

## **РАЗРАБОТКА МЕТОДОВ ПОСТАНОВКИ ЗАДАЧ РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОГО УПРАВЛЕНИЯ СИСТЕМАМИ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ**

Автор: Бондарчук Дмитрий Владиславович

Должность: Заместитель директора

Организация: Федеральное государственное бюджетное научное учреждение «Экспертно-аналитический центр»

e-mail: [dmitry.bondarchuk@gmail.com](mailto:dmitry.bondarchuk@gmail.com)

Аннотация:

Целью данной статьи является разработка методов постановки задач риск-ориентированного управления системами внутреннего контроля (далее — СВК) в социально-экономической системе организаций Минобрнауки России, разработка моделей описания и оценок надежности СВК, даются методы контроля конфликтов интересов руководителей и ключевых сотрудников, подробно рассматриваются методы внутреннего контроля, формулируются задачи риск-ориентированного управления СВК, даются общие подходы к системе классификации рисков реализации мероприятий и процессов в подведомственных организациях.

The purpose of this article is to review the methods of risk-based management of internal control systems of subordinate organizations of the Ministry of education and science of Russia. The article gives methods of control of conflicts of interest, discusses the methods of internal control, formulated the problem of risk-based management, approaches to the system of classification of risks..

Ключевые слова:

Риск-ориентированный подход, внутренний контроль, конфликт интересов, классификация рисков

Annotation:

The purpose of this article is a development of risk-based management methods in organization's internal control systems (ICS) of Russian Ministry of science and higher education, as well as the development of models for describing and assessing the reliability of methods of control of conflicts of interests of heads and key employees are given, methods of internal control are in detail considered, tasks of risk-oriented management of ICS are formulated, the General approaches to system of classification of risks of implementation of actions and processes in the subordinated organizations are given.

Key words.

Risk-based management, internal control, conflict of interest, risk classification

Статья:

Федеральное государственное бюджетное научное учреждение «Экспертно-аналитический центр» по заданию Минобрнауки России осуществляет мониторинг и оценку правомерности, достоверности, экономической целесообразности и эффективности осуществления подведомственными Минобрнауки России организациями

хозяйственной деятельности с целью повышения эффективности использования финансовых и материальных ресурсов и совершенствования системы контроля.

По результатам выполнения государственного задания «Экспертно-аналитическим центром» подготовлен отчет о научно-исследовательской работе, составлен и опубликован в виде практического пособия обзор нарушений и бюджетных рисков в финансово-хозяйственной деятельности подведомственных организаций Минобрнауки России.

На основании проведенных «Экспертно-аналитическим центром» контрольных мероприятий получен обширный набор оценок эффективности систем внутреннего контроля подведомственных организаций, которые говорят о необходимости разработки единой методики внутреннего контроля, его стандартизации, применении карт внутреннего контроля в подведомственных организациях на основе риск-ориентированного управления СВК.

В соответствии со статьей 19 Федерального закона от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» организация, подведомственная Минобрнауки России, «обязана организовать и осуществлять внутренний контроль совершаемых фактов хозяйственной жизни».

Под хозяйственной деятельностью организаций (хозяйственной жизнью), подведомственных Минобрнауки России, понимается деятельность, осуществляемая в ходе образовательной, научной и иной деятельности высшими учебными заведениями, общеобразовательными и научными организациями, учреждения начального и дополнительного профессионального образования, отдыха и оздоровления детей, унитарными предприятиями, в отношении которых Минобрнауки России осуществляет полномочия и функции учредителя.

Предметом внутреннего контроля при этом выступают экономические явления, процессы и события в подведомственных Минобрнауки России организациях. Основными методами, используемыми при осуществлении внутреннего контроля в организациях, подведомственных Минобрнауки России являются:

**Методы фактического контроля: инвентаризация, визуальные наблюдения и экспертные оценки.**

Под инвентаризацией понимают проверку материальных и финансовых ценностей, которые имеются на балансе организаций или одного из их подразделений. Это эффективная форма контроля сохранности средств и запасов предприятия, которая проводится с определенной периодичностью.

Во время инвентаризации количество имущественных ценностей и финансовых средств сверяется с тем, что указано в отчетных документах.

В ходе инвентаризации выясняется фактическое наличие материалов и комплектующих, готовой продукции, ГСМ и других товарных и материальных ценностей, а также денег в кассе и на счетах предприятия. В ходе проверки составляется официальный документ – инвентаризационная опись, в которой должны быть указаны все обнаруженные ценности, их количество и качество.

Инвентаризация необходима, если:

- имущество передается другому владельцу при продаже, сдаче в аренду;
- перед составлением годового отчета;
- в должность вступают другие материально ответственные сотрудники;
- если были выявлены факты или появились подозрения на злоупотребления, хищения или другую противоправную деятельность.

Под визуальным наблюдением понимается зрительное изучение объекта наблюдения, например, первичных документов, или технических средств. При этом, визуальное наблюдение проводится с целью получения первичной (или предварительной) оценки состояния объекта ревизии, поэтому не всегда может быть точным.

Экспертная оценка – это оценка параметров процессов или предметов, которые невозможно непосредственно измерить, либо применить любые точные науки, поэтому оценка проводится на основании профессионального опыта специалиста, как одного, тогда экспертная оценка будет индивидуальной, так и нескольких, тогда экспертная оценка будет коллективной.

Экспертная оценка, базируется на результатах полученной экспертной информации. При обработке экспертной информации ставятся задачи оценки: коллективного мнения экспертной группы; согласованности мнений экспертов; компетентности экспертов. При решении первой задачи, если есть необходимый информационный потенциал, используются методы математической статистики, основанные на осреднении данных. Если информационный потенциал недостаточен, обработка результатов базируется на методах качественного анализа.

Экспертная оценка может быть описательная, качественная, приближительная, количественная и так далее.

Помимо констатирования существующих фактов экспертная оценка может содержать прогноз дальнейшего развития или изменения ситуации, процесса, предмета.

**Документальные методы: исследование документов, информационное моделирование и камеральные проверки.**

Исследование документов позволяет изучить деятельность организаций на основании данных годовой и промежуточной бухгалтерской и статистической отчетности, актов ревизий, проведенных в предыдущие периоды, приказов и постановлений вышестоящих органов, докладных записок, объяснениям и заявлениям должностных и других лиц подведомственной организации. Это позволяет внутреннему контролеру получить определенное представление о размере и характере деятельности проверяемой организации, установить недостатки в его хозяйственной деятельности.

Информационное моделирование позволяет внутреннему контролеру воссоздать мысленный образ проверяемой организации, отражающий его существенные свойства и заменяющий его в процессе решения задачи. Такой подход позволяет разработать последовательность действий (регламент проверки), позволяющих достигнуть в ходе проверки желаемого результата.

**Расчетно-аналитические методы: экономический анализ (в том числе аналитические процедуры), статистические расчеты и экономико-математические методы.**

Экономический анализ играет важную роль в повышении экономической эффективности деятельности подведомственных организаций, в укреплении их финансового состояния. Предметом экономического анализа является их хозяйственная деятельность, изучаемая с точки зрения ее соответствия планам финансово-хозяйственной деятельности (далее – план ФХД) с целью выявления неиспользованных резервов повышения эффективности работы подведомственных организаций.

Экономический анализ построен на всестороннем и детальном изучении на основе всех имеющихся источников информации различных аспектов функционирования хозяйственной деятельности подведомственных организаций, направленной на улучшение их работы путем разработки и внедрения оптимальных управленческих решений, отражающих резервы, выявленные в процессе проведения анализа и пути использования этих резервов.

Объектами экономического анализа при осуществлении внутреннего контроля являются: имущественно-финансовое положение подведомственной организации, ее учебная, научная, международная, снабженческо-сбытовая и финансовая деятельность.

Под статистическими расчетами понимается исчисление на основе имеющихся статистических данных новых показателей, расширяющих и обогащающих возможности анализа и познания социально-экономических явлений и процессов. К ним относятся

расчёты показателей выполнения плана ФХД, средней заработной платы сотрудников подведомственных организаций.

Экономико-математические методы - это математические методы, применяемые при осуществлении внутреннего контроля экономических явлений и процессов. Использование математических методов при осуществлении внутреннего контроля позволяет повысить его эффективность за счет сокращения сроков проведения контрольных мероприятий, более полного охвата влияния факторов на хозяйственную деятельность подведомственных организаций, замены приближенных или упрощенных расчетов точными вычислениями, постановки и решения новых многомерных задач анализа, практически не выполнимых вручную или традиционными методами. Экономико-математические методы расчетов можно использовать при оценке степени влияния рисков на эффективность хозяйственной деятельности организаций, подведомственных Минобрнауки России.

В настоящее время руководство Российской Федерации уделяет внимание оценке степени влияния рисков на эффективность хозяйственной деятельности предприятий и учреждений.

В пункте 2 статьи 8.1 «Применение риск-ориентированного подхода при организации государственного контроля (надзора)» Федерального закона от 26 декабря 2008 г. № 294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля» записано, что риск-ориентированный подход представляет собой метод организации и осуществления государственного контроля (надзора), при котором в предусмотренных настоящим Федеральным законом случаях выбор интенсивности (формы, продолжительности, периодичности) проведения мероприятий по контролю, мероприятий по профилактике нарушения обязательных требований определяется отношением деятельности юридического лица, индивидуального предпринимателя и (или) используемых ими при осуществлении такой деятельности производственных объектов к определенной категории риска либо определенному классу (категории) опасности.

Риск-ориентированный подход (метод управления) в социально-экономической системе организаций, подведомственных Минобрнауки России применяется в целях оптимального использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов, задействованных в том числе при осуществлении внутреннего контроля, снижения затрат подведомственной организации на содержание штата подразделения, осуществляющего функции внутреннего контроля.

Основная задача риск-ориентированного подхода вне зависимости от области его применения состоит в достижении поставленных целей за счет снижения рисков. Риск-ориентированный подход по сравнению с традиционными методами контроля обеспечивает сосредоточенность внимания на зонах повышенного риска, что позволяет вовремя принять превентивные меры, выявить и устранить слабые места и тем самым избежать негативных последствий реализации риска.

Основными принципами риск-ориентированного подхода можно считать:

Принцип распределения ресурсов, которые распределяются, как правило неравномерно, а с учетом размера риска, что приводит к частоте и глубине проверки.

Принцип соразмерности, когда принимаемые в ходе контрольных мероприятий меры адекватны рассчитанному риску.

Принцип гибкости, когда происходит регулярная переоценка риска исходя из появления новых факторов и угроз

Принцип законности, когда все действия контрольной комиссии основываются на документально зафиксированной системе оценки рисков.

Принцип открытости, когда критерии оценки и классы риска открыты для подконтрольных лиц

Проводимый контрольной комиссией анализ рисков, должен обеспечить понимание того, насколько уязвимы к этим рискам проверяемые подведомственные организации.

Поэтому применение риск-ориентированного подхода при осуществлении внутреннего контроля в социально-экономической системе организаций, подведомственных Минобрнауки России, повысит результативность контрольно-ревизионной деятельности (аудита), а также повысит эффективность использования трудовых, материальных и финансовых ресурсов, задействованных при осуществлении проверки финансово-хозяйственной деятельности организаций подведомственных Минобрнауки России.

В тоже время необходимо отметить, что критерии отнесения деятельности (в целом или по видам) подведомственных Минобрнауки России организаций к определенной категории риска подлежат утверждению Минобрнауки России, при этом, в отдельных случаях, требуется разработка и утверждение регламентов и процедур проверок, а также методики расчета значений показателей, используемых для оценки тяжести потенциальных негативных последствий возможного несоблюдения обязательных требований к деятельности подведомственных организаций, оценки вероятности их несоблюдения.

При этом, отнесение к определенной категории риска осуществляется с учетом оценки вероятности несоблюдения требований законодательства и нормативно-правовых актов к осуществлению финансово-хозяйственной деятельности подведомственных Минобрнауки России организаций и тяжести последствий.

Необходимость разработки **регламента и методов** использования риск-ориентированного управления системами внутреннего контроля направлена на создание модели организации и осуществления контрольно-ревизионной деятельности (аудита), при которой выбор интенсивности (формы, продолжительности, периодичности) проведения контрольных мероприятий определяется отнесением деятельности (в целом или по видам) организаций, подведомственных Минобрнауки России, к определенной категории риска.

Система внутреннего контроля организации, подведомственной Минобрнауки России, должна представлять собой действенную систему финансового и прочего контроля, организованную руководством и реально функционирующую в целях осуществления упорядоченной и эффективной работы организации, обеспечения соблюдения политики руководства, охраны активов, полноты и точности документов. Система внутреннего контроля включает в себя следующие реально функционирующие элементы:

а) внутреннюю среду, т.е. этические ценности, стиль управления, процесс принятия решений, делегирование полномочий и принятие ответственности, политика в отношении персонала, компетентность сотрудников и отношение руководства к внутреннему контролю;

б) определение, анализ и управление рисками, стоящими перед организацией;

в) повседневное осуществление контроля, т.е. учет и отчетность, разделение полномочий, прав доступа к активам, мониторинг;

г) систему санкционированного доступа к информации;

д) мониторинг (внутренний аудит) самой системы внутреннего контроля, необходимый для определения его эффективности.

Нормативными документами организации, на которые может опираться СВК, могут являться учетная политика организации, положение о внутреннем контроле, другие внутренние распорядительные документы.

Руководство подведомственной организации обязано регулярно осуществлять мониторинг системы внутреннего контроля с целью оценки ее надежности, путем контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни организации. Для этого необходимо изучить среду контроля подведомственной организации, включая обстоятельства и

факторы, непосредственно не связанные с учетом, но оказывающие значительное влияние на его эффективность. Так, факторами, оказывающими значительное влияние на эффективность контрольной среды подведомственной организации, могут являться:

а) масштаб организационной структуры подведомственной организации, влияние различных видов деятельности и их масштаба на особенности бухгалтерского учета;

б) структура управленческой системы подведомственной организации, разделение полномочий и ответственности;

в) отношение руководства организации к вопросам бухгалтерского и управленческого учета, планирования финансово-хозяйственной деятельности;

г) отношение учетного персонала организации к своим обязанностям;

д) особенности программного обеспечения, используемого для ведения бухгалтерского и управленческого учета, его соответствие задачам, стоящим перед подведомственной организацией.

е) понимание руководством организации необходимости совершенствования программного обеспечения, наличие плана работ.

Руководству и учетному персоналу подведомственной организации следует придавать особую значимость существованию эффективной контрольной среды, что должно выражаться в непрерывном совершенствовании программных средств, внутренних регламентов.

Контроль совершаемых фактов хозяйственной жизни организации может осуществляться методом самоконтроля, контролем по подчиненности, штатными сотрудником - внутренним аудитором, отделом внутреннего аудита или с привлечением сторонней, аудиторской организации. Важным моментом является определение руководством организации того, какие процедуры подлежат тому или иному методу контроля исходя из принципа эффективности и целесообразности.

При осуществлении самоконтроля СВК организации её руководству следует рассмотреть следующие вопросы:

1. Разделение обязанностей должностных лиц подведомственной организации.
2. Наличие эффективных процедур санкционирования операций.
3. Своевременное и надлежащее документирование хозяйственных операций.
4. Фактический контроль сохранности имущества и документации.
5. Механизмы устранения конфликта интересов руководства и ключевых сотрудников подведомственной организации.
6. Осуществление независимых проверок.

Таким образом, в рамках существующей СВК подведомственной организацией основное внимание следует уделять выявлению недостатков с учетом влияния различных рисков на эффективность работы подведомственной организации. Для профилактики нарушений требований законодательства необходимы знания различного рода рисков, с которыми сталкиваются подведомственные организации в своей деятельности. Риск-ориентированное управление системами внутреннего контроля представляет собой метод организации и функционирования СВК подведомственной организации, при котором выбор интенсивности, формы, продолжительности, периодичности проведения контрольных процедур определяется отнесением той или иной деятельности подведомственной организации к определенной категории риска.

На сегодняшний день «Экспертно-аналитическим центром» разработаны общие подходы к системе классификации рисков реализации мероприятий и процессов в подведомственных организациях. При этом под риском реализации мероприятий и процессов понимается по отдельности или совокупно:

- возможность невыполнения (полностью или частично) определенных параметров (характеристик) плана финансово-хозяйственной деятельности подведомственной организации;

- возможность неэффективного управления ликвидностью счета;

- возможность неэффективного расходования средств субсидий и поступлений от приносящей доход деятельности подведомственной организации.

По нашему мнению, при осуществлении внутреннего контроля руководством подведомственной организации должна проводиться идентификация рисков.

Общими для подведомственных организаций Минобрнауки России мы считаем следующие риски:

а) риск гражданско-правовых сделок;

б) риск дискретности контроля;

в) риск зависимости от внешних источников;

г) риск совершения ошибки;

д) риск чрезвычайной ситуации;

е) риск правонарушения и коррупции;

ж) риск новаций;

з) риск внутренних процессов.

При этом считаем необходимым учитывать классификацию рисков по критерию «вероятность», что характеризует оценку возможности наступления события, негативно влияющего на выполнение мероприятия, а также по критерию «последствия», характеризующему размер возможного наносимого ущерба, последствия потери репутации организации и учредителя, существенность налагаемых санкций за допущенное нарушение законодательства, снижение показателя результативности (экономности) использования средств субсидий и средств, полученных от приносящей доход деятельности.

Например:

1. При проверке соответствия фактических видов деятельности видам деятельности, предусмотренным уставом организации, характерным является риск такого правонарушения, как отсутствие необходимых лицензий.

2. При проверке выполнения государственного задания организации к таким рискам относятся риск совершения ошибки и риск правонарушения, а именно, не выполнен показатель исполнения государственного задания «Количество защищенных диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук», установленный образовательному учреждению.

3. При проверке выполнения плана финансово-хозяйственной деятельности риск совершения ошибки, риск правонарушения, риск внутренних процессов: не внесены изменения в план финансово-хозяйственной деятельности организации в связи с увеличением объема субсидий на выполнение государственного задания, указаны недостоверные сведения об остатках средств на начало года.

4. При проверке расходования средств и выполнения отдельных показателей по программным мероприятиям, в том числе по общественно-значимым мероприятиям, наиболее частотный риск совершения ошибки, риск зависимости от внешних источников, риск новаций, риск правонарушения и коррупции.

5. При проверке поступлений и расходования средств федерального бюджета, полученных на инвестиционные проекты, характерными являются риск совершения ошибки, риск гражданско-правовых сделок, риск внутренних процессов, риск правонарушения и коррупции.

6. При проверке поступления и расходования средств, полученных от приносящей доход деятельности, в качестве основных являются такие риски, как риск совершения

ошибки, риск гражданско-правовых сделок, риск внутренних процессов, риск правонарушения и коррупции.

7. При проверке поступления и расходования средств субсидий, полученных из федерального бюджета на финансовое обеспечение выполнения государственного задания и иные цели, характерными рисками являются риск совершения ошибки, риск внутренних процессов, риск зависимости от внешних источников, риск правонарушения и коррупции, например, произведена оплата без наличия приемо-сдаточного акта по договору возмездного оказания услуг. Характерным риском при расходовании средств субсидии является риск возможной заинтересованности сотрудников подведомственной организации в заключении сделки с контролируемой или взаимозависимой компанией, наличие конфликтов интересов. В этой связи, СВК подведомственной организации должна функционировать таким образом, чтобы адекватно реагировать на возможные конфликты интересов руководства и сотрудников организации, для чего следует разработать внутреннее положение о предотвращении и урегулировании конфликта интересов, включающее перечень типовых ситуаций конфликта интересов и порядок их разрешения, внутренние нормативные документы о порядке совершения сделок с заинтересованностью.

При этом следует учитывать, что в соответствии со статьей 16 Федерального закона от 3 ноября 2006 г. № 174--ФЗ «Об автономных организациях» члены наблюдательного совета автономной организации, руководитель автономной организации и его заместители могут являться лицами, заинтересованными в совершении автономным учреждением сделок с другими юридическими лицами и гражданами. Указанной статьей предусмотрен порядок действий заинтересованных лиц в случае совершаемой и предполагаемой сделки с заинтересованностью.

В соответствии со статьей 27 «Конфликт интересов» Федерального закона от 12 января 1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях» «лицами, заинтересованными в совершении некоммерческой организацией тех или иных действий, в том числе сделок, с другими организациями признаются руководитель (заместитель руководителя) некоммерческой организации, а также лицо, входящее в состав органов управления некоммерческой организацией или органов надзора за ее деятельностью, если указанные лица состоят с этими организациями или гражданами в трудовых отношениях. При этом указанные организации или граждане являются поставщиками товаров (услуг) для некоммерческой организации, крупными потребителями товаров (услуг), производимых некоммерческой организацией, или могут извлекать выгоду из пользования, распоряжения имуществом некоммерческой организации.

Заинтересованность в совершении некоммерческой организацией тех или иных действий, в том числе в совершении сделок, влечет за собой конфликт интересов заинтересованных лиц и некоммерческой организации». В случае, если заинтересованное лицо имеет заинтересованность в сделке, стороной которой является или намеревается быть некоммерческая организация, а также в случае иного противоречия интересов указанного лица и некоммерческой организации в отношении существующей или предполагаемой сделки, оно обязано сообщить о своей заинтересованности органу управления некоммерческой организацией или органу надзора за ее деятельностью до момента принятия решения о заключении сделки (в бюджетном учреждении - соответствующему органу, осуществляющему функции и полномочия учредителя). Кроме того, сделка должна быть одобрена органом управления некоммерческой организацией или органом надзора за ее деятельностью (в бюджетном учреждении - соответствующим органом, осуществляющим функции и полномочия учредителя). Таким образом, сделки, в которых заинтересована организация, подлежат одобрению Минобрнауки России. Порядок принятия решения об одобрении сделок с участием федеральной бюджетной организации, находящейся в ведении Минобрнауки России, в совершении которых



имеется ее заинтересованность, утвержден приказом Минобрнауки России от 18 ноября 2010 г. № 1188 «Об отдельных вопросах согласования (одобрения) некоторых сделок, совершаемых федеральным бюджетным учреждением, находящимся в ведении Министерства образования и науки Российской Федерации».

Такой подход позволит бюджетной организации подведомственной Минобрнауки России не только проводить сделки в рамках требований нормативных и правовых актов, но и позволяет обеспечить эффективный контроль за ее проведением.

Внутренний финансовый контроль как составная часть СВК, осуществляемой руководством подведомственных организаций, должен быть направлен на:

а) соблюдение установленных в соответствии с законодательством Российской Федерации и иными нормативными правовыми актами, стандартами и процедурами осуществления финансово-хозяйственной деятельности, плана финансово-хозяйственной деятельности, правил составления отчетности и ведения бухгалтерского учета подведомственной организацией;

б) подготовку и организацию мер по повышению экономности и результативности использования средств субсидии и средств, полученных от приносящей доход деятельности.

Методы контроля и периодичность, а также способы проведения контрольных действий, объем выборки и частота осуществления проверочных мероприятий определяются в зависимости от присущих операции рисков по критериям вероятности и тяжести последствий.

Исходя из вышесказанного можно сделать вывод, что внутренний финансовый контроль в подведомственной организации должен осуществляться в соответствии с утвержденными руководителем организации картами внутреннего финансового контроля.

В них по каждому отражаемому в нем предмету внутреннего финансового контроля указываются данные о должностном лице, ответственном за выполнение операции, о периодичности выполнения операции, должностных лицах, осуществляющих контрольные действия, методах контроля и его периодичности, а также способах проведения контрольных действий.

Таким образом, назрела необходимость разработки единой методики осуществления риск-ориентированного внутреннего финансового контроля подведомственной организации с использованием карт и журналов внутреннего финансового контроля организаций, подведомственных Минобрнауки России.

**Процесс формирования** (актуализации) карты внутреннего финансового контроля должен включать в себя следующие этапы:

а) анализ предмета внутреннего финансового контроля в целях определения применяемых к нему методов контроля и контрольных действий - процедур внутреннего финансового контроля;

б) формирование перечня операций (действий по формированию документов, необходимых для выполнения внутренней бюджетной процедуры) с указанием наличия или отсутствия необходимости проведения контрольных действий в отношении отдельных операций. (В приложении к статье приведены примерные образцы карт внутреннего финансового контроля).

**Формирование** (актуализация) карты внутреннего финансового контроля должно осуществляться руководителем каждого подразделения, ответственного за результаты выполнения внутренних бюджетных процедур.

Актуализация карт внутреннего финансового контроля должна проводиться:

а) до начала очередного финансового года;

б) при принятии решения руководителем подведомственной организации решения о внесении изменений в карты внутреннего финансового контроля;

в) в случае внесения изменений в нормативные правовые акты, регулирующие бюджетные правоотношения, определяющих необходимость изменения внутренних бюджетных процедур.

г) при изменении условий предоставления государственного задания, влекущих необходимость внесения изменений в карты внутреннего финансового контроля.

Поэтому использование риск-ориентированного подхода в ходе внутреннего контроля финансово-хозяйственной деятельности образовательных учреждений, подведомственных Минобрнауки России, дает возможность руководству данных учреждений определять влияние различных рисков на использование выделяемых финансовых средств, что позволит повысить уровень эффективности управления материальными и трудовыми ресурсами этих организаций.

Для успешного осуществления образовательной деятельности вузу необходимо своевременно распознавать риски и повышать эффективность управления ими.

#### Перечень нормативно-правовых актов

1. Федеральный закон от 26 декабря 2008 г. N 294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля».

2. Федеральный закон от 6 декабря 2011 г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете».

3. Федеральный закон от 3 ноября 2006 г. № 174 -ФЗ «Об автономных организациях».

4. Федеральный закон от 12 января 1996 № 7-ФЗ «О некоммерческих организациях».

5. Указ Президента Российской Федерации от 2 февраля 2016 г. № 41 «О некоторых вопросах государственного контроля и надзора в финансово-бюджетной сфере».

6. Поручение Президента Российской Федерации от 26 июня 2013 г. N ПР-1391 Правительству Российской Федерации «О разработке Концепции повышения результативности и оптимизации контрольно-надзорной деятельности на федеральном, региональном и муниципальном уровнях».

7. Постановление Правительства Российской Федерации от 17 августа 2016 г. № 806 «О применении риск-ориентированного подхода при организации отдельных видов государственного контроля и внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации».

8. Приказ Минобрнауки России от 18 ноября 2010 г. № 1188 «Об отдельных вопросах согласования (одобрения) некоторых сделок, совершаемых федеральным бюджетным учреждением, находящимся в ведении Министерства образования и науки Российской Федерации».

9. Регламент организации работы в Министерстве образования и науки Российской Федерации по проведению в подведомственных Министерству образования и науки Российской Федерации организациях проверок финансово-хозяйственной деятельности, утверждённый Приказом Минобрнауки России от 6 февраля 2015 г. № 63.

10. Приказ Минобрнауки России от 30 мая 2017 г. № 474 «Об утверждении Положения об осуществлении Министерством образования и науки Российской Федерации внутреннего финансового аудита».

11. Методика расчёта показателей мониторинга системы образования, утверждённая Приказом Минобрнауки России от 11 июня 2014 г. № 657.

## Перечень используемой литературы

1. Ассорина Г., Ягудин С. Управление инновационными процессами в вузе: проектный подход // Проблемы теории и практики управления. 2012. № 7/8. с. 102–112.
2. Риски образовательной деятельности в современных рыночных условиях / Антохина Ю.А., Варжапетян А.Г. и др. // Экономика и управление. 2012. № 8 (82). с. 43-49.
3. Обзор нарушений и бюджетных рисков в финансово-хозяйственной деятельности учреждений Минобрнауки России : Практическое пособие / Д. В. Бондарчук, О. А. Коробко; под науч. ред. канд. экон. наук О. А. Коробко. – М.: ФГБНУ «Аналитический центр» Минобрнауки России, 2018. – 138 с.
4. Костюкова Т.П., Лысенко И.А. Модель управления рисками образовательного учреждения // Информационно-управляющие системы. 2011. № 2 (51). С. 73-76.
5. Мотышина М.С., Шарипа О.Г. Особенности рисков инновационной деятельности вузов // Образование и наука. 2014. № 1 (4) с. 1 – 4.
6. Никитина Н.Ш., Щеглов П.Е. Качество высшего образования. Риски при подготовке специалистов. / Никитина Н.Ш.//Университетское управление: практика и анализ.- 2003. - №1
7. Новикова И. И. Управление рисками в деятельности высших учебных заведений Российской Федерации: автореф. дис. ... канд. эконом. наук. Москва, 2008. 24 с.
8. Раевнева А. Развитие инновационной деятельности вуза: формирование современных специалистов на принципах государственно – частного партнерства // Высшая школа: сб. науч. трудов. – М.:, 2010. – № 12. – С. 42–43.
9. Салыга С.Я. Финансовое обеспечение высшего образования: монография / С.Я. Салыга, В.М. Гельман. – М.: ЗЦНТЭИ, 2007. – 252 с.
10. Сергеева Л.Н. Моделирование управления жизнеспособностью коммерческого банка: монография / Л.Н. Сергеева, Т.М. Кнышенко, А.В. Марковский. – М.: КПУ 2011. – 360 с.
11. Субина А. Имидж вуза как важный фактор конкурентоспособности на рынке образовательных услуг // Высшая школа: сб. науч. трудов. – М., 2011. – № 1. – С. 46–47.
12. Уткин Э.А. Риск – менеджмент. – М., 1998. – 220 с.
13. Менеджмент рисков. Методики оценки рисков. М.: Стандартиформ, 2009. 94 с.
14. Floricel S., Ibanescu M. Using R & D portfolio management to deal with Dynamic Risk // R & D Management. 2008. Vol. 38. № 5. p. 452–467.