

УДК 657.1(045)

JEL M41, M49

---

### **МЕХАНИЗМ НЕЙТРАЛИЗАЦИИ УГРОЗ СТРАТЕГИИ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИЧЕСКИХ СУБЪЕКТОВ ГОСУДАРСТВЕННОГО СЕКТОРА<sup>1</sup>**

---

**Алексеева Ирина Владимировна**, д-р экон. наук, проф.

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Малый Златоустинский переулок, 7, стр. 1, Москва, Россия, 101000; e-mail: ivalekseeva@fa.ru

*Предмет:* совокупность теоретических аспектов и подходов для разработки механизма нейтрализации геополитических, экономических, технологических, экологических и социальных угроз стратегии устойчивого развития экономических субъектов государственного сектора. *Цель:* разработка механизма нейтрализации угроз стратегии устойчивого развития экономических субъектов государственного сектора в условиях глобальных вызовов и санкций. *Дизайн исследования:* проведен критический анализ научных трудов отечественных ученых в области диагностики рисков и разработки мероприятий по их минимизации. Охарактеризованы основные стадии цикла управления рисками реализации стратегии устойчивого развития экономических субъектов государственного сектора. Построена матрица ранжирования рисков в зависимости от вероятности наступления и причиненного ущерба экономическому субъекту государственного сектора. *Результаты:* разработан механизм нейтрализации угроз стратегии устойчивого развития в условиях глобальных вызовов и санкций, включающий виды угроз стратегии устойчивого развития (геополитические, экономические, технологические, экологические, социальные), которые при возникновении уязвимостей трансформируются в соответствующие группы рисков и последовательности четырех этапов, на которых происходит процесс диагностирования, анализа и оценки, ранжирования и разработки комплекса мероприятий по нейтрализации угроз стратегии устойчивого развития. Для каждого из этапов разработано методическое обеспечение его реализации. Данный механизм разработан для экономических субъектов государственного сектора, таких как государственные органы,

---

<sup>1</sup> Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансового университета.

государственные коммерческие, государственные некоммерческие организации.

**Ключевые слова:** угрозы, группы рисков, механизм, этапы, архитектура, нейтрализация, устойчивое развитие, государственный сектор.

**DOI:** 10.17308/meps/2078-9017/2025/9/40-54

### **Введение**

В настоящее время экономические субъекты государственного сектора работают в условиях глобальных вызовов и санкций. Современная санкционная политика направлена на снижение темпов роста экономики Российской Федерации. Санкции не всегда оказывают однозначно негативное влияние на развитие экономики страны. Санкционная политика очень многогранна и может включать в себя международные запреты в области политических, военных, коммуникационных, образовательных, культурных, спортивных, экономических (финансовых, торговых), технологических и других сферах. Экономические санкции – «ограничительные меры воздействия экономического характера, со стороны одного государства или группы государств в отношении определенной страны/территории с целью ее принуждения к изменению политического курса» [7, с. 121]. Помимо экономических последствий санкции имеют социальную природу воздействия, так как оказывают влияние на качество жизни населения страны, уровень безработицы, что существенным образом «препятствует достижению целей устойчивого развития, которые лежат в основе современного» [10, с. 241] стратегирования. То есть санкции, с одной стороны, являются препятствием для успешной реализации стратегии устойчивого развития, с другой – точкой роста для экономических субъектов государственного сектора, а также экономики в целом.

В научной литературе исследуются различные аспекты рисков стратегии устойчивого развития, которые изучают и развивают в своих трудах такие ученые, как: Алексеева И.В. [1, 2, 3], Богатая И.Н. [4], Горохова Д.В. [5], Гусарова Л.В. [6], Федченко Е.А. [8], Евстафьева Е.М. [11], Сафонова И.В. [12] и многие другие.

Несмотря на многостороннюю изученность различных видов рисков, вопросы разработки этапов нейтрализации угроз стратегии устойчивого развития в условиях глобальных вызовов и санкций экономического субъекта государственного сектора все еще изучены достаточно слабо.

Механизм нейтрализации угроз стратегии устойчивого развития – это комплекс мероприятий, направленных на предупреждение, выявление, минимизацию, устранение, локализацию перечня угроз и возможных рисков стратегии устойчивого развития в условиях глобальных вызовов и санкций, позволяющий диагностировать, анализировать и оценивать последствия негативных тенденций и находить перспективные направления устойчивого развития экономического субъекта государственного сектора.

## **Методы и результаты исследования**

Механизм нейтрализации угроз стратегии устойчивого развития в условиях глобальных вызовов и санкций экономических субъектов государственного сектора включает последовательность реализации четырех этапов:

1. диагностический, основанный на выделении перечня угроз и возможных рисков стратегии устойчивого развития;
2. аналитический, означающий анализ и оценку угроз и возможных рисков стратегии устойчивого развития;
3. ранжирование, включающее рейтингование угроз и возможных рисков стратегии устойчивого развития;
4. заключительный – разработка плана мероприятий по нейтрализации выявленных угроз и рисков.

Рассмотрим поподробнее содержание выделенных этапов механизма нейтрализации угроз стратегии устойчивого развития.

На первом диагностическом этапе необходимо провести выделения перечня видов угроз стратегии устойчивого развития экономического субъекта государственного сектора. В рамках этого этапа необходимо, когда экономический субъект государственного сектора уже разработал и реализует стратегию устойчивого развития, в которой предусмотрены определенные виды угроз и возможных рисков, провести сравнительный критический анализ спрогнозированных угроз и рисков с фактическими. Если это вновь созданный экономический субъект государственного сектора, то в этом случае при разработке стратегии устойчивого развития также должны быть учтены все виды угроз и рисков, которые в дальнейшем следует идентифицировать на их реалистичность.

На втором аналитическом этапе, включающем анализ и оценку перечня угроз и возможных рисков стратегии устойчивого развития экономических субъектов государственного сектора, необходимо провести процедуру оценки вероятности наступления выделенных на этапе диагностики категорий угроз и видов рисков и определить их последствия. Методология оценки рисков стратегии устойчивого развития экономических субъектов государственного сектора структурно включает выделенные объекты оценки, в качестве которых рассматриваются геополитические, экономические, технологические, экологические и социальные группы рисков. Это далеко не исчерпывающий перечень групп рисков, которые могут возникать в экономических субъектах государственного сектора. Однако приведенный перечень рисков является особо актуальным для исследуемых субъектов. В предложенную методологию оценки рисков стратегии устойчивого развития экономических субъектов государственного сектора целесообразно интегрировать приоритетные виды рисков для конкретных государственных органов, государственных коммерческих и некоммерческих организаций. Представленная методология оценки рисков стратегии устойчивого разви-

тия экономических субъектов государственного сектора дает возможность провести процедуру оценки рисков, которая способствует разработке мероприятий по их нейтрализации. В предложенной методологии оценки рисков стратегии устойчивого развития экономических субъектов государственного сектора приведен рекомендуемый набор действий для обозначенных видов рисков, способствующих их нейтрализации.

Результатом данного этапа является проведенный критический анализ и оценка обозначенных на предыдущем этапе рисков, на основе предложенной методологии, по результатам которого далее необходимо провести их ранжирование на предмет зависимости от вероятности наступления и причиненного ущерба экономическому субъекту государственного сектора.

На третьем этапе – ранжирования реализации механизма нейтрализации угроз стратегии устойчивого развития экономических субъектов государственного сектора следует провести рейтингование выявленных угроз и оцененных рисков по степени влияния на достижения показателей устойчивого развития.

Современные методы, позволяющие ранжировать риски: метод ранжирования по вероятности возникновения и степени влияния приведен в модели COSO<sup>2</sup>; метод анализа иерархий (МАИ) [13]; метод расчета вероятности рисков и их последствий, результаты которой представляются в матрице оценки уровня рисков<sup>3</sup>; метод категоризации рисков и их рейтингование по уровню базовых критериев<sup>4</sup>; метод Файна-Кинни, который ориентирован на приоритизацию социальных «профессиональных» рисков [14]; метод формирования матрицы дел Д. Эйзенхауэра, который ориентирован на построение классификации вероятности стратегии по критериям срочности и важности и другие.

Исследование положений нормативно-правовых актов и методов приоритизации рисков позволили экстраполировать полученные знания для построения матрицы рисков в экономическом субъекте государственного сектора. Степень рисков (геополитических, экономических, технологических, социальных, экологических) в зависимости от вероятности наступления и причиненного ущерба экономическому субъекту государственного сектора представлена в матрице их ранжирования (рис. 1). Ранжирования обозначенных в рамках данного исследования рисков в зави-

<sup>2</sup> COSO ERM 2004 – Стандарт управления рисками предприятий, разработанный Комитетом организаций-спонсоров Комиссии Тредвея (англ. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO).

<sup>3</sup> Приказ Министерства экономического развития Российской Федерации от 19 сентября 2024 г. № 585 «Об утверждении Методических рекомендаций по управлению рисками реализации национальных проектов, федеральных проектов, ведомственных проектов и региональных проектов».

<sup>4</sup> «Базовая модель определения критериев и категорий риска» (утв. протоколом заседания проектного комитета от 31.03.2017 № 19(3)) (вместе с «Требованиями к обоснованию предлагаемых федеральными органами исполнительной власти – участниками приоритетной программы «Реформа контрольной и надзорной деятельности» категорий риска (классов опасности) и критериев риска в отношении осуществляемых ими видов государственного контроля (надзора)»).

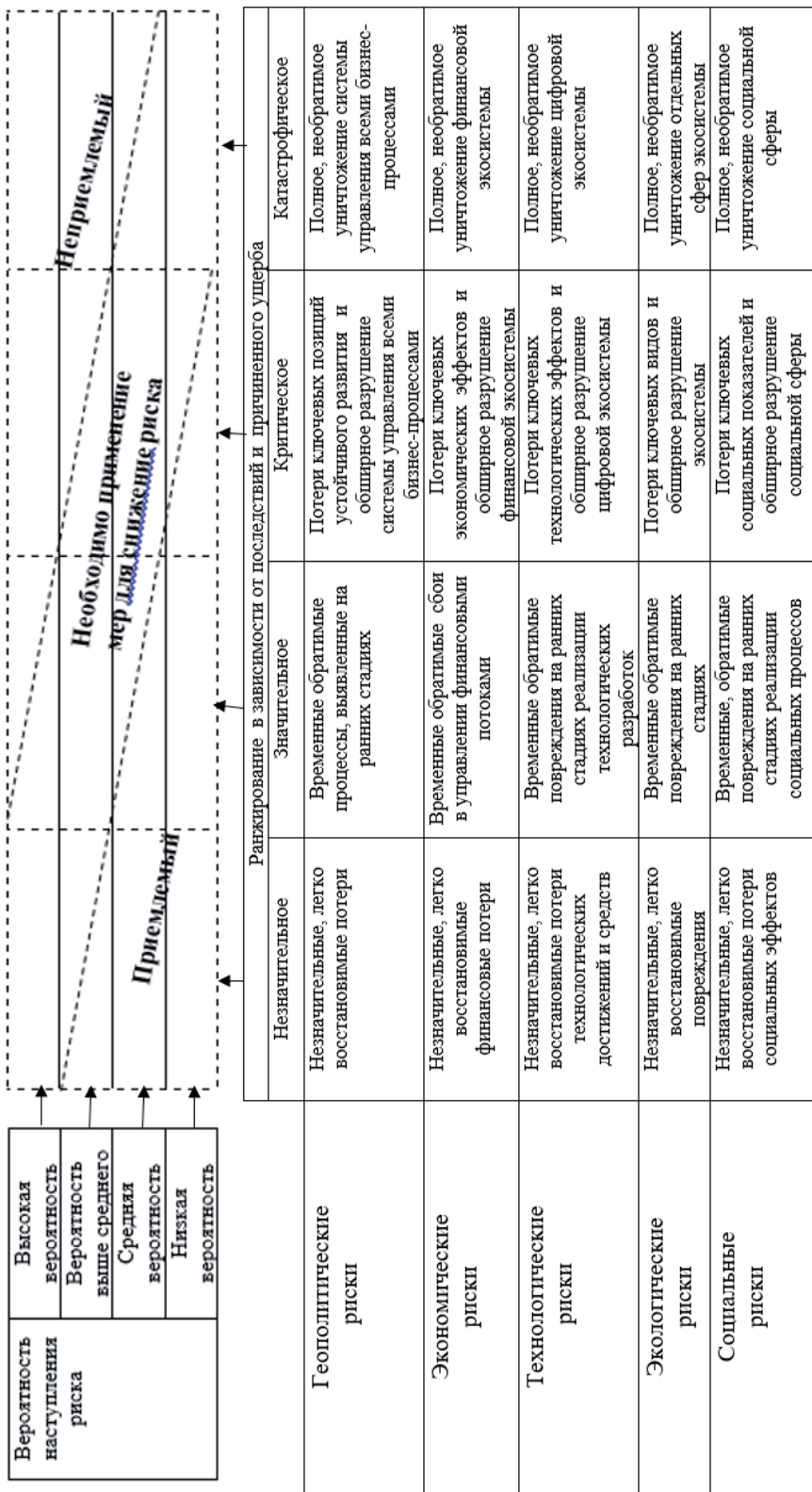


Рис. 1. Матрица ранжирования рисков в зависимости от вероятности наступления и причиненного ущерба экономическому субъекту государственного сектора<sup>5</sup>

<sup>5</sup> Источник: составлено авторами на основе: [9].

симости от вероятности их наступления сегментируется по трем областям.

1. Приемлемый уровень риска – это минимально допустимое значение риска, которое совершенно оправдано с точки зрения факторов концепции устойчивого развития (социальных, экономических, экологических) и с которыми экономический субъект государственного сектора готов мириться. Это тот уровень риска, при котором полученные экономические, экологические, социальные эффекты экономического субъекта государственного сектора в значительной степени покрывают потраченные ресурсы, а выявленные уязвимости незначительны и допустимы. Последствия и величина причиненного ущерба соответствующего вида риска в рамках данного уровня оцениваются, как незначительные, значительные и в отдельных случаях критическое.

Решение о том, какой уровень риска считать приемлемым, принимается в экономическом субъекте государственного сектора, исходя из интеграции определяющих факторов (экономического состояния и потенциала субъекта госсектора, его целей, задач, реализуемой стратегии устойчивого развития, системы управления рисками и т.д.). Безусловно, для каждого экономического субъекта государственного сектора данная величина будет сугубо индивидуальной, как и наполняемость групп рисков.

2. Уровень риска, при котором необходима разработка комплекса мер для его снижения. Это тот сегмент матрицы, в котором показатели оценки уровня риска, его последствий и причиненного ущерба экономическому субъекту государственного сектора варьируются в диапазоне значительный, критический, в отдельных случаях катастрофический. Это уже опасный сегмент матрицы, но в рамках экономического субъекта государственного сектора должны быть предприняты комплексные меры для минимизации или нейтрализации выявленных негативных событий. Риски, попавшие в этот сегмент матрицы, должны быть более глубоко проанализированы и оценены, в зависимости от вида риска, отраслевой специфики экономического субъекта государственного сектора. Так, например, для отдельных компаний государственного сектора разработаны нормативно-правовые документы, в которых прописана методика расчета отдельных видов рисков. По результатам более глубокого анализа рисков следует выявить зоны их минимизации и нейтрализации, что позволит разработать комплекс мероприятий для перехода на уровень приемлемого риска.

3. Неприемлемый уровень риска начинается со значительных последствий и величины причиненного ущерба экономическому субъекту государственного сектора, затем в этот же сегмент попадает критическое значение и катастрофическое. Исходя из такой сегментации зон риска в зависимости от его вида, при попадании рисков в категорию значительных (очень маленький сектор) целесообразно аккумулировать все ресурсы и резервы экономического субъекта государственного сектора для минимизации данного вида риска и перехода его в зону разработки мероприятий для его

снижения, так как он очень близок. Риски из категории «критических» занимают среднюю часть сегмента уровня «неприемлемых». Риски, попавшие в этот сегмент, вызывают критические потери ключевых позиций устойчивого развития и разрушение системы экономического субъекта государственного сектора. Однако в этой ситуации при грамотном риск-ориентированном подходе можно еще попытаться спасти ситуацию. Риски из категории «катастрофических» в зависимости от последствий и величины причиненного ущерба занимают большую часть сегмента «вероятности наступления риска» и их нейтрализовать или уменьшить уже невозможно, так как уже запущены необратимые процессы разрушения всей экосистемы экономического субъекта государственного сектора.

Таким образом, результатом данного этапа будет определение перечня рисков и уровня вероятности их наступления, а также выявление величины причиненного ущерба, что является необходимым информационным обеспечением разработки эффективных мероприятий по снижению уровня рисков, попавших в «критические зоны» матрицы их ранжирования.

На четвертом заключительном этапе, который осуществляется в разработке плана мероприятий по нейтрализации выявленных угроз и рисков, то есть происходит уже непосредственная работа по созданию комплекса мероприятий по минимизации, а где возможны и нейтрализации рисков в экономическом субъекте государственного сектора. Комплекс мер уже зависит от очень многих факторов: экосистемы экономического субъекта государственного сектора, его отраслевой специфики функционирования, организационной структуры, иерархии уровней управления, уровня зрелости системы управления рисками, разновидности самого риска, зоны, которую он занимает в матрице ранжирования рисков в зависимости от вероятности наступления и причиненного ущерба, уровня квалификации риск-менеджеров и других факторов. Исходя из этого, это всегда будет уникальный набор действий и мероприятий, характерный именно для конкретного экономического субъекта государственного сектора на определенный момент времени, так как внешняя и внутренняя среда функционирования находится в постоянном изменении и не всегда равномерном.

### **Заключение**

При разработке мероприятий по нейтрализации рисков необходимо учитывать цикл управления рисками, реализации стратегии устойчивого развития экономических субъектов государственного сектора, который представлен на рисунке 2.

Управление рисками реализации стратегии устойчивого развития экономических субъектов государственного сектора включает последовательность действий по идентификации рисков реализации стратегии устойчивого развития, проведения качественного и количественного анализа возможных рисков, по итогам полученных в процессе анализа результатов разработки мероприятий по минимизации или нейтрализации рисков реализации

стратегии устойчивого. Результаты оценки рисков являются информационным обеспечением процесса эффективного управления ими, что позволяет выявлять негативные тенденции и находить перспективные направления устойчивого развития экономического субъекта государственного сектора. В завершение цикла эффективного управления рисками реализации стратегии устойчивого развития экономических субъектов государственного сектора целесообразно разработать систему мониторинга реализации разработанных на предшествующей стадии цикла мероприятий, способствующих эффективной реализации действий, ориентированных на достижение показателей устойчивого развития.



Рис. 2. Основные стадии цикла управления рисками реализации стратегии устойчивого развития экономических субъектов государственного сектора<sup>6</sup>

В рамках данного заключительного этапа при разработке комплекса мероприятий по нейтрализации выявленных угроз и рисков экономических субъектов государственного сектора необходимо понимать и применять строение архитектуры механизма нейтрализации угроз стратегии устойчивого развития для реализации системного подхода к проработке мер по эффективному управлению рисками (рис. 3).

<sup>6</sup> Составлено на основе: COSO ERM 2004 – Стандарт управления рисками предприятий, разработанный Комитетом организаций-спонсоров Комиссии Тредвея (англ. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO).

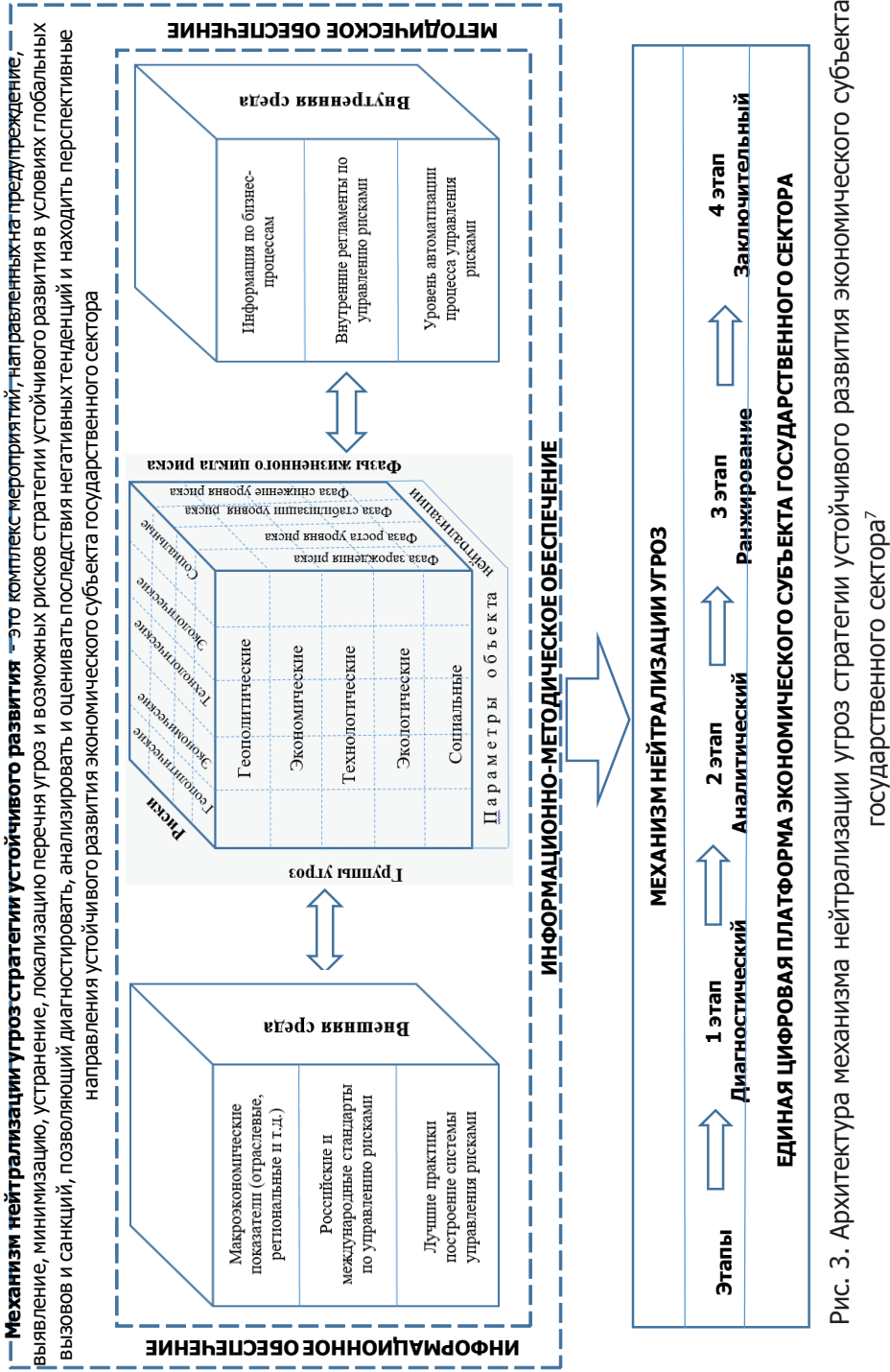


Рис. 3. Архитектура механизма нейтрализации угроз стратегии устойчивого развития экономического субъекта государственного сектора<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Источник: составлено авторами.

Конкретным объектом механизма нейтрализации угроз стратегии устойчивого развития экономических субъектов государственного сектора является комбинация его определенных параметров, таких как: группы угроз, виды рисков, а также фаза его жизненного цикла. В рамках данного исследования выделены четыре фазы жизненного цикла риска в экономических субъектах государственного сектора: фаза зарождения риска, фаза роста уровня риска, фаза стабилизации уровня риска, фаза снижения уровня риска.

Фаза зарождения риска – это стадия, когда угрозы перерождаются в реальные риски. Характеризуется эта фаза низким уровнем риска на текущий момент времени, однако не стоит в данном случае обольщаться, так как при эффективном стратегическом прогнозировании в экономических субъектах государственного сектора необходимо понимать, что все опасные события еще впереди. При разработке комплекса мер по минимизации соответствующего вида риска этот аспект необходимо учитывать в обязательном порядке.

Фаза роста уровня риска характеризуется динамичным его увеличением. На это могут влиять различные факторы, которые зависят от вида риска. На этой фазе очень сложно прогнозировать точку стабилизации риска, а также сложно разрабатывать мероприятия по их минимизации. Это самая сложная фаза для управления рисками в экономических субъектах государственного сектора.

Фаза стабилизации уровня риска определяется возможностью прогнозирования риска на определенном временном интервале. На этой фазе риск определяется как предсказуемый, поэтому разрабатывать мероприятия по его минимизации значительно легче, чем на предыдущем этапе, и они достаточно эффективны.

Фаза снижения уровня риска проявляется, когда значение риска ослабевает и в краткосрочной перспективе снижается. На этой фазе все предложенные мероприятия по минимизации риска будут иметь синергетический эффект, связанный с траекторией его снижения.

Параметры объекта нейтрализации могут быть скомбинированы по-разному, тот сегмент вида «угрозы/риски/фазы жизненного цикла» будет рассматриваться, исходя из информационного обеспечения, которое включает факторы внешней среды функционирования экономического субъекта государственного сектора, заключающиеся в уровне отраслевых, региональных макроэкономических показателей функционирования экономических субъектов государственного сектора, наличие российских и международных стандартов по управлению рисками, а также лучших практик построения системы управления рисками как в государственном, так и в коммерческом секторах.

Внутренняя среда экономического субъекта государственного сектора включает текущую, инвестиционную, финансовую информацию по бизнес-

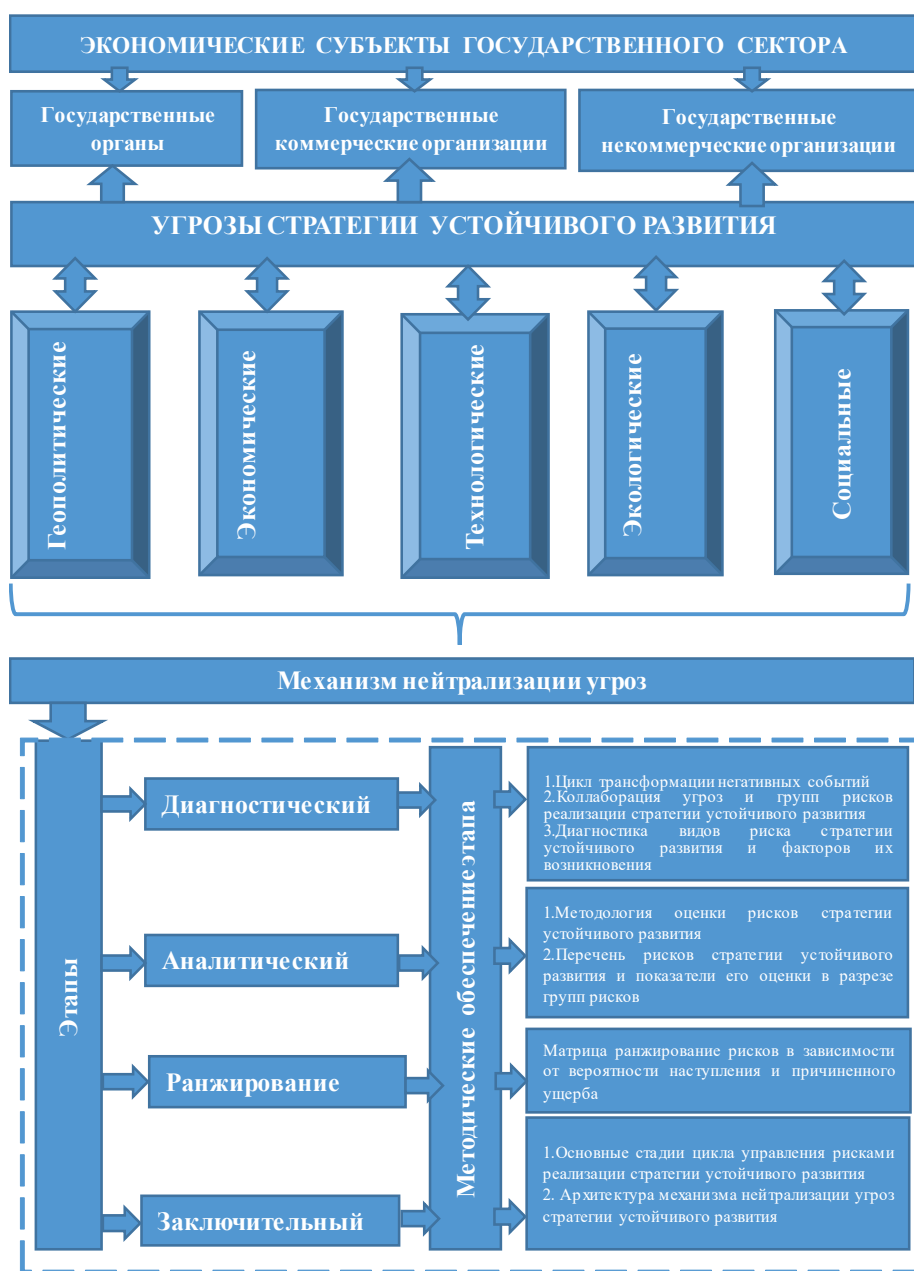


Рис. 4. Механизм нейтрализации угроз стратегии устойчивого развития в условиях глобальных вызовов и санкций<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Источник: составлено авторами.

процессам, разработанные в организации внутренние положения, регламенты, инструкции по управлению рисками, а также уровень автоматизации процесса управления рисками. Вся эта информация и разработанное методическое обеспечение процесса управления рисками интегрируется в информационно-методическое обеспечение механизма нейтрализации

угроз стратегии устойчивого развития экономических субъектов государственного сектора. Все это является основой для построения и реализации механизма нейтрализации угроз стратегии устойчивого развития. Сам механизм включает четыре основных этапа по нейтрализации и минимизации угроз, который должен быть интегрирован в цифровое пространство экономических субъектов государственного сектора.

Исходя из результатов проведенного исследования, нами разработан механизм нейтрализации угроз стратегии устойчивого развития в условиях глобальных вызовов и санкций (рис. 4), включающий виды угроз стратегии устойчивого развития (геополитические, экономические, технологические, экологические, социальные), которые при возникновении уязвимостей трансформируются в соответствующие группы рисков и последовательно-сти четырех этапов, на которых происходит процесс диагностирования, анализа и оценки, ранжирования и разработки комплекса мероприятий по нейтрализации угроз стратегии устойчивого развития. Для каждого из этапов разработано методическое обеспечение его реализации. Данный механизм разработан для экономических субъектов государственного сектора, таких как государственные органы, государственные коммерческие, государственные некоммерческие организации.

Таким образом, устойчивая безопасность экономических субъектов государственного сектора строится на эффективной реализации стратегии устойчивого развития в комбинации со всем набором правил и инструментов, которые способствуют нейтрализации угроз. Для этого в проведенном исследовании идентифицирован качественно новый характер современных угроз, с которыми сталкиваются экономические субъекты государственного сектора на пути к достижению своей устойчивости. Несмотря на беспрецедентную санкционную политику и высокую степень неопределенности, доказан факт применения риск-ориентированного подхода в экономических субъектах государственного сектора. Невозможность редуцирования негативного влияния угроз на работу экономических субъектов государственного сектора явилась значимым импульсом и острой необходимостью разработки механизма нейтрализации угроз стратегии устойчивого развития в условиях глобальных вызовов и санкций, который способствует оперативному выявлению негативных событий и проработке новых перспективных направлений реализации стратегии.

#### **Список источников**

1. Алексеева И.В. Диагностики видов риска стратегии устойчивого развития и факторов их возникновения в экономическом субъекте государственного сектора // *Инновации и инвестиции*, 2025, по. 8.
2. Алексеева И.В. Методологические аспекты формирования механизма нейтрализации угроз стратегии устойчивого развития в условиях глобальных вызовов // *Экономика строительства*, 2025, по. 5, с. 208-210.
3. Алексеева И.В. Развитие концептуальных основ риск-контроллинга в организациях государственного сектора экономики // *Инновации и инвестиции*, 2025, по. 3, с. 132-136.
4. Богатая И.Н. Совершенствование

внутреннего контроля рисков и управления ими в коммерческих организациях // *Развитие финансов, бухгалтерского учёта и аудита в современных концепциях управления: материалы I международной научно-практической конференции*, Симферополь, 11–12 октября 2018 года. Симферополь, Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского, 2018, с. 286–290.

5. Горохова Д.В. Методологические основы анализа и оценки рисков в государственном секторе // *Сибирская финансовая школа*, 2023, по. 3(151), по. 12–20.

6. Гусарова Л.В. Управление финансовыми рисками компаний с государственным участием // *Управление финансовыми рисками*, 2024, по. 1, с. 32–40.

7. Ермаков А.Р., Ромашова И.Б., Дмитриева Н.Ю. Влияние «крымских» санкций на экономику России и борьба за их отмену // *Economic Consultant*, 2019, по. 3 (27), с. 116–127.

8. Контроль государственных коммерческих организаций / Е.А. Федченко, И.В. Алексеева, Л.В. Гусарова [и др.]. Москва, Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Прометей», 2024. 308 с.

9. Медведева С.А. Экологический риск. Общие понятия, методы оценки // *XXI век. Техносферная безопасность*, 2016, т. 1, по. 1(1), с. 67–81.

10. Одинцова Т.В. Проблемные аспекты стратегирования устойчивого развития регионов в условиях санкций и ограничений // *Вестник Витебского государственного технологического университета*, 2021, по. 1 (40), с. 232–245.

11. Развитие финансовых и учетно-контрольных инструментов в условиях цифровой трансформации экономики / И.В. Алексеева, О.В. Андреева, И.Н. Богатая [и др.]. Москва, Общество с ограниченной ответственностью «Русайнс», 2025. 400 с.

12. Сафонова И.В. Развитие риск-ориентированной системы учета в условиях неопределенности // *Самоуправление*, 2023, по. 3(136), с. 51–54.

13. Соколинская Ю.М. Логико-вероятностный подход к определению риск-устойчивой стратегии региона и предприятий // *Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий*, 2017, т. 79, по. 3 (73), с. 304–310.

14. Файнбург Г.З. Метод Файна-Кинни и развитие рискометрии оценки профессионального риска, по. 4, 2022.

---

# MECHANISM FOR NEUTRALIZING THREATS TO THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY OF AN ECONOMIC ENTITY IN THE PUBLIC SECTOR<sup>1</sup>

---

**Alekseeva Irina Vladimirovna**, Dr. Sci. (Econ.), Prof.

Financial University under the Government of the Russian Federation, Maly Zlatoustinsky Pereulok, 7, building 1, Moscow, Russia, 101000; e-mail: ivalekseeva@fa.ru

*Importance:* a set of theoretical aspects and approaches for developing a mechanism for neutralizing geopolitical, economic, technological, environmental and social threats to the sustainable development strategy of an economic entity in the public sector. *Purpose:* to develop a mechanism for neutralizing threats to the sustainable development strategy of an economic entity in the public sector in the context of global challenges and sanctions. *Research design:* a critical analysis of scientific works by Russian scientists in the field of risk diagnostics and development of measures to minimize them was carried out. The main stages of the risk management cycle for implementing the sustainable development strategy of economic entities in the public sector are characterized. A matrix of risk ranking is constructed depending on the probability of occurrence and damage caused to the economic entity in the public sector. *Results:* a mechanism for neutralizing threats to the sustainable development strategy in the context of global challenges and sanctions has been developed, including types of threats to the sustainable development strategy (geopolitical, economic, technological, environmental, social), which, when vulnerabilities arise, are transformed into corresponding risk groups and a sequence of four stages, at which the process of diagnosing, analyzing and assessing, ranking and developing a set of measures to neutralize threats to the sustainable development strategy takes place. For each of the stages, a methodological framework for its implementation has been developed. This mechanism has been developed for economic entities in the public sector, such as government agencies, state commercial, state non-profit organizations.

**Keywords:** threats, risk groups, mechanism, stages, architecture, neutralization, sustainable development, public sector.

## References

1. Alekseeva I.V. Diagnostiki vidov riska ih vozniknoveniya v ekonomicheskom strategii ustojchivogo razvitiya i faktorov sub»ekte gosudarstvennogo sektora

---

<sup>1</sup> The article is based on the results of research carried out at the expense of budgetary funds under the state assignment of the Financial University.

[Diagnostics of types of risk of sustainable development strategy and factors of their occurrence in an economic entity of the public sector]. *Innovacii i investicii*, 2025, no. 8. (In Russ.)

2. Alekseeva I.V. Metodologicheskie aspekty formirovaniya mekhanizma nejtralizacii ugroz strategii ustojchivogo razvitiya v usloviyah global'nyh vyzovov [Methodological aspects of the formation of a mechanism for neutralizing threats to the sustainable development strategy in the context of global challenges]. *Ekonomika stroitel'stva*, 2025, no. 5, pp. 208-210. (In Russ.)

3. Alekseeva I.V. Razvitie konceptual'nyh osnov risk-kontrollinga v organizatsiyah gosudarstvennogo sektora ekonomiki [Development of conceptual foundations of risk controlling in organizations of the public sector of the economy]. *Innovacii i investicii*, 2025, no. 3, pp. 132-136. (In Russ.)

4. Bogataya I.N. Sovershenstvovanie vnutrennego kontrolya riskov i upravleniya imi v kommercheskih organizatsiyah [Improving internal risk control and management in commercial organizations]. *Razvitie finansov, buhgalterskogo uchyota i audita v sovremennykh koncepciyah upravleniya: Materialy I mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii*, Simferopol', 11–12 oktyabrya 2018 goda. Simferopol', Krymskij federal'nyj universitet im. V.I. Vernadskogo, 2018, pp. 286-290. (In Russ.)

5. Gorohova D.V. Metodologicheskie osnovy analiza i ocenki riskov v gosudarstvennom sektore [Methodological foundations of risk analysis and assessment in the public sector]. *Sibirskaya finansovaya shkola*, 2023, no. 3(151), pp. 12-20. (In Russ.)

6. Gusarova L.V. Upravlenie finansovymi riskami kompanij s gosudarstvennym uchastiem [Financial risk management of companies with state participation]. *Upravlenie finansovymi riskami*, 2024, no. 1, pp. 32-40. (In Russ.)

7. Ermakov A.R., Romashova I.B., Dmitrieva N.YU. Vliyanie «krymskih» sankcij na ekonomiku Rossii i bor'ba za ih otmenu [The Impact of the «Crimean» Sanctions on the Russian Economy and the Struggle for Their Cancellation]. *Economic*

*Consultant*, 2019, no. 3 (27), pp. 116-127. (In Russ.)

8. Kontrol' gosudarstvennykh kommercheskih organizacij [Control of State Commercial Organizations] / E.A. Fedchenko, I.V. Alekseeva, L.V. Gusarova [i dr.]. Moskva, Obshchestvo s ogranichennoj otvetstvennost'yu «Izdatel'stvo Prometej», 2024. 308 p. (In Russ.)

9. Medvedeva S.A. Ekologicheskij risk. Obshchie ponyatiya, metody ocenki [Environmental Risk. General Concepts, Assessment Methods]. HKHI vek. Tekhnosfernaya bezopasnost', 2016, T. 1, no. 1(1), pp. 67-81. (In Russ.)

10. Odincova T.V. Problemnye aspekty strategirovaniya ustojchivogo razvitiya regionov v usloviyah sankcij i ogranichenij [Problematic aspects of strategizing sustainable development of regions in the context of sanctions and restrictions]. *Vestnik vitebskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta*, 2021, no. 1 (40), pp. 232-245. (In Russ.)

11. Razvitie finansovykh i ucheto-kontrol'nykh instrumentov v usloviyah cifrovoj transformacii ekonomiki [Development of financial and accounting and control instruments in the context of digital transformation of the economy] / I.V. Alekseeva, O.V. Andreeva, I.N. Bogataya [i dr.]. Moskva, Obshchestvo s ogranichennoj otvetstvennost'yu «Rusajns», 2025. 400 p. (In Russ.)

12. Safonova I.V. Razvitie risk-orientirovannoj sistemy ucheta v usloviyah neopredelennosti [Development of a risk-oriented accounting system in conditions of uncertainty]. *Samoupravlennie*, 2023, no. 3(136), pp. 51-54. (In Russ.)

13. Sokolinskaya YU.M. Logiko-veroyatnostnyj podhod k opredeleniyu risk-ustojchivoj strategii regiona i predpriyatij [Logical and probabilistic approach to determining the risk-resistant strategy of the region and enterprises]. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta inzhenernykh tekhnologij*, 2017, T. 79, no. 3(73), pp. 304-310. (In Russ.)

14. Fajnburn G.Z. Metod Fajna-Kinni i razvitie riskometrii ocenki professional'nogo riska [The Fine-Kinney method and the development of riskometry for assessing professional risk], no. 4, 2022. (In Russ.)