

УДК 332.1

DOI: 10.17586/2310-1172-2026-19-1-82-93

Научная статья

Язык статьи – русский

Проактивное управление рисками бюджетным и автономным учреждениями при осуществлении деятельности, финансируемой за счет субсидий на выполнение государственного (муниципального) задания

Канд. экон. наук, доцент **Мартыненко О.В.** martynenko@igps.ru

Канд. экон. наук **Полещук С.М.** sv.poleshchuk@gmail.com

Канд. экон. наук, доцент **Печеневская М.А.** pechenevskaja76@mail.ru

Санкт-Петербургский университет Государственной противопожарной службы Министерства чрезвычайных ситуаций России имени Героя Российской Федерации генерала армии Е.Н. Зиничева, Россия, Санкт-Петербург

Канд. экон. наук **Матершева В.В.** matersheva@mail.ru

Воронежский государственный университет, Россия, г. Воронеж

Актуальность исследования обусловлена потребностью имплементировать проактивное управление рисками в регулирование деятельности бюджетных и автономных учреждений, ввиду присутствия в их деятельности постоянных изменений и перемен, влекущих за собой негативные финансовые последствия. Происходящие изменения требуют разработки адаптивных стратегий для минимизации рисков и обеспечения экономической устойчивости. Одной из составляющих таких стратегий выступает проактивное управление рисками, которые являются предметом исследования. Цель исследования – разработка положений по внедрению проактивного управления рисками для учреждений и выдача практических рекомендаций по ее применению. Объектами исследования выступают процессы управления учреждениями. В исследовании использованы следующие методы исследования: наблюдение, обобщение, анализ и синтез, индукция и дедукция, систематизация данных, сравнительный и логический анализ, организационное моделирование, табличное и графическое представление данных, а также структурно-функциональный метод. Суть эксперимента заключается в моделировании ситуации, при которой анализируется, может ли применяемый проактивный подход минимизировать риски. Результаты эксперимента должны подтвердить идею о том, что проактивное управление позволяет митигировать риски в управлении учреждениями и способствует эффективному расходованию бюджета. Результаты исследования рекомендованы к применению в процессе управления бюджетными и автономными учреждениями.

Ключевые слова: проактивное управление, риски, субсидии на выполнение государственного (муниципального) задания, бюджет, бюджетное учреждение, автономное учреждение, финансово-бюджетная сфера, карта рисков, нецелевое расходование средств, управление в учреждении, меры реагирования на риски.

Ссылка для цитирования:

Мартыненко О.В., Полещук С.М., Печеневская М.А., Матершева В.В. Проактивное управление рисками бюджетным и автономным учреждениями при осуществлении деятельности, финансируемой за счет субсидий на выполнение государственного (муниципального) задания// Научный журнал НИУ ИТМО. Серия «Экономика и экологический менеджмент». 2026. № 1. С. 82-93. DOI: 10.17586/2310-1172-2026-19-1-82-93.

Scientific article

Article in Russian

Proactive risk management by budgetary and autonomous institutions in the implementation of activities financed by subsidies for the implementation of state (municipal) tasks

Ph.D. **Martynenko O.V.** martynenko@igps.ru

Ph.D. **Poleshchuk S.M.** sv.poleshchuk@gmail.com

Ph.D. **Pechenevskaya M.A.** pechenevskaja76@mail.ru

Saint-Petersburg University of State Fire Service of Emercom of Russia, Russia, St. Petersburg

Ph.D. **Matersheva V.V.** matersheva@mail.ru

Voronezh State University, Russia, Voronezh

The relevance of this study stems from the need to implement proactive risk management in the regulation of budgetary and autonomous institutions, given their constant changes and shifts that entail negative financial consequences. These ongoing changes require the development of adaptive strategies to minimize risks and ensure economic sustainability. One component of such strategies is proactive risk management, which is the subject of this study. The objective of this study is to develop regulations for the implementation of proactive risk management for institutions and to provide practical recommendations for its application. The objects of this study are the institutions' management processes. The following research methods were used: observation, generalization, analysis and synthesis, induction and deduction, data systematization, comparative and logical analysis, organizational modeling, tabular and graphical data presentation, and the structural-functional method. The essence of the experiment is to simulate a situation in which the ability of the applied proactive approach to minimize risks is analyzed. The results of the experiment should confirm the idea that proactive management helps mitigate risks in institutional management and promotes efficient budget spending. The study's findings are recommended for use in the management of public and autonomous institutions.

Keywords: proactive management, risks, subsidies for the implementation of state (municipal) tasks, budget, budgetary institution, autonomous institution, financial and budgetary sphere, risk map, misuse of funds, management in the institution, risk response measures.

For citation:

Martynenko O.V., Poleshchuk S.M., Pechenevskaya M.A., Matersheva V.V. Proactive risk management by budgetary and autonomous institutions in the implementation of activities financed by subsidies for the implementation of state (municipal) tasks. *Scientific journal NRU ITMO. Series «Economics and Environmental Management»*. 2026. № 1. P. 82-93. DOI: 10.17586/2310-1172-2026-19-1-82-93.

Введение

Риск – это характеристика современного мира, присущая различным его участникам. Так, риску подвергаются обычные люди – к примеру, в связи с заболеваниями, смертью или увольнением; компании – из-за колебаний рыночной конъюнктуры, действий контрагентов и иных факторов; государства – при снижении цен на нефть, структурных экономических изменениях, дефиците бюджета и так далее; а также глобальная экономика – в случае мировых финансовых кризисов, появления новых направлений развития и других глобальных процессов.

Классическое управление рисками долгое время строилось на реакции: увидели проблему – устранили её. Однако такая стратегия неэффективна в современном мире высоких скоростей и постоянных перемен, более того, подобная стратегия опасна, если речь идет об осуществлении организациями деятельности, финансируемой из государственного (муниципального) бюджета. Ключевым и определяющим фактором классического управления рисками для таких организаций выступают проверки Счетной палаты России, Федерального казначейства, целью которых и является установление соблюдения законности расходования средств бюджета, но при таких обстоятельствах разбор происходит уже с возникшим ущербом, а не с его предупреждением в будущем.

В настоящей статье мы сосредоточимся на исследовании рисков, возникающих у бюджетных и автономных учреждений при осуществлении своей основной деятельности, то есть деятельности, ради которой они были созданы, и попытаемся с помощью такого подхода как проактивное управление рисками [1] сформировать карту рисков, которая впоследствии может служить одним из основополагающих инструментов для легитимного формирования и исполнения государственного (муниципального) задания.

Методы и материалы

Исследование базируется на применении универсальных и специализированных исследовательских методов, включая наблюдение, обобщение, анализ и синтез, индуктивный и дедуктивный подходы, упорядочивание данных, сопоставление и логический разбор, построение организационных моделей, проведение экспертных оценок, визуализацию результатов в таблицах и графиках, а также использование структурно-функционального анализа.

Теоретической основой материала для исследования послужили труды представителей классических и современных отечественных и зарубежных научных школ в таких научных областях, как управление рисками, проактивное управление, функционирование субъектов в изменяющихся условиях, риски, цифровые технологии.

Информационной основой материала для исследования выступили данные Министерства финансов Российской Федерации, Федерального казначейства, нормативно-правовые акты и справочные документы, статистический и аналитический материал, судебная практика, публикации в научных и научно-практических изданиях.

Проактивное управление рисками как парадигма современного подхода к управлению деятельностью государственного (муниципального) учреждения

Развитию проактивного управления способствует использование цифровых технологий, в частности обработка больших данных, внедрение искусственного интеллекта, автоматизация процесса принятия управленческих решений. Таким образом, проактивное управление направлено на устранения причин негативных событий, поэтому вероятность их возникновения можно минимизировать, если своевременно выявлять и оценивать риск. Если говорить кратко, то по своей сути – это управление на опережение [2].

Сегодня миропорядок становится все сложнее и изменчивее. Экономические кризисы, санкционная политика, природные катаклизмы, кибератаки происходят чаще и приносят больше ущерба. Все эти события напрямую касаются государства и влияют через проводимую им экономическую и бюджетную политику на учреждения, финансирование которых оно осуществляет. При этом неопределенность и непредвиденность происходящих событий образуют отдельный кластер проблем как в экономике страны, так и в ее бюджете.

Основной пул изменений, значительно влияющих на экономическую ситуацию в России в настоящее время, включает следующие ключевые направления:

➤ колебания цен на нефть и энергоносители – так как доходы бюджета значительной частью зависят от экспорта нефти и газа, любые изменения в ценах на эти ресурсы напрямую влияют на размер доходов и расходы государственного бюджета.

➤ международные санкции и внешнеэкономическая конъюнктура – ограничения и ограничения доступа к зарубежным рынкам могут снижать поступления или увеличивать расходы, связанные с компенсацией потерь и обеспечением безопасности.

➤ экономическая ситуация внутри страны – рост или падение ВВП, уровень безработицы, инфляция и другие макроэкономические показатели влияют на налоговые поступления и расходы на социальные программы.

➤ демографические изменения – сокращение населения или старение населения требуют увеличения расходов на социальное обеспечение, здравоохранение и пенсии, что влияет на структуру бюджета.

➤ политические решения и инициативы – государственные программы, реформы и приоритеты могут изменять распределение средств, повышая расходы в одних сферах и сокращая их в других.

➤ мировая экономическая ситуация – глобальные кризисы, пандемии и другие глобальные события могут уменьшать доходную часть бюджета и увеличивать расходы на стабилизацию ситуации.

➤ изменения в налоговой политике – введение новых налогов, изменение налоговых ставок или налоговых льгот напрямую отражаются на доходной части бюджета.

Эти факторы требуют постоянного мониторинга и корректировки бюджетной политики для обеспечения финансовой стабильности и выполнения государственных обязательств, в рамках которых и обеспечивается устойчивое государственное финансирование созданных им учреждений.

Также существует обратное влияние государственных учреждений на бюджет, поскольку их деятельность, действия или бездействия могут нанести ущерб финансовым ресурсам страны. Поэтому одной из задач государства является регулярный мониторинг и анализ деятельности таких учреждений с целью предотвращения нарушений и недопущения нецелевого использования бюджетных средств. Эти особенности формируют особый характер отношений между государством и финансируемыми им организациями.

Отягощенность «бюджетным» элементом экономических отношений, возникающих при осуществлении деятельности финансируемыми государством учреждений, среди которых нам особенно интересны бюджетные и автономные учреждения, формирует отдельную группу рисков, связанных с расходованием средств бюджета, а в случае обозначенными видами учреждений – субсидий на выполнение государственного задания. В этой статье мы сосредотачиваемся именно на этих рисках, поскольку считаем, что их негативные последствия имеют системный характер и могут представлять значительную угрозу для управления этими учреждениями.

Если как государство, так и само учреждение не смогут своевременно и эффективно реагировать на возникшие риски, это может привести к необоснованным тратам субсидий. Восстановление таких расходов обычно занимает длительное время, а с учетом инфляционной ситуации такие затраты становятся менее эффективными, так как фактически восполненные средства бюджета в будущем уже не будут соответствовать его расходам и потеряют свою покупательную способность по аналогичным товарам, работам, услугам. Это подчеркивает необходимость внедрения системного подхода к управлению рисками для обеспечения рационального использования государственных средств и повышения эффективности расходования бюджетных ресурсов.

Немного углубляясь в историю исследуемого подхода управления, стоит отметить, что идея «проактивной» парадигмы управления рисками впервые возникла в теории менеджмента и опиралась на работы по организационной психологии В. Франкла [3]. В контексте содержательной составляющей «проактивность» противопоставляется «реактивности». «Реактивное» поведение личности или организации проявляется в ответной реакции на произошедшее событие или риск, что приводит к изменению планов. Эта теория

противопоставляется ранее сформулированным подходам, таким как «эконометрическое моделирование» и «идентификация критических рисков» [4].

В этой модели менеджмент организации рассматривается как совокупность накопленных и осознанных действий, являющихся реакцией на прошлые риски, а также обусловленные монополизацией рынков товаров, работ, услуг для таких заказчиков [5].

Подход «идентификации критических рисков» традиционно рассматривается как классический «реактивный» способ управления рисками. В этом подходе организация накапливает опыт реагирования на возникающие риски: сначала выявляет предстоящие угрозы, затем ожидает их проявления и, наконец, принимает меры по их устранению или минимизации.

В отличие от этого, «проактивная» парадигма, предложенная классиками современной теории менеджмента, фокусируется не на содержании и конкретных видах рисков, а на их «источниках». Такой подход предполагает выявление причин и факторов, создающих условия для возникновения рисков, что позволяет предупредить их появление заранее.

Важно отметить, что содержание и виды рисков не являются полностью предопределенными: появляется возможность возникновения новых видов рисков, заранее предусмотреть которые зачастую невозможно. Поэтому проактивное управление подразумевает постоянное отслеживание потенциальных источников риска и адаптацию к новым условиям, что способствует более высокой устойчивости организации.

Ключевое отличие проактивного управления рисками от классического подхода к управлению рисками представлено в табл. 1.

Таблица 1

Отличие проактивного управления рисками от классического подхода к управлению рисками

Критерий	Классический подход к управлению рисками	Проактивный подход к управлению рисками
Фокус	Ликвидация последствий	Предотвращение причин
Действия	По факту наступления события	До наступления события
Цель	Вернуться в нормальное состояние	Остаться в нормальном состоянии
Культура	«Решим, когда случится»	«Что может случиться и как это избежать?» (изменение бюджетного, налогового законодательства и т.п.)
Затраты	Высокие (устранение последствий)	Более низкие (на профилактику)

В целом для государственного управления характерно сочетание проактивной и реактивной стратегий [6]. Тенденция повышенного внимания к необходимости внедрения проактивного управления рисками прослеживается и в целеполагании Министерства финансов Российской Федерации. Так, в Публичной декларации целей и задач Минфина на 2025 [7] год сформулирована цель I. Обеспечение стабильных экономических условий через повышение устойчивости государственных финансов, в описании мероприятий которой представлено помимо проведения бюджетно-налоговой политики в логике бюджетных правил и ориентации приоритетов бюджетной политики на достижение национальных целей развития, также построение эффективной системы управления и профилактики долгосрочных бюджетных и финансовых рисков. Ожидаемый результат от осуществления таких событий в комплексе должен:

- обеспечить долгосрочную устойчивость системы государственных финансов;
- создать условий для устойчивого, динамичного и сбалансированного развития экономики;
- содействовать достижению национальных целей развития.

Кроме того, в рамках осуществления обозначенной цели Публичной декларации целей и задач Минфина на 2025 год планируется дальнейшее развитие системы управления и профилактики бюджетных рисков, включающее как совершенствование методологического аппарата оценки ключевых бюджетных рисков с учетом вероятности их наступления, так и доработку существующей нормативно-правовой базы в целях митигации процентных рисков федерального бюджета.

Вместе с тем, появление риск-ориентированного подхода к проактивному управлению не новшество для целеполагания Минфина, поскольку ранее в 2024 году также в рамках цели I. Обеспечение стабильных

экономических условий и структурная трансформация экономики Публичной деклараций целей и задач Минфина России на 2024 год [8] было также запланировано осуществление мероприятий по эффективной системе управления и профилактики долгосрочных бюджетных и финансовых рисков, в рамках осуществления которого Минфином для достижения результата в виде обеспечения долгосрочной устойчивости системы государственных финансов планировалось дальнейшее развитие системы управления и профилактики бюджетными рисками, включающее как совершенствование методологического аппарата с учетом оценки вероятности их наступления, так и расширение периметра анализируемых рисков (ГЧП, субсидирование процентной ставки, тарифное регулирование и др.).

Резюмируя вышеизложенное, можно сделать вывод, что сложившаяся тенденция позитивным образом складывается на формировании риск-ориентированного подхода в управлении не только государственных органов власти, но и приведет к его внедрению в управление подведомственным им бюджетным и автономным учреждениям, а также выявляется связь этого понятия с основной характеристикой [9]. Вместе с тем, важно, чтобы формирование такого подхода осуществлялось в рамках проактивного управления, поскольку именно ему свойственна митигация рисков.

Для верного формирования проактивного управления рисками в государственных (муниципальных) учреждениях необходимо определиться с его основными принципами, которые включают следующие подходы к анализу ситуации, планированию, коммуникации и развитию:

- анализ данных и прогнозирование, который может также включать проактивный мониторинг (обнаружение закономерностей, корреляция событий) для предсказания рисков [10];
- разработка предупреждающих мер;
- проактивное представление информации и решений.

Важно отметить, что проактивное управление рисками при любых обстоятельствах – это непрерывный процесс, иными словами, постоянный цикл, каждое действие которого уникально и при этом одинаково важно, схематично представлен на рис. 1.



Рис. 1 Непрерывный процесс проактивного управления рисками

Разработка карты рисков

В мае 2025 года Казначейством России утверждена Карта рисков Федерального казначейства в финансово-бюджетной сфере на 2025 год [11] в которой представлено 16 рисков в финансово-бюджетной сфере, а также по каждому из них представлены оценка риска, меры реагирования Федерального казначейства на риски и ожидаемый эффект от реализации мер реагирования.

Представляющие наибольший интерес для целей настоящего исследования риски в финансово-бюджетной сфере перечислены в табл. 2.

Меры реагирования по приведенным рискам являются идентичными и направлены на проведение анализа факторов рисков, систематизацию сведений о лучших практиках объектов контроля, направленных на предотвращение нарушений, оценку необходимости совершенствования законодательства, планирование и осуществление контрольной деятельности, направление докладов о результатах проведенных контрольных мероприятий в Минфин России, рекомендаций объектам контроля и иные меры. Целью всех этих действий является снижение уровня риска.

Представленная карта рисков отличается от карты рисков любой коммерческой организации и в первую очередь в глаза бросается отсутствие рангов и/или степени влияния (по всем рискам одинаковая «1»). Полагаем, что данное обстоятельство скорее определяет государственную позицию Казначейства при проведении контрольных мероприятий объектов контроля в области выявления нарушений, связанных с расходованием бюджета – любое нарушение одинаково плохо.

Таблица 2

Риски в финансово-бюджетной сфере

Риск в финансово-бюджетной сфере	Оценка риска	
	Степень влияния	Вероятность
Предоставление субсидий, включая субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания, с нарушением установленных целей, порядка и (или) условий предоставления субсидий бюджетным и автономным учреждениям, а также расходование средств субсидий бюджетными и автономными учреждениями с нарушением установленных целей, порядка и (или) условий предоставления	1	0,6
Завышение начальной (максимальной) цены контракта, цены контракта, заключаемого с единственным поставщиком (подрядчиком, исполнителем), начальной суммы цен единиц товара, работы, услуги	1	0,7
Осуществление приемки и оплаты непоставленных товаров, невыполненных работ, неоказанных услуг, а также несоответствующих условиям государственных контрактов и контрактов (договоров), заключаемых в целях исполнения указанных государственных контрактов (договоров)	1	0,6
Неверное отражение в учете фактов хозяйственной жизни	1	0,5
Недостоверность бухгалтерской (финансовой) отчетности	1	0,5

Также следует отметить, что с точки зрения целей проактивного управления рисками необходимо разработать систему ранжирования рисков. Это обусловлено тем, что полностью избежать возможных нарушений не всегда возможно. Однако в рамках проактивного подхода можно попытаться минимизировать ущерб от реализации риска, правильно расставляя приоритеты в управлении и ресурсах. Такой систематизированный подход позволяет сосредоточить усилия на наиболее значимых и опасных рисках, повышая эффективность профилактических мер и снижая потенциальные негативные последствия.

Представляется необходимым в рамках проактивного управления рисками разработать карту рисков.

Для апробации данных необходимо выявить риски, присущие деятельности учреждений. Риски, используемые в настоящем исследовании, выявлены на основании анализа судебной практики за период 2023-2024 гг. по делам, связанным с оспариванием контрольных и проверочных мероприятий, по результатам которых были выявлены нарушения, касающиеся выполнения государственного (муниципального) задания. Полученный результат сгруппирован нами следующим образом:

1. Риски, связанные с планированием, расходованием субсидий на выполнение государственного (муниципального) задания, среди которых:

- нарушение порядка определения нормативных затрат для формирования финансового обеспечения выполнения государственного задания
- отсутствие внесения изменений в объем субсидии на выполнение учреждением государственного задания в связи с изменением затрат учреждения.
- неправомерное (нецелевое) расходование средств/использованы и расходованы с нарушением условий их предоставления;

- неверное установление норм расходов средств;

- невыполнение государственного задания;

2. Риски, связанные с формированием, размещением государственного (муниципального) задания, среди которых:

- нарушение сроков размещения государственного (муниципального) задания;

- нарушение сроков размещения или неразмещение отчета о выполнении государственного (муниципального) задания;

- формирование государственного (муниципального) задания на несколько видов государственных (муниципальных) услуг одновременно.

Таким образом, выявив риски необходимо присвоить каждому риску ранг или балл в зависимости от вероятности его реализации. Чем выше вероятность, тем больше балльная оценка. Качественная оценка рисков по вероятности возникновения представлена в табл. 3.

Таблица 3

Качественная оценка рисков по вероятности возникновения

Виды рисков	Вероятность возникновения (P)		
	Количественный подход		Качественный подход
	Ранг риска, балл	Вероятность возникновения*, доля	
Риски с высокой вероятностью	3	$0,9 < P \times 1,0$	Ожидаемое событие, которое должно произойти
Риски со средней вероятностью	2	$0,5 < P \times 0,6$	Событие может произойти
Риски со слабой вероятностью	1	$0,0 < P \times 0,1$	Событие может произойти в исключительных случаях

*все значения условные

Существенность ущерба рассматривается на подготовительном этапе построения карты рисков и присвоить ранг или балл в зависимости от существенности. Ориентиром может служить условная шкала вероятных потерь как средств субсидий на выполнение государственного задания, так и собственных средств учреждения, направленных на восполнение бюджета и/или на погашение привлечения к ответственности. Таким образом, чем значительнее потенциальный ущерб, тем выше ранг риска и наоборот. Количественная оценка рисков представлена в таблице табл. 4.

Таблица 4

Количественная оценка рисков

Ущерб (потери)	Ранг риска, балл	Возможная сумма ущерба*, тыс. руб.
Крупный	3	От 100 010
Средний	2	От 50 010 до 100 000
Малый	1	До 50 000

*все значения условные

Саму карту рисков, полагаем необходимым, представить в виде трех зон, каждая из которых окрашена в свой цвет, определяющий степень внимания и его цель:

Красная зона: риски с высокой оценкой (≥ 9), требуют немедленного внимания; риск для учреждения критичен, недопустим.

Желтая зона: риски со средней оценкой ($\geq 4 - < 9$), требуют наблюдения и контроля; учреждение оценивает риск как умеренный.

Зеленая зона: риски с низкой оценкой ($\geq 1 - < 4$), могут быть приняты или требуют рутинного контроля; риск для учреждения допустим.

Все данные о рисках и рангах известны, можно переходить к построению карты рисков на примере такого риска как неправомерное (нецелевое) расходование средств субсидий на выполнение государственного (муниципального) задания.

Выбор данного риска связан с его высокой частотой в результате нарушений, выявляемых в рамках контрольных мероприятий. В частности, учреждения при выполнении своей основной деятельности часто заключают контракты на поставку товаров, выполнение работ или оказание услуг. В процессе исполнения таких контрактов, особенно по подрядным договорам, могут возникать непредвиденные расходы, связанные с невозможностью выполнить некоторые работы без дополнительных затрат.

При этом учреждения, выступая заказчиками, не всегда могут корректно оценить, какие из предложенных подрядчиком работ следует отнести к непредвиденным расходам и, следовательно, оплатить их за счет средств

субсидий. Такая недоработка в оценке может привести к нарушениям, обнаруживаемым контрольными органами, что повышает риск возникновения административных и финансовых нарушений.

Следовательно, управление этим риском требует внимания к вопросам оценки и планирования непредвиденных расходов при заключении контрактов, а также разработку механизмов для своевременного выявления и регулирования подобных ситуаций, чтобы избежать возможных нарушений и негативных последствий.

При таких обстоятельствах нами проведены следующие действия для соотнесения имеющегося риска с картой рисков.

1. Оценка вероятности.

Качественное описание: высокая вероятность

Обоснование: невозможно предвидеть размер средств на работы и затраты, потребность в которых возникает в процессе разработки рабочей документации и (или) в ходе строительства в результате уточнения проектных решений и (или) условий строительства, предусмотренных проектной документацией.

Балльная оценка: 3 (Вероятность от 61% до 100%) представлена в табл. 5.

Таблица 5

Вероятность риска, (%)

Балл	Качественная оценка	Количественная оценка* (вероятность)
3	Высокая	61% – 100%
2	Средняя	41% – 60%
1	Низкая	0% – 40%

**все значения условные*

2. Оценка последствий (возможных потерь).

Качественное описание: критические последствия

Обоснование: поскольку стоимость таких работ согласно пункту 179 Методики определения сметной стоимости строительства, реконструкции, капитального ремонта, сноса объектов капитального строительства, работ по сохранению объектов культурного наследия (памятников истории и культуры) народов Российской Федерации на территории Российской Федерации, утвержденной приказом Минстроя России от 4 августа 2020 г. № 421/пр, может составлять от 2% до 10% от стоимости всего объема работ по контракту, то и последствия реализации такого риска могут быть достаточно существенными, так как могут повлечь за собой не только финансовые потери или перерасход субсидии, но и административные санкции, нарушение законодательства, а также ухудшение репутации учреждения. В результате это может негативно повлиять на выполнение ключевых задач организации и её взаимодействие с контролирующими органами.

Балльная оценка: 3 (Крупное воздействие) представлена в табл. 6.

Таблица 6

Воздействие риска, (тыс. руб.)

Ущерб (потери)	Ранг риска, балл	Возможная сумма ущерба*, тыс. руб.
Крупный	3	От 100 010
Средний	2	От 50 010 до 100 000
Малый	1	До 50 000

**все значения условные*

3. Расчет степени риска и его размещение на карте.

Расчет: 3 (вероятность) × 3 (последствия) = **9 баллов**

Размещение на карте: риск с оценкой 9 баллов попадает в **красную зону (зона высоких рисков)**. Это риски высочайшего приоритета, требующие немедленной разработки и внедрения мероприятий по их исключению или снижению.

В данном случае перемещению риска из красной зоны, например, в желтую – будет служить проведение учреждением-заказчиком проверки представленных работ подрядчиком в качестве непредвиденных и согласование им только тех работ, которые по своей стоимости входят в соответствующий предел, установленный количественным показателем риска со средним уровнем ущерба.

Реализация в учреждениях предложенной карты рисков ориентирована на формирование следующих возможностей:

- предвидение последствий, а не реакция на них, соответственно, обеспечивается поиск потенциальных угроз до их возникновения;
- внедрение мер превентивного характера [13], которые либо полностью исключают риск, либо снижают вероятность его реализации или его негативные последствия;
- формирование устойчивой правовой культуры, которая включает в себя знание законодательных положений, применительно к настоящей теме исследования, в частности, бюджетного, налогового, антимонопольного законодательства, а также законодательства о контрактной системе.

Внедрение проактивного подхода в процесс управления

Обозначенный потенциал легко имплементируется в систему управления бюджетным и автономным учреждением, построенной по принципам иерархичности и вертикальной подчиненности. Наглядно отображение действия проактивного подхода к управлению рисками, а также процесс взаимодействия на каждом этапе представлены в табл. 7.

Таким образом, данная схема наглядно представляет процесс проактивного управления рисками, и каждый участник процесса имеет возможность видеть взаимодействие друг с другом на разных этапах.

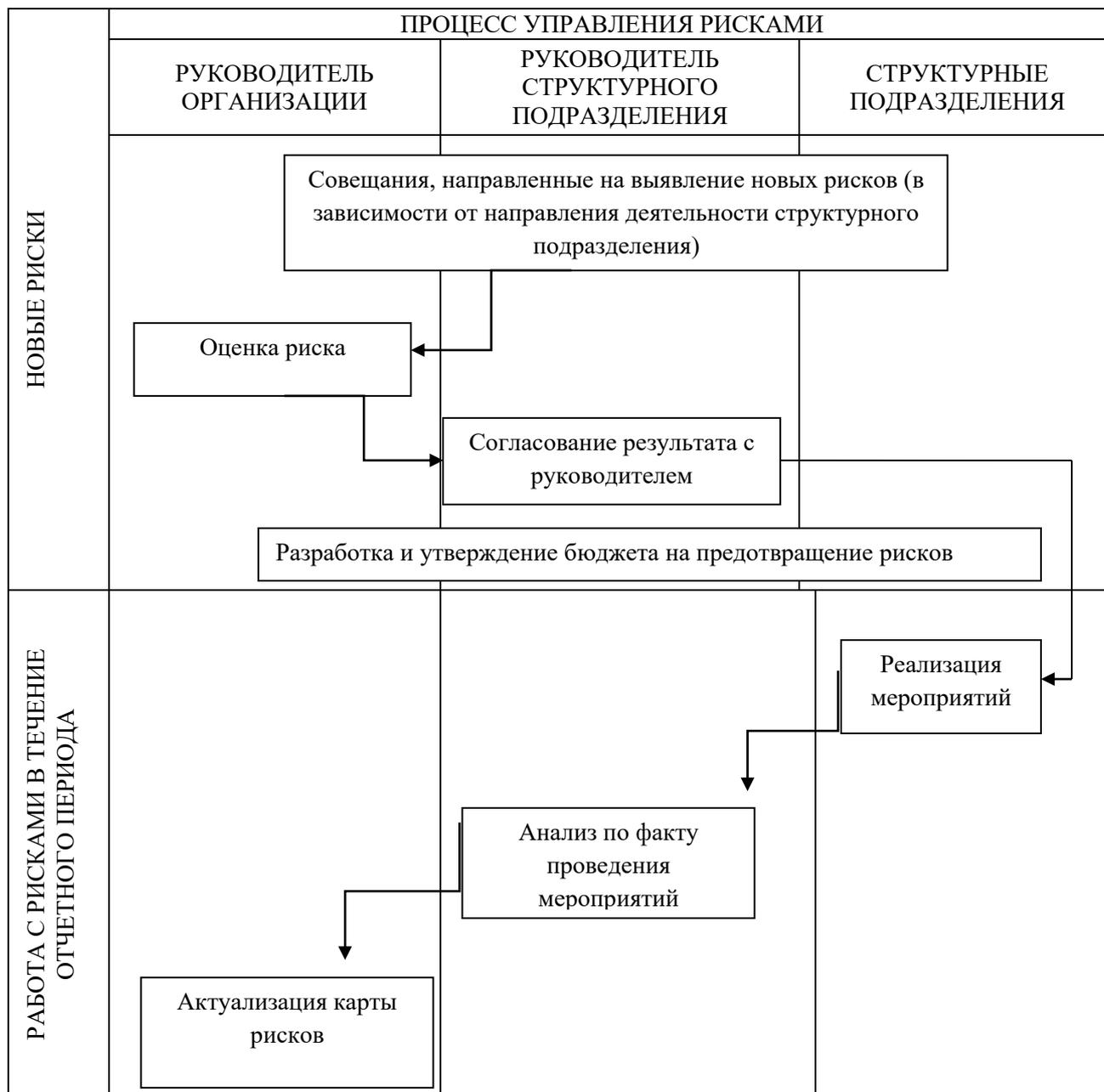
Проактивное управление рисками – это глубоко интегрированная система и ее эффективность невозможна без участия человека. Люди — это не просто «ресурс», выполняющий задачи, они движущая сила, источник знаний и главное звено в реализации проактивного подхода.

Их роль многофункциональная:

- руководители структурных подразделений - лучше знают процессы и видят потенциальные слабые места;
- работники (аналитики) - прорабатывают выявленные риски: оценивают их вероятность и потенциальное влияние, расставляют приоритеты.

Таблица 7

Действия проактивного подхода к управлению рисками и процесс взаимодействия на каждом этапе



Руководители на основе анализа принимают решения: избежать риск, снизить его, передать или принять.

Таким образом, проактивность команды заключается в готовности предотвращать потенциальные угрозы, чтобы избежать больших потерь в будущем, быть бдительными и считать управление рисками своей личной ответственностью, а не только заботой руководителя.

Заключение

Подводя итог можно с уверенностью заключить о практической значимости исследования, что проактивное управление — это не просто реакция на уже случившуюся проблему, а заблаговременные действия по предотвращению или смягчению последствий риска, потребность в которых остро назрела в системе управления деятельностью бюджетных и автономных учреждений, финансируемой за счет субсидий на выполнение государственного (муниципального) задания, в том числе «регулирования и контроля в сфере закупок для обеспечения государственных и муниципальных нужд» [14].

Кроме того, научно-практическая значимость исследования обусловлена тем, что применение разработанных предложений в управлении позволяет получить экономический результат в виде рационального

расходования бюджетных средств, как для самих бюджетных и автономных учреждений, так и для государственного бюджета России в целом.

Это и обусловило, конечную цель такого управления, которая заключается не только в митигация самих рисков для учреждений, но и в обеспечении эффективного расходования средств государственного бюджета. Нормальное функционирование любой национальной политико-правовой системы возможно только в том случае, если она находится в состоянии безопасности [15].

Литература

1. Письмо Минфина России от 11 сентября 2023 года №02-10-08/1/86333. В нём представлены Методические рекомендации по оценке бюджетных рисков и ведению реестра бюджетных рисков. Документ разработан в соответствии со статьёй 165 Бюджетного кодекса Российской Федерации// <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/407537704/>. (дата обращения: 10.11.2025).
2. *Литвиненко А.Н., Сутягин М.С.* Проактивный механизм обеспечения экономической безопасности компании // Вестник экономической безопасности, 2023, № 2.
3. *Друзенко А.В.* Проактивная парадигма управления рисками инвестиционно-строительного проекта // Фундаментальные исследования. 2016. № 5-3.
4. *Букина И.С., Маневич В.Е.* Теоретические основы эконометрического моделирования российской экономики. Инвестиционная функция: Доклад – М.: Институт экономики РАН, 2014. URL: https://inecon.org/docs/Bukina_Manevich_paper_20141125.pdf?ysclid=lganq4udd2286530339 (дата обращения: 12.10.2025).
5. *Далингер Я.М., Полецук С.М., Ширшов А.А.* Перспективы поддержания конкуренции среди участников закупок, проводимых для нужд кредитных организаций, в условиях введения санкций и мер ограничительного характера. // журнал «Экономика. Право. Общество», 2023 г., том 8, номер 1 (33), страницы 43–49.
6. *Гонтарь Н.В.* Проактивность в стратегиях бизнеса и государства в контексте задач модернизации экономики территорий// Региональная экономика и управление. 2019, № 4(60).
7. Публичная декларация целей и задач Минфина России на 2025 год – URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=312973-publichnaya_deklaratsiya_tselei_i_zadach_minfina_rossii_na_2025_god (дата обращения: 02.11.2025).
8. Публичная декларация целей и задач Минфина России на 2024 год – URL: https://minfin.gov.ru/ru/ministry/planMF/plani_otcheti?id_4=307917-publichnaya_deklaratsiya_tselei_i_zadach_minfina_rossii_na_2024_god (дата обращения: 02.11.2025).
9. *Скорнякова В.В., Онов В.А., Мартыненко О.В.* Содержание и факторы инвестиционной безопасности Российской Федерации // В сборнике: Пожарная безопасность: современные вызовы. Проблемы и пути решения. Материалы Международной научно-практической конференции. Составители Т.В. Мусиенко, В.А. Онов, Н.В. Федорова. 2020. С. 68-69.
10. *Безнадежных В.М., Родионов А.С.* Проактивный риск-ориентированный подход в сценарном планировании деятельности хозяйственных субъектов // Экономика. Налоги. Право. 2017. Т. 10, № 6.
11. Карта рисков Федерального казначейства в финансово-бюджетной сфере на 2025 год. – URL: https://roskazna.gov.ru/dokumenty/kontrol/vnutrenniy-gosudarstvennyy-finansovyy-kontrol/metodologicheskie-dokumenty-standarty-osushchestvleniya-kontrolnoy-deyatelnosti-priказы-federalnogo-1716382/?sphrase_id=6607929 (дата обращения: 02.11.2025).
12. *Авдийский В.В., Безденежных В.М.* Экономическая безопасность современной России: риск-ориентированный подход к её обеспечению // Экономика. Налоги, Право. 2016. № 3. С. 6–13.
13. *Скатков А.В., Воронин Д.Ю., Шевченко В.И., Ключарев А.А.* Проактивный и реактивный риск-менеджмент it-сервисов облачных сред// Обработка информации и управление, 2017. № 1.
14. *Смирнова И.В., Мартыненко О.В.* Проблемы и развитие контроля в сфере государственных закупок. Монография. Санкт-Петербургский университет государственной противопожарной службы МЧС России им. Героя Российской Федерации генерала армии Е.Н. Зиничева, Санкт-Петербург, Россия, 2024г.
15. *Макарова О.Н., Князев А.С., Макарова Ю.Н., Мартыненко О.В.* Экономические методы оценки финансового состояния в системе бюджетного управления. // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия: Экономика и экологический менеджмент. 2022. № 3. С. 128-146.

References

1. Pis'mo Minfina Rossii ot 11 sentyabrya 2023 goda №02-10-08/1/86333. V nem predstavleny Metodicheskie rekomendatsii po otsenke byudzhetykh riskov i vedeniyu reestra byudzhetykh riskov. Dokument razrabotan v

- sootvetstviu so stat'ei 165 Byudzhnogo kodeksa Rossiiskoi Federatsii// <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/407537704/>. (data obrashcheniya: 10.11.2025).
2. Litvinenko A.N., Sutyagin M.S. Proaktivnyi mekhanizm obespecheniya ekonomicheskoi bezopasnosti kompanii // Vestnik ekonomicheskoi bezopasnosti, 2023, № 2.
 3. Druzenko A.V. Proaktivnaya paradigma upravleniya riskami investitsionno-stroitel'nogo proekta // Fundamental'nye issledovaniya. 2016. № 5-3.
 4. Bukina I.S., Manevich V.E. Teoreticheskie osnovy ekonometricheskogo modelirovaniya rossiiskoi ekonomiki. Investitsionnaya funktsiya: Doklad – M.: Institut ekonomiki RAN, 2014. URL: https://inecon.org/docs/Bukina_Manevich_paper_20141125.pdf?ysclid=lganq4udd2286530339 (data obrashcheniya: 12.10.2025).
 5. Dalinger Ya.M., Poleshchuk S.M., Shirshov A.A. Perspektivy podderzhaniya konkurentsii sredi uchastnikov zakupok, provodimykh dlya nuzhd kreditnykh organizatsii, v usloviyakh vvedeniya sanktsii i mer ogranichitel'nogo kharaktera. // zhurnal «Ekonomika. Pravo. Obshchestvo», 2023 g., tom 8, nomer 1 (33), stranitsy 43–49.
 6. Gontar' N.V. Proaktivnost' v strategiyakh biznesa i gosudarstva v kontekste zadach modernizatsii ekonomiki territorii//Regional'naya ekonomika i upravlenie. 2019, № 4(60).
 7. Publichnaya deklaratsiya tselei i zadach Minfina Rossii na 2025 god – URL: https://minfin.gov.ru/ru/document?id_4=312973-publichnaya_deklaratsiya_tselei_i_zadach_minfina_rossii_na_2025_god (data obrashcheniya: 02.11.2025).
 8. Publichnaya deklaratsiya tselei i zadach Minfina Rossii na 2024 god – URL: https://minfin.gov.ru/ru/ministry/planMF/plani_otcheti?id_4=307917-publichnaya_deklaratsiya_tselei_i_zadach_minfina_rossii_na_2024_god (data obrashcheniya: 02.11.2025).
 9. Skorniyakova V.V., Onov V.A., Martynenko O.V. Soderzhanie i faktory investitsionnoi bezopasnosti Rossiiskoi Federatsii // V sbornike: Pozharnaya bezopasnost': sovremennye vyzovy. Problemy i puti resheniya. Materialy Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii. Sostaviteli T.V. Musienko, V.A. Onov, N.V. Fedorova. 2020. S. 68-69.
 10. Beznadezhnykh V.M., Rodionov A.S. Proaktivnyi risk-orientirovannyi podkhod v stsenarnom planirovanii deyatel'nosti khozyaistvennykh sub"ektiv // Ekonomika. Nalogi. Pravo. 2017. T. 10, № 6.
 11. Karta riskov Federal'nogo kaznacheistva v finansovo-byudzhnetnoi sfere na 2025 god. – URL: https://roskazna.gov.ru/dokumenty/kontrol/vnutrenniy-gosudarstvennyy-finansovyy-kontrol/metodologicheskie-dokumenty-standarty-osushchestvleniya-kontrolnoy-deyatelnosti-priказы-federalnogo-1716382/?sphrase_id=6607929 (data obrashcheniya: 02.11.2025).
 12. Avdiiskii V.V., Bezdenezhnykh V.M. Ekonomicheskaya bezopasnost' sovremennoi Rossii: risk-orientirovannyi podkhod k ee obespecheniyu // Ekonomika. Nalogi, Pravo. 2016. № 3. S. 6–13.
 13. Skatkov A.V., Voronin D.Yu., Shevchenko V.I., Klyucharev A.A. Proaktivnyi i reaktivnyi risk-menedzhment it-servisov oblachnykh sred// Obrabotka informatsii i upravlenie, 2017. № 1.
 14. Smirnova I.V., Martynenko O.V. Problemy i razvitie kontrolya v sfere gosudarstvennykh zakupok. Monografiya. Sankt-Peterburgskii universitet gosudarstvennoi protivopozharnoi sluzhby MChS Rossii im. Geroya Rossiiskoi Federatsii generala armii E.N. Zinicheva, Sankt-Peterburg, Rossiya, 2024g.
 15. Makarova O.N., Knyazev A.S., Makarova Yu.N., Martynenko O.V. Ekonomicheskie metody otsenki finansovogo sostoyaniya v sisteme byudzhnogo upravleniya. // Nauchnyi zhurnal NIU ITMO. Seriya: Ekonomika i ekologicheskii menedzhment. 2022. № 3. S. 128-146.

*Статья поступила в редакцию 02.12.2025
Принята к публикации 02.03.2026*

*Received 02.12.2025
Accepted for publication 02.03.2026*