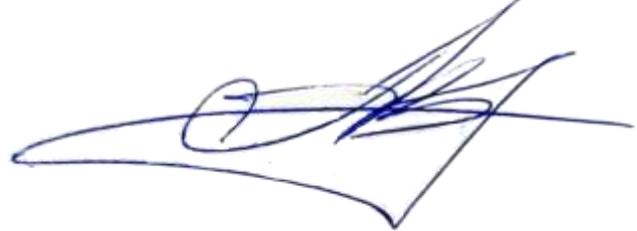


*На правах рукописи*



**Саенко Андрей Владиславович**

**ИНТЕГРАЦИЯ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА В СИСТЕМУ  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Специальность 5.2.6. Менеджмент

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Донецк – 2024

Работа выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы», г. Донецк

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор  
**Петрушевская Виктория Викторовна**

Официальные оппоненты: **Головина Татьяна Александровна**,  
доктор экономических наук, профессор,  
Среднерусский институт управления – филиал федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации», заведующий кафедрой менеджмента и управления персоналом

**Полшков Юлиан Николаевич**,  
доктор экономических наук, доцент,  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкий государственный университет», декан экономического факультета

Ведущая организация: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «**Луганский государственный университет имени Владимира Даля**»

Защита состоится «23» мая 2025 года в 10.00 часов на заседании диссертационного совета 24.2.488.01 на базе федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы» по адресу: 283015, Донецкая Народная Республика, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163А, к. 205. Тел.: +7 (856) 305-45-36, e-mail: dissovet@donampa.ru.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы» по адресу: 283015, Донецкая Народная Республика, г. Донецк, ул. Челюскинцев, 163А, к. 406 (<http://donampa.ru/>).

Автореферат разослан «\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета 24.2.488.01



П.А. Климова

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** В современных условиях возрастающей неопределенности и турбулентности внешней среды особую значимость приобретает совершенствование системы государственного управления через интеграцию в нее эффективных механизмов риск-менеджмента. Данная потребность обусловлена рядом факторов. Усложнение геополитической обстановки, санкционное давление и трансформация мировой экономической системы создают новые вызовы для государственного управления в Российской Федерации (далее – РФ), требующие системного подхода к выявлению, оценке и управлению рисками на всех уровнях власти. При этом цифровая трансформация государственного управления, внедрение новых технологических решений и платформенных подходов формируют новые типы рисков, требующие современных методов их идентификации и минимизации. Интеграция новых территорий в состав РФ актуализирует задачу формирования единых подходов к управлению рисками в системе государственного управления с учетом региональной специфики.

Особую актуальность тема исследования приобретает для Донецкой Народной Республики (далее – ДНР) как субъекта федерации со специфической структурой экономики и особыми условиями интеграции в российское правовое и экономическое пространство. Необходимость модернизации системы государственного управления в ДНР сопряжена с дополнительными рисками, обусловленными потребностью в быстрой адаптации региональных управленческих структур к российским стандартам государственного управления. Данная ситуация усложняется необходимостью восстановления и развития промышленного потенциала субъекта федерации в условиях повышенных рисков, а также задачами обеспечения экономической безопасности и устойчивого развития территории. Существенное значение приобретает потребность в эффективной координации деятельности региональных и федеральных органов власти в процессе управления рисками.

Разработка теоретико-методических положений и практических рекомендаций по интеграции риск-менеджмента в систему государственного управления имеет важное значение как для совершенствования системы государственного управления на федеральном уровне, так и для обеспечения эффективного развития ДНР как нового субъекта РФ. Недостаточная теоретическая проработанность вопросов интеграции риск-менеджмента в систему государственного управления с учетом современных вызовов и региональной специфики, а также высокая практическая значимость данной проблематики определяют актуальность темы диссертации.

**Степень разработанности научной проблемы.** Научная проблема интеграции риск-менеджмента в систему государственного управления изучена в литературе в различных аспектах. Так, в работах С.М. Брыкалова, Я.Д. Вишнякова, Е.П. Куркиной, Ф.Х. Найта, Ю.В. Трифонова, В.Ю. Трифонова, О.Н. Яницкого и других авторов акцентируется внимание на понятиях риска и риск-менеджмента, их классификации, типологии и методах анализа, что создает необходимую теоретическую основу для разработки системы риск-менеджмента

в государственной сфере.

Проблема внедрения риск-менеджмента в государственное управление представлена в исследованиях Е.М. Кота, В.А. Кунина, И.В. Упоровой, а также в работах таких авторов как – I. Fakhru, C. Hood, T. Stanton, D. Webster. Эти исследователи описывают существующие в международной практике модели и стандарты риск-менеджмента, такие как ISO 31000 и подходы, основанные на концепции «Нового государственного менеджмента» (англ. New Public Management), которые позволили значительно повысить управленческую эффективность в других странах.

Методологии оценки рисков, в также адаптации технологий риск-менеджмента к потребностям государственного управления анализируются в трудах Е.В. Арефьевой, А.Р. Бахтизина, М.В. Болгова, М.Л. Братковского, Н.В. Ващенко, О.В. Веретенниковой, В.С. Козлова, А.В. Кретовой, В.Л. Макарова, И.Ю. Олтяна, Ю.Н. Полшкова, М.А. Рогова, Л.Н. Тэпмана, М.И. Фалеева, Ю.П. Червяк, Н.Д. Эриашвили, Т. Aven и других авторов. Эти исследования предлагают различные подходы к количественной и качественной оценке рисков, что помогает выстраивать комплексные системы оценки и учета рисков, применимые и в государственной практике. Теоретические основы государственного риск-ориентированного подхода, подробно изучены в трудах Г.В. Атаманчука, И.Н. Барцица, И.Ю. Беганской, А.Л. Гапоненко, Т.А. Головиной, Н.В. Городновой, Т.Л. Ивановой, Л.Б. Костровец, А.П. Панкрухина, В.В. Петрушевской, А.Д. Шемякова и В.Е. Чиркина. Эти авторы раскрывают концепции, связанные с использованием риск-менеджмента для повышения эффективности и прозрачности государственных органов, что особенно актуально в контексте современных вызовов и рисков.

Что касается правовой базы, способствующей организации системы риск-менеджмента в государственной сфере, она освещена в работах А.А. Аузана, Д.Н. Бахраха, П.А. Климовой, А.Е. Пожидаева, Е.В. Пономаренко, А.А. Резника и других исследователей, а также в нормативных актах, таких как ISO 31000 и законодательные инициативы России и других стран. Эти источники помогают понять правовые рамки и стандарты, в пределах которых можно развивать системы риск-менеджмента в государственном управлении.

Однако в литературе недостаточно проработаны следующие аспекты, которые являются актуальными в процессе интеграция риск-менеджмента в систему государственного управления: оптимизация межведомственного взаимодействия, что позволило бы улучшить координацию в управлении рисками; единые методологические подходы для оценки влияния риск-менеджмента на государственное управление, адаптированные для российской системы; а также цифровизация процессов риск-менеджмента, включая создание платформ для мониторинга и прогнозирования рисков в режиме реального времени.

**Цель исследования** – разработка теоретико-методических положений и практических рекомендаций по совершенствованию интеграции риск-менеджмента в систему государственного управления на основе комплексного анализа существующих подходов к риск-менеджменту, оценки эффективности действующих механизмов интеграции, совершенствования организационно-

правовой среды и оптимизации межведомственного взаимодействия.

В соответствии с поставленной целью сформулированы следующие **задачи исследования:**

сформировать концептуальные основы процесса адаптации и внедрения научно-теоретических подходов и принципов интеграции риск-менеджмента в систему государственного управления;

обосновать стратегию минимизации рисков (с учетом источников их возникновения) в процессе интеграции риск-менеджмента в систему государственного управления РФ;

предложить модель и механизмы интеграции риск-менеджмента в систему государственного управления РФ, а также обосновать формирование и реализацию региональной программы ДНР в сфере риск-менеджмента системы государственного управления;

разработать рекомендации по совершенствованию организационно-правовой среды риск-менеджмента в процессе обеспечения его интеграции и развития на федеральном и региональном уровнях;

разработать модель оценки эффективности риск-менеджмента в контексте системы государственного управления;

развить механизм межведомственного взаимодействия в процессе интеграции риск-менеджмента в систему государственного управления.

**Объект исследования** – система государственного управления как сфера имплементации механизмов риск-менеджмента.

**Предмет исследования** – методы и инструменты интеграции риск-менеджмента в систему государственного управления, включая механизмы оценки рисков, программно-целевые подходы и способы межведомственного взаимодействия.

**Теоретическая и методологическая основа.** Теоретической основой исследования послужили фундаментальные и прикладные научные труды отечественных и зарубежных ученых в области теории государственного управления, риск-менеджмента, институциональной экономики и теории систем. Методологическую базу составили современные концепции интеграции риск-менеджмента в управленческие процессы, теории принятия решений в условиях неопределенности, а также научные подходы к оценке эффективности государственного управления.

В процессе исследования использована система общенаучных и специальных методов, обеспечивающих комплексный подход к решению поставленных задач. В рамках общенаучных методов применен диалектический метод познания, позволивший исследовать интеграционные процессы риск-менеджмента в их развитии и взаимосвязи. Использование методов анализа и синтеза способствовало глубокому изучению структурных компонентов системы государственного управления и механизмов риск-менеджмента. Методы индукции и дедукции послужили основой формирования теоретических положений и практических рекомендаций. Системный подход обеспечил целостное рассмотрение процессов интеграции риск-менеджмента в систему государственного управления.

В качестве специальных методов исследования применен

институциональный анализ при исследовании организационно-правовой среды риск-менеджмента. Экономико-статистические методы использованы для оценки эффективности интеграции риск-менеджмента в систему государственного управления. Метод сравнительного анализа позволил всесторонне изучить зарубежный опыт и региональные особенности интеграции риск-менеджмента. Методы экспертных оценок и анкетирования применены при исследовании практических аспектов внедрения риск-менеджмента. Программно-целевой метод использован при разработке механизмов совершенствования системы риск-менеджмента. Методы структурно-функционального анализа позволили исследовать межведомственное взаимодействие в процессе интеграции риск-менеджмента.

Совокупность использованных методов позволила обеспечить достоверность и обоснованность полученных результатов исследования, направленных на совершенствование процесса интеграции риск-менеджмента в систему государственного управления.

**Информационно-эмпирическую основу исследования** составили разнообразные источники, обеспечивающие всестороннее изучение процессов интеграции риск-менеджмента в систему государственного управления.

Нормативно-правовую базу исследования составили законодательные акты РФ и ДНР, регулирующие вопросы государственного управления, управления рисками, а также особенности функционирования региональных органов власти. Данные документы послужили основой для анализа действующей организационно-правовой среды, выявления существующих проблем и разработки практических рекомендаций. Статистические данные и аналитические материалы органов государственной власти, в том числе федерального и регионального уровней, легли в основу анализа возникающих рисков и их источников в процессе совершенствования системы государственного управления.

Международные и национальные стандарты в области риск-менеджмента использовались для изучения передовых методологических подходов, лучших практик и принципов построения эффективных систем управления рисками на уровне государственных органов. Данные источники послужили основой для разработки рекомендаций по совершенствованию инструментария оценки эффективности риск-менеджмента в органах государственного управления.

Материалы научных конференций, семинаров, а также экспертные опросы и результаты авторских исследований обеспечили комплексное понимание существующих проблем, барьеров и перспектив интеграции риск-менеджмента в систему государственного управления. Практические наработки и рекомендации специалистов-практиков позволили конкретизировать пути оптимизации межведомственного взаимодействия в данной сфере.

**Научная новизна полученных результатов** заключается в разработке теоретико-методических основ интеграции риск-менеджмента в систему государственного управления, анализе и адаптации передового зарубежного опыта в этой сфере к условиям российской системы государственного управления, а также в разработке прикладных подходов к совершенствованию организационно-правовых, инструментальных и институциональных

механизмов эффективного встраивания риск-менеджмента в процессы государственного управления.

**В результате работы над диссертацией получены и выносятся на защиту следующие положения, содержащие элементы научной новизны:**

1. Сформированы концептуальные основы процесса адаптации и внедрения научно-теоретических подходов и принципов интеграции риск-менеджмента в систему государственного управления на базе обоснования места и роли риск-менеджмента в этой системе, а также адаптации и реализации зарубежного опыта государственного риск-менеджмента.

2. Обоснована стратегия минимизации рисков (с учетом источников их возникновения) в процессе интеграции риск-менеджмента в систему государственного управления РФ на основе анализа и систематизации факторов, препятствующих эффективному внедрению методов и инструментов риск-менеджмента.

3. Предложена модель и механизмы интеграции риск-менеджмента в систему государственного управления РФ, а также обосновано формирование и реализация региональной программы ДНР в сфере риск-менеджмента системы государственного управления.

4. Разработаны рекомендации по совершенствованию организационно-правовой среды риск-менеджмента в процессе обеспечения его интеграции и развития на федеральном и региональном уровнях с учетом организационно-правовых барьеров, а также необходимости стандартизации подходов к управлению рисками в этой сфере.

5. Разработана модель оценки эффективности риск-менеджмента в контексте системы государственного управления на основе многоуровневого подхода, включающего несколько этапов, охватывающих процессы идентификации, классификации и количественной оценки рисков на федеральном и региональном уровнях.

6. Получил развитие механизм межведомственного взаимодействия в процессе интеграции риск-менеджмента в систему государственного управления на основе оптимизации потоков информации и данных между органами государственного управления, предложений по функционированию цифровой Платформы реализации инструментария риск-менеджмента, формирования алгоритма оперативного реагирования на риск-события, а также совершенствования механизма оценки и пересмотра межведомственного взаимодействия.

**Теоретическая значимость исследования** заключается в развитии и углублении научно-теоретических основ интеграции риск-менеджмента в систему государственного управления. Полученные в ходе исследования результаты вносят вклад в расширение и конкретизацию понятийно-категориального аппарата в данной области. В частности, на основе анализа существующих научных подходов к категориям «риск» и «риск-менеджмент» в контексте государственного управления уточнены и систематизированы их сущностные характеристики. Это позволило сформировать целостное представление об особенностях рисков, специфике их проявления и закономерностях управления ими в системе государственного управления.

Разработана концептуальная модель интеграции риск-менеджмента в систему государственного управления, учитывающая взаимосвязь стратегических, тактических и операционных уровней управления, а также специфические требования к организации данного процесса на федеральном и региональном уровнях власти. Данная модель вносит вклад в развитие теории управления рисками в государственном секторе. Обоснованы научно-методические подходы к оценке влияния процессов интеграции риск-менеджмента на эффективность системы государственного управления. Предложена авторская методика, основанная на комплексном анализе ключевых показателей, характеризующих результативность управленческих решений в сфере риск-менеджмента. Данные разработки вносят вклад в развитие теории оценки эффективности государственного управления.

**Практическая значимость исследования** определяется возможностью использования его результатов органами государственного управления, как на федеральном, так и на региональном уровне, в целях совершенствования процессов интеграции риск-менеджмента в систему государственного управления. Разработанные в ходе исследования практические рекомендации могут быть использованы при формировании организационно-правовой среды риск-менеджмента в системе государственного управления. Предложенные механизмы и инструменты оценки эффективности риск-менеджмента позволят повысить обоснованность управленческих решений, совершенствовать процессы мониторинга и контроля рисков в деятельности органов государственной власти. Обоснованные подходы к оптимизации межведомственного взаимодействия в процессе обеспечения интеграции и развития риск-менеджмента способствуют повышению координации деятельности государственных органов, укреплению взаимосвязей между федеральным центром и региональными властями. Данные разработки могут быть использованы при совершенствовании системы государственного управления в ДНР в контексте ее интеграции в РФ. Практическая значимость для хозяйствующих субъектов заключается в исследовании моделей оценки влияния риск-менеджмента на эффективность управления, что позволит более рационально подходить к управлению рисками своей деятельности. Кроме того, результаты исследования могут применяться в образовательном процессе при преподавании дисциплин, связанных с государственным управлением, управлением рисками, а также в программах повышения квалификации государственных служащих.

**Соответствие диссертации паспорту научной специальности.**

Диссертация выполнена в соответствии с паспортом научной специальности 5.2.6. Менеджмент, в частности, п. 7. Сущность, структура и отличительные особенности системы публичного (государственного и муниципального) управления, основные тенденции и направления ее развития; п. 8. Государственное управление социально-экономическими процессами. Государственная политика, механизмы и методы ее разработки и реализации в различных исторических и страновых условиях; п. 16. Теория и методология управления проектами. Процессы, методы, модели и инструменты управления проектами и программами. Управление рисками (риск-менеджмент).

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Диссертация является завершенным научным исследованием, выполненным в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы» в рамках научно-исследовательской работы: «Методологические и организационные процессы формирования финансовой системы» (регистрационный номер НИОКТР 124012900537-2).

Основные положения диссертации докладывались и обсуждались в период с 2021 по 2024 гг. на: V, VII, VIII Международной научно-практической конференции «Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий» (Донецк, 2021, 2023, 2024 гг.); II Всероссийской научно-практической конференции «Современные цифровые технологии» (Барнаул, 2023 г.); V Международной научно-практической конференции «Современные вопросы естествознания и экономики» (Прокопьевск, 2023 г.); Всероссийской научно-практической конференции «Проблемы управления социально-экономическим развитием регионов России в новых реалиях» (Орел, 2023 г.); VII Всероссийской научно-практической интернет-конференции (с международным участием) «Методологические и организационные аспекты функционирования и развития социально-экономической системы» (Донецк, 2023 г.); Международной научно-практической конференции «SCIENCE. EDUCATION. PRACTICE» (Дели, 2024 г.); XIV Международной научно-практической конференции «Передовое развитие современной науки: опыт, проблемы, прогнозы» (Петрозаводск, 2024 г.).

Администрацией Ворошиловского района города Донецка приняты во внимание разработанные рекомендации по совершенствованию организационно-правовой среды риск-менеджмента в процессе обеспечения его интеграции и развития применимо к региональному уровню ДНР, сформированная региональная программа ДНР в сфере риск-менеджмента системы государственного управления, а также получивший развитие механизм межведомственного взаимодействия в процессе интеграции риск-менеджмента в систему государственного управления (справка от 19.11.2024 № 1788/01.02-12исх).

Модель оценки эффективности риск-менеджмента использована в деятельности ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИТАРНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ «ГЛАВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ШАХТ» г. Макеевки в контексте анализа влияния риск-менеджмента на эффективность управления, что позволило предприятию более рационально подходить к управлению рисками своей деятельности (справка от 13.11.2024 № 01-11/176).

Разработанные диссертантом положения дополнили учебно-методические материалы федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы», а именно: сформированными концептуальными положениями процесса адаптации и внедрения научно-теоретических подходов интеграции риск-менеджмента в систему государственного управления; систематизированным анализом зарубежного опыта государственного риск-

менеджмента; стратегией минимизации рисков (с учетом источников их возникновения) в процессе интеграции риск-менеджмента в систему государственного управления; предложенными моделью и механизмами интеграции риск-менеджмента в систему государственного управления (справка от 19.11.2024 № 01-06/1000).

**Публикации.** По теме диссертации опубликовано 19 научных работ, в том числе: 10 статей в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки России и ДНР для публикации результатов научных исследований, 9 работ апробационного характера. Общий объем публикаций 8,03 п.л., из них 5,91 п.л. принадлежит лично автору.

**Структура и объем работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, содержащего 317 наименований, и 5 приложений. Общий объем работы составляет 333 страницы.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ АВТОРОМ НА ЗАЩИТУ И ОБЛАДАЮЩИЕ НАУЧНОЙ НОВИЗНОЙ**

**1. Сформированы концептуальные основы процесса адаптации и внедрения научно-теоретических подходов и принципов интеграции риск-менеджмента в систему государственного управления на основе обоснования места и роли риск-менеджмента в этой системе, а также адаптации и реализации зарубежного опыта государственного риск-менеджмента.**

На начальном этапе исследования проведен анализ категории «риск», с учетом многообразия подходов к ее определению в научной литературе. В результате был сформулирован комплексный взгляд на категорию риска, охватывающий как вероятностные, так и управленческие аспекты. В авторском определении риск объединяет количественную и качественную оценку, и учитывает возможность как позитивных, так и негативных исходов. Это понимание легло в основу блока исследования, связанного с анализом места и роли риск-менеджмента в системе государственного управления РФ.

Далее исследуется понятие «риск-менеджмент» с позиции его применения в государственных структурах. Основываясь на ряде авторитетных источников, разработано определение риск-менеджмента в государственном управлении, подчеркивающее его системность и стратегическую направленность. Это определение послужило основой для разработки концептуальной схемы процесса адаптации и внедрения научно-теоретических подходов и принципов риск-менеджмента в систему государственного управления. В исследовании описаны этапы адаптации подходов риск-менеджмента, начиная с анализа текущего состояния системы и заканчивая мониторингом и оценкой эффективности, что позволяет создать устойчивую базу для внедрения риск-менеджмента, способную адаптироваться к специфике как федерального, так и регионального уровней.

Одним из ключевых элементов в решении первой задачи исследования стало изучение международного опыта в области риск-менеджмента. Адаптированы принципы зарубежных концепций, таких как интегрированный риск-менеджмент (ERM) и концепция динамических способностей, к специфике государственного

управления в РФ, в частности, к условиям ДНР. Это позволило сформулировать подходы, ориентированные на эффективное применение риск-менеджмента в контексте многоуровневой структуры управления. На рисунке 1 показано, как на основе анализа международных практик разработаны подходы, направленные на адаптацию и имплементацию зарубежных инструментов риск-менеджмента с учетом законодательных, экономических и социально-политических условий РФ. Этот процесс включает этапы сравнительного анализа, выбора релевантных практик и создания механизмов адаптации, что позволяет учитывать как глобальные, так и локальные факторы риска.

Для внедрения этих подходов применены конкретные методы, такие как сценарный анализ, анализ иерархий и экспертных оценок. Предложено адаптировать количественные методы, как имитационное моделирование и стресс-тестирование, к условиям государственного управления. Это позволяет глубже учитывать экономические, социальные и экологические факторы, характерные РФ.

**2. Обоснована стратегия минимизации рисков (с учетом источников их возникновения) в процессе интеграции риск-менеджмента в систему государственного управления РФ на основе анализа и систематизации факторов, препятствующих эффективному внедрению методов и инструментов риск-менеджмента.**

Предложен комплексный подход, учитывающий многоуровневую структуру государственного управления и специфику региональных факторов риска. Обоснована необходимость учета институциональных, кадровых, финансово-экономических, технологических и социально-политических факторов, которые влияют на процесс интеграции риск-менеджмента. Обоснована необходимость учета институциональных, кадровых, финансово-экономических, технологических и социально-политических факторов, которые влияют на процесс интеграции риск-менеджмента.

На федеральном уровне факторы включают политическую волатильность, законодательные изменения, макроэкономические колебания, геополитическую напряженность и технологическую трансформацию. Для таких регионов, как ДНР, дополнительно учитываются специфические риски, такие как ресурсная ограниченность, структурные диспропорции экономики, инфраструктурные вызовы, экологическая нагрузка и демографические тенденции. Анализ этих факторов позволил предложить меры минимизации, соответствующие потребностям и возможностям как федерального, так и регионального уровня.

Разработанная стратегия минимизации рисков представлена в структуре, включающей три этапа: подготовительный, внедрения, мониторинга и корректировки. На подготовительном этапе подчеркивается необходимость создания нормативной базы, которая обеспечит поддержку риск-ориентированных подходов, а также формирование кадрового и финансового потенциала. На этапе внедрения осуществляется интеграция механизмов риск-менеджмента, адаптированных к особенностям региона, и реализация платформ, описанных в исследовании: развития компетенций в области риск-менеджмента; реализации инструментария риск-менеджмента; обмена опытом с зарубежными партнерами; мониторинга и оценки. Завершающий этап включает мониторинг и корректировку, что обеспечивает постоянное улучшение системы за счет обратной связи и анализа результатов (рисунок 2).

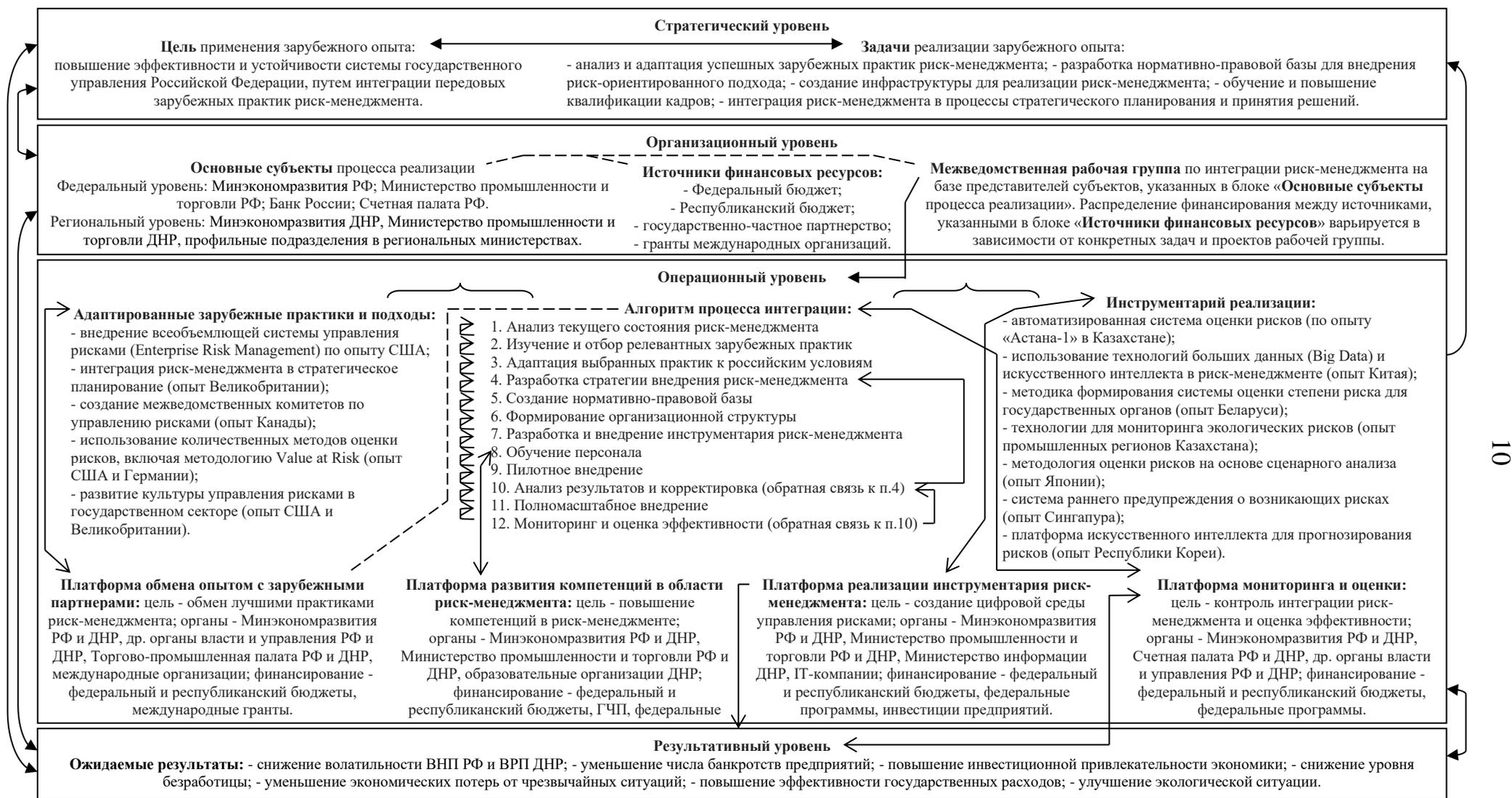


Рисунок 1 – Концептуальная схема процесса адаптации и реализации зарубежного опыта интеграции риск-менеджмента в систему государственного управления Российской Федерации (в т.ч. на региональный уровень ДНР)

На федеральном уровне стратегия минимизации рисков предполагает создание единой системы управления рисками, поддерживаемой нормативной базой и компетентными кадрами. Важным аспектом является совершенствование законодательной базы путем разработки законопроектов, закрепляющих принципы риск-менеджмента, и интеграции их в систему государственного управления. Предложено создать единую цифровую среду риск-менеджмента, а также внедрить методы искусственного интеллекта и больших данных для прогнозирования и контроля рисков.

На уровне субъектов РФ, рассматриваемом на примере ДНР, стратегия ориентирована на адаптацию федеральных подходов с учетом специфики субъекта. Предложено создать региональную программу риск-менеджмента, а также внедрить межведомственную комиссию для управления рисками. Важным элементом региональной стратегии является создание Центра анализа и управления рисками и разработка системы мониторинга, что позволит своевременно выявлять и оценивать риски, специфичные для субъекта РФ.

Внимание уделено кадровому обеспечению, а именно предложена система подготовки специалистов по риск-менеджменту в сотрудничестве с образовательными организациями РФ.

В предложенной стратегии учтены аспекты обоих уровней управления. Она направлена на повышение устойчивости системы к внешним и внутренним вызовам, оптимизацию распределения ресурсов и улучшение качества управленческих решений, обеспечивая системную интеграцию риск-менеджмента в государственное управление РФ.

**3. Предложена модель и механизмы интеграции риск-менеджмента в систему государственного управления РФ, а также обосновано формирование и реализация региональной программы ДНР в сфере риск-менеджмента системы государственного управления.**

Встраивание риск-менеджмента в стратегическое управление направлено на идентификацию и оценку рисков, возникающих при реализации государственных целей, и разработку мер по их снижению. Этот механизм поддерживается концепциями COSO (ERM) и ISO 31000, что позволяет интегрировать их в процессы планирования и контроля. Важной частью предложенной модели является внедрение в бюджетное планирование риск-ориентированного подхода. Разработка нормативных правовых актов и стандартов риск-менеджмента обеспечивает правовую основу для системного внедрения риск-ориентированного подхода в государственное управление.

На региональном уровне модель адаптирована под специфику субъектов РФ, что позволяет учитывать уникальные особенности и риски конкретной территории. На примере ДНР модель предполагает анализ местных условий и рисков, разработку адаптированных нормативов, создание межведомственной комиссии по управлению рисками при Главе ДНР и системы ключевых индикаторов риска для эффективного их мониторинга. Модель учитывает потребности региона, такие как высокая концентрация промышленных рисков и необходимость социально-экономической устойчивости.



Рисунок 2 – Стратегия воздействия на риски (с учетом источников их возникновения) в процессе интеграции риск-менеджмента в систему государственного управления Российской Федерации

Целевая функция региональной программы ДНР в сфере риск-менеджмента направлена на повышение устойчивости и безопасности социально-экономического комплекса региона. Программа включает такие важные задачи, как идентификация основных рисков, разработка системы управления рисками, внедрение современных технологий для их оценки и повышение квалификации персонала.

На рисунке 3 представлена модель и механизмы интеграции риск-менеджмента в систему государственного управления, включающая элементы федерального и регионального уровней. В качестве важнейших элементов модели указаны: создание информационной системы мониторинга и оценки рисков; внедрение ключевых индикаторов риска и ключевых показателей эффективности; применение межведомственных рабочих групп и т.д. Предложенная модель формирует комплексный и гибкий подход, который сочетает федеральные и региональные механизмы, обеспечивая синергетический эффект за счет их совместного применения.

**4. Разработаны рекомендации по совершенствованию организационно-правовой среды риск-менеджмента в процессе обеспечения его интеграции и развития на федеральном и региональном уровнях с учетом организационно-правовых барьеров, а также необходимости стандартизации подходов к управлению рисками в этой сфере.**

Научный вклад заключается в предложении комплексных рекомендаций по внесению изменений в федеральное и региональное законодательство, что позволит устранить фрагментарность существующих правовых норм, координировать действия органов власти и учитывать особенности, например, промышленных регионов, таких как ДНР.

Одним из ключевых аспектов стало предложение по дальнейшей адаптации международного стандарта ISO 31000 в российскую практику. Представлена система стандартизации, учитывающая как международные принципы управления рисками, так и национальные особенности. Данное позволит обеспечить единый понятийный аппарат и унифицированный подход к оценке и управлению рисками, что особенно актуально для различных отраслей и уровней власти. Такой подход укрепит нормативную и методологическую базу для согласованного применения стандартов риск-менеджмента (таблица 1).

Актуальность межведомственного взаимодействия подтверждается предложением создания цифровой Платформы реализации инструментария риск-менеджмента в рамках единой цифровой среды, которая поддерживает обмен данными между органами власти разных уровней.

Введение обязательных стандартов для бизнеса усиливает ответственность компаний и их роль в общей системе безопасности государства. Научное обоснование этой рекомендации поддержано положениями об обязательной отчетности и разработке компенсационных механизмов для компаний с высоким уровнем техногенного риска. Эти меры позволят снизить негативные последствия и улучшить прозрачность управления рисками.

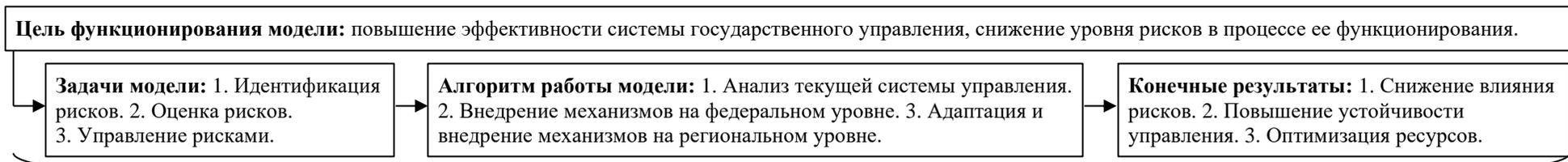


Рисунок 3 – Модель и механизмы интеграции риск-менеджмента в систему государственного управления Российской Федерации (региональный уровень на примере ДНР)

Формирование системы мониторинга за выполнением правовых норм позволит организовать контроль за исполнением требований, направленных на обеспечение устойчивости регионов и безопасности населения. На примере ДНР предложены региональные инициативы, направленные на гармонизацию с федеральными стандартами и обеспечение эффективного мониторинга.

**5. Разработана модель оценки эффективности риск-менеджмента в контексте системы государственного управления на основе многоуровневого подхода, включающего несколько этапов, охватывающих процессы идентификации, классификации и количественной оценки рисков на федеральном и региональном уровнях.**

Особенностью модели является использование матрицы рисков и корреляционных расчетов, что позволяет учесть взаимосвязи между рисками и уровнями управления, обеспечивая целостный подход к их анализу и управлению. В рамках модели интегрированы методы иерархического моделирования, эконометрического анализа и многокритериальной оптимизации.

В процессе реализации модели происходит детальная идентификация и классификация рисков, сопровождающаяся построением матрицы рисков, включающей взаимовлияния рисков на федеральном и региональном уровнях. Ключевым аспектом здесь является учет как горизонтальных, так и вертикальных взаимосвязей, что позволяет моделировать сценарии, в которых риски одного уровня воздействуют на риски другого. Такой подход значительно улучшает точность оценки рисков. Далее проводится расчет вероятностей и потенциальных воздействий рисков. Для этого применяется корреляционный анализ, позволяющий установить количественные взаимосвязи между рисками как на разных уровнях, так и внутри каждого из них. В основе этого этапа лежит формула, учитывающая расходы на меры разных уровней, экономию от предотвращенных рисков и дублирование затрат между уровнями. Такой расчет позволяет выявить уровень рациональности использования ресурсов (рисунок 4).

Затем оценивается эффективность мероприятий по управлению рисками на основе многоуровневого подхода, где учитываются меры федерального и регионального уровней. Разработанная формула позволяет рассчитать долю снижения риска за счет мер, внедренных на каждом уровне, и оценить общий эффект. Это позволяет определить оптимальное распределение ресурсов. После этого рассчитывается интегрированный индекс риска ( $IR_{total}$ ). Индекс показывает совокупное воздействие рисков с учетом их корреляций и весов, применяемых к каждому виду риска, что обеспечивает комплексную оценку риска на уровне государственного управления. В заключение осуществляется детальный разбор коэффициентов эффективности федерального и регионального уровней, что позволяет выявить сильные и слабые стороны системы на каждом уровне. Результаты анализа служат основой для рекомендаций по координации усилий и устранению дублирования, что в свою очередь способствует повышению общей эффективности системы риск-менеджмента (таблица 2).

Таблица 1 – Стандартизация подходов к управлению рисками в контексте развития организационно-правовой среды риск-менеджмента в системе государственного управления

Элементы системы стандартизации	ISO 31000	Предлагаемые отечественные стандарты риск-менеджмента	Механизм адаптации и взаимосвязи
Базовые принципы и подходы риск-менеджмента	<p>Универсальные принципы:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- интеграция в систему управления</li> <li>- структурированный подход;</li> <li>- адаптивность</li> <li>- инклюзивность</li> <li>- динамичность</li> </ul>	<p>Базовый стандарт риск-менеджмента в государственном управлении РФ:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- учет специфики государственного сектора</li> <li>- интеграция с системой стратегического планирования</li> <li>- обеспечение национальной безопасности</li> <li>- межведомственная координация</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сохранение фундаментальных принципов ISO 31000</li> <li>- Дополнение специфическими требованиями государственного управления</li> <li>- Интеграция с существующей нормативной базой</li> </ul>
Методология оценки рисков	<p>Общая методология:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- идентификация</li> <li>- анализ</li> <li>- оценка</li> <li>- мониторинг</li> </ul>	<p>Отраслевые стандарты по направлениям государственного управления:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- специализированные методики оценки</li> <li>- отраслевые критерии</li> <li>- специфические показатели</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Адаптация методологии ISO 31000 к отраслевой специфике</li> <li>- Разработка дополнительных методов оценки рисков</li> <li>- Учет отраслевых особенностей</li> </ul>
Организационная структура	<p>Общие рекомендации по организации процесса управления рисками</p>	<p>Стандарты межведомственного взаимодействия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- механизмы координации</li> <li>- распределение ответственности</li> <li>- информационный обмен</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Детализация организационных аспектов</li> <li>- Формирование вертикали управления рисками</li> <li>- Регламентация взаимодействия</li> </ul>
Региональный аспект	<p>Общие принципы адаптации к контексту организации</p>	<p>Методические рекомендации для регионального и муниципального уровней:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- учет территориальной специфики</li> <li>- механизмы взаимодействия с федеральным уровнем</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Сохранение единства подходов</li> <li>- Обеспечение гибкости применения</li> <li>- Учет региональных факторов</li> </ul>
Документационное обеспечение	<p>Общие требования к документированию процессов</p>	<p>Регламенты и процедуры:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- формы документов</li> <li>- порядок отчетности</li> <li>- система показателей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Адаптация требований к документации</li> <li>- Интеграция в систему электронного документооборота</li> <li>- Стандартизация форм</li> </ul>
Мониторинг и оценка эффективности	<p>Общие принципы мониторинга и пересмотра</p>	<p>Система оценки эффективности:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ключевые показатели и методы оценки</li> <li>- механизмы корректировки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Развитие системы мониторинга</li> <li>- Внедрение специфических показателей</li> <li>- Механизмы обратной связи</li> </ul>



Рисунок 4 – Модель оценки эффективности риск-менеджмента в контексте системы государственного управления

Таблица 2 – Сценарные расчетные значения ключевых показателей эффективности риск-менеджмента в контексте системы государственного управления\*

Этап алгоритма модели / показатель	Экономический риск (R1)	Техногенный риск (R2)	Социальный риск (R3)
1	2	3	4
<p><b>Коэффициент эффективности на региональном уровне (<math>K_{eff}^R</math>)</b> <math display="block">K_{eff}^R = \frac{\sum_{i=1}^n \Delta ER_{iR}}{C_{RM}^R},</math></p> <p><math>\sum_{i=1}^n \Delta ER_{iR}</math> – суммарное снижение ожидаемых рисков на региональном уровне благодаря региональным мерам;  <math>C_{RM}^R</math> – общие затраты на мероприятия по управлению рисками на региональном уровне.</p>			
Снижение риска за счет региональных мер ( $\Delta ER_{iR}$ ), млрд руб.	36	12,5	18
Суммарное снижение рисков на региональном уровне, млрд руб.	66,5		
<b>Расчетное значение коэффициента эффективности на региональном уровне (<math>K_{eff}^R</math>)</b>	<b>1,66</b>		
<p><b>Коэффициент эффективности на федеральном уровне (<math>K_{eff}^F</math>)</b> <math display="block">K_{eff}^F = \frac{\sum_{i=1}^n \Delta ER_{iF}}{C_{RM}^F},</math> обозначения по аналогии с <math>K_{eff}^R</math></p>			
Снижение риска за счет федеральных мер ( $\Delta ER_{iF}$ ), млрд руб.	67,5	15	14
Суммарное снижение рисков на федеральном уровне, млрд руб.	96,5		
<b>Расчетное значение коэффициента эффективности на федеральном уровне (<math>K_{eff}^F</math>)</b>	<b>1,61</b>		
<p><b>Интегральный коэффициент эффективности (<math>K_{eff}^{int}</math>)</b> <math display="block">K_{eff}^{int} = \frac{\sum_{i=1}^n \Delta ER_i}{C_{RM}^F + C_{RM}^R - \delta \times C_{overlap}},</math></p> <p>где <math>\sum_{i=1}^n \Delta ER_i</math> – суммарное снижение ожидаемых рисков для всех рисков <math>R_i</math>;  <math>C_{RM}^F</math> – общие затраты на мероприятия по управлению рисками на федеральном уровне;  <math>C_{RM}^R</math> – общие затраты на мероприятия по управлению рисками на региональном уровне;  <math>C_{overlap}</math> – затраты на дублирующие или пересекающиеся мероприятия по управлению рисками между уровнями;  <math>\delta</math> – коэффициент учета дублирования (<math>0 \leq \delta \leq 1</math>);  <math>K_{eff}^{int}</math> – интегральный коэффициент эффективности риск-менеджмента, показывающий соотношение между экономией от снижения рисков и фактическими затратами на их управление с учетом межуровневых эффектов.</p>			
<b>Расчетное значение интегрального коэффициента эффективности (<math>K_{eff}^{int}</math>)</b>	<b>1,76</b>		

Продолжение таблицы 2

1	2	3	4																																
<p><b>Интегрированный индекс риска до внедрения мер по риск-менеджменту (<math>IR_{total}</math>)</b></p> $IR_{total} = \sqrt{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n \omega_i \omega_j \rho_{ij} ER_i ER_j} = \sqrt{\sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^n S_{ij}} = \sqrt{S_{total}}$ <p>где <math>w_i, w_j</math> – весовые коэффициенты рисков <math>R_i</math> и <math>R_j</math>, отражающие их относительную значимость;  <math>\rho_{ij}</math> – коэффициент корреляции между рисками <math>R_i</math> и <math>R_j</math>;  <math>ER_i, ER_j</math> – ожидаемые риски для <math>R_i</math> и <math>R_j</math> соответственно (суммарные для федерального и регионального уровней);  <math>S_{ij}</math> – двойные произведения весовых коэффициентов, коэффициентов корреляции и ожидаемых рисков для каждой пары <math>R_i</math> и <math>R_j</math> (<math>S_{ij} = w_i * w_j * \rho_{ij} * ER_i * ER_j</math>);  <math>S_{total}</math> – сумма всех элементов <math>S_{ij}</math>;  <math>n</math> – общее количество идентифицированных рисков.</p>																																			
<p><b>Матрица для расчета <math>S_{ij}</math> до внедрения мер по риск-менеджменту</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Риск (R1)</th> <th>Риск (R2)</th> <th>Риск (R3)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Экономический риск (R1)</td> <td>12656,3</td> <td>1012,5</td> <td>562,5</td> </tr> <tr> <td>Техногенный риск (R2)</td> <td>1012,5</td> <td>225,0</td> <td>60,0</td> </tr> <tr> <td>Социальный риск (R3)</td> <td>562,5</td> <td>60,0</td> <td>100,0</td> </tr> </tbody> </table>			Риск (R1)	Риск (R2)	Риск (R3)	Экономический риск (R1)	12656,3	1012,5	562,5	Техногенный риск (R2)	1012,5	225,0	60,0	Социальный риск (R3)	562,5	60,0	100,0	<p><b>Матрица для расчета <math>S_{ij}^*</math> после внедрения мер по риск-менеджменту</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th></th> <th>Риск (R1)</th> <th>Риск (R2)</th> <th>Риск (R3)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Экономический риск (R1)</td> <td>3690,6</td> <td>246,0</td> <td>109,4</td> </tr> <tr> <td>Техногенный риск (R2)</td> <td>246,0</td> <td>45,6</td> <td>9,7</td> </tr> <tr> <td>Социальный риск (R3)</td> <td>109,4</td> <td>9,7</td> <td>13,0</td> </tr> </tbody> </table>			Риск (R1)	Риск (R2)	Риск (R3)	Экономический риск (R1)	3690,6	246,0	109,4	Техногенный риск (R2)	246,0	45,6	9,7	Социальный риск (R3)	109,4	9,7	13,0
	Риск (R1)	Риск (R2)	Риск (R3)																																
Экономический риск (R1)	12656,3	1012,5	562,5																																
Техногенный риск (R2)	1012,5	225,0	60,0																																
Социальный риск (R3)	562,5	60,0	100,0																																
	Риск (R1)	Риск (R2)	Риск (R3)																																
Экономический риск (R1)	3690,6	246,0	109,4																																
Техногенный риск (R2)	246,0	45,6	9,7																																
Социальный риск (R3)	109,4	9,7	13,0																																
<p><b>Расчетное значение интегрированного индекса риска до внедрения мер по риск-менеджменту <math>IR_{total}</math>.</b></p>		<p><b>127,48</b></p>																																	
<p><b>Расчетное значение интегрированного индекса риска после внедрения мер по риск-менеджменту <math>IR_{total}^*</math>.</b></p>		<p><b>66,93</b></p>																																	
<p><b>Снижение интегрированного индекса риска за счет реализации мероприятий по риск-менеджменту.</b></p>		<p><b>60,55</b></p>																																	

\* рассчитано автором на основе имитационных модельных данных

Для обеспечения удобства практического применения и облегчения вычислений, в работе представлено веб-приложение, автоматизирующее все этапы расчетов модели. Приложение обладает функциями интерактивного ввода данных, поддержкой расчетов на основе введенных пользователем данных и визуализацией результатов (рисунок 5).

#### Диаграмма снижения рисков

Название риска	До внедрения мер (ER <sub>i</sub> )	После внедрения мер (ER <sub>i</sub> <sup>*</sup> )	Снижение риска
Экономический риск (R1)	225.00	121.50	46.00%
Техногенный риск (R2)	50.00	22.50	55.00%
Социальный риск (R3)	50.00	18.00	64.00%

#### Диаграмма эффективности мер по риск-менеджменту

Название риска	Снижение за счет федеральных мер	Снижение за счет региональных мер
Экономический риск (R1)	30.00%	16.00%
Техногенный риск (R2)	30.00%	25.00%
Социальный риск (R3)	28.00%	36.00%

Рисунок 5 – Фрагмент окна программы с табличной диаграммой результатов

**6. Получил развитие механизм межведомственного взаимодействия в процессе интеграции риск-менеджмента в систему государственного управления на основе оптимизации потоков информации и данных между органами государственного управления, предложений по функционированию цифровой Платформы реализации инструментария риск-менеджмента, формирования алгоритма оперативного реагирования на риск-события, а также совершенствования механизма оценки и пересмотра межведомственного взаимодействия.**

Решение задачи по развитию механизма межведомственного взаимодействия для интеграции риск-менеджмента в систему государственного управления включает разработку комплексного подхода, основанного на оптимизации информационных потоков и применении цифровых технологий для повышения согласованности и эффективности реагирования на риск-события. Особое внимание уделяется созданию единой цифровой платформы для координации, внедрению алгоритма оперативного реагирования на риски и механизму регулярной оценки и пересмотра межведомственного взаимодействия.

Основой предложенного решения является формирование комплексной системы информационного обмена, охватывающей все уровни управления. В структуре взаимодействия между органами власти задействованы как существующие ведомства, так и специализированные координационные структуры. На схеме (рисунок 6) показан многоуровневый механизм межведомственного взаимодействия, включающий координацию на федеральном уровне между Министерством экономического развития, Министерством финансов, Министерством цифрового развития, Федеральной налоговой службой и другими органами, ответственными за риск-менеджмент. Эти органы совместно разрабатывают единые подходы к управлению рисками и координируют действия для реализации интегрированного риск-менеджмента. На региональном уровне, например, в ДНР, предложено создание Межведомственной комиссии по управлению рисками при Главе ДНР для координации и адаптации мер риск-менеджмента в соответствии с федеральными стандартами.

Ключевым компонентом интеграции и оптимизации информационных потоков является разработка Единой цифровой среды риск-менеджмента. Она построена на основе «Платформы реализации инструментария риск-менеджмента», включающей систему управления мастер-данными, механизм семантической интеграции и систему управления метаданными. Применение сервис-ориентированной архитектуры позволяет стандартизировать и унифицировать информацию, поступающую из разных источников, обеспечивая контроль качества и прослеживаемость данных. Важной особенностью платформы является включение аналитического модуля, модуля отчетности, визуализации данных и модуля безопасности, что позволяет не только собирать и обрабатывать данные, но и анализировать риски и формировать прогнозы. Использование защищенных каналов связи, включая блокчейн-технологии, гарантирует прозрачность передачи данных между ведомствами и повышает надежность информационного взаимодействия.

Алгоритм оперативного реагирования на риск-события, приведенный в диссертации, описывает этапы оповещения и взаимодействия при возникновении рисков. На федеральном уровне данный процесс начинается с передачи информации в Специализированную подкомиссию по риск-менеджменту при Правительственной комиссии по экономическому развитию и интеграции. Платформа автоматически уведомляет подкомиссию и заинтересованные органы, после чего инициируется первичная оценка уровня угрозы и созывается оперативное совещание с участием ключевых федеральных ведомств. Далее ответственный орган координирует реализацию согласованного плана действий с использованием Единой цифровой среды риск-менеджмента для мониторинга и обмена информацией. На региональном уровне алгоритм предполагает аналогичные действия с координацией со стороны Межведомственной комиссии по управлению рисками, что позволяет адаптировать оперативные меры к специфике региона.

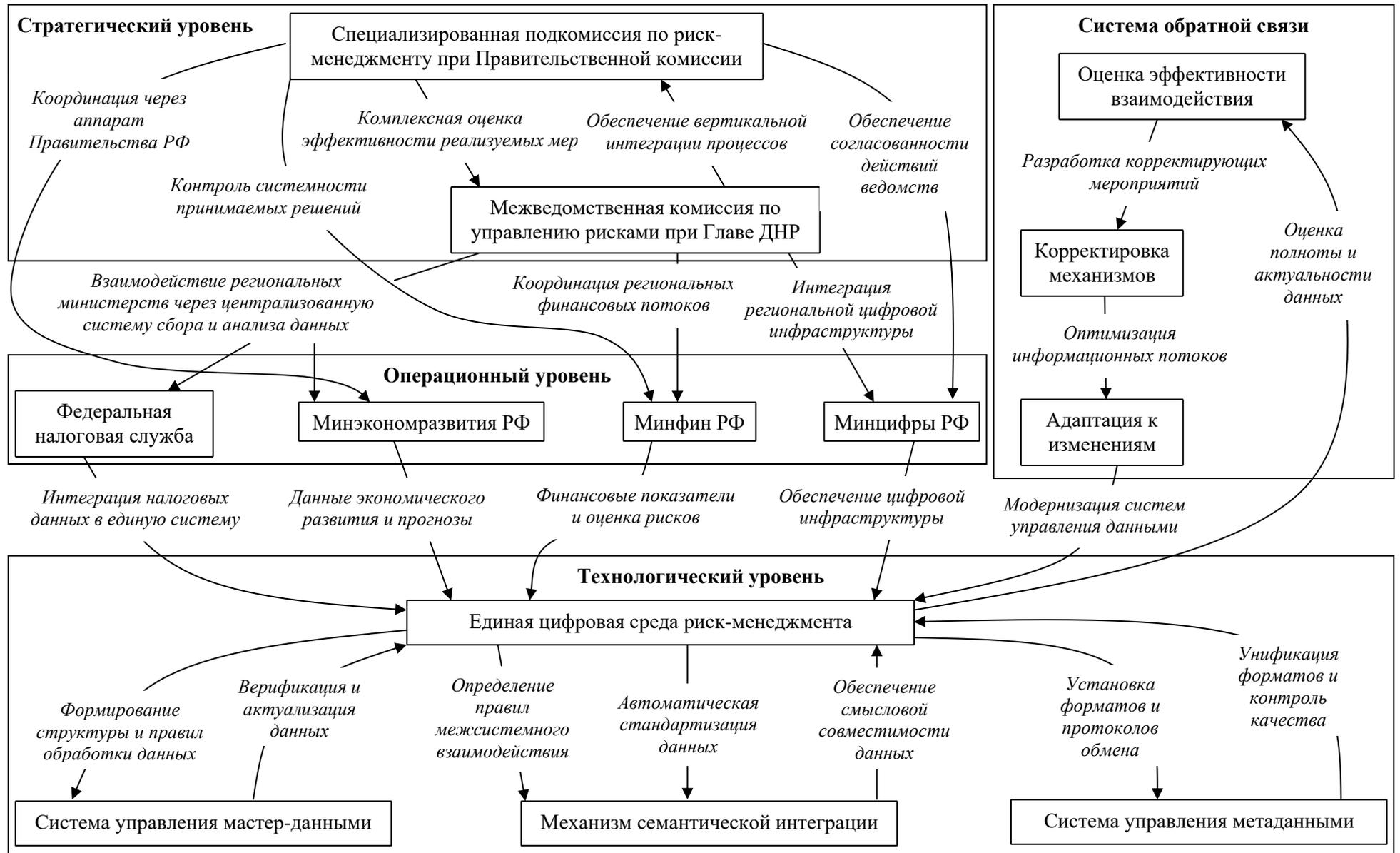


Рисунок 6 – Схема функционирования механизма оценки и пересмотра межведомственного взаимодействия в процессе обеспечения интеграции и развития риск-менеджмента

Процесс регулярной оценки и пересмотра межведомственного взаимодействия в системе риск-менеджмента направлен на системное улучшение координации и согласованности решений. Механизм оценки, представленный на рисунке 6, охватывает три уровня координации: стратегический, операционный и технологический. На стратегическом уровне Специализированная подкомиссия и Межведомственная комиссия проводят комплексную оценку эффективности реализуемых мер. Операционный уровень обеспечивается координацией профильных министерств и автоматизированным обменом информацией. На технологическом уровне Единая цифровая среда риск-менеджмента обеспечивает единство информационного пространства и автоматическую стандартизацию данных, что упрощает интеграцию региональных и федеральных систем.

Таким образом, интеграция риск-менеджмента в систему государственного управления достигается за счет комплексной цифровой платформы, системной координации на всех уровнях и механизмов автоматизированного взаимодействия.

### **III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Решение поставленных задач привело к следующим выводам:

1. Сформированы концептуальные основы процесса адаптации и внедрения научно-теоретических подходов и принципов интеграции риск-менеджмента в систему государственного управления. Ключевой результат заключается в разработке комплексной модели, включающей: схему места и роли риск-менеджмента, которая устанавливает его значение на разных уровнях управления; принципы интеграции риск-менеджмента как методологическую основу; механизм адаптации теоретических подходов для последовательного внедрения; механизм реализации зарубежного опыта, адаптирующий лучшие практики к российским условиям. Эти взаимосвязанные элементы образуют целостную модель, позволяющую учесть как федеральные, так и региональные особенности государственного управления, а также способную повысить устойчивость и адаптивность системы управления к разным вызовам и рискам.

2. Обоснована стратегия минимизации рисков (с учетом источников их возникновения) в процессе интеграции риск-менеджмента в систему государственного управления РФ. Разработан и научно обоснован трехэтапный подход к минимизации рисков, включающий подготовительный этап, этап внедрения и этап мониторинга и корректировки, реализуемый через интеграцию направлений федерального и регионального уровней в рамках специализированных платформ интеграции: 1) развития компетенций; 2) реализации инструментария; 3) обмена опытом; 4) мониторинга и оценки. Данная структура учитывает уникальные региональные факторы, влияющие на риски, и синергетическое взаимодействие между федеральными и региональными рисками, а также обеспечивает адаптивность стратегии и возможность системного реагирования на изменения, позволяя учесть многоуровневую природу рисков и их взаимное влияние на устойчивость государственного управления.

3. Предложена модель и механизмы интеграции риск-менеджмента в систему государственного управления РФ, а также обосновано формирование и реализация региональной программы ДНР в сфере риск-менеджмента системы государственного управления. Предложенные решения обеспечивают систематизацию и адаптацию подходов к риск-менеджменту, а также способствуют повышению эффективности государственного управления, за счет внедрения комплексной системы управления рисками, формирования риск-культуры и использования информационных технологий, а также разработки специфических подходов к реализации механизмов риск-менеджмента в условиях ДНР, что обеспечивает устойчивое и эффективное функционирование системы государственного управления в условиях нестабильности и повышенных рисков.

4. Разработаны рекомендации по совершенствованию организационно-правовой среды риск-менеджмента в процессе обеспечения его интеграции и развития на федеральном и региональном уровнях. Предложено разработать и внедрить единый законодательный акт, устанавливающий принципы, цели и механизмы риск-менеджмента для государственного сектора, что позволит устранить фрагментарность правового регулирования и обеспечить целостный подход к управлению рисками. Определены меры для адаптации международного стандарта ISO 31000 и модернизации системы отечественных стандартов риск-менеджмента, учитывающих специфику российского государственного управления и особенности многоуровневой структуры. Также предложено создать централизованную координационную структуру для управления рисками на федеральном уровне и разработать региональные нормативные акты, отражающие уникальные риски промышленных регионов, таких как ДНР.

5. Разработана модель оценки эффективности риск-менеджмента в контексте системы государственного управления. В этой модели учтены многоуровневые взаимодействия федерального и регионального уровней управления, что позволяет идентифицировать и классифицировать риски с учетом их взаимовлияния, оценивать вероятности и воздействия рисков и рассчитывать интегрированный индекс риска. Особое внимание уделено созданию корреляционной матрицы, что обеспечивает комплексный учет межуровневых взаимосвязей и способствует принятию более точных управленческих решений. Модель включает в себя внедрение компьютерной программы в форме веб-приложения, обеспечивающего автоматизацию расчетов и интеграцию данных, что позволяет эффективно анализировать риски и разрабатывать рекомендации для повышения устойчивости государственной системы управления.

6. Получил развитие механизм межведомственного взаимодействия в процессе интеграции риск-менеджмента в систему государственного управления. Ключевым результатом является комплексная система, включающая: оптимизацию информационных потоков на базе единой цифровой среды риск-менеджмента, обеспечивающую стандартизацию данных и автоматический обмен между федеральными и региональными органами в рамках цифровой Платформы

реализации инструментария риск-менеджмента; алгоритм оперативного реагирования на риск-события, включающий этапы оценки и координации действий с использованием автоматизированной системы уведомлений; а также механизм оценки и пересмотра межведомственного взаимодействия, поддерживаемый системой обратной связи и регулярно проводимыми совещаниями для адаптации управления рисками к изменяющимся условиям и улучшения качества межведомственной координации.

Перспективным направлением для дальнейших исследований может стать разработка интеллектуальной системы управления рисками в государственном секторе с применением технологий искусственного интеллекта и больших данных.

#### **IV. СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ АВТОРОМ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

##### *Статьи в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки России, ДНР*

1. Саенко, А.В. Риск: фундаментальные положения и идеи / А.В. Саенко // Сборник научных работ серии «Экономика». – 2020. – № 20. – С. 163-171. – 0,38 п.л.

2. Саенко, А.В. Аспекты риск-менеджмента в формировании паллиативного подхода к индустриальным функциям самообеспечения / В.В. Петрушевская, А.В. Саенко // Финансовый менеджмент. – 2023. – № 1-2. – С. 232-238. – 0,64 п.л.

*Личный вклад соискателя:* выделен инструментарий принятия решений в среде риска.

3. Саенко, А.В. Классификационные подходы риск-менеджмента в среде государственного управления / А.В. Саенко // Научно-практический, теоретический журнал «Экономика и управление: проблемы, решения». – 2024. – Т. 7, № 3 (144). – С. 236-242. – 0,66 п.л.

4. Саенко, А.В. Интегрированная среда программного управления экономическими рисками / А.В. Саенко // Финансовый менеджмент. – 2024. – № 6. – С. 111-120. – 0,53 п.л.

5. Саенко, А.В. Научные подходы к риск-менеджменту в системе государственного управления / В.В. Петрушевская, А.В. Саенко // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Т. 14, № 7А. – С. 555-562. – 0,48 п.л.

*Личный вклад соискателя:* предложен обзор научных положений и идей риск-менеджмента в системе государственного управления.

6. Саенко, А.В. Перспективные концепции интеграции риск-менеджмента в систему государственного управления / В. В. Петрушевская, А.В. Саенко // Инновации и инвестиции. – 2024. – № 8. – С. 198-201. – 0,49 п.л.

*Личный вклад соискателя:* сформированы принципы интеграции риск-менеджмента в систему государственного управления.

7. Саенко, А.В. Идентификация рисков интеграции риск-менеджмента в систему государственного управления / В.В. Петрушевская, А.В. Саенко //

Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – № 8А. – С. 431-437 . – 0,42 п.л.

*Личный вклад соискателя:* предложены критерии идентификации рисков в системе государственного управления.

8. Саенко, А.В. Совершенствование программно-целевых подходов в процессе интеграции риск-менеджмента в государственное управление / В.В. Петрушевская, А.В. Саенко // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Т. 14, № 7А. – С. 682-687. – 0,33 п.л.

*Личный вклад соискателя:* сформированы положения по улучшению и интеграции программно-целевых подходов.

9. Саенко, А.В. Организационно-правовая среда риск-менеджмента в системе государственного управления / В.В. Петрушевская, А.В. Саенко // Экономика строительства и городского хозяйства. – 2024. – Т. 20, № 3. – С. 265-274. – 0,82 п.л.

*Личный вклад соискателя:* рассмотрена комплексность нормативных правовых актов, действующих в среде риск-менеджмента.

10. Саенко, А.В. Оптимизация межведомственного взаимодействия в системе государственного управления для обеспечения интеграции риск-менеджмента / В.В. Петрушевская, А.В. Саенко // Государственное управление и право. – 2024. – № 1 (01). – С. 39-50. – 0,69 п.л.

*Личный вклад соискателя:* предложены механизмы межведомственного взаимодействия.

#### Труды апробационного характера

11. Саенко, А.В. Структурный обзор индексов финансового стресса и состояния ДНР / А.В. Саенко // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: Материалы V Международной научно-практической конференции, Донецк, 03–04 июня 2021 года. – Донецк: ДонАУиГС при Главе ДНР, 2021. – С. 178-180. – 0,14 п.л.

12. Саенко, А.В. Формирование системы риск-менеджмента на уровне отрасли/сектора экономики государства / А.В. Саенко // Современные цифровые технологии: материалы II Всероссийской научно-практической конференции (01 июня 2023 г.) – Барнаул: АлтГТУ, 2023. – С. 64-66. – 0,24 п.л.

13. Саенко, А.В. Риск и алгоритм его распознавания с позиции управления рискоопасностью / А.В. Саенко // Современные вопросы естествознания и экономики [Электронный ресурс]: Сборник трудов V Международной научно-практической конференции. – Прокопьевск: филиал КузГТУ в г. Прокопьевске, 2023. – С. 350-353. – 0,36 п.л.

14. Саенко, А.В. Экономика рисков и проблема становления государственности в Донецкой Народной Республике / А.В. Саенко // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: Материалы VII Международной научно-практической конференции, Донецк, 06–07 июня 2023 года. – Донецк: ДОНАУиГС, 2023. – С. 200-205. – 0,34 п.л.

15. Саенко, А.В. Формационные положения среды риск-менеджмента для уровня отдельного учреждения отрасли/сектора экономики государства / А.В. Саенко // Проблемы управления социально-экономическим развитием регионов России в новых реалиях: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Орел, 30–31 мая 2023 года. – Орел: ОГУ им. И.С. Тургенева, 2023. – С. 434-443. – 0,34 п.л.

16. Саенко, А.В. Финансовые особенности риск-менеджмента в институциональной модели территории / А.В. Саенко // Методологические и организационные аспекты функционирования и развития социально-экономической системы: Тезисы докладов VII Всероссийской научно-практической интернет-конференции с международным участием, Донецк, 15 ноября 2023 года. – Донецк: ДОНАУИГС, 2023. – С. 200-201. – 0,16 п.л.

17. Саенко, А.В. Подходы к риск-менеджменту в финансовой сфере: анализ и перспективы / А.В. Саенко // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: Материалы VIII Международной научно-практической конференции, Донецк, 06–07 июня 2024 года. – Донецк: ДОНАУИГС, 2024. – С. 259-264. – 0,32 п.л.

18. Saenko, A.V. Analysing foreign experience of integrating risk management into the public administration system of the Russian Federation / A.V. Saenko, V.V. Petrushevskaya // Science. Education. Practice: Proceedings of the International Science Conference, Delhi, August 28, 2024. – Delhi: Infiniti LLC, 2024. – P. 26-32. – 0,43 p.s.

*Личный вклад соискателя:* рассмотрены зарубежные инструменты риск-менеджмента в системе государственного управления.

19. Саенко, А.В. Общие положения модельного подхода оценки воздействия интеграции риск-менеджмента к специфике системы государственного управления / А.В. Саенко // Передовое развитие современной науки: опыт, проблемы, прогнозы: Сборник статей XIV Международной научно-практической конференции, Петрозаводск, 26 сентября 2024 года. – Петрозаводск: МЦНП «НОВАЯ НАУКА», 2024. – С. 85-90. – 0,26 п.л.