

Особенности управления рисками в государственных учреждениях

М.В. Бузина,

ведущий консультант отдела профессиональной и творческой самореализации, Министерство по делам молодежи Республики Татарстан (e-mail: margarita.buzina@tatar.ru)

А.И. Естурлиева,

канд. экон. наук, доцент, заведующая кафедрой экономики, Каспийский университет технологии и инжиниринга им. Ш. Есенова (e-mail: estur2@mail.ru)

С.М. Нурыяхметова,

канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономики производства, Институт управления, экономики и финансов, Казанский (Приволжский) федеральный университет (e-mail: Svetanur-agni@mail.ru)

М.А. Пугачева,

канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры экономики производства, Казанский (Приволжский) федеральный университет (e-mail: marusechka009@mail.ru)

Аннотация. Особенности управления рисками в государственных учреждениях связаны с множеством факторов, таких как специфика деятельности государства, политическое окружение и требования к прозрачности и отчетности. Главная цель такого управления – минимизация возможных потерь и негативных последствий для государства и его населения. В данной статье рассмотрены основные аспекты управления рисками в государственных учреждениях.

Abstract. The specifics of risk management in public institutions are associated with many factors, such as the specifics of government activities, the political environment and the requirements for transparency and accountability. The main purpose of such management is to minimize possible losses and negative consequences for the state and its population. This article discusses the main aspects of risk management in public institutions.

Ключевые слова: государственные учреждения, риск, риск-менеджмент, управление рисками, факторы рисков.

Keywords: government agencies, risk, risk management, risk management, risk factors.

Любая деятельность, которой занимаются юридические лица, всегда подвержена риску. «Управление рисками предполагает понимание, анализ и устранение рисков для обеспечения достижения организациями своих целей. Поэтому она должна быть пропорциональна сложности и типу организации» [1]. Риск-менеджмент является мощнейшим инструментом увеличения эффективности работы, как коммерческой организации, так и организаций государственного сектора. Если в коммерческом секторе риск-менеджмент явление далеко не новое, то в государственном секторе находится на этапе развития.

Управление рисками в государственных учреждениях имеет свои особенности и специфику, отличающиеся от коммерческих организаций, поскольку государственные учреждения несут особую ответственность перед обществом и гражданами и обязаны соблюдать законы и нормативы, включая антимонопольное, антикоррупционное, и другие законодательные требования, что влияет на их стратегии управления рисками. Решения по управлению рисками в государственных учреждениях могут быть подвержены политическому влиянию и затрагивать интересы различных политических групп и стейкхолдеров, а результаты управления рисками в государственных

учреждениях должны способствовать достижению общественного блага, социального развития и улучшению качества жизни граждан. Деятельность и решения государственных учреждений обычно подвергаются публичному контролю и прозрачности, что требует особого внимания к отчетности и коммуникациям о рисках. При этом государственные учреждения зачастую ограничены бюджетными и кадровыми ресурсами, что может затруднять эффективное управление рисками. В целом, государственные учреждения должны учитывать указанные особенности при разработке своих стратегий и планов управления рисками, уделяя особое внимание социально-значимым аспектам, обеспечению прозрачности деятельности и соблюдению законодательства. Следовательно, главная цель управления рисками в государственных учреждениях - обеспечить эффективное и ответственное управление для достижения целей общественного блага и удовлетворения потребностей общества.

Отличия в управлении рисками между коммерческими организациями и государственными учреждениями обусловлены тем, что коммерческие организации обычно ориентированы на получение прибыли и увеличение стоимости акций, в то время как государственные учреждения чаще

всего стремятся к достижению общественных целей и обеспечению благосостояния граждан. Риск убытков в коммерческих организациях связан с финансовыми потерями и уменьшением доли рынка, в то время как для государственных учреждений риском может являться утрата доверия граждан, бюджетные просрочки и недостаточное исполнение обязательств перед обществом. В государственных учреждениях управление рисками может также включать в себя аспекты общественной безопасности, социального равенства, экологической устойчивости и другие общественно-значимые факторы. Необходимо отметить, что хотя некоторые принципы управления рисками могут быть общими для коммерческих и государственных организаций, все же специфика целей, среды и контекста деятельности обуславливает определенные различия в подходах к управлению рисками в этих типах организаций.

Следует отметить, что наиболее важными направлениями в процессе управления рисками государственного учреждения являются:

- классификация рисков сектора государственного управления, а также выделение специфических нефинансовых рисков государственной службы, в силу большой ответственности у лиц, принимающих решения;
- определение специфики рисков российского сектора государственного управления, выявление наиболее весомых рисков событий;
- построение тестовой модели управления рисками, учитывающей российские реалии в организациях сектора государственного управления, которая включает в себя этапы выявления рисков, их оценки и управления.

Исследование специфики деятельности государственных учреждений позволило авторам выделить характерные для них риски (таблица 1).

Таблица 1

Риски государственных учреждений

Риски	Характеристика
Политические	- изменения в законодательстве и государственной политике, которые могут повлиять на деятельность; - потенциальная нестабильность в правительстве, что может привести к смене курса и приоритетов в деятельности госучреждения
Финансовые	- недостаточное финансирование, что может затруднить выполнение функций и обязанностей госучреждением - непредвиденные бюджетные сокращения, которые могут привести к сокращению персонала или программ
Управленческие	- недостаточная квалификация персонала или неэффективное управление ресурсами; - коррупционные риски и недостатки в управлении процессами и процедурами
Информационные	- утечка конфиденциальной информации или нарушение кибербезопасности; - недостаточная защита данных и информационных систем
Репутационные	- скандалы, коррупционные дела или другие негативные события, которые могут негативно отразиться на репутации госучреждения и доверии общественности

Источник: составлено авторами

Для министерств и других государственных учреждений актуальными являются риски нарушения антимонопольного законодательства, которые могут быть обусловлены отсутствием

конкуренции, ограничениями в законодательстве, недостаточным пониманием законодательства, конфликтами интересов, а также отсутствием контроля и мониторинга (таблица 2).

Таблица 2

Причины нарушения антимонопольного законодательства государственными учреждениями

Причина	Пояснение
Отсутствие конкуренции	Государственные учреждения, особенно монополисты в определенной области, могут не испытывать достаточного давления конкуренции, что создает условия для нарушения антимонопольных законов
Ограничения в законодательстве	Некоторые государственные учреждения могут пользоваться особыми привилегиями или иметь ограничения, установленные законодательством, что может привести к искажению конкуренции на рынке
Недостаточное понимание законодательства	Сотрудники государственных учреждений могут недостаточно осведомлены о требованиях антимонопольного законодательства или не оценивать риски нарушения
Конфликт интересов	В некоторых случаях интересы государственных учреждений могут пересекаться с интересами рыночных участников, что может привести к ситуациям нарушения антимонопольных норм
Отсутствие контроля и мониторинга	Недостаточное внутреннее управление и контроль за соблюдением антимонопольного законодательства в государственных учреждениях может способствовать рискам нарушений

Источник: составлено авторами

Деление риска на уровни - высокий, существенный и низкий - является методом оценки и классификации рисков по степени их влияния и вероятности возникновения:

1. Высокий риск:

- характеризуется высокой степенью влияния на цели и задачи организации, а также высокой вероятностью возникновения;

- может негативно повлиять на финансовое состояние, репутацию, безопасность и другие ключевые аспекты деятельности организации;

- требует срочного вмешательства и разработки стратегии по снижению риска до приемлемого уровня.

2. Существенный риск:

- имеет среднюю степень влияния на цели и задачи организации, среднюю вероятность возникновения;

- может потребовать значительных усилий для управления и снижения риска;

- требует внимания и ресурсов для предотвращения негативных последствий.

3. Низкий риск:

- характеризуется незначительным влиянием на цели и задачи организации, низкой вероятностью возникновения;

- обычно требует минимальных усилий по управлению;

- может быть принят или отклонен без значительных последствий для организации.

На наш взгляд, такое деление позволяет государственным учреждениям определить, на какие риски следует в первую очередь обратить внимание и какие меры принять для их снижения или управления. Понимание уровня риска помогает выделить наиболее критические аспекты деятельности и принять эффективные меры по обеспечению устойчивости и успеха государственного учреждения.

Исходя из вышеприведенного разделения рисков на уровни, отметим, что высокий уровень риска нарушения антимонопольного законодательства возникает при осуществлении государственными учреждениями монопольной деятельности, закупке товаров, работ и услуг для обеспечения государственных нужд, а также лицензировании и регулировании сфер деятельности, а низкий уровень риска возникает при рассмотрении обращений физических и юридических лиц (рисунок 1).



Рис. 1. Оценка рисков нарушения антимонопольного законодательства государственными учреждениями

Источник: составлено авторами

Если государственное учреждение является монополистом на рынке или занимает доминирующее положение, существует высокий риск злоупотребления своим положением и ограничения конкуренции.

При проведении государственных закупок возможны нарушения законодательства о конкуренции, такие как дискриминация участников торгов, сговор и прочие антимонопольные нарушения.

При выдаче и контроле за лицензиями, разрешениями и регулированием отраслей экономики, государственные учреждения могут столкнуться с рисками нарушения антимонопольного законодательства.

Установление цен и тарифов государственными учреждениями без соблюдения конкурентных принципов может привести к нарушениям антимонопольных норм.

Если государственное учреждение участвует в коммерческой деятельности или взаимодействует с частными компаниями, существует риск нарушения антимонопольного законодательства.

Применительно к государственным программам «негативное влияние рисков выражается в нереализации отдельных параметров программы, недостижении плановых значений в установленные сроки и в пределах установленных ресурсов» [2].

Нарушение антимонопольного законодательства для министерств и других государственных учреждений может иметь серьезные последствия, включая:

1. Финансовые штрафы: министерства могут быть облагаемы штрафами за нарушение антимонопольных законов. Размер штрафа зависит от тяжести нарушения и может быть значительным, поэтому это может негативно отразиться на бюджете учреждения.

2. Судебные иски: в случае нарушения антимонопольного законодательства, министерства могут столкнуться с судебными исками со стороны других участников рынка, потерпевших от недобросовестных действий.

3. Утрата репутации: нарушение антимонопольных законов может повлечь за собой плохую репутацию для министерства как для государственного органа, что может привести к утрате доверия у граждан и рыночных участников.

4. Изменение в деятельности: в случае доказанного нарушения антимонопольных законов, министерства могут быть вынуждены изменить свою деятельность, отказаться от некоторых практик или программ, которые способствовали нарушению.

5. Потеря льгот или привилегий: в некоторых случаях нарушение антимонопольного законодательства может привести к потере особых прав или льгот, которые имелись у министерства в соответствии с законодательством.

Для предотвращения этих последствий министерства должны соблюдать законы о

конкуренции, проводить адекватное обучение сотрудников, внедрять эффективные системы контроля и мониторинга, а также сотрудничать с антимонопольными органами для соблюдения норм законодательства и предотвращения нарушений.

Следовательно, для снижения рисков нарушения антимонопольного законодательства государственные учреждения должны проводить обучение сотрудников, улучшать внутренние процессы контроля и мониторинга, соблюдать принципы конкуренции и прозрачности в своей деятельности. Кроме того, важно устанавливать эффективные механизмы реагирования на возможные нарушения и соблюдать законодательные требования в области конкуренции. Одним из способов снижения риска нарушения антимонопольного законодательства для государственных учреждений является разработка и реализация эффективных антикоррупционных и антимонопольных политик, обучение сотрудников правилам конкуренции, а также усиление контроля и мониторинга за деятельностью учреждения.

В целом, подходы к управлению рисками в государственных учреждениях должны включать в себя ряд аспектов:

1. Следует проводить регулярную оценку рисков, связанных с деятельностью государственного учреждения. Для этого необходима разработка и применение специальных методик, которые позволят выявить потенциальные угрозы и определить пути их предотвращения или минимизации последствий.

2. Управление рисками в государственных учреждениях должно основываться на принципе системности и комплексной оценки. Это означает, что риски должны рассматриваться в контексте всей организации, учитывая взаимосвязи и взаимодействия между различными подразделениями и процессами.

3. Необходимо учитывать особенности государственных учреждений, такие как наличие ограниченных бюджетных средств и сложности в принятии решений.

4. Важно обеспечить прозрачность, ответственность и участие всех заинтересованных сторон в управлении рисками в государственных учреждениях.

При управлении рисками в государственном секторе следует применять специальные методы и инструменты.

Анализ риска должен проводиться ежеквартально, в динамике и основываться на единых принципах проведения. Под оценкой риска

понимается определение величины отклонения фактических значений показателей от оптимальных.

Так, необходимо составление карты рисков, которая позволяет идентифицировать потенциальные угрозы и определить меры по их предотвращению. В рамках этого инструмента проводится анализ внешней и внутренней среды учреждения, выявляются потенциальные риски, а также определяются их вероятность и возможные последствия.

Кроме того, следует проводить SWOT-анализ (предмет анализа - сильные и слабые стороны, возможности, угрозы). Анализ сильных и слабых сторон относится к внутренней оценке: состояние системы государственного управления, законодательные ограничения, развитость соответствующих институтов, уровень кадрового, информационного обеспечения управления, политические противоречия и конфликты по оценке общественных проблем и т.д., PEST-анализ (бизнес, политический, экономический, социальный, технологический) и PESTLE-анализ (политический, экономический, социальный, технологический, юридический, экологический). PESTLE-анализ с позиции государственного управления целесообразно расширить до STEEPLED-анализа добавлением к параметрам PESTLE также образовательного и демографического анализа [3].

Важным методом управления рисками является разработка и реализация стратегии управления рисками. В рамках данного метода определяются цели и приоритеты, связанные с рисками, а также разрабатываются планы и механизмы их достижения. Важным элементом стратегии является назначение ответственных лиц. В государственных учреждениях достаточно широко применяется метод управления рисками, основанный на использовании инструкций, процедур и правил. Этот метод предполагает разработку специальных регламентов, которые определяют порядок действий в случае возникновения рискованных ситуаций.

С целью совершенствования управления рисками в государственных учреждениях следует разработать специальную систему управления рисками, в которой будут собраны все необходимые процессы и процедуры, важно определить ответственных лиц, принять во внимание законодательные требования к рассматриваемому процессу.

При модернизации структур органов власти к условиям неопределенности и риска следует учитывать следующее:

1. Система управления рисками не является статичной. Для обеспечения эффективности защиты, она должна постоянно совершенствоваться, подстраиваться под изменяющиеся условия функционирования объектов управления.

2. Система управления рисками уникальна в каждом конкретном случае, для каждого объекта и не может быть скопирована и тиражирована.

3. Система управления рисками требует постоянных поэтапных ресурсных вложений, обеспечивающих ее создание и поддержание в процессе функционирования [4].

Таким образом, в государственных учреждениях при управлении рисками следует учитывать специфику работы учреждений, осуществлять комплексную оценку рисков и обеспечивать прозрачность всего процесса. Для снижения рисков государственные учреждения должны эффективно управлять своей деятельностью, соблюдать законодательство, развивать кадровый потенциал, обеспечивать прозрачность и открытость в своей работе. Также важно иметь механизмы мониторинга и контроля за рисками и их последствиями.

Библиографический список:

1. Холикова Г.М. Управление рисками в организации на современном этапе // Крымский научный вестник. – 2019. - №4(25). – С.55-62.
2. Тебякин А.А., Шевченко М.В. Управление рисками реализации государственных программ Российской Федерации: теоретические подходы к решению проблемы // Экономическая безопасность. – 2020. – Том 3. – № 1. – С. 31-40
3. Петухова К. А. Система управления рисками в государственном секторе: тенденция или необходимость? // Государственное и муниципальное управление в XXI веке: теория, методология, практика. -2013. - №8. -URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistema-upravleniya-riskami-v-gosudarstvennom-sektore-tendentsiya-ili-neobhodimost>
4. Шедько Ю.Н., Власенко М.Н., Дронов А.П. Управление в органах власти и государственных корпорациях в условиях неопределенности и риска // Вестник Евразийской науки. -2019. -№4. -URL: <https://esj.today/PDF/23ECVN419.pdf> (дата обращения 20.03.2024).