроллинг — новое понятие для государственного сектора, заимствованное из менеджмента коммерческого сектора. Следовательно, внедрение риск-контроллинга ставит перед государственным сектором много задач и одной из первоочередных является проработка методологии риск-контроллинга, адаптация инструментария под особенности государственного сектора и т.д. Задача усложняется тем, что в настоящее время не существует общепринятого понятия риск-контроллинга, требуется его идентификация в системе управления в целом. Все это определило вектор исследования и позволило предложить методологические основы организации риск-контроллинга в государственном секторе.

Цель исследования

Цель исследования — развитие методологической основы организации риск-контроллинга в государственном секторе.

Материал и методы исследования

Материалом исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных авторов по вопросам организации риск-контроллинга в государственном и корпоративном секторах экономики. В ходе исследования использовались методы структурно-функционального анализа и системный подход.

Результаты исследования и их обсуждение

Отправной точкой развития методологии риск-контроллинга является определение его места в системе управления рисками. Для этого были проанализированы существующие подходы к риск-контроллингу в отечественной и зарубежной литературе, что позволило выявить следующие точки зрения.

1. Риск-контроллинг как концепция, ориентированная на управленческий учет.

Сторонники данной концепции (Манн Р., Майер Э., Фольмут Х., Глущенко В.В., Глущенко И.И. и др.) считали, что риск-контроллинг на базе информации управленческого учета способен выявлять риски деятельности организации и предлагать управленческие решения для их устранения.

Не отрицая роли управленческого учета в минимизации рисков деятельности организации, такой подход отождествляет риск-контроллинг и риск-менеджмент, что, на наш взгляд, является неверной трактовкой контроллинга в целом.

2. Риск-контроллинг как система информационного обеспечения управления.

Ученые, придерживающиеся данной концепции (Бер Х., Райхман Т., Полушин А.П., Прайслер П.), считали, что риск-контроллинг – это инструмент поддержки процесса управления экономическим субъектом и принятия им соответствующих решений при помощи целенаправленного подбора и обработки информации.

3. Риск-контроллинг как концепция, ориентированная на контроль.

Сущность данной концепции заключается в использовании риск-контроллинга с целью осуществления контроля результатов деятельности экономического субъекта, направлений использования денежных потоков с целью дальнейшего использования полученной информации для планирования деятельности. Сторонниками данной концепции являются Хорват П., Хан Д., Шнайдер Д. и др.

4. Риск-контроллинг как концепция, ориентированная на координацию процесса управления.

Сторонники данной концепции (Вебер Ю., Купер Х.-Ю., Пич Г., Шерм Э., Багиев Г.Л., Вебер Й.) под системой риск-контроллинга подразумевают систему, основной целью которой является поддержка руководства при осуществлении процесса управления экономическим субъектом, постоянном осуществлении анализа деятельности экономического субъекта и осуществление корректировки плана мероприятий на основе проведенного анализа с целью более эффективного и качественного достижения поставленных целей.

Комментируя подходы 2-4, следует отметить, что они в очень общем формате раскрывают суть контроллинга и не увязывают его с управлением рискам. Иными словами, такой подход может быть применим к любым направлениям контроллинга.

5. Риск-контроллинг – подсистема контроллинга, главной целью которой является поддержка системы управления рисками. Такого подхода придерживается Ваганова А.С., Горельченко Е.А., Орлов А.И., Горохова Д.В. и др.

Так, по мнению Вагановой А.С., риск-контроллинг – интегрированная система информационно-аналитической и методической поддержки риск-менеджмента. Она отмечает, что «ключевая концепция риск-контроллинга повышает продуктивность управления стратегическими и тактическими рисками организации через создание методической и информационно-аналитической системы, объединяющей элементы планирования, учета, контроля и анализа по направлению управления рисками» [6].

Горельченко Е.А. считает риск-контроллинг «подсистемой контроллинга, сочетающей планирование и контроль рисков, обеспечивая общий менеджмент и риск-менеджмент организации данными о рисках» [7].

По мнению Орлова А.И. под риск-контроллингом понимают инструмент поддержки системы управления рисками [14].

Горохова Д.В. считает, что риск-контроллинг призван создавать и поддерживать архитектуру управления рисками, где под архитектурой понимается идеология, принципы, инфраструктура и процессы управления рисками [8].

Обобщая вышеуказанные мнения, можно определить, что риск-контроллинг – направление контроллинга, которое выступает обеспечивающей надстройкой системы риск-менеджмента.

Подобного подхода придерживается коллектив авторов Финансового университета при Правительстве РФ в научно-исследовательских работах, в которых отмечалось, что риск-ориентированный подход к контроллингу в государственном секторе – это направление методологии научного познания контроллинга, ориенти-

рованного на достижение стратегических и оперативных целей посредством ранней диагностики рисков и выработки системы ответной реакции на основе обратной связи в условиях неопределенности внешней и внутренней среды [2].

Следовательно, риск-контроллинг представляет собой одно из направлений контроллинга, нацеленное на информационно-аналитическое и методологическое обеспечение управления рисками. Именно такого подхода в дальнейшем придерживаются авторы в своем исследовании.

Содержание риск-контроллинга может быть раскрыто через его принципы, которыми являются системность, непрерывность, формализация, комплексность, всеобщность и целецентричность.

Принцип системности означает, что риск-контроллинг должен представлять собой систему. Как любая другая система, риск-контроллинг будет иметь субъект и объект управления, инструментарий, обеспечивающие подсистемы (нормативное правовое обеспечение, программное обеспечение и др.). Отдельное внимание следует уделить субъекту управления, который представляет собой иерархическую структуру: осуществляется каждым специалистом в рамках своих функциональных обязанностей и координируется высшим руководством.

Принцип непрерывности характеризует непрерывность риск-контроллинга во времени, с одной стороны, и его объективность и независимость от волеизъявления руководителей, с другой стороны. Иными словами, учитывая пожелания руководителей, риск-контроллинг должен непрерывно и всеохватывающе работать со всеми рисками деятельности организации.

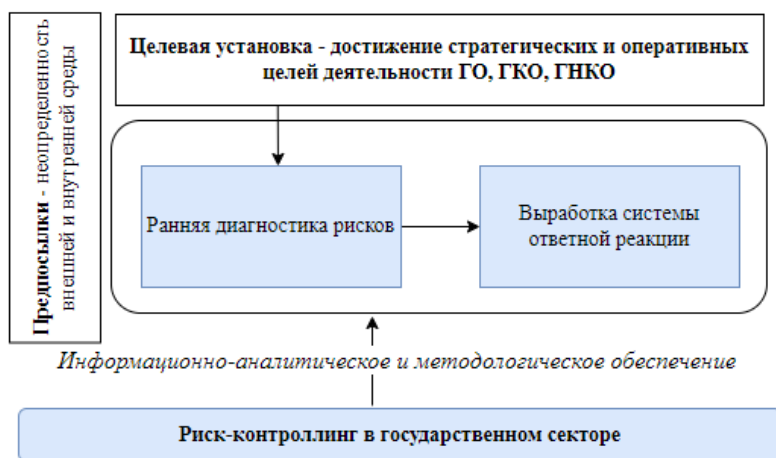
Принцип формализации подразумевает использование формализованных методов описания функционирования системы. Этот принцип особо актуальный для организаций государственного сектора в силу отсутствия соответствующего инструментария на общегосударственном уровне. Перед государственным сектором стоит масштабная задача по разработке методологии, инструментов риск-менеджмента в государственном секторе, подходов к организации и оценке эффективности риск-контроллинга в государственном секторе. На уровне каждой конкретной организации данный принцип будет раскрываться через адаптацию и уточнение методологии под специфику организации.

Принцип комплексности означает, что объектом риск-контроллинга будут являться не отдельные эпизодические риски, а совокупность всех внешних и внутренних рисков с учетом их взаимосвязи и взаимозависимости.

Принцип всеобщности означает, что риск-контроллинг должен охватывать все уровни и сферы деятельности организации. Преследуя достижение стратегических целей организации, риск-контроллинг должен учитывать риски, с которыми сопряжены соподчиненные цели и задачи.

Принцип целецентричности является авторским дополнением к вышеуказанным базовым принципам. Принцип означает, что цели риск-контроллинга должны быть направлены на достижение целей и задач деятельности организации. Стратегия риск-контроллинга должна стать составной частью стратегии организации, а сам риск-контроллинг должен способствовать достижению целей и задач деятельности организаций. Данный принцип вытекает из определения риск-контроллинга школы Финансового университета при Правительстве РФ (см. выше).

Принцип целецентричности схематично можно представить на рисунке 1.



ГО - государственные органы

ГКО - государственные коммерческие организации

ГНКО - государственные некоммерческие организации

Рис. 1. Целецентричность риск-контроллинга в государственном секторе

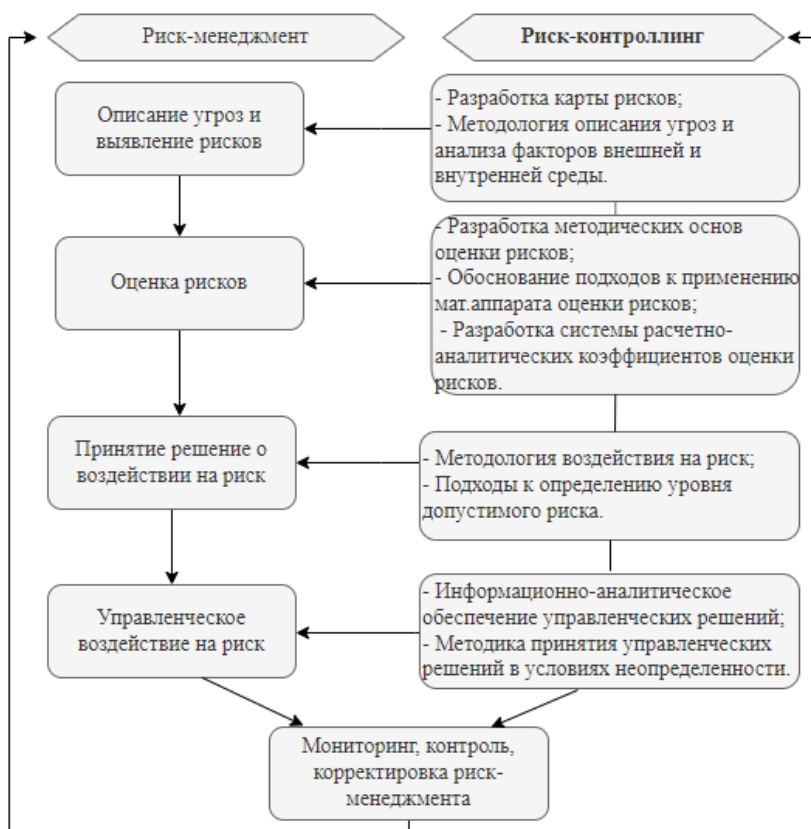


Рис. 2. Взаимодействие риск-контроллинга и риск-менеджмента

На рисунке 2 представлены содержательные аспекты риск-контроллинга в сравнительном анализе и взаимодействии с функциональными характеристиками риск-менеджмента.

Из рисунка 2 вытекает вывод, что, если управление рисками сводится к мероприятиям по выявлению рисков, их анализу и оценке, воздействию на риск, контролю и мониторингу, то функцией риск-контроллинга станет методологическое и информационное сопровождение данных процессов.

Для того, чтобы риск-контроллинг стал действенным управленческим инструментом, процесс его становления должен быть грамотно выстроен. Здесь нами предлагается семь этапов (шагов) внедрения риск-контроллинга в деятельность организаций государственного сектора.

Первый этап — экспертиза локальных актов в установленной сфере деятельности (в данном случае — в финансово-хозяйственной сфере). Экспертиза проводится с целью: (а) дальнейшего совершенствования нормативной базы организации в целях внедрения и осуществления риск-контроллинга; (б) выявления и устранения регулятивных и комплаенс-рисков.

Второй этап — анализ бизнес-процессов и их совершенствование (при необходимости). Цели такого анализа идентичны целям первого этапа.

Третий этап — разработка методологии риск-контроллинга. Выше в работе неоднократно отмечалось, что государственный сектор нуждается в методологии управления рисками, необходимы адаптированные под государственный сектор методы оценки и минимизации рисков. Кроме того, неоднородность государственного сектора усиливает эту задачу, т.к. методология управления рисками должна быть интегрирована в условия деятельности конкретной организации. Это все является работой контроллинга и предлагается ее выполнить на третьем этапе. Но тут же следует заметить, что совершенствование методологии управления рисками является непрерывной задачей риск-контроллинга.

Четвертый этап — организация взаимодействия. Как уже отмечалось выше, цели риск-контроллинга подчиняются стратегическим целям деятельности организации, но для их достижения риск-контроллинг должен охватывать все сфере деятельности. Именно поэтому одним из первых этапов является организация взаимодействия подразделения риск-контроллинга с другими структурными подразделениями, руководителями разных звеньев, организация обеспечения информацией, построение каналов обратной связи и др.

На пятом этапе разрабатывается система показателей и отчетности для руководителей организации. По своей природе контроллинг обеспечивает информационно-аналитическую базу для управленческих решений. В это связи важно понимать какая информация и в каких срезах будет способствовать повышению эффективности управления.

При разработке показателей необходимо придерживаться основных требований к управленческой информации:

- оперативность.
- минимальное количество данных и большая плотность информации.
- информация должна быть привязана к исполнителям.
- информация должна давать проактивный анализ.
- срезы и представление информации должны быть удобны для руководителя.

Для удобства руководителей, отчетность можно представлять с трех срезах:

- финансовая, которая характеризует показатели финансово-хозяйственной деятельности организации.

- стратегическая, которая характеризует стратегические показатели деятельности организации (выполнение государственных программ, национальных и федеральных проектов и др.).

- оперативная — характеристика оперативной деятельности организации.

Шестой этап — информационно-аналитическое обеспечение риск-контроллинга. Риск-контроллер должен иметь доступ к внутренней и внешней информации о деятельности организации, доступ к финансовой, бухгалтерской (бюджетной) отчетности, реализуемым проектам, стратегическим целям и текущим параметрам деятельности. И речь не просто о доступе к информации, а о наличии инструментов для ее оперативного получения, обработки и представления.

Седьмой этап — разработка и внедрение оценки эффективности риск-контроллинга. Контроллинг должен быть эффективным, способствующим достижению устойчивости деятельности организации, достижению ее стратегических целей и оперативной стабильности. Следовательно, деятельность риск-контроллинга также подлежит оценки, пересмотру и совершенствованию.

Наибольшего внимания, по мнению авторов, требует этап по разработке методологии риск-контроллинга, которую следует разделить на два блока: методология организации работы риск-контроллинга и методология управления рисками. Методология организации риск-контроллинга будет являться общей для всей системы контроллинга организации, так как риск-контроллинг — это лишь одно из направлений контроллинга. Вопросы организации контроллинга уже рассматривались представителями Финансового университета при Правительстве Российской Федерации ранее (Васюнина М.Л., Липатова И.В., Коновалова С.А., Федченко Е.А. и др.) [15-17]. Поэтому в данной статье внимание будет уделено второму аспекту — методологическому обеспечению управления рисками.

По мнению авторов, методологическое обеспечение риск-контроллинга в части управления рисками включает в себя:

1. Определение риска как категории и подходов к его идентификации.
2. Определение методов анализа и оценки рисков.
3. Обоснование выбора инструментов управления рисками (воздействия на риск).
4. Непрерывное совершенствование методологии управления рисками на базе оценки практики риск-менеджмента организации.

Управление рисками начинается с определения подходов к пониманию риска как категории применительно к особенностям деятельности конкретной организации. Это связано с тем, что в настоящее время единого подхода к содержанию категории «риск» не существует. Несмотря на то, что слово «риск» происходит от греческого слова «rizikon» — «скала, утес», что определяет его как опасность, уже Адам Смит в XVIII веке обратил внимание, что вместе с риском может расти прибыль организации. Это положило начало точки зрения, согласно которой риск, как проявление неопределенности, может иметь благоприятный исход. В научной литературе благоприятный исход неопределенности принято считать шансом и в настоящее время двойственную природу риска отмечают такие авторы, как Вечканова Г.Р., Филиппов Л.А., Филиппов М.Л., Сабитова Н.М., Станиславчик Е.Н., Глущенко В.В., Качалова Е.Ш., Горохова Д.В. и др.

Таблица 1

Подходы к определению сущности категории «риск»

Организации гос. сектора	Государственные органы		Государственные некоммерческие организации		Государственные коммерческие организации	
Получение прибыли	Нет		Нет		Да	
Подходы к категории «риск»	Риск-опасность	Риск-шанс	Риск-опасность	Риск-шанс	Риск-опасность	Риск-шанс

Таблица 2

Матрица рисков по классификационным признакам и факторам

Классификация рисков			Факторы рисков
№ п/п	Классификационный признак	Виды рисков	
1.	Относительно сфер деятельности	Внешние Внутренние	
2.	По характеру возникновения	Объективные Субъективные	
3.	По возможному результату	Чистые Спекулятивные	
4.	По иерархическим уровням экономики	Макроэкономические Мезоэкономические Микроэкономические	
5.	По частоте возникновения	Системные Несистемные Циклические	
6.	По степени воздействия исходного события	Прямые Косвенные	
7.	По типичности последствий	Фундаментальные Спорадические	
8.	По временному признаку	Долгосрочные Краткосрочные	
9.	По уровню воздействия	Допустимые Минимальные Малые Приемлемые Критические Катастрофические	
10.	По форме проявления	Структурно-эволюционные Скачкообразные	
11.	Относительно уровня принятия решений	Стратегические Тактические Оперативные	
12.	По масштабам воздействия	Локальные Глобальные	
13.	Относительно возможности прогнозирования	Прогнозируемые Труднопрогнозируемые Непрогнозируемые	

Сектор государственного управления неоднороден по организационно-правовым формам организаций. Так, организациям государственного сектора, которые преследуют в своей деятельности цель получения прибыли (унитарные предприятия), целесообразно рассматривать риск не только как опасность, но и как шанс. В таком случае организация может сознательно идти на риск в надежде на получение дополнительных доходов, прибыли и т.д. Организациям, которые не преследуют цели получения прибыли (казенные, автономные и бюджетные учреждения), целесообразнее рассматривать риск как опасность и, соответственно, выстраивать стратегию управления рисками с позиции его минимизации (устранения) (табл. 1).

Управление рисками начинается с их идентификации, что подразумевает под собой анализ факторов внутренней и внешней среды и определение их последствий для деятельности организации.

Под фактором понимаются обстоятельства, проявление которых может привести к негативным последствиям (или благоприятным исходам) для деятельности организации. Анализируя факторы деятельности организации, следует основываться на следующих принципах:

- оперативность.
- всесторонний анализ угроз и возможностей.
- регулярность и непрерывность.
- точность описания анализируемой ситуации.
- объективность суждения.

Оперативность является одним из ключевых принципов, т.к. раннее выявление и оценка рисков позволяет своевременно принять должные меры реагирования, минимизировав этим неблагоприятные последствия.

Всесторонний анализ угроз и возможностей — необходимость как можно полнее и комплекснее рассматривать деятельность организации во взаимосвязи всех факторов, оказывающих влияние на деятельность организации.

Принцип регулярности и непрерывности свидетельствует о постоянстве анализа факторов внешней среды, что обусловлено сильной волатильностью социально-экономических, политических, информационных факторов деятельности любого субъекта хозяйствования в настоящее время.

Принцип точности означает, что информация о рисках должна быть конкретизирована и детализирована в той степени, в какой позволяют оценить последствия влияния рисков на деятельность организации.

Принцип объективности означает, что суждения должны быть очищены от личностных факторов, эмоциональных окрасок, субъективного искажения.

Значительно упростить процесс идентификации рисков способно составление карты рисков — сгруппированного по однородным признакам перечня рисков. Общепринятого подхода к классификации рисков в государственном секторе не существует. Авторы, предлагая классификацию рисков, преследуют определенные индивидуальные цели. Кроме того, данному вопросу применительно для государственного сектора в целом посвящено немного исследований. К примеру, Соляникова С.П. в качестве источников бюджетных рисков рассматривает только экономические факторы и дает классификацию рисков по источникам возникновения [12], Адамова М.Е., Исаев Э.А. и Гусарова Л.В. рассматривают только риски реализации национальных проектов [9, 4], Сабитова Н.М. рассматривает финансовые риски публично-правовых образований с позиции системности [10].

Для развития методологии риск-контроллинга авторами проанализированы подходы коммерческого и государственного сектора к вопросу классификации рисков и на базе этого предложен авторский взгляд на классификацию рисков (табл. 2) и дан перечень основных факторов рисков.

Следующей задачей риск-контроллинга является разработка методологии оценки рисков, а именно:

- 1) разработка методических основ оценки рисков;
- 2) обоснование уровня приемлемого риска.

Методы оценки рисков хорошо освещены в научной и нормативной литературе. Это, прежде всего, Национальный стандарт Российской Федерации – ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 «Менеджмент риска. Методы оценки риска», приказ Минфина России от 05.08.2020 № 160н «Об утверждении федерального стандарта внутреннего финансового аудита «Планирование и проведение внутреннего финансового аудита» (методика оценки бюджетных рисков), научные труды Гамукина В.В., Сорокиной Т.В., Яшиной Н.И.

Наибольший интерес представляет вопрос определения уровня приемлемого риска. Приемлемым является такой уровень риска, последствия которого не будут являться критичными для организации. С точки зрения управления рисками непосредственное управление рисками осуществляется в зоне приемлемого риска.

Подходы к определению приемлемого уровня риска находятся на стыке математики, экономики и менеджмента. В рамках данной статьи хочется отметить закономерности, которых следует придерживаться при определении такого уровня:

1. Если рассматривать в качестве исхода неопределенности не только отрицательный, но и положительный вариант развития событий, то уровень приемлемого риска выше, т.к. чем выше риск, тем выше прибыль или дополнительный доход.
2. Чем большим инструментам управления рисками есть у организации, тем может быть выше уровень приемлемого риска.
3. Если у организации есть резерв для самострахования риска, то уровень приемлемого риска может быть выше.

Переходя к вопросу воздействия на риск, следует начать с того, что сама концепция реагирования на риск в настоящее время претерпела изменение.

Так, до середины XX в. при управлении рисками придерживались концепции абсолютной безопасности (т.е. ликвидации риска). Далее, практически до конца XX в. господствовала концепция приемлемого риска, согласно которой управление рисками сводилось к достижению приемлемого (малоопасного) уровня риска. И с конца XX в. появилась современная концепция управления рисками, согласно которой следует поддерживать оптимальный уровень риска (рис. 3). По мнению авторов, смена концепций связана, прежде всего, с изменением взглядов на саму сущность риска и принятие его двойственной природы.

Анализ концепций имеет практическое значение с позиции выбора мер реагирования на риск. Суть заключается в том, что нулевой риск исключает какие-либо потери организации, в то время, как поддержание приемлемого или оптимального риска подразумевает, что организация может и готова понести потери.

Следовательно, на данном этапе риск-контроллингу следует решить следующие задачи:

1. Выбрать и обосновать приемлемую для данной организации концепцию управления рисками (воздействия на риск).
2. Обоснование наиболее приемлемых методов воздействия на риск.

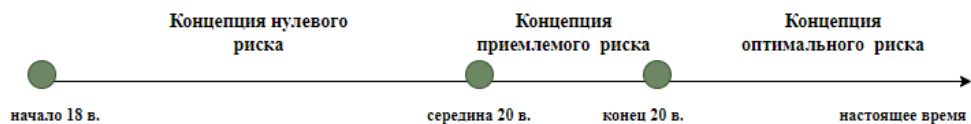


Рис. 3. Эволюция концепций управления рисками

Источник: составлено автором на основе Бадалова А.Г., Пантелеева А.В. Управление рисками предприятия: учеб. пособие / А.Г. Бадалова, А.В. Пантелева – 4е изд. – М.: Вузовская книга, 2020.



Рис. 4. Меры реагирования на риск

Примечание: на рисунке представлен не полный перечень методов воздействия на риск. Авторы указали методы, которые могут быть применимы в государственном секторе без дополнительной адаптации.

В теории риск-менеджмента выделяют порядка двух десятков методов воздействия на риск, которые можно схематично представить согласно рисунку 4.

Описывая рисунок 4, следует прокомментировать следующее. Избежание риска лишь условно можно считать методом управления, т.к. оно не предполагает усилий по минимизации риска и абсолютно не применимо в случае, когда риск не является последствием управленческого решения. Избежать можно лишь риск, кото-

рый является последствием управленческих решений, а для государственного сектора велика доля внешних рисков, на воздействие которых организация повлиять не может (геополитические, эпидемиологические, социальные риски).

Принятие риска, также не предполагает активных мер, а подразумевает создание резервов, за счет которых организация покрывает потери от проявления риска. Применение данного метода в государственном секторе также представляется мало возможным, в силу невозможности создания таких резервов за счет бюджетных средств.

В целях развития методологии риск-контроллинга на рис. 5 представлен алгоритм выбора методов воздействия на риск. Отличительной чертой предложенного алгоритма является определение уровня информационного обеспечения, который отражает достаточность и полноту информации о рискованной ситуации.

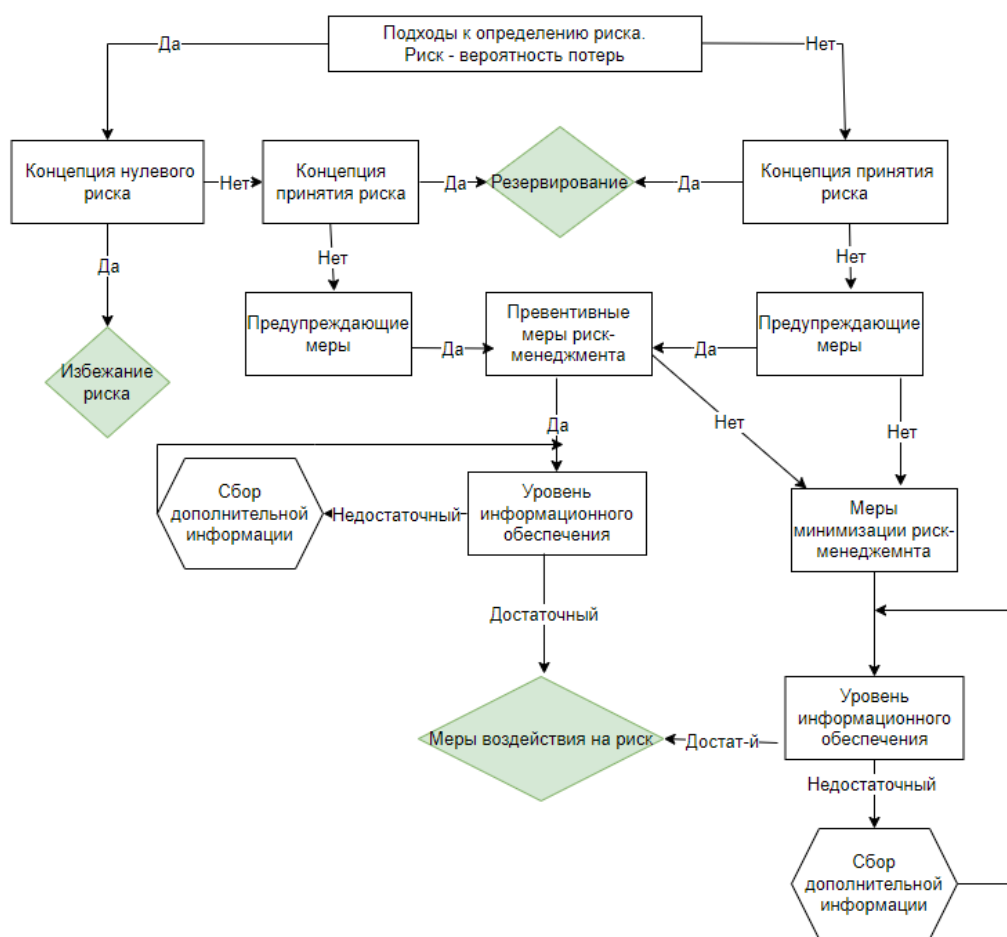


Рис. 5. Алгоритм выбора метода воздействия на риск с учетом уровня информационного обеспечения

Уровень информационного обеспечения предложен по двум причинам: во-первых, одним из вызовов цифровой трансформации является низкое качество и разрозненность информации, содержащейся в автоматизированных информационных системах; во-вторых, информационное обеспечение управленческих решений является одной из задач контроллинга. Это определяет то, что риск-контроллинг должен обеспечивать высокий уровень информации о риске при принятии управленческих решений.

Информация считается качественной, если она удовлетворяет критерии достоверности (D), полноты (P), актуальности (A), всестороннего охвата (V), релевантности (R), субъектоориентированности (S), сопоставимости (C).

Следовательно, коэффициент информационного обеспечения может быть рассчитан как взвешенный показатель (1):

$$I = D \times d + P \times d + A \times d + V \times d + R \times d + S \times d + S \times d + C \times d \quad (1)$$

где I – коэффициент информационного обеспечения.

D, P, A, V, R, S, C – критерии качества информации (расшифровка выше).

d – весовой коэффициент значимости критерия.

Весовой коэффициент (d) предлагается устанавливать экспертным путем в зависимости от наиболее проблемных зон информационного обеспечения. Суммовое значение весовых коэффициентов не должно превышать 1.

Критерии качества информации также предложено устанавливать методом экспертных оценок в диапазоне от 0 до 1, где 1 – наивысший показатель.

Авторский подход к итоговой градации уровня информационного обеспечения представлен в таблице 3.

Таблица 3

Градация уровня информационного обеспечения

Значение коэффициента информационного обеспечения	0,0-0,9	0,9-1,0
Уровень информационного обеспечения	недостаточный	достаточный

На этапе управленческого воздействия на риск задачами риск-контроллинга будут являться:

- 1) информационно-аналитическое обеспечение управленческого решения;
- 2) методологическое обеспечение процесса принятия решений в условиях неопределенности и риска.

Вопрос информационно-аналитического обеспечения управленческих решений является ключевым вопросом всей системы управления и решается, в т.ч. посредством применения информационных технологий. В силу специфичности данного вопроса, он требует отдельного рассмотрения. В данной статье должное внимание будет уделено методологии принятия решений.

Принятие решений – это всегда выбор, который определяет дальнейшее направление развития события. В ситуации, когда один исход явно положительный, а другой явно отрицательный, управленческое решение очевидно. Говоря про управление рисками, в силу неопределенности, явных исходов событий практически не бывает и выбирать приходится между альтернативными (с равной степенью благополучия) вариантами развития событий. В связи с этим в целях развития методологии риск-контроллинга на рисунке 6 представлен алгоритм принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

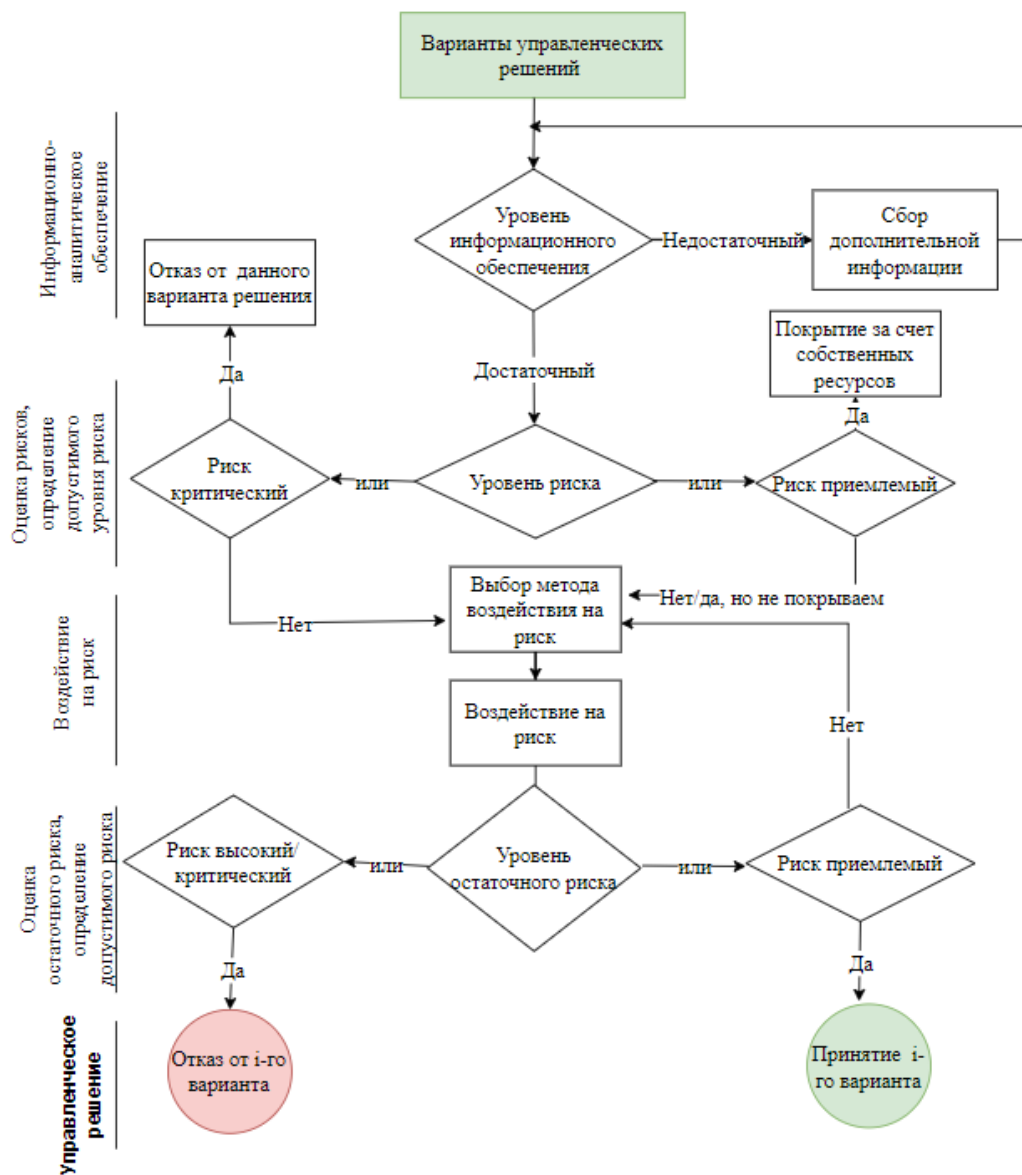


Рис. 6. Алгоритм принятия управленческого решения в условиях неопределенности и риска

Выводы

Риск-контроллинг призван информационно-аналитически и методологически поддерживать управление рисками в организациях государственного сектора. В части организации риск-контроллинга в статье представлено семь этапов внедрения риск-контроллинга, одним из которых является разработка методологии управления рисками. Вследствие этого статья построена как описание задач риск-контроллинга на каждом из этапов управления рисками и авторские методологические предложения, развивающие ряд вопросов в части идентификации и мини-

мизации рисков в государственном секторе. В силу неоднородности организаций государственного сектора и присутствия в нем государственных коммерческих организаций, подходы и инструменты будут различаться. Эта также нашло отражение в работе и методы оценки рисков и воздействия на риск предложены в вариативном срезе.

Благодарности

Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финиуниверситета.

Литература

1. ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011 «Методы оценки рисков».
2. Ванькович И.М., Васюнина М.Л., Головчанский И.А. и др. Контроллинг в государственном секторе: теория и практика: учебное пособие / под ред. Э. А. Исаева. М.: Прометей, 2021. 484 с.
3. Чувашлова М.В. Методология стратегического контроллинга в корпорациях с государственным участием: монография. М.: МАКС Пресс, 2016. 296 с.
4. Адамова М.Е. Формирование системы управления рисками для повышения качества реализации национальных проектов: дис. ... канд. экон. наук. Санкт-Петербург, 2021. 174 с.
5. Ваганова А.С. Научно-методические аспекты риск-контроллинга на промышленных предприятиях: автореферат дис. ...кан. эконом. наук. Нижний Новгород, 2010. 24 с.
6. Ваганова А.С. Технология риск-контроллинга в системе управления бизнес-кризисами // Инновационные технологии и управление бизнес-кризисами: сборник материалов VIII Всероссийской научно-практической конференции. — Н. Новгород, 2009. 49 с.
7. Горельченко Е.А. Риск-контроллинг и риск-менеджмент: соотношение понятий и область их применения // Роль финансово-кредитной системы в реализации приоритетных задач развития экономики: материалы 1-й Международной научной конференции (28–29 января 2008 г.): сборник докладов / под ред. В.Е. Леонтьева, Н.П. Радковской. СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 2008. Т. I. 315 с.
8. Горохова Д.В. Риск-контроллинг в системе управления бюджетными рисками // Контроллинг. 2022. № 1 (83). С. 8–17.
9. Исаев Э. А., Гусарова Л. В. Управление рисками проектного управления в государственном секторе // Управленческий учет. 2022. № 9-1. С. 27–34. DOI: 10.25806/uu9-1202227-34.
10. Сабитова Н.М. Финансовые риски и финансовая деятельность публично-правовых образований // Финансы и кредит. 2018. Т. 24, № 3 (771). С. 565–578.
11. Слабинский С.В. Механизм риск-контроллинга в системе управления сбытовой деятельностью промышленного предприятия: автореферат дис. ...кан. эконом. наук. Екатеринбург, 2011. 24 с.
12. Соляникова С.П. Системные риски общественных финансов: как определить и минимизировать? // Аудиторские ведомости. 2020. № 2. С. 74–81.
13. Кулик Г.Ю. Зарубежный опыт внедрения риск-менеджмента в государственное управление // Государственное управление. Электронный вестник. 2013. № 37. С. 32–44.
14. Орлов А.И. Современное состояние контроллинга рисков // Научный журнал КубГАУ. 2014. № 99. С. 50–72.
15. Васюнина М.Л. Формирование системы контроллинга в государственных учреждениях: этапы и ожидаемые результаты // Аудиторские ведомости. 2022. № 3. С. 91–96.

16. Федченко Е.А., Коновалова С.А. Новые методологические подходы к формированию системы контроллинга в государственном секторе // Управленческий учет. 2021. № 9-3. С. 789-797.

17. Липатова И.В. Контроллинг в государственном секторе: вопросы организации управленческих решений // Аудиторские ведомости. 2022. № 3. С. 121-129.

References

1. GOST R ISO/MEK 31010-2011 «Metody otsenki riskov».
2. Van'kovich I.M., Vasyunina M.L., Golovchanskiy I.A. i dr. Kontrolling v gosudarstvennom sektore: teoriya i praktika: uchebnoye posobiye / pod red. E. A. Isayeva. M.: Prometey, 2021. 484 s.
3. Chuvashlova M.V. Metodologiya strategicheskogo kontrollinga v korporatsiyakh s gosudarstvennym uchastiyem: monografiya. M.: MAKSS Press, 2016. 296 s.
4. Adamova M.Ye. Formirovaniye sistemy upravleniya riskami dlya povysheniya kachestva realizatsii natsional'nykh proyektov: dis. ... kand. ekon. nauk. Sankt—Peterburg, 2021. 174 s.
5. Vaganova A.S. Nauchno-metodicheskiye aspekty risk-kontrollinga na promyshlennykh predpriyatiyakh: avtoreferat dis. ...kan. ekonom. nauk. Nizhniy Novgorod, 2010. 24 s.
6. Vaganova A.S. Tekhnologiya risk-kontrollinga v sisteme upravleniya biznes-krizisami // Innovatsionnyye tekhnologii i upravleniye biznes-krizisami: sbornik materialov VIII Vserossiyskoy nauchno-prakticheskoy konferentsii. — Novgorod, 2009. 49 s.
7. Gorel'chenko Ye.A. Risk-kontrolling i risk-menedzhment: sootnosheniye ponyatiy i oblast' ikh primeneniya // Rol' finansovo-kreditnoy sistemy v realizatsii prioritetnykh zadach razvitiya ekonomiki: materialy 1-y Mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsii (28–29 yanvarya 2008 g.): sbornik dokladov / pod red. V.Ye. Leont'yeva, N.P. Radkovskoy. SPb: Izd-vo SPBGUEF, 2008. T. I. 315 s.
8. Gorokhova D.V. Risk-kontrolling v sisteme upravleniya byudzhetsnymi riskami // Kontrolling. 2022. № 1 (83). S. 8-17.
9. Isayev E. A., Gusarova L. V. Upravleniye riskami proyektного upravleniya v gosudarstvennom sektore // Upravlencheskiy uchët. 2022. № 9-1. S. 27–34. DOI: 10.25806/uu9-1202227-34.
10. Sabitova N.M. Finansovyye riski i finansovaya deyatel'nost' publichno-pravovykh obrazovaniy // Finansy i kredit. 2018. T. 24, № 3 (771). S. 565–578.
11. Slabinskiy S.V. Mekhanizm risk-kontrollinga v sisteme upravleniya sbytovoy deyatel'nost'yu promyshlennogo predpriyatiya: avtoreferat dis. ...kan. ekonom. nauk. Yekaterinburg, 2011. 24 s.
12. Solyannikova S.P. Sistemnyye riski obshchestvennykh finansov: kak opredelit' i minimizirovat'? // Auditorskiye vedomosti. 2020. № 2. S. 74-81.
13. Kulik G.YU. Zarubezhnyy opyt vnedreniya risk-menedzhmenta v gosudarstvennoye upravleniye // Gosudarstvennoye upravleniye. Elektronnyy vestnik. 2013. № 37. S. 32-44.
14. Orlov A.I. Sovremennoye sostoyaniye kontrollinga riskov // Nauchnyy zhurnal KubGAU. 2014. № 99. S. 50-72.
15. Vasyunina M.L. Formirovaniye sistemy kontrollinga v gosudarstvennykh uchrezhdeniyakh: etapy i ozhidayemye rezul'taty // Auditorskiye vedomosti. 2022. № 3. S. 91-96.
16. Fedchenko Ye.A., Konovalova S.A. Novyye metodologicheskiye podkhody k formirovaniyu sistemy kontrollinga v gosudarstvennom sektore // Upravlencheskiy uchët. 2021. № 9-3. S. 789-797.
17. Lipatova I.V. Kontrolling v gosudarstvennom sektore: voprosy organizatsii upravlencheskikh resheniy // Auditorskiye vedomosti. 2022. № 3. S. 121-129.