



IDENTIFICATION OF RISKS IN THE ACTIVITIES OF THE INTERNAL CONTROL SYSTEM AT STATE-OWNED ENTERPRISES

Bo'tabayev Mehriddin Shaxobidinovich

Senior Researcher at the Research Center of the State Assets

Agency RUz, PhD, e-mail: mehr65@mail.ru,

tel: +998901863946

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18058595>

ARTICLE INFO

Received: 16th December 2025

Accepted: 25th December 2025

Online: 26th December 2025

KEYWORDS

Internal control system, state-owned enterprise, identification of risks in the internal control system.

ABSTRACT

The internal control system ensures proper supervision of the safety of assets, the reliability of financial statements and the actions of officials of a joint-stock company in the interests of its shareholders. The operation of the internal control system is subject to risks that may significantly reduce its effectiveness. Therefore, it is necessary to identify risks of the internal control system.

ИДЕНТИФИКАЦИЯ РИСКОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ НА ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Бутабаев Мехриддин Шахабидинович

ведущий научный сотрудник Центра исследований Агентства госактивов РУз,

к.ф.-м.н., e-mail: mehr65@mail.ru, тел: +998901863946

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18058595>

ARTICLE INFO

Received: 16th December 2025

Accepted: 25th December 2025

Online: 26th December 2025

KEYWORDS

Система внутреннего контроля, предприятие с государственным участием, идентификация рисков системы внутреннего контроля.

ABSTRACT

Система внутреннего контроля обеспечивает надлежащий надзор за сохранностью активов, достоверностью финансовой отчетности и действиями должностных лиц акционерного общества в интересах его акционеров. Деятельность системы внутреннего контроля подвержена рискам, которые могут существенно снизить ее эффективность. Поэтому, необходима идентификация рисков системы внутреннего контроля.

Повышение эффективности экономической деятельности, финансовой устойчивости и рыночной конкурентоспособности предприятий с государственным участием (ПГУ) зависит от уровня корпоративного управления и корпоративного контроля. Система внутреннего контроля (СВК) неотъемлемая часть долгосрочного устойчивого управления любой компании. Отсутствие контроля ведет к накоплению ошибок, искажению отчетности, принятию неправильных решений и как результат, к финансовым потерям. Поэтому,



внутренний контроль снижает риски неправильного учета ресурсов, неправомερных действий и злоупотреблений. Но для того, чтобы быть уверенным в эффективности СВК необходима объективная оценка ее эффективности в упреждении реализации таких рисков.

Объективная, обоснованная и прозрачная оценка эффективности СКВ играет важную роль для определения проблемных зон уже самой СКВ предприятия. Подобная оценка помогает предотвратить возникновение серьезных ошибок и недостатков в документах, что способствует упреждать возникновение отклонений на ранних этапах его возможного возникновения [1]. Основная цель оценки эффективности работы службы внутреннего аудита — определить уровень ее результативности в целом и эффективности каждого контролера в отдельности. Эффективность внутреннего аудита оценивается по таким факторам, как достижение целей KPI и выполнение задач, возложенных на СВК, соблюдение стандартов компании и этическим кодексам компании, информирование о новых угрозах для бизнеса и учит новых тенденций при планировании проверок.

В Узбекистане формируется современная СВК в соответствии с международными стандартами. По данным ОЭСР, страна развивает централизованную отчетность и нормативную базу для внутреннего контроля в государственном секторе. Государственные предприятия Узбекистана управляют значительной частью экономики, поэтому внутренний контроль направлен на предотвращение неэффективного использования активов, повышение рентабельности, снижение коррупционных рисков, обеспечение прозрачности операций. В рамках реформ предприятий с государственным участием внедряются независимые наблюдательные советы, системы риск-менеджмента, стандартизированные процедуры внутреннего контроля, требования по раскрытию информации.

Наиболее полно требования к системе внутреннего контроля (СВК) в Узбекистане были отражены в [Кодексе корпоративного управления](#) [2], который представляет собой свод общих рекомендаций для акционерных обществ, основанных на законодательстве и международных принципах, направленных на повышение прозрачности, защиту прав инвесторов и улучшение системы управления через регулирование отношений между акционерами, органами управления и другими сторонами. Этот документ, разработанный с участием Агентства по управлению государственными активами Республики Узбекистан, применяется акционерными обществами для демонстрации приверженности честному и устойчивому ведению бизнеса. Кодекс корпоративного управления устанавливает, что общее собрание акционеров утверждает «Положение о внутреннем контроле», которое содержит порядок привлечения независимых профессиональных организаций – консультантов для оценки эффективности системы внутреннего контроля в АО. То есть, Кодекс допускает возможность неэффективной деятельности СВК и необходимость оценки его эффективности. Таким образом, деятельность СВК подвержена рискам, которые могут повлиять на ее эффективность.



СВК сама по себе предназначена для снижения рисков, но парадоксальным является то, что она сама тоже подвержена своим собственным рискам. Если риски СВК не будут идентифицированы, учтены и взяты под управление, то контроль превращается в полную свою противоположность и вместо выявления нарушений в деятельности колмпании может создавать прямые или косвенные условия для их покрытия. Потому что, зона “проверенная” СВК будет считаться “чистой” остальным корпоративным сообществом и оставаться без должного контроля длительное время. По сути, неисправная СКВ сама может породить “слепые зоны” контроля.

Как могут возникать риски деятельности СКВ? Для ответа на данный вопрос рассмотрим ситуацию когда принимается решение в какой-то компании создать СВК с нуля и рассмотрим не оптимистичный сценарий развития событий. Есть вероятность, что технико-организационные условия компании вообще не приспособлены для внедрения СВК, а существующий психологический климат и система межличностных отношений не совместима с культурой контроля. Поэтому, до внедрения СВК необходимо изменить саму компанию, чтобы системные риски не влияли на эффективность внедрения СВК. Если даже стартовые условия окажутся приемлемыми есть вероятность, что будет внедряться система с неподходящими для данной компании правилами и стандартами, которые могут выглядеть как правильные требования, но не иметь результативности при внедрении. Кроме этого, есть риски связанные с человеческим фактором и техническими сбоями.

Исходя из вышеизложенного рассмотрим некоторые виды рисков деятельности СВК, которые по мнению автора могут отрицательно повлиять на ее эффективность:

1. Риск несовершенства правил.
2. Риск человеческого фактора.
3. Риск недостаточной независимости.
4. Системные риски.
5. Технические риски.

То есть, предполагается, что на эффективность работы СВК может повлиять изначально неправильно установленные правила и стандарты проведения процедур внутреннего контроля. В случае если правила будут совершенными, то сотрудники СВК могут допустить халатность или некомпетентность. Но если даже сотрудники СВК будут добросовестно выполнять свои обязанности, то зависимость от внешнего давления со стороны органов корпоративного управления может вынудить их отступить от строгих правил. Если даже такого давления не будет оказано, то факторы системного характера могут существенно препятствовать выполнению миссии СВК.

Рассмотрим более подробно предположительную, по мнению автора, сущность и составляющие вышеозначенных категорий рисков СВК:

1. Риск несовершенства правил.

- 1.1. Риск устаревших или неэффективных процедур, которые могут:



- не соответствовать текущим бизнес-процессам;
- не учитывать цифровизацию или новые тенденции в изменении концептуальных подходов;

- быть слишком сложными, медленными или двусмысленными.

1.2. Риск недостаточного охвата, который может выражаться в том, что правила и процедуры могут не охватывать или недостаточно полно охватывать:

- ключевые риски;
- объекты контроля;
- предметы контроля;
- направления деятельности;
- процессы.

1.3. Риск ошибочного целеполагания, из-за которого могут перед СВК ставить нереалистичные цели и ошибочно определять ее функции и круг действия.

1.4. Риск избыточного контроля. Контрольные меры начинают мешать гибкости, инновациям и эффективности, создавая дополнительные издержки.

2. Риск человеческого фактора

2.1. Риск неправильной селекции кадров, возникающий от ошибок кадровой политики, когда в СВК отбираются не пригодные для этого кадры.

2.2. Риск некомпетентности контролера. Контролер не имеет знаний, опыта и не мотивирован повышать свою квалификацию.

2.3. Риск исполнительной дисциплины. Контролеры зная о всех требованиях допускают служебную халатность, поверхностно проводят процедуры внутреннего контроля.

2.4. Риск формального исполнения. Все процедуры проводятся ради оформления документации, все операции максимально бюрократизированы.

2.5. Риск коррупции и злоупотреблений, возникающий из-за подбора в службы внутреннего контроля морально неустойчивых кадров.

2.6. Риск недостаточной мотивированности. Заведомо низкая оплата труда контролеров приводит к охлаждению их к своим служебным обязанностям и большой утечке квалифицированных кадров.

3. Риск недостаточной независимости

3.1. Риск служебной зависимости, когда СВК подчинена структурам, деятельность которых должна проверять.

3.2. Риск конфликта интересов. В составе СВК могут оказаться аффилированные лица, заинтересованные в осуществлении определенных сделок с компанией.

3.3. Риск недостаточной защищенности сотрудников СВК. Корпоративные политики предприятия, в частности кадровая политика не достаточно защищает контролеров от воздействия должностных лиц предприятия или от внешнего давления сторонних организаций.

4. Системные риски

4.1. Риск неадекватного финансирования. Недостаточное финансирование СВК снижает ее реальную работоспособность и технические возможности.



Излишнее финансирование наносит предприятию ущерб в виде неэффективных затрат на СКВ, когда расходы по содержанию СКВ превышают их эффект по упреждению финансовых потерь

4.2. Риск информационных ограничений, обусловленный низкой прозрачностью в деятельности предприятия.

4.4. Риск отсутствия культуры контроля. На предприятии не привыкли к систематичному контролю, системы оперативной отчетности и горизонтального обмена информации неразвиты.

4.5. Риск неинтегрированности СКВ в систему управления. СКВ не включена в систему управления предприятия, как корректирующая действия других подразделений инстанция.

4.6. Неадекватность корпоративной ИТ-системы. Существующая ИТ-система управления и обмена информации предприятия не может быть интегрирована контрольно-корректирующим воздействиям СКВ.

5. Технические риски

5.1. Риск неисправности оборудования. Поломки в работе компьютерной техники и информационных сетей препятствуют работе СКВ, интегрированной в корпоративную ИТ-систему управления.

5.2. Риск сбоя программного обеспечения. Сбои в программном обеспечении корпоративной ИТ-системы также приостанавливают функционирование СКВ.

5.3. Риск промышленного шпионажа и кибератак. Низкая защита корпоративной ИТ-системы от несанкционированных действий наносит ущерб электронной базе документации, без которого СКВ не может существовать.

References:

1. Мирошниченко А.В., Хмелева В.В. Методы оценки эффективности внутреннего контроля, <https://cyberleninka.ru/article/n/metody-otsenki-effektivnosti-vnutrennego-kontrolya>.
2. Кодекс корпоративного управления. Утвержден протоколом заседания Комиссии по повышению эффективности деятельности акционерных обществ и совершенствованию системы корпоративного управления от 31.12.2015 г. №9.