

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2025, Том 17, № s4 / 2025, Vol. 17, Iss. s4 <https://esj.today/issue-s4-2025.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/50FAVN425.pdf>

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Лифановская, О. В. Специфика построения системы внутреннего контроля на предприятиях финансового сектора в современных условиях / О. В. Лифановская, О. В. Капитонова // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № s4. — URL: <https://esj.today/PDF/50FAVN425.pdf>.

For citation:

Lifanovskaya O.V., Kapitonova O.V. Specifics of building an internal control system at financial sector enterprises in modern conditions. *The Eurasian Scientific Journal*. 2025;17(s4): 50FAVN425. Available at: <https://esj.today/PDF/50FAVN425.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 336.71

Лифановская Оксана Владимировна

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия

Доцент кафедры «Экономической безопасности и управления рисками»

Кандидат экономических наук, доцент

E-mail: OVKonovalova@fa.ru

Капитонова Ольга Вячеславовна

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия

Преподаватель кафедры Экономической безопасности и управления рисками»

E-mail: OVKapitonova@fa.ru

Специфика построения системы внутреннего контроля на предприятиях финансового сектора в современных условиях

Аннотация. Нестабильность экономической среды и усиление регуляторных требований к предприятиям финансового сектора обуславливают необходимость пересмотра подходов к построению системы внутреннего контроля. Данное исследование посвящено анализу специфических особенностей формирования системы внутреннего контроля на предприятиях финансового сектора с учетом современных вызовов и технологических трансформаций. Рассматриваются структурные элементы системы внутреннего контроля, включающие субъекты, объекты, нормативную базу и ресурсное обеспечение, анализируется их взаимосвязь в контексте обеспечения финансовой устойчивости организаций. Проведена систематизация функционального распределения полномочий между различными уровнями управления, включая совет директоров, комитет по аудиту, исполнительные органы, структурные подразделения и службы внутреннего контроля. Исследована иерархия внутренних нормативных документов, включающая локальные нормативные акты, внутренние стандарты, политики и процедуры, а также положения о структурных подразделениях. Особое внимание уделяется исследованию взаимосвязи системы внутреннего контроля с корпоративным управлением как ключевого фактора эффективности контрольных механизмов. Проанализированы четыре аспекта взаимосвязи: формирование контрольной среды, распределение ответственности, оценка эффективности и управление рисками. Рассмотрено влияние международных принципов корпоративного управления ОЭСР и российского Кодекса корпоративного управления на построение контрольных систем. Рассмотрена модель «трех линий защиты» как основа организационной структуры внутреннего контроля в финансовых

организациях, включая расширение до четвертой линии защиты — внешнего аудита. Проанализированы специфические направления работы в финансовом секторе: противодействие отмыванию доходов, соблюдение санкционного законодательства, противодействие манипулированию рынком. Выявлены современные тенденции цифровизации системы внутреннего контроля, включая автоматизацию контрольных процедур, применение искусственного интеллекта и машинного обучения, интеграцию с внешними источниками данных. Систематизированы IT-решения, применяемые в финансовых организациях, и определены вызовы цифровизации.

Ключевые слова: система внутреннего контроля; элементы системы; три линии защиты; функции контроля; контрольные процедуры; финансовый сектор; COSO; корпоративное управление; цифровизация контроля; этапы развития системы

Введение

Последние десятилетия характеризуются кардинальными изменениями в финансовой индустрии, связанными с глобализацией рынков, развитием финтех-технологий и усилением регуляторного давления, что обуславливает необходимость фундаментального пересмотра подходов к построению системы внутреннего контроля на предприятиях финансового сектора. Современные исследования в области финансового менеджмента демонстрируют возрастающую потребность в разработке адаптивных систем внутреннего контроля, способных эффективно функционировать в условиях высокой волатильности и неопределенности [1]. Возрастающая сложность финансовых продуктов, многофакторность рисков среды и специфика регуляторных требований к различным сегментам финансового рынка требуют от организаций владения современными методологическими подходами к построению контрольных систем [2].

Научная проблема заключается в недостаточной разработанности теоретических основ построения системы внутреннего контроля, учитывающих специфику современного финансового сектора и интегрирующих технологические инновации с традиционными принципами контроля. Несмотря на наличие международных стандартов и отечественных методических рекомендаций, в современной науке недостаточно исследованы вопросы адаптации системы внутреннего контроля к особенностям различных сегментов финансового рынка и влиянию цифровизации на трансформацию контрольных процессов.

Объектом исследования выступают системы внутреннего контроля предприятий финансового сектора в контексте современных условий их функционирования и развития.

Предметом исследования являются структурные элементы, принципы построения и особенности функционирования системы внутреннего контроля на предприятиях финансового сектора с учетом специфики их деятельности и регуляторных требований.

Цель исследования: выявление специфических особенностей построения системы внутреннего контроля на предприятиях финансового сектора и разработка методологических рекомендаций по их эффективной организации в современных условиях.

Задачи исследования:

1. Исследовать структурные элементы системы внутреннего контроля и проанализировать их взаимосвязь в контексте обеспечения устойчивости финансовых организаций.
2. Изучить взаимосвязь системы внутреннего контроля с корпоративным управлением как ключевого фактора эффективности контрольных механизмов.

3. Проанализировать элементы модели COSO применительно к специфике финансового сектора и определить особенности их реализации.
4. Исследовать этапы развития системы внутреннего контроля и модель «трех линий защиты» как основу организационной структуры контроля в финансовых организациях.
5. Выявить современные тенденции цифровизации системы внутреннего контроля и обосновать направления ее дальнейшего развития.

Научная новизна исследования заключается в разработке комплексного подхода к анализу специфики построения системы внутреннего контроля в финансовом секторе, интегрирующего традиционные принципы контроля с современными технологическими решениями и учитывающего особенности регуляторной среды.

Практическая значимость работы определяется возможностью применения разработанных методологических подходов в практике финансовых организаций для построения эффективных систем внутреннего контроля, адаптированных к современным условиям функционирования.

1. Методы и материалы

Методологическую основу исследования составляют принципы системного подхода в экономической науке, позволяющие рассматривать систему внутреннего контроля как комплексный механизм корпоративного управления в его взаимосвязи с внешней регулятивной средой и внутренними бизнес-процессами организации. Теоретической базой выступают концепции современного риск-менеджмента, международные стандарты внутреннего контроля (COSO), принципы корпоративного управления, а также актуальные представления о методологии построения эффективных контрольных систем в условиях цифровой трансформации финансовой индустрии.

В качестве основного метода исследования использован теоретический анализ научной литературы и нормативно-правовых актов, включающий систематизацию и обобщение результатов современных исследований в области внутреннего контроля, корпоративного управления и цифровизации финансовых услуг. Применялись методы структурно-функционального анализа элементов системы внутреннего контроля, сравнительного анализа различных организационных моделей контроля, контент-анализа регуляторных требований, а также методы моделирования бизнес-процессов и экспертного анализа современных тенденций развития контрольных систем.

Эмпирическую базу исследования составили международные стандарты внутреннего контроля COSO, федеральные законы Российской Федерации в области корпоративного управления и внутреннего контроля, нормативные акты Банка России по организации систем управления рисками и внутреннего контроля, методические рекомендации регулирующих органов, материалы Кодекса корпоративного управления и принципов ОЭСР. Дополнительно использовались аналитические материалы консалтинговых компаний о состоянии систем внутреннего контроля в российских финансовых организациях, данные о внедрении цифровых технологий в контрольные процессы.

2. Результаты и обсуждения

В условиях нестабильности экономической среды и усиления регуляторных требований к предприятиям финансового сектора значимость эффективной системы внутреннего контроля

возрастает. Она является одним из основных инструментов обеспечения финансовой устойчивости предприятий в условиях внешнего давления, минимизации рисков и повышения доверия со стороны клиентов и партнеров. Важно понимать, экономическая нестабильность (геополитические конфликты, санкционное давление, внутренние шоки) усиливает давление на финансовый сектор, повышая вероятность реализации рисков. В связи с чем повышается значимость контрольных функций предприятий финансового сектора.

Система внутреннего контроля представляет собой комплекс организационных методов, мероприятий и процедур, специально разработанных и внедрённых для обеспечения надёжного и эффективного процесса внутреннего контроля в организации [3]. Это не просто набор разрозненных действий, а целостный, логически выстроенный механизм, направленный на достижение поставленных целей и минимизацию рисков в деятельности компании. Для того чтобы полноценно оценить функционирование этой системы, необходимо чётко понимать её внутреннюю структуру и составные элементы [4]. Каждый из них играет свою уникальную роль в поддержании устойчивости и управляемости процессов контроля. Визуальное представление ключевых компонентов системы внутреннего контроля, что позволяет наглядно увидеть, как они взаимосвязаны между собой и формируют единую систему.

Под субъектами внутреннего контроля понимаются органы управления, специализированные органы внутреннего контроля и владельцы контроля, которые осуществляют контрольную деятельность в соответствии с внутренними нормативными документами и должностными полномочиями.

Внутренний контроль охватывает различные элементы системы управления финансовой организации, которые являются объектами воздействия контрольных мероприятий. К числу таких объектов могут относиться ресурсы различной природы — человеческие, материальные, финансовые, а также управленческие решения, процедуры, документы отчетного характера и другие компоненты деловой деятельности.

Эффективность системы внутреннего контроля во многом зависит от того, насколько грамотно составлены локальные документы финансовой организации, понятны ли они сотрудникам каждого звена и соблюдаются ли в целом. Согласно мнению В.В. Земскова, стандартизация представляет собой инструмент, способствующий повышению прозрачности деятельности организации¹. Внутренние нормативные документы, регламентирующие функционирование системы внутреннего контроля, выполняют роль стандартов, посредством которых устанавливаются зоны ответственности сотрудников и обеспечивается достижение как оперативных, так и стратегических целей организации. Требования и методические положения, касающиеся реализации системы внутреннего контроля, как правило, закрепляются в таких документах, как учетная политика организации, должностные инструкции, а также политика системы внутреннего контроля и управления рисками (СВКиУР). Осознание значимости разработки и внедрения указанных документов, а также понимание их взаимосвязи, являются необходимыми условиями построения эффективной системы внутреннего контроля в организации.

Внутренние нормативные документы по организации системы внутреннего контроля:

1. Локальный нормативный документы.

1.1. Положение о Комитете Совета директоров по аудиту.

¹ Земсков, В.В. Внутренний контроль и аудит в системе экономической безопасности хозяйствующего субъекта: Учебное пособие / В.В. Земсков. — Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Прометей», 2019. — 158 с. — ISBN 978-5-907100-58-9. — EDN ZBXRIG.

- 1.2. Положение о системе внутреннего контроля.
- 1.3. Положение о системе управления рисками.
- 1.4. Положение о бухгалтерском учете.
2. Внутренние стандарты.
 - 2.1. Порядок (методика) выполнения работ при осуществлении внутреннего контроля.
 - 2.2. Методика применения контрольных процедур в целях ПОД/ФТ/ФРОМУ.
 - 2.3. Методика взаимодействия подразделений в целях внутреннего контроля.
 - 2.4. Внутренние распорядительные документы, определяющие правила принятия решений и осуществления отдельных хозяйственных операций.
3. Политики и процедуры.
 - 3.1. Политика управления рисками.
 - 3.2. Политика по организации и осуществлению внутреннего контроля.
 - 3.3. Политика управления персоналом.
 - 3.4. Кодекс корпоративной этики.
4. Положения о структурных подразделениях.
 - 4.1. Положение о службе внутреннего контроля.
 - 4.2. Положение о службе внутреннего аудита.
 - 4.3. Положение о бухгалтерской службе.
 - 4.4. Должностные инструкции.

Руководство финансовой организации и работники оказывают непосредственное влияние на его эффективность. Функциональное распределение полномочий в целях внутреннего контроля (табл. 1).

Важно помнить, что внутренний контроль — всеобъемлющий процесс и осуществляется на всех уровнях управления, непрерывно и на всех направлениях деятельности. Современное корпоративное управление невозможно представить без эффективной системы внутреннего контроля. Указанные элементы организационного механизма находятся в тесной взаимосвязи и взаимно усиливают друг друга: с одной стороны, система внутреннего контроля способствует практическому воплощению принципов корпоративного управления, с другой — именно корпоративное управление формирует рамки и векторы развития системы внутреннего контроля в организации.

Корпоративное управление представляет собой систему отношений между владельцами, менеджментом и заинтересованными сторонами, направленную на достижение устойчивого развития компании. Оно включает в себя такие ключевые компоненты, как подотчетность, прозрачность, справедливость и ответственность. Внутренний контроль, в свою очередь, выступает операционным инструментом реализации этих принципов на практике.

Наиболее ярко взаимосвязь между внутренним контролем и корпоративным управлением прослеживается через следующие аспекты:

- Формирование контрольной среды. Руководящие органы (совет директоров, комитет по аудиту) задают тон «сверху», формируя этическую и нормативную основу, на

которой строится система внутреннего контроля. Приверженность принципам добросовестного управления и соблюдение корпоративных норм критически важны для формирования эффективной контрольной среды.

- **Распределение ответственности.** Корпоративное управление определяет архитектуру распределения полномочий и обязанностей в организации. Четкое разграничение функций между первой, второй и третьей линиями защиты способствует более четкому функционированию СВК.

- **Оценка эффективности и подотчетность.** Результаты работы системы внутреннего контроля становятся предметом анализа на уровне наблюдательных органов. Информация, генерируемая СВК, позволяет акционерам и инвесторам оценивать не только финансовую устойчивость, но и управленческую зрелость компании.

- **Управление рисками и стратегическая устойчивость.** Эффективный внутренний контроль обеспечивает своевременное выявление, анализ и минимизацию рисков, влияющих на достижение стратегических целей. Это, в свою очередь, укрепляет доверие со стороны внешних заинтересованных лиц и улучшает корпоративную репутацию.

Таблица 1

**Функциональное распределение полномочий
по организации и осуществлению внутреннего контроля**

Функциональное подразделение	Полномочия и функции
Совет директоров (наблюдательный совет)	— устанавливает общие принципы и требования к внутреннему контролю; — утверждает стандарты, методики организации и осуществления внутреннего контроля на уровне экономического субъекта в целом; — принимает решения по повышению эффективности внутреннего контроля
Комитет по аудиту	— наблюдает за эффективностью внутреннего контроля, независимостью специального подразделения внутреннего контроля, процессом обеспечения соблюдения законодательства и кодекса делового поведения (этики) экономического субъекта; — анализирует отчеты внешнего и внутреннего аудитора о состоянии внутреннего контроля; — анализирует результаты и качество выполнения разработанных руководителями подразделений экономического субъекта мероприятий (корректирующих шагов) по совершенствованию внутреннего контроля; — проводит регулярные встречи с руководителями подразделений экономического субъекта для рассмотрения существенных рисков, проблем внутреннего контроля и соответствующих планов
Единоличный исполнительный орган	— отвечает за организацию и осуществление внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности в целом
Главный бухгалтер	— отвечает за организацию и осуществление внутреннего контроля ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности
Руководители структурных подразделений и сотрудники (в соответствии со своими полномочиями и функциями)	— проводят оценку рисков; — составляют и обновляют документацию, оформляющую организацию внутреннего контроля; — осуществляют внутренний контроль в соответствии с установленным порядком; осуществляют оценку внутреннего контроля
Специальное подразделение внутреннего контроля (служба внутреннего контроля)	— осуществляет методическое обеспечение организации и осуществления внутреннего контроля; — координирует деятельность подразделений по организации и осуществлению внутреннего контроля
Внутренний аудитор (служба внутреннего аудита)	— осуществляет оценку внутреннего контроля; — подготавливает рекомендации (предложения) по устранению выявленных нарушений и недостатков

Составлено авторами на основе [5–7]

В международной практике корпоративного управления значительное внимание уделяется построению прозрачной, независимой и гибко функционирующей системы внутреннего контроля, которая рассматривается как один из ключевых факторов обеспечения долгосрочной устойчивости компании. Данные принципы, в частности, отражены в Кодексе корпоративного управления, разработанном Организацией экономического сотрудничества и развития (OECD).² В российском контексте аналогичные положения нашли нормативное закрепление в Кодексе корпоративного управления, рекомендованном Банком России³, а также в ряде федеральных законодательных актов, регулирующих деятельность публичных акционерных обществ и других хозяйствующих субъектов, допущенных к публичному размещению ценных бумаг.

Таким образом, внутренняя система контроля выступает не просто техническим механизмом, а важной частью инфраструктуры корпоративного управления, создающей условия для надёжного функционирования организации, обеспечения соблюдения прав акционеров и сохранения корпоративной этики. Без тесной интеграции этих двух систем ни одна современная финансовая организация не может эффективно функционировать в условиях повышенных регуляторных и рыночных рисков.

Для того, чтобы сотрудники всех уровней финансовой организации эффективно осуществляли свои полномочия в целях внутреннего контроля важно иметь качественные методические (обучающие) материалы в организации и своевременно обновлять их.

Существует разработанная графическая модель — Концепция COSO: «Внутренний контроль. Интегрированная модель», отражающая взаимосвязь элементов системы внутреннего контроля.

Одним из самых важных элементов системы внутреннего контроля является контрольная среда. Контрольная среда считается одним из самых важных элементов системы внутреннего контроля. Она включает в себя принципы, правила и стандарты, по которым работает организация. Эти нормы формируют общее понимание того, что такое внутренний контроль, какие к нему предъявляются требования, и помогают организовать его выполнение на всех уровнях внутри компании. Контрольная среда является «фундаментом» для построения и функционирования системы внутреннего контроля в финансовой организации. При формировании контрольной среды руководству хозяйствующего субъекта следует принимать во внимание ее ключевые принципы, а именно:

- стремление к соблюдению принципов честности и высоких этических стандартов;
- обеспечение независимости Совета директоров от исполнительного руководства компании;
- передача Совету директоров ответственности за контроль и обеспечение функционирования системы внутреннего контроля;
- четкое определение структуры, полномочий и обязанностей сотрудников организации;

² Принципы корпоративного управления G20/ОЭСР, OECD Publishing, Paris. G20/OECD. [Электронный ресурс]. — URL: https://www.oecd.org/ru/publications/g20_9789264252035-ru.html (дата обращения: 15.07.2025).

³ Письмо Банка России от 10.04.2014 № 06-52/2463 «О Кодексе корпоративного управления». [Электронный ресурс]. — URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_162007/7948b61f123da6a82ed6ef74368a8de059517560/ (дата обращения: 15.07.2025).

- акцент на профессионализме и квалификации, а также на удержании высококвалифицированных специалистов в компании;
- установление четкой ответственности управленческих органов и персонала за выполнение своих обязательств в рамках системы внутреннего контроля.

Второй элемент — оценка рисков. Это процесс, направленный на идентификацию и анализ рисков. Хозяйствующему субъекту необходимо выявлять и оценивать риски, которые в той или иной степени оказывают влияние на достижение как операционных, так и стратегических целей. Оценку рисков следует проводить с учетом двух факторов: вероятность возникновения и влияния от реализации риска. Соответственно, при разработке или тестировании имеющейся системы оценки рисков в организации необходимо определить:

1. Выявляет и анализирует ли имеющаяся система риски?
2. Позволяет ли она оценить риск мошенничества?
3. Выявляет и анализирует ли существенные изменения?

Третий элемент — контрольные процедуры. Это набор действий и мероприятий, описанных во внутренних нормативных документах и иных материалах финансовой организации, направленных на снижение рисков до уровня риск-аппетита, выполнение которых позволило бы беспрепятственно достичь цели финансовой организации.

Работники, выполняющие контрольные процедур, должны руководствоваться следующими принципами:

1. Финансовая организация разрабатывает и выбирает контрольные процедуры, позволяющие снизить до приемлемого уровня риски, которые препятствуют достижению целей.
2. Контрольные процедуры реализуются через внутренние нормативные документы.
3. Финансовая организация выбирает и разрабатывает общие процедуры контроля над корпоративными и технологическими автоматизированными системами оценки рисков для достижения поставленных целей.

Четвертый элемент — информация и коммуникация. Система информации, позволяющая осуществлять поиск, сбор и обмен данными из внутренних и внешних источников в том объеме и формате, которые бы позволили бы руководству финансовой организации и другим работникам выполнять свои должностные обязанности. Коммуникация же позволяет осуществлять обмен уже полученной информацией как внутри финансовой организации, так и передача за ее пределы. Важно, чтобы информация была достоверной, а коммуникация своевременной.

И наконец пятый элемент — мониторинг. Это непрерывный процесс наблюдения и оценки эффективности функционирования системы внутреннего контроля. Он позволяет в моменте выявить несоответствия и устранить их. Мониторинг возможно осуществлять в двух форматах: в рамках текущей деятельности (непрерывно) или путем проведения периодических проверок. Тем не менее каждый из форматов позволяет выявить необходимость корректировки системы внутреннего контроля.

Финансовый сектор является одной из наиболее регулируемых сфер экономической деятельности. Финансовые организации, будь то кредитные организации или инвестиционные компании, принимая от клиентов денежные средства, обязуются вернуть их в оговоренные сроки с определенной прибылью. Их основная обязанность — быть стабильными и безопасными для клиентов. Однако, деятельность финансовых организаций сопряжена

различными рисками. Постоянные шоки, вызванные санкционными ограничениями, волатильностью макроэкономических показателей и иными внутренними и внешними факторами, заставляют финансовые предприятия совершенствовать методы управления. К тому же финансовый сектор зависим от нормативных требований, которые регулярно меняются. В этой связи требования к системе внутреннего контроля на предприятиях финансового сектора крайне высоки.

Процесс становления системы внутреннего контроля тесно связан с развитием самой организации [11]. На начальном этапе внутренний контроль зачастую осуществляется руководством. Отдельное подразделение внутреннего контроля может быть создано только номинально с целью соблюдения нормативным требованиям, реально же контрольные функции будут распределены на руководителя. С дальнейшим ростом у организации появляются ресурсы для того, чтобы выстроить эффективную систему внутреннего контроля, наполнить созданное подразделение внутреннего контроля квалифицированным персоналом и, самое важно, разработать локальные документы, регулирующие основные аспекты деятельности финансовой организации. Итак, процесс становления системы внутреннего контроля в конкретной организации может включать в себя следующие этапы [12]:

1. Базовый. Представляет собой начальный уровень развития компонентов системы внутреннего контроля и, как правило, требует масштабной доработки.
2. Развивающийся. Компоненты системы внутреннего контроля частично сформированы, но отсутствует последовательность применения контрольных процедур. При этом механизм применения контрольных процедур и компонентов системы внутреннего контроля документально не закреплён из-за чего у сотрудников организации отсутствует понимание важности таких действия. Существенная необходимость в доработке.
3. Устоявшийся. Система внутреннего контроля функционирует, сохраняется необходимость в ее совершенствовании.
4. Продвинутой. Разработаны локальные документы и инструкции, закрепляющие основные принципы системы внутреннего контроля. Каждый сотрудник понимает важность выполнения контрольных процедур, руководство заинтересовано в качественной реализации внутреннего контроля. В условиях модернизации отечественных и мировых практик существует необходимость ее оптимизации с целью поддержания актуальности.
5. Зрелый. Система внутреннего контроля в полной степени соответствует нормативным требованиям и актуальным рыночным практикам. Процедуры внутреннего контроля выполняются каждым подразделением, руководство подает «тон сверху». Присутствует четкая регламентация действий.

Традиционно система внутреннего контроля на предприятиях финансового сектора выстраивается по принципу 3-х линий защиты (3-LoD). Модель «Трёх линий защиты» была разработана в 2013 году Институтом внутренних аудиторов (The IIA) и предполагает осуществление координации процессов управления рисками и внутреннего контроля посредством четкого разделения полномочий и обязанностей. Каждый субъект бизнес-процессов обеспечивает выполнение процесса управления рисками и внутреннего контроля строго в пределах своих полномочий. Суть модели отражена на рисунке 1.

Рассмотрим подробнее каждый из блоков данной модели. Первая линия защиты принадлежит структурным подразделениям. Они являются владельцами бизнес-процессов и на них возлагаются обязанности и ответственность за выявление и реагирование на риски, возникающие на их участке. У каждого риска есть свой владелец, который обязан выявлять,

управлять и снижать его уровень, а также проводить анализ и формировать отчетные материалы по ключевым рискам. На предприятии финансового сектора примером первой линии защиты может послужить Отдел клиентских операций, сотрудники которого работают с клиентами и принимают их на обслуживание, например, в инвестиционную компанию.



Рисунок 1. Модель «Трех линий защиты» (составлено авторами)

Вторая линия защиты формируется из подразделений, которые ответственные за разработку методологических материалов, внутренних нормативных документов в области управление рисками и внутреннего контроля, а также мониторинг эффективности контрольных процедур, выполняемых первой линией. Именно участники второй линии защиты определяют стандарты и подходы к выполнению ключевого бизнес-процесса — внутренний контроль. Также среди функций второй линии следует выделить: определение соответствия нормативным требованиям (комплаенс-функция), проведение обучения сотрудников (новых и штатных в связи с обновлением положений системы внутреннего контроля. Важно отметить, что такие подразделения не занимаются выявлением и оценкой рисков. Примерами подразделений второй линии могут стать: департамент внутреннего контроля, департамент риск-менеджмента, юридический департамент и т. п.

Третья линия защиты, представляющая собой независимое звено, — это подразделение внутреннего аудита. Его основная задача заключается в осуществлении систематических и автономных проверок деятельности структур, отвечающих за первую и вторую линии защиты, а также в анализе результативности механизмов внутреннего контроля и процессов управления рисками. Независимость третьей линии защиты заключается в том, что она подчиняется непосредственно Председателю Правления или другому подобному органу. Также стоит отметить, что до того, как предоставить отчетные результаты высшему органу управления, представитель Службы внутреннего аудита выносит их на Комитет по аудиту.

В настоящее время все чаще стали выделять четвертую линию защиты — внешний аудит. Это вполне объяснимо, так как внешний аудит играет не менее важную роль. С его помощью обеспечивается проведение внешней независимой оценки системы внутреннего контроля. Внешний аудитор дает рекомендации руководству в случае выявленных нарушений, а также обоснованное и, немаловажно, «прозрачное» заключение. Такая практика способствует принятию верных управленческих решений.

При становлении системы внутреннего контроля важно помнить основные принципы:

1. Целенаправленность. Эффективная разработка системы внутреннего контроля возможно только в том случае, когда определены основные цели и задачи организации. Ведь если отсутствует четкий план в организации, невозможно достичь конечного результата.
2. Разграничение функций и ответственности. Полномочия и ответственность сотрудников, которые вовлечены в разработку системы внутреннего контроля должны быть разделены. Важно определить не только зону ответственности каждого участника, но и вид взыскания за невыполнение поставленных задач.
3. Детализация процедур. Все мероприятия, необходимые для разработки системы внутреннего контроля должны быть регламентированы, поскольку от степени детализации и регламентации зависят результаты выполнения.

В организациях финансового сектора деятельность подразделений, относящихся ко второй линии защиты, таких как внутренний контроль, основывается на пяти основных направлениях. Помимо традиционных задач, таких как выявление конфликтов интересов и борьба с коррупцией, существуют также специфические аспекты, характерные исключительно для этой отрасли. Одним из таких аспектов является соблюдение при формировании системы внутреннего контроля целей ПОД/ФТ/ФРОМУ.

Ещё одно направление — экономические санкции и ограничения. С 2022 года, по данным Интерфакс, в отношении российских юридических и физических лиц было введено суммарно 18 058 санкций. Что касается финансового сектора, то около 44 российских банков находятся в SDN-листе, то есть под блокирующими санкциями США. Санкционное давление усилилось после введения ограничений в отношении Группы «Московская биржа», что привело к остановке торгов поставочными инструментами в долларах США, евро и гонконгских долларах. Ответными действиями со стороны РФ стали Указы, Постановления и законодательные акты, выпускающиеся с 2022 года, в части санкционного режима и операций с иностранными юридическими и физическими лицами. Соблюдение таких нормативных документов является обязательным и находится под пристальным контролем как со стороны Центрального банка, так и других органов. В связи с этим предприятия финансового сектора тщательно следят как за изменениями в части санкционного законодательства, так и за профилем клиентов, проверяя их наличие в санкционных списках.

Не менее важное направление работы — противодействие неправомерному использованию инсайдерской информации и манипулированию рынком. Основная задача — обеспечить соблюдение Федерального закона № 224.⁴ Данное направление применимо исключительно к финансовому сектору, поскольку речь идет о справедливых условиях и ценах при торговле финансовыми инструментами и валютой.

Также в зависимости от специфики деятельности субъекта финансового сектора, например банк или инвестиционная компания, ведется работа в рамках осуществления внутреннего контроля в конкретной области.

Стоит упомянуть и современные тенденции в организации внутреннего контроля. В условиях цифровой трансформации бизнеса внутренний контроль уже не может функционировать исключительно в традиционных формах. Финансовые организации, как наиболее чувствительный к изменениям сегмент экономики, первыми сталкиваются с

⁴ Федеральный закон Российской Федерации «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации и внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации» от 13.07.2015 № 224-ФЗ [Электронный ресурс]. — Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_182660/ (Дата обращения: 15.07.2025).

необходимостью внедрения цифровых решений, направленных на оптимизацию внутренних процессов, обеспечение информационной безопасности и адаптацию к новым рискам.

Цифровизация оказывает комплексное воздействие на систему внутреннего контроля, изменяя ее структуру, содержание и инструментарий. На первый план выходит автоматизация контрольных процедур, позволяющая снизить долю рутинных операций, минимизировать человеческий фактор и повысить точность оценки риска. Применение специализированного программного обеспечения, в том числе на базе искусственного интеллекта и машинного обучения, дает возможность выявлять отклонения и подозрительные транзакции в режиме реального времени.

Ключевые преимущества цифровизации системы внутреннего контроля включают:

- ускорение обработки данных: современные платформы позволяют оперативно анализировать большие объемы информации и выявлять потенциальные нарушения;
- повышение прозрачности процессов: цифровые инструменты формируют сквозную прослеживаемость контрольных операций;
- снижение регуляторных рисков: автоматизированные системы сигнализируют о несоответствии нормативным требованиям, позволяя своевременно корректировать действия персонала;
- формирование цифровых следов: каждая операция логируется, что облегчает проведение последующего аудита.
- В частности, в финансовом секторе широкое распространение получили такие ИТ-решения, как:
- ERP-системы (например, SAP, 1C:ERP) — объединяют данные по учетным и операционным процессам, поддерживают контроль в режиме «одного окна»;
- системы управления рисками (GRC-платформы) — позволяют централизованно управлять рисками, политиками и процедурами;
- аналитические панели (dashboard) — предоставляют визуализированную информацию о KPI и контрольных точках;
- интеграция с внешними источниками данных — например, с платформой «Знай своего клиента», разработанной Банком России, для идентификации клиентов и оценки их риск-профиля.

Однако цифровизация не лишена вызовов. Расширение цифровой инфраструктуры влечет за собой рост уязвимости к киберугрозам, нарушениям конфиденциальности и рискам внутреннего саботажа. Поэтому внутренний контроль должен охватывать не только классические направления (финансовая отчетность, операции, соблюдение законодательства), но и включать в себя контроль информационных технологий, управления данными и кибербезопасности.

Таким образом, цифровизация становится не просто дополнительным элементом, а неотъемлемой частью современной системы внутреннего контроля. Эффективное сочетание человеческого и цифрового факторов — ключ к устойчивому функционированию финансовой организации в условиях растущей неопределенности и технологической конкуренции.

Выводы

Проведенное исследование позволило получить комплексные результаты по всем поставленным задачам и сформировать целостное представление о специфике построения системы внутреннего контроля на предприятиях финансового сектора в современных условиях.

Систематизированы структурные элементы системы внутреннего контроля, включающие субъекты (органы управления, специализированные подразделения, владельцы контроля), объекты (ресурсы, управленческие решения, процедуры, документы), нормативную базу (локальные документы, внутренние стандарты, политики и процедуры, положения о подразделениях) и ресурсное обеспечение. Установлено функциональное распределение полномочий между советом директоров, комитетом по аудиту, исполнительными органами, главным бухгалтером, руководителями подразделений, службой внутреннего контроля и внутренним аудитом. Выявлено, что эффективность системы внутреннего контроля определяется качеством локальных документов и их понимаемостью персоналом всех уровней организации.

Исследована взаимосвязь системы внутреннего контроля с корпоративным управлением через четыре ключевых аспекта: формирование контрольной среды, распределение ответственности, оценка эффективности и подотчетность, управление рисками и стратегическая устойчивость. Установлено, что контрольная среда формируется руководящими органами и определяет этическую основу системы внутреннего контроля. Выявлена роль модели «трех линий защиты» в четком разграничении функций и обеспечении независимости контрольных функций. Определено влияние международных принципов корпоративного управления ОЭСР и российского Кодекса корпоративного управления на формирование контрольных систем.

Проанализированы пять элементов модели COSO применительно к специфике финансового сектора. Контрольная среда определена как «фундамент» системы, включающий принципы честности, независимости совета директоров, профессионализма персонала и четкого распределения ответственности. Оценка рисков структурирована как процесс идентификации и анализа с учетом вероятности возникновения и влияния. Контрольные процедуры классифицированы по различным критериям: превентивные / корректирующие, ручные / автоматизированные / полуавтоматизированные, общие/специфические. Информация и коммуникация определены как система поиска, сбора и обмена данными. Мониторинг структурирован как непрерывный процесс в формате текущей деятельности или периодических проверок. Выявлены пять этапов развития системы внутреннего контроля: базовый (начальный уровень), развивающийся (частичная сформированность), устоявшийся (функционирующая система), продвинутый (разработанные документы и процедуры), зрелый (полное соответствие требованиям). Исследована модель «трех линий защиты»: первая линия — структурные подразделения как владельцы бизнес-процессов, вторая линия — подразделения методологического обеспечения и мониторинга, третья линия — независимая служба внутреннего аудита. Обоснована целесообразность выделения четвертой линии защиты — внешнего аудита для обеспечения независимой внешней оценки.

Определены современные тенденции цифровизации системы внутреннего контроля, включающие автоматизацию контрольных процедур, применение искусственного интеллекта и машинного обучения, интеграцию с внешними источниками данных. Определены преимущества цифровизации: ускорение обработки данных, повышение прозрачности, снижение регуляторных рисков, формирование цифровых следов. Систематизированы IT-решения: ERP-системы, GRC-платформы, аналитические панели, интеграция с платформой «Знай своего клиента». Выявлены вызовы цифровизации: рост киберугроз, нарушения конфиденциальности, риски внутреннего саботажа.

Исследование выявило специфические направления работы системы внутреннего контроля в финансовом секторе: противодействие ОД/ФТ/ФРОМУ, соблюдение санкционного законодательства, противодействие манипулированию рынком, обеспечение информационной безопасности. Установлено, что финансовый сектор характеризуется наиболее высокими регуляторными требованиями и степенью контроля со стороны надзорных органов.

ЛИТЕРАТУРА

1. Шевченко, А.А. Использование информационных систем и искусственного интеллекта во внутреннем аудите и контроле / А.А. Шевченко, И.О. Юрасова — DOI 10.24412/2411-0450-2025-3-381-385. // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2025. — № 3(121). — С. 381–385 — EDN OQXDEG.
2. Попова, Ю.А. Особенности формирования и ключевые элементы систем внутреннего контроля современных организаций / Ю.А. Попова // Экономические исследования и разработки. — 2025. — № 1. — С. 21–29. — EDN UYWHDF.
3. Городилов, М.А. Система внутреннего контроля в общих центрах обслуживания / М.А. Городилов, Т.В. Микрюков. — Пермь: Пермский государственный национальный исследовательский, 2021. — 172 с. — EDN INXGXI.
4. Лифановская, О.В. Проблемы функционирования систем внутреннего контроля и внутреннего аудита в современных условиях хозяйствования / О.В. Лифановская, П.М. Гасанова // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15, № S2. — EDN BRLSOJ.
5. Аюбова, Ф.А. Нормативно-правовая база регулирования системы внутреннего финансового контроля в коммерческих организациях / Ф.А. Аюбова // Финансово-экономический вестник. — 2024. — № 3(42). — С. 315–329. — EDN QESYFO.
6. Григорян, А.М. Совершенствование системы внутреннего контроля в коммерческих банках в условиях цифровизации / А.М. Григорян // Наука XXI века: актуальные направления развития. — 2025. — № 1-1. — С. 272–276. — EDN WNVYAN.
7. Чикалова, А.Е. Разработка концепции риск — ориентированного подхода в системе внутреннего корпоративного контроля / А.Е. Чикалова, С.Н. Коваленко // Евразийское пространство: экономика, право, общество. — 2024. — № 7. — С. 38–42. — EDN MLPFYN.
8. Маткеримова, А.М. Зарубежный опыт развития и регулирования системы внутреннего контроля и аудита / А.М. Маткеримова, А.С. Камбарова, Б.А. Аширалиева — DOI 10.24412/2411-0450-2025-2-2-153-158. // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2025. — № 2-2(120). — С. 153–158 — EDN GIVKAC.
9. Демина, И.Д. Проблемы оценки эффективности системы внутреннего контроля экономического субъекта / И.Д. Демина — DOI 10.14451/1.242.82. // Экономические науки. — 2025. — № 242. — С. 82–86 — EDN NGYODH.
10. Сущность и роль системы внутреннего контроля в обеспечении экономической безопасности организации / В.В. Гайнуллин, Н.И. Латыпов, Н.Р. Зиятдинов, П.А. Воробьев — DOI 10.24412/2500-1000-2024-4-2-126-129. // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. — 2024. — № 4-2(91). — С. 126–129 — EDN BWROQH.

11. Викулин, С.А. Формирование системы внутреннего контроля нематериальных активов в организациях / С.А. Викулин — DOI 10.24412/2411-0450-2025-4-92-97. // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2025. — № 4(122). — С. 92–97 — EDN EEAARK.
12. Омурзаков, С.А. Развитие системы внутреннего контроля предприятия / С.А. Омурзаков, А.С. Камбарова // Актуальные вопросы современной экономики. — 2024. — № 6. — С. 51–59. — EDN SVPEPF.

Lifanovskaya Oksana Vladimirovna

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
E-mail: OVKonovalova@fa.ru

Kapitonova Olga Vyacheslavovna

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
E-mail: OVKapitonova@fa.ru

Specifics of building an internal control system at financial sector enterprises in modern conditions

Abstract. The instability of the economic environment and the strengthening of regulatory requirements for financial sector enterprises necessitate a revision of approaches to building an internal control system. This study analyzes specific features of the formation of the internal control system at financial sector enterprises taking into account modern challenges and technological transformations. The article considers the structural elements of the internal control system, including subjects, objects, regulatory framework and resource provision, and analyzes their relationship in the context of ensuring the financial stability of organizations. The functional distribution of powers between different management levels, including the board of directors, audit committee, executive bodies, structural divisions and internal control services, is systematized. The hierarchy of internal regulatory documents, including local regulations, internal standards, policies and procedures, as well as provisions on structural divisions, is studied. Particular attention is paid to the study of the relationship between the internal control system and corporate governance as a key factor in the effectiveness of control mechanisms. Four aspects of the relationship are analyzed: formation of the control environment, distribution of responsibility, performance assessment and risk management. The influence of the international principles of corporate governance of the OECD and the Russian Corporate Governance Code on the construction of control systems is considered. The article considers the «three lines of defense» model as the basis for the organizational structure of internal control in financial organizations, including expansion to the fourth line of defense — external audit. Specific areas of work in the financial sector are analyzed: combating money laundering, compliance with sanctions legislation, counteracting market manipulation. Modern trends in the digitalization of the internal control system are identified, including automation of control procedures, the use of artificial intelligence and machine learning, integration with external data sources. IT solutions used in financial organizations are systematized, and digitalization challenges are identified.

Keywords: internal control system; system elements; three lines of defense; control functions; control procedures; financial sector; COSO; corporate governance; digitalization of control; stages of system development