

УДК 658.56

**ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ РИСК-ОРИЕНТИРОВАННОГО
ПОДХОДА В УПРАВЛЕНИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ
ТАМОЖЕННЫХ ОРГАНОВ**

Громенко О.А.

*кандидат экономических наук, доцент кафедры управления
Российская таможенная академия,
Люберцы, Россия*

Аннотация

Риск менеджмент является частью процесса принятия управленческих решений. Применение риск-ориентированного подхода в управлении таможенной деятельности выстраивается с учетом системы менеджмента качества, что позволяет повысить качество принимаемых решений. Представлен зарубежный опыт организации риск-ориентированного подхода Великобритании. В этой статье описаны особенности применения риск-ориентированного подхода в управлении деятельностью таможенных органов. В условиях внедрения интеллектуальных технологий предложена модель «risk intelligence» для повышения эффективности управления деятельностью таможенных органов.

Ключевые слова: риск-ориентированный подход, риск, таможенная деятельность, стратегия, система управления рисками, система менеджмента качества, risk intelligence.

**FEATURES OF THE RISK-BASED APPROACH IN BUSINESS
MANAGEMENT CUSTOMS AUTHORITIES**

Gromenko O.A.

*Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Management,
Russian Customs Academy,
Lyubertsy, Russia*

Annotation

Risk management is part of the management decision-making process. The use of a risk-based approach in the management of customs activities is built taking into account the quality management system, which makes it possible to improve the results of decisions made. The foreign experience of organizing a risk-based approach in the UK is presented. In this article, we will analyze the specifics of using a risk-based approach in managing the activities of customs authorities. In the context of the

introduction of intelligent technologies, the "risk intelligence" model is proposed to improve the efficiency of managing the activities of customs authorities.

Keywords: risk-oriented approach, risk, customs activities, strategy, risk management system, quality management system, risk intelligence.

Актуальность учета фактора риска в управлении организацией определена необходимостью снижения негативных последствий в результате принятия решений и обеспечения эффективности при достижении цели. Сущность риска рассматривается в классической теории как ущерб или угроза, а в неоклассической теории как возможности. Понятие риска характеризуют по его элементам: опасность, подверженность, уязвимость (чувствительность), взаимодействие с другими рисками. При управлении рисками имеет значение условие неопределенности. Влияние неопределенности при достижении цели определяется вероятностью наступления рискованной ситуации и связано с потенциально возможными событиями и последствиями или их комбинацией, при этом, неопределенность в управлении — это состояние недостаточности информации у лица, принимающего решение.

Понятие риск-ориентированного подхода закреплено в ISO 9001:2015 «Системы менеджмента качества. Требования» и ISO 31000:2018 «Менеджмент риска. Принципы и руководство». Данное определение тесно связано с термином «риск-менеджмент», которое представлено в ISO 31000:2018, и в стандартах, связанных с конкретными областями менеджмента, например, ISO 22301 «Бизнес-континуитет. Системы менеджмента. Требования» [1,2].

Риск-ориентированный подход применяется в условиях системы менеджмента качества (СМК), что требует определить бизнес-процессы организации. В настоящее время риск-ориентированный подход влияет на все положения стандарта ISO 9001 и необходим при совершенствовании процессов в модели PDCA Деминга. Сочетание положений стандарта ISO 9001:2015, модели PDCA Деминга и ISO 31000:2018, представлено в табл.1.

Таблица 1

Риск-ориентированный подход в процессном подходе*

Этап модели	Содержание этапа	Риск-ориентированный подход
Plan (планируй).	Формируете план действий с возможными отклонениями и измеримыми показателями результата	Необходимо идентифицировать риски и определить возможности. Запланировать меры управления рисками.
Do (делай)	Четкое следование плану и инструкциям, распределить задачи и закрепить за исполнителями	Анализ рисков и учет субъективного фактора.
Check (проверяй)	Анализ полученных результатов. Соотнести с запланированными	Оценка рисков, управление рисками.
Act (действуй)	На полученных результатах принимается решение если есть ошибки(отклонения), то запустить цикл заново с корректировками, или если нет проблем, то расширяем сферу влияния.	Улучшение процессов управления рисками.

*составлено автором

Полномочиями и ответственностью по управлению рисками обладают как руководство организации, так и руководители процессов. Каждый выделенный процесс имеет свои риски. Руководитель процесса (владелец) непосредственно следит за изменениями и принимает меры по управлению рисками.

Условия неопределённости формируют последствия риска как положительные, так и отрицательные отклонения. При реализации ситуации риска положительное отклонение формирует новые возможности для организации.

Для обеспечения гарантированного результата при внедрении СМК важно учитывать проблемы, ограничения и требования, факторы и источники рисков, а также возможности, которые обеспечат достижения поставленных целей и постоянное улучшение процессов деятельности. Организация вынуждена планировать действия по обработке данных рисков и реализации возможностей,

понимать каким образом встроить эти действия в процессы систему менеджмента качества, выполнять и оценивать их результативность.

Концепция риск-ориентированного подхода в государственном управлении закрепляется Российской Федерации в Указе Президента от 2 июля 2021 г. № 400 «О Стратегии национальной безопасности». Один из ключевых приоритетов стратегии – повышение эффективности государственной путем развития системы стратегического планирования, внедрения риск-ориентированного подхода с учетом потенциальных внешних и внутренних вызовов и угроз экономической безопасности [3].

В таможенном законодательстве РФ система управления рисками нормативно закреплена главой 50 ТК ЕАЭС. Понятие «риски в управлении таможенной деятельностью» шире, чем «риски при таможенном оформлении и таможенном контроле товаров и транспортных средств» [4]. Понятие «таможенные органы» в условиях стратегических трансформаций представляется сложной экосистемой, взаимосвязанных элементов производства, оказания и потребления таможенных услуг. Исследование вопросов управления подобными системами возможно при применении методов теории управления сложными системами, системного анализа, исследования операций и других научных дисциплин [5]. В рамках этих теорий значение приобретают в специфические подходы, такие как «управление качеством», «управление человеческими ресурсами» и, также, «управление рисками».

Применение риск-ориентированного подхода в управлении деятельностью таможенных органов проявляется на всех уровнях иерархии таможенных органов, начиная с Центрального аппарата ФТС России, который занимается координацией и руководством деятельности таможенных органов на федеральном уровне.

Основные цели применения риск-ориентированного подхода в управлении таможенной деятельностью РФ представлены в табл.2.

Таблица 2*

Стратегические цели управления рисками

№ п/п	Содержание
1	Эффективная защита государственных границ и обеспечение безопасности граждан и страны в целом
2	Минимизация потерь бюджета и предотвращение незаконного перемещения товаров через таможенную границу
3	Уменьшение временных затрат на осуществление таможенных процедур и повышение качества оказываемых услуг
4	Рациональное использование ресурсов и повышение эффективности работы таможенных служащих
5	Предотвращение совершения таможенных нарушений и сокращение коррупционных проявлений в сфере таможенного контроля

*составлено автором

Организацию управления деятельностью таможенных органов с учетом риск-ориентированного подхода можно представить на рис.1.



Рис.1. Организация риск-ориентированного подхода в управлении деятельностью таможенных органов (составлено автором)

На первом этапе определяются ключевые направления деятельности, по которым требуется проведение контроля, с использованием показателей результативности и эффективности деятельности. Затем устанавливаются показатели, которые должны быть выполнены таможенными органами. Ежеквартально подводятся итоги выполнения показателей, основываясь на отчетах таможен и региональных таможенных управлений, а также заключениях структурных подразделений ФТС России.

На следующем этапе проводится анализ выполнения показателей таможенными органами и сравнение их с достигнутыми значениями таможенных органов, сопоставимых по объему декларирования товаров или со средним значением по ФТС России. После этого описываются выявленные случаи недостижения отдельными таможенными органами контрольных значений показателей и устанавливаются причины, которые повлекли невыполнение показателей.

На последнем этапе производится планирование и принятие управленческих решений, которые могут включать формирование комплекса мероприятий, направленных на повышение результативности деятельности таможенных органов и оптимизацию процессов совершения таможенного контроля, а также корректировку контрольных значений по отдельным показателям.

Описанный механизм позволяет контролировать и управлять деятельностью таможенных органов, на основе установленных показателей и принимать управленческие решения для повышения их эффективности и результативности.

Анализ зарубежного опыта применения риск-ориентированного подхода на примере Евросоюза, показывает, что 28 сентября 2020 года Европейская комиссия представила новый План действий Таможенного союза, с указанием мер по развитию таможни ЕС в более интеллектуальную, инновационную и эффективную. План действий разработан после заявления председателя

Комиссии Урсулы фон дер Ляйен о политических рекомендациях, что Таможенный союз необходимо вывести на новый уровень, особенно путем обеспечения интегрированного европейского подхода к управлению таможенными рисками, который поддерживает эффективный контроль со стороны государств-членов ЕС.

Стратегия включает семь ключевых задач, для достижения общей цели обеспечения высококачественного, многоуровневого подхода к управлению рисками, который повысит эффективность управления (табл. 3).

Таблица 3

Стратегические цели таможенной службы в ЕС*

№ п/п	Содержание
1	Повышение качества данных и совершенствование механизмов представления данных
2	Обеспечение доступности данных о цепочке поставок и обмен информацией, связанной с рисками между таможенными органами
3	Внедрение мер контроля и снижения рисков, где это необходимо
4	Укрепление потенциала
5	Содействие межведомственному сотрудничеству и обмену информацией между таможенными и другими органами на уровне государств-членов и ЕС
6	Укрепление сотрудничества с торговлей
7	Использование потенциала международного таможенного сотрудничества

*составлено автором

Основываясь на базовом процессе риск-менеджмента в Европейском союзе, который состоит из четырех этапов: 1) определения контекста, при котором учитывают основные направления деятельности, 2) процесса анализа рисков, который включает в себя идентификацию, анализ и оценку рисков, 3) деятельностью по управлению рисками, что подразумевает разработку и внедрение мероприятий по минимизации рисков в управлении деятельностью и 4) мониторинг: наблюдение за отчетными данными, выяснение причин,

выявленных последствий и внедрение изменений и процедур по совершенствованию процессов риск-менеджмента.

Успешным примером зарубежной практики по внедрению риск-ориентированного подхода в управлении деятельностью таможенных органов является Служба доходов и таможенных сборов Великобритании (СДТСВ, Служба).

СДТСВ является неминистерским департаментом, созданным в 2005 году в соответствии с Законом об уполномоченных по доходам и таможене (CRCA), заменившим Департамент внутренних доходов и таможенных и акцизных сборов. На Службу возложены полномочия и ответственность по управлению налоговой системой. Министр финансов контролирует основные вопросы деятельности СДТСВ и ее расходную часть. СДТСВ отчитывается перед парламентом. Казначейство Великобритании отвечает разработку и реализацию стратегической налоговой политики [8].

Основной зоной ответственности СДТСВ являются:

- подоходный налог, налог на прибыль корпораций, налог на прирост капитала, налог на наследство, налог на страховые премии, гербовый, земельный и нефтяной налоги;
- экологические налоги;
- налог на изменение климата, налог на агрегаты и налог на свалки;
- налог на добавленную стоимость (НДС), включая НДС на импорт;
- таможенная пошлина;
- акцизы;
- торговая статистика;
- национальное страхование;
- налоговые кредиты;
- пособие на ребенка;
- обеспечение соблюдения минимальной национальной заработной платы;

- взыскание выплат по студенческим кредитам;
- надзор за борьбой с отмыванием денег.

Подход к управлению рисками в Великобритании подразумевает под собой важную составляющую всей концепции управления деятельностью. В СДТСВ существует устоявшаяся культура управления рисками, которая является основополагающей для эффективной работы системы контроля.

Для достижения стратегических целей таможенной деятельности, внутренней безопасности, оптимизации работы и уверенности в достижении своих целей таможенная служба Великобритании идентифицирует и управляет 9 стратегическими рисками на рис.2.



Рис. 2. Стратегические риски СДТСВ
(составлено автором)

Для минимизации рисков и обеспечения эффективной работы СДТСВ разрабатывает и применяет различные стратегии и подходы, включая управление стратегическими рисками и процессными рисками.

Стратегические риски — это риски при реализации стратегической налоговой политики. Они подлежат управлению на всех уровнях Службы доходов и таможенных сборов, начиная с принятия решений по отдельным делам

и заканчивая проведением масштабных изменений и выработки стратегической политики. Исполнительный комитет, руководство СДТСВ и Комитет по аудиту и рискам рассматривают эти риски.

Процессные риски — это риски для эффективного функционирования процессов. СДТСВ совершенствует подход к эффективному управлению процессами, чтобы внедрить средства контроля для управления этими рисками и получения уверенности в том, что эти средства контроля эффективны.

Система контроля HMRC представляет собой постоянное принятие решений по совершенствованию методов управления рисками, для анализа и повышения эффективности процессов и средств контроля [7]. Система контроля основана на применении модели обеспечения безопасности «3 линии защиты», которая описывает различные роли людей и виды деятельности, которые осуществляются в процессе управления рисками (рис.3).

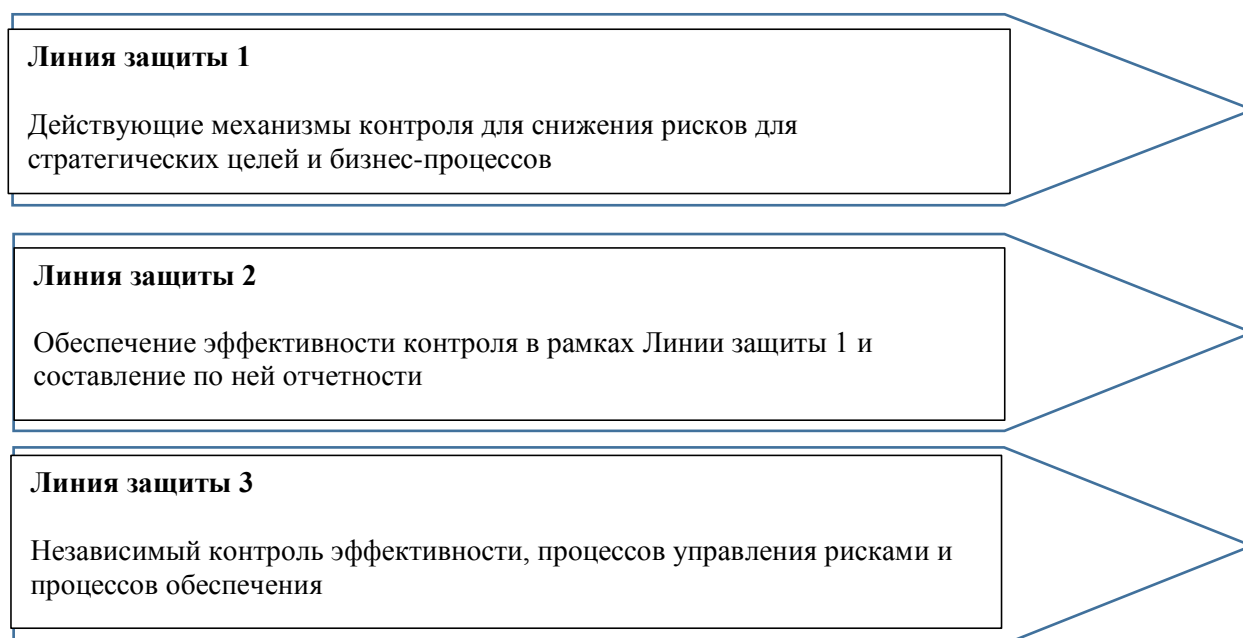


Рис.31. «3 Линии защиты» в управления рисками
Службы доходов и таможенных сборов Великобритании
(составлено автором)

СДТСВ внедрили ряд стандартов, которым соответствуют владельцы процессов, включая Стандарт управления процессами, Стандарт данных и

Стандарт контроля. HRMC продолжает наращивать потенциал в области разработки и отчетности по мерам контроля, процесс документации мер контроля и улучшения контроля в программах изменений.

Система контроля охватывает:

- управление: обеспечение того, чтобы полномочия и подотчетность были четкими, с соответствующими стратегиями и планами, и чтобы успех в работе системы контроля был отражен в годовых отчетах по управлению;

- управление рисками: выявление, оценка, управление и отчетность о рисках для достижения целей;

- управление процессами: принятие необходимых мер для обеспечения того, чтобы процессы были эффективными, действенными, хорошо контролируруемыми и удобными для использования клиентами;

- контроль: внедрение эффективных механизмов контроля в бизнес-процессы для обеспечения достижения целей и снижения рисков.

Таким образом, управление рисками является важным элементом успешной деятельности таможенных органов и государственных учреждений в целом. Международные стандарты и подходы к управлению рисками позволяют эффективно планировать и принимать меры по уменьшению рисков и использованию возможностей.

Условия цифровизации таможенного администрирования определяют перспективу перехода к концептуальной модели управления таможенной деятельностью на основе интеллектуального подхода. Интеллектуальный подход к выявлению рисков в управлении деятельностью является моделью risk intelligence.

Понятие «Risk intelligence model (RIM)» можно перевести как «интеллектуальный подход к управлению рисками». В контексте этой модели под «интеллектом» понимается не только знания, но и способность принимать правильные решения на основе этих знаний, модель совмещает в себе и риск-ориентированный подход, и управление деятельностью на основе

стратегических ориентиров, с учетом ограниченных ресурсов и необходимости рационального их распределения, и также процессный подход к управлению деятельностью на основе управления рисками (рис.4).



Рис.4. Теоретическая модель интеллектуального риск-ориентированного подхода (составлено автором)

Интеллектуальный подход к выявлению рисков в управлении деятельностью является важным элементом современного управления. Риск-ориентированный подход позволяет определить наиболее критические риски, возможные последствия и способы их предотвращения.

Применение модели «RIM» в управлении деятельностью таможенных органов позволит определить не только наиболее актуальные проблемы и причины возникновения рисков, но и наметить план действий для их решения. Внедрение системы мониторинга и отслеживания показателей в динамике позволит более точно провести оценки эффективности предпринятых мер.

Для эффективной работы модели «RIM» нужно охватывать все уровни управления и интегрировать с корпоративной культурой, процессами и системами на новых принципах сотрудничества в выявлении рисков в ключевых бизнес-процессах и снижении их негативных последствий.

Важно разработать эффективную стратегию внедрения риск-ориентированного подхода на основе интеллектуальной модели риска. Выстроенная система процессов, оптимальная система контроля, основанная на обеспечении безопасности и достижении стратегических целей, являются ключевыми элементами успешной реализации риск-ориентированного подхода в управлении таможенной деятельностью.

Библиографический список

1. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 9001:2015 «Система менеджмента качества. Требования»
2. Национальный стандарт РФ ГОСТ Р ИСО 31000-2019 «Менеджмент риска. Принципы и руководство».
3. Указ Президента от 2 июля 2021 г. № 400 «О Стратегии национальной безопасности»
4. Таможенный кодекс Евразийского экономического союза (приложение №1 к Договору о Таможенном Кодексе Евразийского экономического союза)
5. Макрусев В.В. Системный анализ и управление в таможенном деле: учебник. – М.: ФЛИНТА, 2021. – 512 с
6. Санович М.А., Булдакова М.А. Применение риск - ориентированного подхода при проведении контрольных мероприятий в федеральном казначействе // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 5. С.808-814
7. HMRC Annual Report and Accounts 2022 to 2023. [Электронный ресурс] – Режим доступа – URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/64e34f1c3309b700121c9baa/HMRC_annual_report_and_accounts_2022_to_2023.pdf
8. Официальный сайт Службы доходов и таможенных сборов Великобритании [Электронный ресурс] – Режим доступа – URL: <https://www.gov.uk>

Оригинальность 85%