

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2024, Том 16, № s1 / 2024, Vol. 16, Iss. s1 <https://esj.today/issue-s1-2024.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/21FAVN124.pdf>

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Абдуганиев, А. А. Риск-ориентированный контроль деятельности организации / А. А. Абдуганиев // Вестник евразийской науки. — 2024. — Т. 16. — № s1. — URL: <https://esj.today/PDF/21FAVN124.pdf>

**For citation:**

Abduganiev A.A. Risk-based control of the organization's activities. *The Eurasian Scientific Journal*. 2024; 16(s1): 21FAVN124. Available at: <https://esj.today/PDF/21FAVN124.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

УДК 338

**Абдуганиев Аъзам Абдукаххор угли**

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия  
E-mail: [abduganiev\\_azam@mail.ru](mailto:abduganiev_azam@mail.ru)

*Научный руководитель:* **Кеворкова Жанна Аракеловна**

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия  
Доктор экономических наук, профессор  
E-mail: [ZHKevorkova@fa.ru](mailto:ZHKevorkova@fa.ru)

## **Риск-ориентированный контроль деятельности организации**

**Аннотация.** В настоящей работе представлен анализ риск-ориентированного контроля в деятельности современных организаций, с акцентом на его значимость в текущих нестабильных условиях и постоянно меняющихся внешних вызовов. Автор подробно рассматривает актуальность риск-ориентированного контроля в контексте современных экономических, политических и социальных реалий, таких как инфляционные процессы, геополитическая нестабильность и экономические санкции, подчеркивая, как эти факторы повышают значимость риск-ориентированного подхода в управлении организациями. В работе представлена детальная методология внедрения риск-ориентированного контроля, включая разработку концепции, стратегии, а также применение и анализ эффективности контроля на практике. Автор подчеркивает важность интеграции управления рисками в корпоративную культуру и бизнес-процессы организации, а также обращает внимание на проблемы и пробелы, возникающие при внедрении риск-ориентированного контроля. Рассмотрены такие проблемы, как сопротивление изменениям со стороны персонала, нехватка квалифицированных специалистов, технологические вызовы и сложности в оценке эффективности системы. Автор предлагает комплекс рекомендаций для повышения эффективности риск-ориентированного контроля, включая разработку критериев эффективности, количественных и качественных метрик, проведение обучающих программ и коммуникационных кампаний для повышения осведомленности и вовлеченности сотрудников. Особое внимание уделено технологическому аспекту внедрения системы управления рисками, подчеркивая необходимость выбора подходящих технологий, их интеграции в существующие бизнес-процессы и обеспечения безопасности данных. В заключительной части статьи автор делает вывод о значении риск-ориентированного контроля для повышения управленческой эффективности и конкурентоспособности организаций в условиях современной экономики. Подчеркивается, что успешное внедрение и функционирование системы управления рисками требует не только

технических и финансовых ресурсов, но и осознанного подхода к управлению изменениями в корпоративной культуре и структуре организации.

**Ключевые слова:** риск-ориентированный контроль; управление рисками; организационная эффективность; финансовые риски; корпоративное управление; аудит рисков; стратегическое планирование; анализ рисков

## Введение

Актуальность темы обусловлена неотделимостью современного корпоративного управления от развитых систем контроля, что должны учитывать постоянно меняющиеся риски. На наш взгляд, общемировая нестабильность за последнее время подталкивает участников рынка ко все более эффективному управлению рисками с целью достижения устойчивости и развития организации. Рассмотрение риск-ориентированного контроля через призму различных подходов и методик позволяет выявить оптимальные стратегии управления внутренними и внешними рисками.

Не менее важное значение в связи с тем приобретает и анализ рисков в контексте финансовой стабильности и стратегического планирования. Исследование этой проблематики, соответственно, способствует пониманию того, как инновации в области риск-ориентированного контроля могут влиять на общую эффективность и конкурентоспособность организаций.

Целью исследования является разработка рекомендаций по оптимизации процессов риск-ориентированного контроля для повышения эффективности организационной деятельности.

Объектом исследования является риск-ориентированный контроль в деятельности организации.

Предметом исследования являются методы и подходы к риск-ориентированному контролю в различных организациях.

## 1. Методы и материалы

При написании использовались следующие методы: обобщение, сравнительный анализ, индукция, анализ научной и деловой литературы.

Для достижения цели работы были поставлены следующие задачи:

- проанализировать существующие подходы к риск-ориентированному контролю за деятельностью организации;
- определить проблемы и пробелы в существующих подходах с учетом текущих экономических реалий;
- предложить рекомендации для совершенствования системы риск-ориентированного контроля за деятельностью организации.

Исследование основывается на теоретических и методологических положениях, разработанных отечественными авторами по тематике управления рисками и управлению организациями.

Теоретические и методологические аспекты риск-ориентированных подходов к контролю за деятельностью организации раскрыты по трудам Ж.А. Кеворковой [1], Т.Н. Кузьминовой [2], В.Э. Керимова [3], С.Э. Алиева [4], А.А. Пешковой [5], В.С. Ерш [6], Н.Ю. Гущиной [7], Г.Х. Устиновой [8] и Ю.С. Сергеевой [9].

Информационной базой исследования послужили научные труды отечественных и зарубежных ученых, аналитические исследования зарубежных организаций, а также Интернет-ресурсы.

## 2. Результаты и обсуждения

Наступившее новое десятилетие XXI в. ежегодно демонстрирует миру и бизнесу, в частности, все более новые угрозы и вызовы: усиление эпидемиологических факторов, разгон инфляции в большинстве стран мира, ужесточение денежно-кредитной политики, экспортные ограничения, усиление геополитической нестабильности и другие проблемы в последние годы оказывают прямое влияние на экономические условия, в которых функционируют современные организации. В итоге от компаний постоянно требуется либо пересмотр, либо совершенствование своих стратегий управления рисками, делая именно риск-ориентированный контроль за деятельностью организации наиболее подходящим для корпоративного управления. Обращая внимание на нарастание инфляционных процессов, это влечет за собой изменения в структуре и динамике капитальных затрат, влияя на финансовые результаты компаний. В такой среде, где традиционные финансовые инструменты и методы управления могут оказаться неэффективными, применение риск-ориентированного подхода позволяет минимизировать потенциальные убытки и выявить новые возможности для инвестирования и роста.

Геополитическая нестабильность привела и до сих пор приводит к возникновению новых международных конфликтов, торговым (в том числе санкционным) войнам, что определенно наталкивает компании на более точечный учет внешних рисков, возникновение которых участники рынка не могут контролировать. Из актуальных событий внешнего характера, что негативно сказывается на участниках мирового рынка и те никак на это не могут повлиять, является ситуация в Красном море: из-за атак хуситов на торговые суда грузоперевозки в начале января 2024 года сократились на 90 %, а за период с ноября по декабрь 2023 года мировая торговля из-за этого сократилась на 1,3 %.<sup>1</sup>

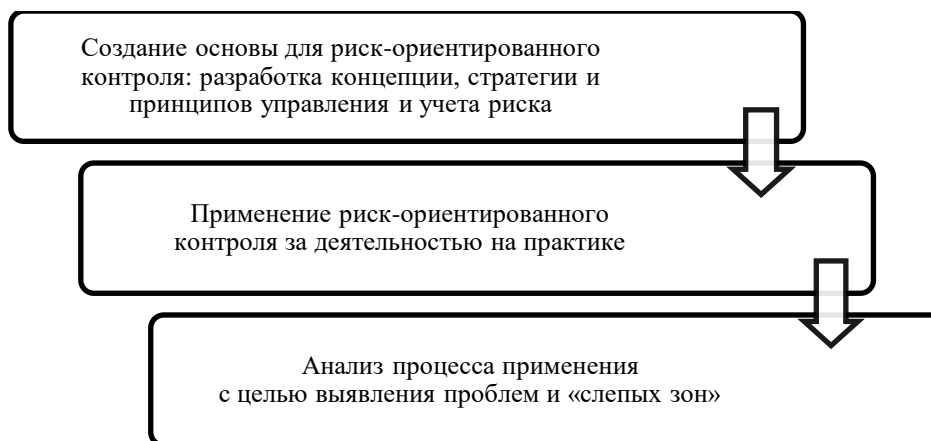
Риск-ориентированный контроль в таких условиях становится инструментом предотвращения потенциальных угроз и средством прогнозирования изменений в бизнес-среде, что будет позволять компаниям своевременно адаптироваться к постоянно-меняющимся реалиям рынка и мира как такового. В первую очередь здесь необходима разработанная под организацию стратегия управления рисками, что будет учитывать изменения в геополитике и способствовать поддержанию устойчивости и конкурентоспособности организаций в условиях неопределенности.

Важность риск-ориентированного контроля также можем обусловить изменениями в регуляторной среде, поскольку ужесточение норм и требований к раскрытию информации о рисках в итоге требует от организаций более прозрачного и систематизированного подхода к управлению рисками. При этом подобный контроль не должен быть «ригидным», а гибким, способным к адаптации и постоянному преобразованию, для понимания сути чего рассмотрим современные подходы к такому виду контроля.

Для начала обратим внимание на общую методологию имплементации подобного контроля в деятельности организации (рис. 1).

---

<sup>1</sup> Cargo volume in the Red Sea collapses // [Электронный ресурс]. — Режим доступа. — URL: <https://www.ifw-kiel.de/publications/news/cargo-volume-in-the-red-sea-collapses/> (дата обращения: 13.01.2024).



**Рисунок 1.** Общая методология выстраивания риск-ориентированного контроля в деятельности организации (составлено автором)

На первой стадии происходит работа по выстраиванию «фундамента» для функционирования контроля, основанного на риске, что будет включать в себя разработку концепции методологии, стратегии использования, а также разработку принципов управления и учета рисков. В данном случае каждая компания может подходить к вопросу индивидуально и разрабатывать основу под свои нужды и специфику операционной деятельности, тем не менее также можно обратиться к теоретическим постулатам относительно управления рисками. К примеру, согласно теории управления рисками, ключевым аспектом является установление четких принципов идентификации рисков, которые должны быть интегрированы в корпоративную культуру и бизнес-процессы организации [9].

В то же время эта стадия может включать в себя разработку системы мониторинга контроля за рисками, что позволит своевременно реагировать на изменения как внутри, так и вне организации с учетом обозначенных степеней рисков. Однако эффективность этого этапа существенно зависит от того, способны ли внутренние специалисты организации осуществить все меры самостоятельно или же потребуются привлечение внешних специалистов, что необходимо учесть в бюджете организации.

На второй же стадии осуществляется непосредственная реализация разработанных стратегий и принципов в операционной деятельности организации. Здесь особое внимание уделяется практическому применению инструментов и методик риск-ориентированного контроля, где также необходимо и постоянное отслеживание действия подобного механизма. Говоря о теоретической составляющей на этой стадии, по теории стратегического управления он может включать в себя интеграцию системы управления рисками в процессы принятия решений, что обеспечивает более глубокое понимание рисков и их воздействия на деятельность организации. Также отмечаем необходимость обязательного взаимодействия всех подразделений организации для координированного и эффективного реагирования на возникающие риски.

Третья же стадия, которая не является заключительной и может привести скорее к возврату к одной из стадий, нацелена на критический анализ и оценку эффективности реализованных мер по управлению рисками. Такая стадия необходима для диагностики проблем, их устранения и дальнейшей адаптации методологии с целью обеспечения его гибкости в изменения внешней среды. Обращаясь к научным подходам, отмечаем необходимость регулярно проводить анализ действующих механизмов контроля, выявлять неэффективные аспекты и «слепые зоны», а также разрабатывать рекомендации по их оптимизации. Сам процесс должен включать в себя количественный и качественный анализ, а также обязательно иметь обратную связь от всех участников процесса управления рисками.

Тем не менее такая достаточно универсальная методика сталкивается с рядом проблем и пробелов при имплементации в текущих условиях. В первую очередь стоит рассмотреть возможное сопротивление изменениям со стороны персонала организации, особенно у тех, кто занят контролем и управлением процессам в организации. Такая методика порою требует существенного пересмотра устоявшихся в компании подходов, в особенности она может привести к перебоям в контроле за эффективностью организации [10]. Помимо этого, необходимо учитывать и особенности корпоративной культуры, поскольку смена принципов контроля может существенно навредить устоявшимся нормам и принципам взаимодействия между сотрудниками.

Другая проблема, что так характерна для современного состояния той же российской экономики, является нехватка и недостаточная подготовка персонала к подобной деятельности. На наш взгляд, выстраивание риск-ориентированного контроля является сложной мультидисциплинарной задачей, требующей глубоких знаний в области финансов, управления, юриспруденции и информационных технологий. Найти специалистов, обладающих всеми необходимыми компетенциями, может быть сложно, особенно для малых и средних предприятий. Тем более даже при наличии квалифицированных сотрудников все еще требуется время и ресурсы для их обучения и адаптации к новым методам работы, что предполагает дополнительное выделение средств на корпоративное обучение [11].

Помимо этого, нельзя игнорировать технологический аспект внедрения и осуществления подобного контроля, ведь сегодня во многом экономическая эффективность бизнеса определяется степенью автоматизации и точности его процессов. Соответственно подобный контроль часто требует внедрения сложных информационных систем для сбора, анализа и управления данными о рисках [12]. Многие организации сталкиваются с трудностями при выборе подходящих технологий, их интеграции в существующие бизнес-процессы и обеспечении безопасности данных. Причем сами по себе такие системы часто требуют значительных начальных инвестиций и постоянных затрат на поддержку и обновление, что может быть проблематично для организаций с ограниченными ресурсами.

Критерии эффективности оценки	Количественные метрики	Качественные показатели
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Снижение частоты и серьезности рискованных событий (инцидентов).</li> <li>• Улучшение реакции на рискованные события (скорость обнаружения и эффективность реагирования).</li> <li>• Повышение уровня осведомленности и компетенций персонала в области риск-менеджмента.</li> <li>• Улучшение интеграции системы риск-менеджмента в общие бизнес-процессы организации.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Коэффициент управления рисками (КУР) = (Снижение затрат от рискованных событий до и после внедрения системы) / Затраты на внедрение и поддержку системы.</li> <li>• Индекс риск-эффективности (IRE) = (Количество успешно предотвращенных рискованных событий / Общее количество идентифицированных рисков) × 100 %.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ отзывов и мнений сотрудников о системе управления рисками (анкетирование, интервью).</li> <li>• Экспертная оценка интеграции системы риск-менеджмента в стратегическое планирование и принятие решений.</li> </ul>

*Рисунок 2. Предлагаемые автором меры по совершенствованию системы оценки эффективности риск-ориентированного контроля в деятельности организации (составлено автором)*

Не последней по важности проблемой является и сама методология оценки эффективности внедрения подобной системы. Оценка эффективности таких систем часто

затруднена из-за нечетко определенных критериев успеха и отсутствия универсальных метрик. Большинство организаций сталкивается с проблемой оценки вклада риск-ориентированного контроля в общую эффективность и устойчивость компании, что может привести к недооценке его значимости и, как следствие, к недостаточным инвестициям в развитие соответствующих систем и процессов.

В качестве разработки рекомендаций предположим то, как можно улучшить методику оценки эффективности риск-ориентированного контроля за деятельностью организации (рис. 2).

Относительно проблематики технологий и их использования в таком типе контроля, отмечаем необходимость с начала провести детальный анализ доступных на рынке систем управления рисками и выбрать ту, которая лучше всего соответствует требованиям бизнеса, учитывая такие факторы, как масштабируемость, интегрируемость, удобство использования и стоимость. После чего также необходимо предусмотреть регулярные обучающие программы для IT-специалистов организации, чтобы поддерживать систему в актуальном состоянии и гарантировать ее эффективную эксплуатацию. В первую очередь, предполагаем, что здесь будут использоваться системы для отслеживания внутренних и внешних рисков.

Кадровый вопрос, в свою очередь, разрезается путь внедрения программ обучения и развития персонала при содействии специалистов в сфере управления рисками. Также предполагаем, как вариацию такой меры, создание системы менторства и коучинга может способствовать более эффективной адаптации сотрудников к новым требованиям и методикам работы. Опытные сотрудники, обладающие знаниями в области управления рисками, могут оказывать поддержку и помощь менее опытным коллегам.

В свою очередь проблема с корпоративной культурой и сопротивлением работников является самой неоднозначной ввиду неясных качественных метрик для оценки проблемы, и здесь полагаем необходимым провести всестороннюю коммуникационную кампанию, направленную на повышение осведомленности сотрудников о значении и преимуществах риск-ориентированного контроля. Компании необходимо продемонстрировать как новая система может облегчить их ежедневную работу и повысить общую эффективность организации. Причем вовлечение сотрудников в процесс разработки и внедрения системы управления рисками может существенно снизить уровень сопротивления. Когда работники принимают участие в принятии решений и видят, что их мнения учитываются, это способствует формированию у них чувства причастности и ответственности за конечный результат.

## Выводы

Методология риск-ориентированного контроля, представленная в работе, включает этапы разработки концепции и стратегии, применения контроля на практике и анализа его эффективности. Нами была отмечена важность интеграции управления рисками в корпоративную культуру и бизнес-процессы для успешной реализации такого подхода. Тем не менее стоит более детальное внимание обращать и на проблемы и пробелы, возникающие при внедрении риск-ориентированного контроля, такие как сопротивление изменениям со стороны персонала, нехватка квалифицированных специалистов, технологические вызовы и сложности в оценке эффективности системы.

В заключении работы предлагаются рекомендации для повышения эффективности риск-ориентированного контроля, включая разработку критериев эффективности, количественных и качественных метрик, а также проведение обучающих программ и коммуникационных кампаний. В первую очередь обозначенные меры направлены на решение выявленных

проблем, улучшение интеграции системы управления рисками в бизнес-процессы и повышение осведомленности сотрудников о преимуществах риск-ориентированного подхода.

Особое внимание уделяется технологическому аспекту внедрения системы управления рисками, поскольку выбор подходящих технологий, их интеграция в существующие бизнес-процессы и обеспечение безопасности данных во многом сегодня определяют степень успешного внедрения и эксплуатации системы. При этом особо акцентируется важность технологической адаптации и поддержки для обеспечения непрерывной и эффективной работы системы.

Кадровая проблематика, связанная с нехваткой и недостаточной подготовкой персонала в области управления рисками, также находит свое отражение в работе. Видим здесь решение в виде программ обучения и развития персонала, создания системы менторства и коучинга, что способствует эффективной адаптации сотрудников к новым методам работы и повышает их профессиональную компетентность в данной области. Также и преодоление сопротивления изменениям со стороны работников является одной из основных проблем при внедрении риск-ориентированного контроля. Отмечаем, что информационные кампании, направленные на повышение осведомленности персонала о значении и преимуществах новой системы, а также активное вовлечение сотрудников в процесс разработки и внедрения системы, могут существенно снизить уровень сопротивления и способствовать успешной интеграции нововведений в организационную структуру.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Кеворкова, Ж.А. Риск-ориентированный подход в контрольно-надзорной деятельности / Ж.А. Кеворкова, М.В. Мананкина // Бухгалтерский учет и налогообложение в бюджетных организациях. — 2020. — № 6. — С. 24–29. — EDN GTZNIZ.
2. Кузьминова, Т.Н. Риск-ориентированный бизнес и оценка рисков / Т.Н. Кузьминова, Е.З. Макеева // Актуальные проблемы управления экономикой и финансами транспортных компаний: сборник трудов Национальной научно-практической конференции. Том I. — Москва: Арт-Бизнес-Центр, 2016. — С. 81–88. — EDN WJLXNB.
3. Керимов, В.Э. Организация управления рисками на основе системы «комплаенс-контроля» / В.Э. Керимов // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2014. — № 3. — С. 42–46. — EDN RZMSWZ.
4. Алиева, С.Э. Антикризисное управление рисками в организации / С.Э. Алиева // Вестник научных конференций. — 2020. — № 3-2(55). — С. 23–25. — EDN MHTTOS.
5. Пешкова, А.А. Риск-ориентированный подход в налоговой сфере / А.А. Пешкова, А.М. Кабешева // Генезис экономических и социальных проблем субъектов рыночного хозяйства в России. — 2019. — № 13. — С. 74–77. — EDN KKUVQY.
6. Ерш, В.С. Идентификация рисков как элемент системы управления рисками в организации / В.С. Ерш, И.А. Новиков // Международный журнал информационных технологий и энергоэффективности. — 2021. — Т. 6, № 1(19). — С. 14–22. — EDN APYHXB.

7. Гущина, Н.Ю. Оценка финансовых рисков организации и разработка стратегии управления рисками / Н.Ю. Гущина, И.А. Самойленко // Современная экономика: актуальные вопросы, достижения и инновации: сборник статей XXXIV Международной научно-практической конференции, Пенза, 05 февраля 2020 года. — Пенза: «Наука и Просвещение» (ИП Гуляев Г.Ю.), 2020. — С. 164–168. — EDN GPKPXW.
8. Устинова, Г.Х. Влияние финансовых рисков на деятельность организации / Г.Х. Устинова // Наука XXI века: актуальные направления развития. — 2020. — № 2-2. — С. 89–95. — EDN KNIWSX.
9. Сергеева, Ю.С. Управление рисками в организациях малого и среднего бизнеса в условиях кризиса, вызванного пандемией COVID-19 / Ю.С. Сергеева // Инновационная деятельность. — 2020. — № 4(55). — С. 115–129. — EDN QKABGT.
10. Лапина, М.А. Теоретико-правовые аспекты управления рисками / М.А. Лапина // Государство и право. — 2015. — № 2. — С. 35–44. — EDN TMGFST.
11. Юсупова, М.Д. Управление рисками внешне экономической деятельности предприятия / М.Д. Юсупова // Вестник Чеченского государственного университета имени А.А. Кадырова. — 2021. — № 1(41). — С. 66–72. — DOI 10.36684/chesu-2021-41-1-66-72. — EDN ZSOOOZ.
12. Хитрова, Е.М. Организация контроля в системе управления рисками компании / Е.М. Хитрова, Г.В. Юсупова // Управленческий учет. — 2021. — № 6-1. — С. 76–83. — EDN KUNTBM.

**Abduganiev Azam Abdukakhhor ugli**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia  
E-mail: [abduganiev\\_azam@mail.ru](mailto:abduganiev_azam@mail.ru)

*Academic adviser:* **Kevorkova Zhanna Arakelovna**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia  
E-mail: [ZHKevorkova@fa.ru](mailto:ZHKevorkova@fa.ru)

## **Risk-based control of the organization's activities**

**Abstract.** This paper presents an analysis of risk-based control in the activities of modern organizations, with an emphasis on its significance in the current unstable conditions and constantly changing external challenges. The author examines in detail the relevance of risk-based control in the context of modern economic, political and social realities, such as inflation processes, geopolitical instability and economic sanctions, emphasizing how these factors increase the importance of a risk-based approach in the management of organizations. The work presents a detailed methodology for implementing risk-based control, including the development of a concept, strategy, as well as the application and analysis of the effectiveness of control in practice. The author emphasizes the importance of integrating risk management into an organization's corporate culture and business processes, and also draws attention to the problems and gaps that arise when implementing risk-based controls. Problems such as resistance to change on the part of personnel, lack of qualified specialists, technological challenges and difficulties in assessing the effectiveness of the system are considered. The author offers a set of recommendations for increasing the effectiveness of risk-based control, including the development of performance criteria, quantitative and qualitative metrics, conducting training programs and communication campaigns to increase employee awareness and involvement. Particular attention is paid to the technological aspect of implementing a risk management system, emphasizing the need to select appropriate technologies, integrate them into existing business processes and ensure data security. In the final part of the article, the author concludes about the importance of risk-based control for increasing managerial efficiency and competitiveness of organizations in the modern economy. It is emphasized that the successful implementation and operation of a risk management system requires not only technical and financial resources, but also a conscious approach to managing changes in the corporate culture and structure of the organization.

**Keywords:** risk-based control; risk management; organizational effectiveness; financial risks; corporate governance; risk audit; strategic planning; risk analysis