

УДК 657.631

***ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ СИСТЕМЫ
ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В КОНТЕКСТЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ***

Полтева Е.С.¹

студент 5 курса

*Сибирский институт управления — филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации
г. Новосибирск, Россия*

Аннотация

В статье рассматриваются принципы построения системы внутреннего контроля и их влияние на экономическую безопасность предприятия. Теоретической основой выступает модель COSO, в рамках которой проанализированы семнадцать принципов. Предложен подход к практической реализации принципов, включающий этапы диагностики, определения приоритетов защиты, включения контрольных процедур и организации мониторинга.

Ключевые слова: система внутреннего контроля, экономическая безопасность предприятия, модель COSO, принципы внутреннего контроля, управление рисками, эффективность СВК.

***PRINCIPLES OF BUILDING AN EFFECTIVE INTERNAL CONTROL
SYSTEM IN THE CONTEXT OF ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF
AN ENTERPRISE***

Polteva E.S.²

5th year student

¹ Научный руководитель: Конюкова Н.И., к.э.н., доцент кафедры экономики и предпринимательства, СИУ РАНХиГС при Президенте РФ, Новосибирск, Россия.

² Scientific supervisor: Konyukova N.I., Candidate of Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship, SIU RANEPa under the President of the Russian Federation, Novosibirsk, Russia.

*Siberian Institute of Management — Branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation
Novosibirsk, Russia*

Annotation

The article discusses the principles of building an internal control system and their impact on the economic security of an enterprise. The theoretical basis is the COSO model, which analyzes seventeen principles. An approach to the practical implementation of the principles is proposed, including the stages of diagnosis, prioritization of protection, inclusion of control procedures and organization of monitoring.

Keywords: internal control system, economic security of the enterprise, COSO model, principles of internal control, risk management, effectiveness of internal control system.

Вопросы обеспечения экономической безопасности хозяйствующих субъектов в последние годы приобретают особое значение. Нестабильность внешней среды, ужесточение конкурентной борьбы, рост числа корпоративных мошенничеств заставляют собственников и менеджмент компаний искать надежные инструменты защиты бизнеса. Одним из таких инструментов традиционно выступает система внутреннего контроля. Однако практика показывает, что само по себе наличие контрольных процедур и даже специализированных подразделений далеко не всегда гарантирует защищенность предприятия от угроз. Возникает объективная необходимость смещения акцента с вопроса наличия системы на вопрос ее эффективности, что и предопределяет актуальность настоящего исследования.

Прежде чем перейти к рассмотрению принципов построения эффективной системы, необходимо определиться с понятийным аппаратом. Понятие экономической безопасности предприятия в современной научной литературе

трактуются неоднозначно. Обобщая различные подходы, можно определить ее как состояние наиболее эффективного использования ресурсов для предотвращения угроз и обеспечения стабильного функционирования предприятия в текущем и перспективном периодах. Иными словами, экономическая безопасность — это способность системы противостоять дестабилизирующим факторам при сохранении возможности достижения установленных целей [1]. Достижение такой способности невозможно без выстроенного механизма управления рисками, в роли которого выступает система внутреннего контроля. В соответствии с общепринятой методологией, внутренний контроль представляет собой процесс, осуществляемый советом директоров, менеджментом и персоналом, направленный на минимизацию рисков и обеспечение разумной уверенности в достижении целей в трех ключевых областях: эффективность деятельности, достоверность отчетности и соблюдение законодательства. Логическая связь здесь очевидна: эффективный внутренний контроль создает условия, при которых риски хозяйственной деятельности удерживаются в приемлемых пределах, что напрямую работает на экономическую безопасность предприятия [2].

Мировым стандартом в области проектирования и оценки систем внутреннего контроля признана модель COSO (Committee of Sponsoring Organizations). Согласно этой концепции, эффективность системы обеспечивается не простым наличием пяти взаимосвязанных компонентов, таких как: контрольная среда, оценка рисков, контрольные процедуры, информация и коммуникация и мониторинг, а соблюдением трех обязательных условий. Во-первых, все семнадцать принципов, детализирующих названные компоненты, должны присутствовать в структуре системы. Во-вторых, они должны реально функционировать на практике. В-третьих, все компоненты и принципы должны действовать совместно, в единой связке, образуя целостный механизм, а не разрозненный набор контрольных точек. Рассмотрение семнадцати принципов COSO сквозь призму задач обеспечения экономической безопасности позволяет

выявить их функциональную роль в создании защитного механизма предприятия. В рамках данного исследования представляется целесообразным не просто перечислить эти принципы, но и осмыслить их с точки зрения вклада в нейтрализацию угроз экономической безопасности [3].

Первую группу образуют принципы, которые задают основу всей системы контроля. Ключевым среди них выступает принцип приверженности этическим нормам и честности. Если собственники бизнеса или руководство позволяют себе игнорировать установленные правила, ожидать дисциплины и соблюдения требований от сотрудников становится, по сути, нереалистично. Не менее значим принцип надзора со стороны совета директоров либо иного управляющего органа: именно он обеспечивает оценку того, насколько последовательно и эффективно менеджмент выстраивает защитные механизмы. Принцип компетентности, в свою очередь, подразумевает, что сотрудники, выполняющие контрольные функции, должны обладать достаточным уровнем подготовки, понимать свои задачи и осознавать влияние своей деятельности на общий уровень защищенности компании. Завершает эту группу принцип подотчетности: он предполагает не формальную, а реальную ответственность исполнителей за достигнутые результаты и принятые решения.

Вторая группа принципов связана с выявлением и анализом угроз, с которыми может столкнуться организация. В этой логике важное место занимает принцип формулирования целей: они должны быть заданы достаточно четко и однозначно, чтобы можно было объективно оценить риски их недостижения. Принцип идентификации и анализа рисков требует от системы способности распознавать как внешние, так и внутренние факторы, способные повлиять на результаты деятельности, и оценивать их с учетом вероятности возникновения и масштаба последствий. Отдельного внимания заслуживает принцип оценки рисков мошенничества, поскольку они требуют особых подходов к обнаружению и предотвращению. Наконец, принцип учета существенных

изменений подчеркивает необходимость гибкости системы контроля: любые изменения должны сопровождаться пересмотром и актуализацией рисков.

Третья группа принципов охватывает сами защитные механизмы, применяемые в системе. Принцип разработки и выбора контрольных процедур предполагает, что по каждому существенному риску должны быть предусмотрены адекватные и соразмерные меры реагирования. В условиях активной цифровизации бизнеса особую роль играет принцип формирования общих IT-контролей: именно они обеспечивают защиту информации и поддерживают сохранность цифровых ресурсов компании. Принцип внедрения через политики и процедуры акцентирует внимание на том, что контрольные меры не должны оставаться формальными — они должны быть закреплены в документах и доведены до сотрудников.

Четвертая группа принципов направлена на обеспечение прозрачности информации и её эффективного движения внутри и вне организации. Принцип использования релевантной информации означает, что система контроля должна опираться на данные, которые являются не только достоверными, но и своевременными и практически значимыми для принятия управленческих решений. Принцип внутренней коммуникации предполагает выстраивание таких каналов взаимодействия, при которых сведения о нарушениях могут свободно передаваться между сотрудниками и руководством, без искажений и задержек. В свою очередь, принцип внешней коммуникации ориентирован на обмен информацией с внешними участниками — контрагентами, регуляторами, аудиторами, что позволяет своевременно получать сигналы о возможных проблемах и учитывать внешнюю оценку.

Пятая группа принципов отвечает за функционирование обратной связи в системе контроля. Принцип проведения регулярных и выборочных оценок предполагает, что эффективность контрольных процедур должна проверяться на постоянной основе — как в рамках текущих бизнес-процессов, так и через специальные проверки. Принцип выявления и доведения информации о

недостатках можно назвать одним из наиболее значимых: важно не только обнаружить проблему или уязвимость, но и обеспечить передачу этой информации тем, кто способен принять корректирующие меры. Более того, сами выявленные недостатки должны рассматриваться не как разовые сбои, а как повод для дальнейшего развития и совершенствования всей системы контроля.

Переход от теоретического осмысления принципов к их практической реализации для обеспечения экономической безопасности требует выработки определенного подхода к построению системы внутреннего контроля. Представляется, что такой подход должен включать несколько последовательных этапов [4]:

1. Диагностика текущего состояния. На данном этапе проводится анализ того, какие из семнадцати принципов COSO находят свое практическое воплощение в деятельности организации, какие реализованы номинально, а какие отсутствуют. Результатом такой диагностики становится выявление зон наибольшей уязвимости.

2. Определение приоритетных направлений защиты. На этом этапе необходимо выделить критические точки, исходя из отрасли предприятия, масштабов его деятельности и профиля рисков. Ранжирование выявленных угроз позволяет сконцентрировать имеющиеся ресурсы на тех направлениях, где сбои в системе контроля способны повлечь наиболее серьезные последствия.

3. Встраивание контрольных процедур в бизнес-процессы. Эффективность контрольных механизмов находится в прямой зависимости от того, насколько органично они вписаны в повседневную деятельность организации. Контроль, существующий параллельно с бизнес-процессами, но не интегрированный в них, как правило, либо игнорируется, либо выполняется формально.

4. Формирование корпоративной культуры, поддерживающей контроль. Здесь решаются задачи, связанные с трансформацией восприятия контроля. Любые формальные механизмы контроля утрачивают смысл, если персонал организации не воспринимает их как естественную часть своей профессиональной деятельности.

5. Организация постоянного мониторинга и периодического пересмотра системы.

На этом этапе формируются механизмы постоянного наблюдения за ключевыми индикаторами, сигнализирующими о возможных отклонениях, и устанавливается периодичность проведения переоценки действующих процедур с их последующей корректировкой применительно к изменившимся условиям.

Рисунок 1 – Этапы построения системы внутреннего контроля

Таким образом, можно сделать вывод о том, что построение эффективной системы внутреннего контроля, способной реально обеспечить экономическую безопасность предприятия, должно базироваться на системном применении семнадцати принципов, заложенных в модели COSO. Ключевым условием выступает не просто их формальное наличие, а совместное функционирование всех компонентов, образующих единую целостную систему. Только при таком подходе система внутреннего контроля перестает быть набором процедур и превращается в действенный инструмент управления рисками, сохранения активов и достижения стратегических целей предприятия в условиях неопределенности и множественности угроз.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Абибулаева, М. М. Отличительные черты системы экономической безопасности и системы внутреннего контроля предприятия / М. М. Абибулаева // Устойчивое развитие социально-экономической системы Российской Федерации: СБОРНИК ТРУДОВ XXVI МЕЖДУНАРОДНОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ, Симферополь, 13 ноября 2025 года. – С. 195-198.
2. Куватова, С. Внутренний контроль как инструмент обеспечения экономической безопасности организации / С. Куватова // Форум молодых ученых. – 2024. – № 9(97). – С. 21-31.

3. Романова, Д. Д. Современные требования к формированию системы внутреннего контроля / Д. Д. Романова, О. В. Лифановская // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17, № S4.
4. Созонов, А. С. Построение системы внутреннего контроля и аудита в условиях цифровизации сельского хозяйства на примере ФГИС "Зерно" / А. С. Созонов, О. Н. Тарасенко // Вестник НГИЭИ. – 2024. – № 8(159). – С. 120-132.