



AN EFFECTIVE INTERNAL CONTROL SYSTEM AS THE BASIS OF SUSTAINABLE CORPORATE GOVERNANCE

Gulam Husainov

Senior researcher Center for Research on
Privatization and State Assets
Management Problems
Tashkent, Uzbekistan

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17973424>

ARTICLE INFO

Received: 11th December 2025

Accepted: 17th December 2025

Online: 18th December 2025

KEYWORDS

Internal control, digital
monitoring, control
infrastructure, non-financial
indicators.

ABSTRACT

The article analyzes key issues related to improving corporate governance and internal control systems. It examines the institution of independent directors, the activities of audit committees, and digital monitoring mechanisms, all of which play a crucial role in effective risk management and in achieving a company's strategic objectives. Based on international experience and research (OECD, World Bank, IMF), the study discusses directions for enhancing internal control systems and approaches for minimizing identified deficiencies.

ЭФФЕКТИВНАЯ СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ КАК ОСНОВА УСТОЙЧИВОГО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Хусаинов Гулам Лукманович

Старший научный сотрудник

Центр исследования проблем приватизации и управления государственными
активами. Узбекистан, г. Ташкент

<https://doi.org/10.5281/zenodo.17973424>

ARTICLE INFO

Received: 11th December 2025

Accepted: 17th December 2025

Online: 18th December 2025

KEYWORDS

Внутренний контроль,
цифровой мониторинг,
контрольная
инфраструктура,
нефинансовые показатели.

ABSTRACT

В статье анализируются вопросы совершенствования корпоративного управления и систем внутреннего контроля. Рассматриваются институт независимых директоров, деятельность аудиторских комитетов и цифровые механизмы мониторинга, которые играют важную роль в эффективном управлении рисками и достижении стратегических целей компании. На основе международного опыта и исследований (OECD, World Bank, IMF) обсуждаются направления совершенствования систем внутреннего контроля и пути минимизации выявляемых недостатков.

Введение



Внутренний контроль в корпоративном управлении является важным инструментом для снижения рисков, обеспечения достоверной отчетности и повышения устойчивости компании. В современных экономических условиях эффективность компании и доверие инвесторов во многом зависят от качества системы внутреннего контроля, которая имеет стратегическое значение в координации процессов предотвращения рискованных практик и выявлении рисков. Одной из ключевых функций внутреннего контроля является предотвращение действий, противоречащих прозрачности деятельности компании. Такие действия могут проявляться в виде неправильного отражения финансовой информации, неэффективного или неконтролируемого использования активов, конфликтов интересов или коррупционных проявлений в процессах тендеров и закупок. Поэтому инфраструктура внутреннего контроля существенно снижает такие риски через обеспечение прозрачности и управляемости процессов.

Международные организации, такие как IFC, Basel Committee и OECD, рекомендуют рассматривать внутренний контроль не только как контрольную функцию, но и как неотъемлемую часть корпоративной стратегии. В частности, данные институты подчеркивают необходимость глубокого интегрирования системы внутреннего контроля с процессами управления рисками, корпоративного управления и стратегического планирования. По их мнению, эффективный внутренний контроль должен не только выявлять ошибки и недостатки, но и служить стратегическим инструментом для прогнозирования слабых мест в бизнес-модели, оптимизации распределения ресурсов и повышения доходности. Таким образом, внутренний контроль занимает ключевое место в обеспечении устойчивого развития организации и корпоративной прозрачности на уровне мировых стандартов.

Взаимосвязь между системой внутреннего контроля и корпоративным управлением продолжает оставаться актуальной темой в международных научных исследованиях. В современных экономических условиях устойчивое функционирование компаний, прозрачность финансовой отчетности, эффективное управление рисками и доверие инвесторов во многом зависят от правильного формирования механизмов внутреннего контроля.

Международные организации рассматривают сильное корпоративное управление и эффективность внутреннего контроля как два ключевых фактора, которые расширяют стратегические возможности компании, стабилизируют внутренние процессы организации и повышают её конкурентоспособность на рынке.

В принципах корпоративного управления, разработанных OECD, система внутреннего контроля рассматривается как неотъемлемая часть управления компанией. В них определены как основные элементы, напрямую влияющие на устойчивость организации: ответственность советов директоров и менеджмента, прозрачность информации, управление рисками, взаимодействие функций внутреннего аудита и комплаенс [1].



В руководстве Internal Control Handbook от МФК отмечается, что компании, стремящиеся усилить внутренний контроль, должны учитывать сложность бизнес-среды и повышенную ответственность совета директоров: внутренний контроль становится не просто формальной функцией, а частью общего управления рисками и корпоративного управления [2].

В то же время интегрированные модели контроля, предложенные COSO, рассматривают внутренний контроль не только как процесс финансового мониторинга, но и как комплексный управленческий механизм, направленный на реализацию стратегии, достижение целей компании и создание устойчивой стоимости (COSO, 2013) [3]. Надёжная система внутреннего контроля и корпоративного управления должна включать независимые функции аудита и управления рисками, как рекомендовано Базельский комитет по банковскому надзору (2015) [4].

В международных исследованиях функции внутреннего контроля оцениваются по двум направлениям:

- контрольные механизмы, направленные на выявление, оценку и снижение рисков;

- процессы, обеспечивающие эффективность корпоративного управления, укрепляющие ответственность, дисциплину и стратегическое согласование внутри организации.

В странах с высокоразвитой рыночной экономикой (США, Япония, Великобритания, Южная Корея) система внутреннего контроля является основой корпоративной управленческой политики. В этих странах высокий уровень независимости институтов внутреннего аудита, функционирование аудиторских комитетов в советах директоров, принятие управленческих решений на основе анализа рисков и высокая прозрачность информации. Научные исследования показывают, что компании с сильным внутренним контролем имеют меньше финансовых ошибок и манипуляций, ограничивают инсайдерские операции и эффективно управляют операционными и рыночными рисками.

В развивающихся странах формирование системы внутреннего контроля в значительной степени связано с нормативно-правовой базой, корпоративной культурой, кадровым потенциалом и уровнем цифровизации. Научные исследования подчеркивают необходимость внедрения внутреннего контроля как неотъемлемой части корпоративной стратегии для его практической эффективности, а не формального существования. Кроме того, цифровизация механизмов внутреннего контроля, внедрение риск-ориентированных подходов, усиление институциональной независимости внутреннего аудита рассматриваются как ключевые факторы обеспечения корпоративной устойчивости.

В целом, существующие подходы в научной литературе показывают прямую взаимосвязь между внутренним контролем и корпоративным управлением. Эта взаимосвязь играет важную роль в обеспечении устойчивого и прозрачного



управления компаниями, эффективного мониторинга рисков и достижения социально-экономической устойчивости.

Обзор литературы.

Современные исследования показывают, что внутренний контроль играет чрезвычайно важную роль в корпоративном управлении. Yulianti и др. (2024) проанализировали роль внутреннего контроля в предотвращении правонарушений, выделяя контрольную среду, мониторинг и подотчетность как ключевые элементы корпоративной устойчивости. Эти элементы совместно создают надежную многослойную систему защиты, минимизирующую риск мошенничества и обеспечивающую долгосрочную финансовую целостность и стабильность организации. Другие исследования также подтверждают, что эффективная система внутреннего контроля и здоровая корпоративная культура являются прочной основой для успешной борьбы с корпоративным мошенничеством [5].

Al Astal и др. (2024) предлагают интегрированную модель внутреннего контроля и корпоративного управления. В их подходе компоненты контрольной среды, оценки рисков и мониторинга интегрируются с корпоративной стратегией. Авторы подчеркивают, что этот подход позволяет внедрять внутренний контроль не только как инструмент обеспечения точности финансовой отчетности, но и как стратегическую и центральную часть корпоративного управления. Контрольная среда рассматривается как основа формирования культуры компании, политики и этических стандартов, процесс оценки рисков обеспечивает раннее выявление корпоративных рисков и их минимизацию. Постоянная оценка и проверка компонента мониторинга повышает эффективность системы внутреннего контроля. Этот подход органично связывает функции внутреннего аудита и управления рисками с процессом стратегического принятия решений, что играет важную роль в значительном повышении корпоративной эффективности компании. Исследование отмечает, что тенденции цифровизации значительно повышают оперативность внутреннего контроля, прозрачность данных и надежность аудиторских процессов. Предлагаемая концептуальная модель рассматривает корпоративный контроль не только как проверочную функцию, но и как комплексный механизм, обеспечивающий устойчивое управление, снижение рисков и укрепление доверия заинтересованных сторон [6].

Тургаева (2024) предлагает включать нефинансовые показатели в качестве элементов контроля в рамках модели COSO. По мнению автора, интеграция нефинансовых показателей расширяет возможности внутреннего контроля, выступая эффективным механизмом раннего выявления корпоративных рисков и достижения стратегических целей. Использование нефинансовых показателей во внутреннем контроле включает:

Выявление рисков: Нефинансовые показатели сигнализируют о «здоровом функционировании» компании. Например, низкая удовлетворенность сотрудников может увеличить вероятность ошибок и операционных рисков.



Стратегические цели: Фокус только на финансовых показателях может упустить ряд стратегических целей компании. Нефинансовые показатели заполняют этот пробел.

Мониторинг и оценка: Через нефинансовые показатели оценивается эффективность, качество и устойчивость процессов в ходе контроля[7].

Торопова (2020) подробно анализирует внедрение концепции аудита на основе рисков (risk-based audit) в практике корпоративного контроля, а также тенденции цифровизации и автоматизации контрольных процессов [8]. Автор отмечает, что традиционные модели контроля часто выполняются формально и не способны полноценно охватить сложные риски в быстро меняющейся бизнес-среде. Поэтому деятельность внутреннего аудита должна планироваться с учетом вероятности и степени воздействия рисков, то есть ресурсы аудита должны направляться на наиболее важные и высокорисковые процессы. Кроме того, использование цифровых технологий в контроле рассматривается как ключевая тенденция. По мнению автора, автоматизированные системы мониторинга, панели анализа (dashboards) для отслеживания процессов в реальном времени и интеллектуальные инструменты контроля на основе анализа данных значительно повышают эффективность внутреннего аудита. Такие платформы позволяют своевременно выявлять операционные ошибки и финансовые нарушения, оперативно устранять контрольные дефекты и минимизировать корпоративные риски. Автор также отмечает, что внедрение цифровых механизмов контроля превращает внутренний аудит из простой проверочной функции в неотъемлемый элемент стратегического управления. То есть автоматизированный и риск-ориентированный подход к аудиту предоставляет руководству оперативную и надежную информацию, повышает качество принятия решений и обеспечивает долгосрочную устойчивость компании.

Методология исследования.

Методология данного исследования направлена на анализ содержания, структуры и практической эффективности системы внутреннего контроля и использовала ряд научных методов. Прежде всего, методы анализа и синтеза применялись для выявления структурных элементов внутреннего контроля и изучения их функциональной взаимосвязи. Метод сопоставления позволил определить существующие различия, преимущества и институциональные ограничения национальных практик внутреннего контроля при сравнении с международными стандартами, в частности с концептуальной моделью COSO.

Для формирования эмпирической базы широко использовался метод изучения документов: системно анализировались уставные документы акционерного общества, решения наблюдательного совета, отчёты внутреннего аудита, финансовые показатели и нормативно-правовые акты. Кроме того, для объективной оценки имеющихся количественных данных применялся метод статистического анализа, на основе цифровых показателей оценивались факторы, влияющие на эффективность процессов внутреннего контроля.

Анализ.



Анализ существующей литературы и международных стандартов показывает, что эффективность системы внутреннего контроля в компаниях заключается не только в проверке финансовой отчетности, но и в том, что она является важной частью стратегического управления. Согласно результатам анализа, эффективная система внутреннего контроля тесно связана с корпоративной культурой компании, ответственностью руководства и уровнем технологической инфраструктуры.

Прежде всего, международные стандарты (COSO, OECD, Базельский комитет) и научные исследования (Yulianti, Alastal, Тургаева) показывают, что эффективность внутреннего контроля в основном зависит от степени его интеграции с корпоративной стратегией. Активная согласованность среды контроля, процессов оценки рисков и мониторинга служит ключевым инструментом для снижения операционных и финансовых рисков компании. Кроме того, система контроля играет важную роль в обеспечении корпоративной прозрачности и подотчетности. Во-вторых, результаты анализа показывают, что цифровизация и подход на основе оценки рисков (risk-based audit) значительно повышают эффективность внутреннего контроля. Согласно анализу Торопова (2020), традиционные модели контроля часто не охватывают полностью риски в быстро меняющейся бизнес-среде, что решается с помощью автоматизированных систем мониторинга и интеллектуальных инструментов анализа. Это позволяет руководству получать надежную информацию в реальном времени, повышать качество принятия решений и обеспечивать долгосрочную устойчивость компании.

В-третьих, интеграция нефинансовых показателей (удовлетворенность сотрудников, эффективность рабочих процессов, качество корпоративной культуры) в процессы внутреннего контроля повышает способность компании своевременно выявлять риски и достигать стратегических целей. По мнению Тургаева (2024), нефинансовые индикаторы также могут использоваться как элементы контроля и имеют важное значение для обеспечения устойчивости компании и реализации стратегических планов.

Кроме того, результаты анализа показывают различия в формировании систем внутреннего контроля в развивающихся и развитых странах. В развитых рынках независимость внутреннего аудита, деятельность аудиторских комитетов в корпоративных советах и высокий уровень прозрачности информации находятся на высоком уровне, тогда как в развивающихся странах эти процессы часто зависят от нормативно-правовой базы, квалификации кадров и уровня цифровизации. Это влияет на эффективность внутреннего контроля и усложняет его интеграцию с корпоративной стратегией.

Таким образом, на основе анализа можно сделать вывод, что эффективность системы внутреннего контроля определяется степенью её согласованности с корпоративной стратегией, эффективностью процессов оценки рисков, использованием цифровых и мониторинговых инструментов, а также включением финансовых и нефинансовых показателей. Это позволяет снижать финансовые,



операционные и стратегические риски, обеспечивать корпоративную подотчетность и достигать долгосрочной устойчивости компании.

Обсуждение.

Результаты исследования показывают, что эффективность системы внутреннего контроля в компаниях тесно связана с прочностью корпоративного управления, процессами стратегического планирования и уровнем конкурентоспособности. Анализ научных источников и международных стандартов показывает, что система внутреннего контроля является не только инструментом выявления финансовых ошибок и нарушений, но и стратегическим инструментом, способствующим долгосрочному устойчивому развитию компании.

Прежде всего, анализ подходов, рекомендованных международными организациями, такими как COSO, OECD и Базельский комитет, демонстрирует, что интеграция внутреннего контроля с корпоративной стратегией является ключевым фактором. Согласованная работа среды контроля, оценки рисков и процессов мониторинга помогает снижать финансовые и операционные риски в деятельности компании. Как отмечают исследования (Yulianti, Al Astal), эффективность внутреннего контроля возрастает в условиях формирования ответственной корпоративной культуры и полного соблюдения принципов подотчетности и прозрачности. Во-вторых, современные тенденции цифровизации значительно расширяют функции системы внутреннего контроля. Согласно мнению Торопова, традиционные модели контроля не дают достаточной эффективности в быстро меняющейся бизнес-среде. Автоматизированный мониторинг, панели анализа в режиме реального времени и интеллектуальные инструменты контроля превращают внутренний аудит в неотъемлемую часть процесса стратегического принятия решений. Это позволяет руководству принимать быстрые и обоснованные решения, своевременно выявлять риски и поддерживать устойчивость компании. Наряду с этим, Матризаева и Кутбитдинова (2023) подчеркивают, что интеграция комплаенс-контроля с внутренним аудитом и корпоративной стратегией повышает эффективность управленческих решений, укрепляет корпоративную подотчетность и снижает риски, делая систему внутреннего контроля стратегически значимой[9]. По мнению Мусаевой (2025), внутренний аудит выступает ключевым элементом стратегического управления, позволяя выявлять слабые места в системе внутреннего контроля и минимизировать риски банка, что подтверждает его значимость для эффективного планирования и риск-менеджмента[10].

В-третьих, концепция интеграции нефинансовых показателей в систему контроля, предложенная Тургаева (2024), выводит внутренний контроль на новый уровень. Такие показатели, как удовлетворенность сотрудников, корпоративная культура и эффективность рабочих процессов, играют важную роль в выявлении ранних признаков рисков и достижении стратегических целей. Такой подход позволяет оценивать деятельность компании не только по финансовым результатам, но и на основе комплексных показателей.



Анализ практики в развитых и развивающихся странах также показал, что эффективность внутреннего контроля зависит от нормативно-правовой среды, квалификации кадров и уровня цифровизации. В развитых рынках аудиторские комитеты, независимый внутренний аудит и системы прозрачности информации хорошо функционируют, тогда как в развивающихся странах внутренний контроль во многих случаях носит формальный характер, что затрудняет полную интеграцию с корпоративной стратегией.

В целом, результаты обсуждения показывают, что эффективная система внутреннего контроля является ключевым фактором повышения качества корпоративного управления, уровня риск-менеджмента и конкурентоспособности компании. Согласованность системы с процессами стратегического принятия решений, внедрение цифровых механизмов контроля, а также учет финансовых и нефинансовых показателей усиливают возможности компании в достижении долгосрочной устойчивости.

Заключение.

Анализ международных стандартов (COSO, OECD, Базельский комитет) и современных научных исследований (Yulianti, Al Astal, Тургаева) показывает, что эффективность системы внутреннего контроля существенно возрастает, если она интегрирована с корпоративной стратегией компании, процессами управления рисками и операционным управлением. Такой подход позволяет внутреннему контролю выполнять не только функции выявления финансовых нарушений и ошибок, но и служить инструментом стратегического управления, обеспечивая долгосрочную устойчивость организации.

Современная тенденция цифровизации значительно расширяет возможности внутреннего контроля. Использование автоматизированных систем мониторинга, панелей анализа в режиме реального времени и интеллектуальных аудиторских платформ позволяет выявлять потенциальные риски на ранних стадиях, оптимизировать рабочие процессы и предоставлять руководству оперативную и достоверную информацию для принятия стратегически важных решений. Это повышает скорость реагирования на угрозы и снижает вероятность операционных и финансовых нарушений.

Кроме того, включение нефинансовых показателей-таких как уровень удовлетворенности сотрудников, эффективность бизнес-процессов и состояние корпоративной культуры-в систему внутреннего контроля повышает её стратегическую ценность. Эти показатели позволяют компании своевременно обнаруживать скрытые риски, корректировать внутренние процессы и обеспечивать достижение стратегических целей. В совокупности интеграция внутренних контролей с цифровыми инструментами и комплексная оценка как финансовых, так и нефинансовых показателей формируют устойчивую систему корпоративного управления, способствующую долгосрочной стабильности и конкурентоспособности компании.

References:



1. Руководящие принципы ОЭСР по корпоративному управлению для предприятий с государственным участием 2024, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9cba536b-ru>.
2. Internal Control Handbook <https://www.ifc.org/en/insights-reports/2022/internal-control-handbook>
3. COSO. Internal Control – Integrated Framework. – The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013. https://www.coso.org/files/ugd/3059fc_c98a93b420a34d28a4c79f57db0d2c93.pdf
4. Базельский комитет по банковскому надзору (2015) <https://www.bis.org/bcbs/publ/d328.pdf>
5. Yulianti, R., Maryam, M., Hamdiah, C., Mahdi, M., & Khairuna, K., (2024). The Role of Internal Control Systems and Good Corporate Governance in Fraud Prevention Efforts: A Literature Review. *Frontiers in Business and Economics*, 3 (1), 39-54
6. AL ASTAL A. Y. M., et al. Corporate governance and internal control mechanisms: Developing a strategic framework // ResearchGate. — 2024. — URL: https://www.researchgate.net/publication/385171190_Corporate_Governance_and_Internal_Control_Mechanisms_Developing_a_Strategic_Framework
7. Тургаева А. А. Оценка компонентов системы внутреннего контроля в целях управления рисками организаций // Проблемы экономики и юридической практики. 2024. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otsenka-komponentov-sistemy-vnutrennego-kontrolya-v-tselyah-upravleniya-riskami-organizatsiy>.
8. Торопова И. С. Современный аспект внутреннего контроля и аудита в Российской Федерации // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2020. №3 (52). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyy-aspekt-vnutrennego-kontrolya-i-audita-v-rossiyskoy-federatsii>
9. Матризаева Д.Ю., Кутбитдинова М.И. (2023). Комплаенс-контроль: расширение современных методов корпоративного управления. *European Journal of Innovation in Research and Development*. <https://ejird.journalspark.org/index.php/ejird/article/view/476/437>
10. Мусаева , М. (2025). Внутренний аудит как стратегический инструмент оценки эффективности системы внутреннего контроля и управления рисками в банках. *Modern Science and Research*, 4(7), 563-567. <https://inlibrary.uz/index.php/science-research/article/view/129290>