

Во избежание риска



Елена Станиславовна ЛОНЯН, начальник инспекторского отдела управления внутреннего контроля (аудита) и оценки эффективности деятельности Федерального казначейства

Работа по выявлению значимых рисков, которые могут затруднить достижение Федеральным казначейством (ФК) стратегических целей, ведется на постоянной основе. К особенностям системы управления рисками в ФК можно отнести:

- концентрацию информации о деятельности всех территориальных органов Федерального казначейства (ТОФК);
- концентрацию отдельных потоков информации, связанных с направлениями деятельности Федерального казначейства;
- обеспечение руководства Федерального казначейства полной и достоверной информацией о рискованных направлениях деятельности.

Технология управления рисками

Управление рисками в ФК осуществляется по определенной технологии.

Первое направление. Выявление рисков по результатам контрольных

Выявление ситуаций, связанных с возможностью возникновения негативных последствий при осуществлении возложенных на органы Федерального казначейства функций, а также приводящих к неэффективному использованию ресурсов (рисков) Федерального казначейства, является важным направлением в деятельности Казначейства России.

*мероприятий, проведенных управлением внутреннего контроля (аудита) и оценки эффективности деятельности (УВК(А)иОЭД) в структурных подразделениях центрального аппарата Федерального казначейства и его территориальных органах. УВК(А)иОЭД по результатам контрольных мероприятий вместе с материалами проверки в отношении объекта контроля и материалами контроллинга (перепроверки отдельных рискованных направлений деятельности ТОФК) готовит проект карты рисков для рассмотрения на заседании Контрольного совета Федерального казначейства (КС ФК) — экспертно-совещательного органа при руководителе Федерального казначейства, возглавляемого заместителем руководителя ведомства **С. Е. Прокофьевым**.*

Поступившая на рассмотрение КС ФК информация анализируется участниками совета на предмет идентификации рисков, возникших в результате либо несоблюдения объектами проверок требований нормативных правовых актов, либо недостатков, имеющих в нормативно-правовых актах, технологических регламентах. Результаты указанного анализа направляются руководителю Федерального казначейства **Р. Е. Артюхину**. На основании рассмотренных материалов проверок и результатов идентификации рисков руководитель дает поручения соответствующим структурным подразделениям центрального аппарата, а также руководителю объекта проверки о принятии незамедлительных мер, направленных на устранение выявленных нарушений и минимизацию рисков.

Второе направление. Выявление рисков в рамках ТОФК по исполнению

Стандарта внутреннего контроля ведомства, утвержденного приказом Федерального казначейства от 16 апреля 2012 года № 164. При этом учитываются установленные данным стандартом единые требования к осуществлению руководством и сотрудниками органов ФК внутреннего контроля полномочий в установленной сфере деятельности.

Третье направление. Сбор, обобщение и анализ информации, осуществляемые структурным подразделением, отвечающим за внутренний контроль и внутренний аудит, а также составление отчетности о работе контрольно-аудиторских подразделений вместе с Аналитической запиской за соответствующий квартал. Обобщенные сведения предоставляются руководителю Федерального казначейства в ежеквартальном отчете структурного подразделения. В отчет включаются следующие сведения:

- сведения о выявленных в отчетном квартале нарушениях и потенциальных рисках;
- источники и причины выявленных нарушений и потенциальных рисков;
- меры, предпринятые для устранения выявленных нарушений и рисков, и их эффективность;
- мероприятия, необходимые для снижения вероятности реализации потенциальных рисков;
- оценка необходимого ресурсного и кадрового потенциала.

Исходя из этого Федеральное казначейство может формировать комплексную систему мер по обеспечению гарантированного по данному

направлению деятельности в конкретный период времени уровня риска.

Процессы управления рисками

Процессы управления рисками включают: выявление, идентификацию и оценку риска, регулирование, документирование, манипулирование (контроллинг). Под рисками понимается вероятность неисполнения (ненадлежащего исполнения) ТОФК своих полномочий и потеря репутации территориального органа (неудовлетворительная внешняя оценка деятельности). Основными событиями, для предотвращения которых создается система мер снижения рисков, являются:

- несвоевременное и некачественное осуществление ТОФК платежных операций получателей средств федерального бюджета, бюджета субъекта РФ, местных бюджетов, государственных внебюджетных фондов;
- допущение нецелевого использования средств федерального бюджета;
- снижение уровня безопасности при осуществлении операций по обработке и передаче платежных документов на списание средств через расчетную сеть Банка России;
- ненадлежащее представление интересов Федерального казначейства в судах;
- сбой информационных систем Федерального казначейства;

Управленческие риски

В соответствии с передовым опытом в организации деловых отношений в ФК по возможности должен быть установлен порядок, когда сотрудники информируют службу внутреннего аудита о любых известных им потенциальных рисках. При этом четко функционирующая служба внутреннего аудита будет оказывать консультационные услуги сотрудникам организации, предоставлять им информацию и рекомендации, то есть обеспечивать практическую помощь при проведении контрольных мероприятий.

Источники реализации управленческих рисков — неэффективность (низкая эффективность) сформированной системы организации управления в ТОФК. Причинами реализации управленческих рисков могут являться:

- неэффективная организационная структура ТОФК, устанавливающая состав, подчиненность, взаимосвязи структурных подразделений и должностных лиц;

Рис. 1. Витрина данных информационно-аналитической системы Федерального казначейства



- неэффективная работа ТОФК в части учета и распределения поступлений в бюджетную систему РФ;
- сдача недостоверной бухгалтерской отчетности;
- отсутствие достаточной для обеспечения деятельности ТОФК укомплектованности кадрами по должностям государственной гражданской службы;
- коррупционные проявления;
- нарушения режима секретности и безопасности информации;
- нарушения, допущенные при организации работ по мобилизационной подготовке и гражданской обороне.

Под реализацией рисков понимается фактическое наступление любого из перечисленных событий. Под оценкой риска понимается систематическое определение вероятности возникновения риска и последствий в случае его возникновения.

Выявление рисков

Риски разделяются на два типа: выявленный и потенциальный. Выявленный риск является фактом, и у руководства Федерального казначейства имеется информация о данном факте. Потенциальный риск — это риск, который не проявил себя, но условия для его возникновения уже существуют.

Сбор информации, тем или иным образом влияющей на деятельность Федерального казначейства, осуществляется из различных источников, как внутренних, так и внешних. Внутренние источники информации:

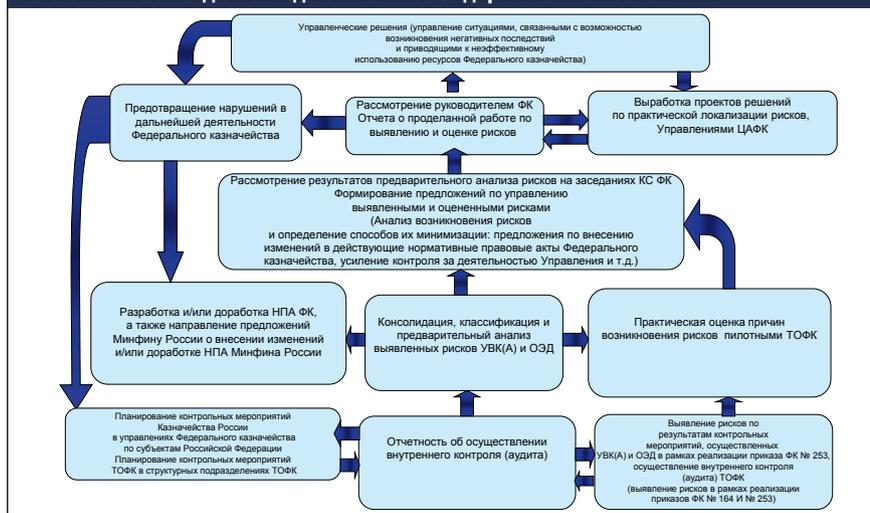
- руководители структурных подразделений Федерального казначейства и его территориальных органов (статистическая информация по различным направлениям деятельности ФК, сведения о потенциальных и выявлен-

- нерациональное распределение функций между структурными подразделениями ТОФК, а также должностных обязанностей работников ТОФК и их полномочий, которое не соответствует документам, регламентирующим организацию деятельности ТОФК;
- коммуникации (состав, иерархия, коммуникационные связи) используемого прикладного программного обеспечения;
- недостаточный контроль со стороны руководства ТОФК за деятельностью сотрудников подчиненных структурных подразделений;
- отсутствие достаточной для обеспечения деятельности ТОФК укомплектованности кадрами по должностям государственной гражданской службы.

Технологические риски

Источником реализации технологических рисков может являться установленный порядок:

Рис. 2. Выявление и оценка ситуаций, связанных с возможностью возникновения негативных последствий в деятельности Федерального казначейства



ных рисках в сфере ответственности подразделения);

- структурное подразделение, отвечающее за правовое обеспечение деятельности, — юридическое управление (результаты представления интересов Минфина России, Федерального казначейства в судах, правовая экспертиза нормативных правовых актов Федерального казначейства, писем Федерального казначейства, проведение на постоянной основе мониторинга изменений законодательства РФ, нормативных актов государственных органов РФ);
- структурное подразделение, отвечающее за внутренний контроль и внутренний аудит, — управление внутреннего контроля (аудита) и оценки эффективности деятельности, контрольно-аудиторские подразделения ТОФК

(результаты осуществления внутреннего контроля, результаты внешней оценки деятельности ТОФК, результаты рассмотрения обращений, заявлений, жалоб);

- структурное подразделение, отвечающее за организацию кадровой работы, вопросы борьбы с коррупцией, гражданскую оборону и мобилизационную подготовку, — административное управление (сведения о предполагаемых нарушениях требований законодательства, нормативных правовых актов, внутренних правил и процедур другими работниками, о возникшем конфликте интересов, а также результаты рассмотрения обращений, заявлений, жалоб, мероприятия по гражданской обороне и мобилизационной подготовке);

- структурное подразделение, отвечающее за информационную безопасность и режим секретности, — управление режима секретности и безопасности информации (сведения о функционировании систем безопасности, о внешних воздействиях на информационные сети, в том числе компьютерные вирусы);

- структурное подразделение, отвечающее за информационные технологии, — управление информационных систем (сведения о функционировании информационных систем);

- структурное подразделение, отвечающее за обеспечение исполнения бюджетов, — Управление бюджетного учета и отчетности, Межрегиональное операционное управление Федерального казначейства (концентрация информации о кассовом обслуживании исполнения бюджетов, государственных внебюджетных фондов).

Внешние источники информации:

- внешняя оценка деятельности ТОФК;
- информация о выявленных при проверках нарушениях, проведенных в отношении ТОФК контрольными и надзорными органами (материалы проверок контрольных и надзорных органов);
- жалобы и обращения граждан.

Анализ рисков

Анализ рисков осуществляется структурными подразделениями цен-

- функционирования структурных подразделений, а также порядок действий сотрудников, связанных с совершением операций;
- взаимодействия между структурными подразделениями, сотрудниками.

Причиной их реализации может быть применение в работе технологического регламента в части операций, не соответствующих операциям, отраженным в нормативном правовом акте Минфина России, Федерального казначейства.

Правовые риски

Источники реализации правовых рисков — действия (бездействия) сотрудников ТОФК. Причинами реализации правовых рисков могут являться:

- несоблюдение сотрудниками ТОФК требований нормативных правовых актов;
- нарушения контрагентами условий заключенных договоров;
- невыполнение обязательств ТОФК в рамках заключенных договоров;

- допущение правовых ошибок сотрудниками при исполнении своих должностных обязанностей (неверное составление документов, в том числе при рассмотрении спорных вопросов в судебных органах);

- несовершенства правовой системы (противоречивость законодательства, отсутствие правовых норм по регулированию отдельных вопросов, возникающих в процессе деятельности Федерального казначейства).

Операционные риски

Источники реализации операционных рисков — действия (бездействия) сотрудников ТОФК. Причинами реализации операционных рисков могут являться:

- несоблюдение сотрудниками ТОФК требований отдельных законодательных и иных нормативных правовых актов РФ, Министерства финансов РФ и Федерального казначейства вследствие недостаточной квалификации или служебной халатности;
- превышение сотрудниками служебных полномочий;

трального аппарата Федерального казначейства следующим образом. Вышеуказанные структурные подразделения устанавливают факторы, влияющие на возможность реализации рисков, и определяют операции, при осуществлении которых существует вероятность нарушения. Также в их задачу входит установление и фиксация количества выявленных нарушений по соответствующим направлениям деятельности, количества сбоев в работе прикладных информационных систем, количества поступивших жалоб, обращений и т. д.

Проанализированная информация доводится до сведения руководства Казначейства России для принятия соответствующих управленческих решений, направленных на минимизацию рисков.

Управление рисками

Основная цель управления рисками — надлежащее управленческое решение в отношении определенного направления деятельности Федерального казначейства по снижению влияния риска на Казначейство России в целом. Эта деятельность осуществляется при формировании стратегии Федерального казначейства и ее реализации на всех уровнях управления и по всем функциональным направлениям деятельности.

Целенаправленные действия по ограничению риска:

- совершение сотрудниками умышленных действий, направленных на получение личной выгоды и/или причинение ущерба ТОФК.

Репутационные риски

Источники реализации репутационных рисков — действия (бездействия) сотрудников ТОФК. Причинами реализации репутационных рисков могут являться:

- несоблюдение сотрудниками ТОФК законодательства РФ, Минфина России, Федерального казначейства, а также локальных актов управления, принципов служебного поведения гражданских служащих и профессиональной этики;
- отсутствие во внутренних документах Федерального казначейства механизмов, позволяющих эффективно регулировать конфликт интересов клиентов и контрагентов, а также минимизировать негативные последствия конфликта интересов, в том числе предотвращать жалобы, судебные иски со стороны клиентов и контрагентов и (или) применять меры воздействия со стороны органов регулирования и надзора;
- недостатки в управлении казначейскими рисками, приводящие к возможности нанесения ущерба деловой репутации;

Рис. 3. Минимизация рисков



- выявление негативных последствий для Федерального казначейства в случае реализации риска;

- разработка и осуществление мер, при помощи которых могут быть нейтрализованы вероятные негативные результаты.

Содержательная сторона управления рисками включает следующие основные этапы:

- подготовительный этап управления риском, который предполагает оценку вероятностей риска;
- выбор конкретных мер, способствующих устранению или минимизации возможных отрицательных последствий.

Одним из вариантов, позволяющих своевременно реагировать на отрицательные последствия деятельности

в ситуации риска, являются специально разработанные ситуационные планы, инструкции, в которых содержатся конкретные указания, как действовать в той или иной ситуации.

Система минимизации рисков включает в себя следующие основные элементы:

- выявление видов рисков;
- разработку планов, позволяющих оптимальным образом действовать в ситуациях, связанных с риском;
- разработку конкретных рекомендаций, ориентированных на устранение или минимизацию возможных негативных последствий;
- подготовку к принятию подзаконных и нормативных актов, касающихся рисков деятельности. 🟡

- недостатки кадровой политики Федерального казначейства при подборе и расстановке кадров;
- возникновение у Федерального казначейства конфликта интересов с клиентами, контрагентами.

Внешние риски

Источники реализации внешних рисков — действия третьих лиц по отношению к Федеральному казначейству. Причинами реализации рисков внешних лиц являются ненадлежащие действия третьих лиц:

- опубликование негативной информации о Федеральном казначействе или его сотрудниках в средствах массовой информации;
- неисполнение (ненадлежащее исполнение) своих обязательств перед Федеральным казначейством в рамках заключенных государственных контрактов (договоров);
- совершение непреднамеренных ошибочных действий при исполнении своих обязательств перед Федеральным казначейством в рамках заключенных государственных контрактов (договоров);
- совершение умышленных (криминальных) действий с целью причинения ущерба Федеральному казначейству.