

МОДЕЛЬ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ НЕДОСТАТКОВ ВНУТРЕННЕГО ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ: ДИАГНОСТИКА, КОНТУРЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И КРІ КОНТРОЛЯ

DOI: <https://doi.org/10.24891/ybatxp>EDN: <https://elibrary.ru/ybatxp>**Михаил Григорьевич МАЗМАНОВ**

аналитик, ООО «ТК «Мираторг», Домодедово, Московская область, Российская Федерация

e-mail: mi_mazmanov@mail.ru

ORCID: отсутствует

SPIN: 7938-7976

История статьи:

Рег. № 118/2026

Получена 09.02.2026

Одобрена 25.02.2026

Доступна онлайн

29.06.2026

Специальность: 5.2.4**УДК** 336.64; 338.24**JEL:** G32, G34, M42**Ключевые слова:**финансовые риски,
внутренний
финансовый контроль,
модель трех линий,
ответственность, КРІ**Аннотация****Предмет.** Влияние недостатков внутреннего финансового контроля (ВФК) на рост ключевых финансовых рисков компании – от кассовых разрывов и искажений отчетности до злоупотреблений и вывода активов.**Цели.** Разработать прикладную модель совершенствования управления финансовыми рисками в условиях разрывов контроля, обеспечивающую выявление слабых мест на уровне процессов и данных, закрепление ответственности и управляемость качества контроля.**Методология.** Использованы принципы риск ориентированного управления (ISO 31000), компонентный подход к внутреннему контролю (COSO), модель трех линий ПА и требования российского регулирования к организации внутреннего контроля; применены методы диагностики зрелости контроля, картирования процессов и транзакционной аналитики.**Результаты.** Предложены матрица зрелости ВФК (0–4), риск карта финансовых рисков, RACI контур ответственности по контрольным точкам, а также КРІ-панель контроля, сочетающая опережающие и результирующие индикаторы; приведены примеры аналитических тестов для выявления аномалий, обхода процедур согласования и признаков вывода активов.**Выводы.** Переход от выборочных проверок к регулярному контролю на данных и управлению через КРІ повышает чувствительность системы к инцидентам, снижает зависимость от человеческого фактора и позволяет рассматривать качество ВФК как измеряемую управленческую функцию.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2026

Для цитирования: Мазманов М.Г. Модель совершенствования системы управления финансовыми рисками компании в условиях недостатков внутреннего финансового контроля: диагностика, контуры ответственности и КРІ контроля // Финансы и кредит. – 2026. – № 6. – С. 228 – 240.

DOI: 10.24891/ybatxp EDN: YBATXP

Финансовые риски компании редко возникают в вакууме: как правило, их рост сопровождается деградацией внутреннего финансового контроля – формальной регламентацией без фактического исполнения, отсутствием сквозной сверки данных, подменой принципа разделения обязанностей ручными исключениями, а также культурой терпимости к обходу процедур. При этом современная среда (распределенные команды, цифровые каналы пла-

тежей, усложнение цепочек поставок, рост доли сервисных моделей) делает традиционный контроль по выборке недостаточным: значимая часть потерь формируется в малозаметных операциях небольшого номинала, но высокой частоты. Отдельный класс угроз связан с выводом активов: злоупотребления через контрагентов, нетипичные авансы, фиктивные услуги, трансфертные схемы, манипуляции с задолженностью и активами. При слабом внутреннем финансовом контроле (ВФК) компания фактически теряет способность быстро отличать операционные отклонения от системных искажений финансовых потоков. Актуальность темы подтверждается эмпирическими наблюдениями, согласно которым одной из наиболее часто упоминаемых организационных слабостей при корпоративных злоупотреблениях выступают отсутствие внутреннего контроля и обход действующих контролей (override)¹. Цель статьи – предложить модель совершенствования управления финансовыми рисками при недостатках ВФК, которая позволяет: диагностировать узкие места контроля и риск-экспозицию на уровне процессов и данных; закреплять ответственность и минимизировать серые зоны принятия решений; измерять качество контроля и управлять им через KPI², встроенный в регулярный контур управления.

В практическом измерении слабый ВФК означает, что финансовые потоки компании живут своей жизнью: критические решения принимаются на неполной или искаженной информации, а отклонения выявляются постфактум – уже после наступления потерь. Поэтому в условиях высокой волатильности рынков и роста операционных рисков (срыв поставок, изменение цен, рост дебиторской задолженности) именно качество внутреннего контроля становится фактором финансовой устойчивости.

В исследованиях по качеству финансовой отчетности показано, что наличие существенных слабостей внутреннего контроля статистически связано с ухудшением качества начислений и ростом стоимости капитала, что усиливает финансовые риски не только внутри компании, но и во внешнем восприятии инвесторами и кредиторами [1–3].

Научная новизна работы состоит в том, что модель объединяет: диагностику слабостей ВФК на уровне процессов; архитектуру ответственности (по модели трех линий); и систему измерения контроля через KPI/KRI³, это обеспечивает управляемый цикл улучшений. Практическая значимость заключается в возможности внедрения модели поэтапно – от базовой дисциплины контроля к автоматизированному мониторингу.

Структура статьи включает: теоретико методологические основания; методику диагностики и проектирования контроля; описание архитектуры модели и распределения ответственности; формирование KPI/KRI панели; дорожную карту внедрения и обсуждение результатов.

Внутренний контроль и риск-премия на рынке капитала. Эмпирические работы показывают, что раскрываемые существенные слабости внутреннего контроля ассоциированы с ростом риск-премии и стоимости собственного капитала, поскольку увеличивают информационную асимметрию и вероятность финансовых потерь [2].

ERM⁴ как связующее звено между стратегией и финансовой устойчивостью. Современная парадигма ERM рассматривает управление рисками как элемент корпоративного управле-

¹ ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. Geneva, International Organization for Standardization, 2018.

² Ключевые показатели эффективности.

³ KRI (Key Risk Indicator) – ключевой показатель риска.

⁴ ERM (Enterprise Risk Management) – управление рисками организации.

ния, связывающий риск-аппетит со стратегией, бюджетированием и операционными решениями. Обзоры литературы подчеркивают, что эффект ERM определяется встроенностью в процессы и качеством мониторинга, а не только наличием формальных регламентов [4].

KPI/KRI как измеримый язык управления контролем. Переход от декларативного контроля к управляемому требует набора метрик: KPI для соблюдения контрольных процедур и KRI для раннего предупреждения об увеличении риск-экспозиции. В работах по операционным рискам KRI трактуется как практический инструмент раннего сигнала, повышающий управляемость рисков в процессе [5].

Риск-ориентированный подход (ISO 31000) ISO 31000 трактует риск-менеджмент как систему принципов, рамок и процессов, ориентированную на создание и защиту ценности; ключевой акцент – интеграция управления рисками в принятие решений и процессы управления, а не построение отдельной надстройки⁵. Для рассматриваемой проблемы это означает следующее: ВФК и управление финансовыми рисками должны быть увязаны с операционными процессами (закупки, платежи, продажи, казначейство, договорная работа), а не существовать в виде регламента в папке. Компонентный подход к внутреннему контролю (COSO) COSO рассматривает систему внутреннего контроля как принципиально важную для достижения целей в трех плоскостях: операции, отчетность, соответствие требованиям⁶. Следовательно, финансовый риск в компании нельзя сводить только к волатильности показателей: он включает риск недостоверной отчетности, риск нарушений и риск потерь эффективности, порождаемых слабым контролем.

Контуры ответственности: модель трех линий (IIA). Модель трех линий IIA уточняет распределение ролей в управлении рисками и контролем: первая линия (операционное управление) владеет рисками и контролем, вторая линия развивает методологию и мониторинг, третья линия (внутренний аудит) обеспечивает независимую оценку и уверенность⁷. Для практики это критично: слабый ВФК часто является следствием «размытых» владельцев контрольных процедур (никто не отвечает за результат) или неправильного ожидания, что внутренний аудит и управляет рисками, и проверяет себя. Нормативный контекст РФ: обязанность организации внутреннего контроля. В российском регулировании установлена обязанность экономического субъекта организовать и осуществлять внутренний контроль совершаемых фактов хозяйственной жизни, а для субъектов обязательного аудита – также внутренний контроль бухгалтерского учета и отчетности⁸. Это позволяет интерпретировать ВФК не как факультативную лучшую практику, а как управленческую необходимость и элемент добросовестного управления.

В статье предлагается прикладной дизайн модели, основанный на сочетании трех инструментальных блоков:

- 1) диагностика ВФК и финансовых рисков, оценка зрелости контроля по компонентам (управленческая среда, оценка рисков, контрольные мероприятия, информация/коммуникация, мониторинг); анализ критических финансовых потоков и транзакционной

⁵ COSO. Internal Control – Integrated Framework. New York, AICPA, 2013.

⁶ COSO. Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance. New York, AICPA, 2017; The Institute of Internal Auditors. The IIA's Three Lines Model: An Update of the Three Lines of Defense. Position Paper, 2020.

⁷ The Institute of Internal Auditors. Global Internal Audit Standards™ (2024 ed.).

⁸ The Institute of Internal Auditors. International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing (Standards). Effective January 2017; Association of Certified Fraud Examiners. Occupational Fraud 2024: A Report to the Nations.

базы (по возможности 100% операций) с выявлением аномалий и паттернов обхода процедур;

- 2) контуры ответственности, закрепление ролей по модели трех линий; детализация RACI⁹ для ключевых финансовых процессов и контрольных точек; устранение конфликтов интересов (например, «инициирует – согласует – платит – учитывает» в одном лице);
- 3) KPI-контроль и риск-панель, который включает в себя следующее: набор KPI качества ВФК (leading) и KPI финансовых рисков/потерь (lagging); регулярный цикл мониторинга и реагирования (план – исполнение – проверка – коррекция); цифровая поддержка в виде аналитических тестов и непрерывного контроля данных. В части аналитики операций для непрерывного контроля целесообразно использовать инструменты аудиторской аналитики (CAATs), позволяющие масштабировать тестирование на большие массивы данных и автоматизировать повторяемые проверки [6–8].

Для обеспечения воспроизводимости диагностики предлагается трехшаговый алгоритм:

- экспресс-скрининг контрольной среды и регламентов (интервью с владельцами процессов, проверка матрицы полномочий и доказательств исполнения контроля);
- процессное картирование критических финансовых потоков с фиксацией контрольных точек и контрольных доказательств (подписи, маршруты согласования, журналы операций);
- транзакционная аналитика и выборочное тестирование ключевых пунктов контроля на данных с формированием реестра инцидентов и причин (root cause).

Отдельное внимание уделяется качеству данных и управлению доступами: в условиях слабого ВФК типовыми причинами финансовых потерь являются несогласованность справочников (контрагенты, договоры, статьи движения денежных средств (ДДС)), отсутствие сквозной идентификации операций и избыточные права пользователей на критические операции. Поэтому в рамках диагностики целесообразно проводить минимальный аудит данных (data profiling) и проверку матрицы доступа к операциям (создание/изменение контрагента, смена банковских реквизитов, ручные проводки и корректировки лимитов).

Подходы continuous monitoring (непрерывный мониторинг) / continuous audit (непрерывный аудит) позволяют переходить от эпизодической проверки к регулярным процедурам контроля на потоке операций, что особенно важно для управления рисками платежей, дебиторской задолженности и лимитов [6–8].

Общая архитектура модели. Предлагаемая модель (рис. 1) строится как замкнутый управленческий контур: диагностика → ответственность → KPI → непрерывный мониторинг → улучшения. Вход: стратегия, финансовая модель, риск-аппетит, регламенты, ИТ-ландшафт, данные транзакций. Процесс: диагностика зрелости ВФК и финансовых рисков; настройка ответственности; внедрение KPI; непрерывный контроль на данных; корректирующие действия. Выход: снижение потерь, уменьшение вариативности финансовых результатов, повышение достоверности отчетности и прозрачности финансовых потоков.

Диагностика зрелости ВФК: матрица зрелости (0–4). Практически применима шкала зрелости по ключевым компонентам: 0 – отсутствует: контроль не определен, ответственность

⁹ RACI (Responsible, Accountable, Consulted, Informed) – исполнитель, ответственный, эксперт, наблюдатель.

не закреплена; 1 – формальный: регламент есть, исполнение нерегулярно, доказательства слабые; 2 – воспроизводимый: контроль выполняется, но зависит от людей и ручных операций; 3 – управляемый: есть показатели, мониторинг, корректирующие действия; 4 – оптимизированный: контроль автоматизирован/полуавтоматизирован, устойчив к изменениям, встроен в процесс. Диагностика проводится по процессам: закупки → договор → счет → платеж → учет; продажи → отгрузка → дебиторская задолженность → поступление; казначейство; управление ДДС; инвестиции/капзатраты; управление задолженностью.

Риск-карта финансовых рисков в условиях слабого ВФК. Ключевые финансовые риски при недостатках контроля:

- ликвидность: кассовые разрывы, концентрация платежей, выпавшие обязательства;
- кредитный риск: рост просрочки, фиктивная задолженность, ухудшение качества портфеля;
- риск отчетности: ошибки признания выручки/расходов, искажения резервов, неверная классификация;
- операционно-финансовый риск: несанкционированные платежи, дубли, неверные реквизиты, ручные правки;
- фрод-риск/вывод активов: аффилированные контрагенты, завышение цен, фиктивные услуги, вывод через авансы.

Транзакционная диагностика: красные флаги вывода активов. Далее приведен примерный перечень аналитических тестов (на уровне 100% операций), который особенно эффективен при слабом ВФК:

- 1) дубли и почти дубли платежей, одинаковые суммы/контрагенты/даты, совпадения по ИНН/счету при разных наименованиях, платежи по закрытым договорам;
- 2) нетипичные авансы и предоплаты, превышение лимитов предоплаты, авансы без закрывающих документов, «аванс – возврат – повтор» как признак транзита;
- 3) обход согласований (override), платежи вне утвержденного реестра, ручные изменения в заявке после согласования, дробление платежа на суммы ниже порога согласования;
- 4) аномалии по контрагентам, резкий рост доли одного контрагента, контрагенты без истории, с массовыми адресами/директорами, совпадения реквизитов у разных контрагентов;
- 5) конфликт интересов, инициатор закупки связан с контрагентом, один и тот же сотрудник в цепочке «иницирование – согласование – приемка – подтверждение».

Указанные тесты являются практическим ответом на проблему, когда слабый или обходной внутренний контроль становится типовой причиной злоупотреблений¹⁰.

Ролевой каркас по трем линиям. Первая линия (владельцы процессов): руководители закупок / продаж / складов / казначейства, руководители центра финансовой ответственности (ЦФО), которые владеют рисками в пределах процесса, обеспечивают выполнение контроля¹¹. Вторая линия (функции риска и контроля): финансовый контроллинг, риск-

¹⁰ Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» (ст. 19 «Внутренний контроль»).

¹¹ Информация № ПЗ 11/2013 «Об организации и осуществлении экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности» // Минфин России.

менеджмент, комплаенс, служба безопасности (в части методологии и мониторинга) устанавливают правила, лимиты, проводят мониторинг отклонений. Третья линия (внутренний аудит): независимая оценка дизайна и эффективности контроля, проверка корректности KPI и качества мониторинга. Отдельно фиксируется роль совета директоров / аудит-комитета: утверждение риск-аппетита, контроль эффективности системы, разбор инцидентов.

RACI-матрица для критических контрольных точек. Для ликвидации серых зон рекомендована RACI по контрольным точкам. Например, RACI-матрица для платежей будет выглядеть следующим образом: R (Responsible) – казначейство (исполнение); A (Accountable) – руководитель ЦФО (ответственность за движение денежных средств); C (Consulted) – юристы/сотрудники отдела закупок (консультирование по договорным основаниям), сотрудники службы безопасности/комплаенс (консультирование по стоп-факторам); I (Informed) – генеральный директор, внутренний аудит (по отчетности/выборке).

RACI-матрица по процессу установки лимитов предоплат будет выглядеть следующим образом: R – руководитель закупок; A – руководитель отдела казначейства; C – служба безопасности/комплаенс; I – генеральный директор/внутренний аудит. Ключевое правило: не должно существовать контроля без ответственного лица.

Принципы построения KPI. KPI ВФК должен быть связан с конкретным риском и контролем (а не фактом выполнения каких-либо действий); содержать опережающие (leading) и результирующие (lagging) индикаторы; иметь владельца, периодичность, источник данных и целевое значение; быть устойчивыми к манипуляциям (желательно с цифровым следом).

Предлагаемая KPI-панель (пример). Приведем пример структуры KPI (адаптируется по отрасли и масштабу).

1. KPI качества контроля (leading):

- покрытие критических операций контролем, %. $KPI_1 = N \text{ (операций с выполненным ключевым контролем)} / N \text{ (критических операций)} \cdot 100\%$;
- доля операций, прошедших автоматизированные проверки, %;
- своевременность сверок (bank reconciliation), %;
- доля исключений (override) от общего числа платежей, %;
- средний срок закрытия контрольного инцидента (days to close).

2. KPI финансовых рисков (lagging):

- потери от ошибок/штрафов/неэффективности, руб. или % выручки;
- доля просроченной дебиторской задолженности, %;
- отклонение фактического ДДС от планового, %;
- доля возвратов/сторниров/корректировок, %;
- сумма выявленных аномалий, подтвержденных как нарушения, руб.

3. KPI антивывод активов (смешанные):

- концентрация платежей (топ-10 контрагентов), % от выплат;
- доля авансов без закрытия в срок, %;

- частота дробления платежей под пороги согласования, шт./мес.;
- число совпадений реквизитов у разных контрагентов, шт.

Цифровая поддержка KPI: непрерывный контроль на данных. Инструменты аудиторской аналитики позволяют: тестировать не выборку, а массив операций (в числе прочего повторяемо по расписанию), автоматизировать исключения и формировать витрину контроля, обеспечивать трассируемость результатов (audit trail). В практической плоскости это реализуется через внедрение регулярных аналитических процедур (ежедневно/еженедельно) с использованием инструментов аудиторской аналитики (CAATs), применяемых для анализа данных, выявления исключений и ускорения аудиторских/контрольных процедур [6–8].

Пример набора метрик KPI/KRI для мониторинга соблюдения контроля и динамики финансовых рисков представлен в табл. 1.

Этап 1 (2–4 недели) – быстрая диагностика: определение критических финансовых потоков, оценка зрелости ВФК по матрице 0–4, инвентаризация данных и доступов, первичный набор аналитических тестов (дубли, авансы, пороги, реквизиты).

Этап 2 (4–8 недель) – ответственность и правила: утверждение модели трех линий и RACI, настройка лимитов и стоп-факторов (предоплаты, контрагенты, пороги согласования), фиксация перечня ключевых контролей (key controls) и владельцев.

Этап 3 (6–12 недель) – KPI и регулярный мониторинг: запуск KPI-панели, регламент реагирования (кто/когда/как закрывает инциденты), интеграция аналитики в регулярный цикл (еженедельный комитет по рискам/контролю).

Этап 4 (постоянно) – улучшение и аудит: независимая оценка внутренним аудитом, корректировка KPI и тестов по результатам инцидентов, обучение первой линии и контроль культуры нулевой терпимости к обходу.

Предложенная модель решает три типовых провала слабого ВФК:

- 1) невидимость рисков в данных. Диагностика дополняется транзакционной аналитикой, что повышает вероятность раннего обнаружения аномалий;
- 2) размытую ответственность. Модель трех линий и RACI «прибивают» контроллинг к процессам: становится ясно, кто владелец риска и кто отвечает за исполнение контроля;
- 3) невозможность управлять качеством контроля. KPI превращают контроль из формальной обязанности в управляемую функцию с измеримыми метриками и регулярным циклом улучшений. Отдельно важно учитывать, что современные профессиональные стандарты внутреннего аудита развиваются в сторону усиления требований к качеству и единообразию практик, поэтому внутренний аудит в рамках модели целесообразно ориентировать на актуальные глобальные стандарты и их дату вступления в силу.

С практической точки зрения ключевым эффектом модели является сокращение разрывов ответственности: контроль перестает быть задачей только финансовой службы и становится частью ответственности владельцев процессов, а мониторинг строится на измеримых качественных и количественных показателях. Это соответствует выводам исследований о том, что организационные механизмы ERM и распределение ролей обуславливают результативность риск-контуров [9].

Дополнительным направлением развития является применение процесс-майнинга для контроля исполнения маршрутов согласования и выявления отклонений в журнале событий (event log). Процесс-майнинг позволяет сопоставлять то, как должно быть, и то, как было, выявлять обходы контроля и аномалии процессов, что усиливает превентивный характер контроля [10].

Ограничение модели связано с тем, что на ранних стадиях внедрения качество данных и зрелость учетных систем могут не позволять автоматизировать мониторинг в полном объеме. В таких условиях целесообразно начинать с унификации справочников и базовых ключевых составляющих контроля, после чего расширять контур аналитики.

В условиях недостатков внутреннего финансового контроля финансовые риски компании приобретают системный характер: повышается вероятность кассовых разрывов, ошибок отчетности, санкционных потерь и злоупотреблений, включая вывод активов. Предложенная модель совершенствования управления финансовыми рисками основана на трех взаимосвязанных контурах: диагностика ВФК и данных, распределение ответственности по модели трех линий и внедрение KPI-контроля, поддержанного непрерывным мониторингом на транзакционных данных.

Практический эффект модели выражается: в повышении прозрачности финансовых потоков и управляемости исключений; сокращении времени обнаружения и устранения контрольных инцидентов; снижении потерь и вариативности финансового результата за счет опережающих мер контроля. Направления дальнейших исследований: эмпирическая проверка модели на выборке компаний по отраслям; построение интегрального индекса качества ВФК; оценка влияния непрерывного контроля на стоимость капитала и риск-профиль компании.

Предложенная модель может применяться как дорожная карта внедрения: сначала формируются ключевые разделы контроля и ответственность, затем вводятся KPI/KRI и регулярный мониторинг, и только после стабилизации происходит автоматизация и расширение аналитики. Такой поэтапный подход снижает сопротивление изменениям и позволяет получать измеримые эффекты уже в краткосрочном периоде.

С точки зрения дальнейших исследований перспективным является эмпирическое тестирование связи между улучшением KPI-контроля и динамикой финансовых показателей (потери от ошибок, уровень просроченной дебиторской задолженности, дисциплина платежей), а также оценка влияния зрелости контроля на стоимость капитала.

Таблица 1

Пример KPI/KRI панели контроля и финансовых рисков (фрагмент)

Table 1

Example of a KPI/KRI dashboard for control and financial risks (a fragment)

Тип	Показатель	Определение / формула	Порог / цель	Владелец	Периодичность	Источник данных
KPI (leading)	Покрытие ключевых составляющих контроля, %	N (операций с выполненным key-control) / N (критических операций) · 100%	$\geq 95\%$	Владелец процесса	Еженедельно	ERP*, реестр платежей
	Доля исключений (override), %	N (исключений после согласования) / N (платежей) · 100%	$\leq 1-2\%$	Казначейство	Ежедневно	Workflow** / ERP
	Своевременность сверок банка, %	N (сверок в срок) / N (сверок) · 100%	100%	Фин-контроль	Ежедневно	Банк-клиент, GL***
KRI	Доля авансов без закрытия, %	Авансы > X дней без закрывающих / все авансы	$\leq 5\%$	Закупки/ CFO	Еженедельно	ERP, договоры
	Концентрация выплат топ-10, %	Сумма выплат топ-10 / все выплаты	По риск-аппетиту	CFO	Ежемесячно	ERP, казначейство
	Аномалии платежей, шт.	Срабатывания тестов (дубли, реквизиты, пороги)	По тренду	Собственная безопасность / фин-контроль	Ежедневно	CAATs, ERP
KPI (lagging)	Потери от ошибок и штрафов, % выручки	Сумма потерь / выручка · 100%	Снижение год к году	CFO	Ежеквартально	GL, претензии
KPI	Срок закрытия инцидента, дни	Среднее время от регистрации до закрытия	$\leq 10-15$	Владелец контроля	Еженедельно	Реестр инцидентов

* ERP (Enterprise Resource Planning) – система управления ресурсами предприятия.

** Workflow (рабочий процесс) – структурированная последовательность действий, шагов или задач, автоматизирующая бизнес-процессы для достижения определенных целей.

*** GL (General Ledger) – главная книга.

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 1

Контур модели «диагностика → ответственность → KPI → непрерывный мониторинг → улучшения»

Figure 1

Outline of the model 'Diagnosis → Responsibility → KPI → Continuous Monitoring → Improvements'



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. Doyle J.T., Ge W., McVay S. Accruals Quality and Internal Control over Financial Reporting. *The Accounting Review*, 2007, vol. 82, pp. 1141–1170. DOI: 10.2308/accr.2007.82.5.1141
2. Ashbaugh-Skaife H., Collins D.W., Kinney W.R., LaFond R. The Effect of SOX Internal Control Deficiencies on Firm Risk and Cost of Equity. *Journal of Accounting Research*, 2009, vol. 47, iss. 1, pp. 1–43. DOI: 10.1111/j.1475-679X.2008.00315.x
3. Hammersley J.S., Myers L.A., Shakespeare C. Market Reactions to the Disclosure of Internal Control Weaknesses and to the Characteristics of Those Weaknesses under Section 302 of the Sarbanes-Oxley Act of 2002. *Review of Accounting Studies*, 2007, vol. 13, pp. 141–165. DOI: 10.1007/s11142-007-9046-z EDN: OVWLTQ
4. Bromiley P., McShane M., Nair A., Rustambekov E. Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions. *Long Range Planning*, 2015, vol. 48, iss. 4, pp. 265–276. DOI: 10.1016/j.lrp.2014.07.005
5. Scandizzo S. Risk Mapping and Key Risk Indicators in Operational Risk Management. *Economic Notes*, 2005, vol. 34, iss. 2, pp. 231–256. DOI: 10.1111/j.0391-5026.2005.00150.x
6. Alles M., Brennan G., Kogan A., Vasarhelyi M.A. Continuous Monitoring of Business Process Controls: A Pilot Implementation of a Continuous Auditing System at Siemens. *International Journal of Accounting Information Systems*, 2006, vol. 7, iss. 2, pp. 137–161. DOI: 10.1016/j.accinf.2005.10.004
7. Vasarhelyi M.A., Alles M.G., Kogan A. Principles of Analytic Monitoring for Continuous Assurance. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 2004, vol. 1, iss. 1, pp. 1–21. DOI: 10.2308/jeta.2004.1.1.1
8. Alles M.G., Kogan A., Vasarhelyi M.A. Putting Continuous Auditing Theory into Practice: Lessons from Two Pilot Implementations. *Journal of Information Systems*, 2008, vol. 22, iss. 2, pp. 195–214. DOI: 10.2308/jis.2008.22.2.195

9. Arena M., Arnaboldi M., Azzone G. The Organizational Dynamics of Enterprise Risk Management. *Accounting, Organizations and Society*, 2010, vol. 35, iss. 7, pp. 659–675. DOI: 10.1016/j.aos.2010.07.003
10. van der Aalst W. *Process Mining: Data Science in Action*. 2nd ed. Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag, 2016, 467 p. DOI: 10.1007/978-3-662-49851-4 EDN: ULBQLE

Информация о конфликте интересов

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

A MODEL FOR IMPROVING THE COMPANY'S FINANCIAL RISK MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONTEXT OF INTERNAL FINANCIAL CONTROL DEFICIENCIES: DIAGNOSTICS, RESPONSIBILITY FRAMEWORK, AND CONTROL KPIS

DOI: <https://doi.org/10.24891/ybatxp>EDN: <https://elibrary.ru/ybatxp>**Mikhail G. MAZMANOV**

OOO TK Miratorg, Domodedovo, Moscow Oblast, Russian Federation

e-mail: mi_mazmanov@mail.ru

ORCID: not available

Article history:

Article No. 118/2026

Received 9 Feb 2026

Accepted 25 Feb 2026

Available online

29 Jun 2026

JEL Classification:

G32, G34, M42

Keywords: financial risks, internal financial control, three lines model, responsibility, KPI

Abstract

Subject. The impact of deficiencies in internal financial control (IFC) on the growth of key financial risks for a company — from cash flow gaps and reporting distortions to abuses and asset stripping.

Objectives. The study aims to develop an applied model for improving financial risk management under conditions of control gaps. The model is designed to identify weak points at the level of processes and data, establish accountability, and ensure controllability of control quality.

Methods. The research draws on the principles of risk-based management (ISO 31000), the component-based approach to internal control (COSO), the Three Lines Model by the IIA, and the requirements of Russian regulations for organizing internal control. It also applies methods of control maturity assessment, process mapping, and transactional analytics.

Results. The paper proposes a maturity matrix for internal financial control rated on a scale from 0 to 4, a risk map of financial risks, a RACI framework defining accountability across control points, and a KPI dashboard for monitoring control that integrates both leading and lagging indicators. Furthermore, the study includes examples of analytical tests aimed at detecting anomalies, identifying instances of approval procedure circumvention, and recognizing signs of asset stripping.

Conclusions. Transitioning from sporadic spot checks to continuous, data-driven monitoring and KPI-based management significantly enhances the system's sensitivity to potential incidents, reduces its dependence on the human factor, and allows for treating the quality of internal financial control as a quantifiable and measurable management function.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2026

Please cite this article as: Mazmanov M.G. A model for improving the company's financial risk management system in the context of internal financial control deficiencies: Diagnostics, responsibility framework, and control KPIS. *Finance and Credit*, 2026, iss. 6, pp. 228–240. DOI: 10.24891/ybatxp EDN: YBATXP

References

1. Doyle J.T., Ge W., McVay S. Accruals Quality and Internal Control over Financial Reporting. *The Accounting Review*, 2007, vol. 82, pp. 1141–1170. DOI: 10.2308/accr.2007.82.5.1141

2. Ashbaugh-Skaife H., Collins D.W., Kinney W.R., LaFond R. The Effect of SOX Internal Control Deficiencies on Firm Risk and Cost of Equity. *Journal of Accounting Research*, 2009, vol. 47, iss. 1, pp. 1–43. DOI: 10.1111/j.1475-679X.2008.00315.x
3. Hammersley J.S., Myers L.A., Shakespeare C. Market Reactions to the Disclosure of Internal Control Weaknesses and to the Characteristics of Those Weaknesses under Section 302 of the Sarbanes-Oxley Act of 2002. *Review of Accounting Studies*, 2007, vol. 13, pp. 141–165. DOI: 10.1007/s11142-007-9046-z EDN: OVWLTQ
4. Bromiley P., McShane M., Nair A., Rustambekov E. Enterprise Risk Management: Review, Critique, and Research Directions. *Long Range Planning*, 2015, vol. 48, iss. 4, pp. 265–276. DOI: 10.1016/j.lrp.2014.07.005
5. Scandizzo S. Risk Mapping and Key Risk Indicators in Operational Risk Management. *Economic Notes*, 2005, vol. 34, iss. 2, pp. 231–256. DOI: 10.1111/j.0391-5026.2005.00150.x
6. Alles M., Brennan G., Kogan A., Vasarhelyi M.A. Continuous Monitoring of Business Process Controls: A Pilot Implementation of a Continuous Auditing System at Siemens. *International Journal of Accounting Information Systems*, 2006, vol. 7, iss. 2, pp. 137–161. DOI: 10.1016/j.accinf.2005.10.004
7. Vasarhelyi M.A., Alles M.G., Kogan A. Principles of Analytic Monitoring for Continuous Assurance. *Journal of Emerging Technologies in Accounting*, 2004, vol. 1, iss. 1, pp. 1–21. DOI: 10.2308/jeta.2004.1.1.1
8. Alles M.G., Kogan A., Vasarhelyi M.A. Putting Continuous Auditing Theory into Practice: Lessons from Two Pilot Implementations. *Journal of Information Systems*, 2008, vol. 22, iss. 2, pp. 195–214. DOI: 10.2308/jis.2008.22.2.195
9. Arena M., Arnaboldi M., Azzone G. The Organizational Dynamics of Enterprise Risk Management. *Accounting, Organizations and Society*, 2010, vol. 35, iss. 7, pp. 659–675. DOI: 10.1016/j.aos.2010.07.003
10. van der Aalst W. *Process Mining: Data Science in Action*. 2nd ed. Berlin, Heidelberg, Springer-Verlag, 2016, 467 p. DOI: 10.1007/978-3-662-49851-4 EDN: ULBQLE

Conflict-of-interest notification

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.