



ИДЕНТИФИКАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ РИСКОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ НА ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Бутабаев Мехриддин Шахабидинович

к.ф.-м.н., ведущий научный сотрудник Центра
исследований Агентства госактивов РУз
<https://doi.org/10.5281/zenodo.18067694>

ARTICLE INFO

Received: 23rd December 2025

Accepted: 24th December 2025

Online: 25th December 2025

KEYWORDS

Система внутреннего контроля сама по себе предназначена для снижения рисков, но парадокс в том, что она тоже подвержена собственным рискам

ABSTRACT

Наиболее полно требования к системе внутреннего контроля (СВК) в Узбекистане были отражены в Кодексе корпоративного управления, который представляет собой свод добровольных 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

Наиболее полно требования к системе внутреннего контроля (СВК) в Узбекистане были отражены в Кодексе корпоративного управления¹, который представляет собой свод добровольных 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, 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.

Система внутреннего контроля сама по себе предназначена для снижения рисков, но парадокс в том, что она тоже подвержена собственным рискам. Если их не учитывать,

¹ Кодекс корпоративного управления. Утвержден протоколом заседания Комиссии по повышению эффективности деятельности акционерных обществ и совершенствованию системы корпоративного управления от 31.12.2015 г. №9.

контроль превращается в полную свою противоположность и вместо выявления нарушений в деятельности колмпании может покрывать их. Потому что, зона “проверенная” СВК будет считаться “чистой” и оставаться без должного контроля длительное время.

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 установления проведения процедур внутреннего контроля, или если даже прваила будут совершенными, то сотрудники СВК могут допустить халатность или некоментентность, или если даже сотрудники СВК будут добросовестно выполнять свои обязанности, то зависимость от внешнего давления со стороны органов корпоративного управления, или если даже такого давления не будет оказано, то факторы системного характера могут повлиять на качество работы 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.

2. Риск человеческого фактора

- 2.1. Риск неправильной селекции кадров.
- 2.2. Риск некомпетентности контролера.
- 2.3. Риск исполнительной дисциплины.
- 2.4. Риск формального исполнения.
- 2.5. Риск коррупции и злоупотреблений.

3. Риск недостаточной независимости

- 3.1. СВК подчинена структурам, деятельность которых должна проверять.

3.2. Риск конфликта интересов.

3.3. Риск недостаточной защищенности сотрудников СВК

4. Системные риски

4.1. Риск недостаточного мониторинга.

4.2. Риск информационных ограничений.

4.3. Риск избыточного контроля.

4.4. Риск отсутствия культуры контроля.

4.5. Риск неинтегрированности СВК в систему управления.

4.6. Неадекватность корпоративной IT-системы.

5. Технические риски

5.1. Риск неисправности оборудования.

5.2. Риск сбоя программного обеспечения.

5.3. Риск промышленного шпионажа и кибератак.

