

- ПРАВО И ЭКОНОМИКА -

Дата поступления рукописи в редакцию: 29.09.2026 г.

DOI: 10.24412/2782-3830-2026-10-106-110

Дата принятия рукописи в печать: 09.10.2026 г.

ГЕРОЕВА Амаль Ахмедовна,
МГУ имени М. В. Ломоносова, Москва, Россия,
e-mail: amager.ahm@bk.ru

РИСК-ОРИЕНТИРОВАННЫЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИИ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В СИСТЕМЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аннотация. В статье обоснован риск-ориентированный подход к организации внутреннего контроля как инструменту обеспечения финансовой безопасности предприятия. Показано, что равномерное распределение контрольных процедур не учитывает различия между рисками по размеру возможного ущерба, скорости его реализации и состоянию действующих средств контроля. Предложено авторское понятие контура риск-ориентированного внутреннего контроля финансовой безопасности, объединяющего защищаемый финансовый интерес, риск-событие, контрольную процедуру, ответственного исполнителя, доказательство выполнения, порог допустимого остаточного риска и механизм эскалации. Научная новизна состоит также в разработке матрицы «потенциальный финансовый ущерб — дефицит контроля», позволяющей относить риски к зонам немедленного воздействия, усиленного наблюдения или стандартного мониторинга. Сформулирован принцип доказуемой остаточной защищенности, согласно которому результативность контроля определяется не количеством процедур, а подтвержденным снижением остаточного риска до установленного уровня. Предложен порядок внедрения модели и система показателей для оценки ее эффективности.

Ключевые слова: риск-ориентированный подход, внутренний контроль, финансовая безопасность, остаточный риск, контрольная процедура, внутренний аудит, комплаенс.

GEROEVA Amal Ahmedovna,
Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

RISK-BASED APPROACH TO ORGANIZING INTERNAL CONTROL IN THE ENTERPRISE FINANCIAL SECURITY SYSTEM

Annotation. The article substantiates a risk-based approach to internal control as a tool for ensuring an enterprise's financial security. Uniform distribution of control procedures is shown to disregard differences in potential loss, the speed of risk materialization, and the condition of existing controls. The author proposes the concept of a risk-based internal control circuit for financial security. It links a protected financial interest, a risk event, a control procedure, a responsible owner, evidence of performance, an acceptable residual-risk threshold, and an escalation mechanism. The study also introduces a matrix of potential financial loss and control deficiency, which assigns risks to immediate-action, enhanced-monitoring, or standard-monitoring zones. The principle of demonstrable residual protection is formulated: control effectiveness should be assessed by verified reduction of residual risk to an approved level rather than by the number of procedures performed. A phased implementation process and indicators for evaluating the model's effectiveness are proposed.

Key words: risk-based approach, internal control, financial security, residual risk, control procedure, internal audit, compliance.

Финансовая безопасность предприятия зависит от способности своевременно выявлять события, способные нарушить платежеспособность, сохранность активов, достоверность отчетности и устойчивость денежных потоков. Внутренний контроль обеспечивает такую способность только в том случае, если его процедуры соотносятся с конкретными рисками и меняются вместе с ними. Формальное наличие регламентов, согласований и проверок само по себе не показывает, какие угрозы действительно снижены и какой остаточный риск сохраняется после выполнения контрольных действий.

Правовая основа внутреннего контроля закреплена в статье 19 Федерального закона «О бухгалтерском учете»: экономический субъект обязан организовать и осуществлять внутренний контроль совершаемых фактов хозяйственной жизни [1]. Рекомендации Минфина России связывают внутренний контроль с эффективностью деятельности, сохранностью активов, достоверностью отчетности и соблюдением законодательства; к его элементам отнесены контрольная среда, оценка рисков, процедуры контроля, информация и коммуникация, а также оценка внутреннего контроля [2]. Следовательно, законодательная обязанность не ограничивается бухгалтерской проверкой. Она предполагает управленческий процесс, встроенный в принятие финансовых решений.

Научная литература также рассматривает внутренний контроль и внутренний аудит как элементы обеспечения экономической безопасности. Е. А. Сафохина связывает их действие со стабильным функционированием и развитием хозяйствующего субъекта, разграничивая внутренний контроль как постоянный процесс и аудит как независимую оценку его состояния [3, с. 264–265]. В. И. Бобошко подчеркивает значение контроля для сохранности активов, надежности учетных данных и минимизации рисков хозяйственной деятельности [4, с. 263]. Эти положения позволяют определить место внутреннего контроля в системе финансовой безопасности, но не решают вопрос о распределении ограниченных контрольных ресурсов между неоднородными угрозами.

Проблема особенно заметна на предприятиях, где контроль строится по перечню операций или подразделений. Проверки проводятся с одинаковой периодичностью, хотя возможные последствия ошибок различаются многократно. Современные исследования относят к функциям внутреннего контроля выявление рисков, мониторинг бизнес-процессов, обеспечение прозрачности отчетности и предупреждение нерационального использования ресурсов [5, с. 53]. Однако при отсутствии правил приоритизации число про-

цедур растет быстрее, чем их полезность: сотрудники фиксируют выполнение действий, а руководство не получает сопоставимой оценки остаточного риска.

Цель исследования состоит в разработке организационной модели внутреннего контроля, ориентированной на защиту финансовых интересов предприятия и приоритизацию контрольного воздействия. Использованы системный, риск-ориентированный и структурно-функциональный подходы, методы классификации и сравнительного анализа. Объектом исследования является система внутреннего контроля предприятия, предметом — организационные связи между финансовыми рисками, контрольными процедурами и решениями об их изменении.

Научная новизна работы состоит в предложении понятия «контур риск-ориентированного внутреннего контроля финансовой безопасности» (КРОВК-ФБ). Под ним понимается непрерывная совокупность взаимосвязанных элементов: защищаемый финансовый интерес; риск-событие; показатель раннего предупреждения; контрольная процедура; владелец риска и исполнитель контроля; доказательство выполнения; допустимый уровень остаточного риска; порядок эскалации и корректирующего воздействия. В отличие от реестра рисков, который преимущественно описывает угрозы, КРОВК-ФБ закрепляет полный путь от угрозы до управленческого решения и подтверждения его результата.

Организация такого контура начинается не с инвентаризации действующих проверок, а с определения защищаемых финансовых интересов. К ним относятся непрерывность расчетов, ликвидность, сохранность денежных средств и имущества, достоверность финансовой информации, соблюдение обязательных платежей, допустимый уровень долговой нагрузки и устойчивость ключевых источников выручки. Для каждого интереса устанавливаются события, способные вызвать ущерб: кассовый разрыв, невозврат дебиторской задолженности, несанкционированный платеж, искажение отчетности, налоговая претензия, коррупционная схема, утечка данных или прекращение работы критичного контрагента.

Следующим этапом является оценка настоящего риска до учета действующих процедур и остаточного риска после их применения. Риск-ориентированный подход уже используется в специальных системах контроля финансового сектора, где оценка клиентов и операций определяет глубину мониторинга. Исследование Л. Х. Боташевой и О. В. Лифановской показывает, что результативность такой системы зависит от связанности идентификации, оценки риска, мониторинга, сообщений о подозрительных операци-

ях, обучения и аудита, а также от достаточности кадровых, информационных и методических ресурсов [6, с. 1]. Для нефинансового предприятия эта логика применима не к клиентскому профилю как таковому, а к каждому существенному финансовому риску.

Для приоритизации предлагается авторская матрица «потенциальный финансовый ущерб — дефицит контроля». По первой оси риск относится к критическому, существенному или умеренному уровню с учетом прямых потерь, нарушения платежеспособности, штрафов и устойчивости деятельности. По второй оси определяется состояние контроля: отсутствующий, частично действенный или подтвержденно действенный. Комбинация двух оценок образует три зоны управленческого реагирования.

Зона немедленного воздействия охватывает критические риски при отсутствующем или частично действенном контроле, а также существенные риски без установленной процедуры. Для них требуется назначение владельца, разработка или изменение контроля, установление срока и информирование руководства.

Зона усиленного наблюдения включает существенные риски при частично действенном контроле и критические риски, по которым результативность процедур подтверждена, но последствия реализации остаются высокими. Здесь применяются повышенная частота мониторинга, сценарный анализ и резервные процедуры.

Зона стандартного мониторинга объединяет умеренные риски и существенные риски при подтвержденно действенном контроле. Сохранение процедуры допускается при периодическом тестировании и отсутствии негативной динамики индикаторов.

Матрица устраняет характерный недостаток традиционного подхода, при котором высокий присущий риск автоматически означает максимальный объем проверок. Если действующий контроль доказуемо снижает риск до допустимого уровня, ресурс следует направить на участки с большим дефицитом контроля. В связи с этим предлагается принцип доказуемой остаточной защищенности: контроль признается результативным не по факту его выполнения и не по количеству подписей, а при наличии проверяемых данных о снижении остаточного риска до установленного порога. Доказательствами могут быть результаты повторного исполнения процедуры, журналы автоматизированного контроля, показатели устранения отклонений, выборочное тестирование и подтверждение внутреннего аудита.

Риск-ориентированная модель должна охватывать не только бухгалтерские и казначейские операции. Антикоррупционные риски спо-

собны порождать прямой финансовый ущерб, рост закупочных расходов, санкции и потерю деловой репутации. Н. И. Руднева относит к ключевым элементам антикоррупционной политики оценку рисков, контрольные механизмы, обучение работников и защиту информаторов [7, с. 4]. Статья 13.3 Федерального закона «О противодействии коррупции» возлагает на организации обязанность разрабатывать и принимать меры по предупреждению коррупции [8]. Поэтому риск конфликта интересов, недобросовестной закупки или скрытого вознаграждения должен включаться в единый контур финансовой безопасности, а не учитываться обособленно от системы внутреннего контроля.

Требования к независимости контрольной функции особенно важны при рисках, связанных с действиями руководителей. А. М. Цирин, анализируя обновленные стандарты антикоррупционного комплаенса, обосновывает необходимость прямого доступа комплаенс-функции к совету директоров или независимому комитету и защищенного канала сообщений о нарушениях [9, с. 132–133]. В предлагаемой модели критический риск не может закрываться процедурой, исполнение и оценка которой полностью зависят от владельца проверяемого процесса. Для таких случаев необходимо функциональное подчинение контрольного работника руководителю более высокого уровня или комитету по аудиту.

Организационное распределение ответственности целесообразно строить на трех уровнях. Владельцы бизнес-процессов ежедневно выполняют встроенные контрольные процедуры и отвечают за первичные доказательства. Подразделения управления рисками, внутреннего контроля и комплаенса устанавливают методику оценки, проверяют полноту риск-контрольных связей и организуют эскалацию. Внутренний аудит независимо оценивает дизайн и фактическую результативность системы. Д. О. Жуков отмечает, что внутренний аудит обеспечивает руководство достоверной информацией и оценивает эффективность процессов управления рисками, контроля и корпоративного управления [10, с. 142]. При этом аудит не должен подменять владельцев риска или самостоятельно выполнять регулярные контрольные операции.

Документирование профессионального суждения является обязательной частью КРОВК-ФБ. Решение о приемлемости остаточного риска должно содержать исходные данные, критерии оценки, допущения и сведения о лице, утвердившем отклонение. Н. Г. Викторова и Ф. Г. Шухов показывают, что отсутствие детальной рабочей документации увеличивает правовые и репутационные риски аудитора и затрудняет

судебную защиту профессионального решения [11, с. 248]. Для предприятия это означает, что протокол оценки риска выполняет одновременно управленческую и доказательственную функцию.

Цифровизация усиливает контроль при условии, что автоматизированное правило связано с конкретным риском и регулярно тестируется. Приоритетными являются автоматическая проверка полномочий и лимитов, выявление дублей платежей, анализ отклонений в закупочных ценах, контроль изменений справочников, мониторинг просроченной задолженности и событий информационной безопасности. В специализированных сферах дополнительные процедуры определяются отраслевыми нормами, включая требования законодательства о противодействии легализации преступных доходов и финансированию терроризма [12]. Автоматизация не отменяет профессионального анализа: алгоритм должен иметь владельца, версию, порог срабатывания, журнал исключений и процедуру проверки ложных сигналов.

Результативность модели предлагается оценивать по пяти группам показателей: доля критических рисков с назначенным владельцем и установленным порогом остаточного риска; доля контролей, прошедших тестирование; средний срок устранения критического дефицита контроля; повторяемость однотипных нарушений; размер предотвращенных или своевременно локализованных финансовых потерь. Дополнительно следует учитывать стоимость контроля. Процедура, расходы на которую устойчиво превышают ожидаемое снижение потерь, должна быть упрощена, автоматизирована или заменена, если это не противоречит обязательным требованиям.

Внедрение КРОВК-ФБ может осуществляться поэтапно. На первом этапе определяется перечень защищаемых финансовых интересов и критических бизнес-процессов. На втором формируется реестр риск-событий и выполняется их оценка по предложенной матрице. На третьем устанавливаются связи между рисками, процедурами, ответственными и доказательствами выполнения. На четвертом проводится тестирование дизайна и фактической работы контролей. На пятом руководство утверждает допустимые уровни остаточного риска и порядок эскалации. Цикл завершается независимой оценкой внутреннего аудита и пересмотром модели после существенных изменений деятельности или внешней среды.

Заключение. Риск-ориентированная организация внутреннего контроля переводит систему финансовой безопасности от формального соблюдения процедур к управлению конкретными угрозами. Предложенный КРОВК-ФБ обеспечивает прослеживаемую связь между финан-

совым интересом предприятия, риск-событием, контрольным действием и решением об остаточном риске. Матрица «потенциальный финансовый ущерб — дефицит контроля» позволяет направлять ресурсы в зоны, где возможные последствия сочетаются с недостаточной защищенностью. Принцип доказуемой остаточной защищенности задает критерий результативности: предприятие должно подтверждать снижение риска, а не только факт выполнения проверки. Практическое применение модели повышает сопоставимость контрольных решений, укрепляет ответственность владельцев процессов и создает для руководства информационную основу для защиты ликвидности, активов и устойчивости предприятия.

Список литературы:

- [1] Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» // Собрание законодательства РФ. 2011. № 50. Ст. 7344.
- [2] Информация Минфина России от 25.12.2013 № ПЗ-11/2013 «Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности».
- [3] Сафохина Е. А. Внутренний контроль и аудит как фактор обеспечения экономической безопасности хозяйствующего субъекта // Вестник Московского университета МВД России. 2020. № 5. С. 264–267. DOI: 10.24411/2073-0454-2020-10302..
- [4] Бобошко В. И. Роль внутреннего контроля и внутреннего аудита в обеспечении экономической безопасности хозяйствующего субъекта // Вестник Московского университета МВД России. 2020. № 8. С. 262–268. DOI: 10.24411/2073-0454-2020-10495..
- [5] Артемьев Н. В., Вакуленко Р. Я., Дмитриева Е. А., Ивашкевич Т. В., Васин Ю. Г. Роль системы внутреннего контроля в контексте экономической безопасности предприятия // Экономика и управление: проблемы, решения. 2026. Т. 7. № 2. С. 53–60. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2026.02.07.006..
- [6] Боташева Л. Х., Лифановская О. В. Перспективные направления совершенствования системы внутреннего контроля [Электронный источник] в целях ПОД/ФТ/ФРОМУ на предприятиях финансового сектора // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. № S3. URL: <https://esj.today/PDF/61FAVN325.pdf> (дата обращения: 17.09.2026).
- [7] Руднева Н. И. Совершенствование антикоррупционной политики предприятия как гарант экономической безопасности [Электронный источник] // Наука и Образование. 2025. Т. 8.

№ 1. URL: <https://www.opusmgau.ru/index.php/see/article/view/7304> (дата обращения: 17.09.2026).

[8] Федеральный закон от 25.12.2008 № 273-ФЗ «О противодействии коррупции» // Собрание законодательства РФ. 2008. № 52 (ч. 1). Ст. 6228.

[9] Цирин А. М. Реализация новых стандартов антикоррупционного комплаенса в организациях сферы ТЭК // Правовой энергетический форум. 2026. Т. 12. № 2. С. 123–133. DOI: 10.61525/S231243500038953-6..

[10] Жуков Д. О. Внутренний аудит в системе обеспечения финансовой безопасности организаций АПК // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 6-1 (112). С. 142–145. DOI: 10.24412/2411-0450-2024-6-1-142-145..

[11] Викторова Н. Г., Шухов Ф. Г. Правовая неопределенность в аудиторской деятельности и смежных институтах: риски профессионального суждения и барьеры судебной защиты // Право и практика. 2026. № 2. С. 243–249. DOI: 10.24412/2411-2275-2026-2-243-249..

[12] Федеральный закон от 07.08.2001 № 115-ФЗ «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» // Собрание законодательства РФ. 2001. № 33 (ч. 1). Ст. 3418.

References:

[1] Federal Law of 06.12.2011 No. 402-FZ "On Accounting" // Collection of Legislation of the Russian Federation. 2011. № 50. Art. 7344.

[2] Information of the Ministry of Finance of Russia dated 25.12.2013 No. PZ-11/2013 "Organization and implementation by an economic entity of internal control of the facts of economic life, accounting and compilation of accounting (financial) statements.".

[3] Safokhina E. A. Internal control and audit as a factor in ensuring the economic security of an economic entity // Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia. 2020. № 5. S. 264-267. DOI: 10.24411/2073-0454-2020-10302..

[4] V.I. Boboshko. Role of internal control and internal audit in ensuring economic security of an economic entity // Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia. 2020. № 8. S. 262-268. DOI: 10.24411/2073-0454-2020-10495..

[5] Artemyev N.V., Vakulenko R. Ya., Dmitrieva E. A., Ivashkevich T. V., Vasin Yu. G. The role of the internal control system in the context of economic security of an enterprise // Economics and management: problems, solutions. 2026. VOL. 7. № 2. S. 53-60. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2026.02.07.006..

[6] Botasheva L. Kh., Lifanovskaya O. V. Promising areas for improving the internal control system [Electronic source] for AML/CFT/FROMU at financial sector enterprises // Bulletin of Eurasian Science. 2025. VOL. 17. № S3. URL: <https://esj.today/PDF/61FAVN325.pdf> (Accessed: 17.09.2026).

[7] Rudneva N.I. Improving the anti-corruption policy of the enterprise as a guarantor of economic security [Electronic Point] // Science and Education. 2025. VOL. 8. № 1. URL: <https://www.opusmgau.ru/index.php/see/article/view/7304> (access date: 17.09.2026).

[8] Federal Law of 25.12.2008 No. 273-FZ "On Combating Corruption" // Collection of Legislation of the Russian Federation. 2008. No. 52 (part 1). Art. 6228.

[9] A. M. Tsirin. Implementation of new standards of anti-corruption compliance in organizations in the fuel and energy sector // Legal Energy Forum. 2026. VOL. 12. № 2. S. 123-133. DOI: 10.61525/S231243500038953-6..

[10] Zhukov D. O. Internal audit in the system of ensuring financial security of agro-industrial complex organizations // Economics and business: theory and practice. 2024. № 6-1 (112). S. 142-145. DOI: 10.24412/2411-0450-2024-6-1-142-145..

[11] Viktorova N. G., Shukhov F. G. Legal uncertainty in auditing activities and related institutions: risks of professional judgment and barriers to judicial protection // Law and practice. 2026. № 2. S. 243-249. DOI: 10.24412/2411-2275-2026-2-243-249..

[12] Federal Law of 07.08.2001 No. 115-FZ "On Countering the Legalization (Laundering) of Proceeds from Crime and the Financing of Terrorism" // Collection of Legislation of the Russian Federation. 2001. No. 33 (part 1). Art. 3418.

