

**УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ В СИСТЕМЕ КОРПОРАТИВНОГО  
КОНТРОЛЯ В НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ**

**ГРЯДУНОВ Михаил Юрьевич**, аспирант, Среднерусский институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, адрес: 302028, Россия, г. Орёл, б. Победы, 5а, e-mail: m.gryadunov@gmail.com  
AuthorID(РИНЦ): : 1103642

**ЩЕГОЛЕВ Александр Владимирович**, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и экономической безопасности Среднерусского института управления – филиала Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, адрес: 302028, Россия, г. Орёл, б. Победы, 5а, e-mail: shchegolev\_alex@mail.ru  
AuthorID (РИНЦ): 663926

**Аннотация.**

Целью исследования является разработка методического подхода по управлению рисками в системе корпоративного контроля некоммерческих организаций (НКО), позволяющего минимизировать негативное влияние риск-образующих факторов внешней и внутренней среды на возможности достижения заявленных социально значимых целей с учетом интересов всех участников НКО. Методы исследования – общенаучные и специальные (абстрактно-логический, анализ и формализация) методы при оценке научного базиса в области управления рисками, формирования рискориентированного управления в системе корпоративного контроля некоммерческих организаций; методы типологии и идентификации рисков, присущих субъектам некоммерческого сектора. В результате обоснована структура органов корпоративного контроля НКО и определен их функционал по управлению рисками.

В результате построена видовая группировка рисков нарушения некоммерческими организациями правомерности ведения основной деятельности и рисков их функционирования. Предложены рекомендации по реализации рискориентированного управления в системе корпоративного контроля НКО, обеспечивающего возможности идентификации рисков, проведения оценки их влияния на функционирование НКО и выработки мер по противодействию рискам.

**Ключевые слова:** корпоративный контроль, некоммерческие организации, риск, управление, эффективность.

*Для цит.:* Грядун М. Ю., Щеголев А. В. Управление рисками в системе корпоративного контроля в некоммерческих организациях //Среднерусский вестник общественных наук. – 2022. – Том 17.–№4. – С.123–140.

## RISK MANAGEMENT IN THE CORPORATE CONTROL SYSTEM IN NON-PROFIT ORGANIZATIONS

**GRYDUNOV M. Yu.**, Postgraduate Student, Central Russian Institute of Management - branch of RANEPA (Russian Federation, Orel), e-mail: m.gryadunov@gmail.com

**SHCHEGOLEV A.V.**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, the Department of Economics and Economic Security, Central Russian Institute of Management - branch of RANEPA (Russian Federation, Orel), e-mail: shchegolev\_alex@mail.ru

**Abstract.** The purpose of the article is to develop a methodological approach to risk management in the corporate control system in non-profit organizations (NPOs), which allows minimizing the negative impact of risk-forming factors of the external and internal environment on the possibility of achieving the stated socially significant goals, taking into account the interests of all NPO participants.

The research methods such as general scientific and special methods, such as generalization, synthesis and analysis of accumulated scientific results in the field of risk management, the formation of risk-based management in the corporate control system of non-profit organizations; methods of typology and identification of risks inherent in the subjects of the non-profit sector are used.

*As a result*, the structure of corporate control bodies of NCOs was substantiated and their risk management functions were determined. A specific grouping of risks of violation by non-profit organizations of the legitimacy of conducting their core activities and the risks of their functioning has been built. Recommendations are proposed for the implementation of risk-based management in the system of corporate control of NCOs, which provides opportunities for identifying risks, assessing their impact on the functioning of NCOs, and developing measures to counter risks.

**Keywords:** corporate control, non-profit organizations, risk, management, efficiency.

**For citations:** Grydunov M. Yu., Shchegolev A.V. (2022) Risk management in the corporate control system in non-profit organizations // Central Russian Journal of Social Sciences. Volume 17, Issue 4. – P.123-140

## **ВВЕДЕНИЕ**

Ориентиры государственной политики в России в последние годы активно смещались в сторону усиления значимости некоммерческих организаций в решении различных социальных задач. Деятельность некоммерческих общественных организаций способствует удовлетворению насущных социальных запросов общества в части сохранения и развития его образовательного, духовного, благотворительного, культурного потенциала. Являясь субъектом общественных и экономических отношений, некоммерческие организации вынуждены постоянно изменяться и адаптироваться к современным условиям, что обусловлено воздействием на их функционирование факторов внешней и внутренней среды. При этом они неизбежно сталкиваются с рисками, негативное воздействие которых снижает вероятность достижения НКО заявленных социально значимых целей.

Негативное влияние рисков на деятельность некоммерческих организаций нивелируется системой управления. Работая с масштабными потоками информации, управление НКО способно принимать оперативные и стратегические решения по нивелированию рисков, распределяя ответственность внутри организации. Управление рисками в НКО находится также и в зоне ответственности корпоративного контроля.

Наличие системы корпоративного контроля в НКО обусловлено существованием различных корпоративных отношений (имущественных, управленческих, общественных, гражданско-правовых, организационных, членских, информационных и др.). Все они строятся на принципах менеджмента, определяя характер управленческого воздействия на процессы деятельности НКО. Как элемент менеджмента корпоративный контроль ориентирован на учет интересов всех участников НКО и их стейкхолдеров.

Функционирование корпоративного контроля обеспечивает доверие к информации о результатах деятельности некоммерческой организации [11]. Любой контроль в организациях не может восприниматься отдельно, что предполагает сопровождение контролем корпоративных отношений в НКО [16]. Корпоративный контроль ориентирован как на ключевых стейкхолдеров организации, так и на удовлетворение интересов и потребностей самой организации, повышая тем самым уровень социальной ответственности в обществе [1].

В связи с этим целью настоящего исследования является разработка методического подхода к управлению рисками в системе корпоративного контроля некоммерческих организаций, позволяющего

минимизировать негативное влияние риск-образующих факторов внешней и внутренней среды на возможности достижения заявленных социально значимых целей с учетом интересов всех участников НКО. К задачам исследования относятся: обоснование возможностей реализации системой корпоративного контроля некоммерческих организаций функции управления рисками; построение структуры и обоснование функциональных задач по управлению рисками субъектов системы корпоративного контроля в НКО; определение видового состава рисков внешней и внутренней среды; разработка рекомендаций по управлению рисками нарушения некоммерческими организациями правомерности ведения основной деятельности и выявлению фактов злоупотребления возможностями организаций, снижающих социальный эффект от их деятельности, и мер противодействия рискам; обоснование возможности функционирования и методики реализации рискориентированного управления в системе корпоративного контроля для установления потенциального воздействия, вероятности наступления и уровня влияния рисков на функционирование НКО.

Корпоративный контроль в некоммерческих организациях подразделяют на внешний и внутренний, и, соответственно, такие его виды работают с риск-образующими факторами внешней и внутренней среды.

Внешний корпоративный контроль осуществляется участниками капитала некоммерческой организации, инвесторами, спонсорами, общественностью и другими стейкхолдерами. Данный вид контроля обеспечивает права заинтересованных в функционировании НКО субъектов и осуществляется с помощью управленческих инструментов и специальных контрольных процедур. Реализация внешнего корпоративного контроля невозможна без функционирования системы внутреннего корпоративного контроля, который пронизывает все стороны деятельности некоммерческой организации [3].

По мнению Д. А. Кутевой, внутренние риски, возникающие в результате внутренних условий функционирования некоммерческой организации, лучше подвергаются управлению, чем внешние, на которые сложно влиять управленческим воздействием, поэтому последних рекомендуется по возможности избегать [9]. Л. Т. Снитко и др. характеризуют риски в деятельности некоммерческих организаций как ситуации, определенные совокупностью обстоятельств, сопровождающих деятельность на протяжении всего жизненного цикла. Это набор событий, которые приводят к негативному исходу [12].

Категория «риск» применительно к функционированию некоммерческих организаций сопряжена с рядом сложившихся и потенциально возможных обстоятельств и условий, влияющих на состояние и уровень безопасности деятельности НКО [2].

В свою очередь, обстоятельствам, вызывающим риск, может сопутствовать ряд условий, среди множества которых следует отметить такие, как состояние неопределенности события, выбор не самого оптимального варианта решения рискованной ситуации из нескольких подготовленных альтернативных [13].

Система корпоративного контроля выполняет различные функции, но важнейшей из них, по мнению авторов, является управление рисками, эффективность которого обеспечивает доверие общества к результатам деятельности некоммерческой организации в части достижения ею заявленных социально значимых целей.

**Структура органов корпоративного контроля некоммерческой организации и их функционал в области управления рисками**

Действенность управления рисками в системе корпоративного контроля некоммерческих организаций зависит от ряда субъективных факторов (направление деятельности НКО, обеспеченность ресурсами, квалификация персонала, вовлеченность в деятельность волонтеров и др.) и объективных факторов (организационная структура НКО, структура управления, способы принятия решений и др.) [10].

Функционирование системы корпоративного контроля выстраивается в соответствии со специфической для данных организаций структурой. Все участники корпоративного контроля в НКО взаимодействуют между собой, выполняя определенные функции.

Структура органов корпоративного контроля НКО и их функции обозначены нами следующим образом:

- 1) органы управления НКО (осуществляют контроль основной деятельности персонала, а также контроль реализации проектов и рисков);
- 2) участники капитала (осуществляют контроль целевого использования средств);
- 3) инвесторы, спонсоры (нацелены на контроль проектов);
- 4) общественность (осуществляет контроль выполнения функций и миссии некоммерческой организации).

Реализация функций субъектами корпоративного контроля в некоммерческих организациях осуществляется при помощи различных управленческих инструментов и соответствующих методических подходов.

Основным субъектом корпоративного контроля НКО, безусловно, являются органы управления, поскольку они обеспечивают организацию и определяют регламенты контрольных процедур.

Существующие участники капитала некоммерческой организации и потенциальные участники (инвесторы и спонсоры) являются сторонними по отношению к организации субъектами, они выполняют свои роли в обществе, но, желая оказать помощь в реализации тех или иных социальных проектов НКО, предоставляют им финансовые средства. Именно благодаря средствам этой группы лиц НКО реализует проекты. Интерес в плане контроля за деятельностью НКО у данных лиц вызван тем, что им важно, чтобы переданные финансовые средства были направлены на заявленные цели, связанные с общественными интересами и потребностями. Для этого инвесторы и спонсоры проводят регулярные мониторинги с целью получения мнения населения о деятельности НКО. Мониторинг как форма контроля при ее системности позволяет выявить негативные факторы деятельности некоммерческой организации, снижающие степень социальной значимости ее деятельности. В то же время именно мониторинг позволяет выстраивать дальнейшие перспективы развития НКО с учетом выявленных соответствующих потребностей в обществе. Инструмент мониторинга позволяет также включить в систему корпоративного контроля НКО такой субъект, как общественность.

#### **Управление рисками нарушения НКО правомерности ведения основной деятельности и выработка мер противодействия рискам**

Одним из важнейших направлений корпоративного контроля данных групп участников является выявление рисков нарушения НКО правомерности ведения основной деятельности и фактов злоупотребления возможностями организаций, снижающих социальный эффект от их деятельности. Состав таких рисков:

- риски, связанные с деятельностью некоммерческой организации как юридического лица;
- риски управления и внутренняя безопасность некоммерческих организаций;
- риски работы с документами и объектами авторского права;
- риски экстремизма.

Каждая из указанных групп рисков по выявлению ведения НКО неправомочной деятельности представлена определенными их видами. Для каждой конкретной некоммерческой организации реко-

мендуем составлять подробный перечень рисков с указанием положений нормативных актов, которые нарушаются при ведении неправомерной деятельности. Дополнить такой перечень можно составом органов, которые будут реагировать при выявлении фактов неправомерной деятельности НКО (УМВД РФ, Главное управление экономической безопасности и противодействия коррупции, УФНС РФ, ФТС РФ, система корпоративного контроля).

Сформированный с учетом указанных рекомендаций перечень рисков по выявлению ведения НКО неправомерной деятельности рекомендуется включить во внутренний регламент системы корпоративного контроля.

Для оценки рисков по выявлению ведения НКО неправомерной деятельности существует необходимость определения функционала системы корпоративного контроля, позволяющего оперативно реагировать на риск и принимать меры по его компенсации. С этой целью следует предложить комплекс мер реагирования на данный риск в системе корпоративного контроля.

Данный комплекс мер сгруппирован нами по группам рисков и их видам. По каждому виду рисков определены функции, которые должны быть реализованы системой корпоративного контроля некоммерческой организации:

**I группа.** Риски, связанные с деятельностью организации как юридического лица. В данной группе рисков выделены такие их виды, как:

- уклонение от уплаты налогов (сборов) (функции корпоративного контроля заключаются в предотвращении фактов неполноты либо неуплаты налогов некоммерческой организацией);
- причинение имущественного ущерба путем обмана или злоупотребления доверием (функции корпоративного контроля заключаются в снижении финансовых потерь НКО);
- легализация денежных средств, полученных преступным путем (функции корпоративного контроля заключаются в недопущении привлечения НКО в состав запрещенных в России организаций и незаконную деятельность);
- незаконное предпринимательство (корпоративный контроль несет ответственность за своевременное выявление и недопущение ведения незаконной деятельности НКО);
- мошенничество (корпоративный контроль несет ответственность за недопущение фактов нарушения уголовного и административного законодательства некоммерческой организацией).



**II группа.** Риски управления и внутренняя безопасность некоммерческих организаций. В данной группе рисков выделены такие их виды, как:

- присвоение и растрата (функции корпоративного контроля заключаются в недопущении финансовых потерь в НКО);
- злоупотребление полномочиями (функции корпоративного контроля заключаются в предотвращении ситуаций вовлечения НКО в незаконную деятельность);
- дача и вымогательство взятки, коммерческий подкуп (система корпоративного контроля обеспечивает соблюдение в организации антикоррупционного законодательства, а также предотвращение ситуаций, вызывающих вымогательство взяток, или коммерческого подкупа);
- невыплата заработной платы (корпоративный контроль должен выявлять случаи невыплаты сотрудникам заработной платы и предотвращать ситуации, связанные с нарушением трудового законодательства НКО).

**III группа.** Риски работы с документами и объектами авторского права:

- подделка и использование поддельных документов (система корпоративного контроля своим функционированием должна обеспечивать предотвращение ситуаций вовлечения НКО в незаконную деятельность, связанную с подлогами финансовых документов);
- нарушение авторских и смежных прав (функции корпоративного контроля заключаются в предотвращении ситуаций по использованию некоммерческой организацией нелицензионных компьютерных программ и других продуктов интеллектуального труда без документально подтвержденного авторского разрешения);
- использование вредоносных компьютерных программ (система корпоративного контроля должна обеспечить информационную безопасность НКО и предотвращать утечку данных клиентов и других аффилированных лиц организации).

**IV группа.** Риски экстремизма:

- публичные призывы к экстремистской деятельности (корпоративный контроль, отслеживая публичные выступления сотрудников и волонтеров НКО, должен выявлять случаи, которые могут способствовать вовлечению НКО в запрещенную в РФ деятельность);
- возбуждение ненависти, вражды, случаи унижения человеческого достоинства (контроль внутрикорпоративных отношений и внешней деятельности НКО должен быть нацелен на недопущение ситуаций,



связанных с личной безопасностью сотрудников и лиц, взаимодействующих с НКО);

- организация экстремистского сообщества (функции корпоративного контроля заключаются в общей оценке направленности функционирования НКО и недопущении вовлечения НКО в запрещенную в РФ деятельность).

Таким образом, предложенные рекомендации позволят минимизировать риски некоммерческих организаций по вовлечению их в незаконную деятельность или в организации, запрещенные в России, а также снизить вероятность финансовых, кадровых и информационных потерь в совокупности, которые интегрируются в риски прекращения деятельности НКО.

**Рекомендации по реализации рискориентированного управления в системе корпоративного контроля в целях снижения негативного воздействия рисков на функционирование НКО**

В корпоративном контроле некоммерческих организаций рекомендуем сформировать рискориентированное управление, которое будет органично встроено в систему управления на всех его уровнях и с учетом интересов участников НКО. Основной задачей рискориентированного управления является оперативное выявление ситуаций, которые могут вызвать потенциальные отклонения от заявленных целей, и подготовка вариантов управленческих решений по противодействию возможности возникновения данных ситуаций [15]. Рискориентированное управление позволяет идентифицировать, оценивать риски, мониторить риск-факторы и использовать полученные данные при оперативном и стратегическом планировании деятельности некоммерческой организации, а также при выработке ряда альтернативных решений по компенсации рисков.

Рискориентированное управление подразумевает под собой определенную модель, основанную на владении персоналом организации рискориентированными компетенциями, которые позволяют эффективно применять специальный инструментарий при реализации всех бизнес-процессов, включая стратегическое и инвестиционное планирование [8].

Рискориентированное управление подразделяется на несколько этапов, среди которых выделяют идентификацию, анализ, оценку рисков, применение управленческого воздействия на риск, мониторинг ситуации после компенсации риска [7].

При внедрении рискориентированного управления в систему корпоративного контроля в НКО следует учитывать, что каждое событие и процесс необходимо будет рассматривать как потенциально рискованные. Исходя из этого, процесс принятия управленческих решений по нивелированию негативного воздействия рисков ситуации должен быть основан на количественной и качественной оценке риска.

Рискориентированное управление в НКО должно стать неотъемлемой частью принятия каждого решения в организации, интегрируясь на стратегический, оперативный, программный и проектный уровни организаций [6].

В рамках рискориентированного управления в НКО рекомендуется составление реестра рисков, учитывающего все рискованные события с вариантами нейтрализации. При составлении реестра рисков следует систематизировать их в разрезе видов и определить характер влияния на деятельность некоммерческой организации. Пример такой систематизации представлен на рис. 1.

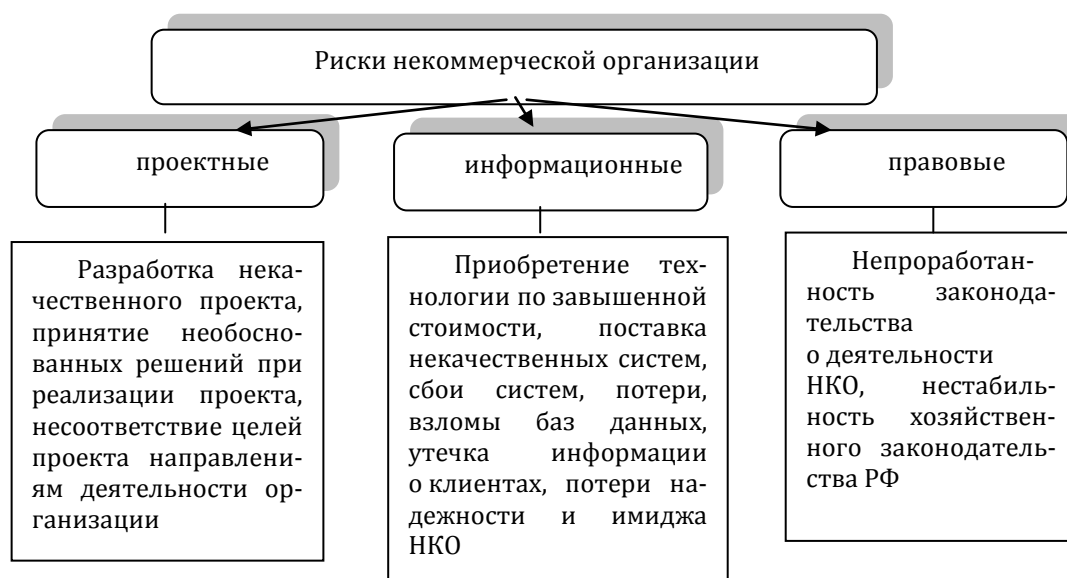


Рисунок 1 – Систематизация рисков в деятельности некоммерческой организации

Figure 1 – Systematization of risks in the activities of a non-profit organization

Несомненно, что видовой состав рисков функционирования некоммерческих организаций, представленный на рисунке, не ограничивается указанными видами. Ряд исследователей выделяют операционные, репутационные, регуляторные, финансовые, кадровые, коррупционные и другие виды рисков [14; 5].

Представленный пример систематизации рисков имеет открытый характер, она может быть дополнена специфическими рисками, характерными для конкретной некоммерческой организации.

Количественная и качественная оценка рисков производится путем установления их потенциального воздействия, вероятности наступления и уровня влияния на деятельность НКО. Далее приведем пример содержательной части реестра рисков по виду информационных рисков (рекомендуется производить оценку по пятибалльной шкале):

1. Вид риска – непроработанность законодательства России в части НКО. Степень влияния – 3 балла; вероятность наступления – 1 балл; влияние риска – 1 балл, уровень риска – средний; нивелирование риска – подготовка макетов договоров с участием профессиональных юристов с учетом правовых аспектов функционирования некоммерческой организации; пример рискованной ситуации – заключение договора с контрагентом по обеспечению текущей деятельности некоммерческой организации.

2. Вид риска – использование информационных систем и технологий, не соответствующих потребностям административных и бизнес-процессов организации. Степень влияния – 5 баллов; вероятность наступления – 3 балла; влияние риска – 3 балла, уровень риска – средний; нивелирование риска – анализ информационных потребностей всех участников административных и бизнес-процессов НКО с целью оценки соответствующих возможностей используемого программного обеспечения, а также подготовки предложений по его обновлению или адаптации под специфику деятельности; пример рискованной ситуации – приобретение программного продукта без учета специфических потребностей некоммерческой организации.

3. Вид риска – проникновение в информационную систему с неправомерными целями, преследующими нанесение ущерба организации. Степень влияния – 4 балла; вероятность наступления – 3 балла; влияние риска – 3 балла, уровень риска – высокий; нивелирование риска – контроль за использованием в организации эффективных инженерно-технических средств и реализацией адми-

нистративных мер по противодействию взломам и проникновениям в информационную систему НКО; пример рискованной ситуации – ошибка в проектировании систем защиты персональных данных сотрудников НКО.

4. Вид риска – утечка конфиденциальной информации организации, наносящей ущерб имиджу НКО или ее партнерам. Степень влияния – 5 баллов; вероятность наступления – 5 баллов; влияние риска – 5 баллов, уровень риска – высокий; нивелирование – внедрение технических и организационных мер, обеспечивающих запрет или ограничение доступа к особо конфиденциальной информации организации; пример рискованной ситуации – получение конфиденциальной информации сотрудником НКО, которому она не доверена в силу служебных обязанностей.

5. Вид риска – несоответствие выделяемых финансовых средств потребностям в создании эффективной защиты информационной системы НКО. Степень влияния – 4 балла; вероятность наступления – 5 баллов; влияние риска – 5 баллов, уровень риска – высокий; нивелирование риска – оценка возможных финансовых и материальных потерь из-за неэффективной информационной системы в организации или слабой ее защиты; пример рискованной ситуации – потеря данных в силу отсутствия необходимого противовирусного обеспечения.

Суммарный показатель информационного риска в приведенном примере оценен в 17 баллов.

Для оценки уровня риска применяется экспертная оценка – специалистами определяются факторы риска, и они ранжируются по степени их важности. Сформированная экспертная оценка должна определить степень риска по категориям «низкая», «средняя», «высокая». На этой основе составляется матрица чувствительности рисков, которая демонстрирует возможность применения управленческого воздействия по нейтрализации риска во взаимосвязи со ее степенью влияния. Внутри матрицы риски ранжируются по номерам, исходя из реестра рисков [4].

Далее приведем пример формирования реестра рисков на основе данных некоммерческой организации «Линия жизни», которая занимается финансированием инновационных исследований в области высокотехнологичной медицины с целью оказания помощи больным детям, которым не может помочь в лечении традиционная медицина (рис. 2).

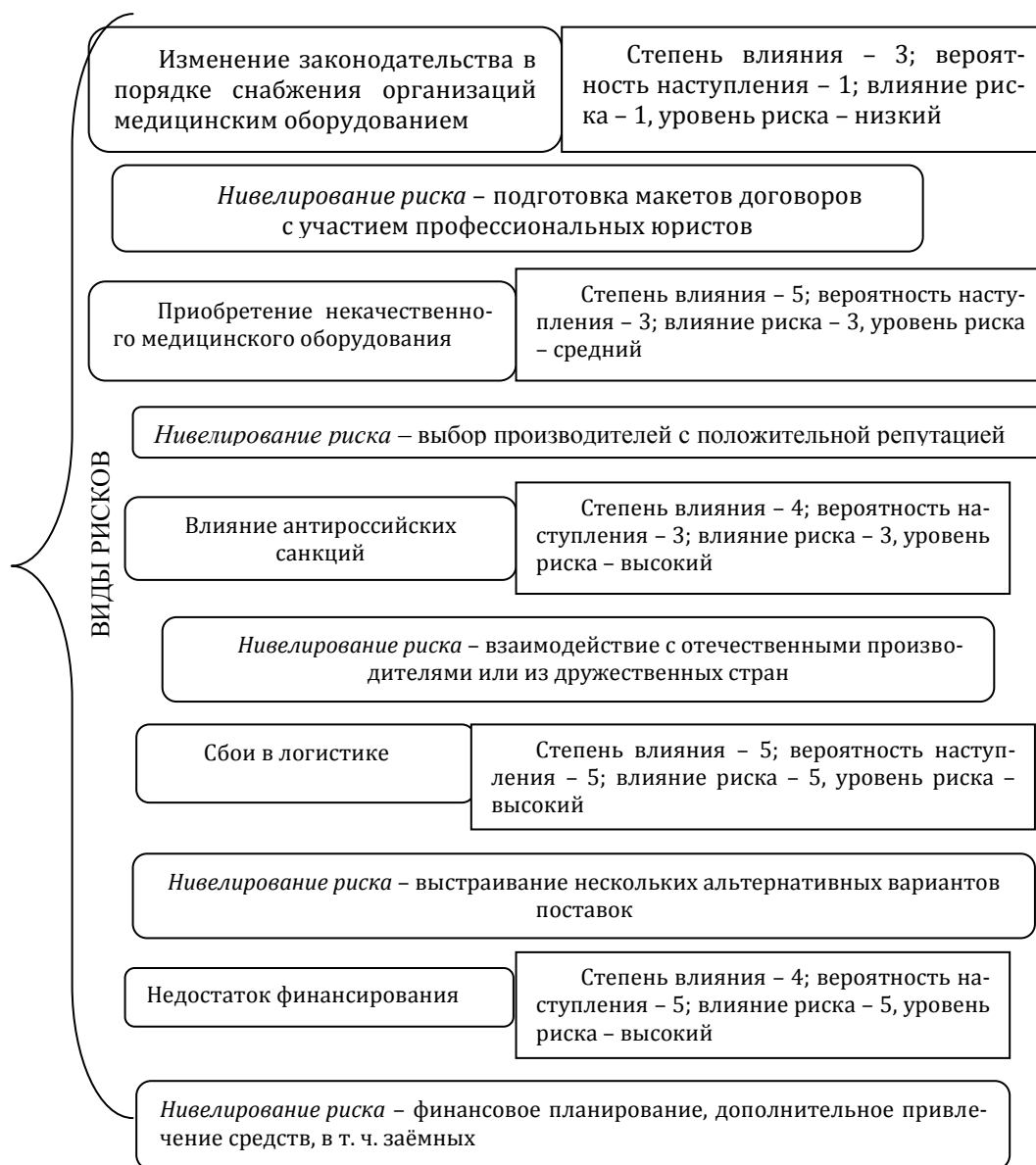


Рисунок 2 – Схема Реестра рисков функционирования НКО «Линия жизни»

Figure 2 – Scheme of the Register of Risks for the Operation of the NGO «Liniya Zhizni»

На основе реестра рисков составляется карта рисков, при помощи которой производится ранжирование их по степени критичности (табл. 1). В «красной зоне» показаны риски, оцененные на 5 баллов. «Желтая зона» включает риски, оцененные на 3–4 балла. «Зеленая зона» – это риски в оценке 1–2 балла.

Риски, вошедшие в «красную зону», являются наиболее опасными и подлежат более тщательному анализу и выработке решений по их нейтрализации.

Таблица 1– Матрица чувствительности рисков  
Table 1 – Risk Sensitivity Matrix

Степень влияния риска	Высокая	Средняя	Низкая
Возможность нейтрализации			
Высокая	5		
Средняя	4	2	
Низкая	3		1

Таким образом, реализация предложенного методического подхода по управлению рисками в системе корпоративного контроля некоммерческих организаций позволит минимизировать негативное влияние рисков на результаты функционирования и на возможности достижения организациями заявленных социально значимых целей. Возможности управления рисками в НКО обеспечиваются обоснованием структуры и функциональных задач субъектов системы корпоративного контроля, которые заинтересованы в поддержании высокого уровня доверия к деятельности данных организаций. Обоснование видового состава рисков нарушения некоммерческими организациями правомерности ведения основной деятельности позволит оперативно выявлять факты злоупотребления возможностями НКО и применить предложенный комплекс мер противодействия рискам. Применение предложенных рекомендаций по реализации рискориентированного управления в системе корпоративного контроля НКО обеспечивает возможности идентификации рисков, оценки уровня их влияния на функционирование НКО и выработки мер по противодействию рискам.

**Библиография/References:**

1. Беляева И.Ю. Данилова О.В., Усков К.В. Корпоративный контроль и корпоративное управление в российских компаниях // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2020. – №11(193). – С. 29-36. DOI: 10.46554/1993-0453-2020-11-193-29-36 (дата обращения: 06.06.2022).
2. Васильева Я.А. Управление рисками: классификация и методы управления // Общество: политика, экономика, право. –2020.– №12 (89). – С. 106-110. DOI: 10.24158/per.2020.12.17 (дата обращения: 06.06.2022).
3. Вильданова М.М. Содержание и инструменты корпоративного контроля в современном российском праве // Журнал российского права. – 2020. – № 5. – С. 66-77. DOI: 10.12737/jrl.2020.056 (дата обращения: 06.06.2022).
4. Гореликов, К.А. Антикризисное управление / К.А. Гореликов. Москва: ИТК «Дашков и К°», 2020. – 214 с.
5. Ёрш В.С., Новинов И.А. Идентификация рисков как элемент системы управления рисками в организации // Международный журнал информационных технологий и энергоэффективности. – 2021. – Т. 6. – № 1 (19). – С. 14-22.
6. Карайкоза Е.А. Риски и ограничения в деятельности некоммерческих организаций // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. – 2017. – № 10. – С. 110-113.
7. Климошенко М.И., Билиходзе А.К., Н.В. Парушина Развитие риск-ориентированного управления в некоммерческих организациях // Фундаментальные исследования. – 2020. – № 8. – С. 35-39. DOI:10.17513/fr.42823 (дата обращения: 06.06.2022).
8. Кожевникова В.Д. Интеграция риск- ориентированного управления в деятельность компании // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2019. – № 4-2. – С. 201-206.
9. Кутьева Д.А. Система риск-менеджмента как элемент управления финансовыми ресурсами некоммерческой организации // Современная экономика: проблемы и решения. – 2014. – № 9 (57). – С. 63-73.
10. Орлова Л.Н. Управление интеллектуальным капиталом: риск-ориентированный подход // Государственное управление. Электронный вестник. – 2020. – № 80. – С. 105-128. DOI: 10.24411/2070-1381-2020-10066 (дата обращения: 06.06.2022).
11. Пфафф Д., Рууд Ф. Швейцарское руководство по системе внутреннего контроля. – Изд-во: Орелл Фьюссли. Берн. – 2009. – 144 с. (да-



та обращения: 06.06.2022).

12.Снитко Л.Т., Прижигалинская Т.Н., Бородин М.А. Теоретико-методологические основы функционирования системы экономической безопасности предприятия на основе риск-ориентированного управления // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2022. – № 1 (92). – С. 9-21. DOI: 10.21295/2223-5639-2022-1-9-21 (дата обращения: 06.06.2022).

13.Созаева Д.А. Внедрение риск ориентированного управления регулируемыми закупками // Проблемы теории и практики управления. – 2021. – № 9. – С. 33-47. DOI: 10.46486/0234-4505-2021-9-33-47 (дата обращения: 06.05.2022).

14.Шедько Ю.Н. Оценка рисков в системе управления риском в организации: опыт США // Экономическая безопасность. – 2018. – Т. 1. – № 4. – С. 291-296. DOI: 10.18334/ecsec.1.4.100527 (дата обращения: 06.05.2022).

15.Gerstäcker, M., St. Blatler und A. Niemann (2019) „Was erfolgreiches Risikomanagement ausmacht“. Innovationsverwaltung. – №19(10). – P. 16-19. – URL: <https://www.springerprofessional.de/was-ein-erfolgreiches-risikomanagement-ausmacht/17286076> (дата обращения: 06.05.2022).

16.Hunziker, S. (2021) Aufbau eines unternehmensweiten Risikomanagements. In: Unternehmensrisikomanagement. – Springer Gabler, Wiesbaden. – URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-658-33523-6\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-658-33523-6_4) (дата обращения: 06.05.2022).

1. Beljaeva, I.Ju., Danilova, O.V., Uskov, K.V. (2020) Korporativnyj kontrol' i korporativnoe upravlenie v rossijskih kompanijah [Corporate control and corporate governance in Russian companies] // Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo jekonomicheskogo universiteta [Journal of the Samara State University of Economics]. – № 11 (193). – P. 29-36. DOI: 10.46554/1993-0453-2020-11-193-29-36 (data obrashcheniya: 06.06.2022). (In Russ.)

2. Vasil'eva, Ja.A. (2020) Upravlenie riskami: klassifikacija i metody upravlenija [Risk management: classification and management methods] // Obshhestvo: politika, jekonomika, parvo [Society: politics, economics, law]. – № 12 (89). – P. 106-110. DOI: 10.24158/pep.2020.12.17 (data obrashcheniya: 06.06.2022). (In Russ.)

3. Vil'danova, M.M. (2020) Soderzhanie i instrumenty korporativnogo kontrolja v sovremennom rossijskom prave [The content and tools of cor-

porate control in modern Russian law] / M.M. Vil'danova // Zhurnal rossijskogo prava [Journal of Russian Law]. – № 5. – P. 66-77. DOI: 10.12737/jrl.2020.056 (data obrashcheniya: 06.06.2022). (In Russ.)

4. Gorelikov, K. A. (2020) Antikrizisnoe upravlenie [Anti-crisis management] / Moskva: Izdatel'sko-torgovaja korporacija «Dashkov i K°» [Moscow: Publishing and Trading Corporation "Dashkov and Co."]. – 214 p. (In Russ.)

5. Jorsh, V.S. Novinov, I.A. (2021) Identifikacija riskov kak jelement sistemy upravlenija riskami v organizacii [Identification of risks as an element of the risk management system in an organization] // Mezhdunarodnyj zhurnal informacionnyh tehnologij i jenergojeffektivnosti [International Journal of Information Technologies and Energy Efficiency]. – Vol. 6. – № 1 (19). – P. 14-22. (In Russ.)

6. Karajkoza, E.A. (2017) Riski i ogranichenija v dejatel'nosti nekommercheskih organizacij [Risks and limitations in the activities of non-profit organizations] // Aktual'nye problemy i perspektivy razvitija jekonomiki: rossijskij i zarubezhnyj opyt [Actual problems and prospects of economic development: Russian and foreign experience]. – №10. – P. 110-113. (In Russ.)

7. Klimoshenko, M.I., Bilihodze, N.V. Parushina, M.I. (2020) Razvitie risk-orientirovannogo upravlenija v nekommercheskih organizacijah [Development of risk-oriented management in non-profit organizations] // Fundamental'nye issledovanija [Fundamental research]. – № 8. – P. 35-39. DOI:10.17513/fr.42823 (data obrashcheniya: 06.06.2022). (In Russ.)

8. Kozhevnikova, V.D. (2019) Integracija risk-orientirovannogo upravlenija v dejatel'nost' kompanii [Integration of risk-oriented management into the company's activities] // Vestnik Altajskoj akademii jekonomiki i prava [Journal of the Altai Academy of Economics and Law]. – № 4-2. – P. 201-206. (In Russ.)

9. Kut'eva, D.A. (2014) Sistema risk-menedzhmenta kak jelement upravlenija finansovymi resursami nekommercheskoj organizacii [Risk management system as an element of financial resources management of a non-profit organization] // Sovremennaja jekonomika: problemy i reshenija [Modern Economy: problems and solutions]. – № 9 (57). – P. 63-73. (In Russ.)

10. Orlova, L.N. (2020) Upravlenie intellektual'nym kapitalom: risk-orientirovannyj podhod [Intellectual capital management: a risk-oriented approach] // Gosudarstvennoe upravlenie. Jelektronnyj vestnik [Public administration. Electronic Journal]. – № 80. – P. 105-128. DOI: 10.24411/2070-1381-2020-10066 (data obrashcheniya: 06.06.2022). (In Russ.)

11.Pfaff, D., Ruud, F. (2009) Shvejcarskoe rukovodstvo po sisteme vnutrennego kontrolja [Swiss manual on the internal control system] – Izdatel'stvo: Orell F'jussli. Bern [Publisher: Orell Fussley. Bern]. – 144 p. (data obrashcheniya: 06.05.2022). (In Russ.)

12.Snitko, L.T., Prizhigalinskaja, T.N., Borodin, M.A. (2022) Teoretiko-metodologicheskie osnovy funkcionirovanija sistemy jekonomicheskoy bezopasnosti predpriyatija na osnove risk- orientirovannogo upravlenija [Theoretical and methodological foundations of the functioning of the enterprise's economic security system based on risk-oriented management] // Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperacii, jekonomiki i prava [Journal of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law]. – № 1 (92). – P. 9-21. DOI: 10.21295/2223-5639-2022-1-9-21 (data obrashcheniya: 06.05.2022). (In Russ.)

13.Sozaeva, D.A. (2021) Vnedrenie risk orientirovannogo upravlenija reguliruemyimi zakupkami [Introduction of risk-oriented management of regulated purchases / D.A. Sozaeva] // Problemy teorii i praktiki upravlenija [Problems of theory and practice of management]. – № 9. – P. 33-47. DOI: 10.46486/0234-4505-2021-9-33-47 (data obrashcheniya: 06.05.2022). (In Russ.)

14.Shed'ko, Ju.N. (2018) Ocenka riskov v sisteme upravlenija riskom v organizacii: opyt SShA [Risk assessment in the risk management system in the organization: the experience of the USA] // Jekonomicheskaja bezopasnost' [Economic security]. – Vol.1. – №4. – P. 291-296. DOI: 10.18334/ecsec.1.4.100527 (data obrashcheniya: 06.05.2022). (In Russ.)