

## КОНЦЕПЦИЯ «SAA» КАК НЕОПОДХОД В ОБЕСПЕЧЕНИИ НЕПРЕРЫВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ

Сергей Анатольевич КУЧЕРЕНКО <sup>a,\*</sup>,  
Владислав Вячеславович СЕРИКОВ <sup>b</sup>

<sup>a</sup> кандидат экономических наук, доцент кафедры аудита,  
Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина (Кубанский ГАУ),  
Краснодар, Российская Федерация  
mj357@ya.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-3655-6399>  
SPIN-код: 9548-9391

<sup>b</sup> аспирант кафедры аудита,  
Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина (Кубанский ГАУ),  
Краснодар, Российская Федерация  
serikov\_vlad97@mail.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-5872-3979>  
SPIN-код: 8435-7750

\* Ответственный автор

### История статьи:

Reg. № 332/2023

Получена 17.07.2023

Получена в  
доработанном виде  
03.08.2023

Одобрена 18.09.2023

Доступна онлайн  
16.10.2023

Специальность: 5.2.3

УДК 657.6

JEL: M42

### Аннотация

**Предмет.** Нарушение миропорядка как новый вызов для бизнеса сопряжен с обновлением стратегии устойчивого развития компании. Качественно новый характер угроз требует пересмотра ныне действующей концепции внутреннего контроля, что является достаточным основанием для обращения к историческим истокам.

**Цели.** Посредством раскрытия эволюции моделей внутреннего контроля, а также с учетом накопленного мирового опыта риск-ориентированности вывести качественно новую парадигму, отвечающую текущим вызовам, с которыми вынуждены бороться компании. Определить на основе авторской концепции системно-адаптационного подхода роль, отводимую такой структуре, как внутренний аудит.

**Методология.** Оправданность, достоверность и понятность неопарадигмы обеспечивается посредством использования комплексного подхода к исследованию сформированных моделей систем внутреннего контроля, одновременно подкрепляемых синергетическим эффектом, достигаемым за счет общенаучных и специальных методов научного познания: монографического и хронологического анализа, исторического подхода, метода научной абстракции, а также сравнения и обобщения.

**Результаты.** Идентифицирован качественно новый характер современных угроз, с которыми сталкиваются фирмы на пути к достижению своей устойчивости. Несмотря на беспрецедентную степень неопределенности, подтвержден факт неизменной приверженности к риск-ориентированной модели внутреннего контроля. Невозможность редуцирования негативного влияния угроз на работу бизнес-единицы явилась значимым импульсом для

**Ключевые слова:**

риск-ориентированный подход, системно-адаптационный подход, непрерывность деятельности, внутренний аудит, система внутреннего контроля

разработки авторской парадигмы системно-адаптационного подхода, позволяющей адаптироваться к рискам и провести эффективный реинжиниринг бизнес-процессов.

**Область применения.** Результаты, обобщенные в статье, могут быть успешно внедрены в теорию и практику внутреннего контроля, использоваться при построении интегрированной системы управления рисками, являться надежной основой для совершенствования подходов, практикуемых во внутреннем аудите, а также выступать прочным заделом для дальнейших научных исследований.

**Выводы.** Концепция системно-адаптационного подхода, как неопходна в противовес риск-ориентированному, посредством верно расставленных акцентов призвана адаптировать деятельность организаций к тем вызовам, которые им приходится невольно принимать.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2023

**Для цитирования:** Кучеренко С.А., Сериков В.В. Концепция «SAA» как неопход в обеспечении непрерывности деятельности фирмы // *Международный бухгалтерский учет*. – 2023. – Т. 26, № 10. – С. 1157 – 1179.  
<https://doi.org/10.24891/ia.26.10.1157>

Рестрикционная политика, как ответная мера на дисбаланс миропорядка, сопряжена с цепной реакцией негативного воздействия на бизнес-климат. Сегодня мы имеем дело с беспрецедентным давлением экзогенных факторов на устоявшуюся среду жизнедеятельности фирмы. В такого рода условиях устойчивость компании может быть обеспечена лишь при незамедлительном пересмотре интегрированной системы корпоративного управления. В данном контексте первостепенное внимание следует уделять вопросам актуальности нынешней модели выстроенной системы внутреннего контроля (далее – СВК), как структурной единицы, поддерживающей баланс всей финансово-хозяйственной деятельности организации [1].

Попытки установления отдельными странами гегемонизма на мировой арене, очевидно, приводят к отсутствию со стороны менеджмента фирмы рычагов воздействия на внешние силы, сдерживания сопряженного с ними негативного эффекта [2]. Это, в свою очередь, является достаточным основанием для обращения к истокам эволюции моделей внутреннего контроля (далее – ВК).

Затрагивая исторические аспекты развития внутрифирменного контроля, следует отметить довольно разобобщенную классификацию подходов ВК. Систематизируя отечественную и зарубежную практики, а также накопленные знания по данному направлению, следует выделить четыре фундаментальные модели ВК, которые в свое время получили повсеместное признание (*рис. 1*).

Одной из первых всемирно признанных контрольных моделей принято считать «подтверждающую концепцию», суть которой сводилась к оценке соответствия работы инспектируемых центров ответственности фирмы требованиям законодательства, а также внутрифирменным регламентам и положениям. По сути, данная модель нашла свое отражение в комплексе инициатив, нацеленных на предостережение противоречащих закону действий компании и инкорпорирование бизнес-этики в корпоративную систему. Время внесло свои коррективы, поэтому сегодня данные аспекты являются не только прерогативой ВК, но и предстают в качестве одного из видов консалтинговых услуг, именуемых «комплаенс».

С течением времени в мировых кругах пришло понимание, что «подтверждающая концепция» в полном объеме не отвечает вызовам того времени, а лишь покрывает сторону законности. Заложенные сомнения не заставили долго ждать и уже в скором времени общественности была представлена модель «тотального контроля». Положения, заложенные в текущую концепцию, были чересчур идеализированы, что объяснялось попытками установления всеобъемлющего контроля. Средством на пути к достижению такой цели становился свод правил, регламентирующий абсолютно все направления деятельности компании, тем самым создавая прототип особого режима работы, который запрещал бы любые отклонения от заданных стандартов, не принимая во внимание характер этих отклонений с позиции их преднамеренности или случайности, системности или аномальности.

Сам по себе подход «тотального контроля» не несет какой-либо негативный посыл, но имеют место некоторые принципиальные недостатки.

*Во-первых*, выстроенная система перестает отвечать имевшим место тенденциям и тем вызовам, с которыми сталкивается фирма на пути к достижению своей миссии, что объясняется следованием лишь заданным правилам и инструкциям без их своевременного и тщательного обновления.

*Во-вторых*, имеет место диссонанс между издержками для поддержания такой модели ВК и теми выгодами, которые потенциально будут получены. Следует четко понимать, что «избыточный контроль», это не есть «эффективный контроль». Игнорирование принципа «рациональности» приводит к перегруженности и размытости всей системы корпоративного управления.

Ответом на несовершенство концепции «тотального контроля» явилась «процессно-ориентированная» модель. При таком подходе ВК предстает в качестве системы процедур, методов и методик, позволяющих не только повысить эффективность деятельности организации (главным образом за счет сокращения случаев злоупотреблений и обеспечения комплаенс), но также и минимизировать вероятность допущения искажений в финансовой

отчетности (в привязке к термину «существенный счет», впервые трактуемому в Законе SOx) с непосредственной привязкой к бизнес-процессам, обеспечивающим цикл видов деятельности фирмы.

В основу данной парадигмы заложена идея о том, что долгосрочную эффективность функционирования компании обеспечивают не конечные блага, которые она производит (товары, работы и услуги), а именно процессы их создания. Следовательно, дифференциация компании на составные центры ответственности позволяла выявить существенные зоны и оценивать их с точки зрения критичности влияния на способность устойчивого функционирования организации в обозримом будущем, включая своевременное совершенствование контрольных процедур.

В то время происходит зарождение предпосылок к переориентации методологии ВК, все больше в общественных кругах используется дефиниция «риск». Угрозы терроризма и последовательная цепочка громких банкротств явились существенным импульсом для пересмотра «процессно-ориентированной» модели, которая, концентрируя внимание на отдельных бизнес-процессах, не позволяла должным образом оценить синергетический эффект в масштабах всей компании. Идеи о возможности полного предотвращения нежелательных последствий или минимизация силы их воздействия на устойчивость функционирования фирмы посредством заранее идентифицируемых вероятностных изменений приобретали все большую популярность. Однако нерегламентированными оставались вопросы определения достаточности такого рода вероятностной оценки и того объема событий, которые подлежали включению в выборку (принимая во внимание количественные и качественные параметры).

Устранить пробелы в этом отношении была призвана концепция «COSO ERM 2004»<sup>1</sup> (пересмотрена в 2017 г.), разработанная Комитетом Тредвея.

Посыл данной модели проявлялся в необходимости определения «риск-аппетита» фирмы и его поддержания на оптимальном уровне. На наш взгляд, именно с того момента можно утверждать о всеобъемлющем переходе на новую парадигму контроля, ныне известную как «риск-ориентированный» подход.

Отдельные представители ученых-экономистов утверждают, что переход на концепцию риск-ориентированности следует отождествлять с намного ранним периодом, а именно, с моментом разработки «Интегрированной концепции ВК», известной всем как «модель-COSO» (представлена общественности в 1992 г., пересмотр был осуществлен в 2013 г.).

---

<sup>1</sup> COSO ERM 2004 – Стандарт управления рисками предприятий, разработанный Комитетом организаций-спонсоров Комиссии Тредвея (*англ.* The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO).

В качестве одного из ключевых компонентов, действительно, выделялась «оценка рисков», при этом на практике ей отводилось второстепенное значение, а эффективность ВК в большей степени отождествлялась со степенью успешности решения угроз по мере их возникновения. Это является более чем весомым аргументом относительно окончательного выстраивания тренда «риск-ориентированности», подкрепленного чередой выпущенных взаимосвязанных документов регламентирующего характера: «SOx» (2002 г.), «COSO ERM» (2004 г.) и «3LOD» (иначе называемая «модель 3-х линий защиты», разработанная благодаря тесному сотрудничеству Института внутренних аудиторов и Комиссии Тредуэя).

Риск-ориентированный подход расценивает ВК и риски в качестве неотъемлемых компонентов бизнеса [3]. Это, в свою очередь, говорит о том, что ход мысли при такой парадигме выстраивается, начиная от обозначения стратегических целей, их подкрепления вспомогательными тактическими ориентирами, далее следует идентификация и предварительная оценка потенциальных угроз для достижения утвержденной миссии, что активизирует процесс разработки комплекса ответных мер по предотвращению потенциальных рисков. При этом не стоит забывать и про мониторинг эффективности таких мер, их работоспособности.

Поскольку риск, это все же некое событие, подверженное критерию вероятности и неопределенности (с той точки зрения, что нет гарантий по идентификации абсолютности риска), то при выстраивании системы управления стресс-фактора следует исходить из двойственности их природы [4]. Такая сущность выражается в том, что любая угроза одновременно является риском и стресс-фактором для иных взаимообусловленных рисков.

Другими словами, после наступления первостепенного риска происходит синергетический эффект, провоцирующий попутные негативные события. При этом важно понимать, что «фактор риска» может проявляться как в результате совершения какого-либо действия, так и по причине бездействия.

В одном из последних своих глобальных исследований международная компания, специализирующаяся в области аудита и консалтинга, «Deloitte TTL», разбираясь в вопросах риск-ориентированности и аргументируя приверженность к такому подходу, попутно раскрывает свое видение процесса управления рисками, отводя главенствующее место дефиниции «приоритетность» (рис. 2).

Матрица рисков согласно концепции компании из числа «Big 4» в цифровом формате предстает в виде трехступенчатой диаграммы с соответствующей каждому уровню своей цветовой гаммой (подобие светофора). В зависимости от уровня воздействия риска и вероятности его наступления определяется степень приоритетности.

Важно отметить, что несмотря на парадигму «трех степеней», в исследовании выделяются четыре типа риска и соответствующий им вид мониторинга. Однако не обозначается позиция консалтинговой фирмы в вопросах четкой идентификации степени стресс-фактора в зависимости от уровня приоритетности. При этом матрица рисков позволяет однозначно понять, что мы имеем дело не с отдельными границами приоритизации, а с целыми комбинациями. Исходя из степени наслаивания уровней приоритета, нашего профессионального суждения и месторасположения рисков на матрице, была составлена «шкала рисков» в относительном выражении (табл. 1).

В качестве ключевых преимуществ «риск-ориентированного» подхода «Deloitte TTL» выделяет систематизированность с расстановкой приоритетов, подкрепленную переходом от ретро-анализа к оценке событий рисков с акцентом на перспективу<sup>2</sup>. Такого рода концепция, по мнению представителей бренда, позволяет рационализировать использование ресурсов, совместно подкрепляемое адекватностью усилий и необходимым уровнем отдачи.

Достаточно схожую по цифровым параметрам, но отличающуюся в методологических вопросах «карту рисков» в свое время представили члены Ассоциации «Институт внутренних аудиторов» (далее – ИВА) (рис. 3).

Довольно отчетливо прослеживается идентичность выделяемых областей рисков, их, как и в модели консалтинговой компании, три: зоны высоких, средних и низких рисков. В цветовом решении все области представлены в виде того же «светофора».

Представители ИВА, раскрывая «природу» карты рисков, проводят параллель с бухгалтерским балансом, который позволяет получить полное представление обо всех активах и пассивах компании на конкретную дату, так и матрица рисков дает возможность на заданный параметр времени в наглядной форме ознакомиться со всеми угрозами, сопряженными с достижением целевых ориентиров фирмы.

При схематичном изображении карты рисков в соответствии с подходом ИВА для оценки присущего риска в центре внимания находятся такие дефиниции, как «влияние» и «вероятность».

Первый термин характеризуется воздействием стресс-фактора на тактические и стратегические цели компании в случае непосредственной реализации данной угрозы.

<sup>2</sup> Внутренний аудит. Глобальные тенденции. Делойт TTL, 2020. 38 с.

Соответственно, сущность второго понятия сводится к вероятности наступления конкретного риска. Важно понимать, что в обоих случаях высока доля, если не абсолютна, в приверженности сугубо экспертному методу.

Варьирование терминами «влияние» и «вероятность» также следует расценивать в качестве еще одного факта явной схожести между подходами ИВА и Deloitte TTL.

В свою очередь, к числу принципиальных различий следует отнести градацию типов рисков в зависимости от корреляции между уровнем влияния риска и степенью его вероятности (*табл. 2*).

Модель ИВА представляет собой более иерархическую структуру, включающую пять уровней, в то время как в концепции консалтинговой компании их всего три. Важно отметить, что более детальный анализ соотношения вероятности наступления риска и сопряженного с этим влияния, позволяет отчетливо идентифицировать так называемую «серую зону» (весь диапазон коэффициентов при вероятности, равной трем). Это в свою очередь говорит о том, что даже при экспертном методе пользователь находится в состоянии неопределенности, поскольку при 50%-ном пороге не имеет возможности определить, проявится риск или нет в конечном итоге.

Неопределенность, как ключевой драйвер нарушения устойчивости организации, требует проявления повышенной степени внимания к вопросам обеспечения непрерывности бизнеса [5] (*рис. 4*).

При этом процесс управления перманентностью деятельности не следует ограничивать лишь идентификацией угроз и оценкой их потенциального воздействия на функционирование бизнес-процессов фирмы, необходимо также прорабатывать комплекс мер превентивного и реактивного характера [6, 7].

Манипулирование степенью воздействия стресс-факторов в целях редуцирования их негативного влияния на работу бизнес-единицы следует расценивать в качестве основы первой категории мер. Соответственно, задачей второй группы процедур является взятие фокуса на решение вопросов восстановления деятельности компании после наступления чрезвычайной ситуации. В данном контексте можно утверждать о выстроенной концепции синергетического рассмотрения дефиниций «непрерывность деятельности» и «восстановление деятельности», что соответствует позиции Deloitte TTL<sup>3</sup> и ФБК (до марта 2022 г. входила в международную организацию Grant Thornton International).

<sup>3</sup> Управление непрерывностью деятельности. Делойт TTL, 2020. 22 с.

Важно понимать, что влияние принципа «перманентности бизнеса» по своей сути является всеобъемлющим [8]. В связи с чем имеет место тесная корреляция между степенью соблюдения непрерывности деятельности и объемом раскрытий к финансовой отчетности по данному аспекту [9].

В условиях повышенной степени неопределенности IASB разработал вспомогательный документ – *Going Concern – A Focus on Disclosure*, направленный на оказание поддержки в последовательном применении требований IFRS (рис. 5).

В своем материале Совет по МСФО (далее – СМСФО) генерирует модель в условиях, при которых в организации имеют место ухудшения, раскрывая при этом четыре сценария, а также соответствующую им основу подготовки отчетности и необходимый вид раскрытия<sup>4</sup>. Так, при первых трех сценариях следует исходить из основы «непрерывность деятельности», а именно в ситуациях, при которых либо полностью отсутствуют существенные сомнения, либо имеют место значительные неопределенности, но степень смягчающих мер считается достаточной, либо несмотря на адекватность предпринятых процедур сохраняется существенная неопределенность. СМСФО исходит из предположения о том, что собственно при таких обстоятельствах применение данного основополагающего принципа будет оправдано, в противном случае имеют место альтернативные основы составления отчетности, нередко таковой является принцип «ликвидационной отчетности».

До настоящего времени именно следование подходу, основанному на риск-ориентированности, позволяло наилучшим образом выстраивать прогнозы и тренды дальнейшего функционирования фирмы в обозримом будущем [10]. Однако сегодня мы имеем дело с беспрецедентным давлением, оказываемым со стороны экзогенной среды. Такого рода эскалация вносит существенную пертурбацию во всем бизнес-климате, начиная со сбоя логистических цепочек, сворачивания инвестиционных проектов и заканчивая установлением различного рода эмбарго. Причиной сложившейся ситуации выступает политика «недружественных» стран, санкционная направленность которой является триггером для компаний, функционирующих в различных отраслях народного хозяйства.

Политики, занимающиеся международными делами, объясняют факт восприятия санкций в России как некоего абстрактно-негативного события без четкого и однозначного понимания нюансов, что во многом обуславливается размытостью формулировок в санкционном законодательстве<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> *Going Concern – A Focus on Disclosure*. IASB. January 2021. 4 p.

<sup>5</sup> Тимофеев И.Н., Морозов В.А., Тимофеева Ю.С. Политика санкций: цели, стратегии, инструменты: хрестоматия / 2-е изд., перераб. и доп. М.: Российский совет по международным делам, 2020. 452 с.

Вводимые ранее в отношении нашей страны меры рестриктивного характера носили более точечную направленность, что позволяло компаниям при следовании риск-ориентированному подходу (РОП) лавировать между новыми обстоятельствами и в конечном счете нивелировать негативный эффект.

Сегодня мы имеем дело с качественно новой агрессией в мировой санкционной политике, которая стала практически непрогнозируемой и несущей более деструктивный характер. Очевидно, такого рода неопределенность требует пересмотра концепции риск-ориентированности для лучшего обеспечения параметров устойчивого развития фирм.

Анализ зарубежной и отечественной практики применения РОП, а также экспертная оценка нынешних условий международных отношений, выстраиваемых не одно десятилетие, показывают, что на сегодняшний день по большинству аспектов сотрудничества они находятся в стадии коллапса. Это позволяет выстроить неоподход, названный нами *системно-адаптационным подходом (SAA)*, в противовес риск-ориентированному.

Системность такой парадигмы заключается в рассмотрении экономического субъекта как бизнес-единицы с присущим ей множеством центров ответственности. Безусловно, каждый внешний эффект оказывает воздействие разной степени на тот или иной бизнес-процесс. Комплексное рассмотрение их действий как единого организма позволяет утверждать об экстраполировании угроз в целом на устойчивость компании. Именно системность выступает тем связующим звеном, которое позволяет каждому такому центру принимать решения, согласованные между собой, а значит и тех, что будут соответствовать операционным и стратегическим ориентирам фирмы.

Ярким примером тому может служить имевший место сбой логистических цепочек, возникший в результате ввода эмбарго на сотрудничество нашей страны с зарубежными государствами. Очевидно, такого рода санкционные меры оказали наибольшее влияние на закупочную деятельность компаний, при этом эффект не был ориентирован на провоцирование дисбаланса лишь в данном бизнес-процессе, а имел место рассеивающий эффект по аналогии с дисперсией света в физике. Это говорит о том, что в ходе принятия такой рестрикции со стороны США и стран ЕС произошел сбой не только в закупке ценностей, но и возникли вопросы касательно вывода денежных средств из-за рубежа, ранее авансированных под поставки будущих периодов (финансовый бизнес-процесс), да и в целом была поставлена под угрозу вся операционная деятельность, весь производственный процесс, зависящий от ресурсов, на которые распространялись запреты ввоза, и все это при отсутствии на тот момент альтернативных источников закупок.

При таких обстоятельствах РОП теряет свою ценность, поскольку угрозы в виде санкций не поддаются должному прогнозированию, а соответственно, нет возможности своевременно разработать процедуры реагирования. Однако даже после наступления соответствующего риска (например, блокировка международных логистических коридоров) компания осознает, что она бессильна и у нее отсутствуют рычаги воздействия, чтобы каким-либо образом наладить устоявшуюся схему логистики, и кто бы что ни говорил, но в конечном итоге компания все же вынуждена принять эти риски несмотря на тот уровень беспрецедентной угрозы, который они несут, в то время как при риск-ориентированном подходе акценту подлежат лишь несущественные стресс-факторы, то есть те, что не способны подорвать устойчивость компании (как правило, это риски малой степени приоритетности, а также отдельные виды их симбиоза со средними угрозами, сопряженными с относительно низкой силой воздействия).

В концепции «SAA» теряется как таковая привязка к категории «существенность», поскольку независимо от степени угрозы, которую представляет риск, экономический субъект будет вынужден принять его. В этот момент вступает вторая составляющая парадигмы (SAA), делающая акцент на аспектах адаптации деятельности организации к тем вызовам, которые она невольно признала. В контексте логистических сбоев речь идет о реинжиниринге бизнес-процесса. Сопоставительный анализ концепций «ROA» (Risk-Oriented Approach) и «SAA» (System-Adaptive Approach) представлен на *рис. 6*.

Данные концепции схожи по некоторым параметрам формы контроля и задействованным субъектам, но при этом обладают рядом принципиальных отличий, обозначенные ориентиры тому подтверждение. Важно осознавать, что при парадигме «SAA» особое значение имеет фактор «внезапности» угроз, в то время как при «ROA» компания имеет некое представление о вероятности проявления того или иного риска, организация ориентирована на него.

Соответственно, при адаптационной модели следует утверждать о процессе приспособления к возникшим угрозам (реинжиниринге основных компонентов бизнес-процессов), в свою очередь, при ориентированной системе речь идет о работе с рисками в контексте, предполагающем нивелирование негативного эффекта и возвращения работы бизнес-процесса к уже устоявшемуся состоянию, так называемому «историческому» пути, то есть к такому, при котором ключевые составляющие остаются неизменными.

Особое значение при любой концепции контроля имеют вопросы определения центра ответственности, который отвечает за оценку эффективности выстроенной СВК [11].

Для получения ответа по данному аспекту необходимо обратиться к всемирно признанной модели «3LOD», в соответствии с которой, пожалуй, самым независимым органом в компании является внутренний аудит (далее – ВА).

Данная структура предстает в качестве обособленной «линии защиты», предоставляющей гарантии относительно сформированности и адекватного функционирования СВК и интегрированной системы управления рисками [12]. Это, в свою очередь, позволяет утверждать об экстраполировании концепции «ROA» и на ВА. Впрочем, не меньшую важность данному центру ответственности отводится и при парадигме «SAA», в рамках которой в ведение ВА следует относить не только обозначенные ранее вопросы, но также и инициирование процедур оценки действий менеджмента с точки зрения разумности принятых им корректирующих мер, направленных на адаптацию к возникшим угрозам и эффективности реинжиниринга бизнес-процессов в целях обеспечения устойчивости компании в обозримом будущем.

## **Выводы**

Обобщая все сказанное, следует ожидать, что в условиях гипернеопределенности, сопровождающейся полным отсутствием либо наличием низкоэффективных рычагов воздействия на современные угрозы, с которыми сталкиваются компании в процессе своей жизнедеятельности, ставится под сомнение эффективность следования риск-ориентированной модели внутреннего контроля.

Утопизм идей редуцирования негативного влияния рисков вызывает потребность обращаться к истокам развития контрольных систем. Предложенный неоподход в виде концепции «SAA» призван оказать содействие лицам, отвечающим за корпоративное управление в вопросах своевременной адаптации деятельности бизнес-единицы к текущим реалиям.

Сегодня потребность в обновлении стратегической программы устойчивого развития организаций в обозримой перспективе является осознанной необходимостью. При этом важно помнить, что вопросы оценки эффективности и сбалансированности такой программы с особой степенью осмотрительности относятся к прерогативе внутреннего аудита, как центра ответственности, предоставляющего независимые гарантии, так необходимые в условиях беспрецедентного давления экзогенной среды на бизнес-климат всего национального хозяйства.

**Таблица 1****Шкала-рисков на основе соотношения вероятности наступления угрозы и степени ее воздействия****Table 1****A risk scale based on the ratio of the threat probability and its impact degree**

Комбинация (сценарий)	Вероятность наступления			Степень воздействия			Усредненное соотношение приоритетности в ячейке матрицы рисков, %		
	низкая	средняя	высокая	низкая	средняя	высокая	низкая	средняя	высокая
№ 1	✓			✓			100	–	–
№ 2		✓		✓			90	10	–
№ 3			✓	✓			55	45	–
№ 4	✓				✓		90	10	–
№ 5		✓			✓		10	85	5
№ 6			✓		✓		–	80	20
№ 7	✓					✓	55	45	–
№ 8		✓				✓	–	55	45
№ 9			✓			✓	–	–	100

*Источник:* авторская разработка

*Source:* Authoring

**Таблица 2****Классификация рисков в зависимости от степени влияния и вероятности наступления****Table 2****A classification of risk depending on the degree of impact and the probability of occurrence**

Коэффициент	Вероятность наступления риска	Влияние риска (последствия)
1	Не проявится (5%)	Несущественное
2	Скорее, не проявится (10%)	Приемлемое
3	Может как проявиться, так и не проявиться (50%)	Значительное
4	Скорее, проявится (75%)	Критическое
5	Наверняка реализуется (95%)	Катастрофическое

*Источник:* данные Ассоциации «Институт внутренних аудиторов» (ИВА).

URL: [https://www.iaa-ru.ru/inner\\_auditor/publications](https://www.iaa-ru.ru/inner_auditor/publications)

*Source:* The Association "Institute of Internal Auditors" (IIA) data.

URL: [https://www.iaa-ru.ru/inner\\_auditor/publications](https://www.iaa-ru.ru/inner_auditor/publications)

**Рисунок 1**  
**Эволюция фундаментальных моделей внутреннего контроля, характеристика их параметров**  
**Figure 1**  
**Evolution of fundamental models of internal control, characteristics of their parameters**

	оказание содействия в вопросах соответствия деловых операций компании нормам действующего законодательства и внутренним стандартам	содействие в обеспечении установления всеобъемлющего контроля, запрещающего какие-либо отклонения от заданных стандартов	содействие в осуществлении эффективного контроля с целью повышения результативности компании	содействие в вопросах управления компаний посредством предупреждения возникновения рисков	<i>подтверждающая модель</i>
<b>Цель</b>					<i>модель тотального контроля</i>
<b>Форма оценки эффективности контроля</b>	внутренний комплаенс	всеобъемлющие внутренние проверки	внутренний аудит по бизнес-процессам	внутренний аудит по бизнес-процессам с акцентом на риски	<i>процессно-ориентированная модель</i>
<b>Субъекты контроля</b>	- контрольно-ревизионный отдел - служба безопасности	- контрольно-ревизионный отдел - служба безопасности	- департамент внутреннего аудита - владельцы бизнес-процессов	- департамент внутреннего аудита - отдел по управлению рисками - владельцы-рисков	<i>риск-ориентированная модель</i>
<b>Степень эффективности ВК</b>	низкая, поскольку агент действует лишь на обеспечение законности деловых операций	низкая, поскольку «любой контроль», это не эффективный контроль»	средняя, поскольку работа происходит с событиями постфактум, то есть контроль нежелательных событий, которые уже произошли	высокая, поскольку имеет место прентивный контроль, предполагающий своевременную идентификацию рисков и разработку комплекса ответных мер по предотвращению угроз	

*Источник:* авторская разработка

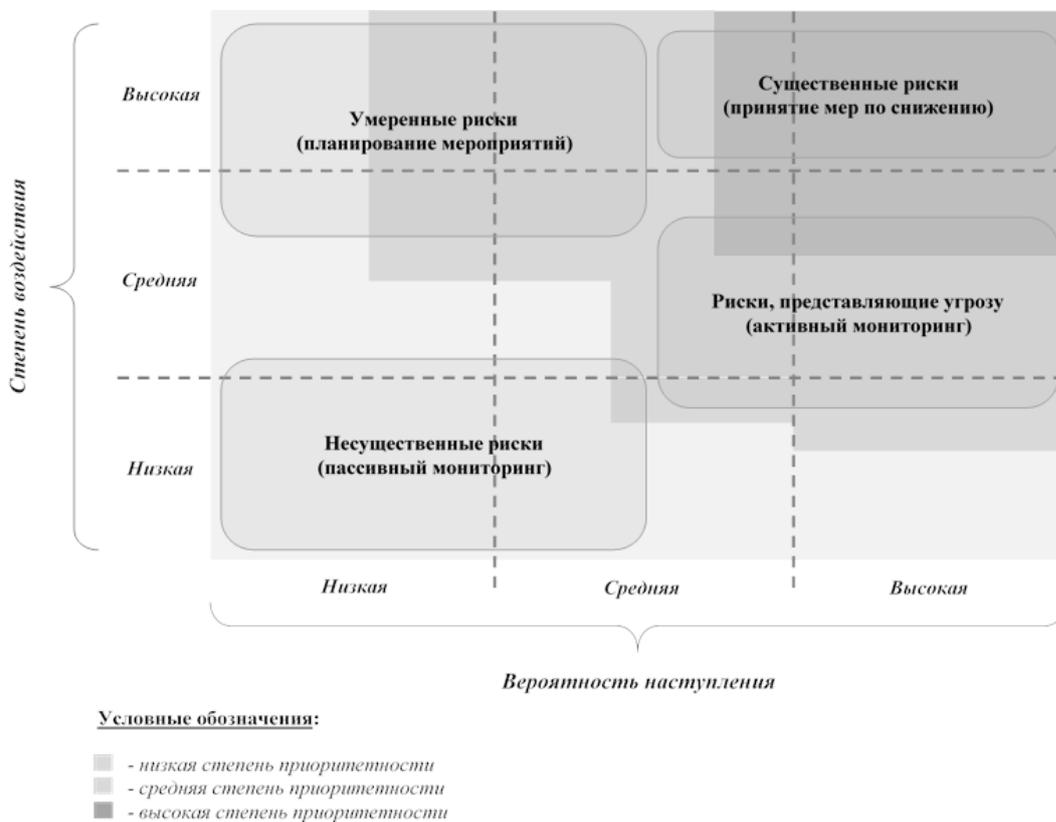
*Source:* Authoring

**Рисунок 2**

**Матрица приоритетности рисков согласно концепции Deloitte TTL**

**Figure 2**

**Risk priority matrix according to the Deloitte TTL concept**



*Источник:* авторская интерпретация на основе исследования: Внутренний аудит. Глобальные тенденции. Делойт ТТЛ, 2020. 38 с.

*Source:* Authoring, based on the research: Internal Audit. Global Trends. Deloitte TTL, 2020, 38 p.

**Рисунок 3**  
**Карта рисков согласно концепции ИВА**

**Figure 3**  
**Risk map according to the IIA concept**



**Условные обозначения:**

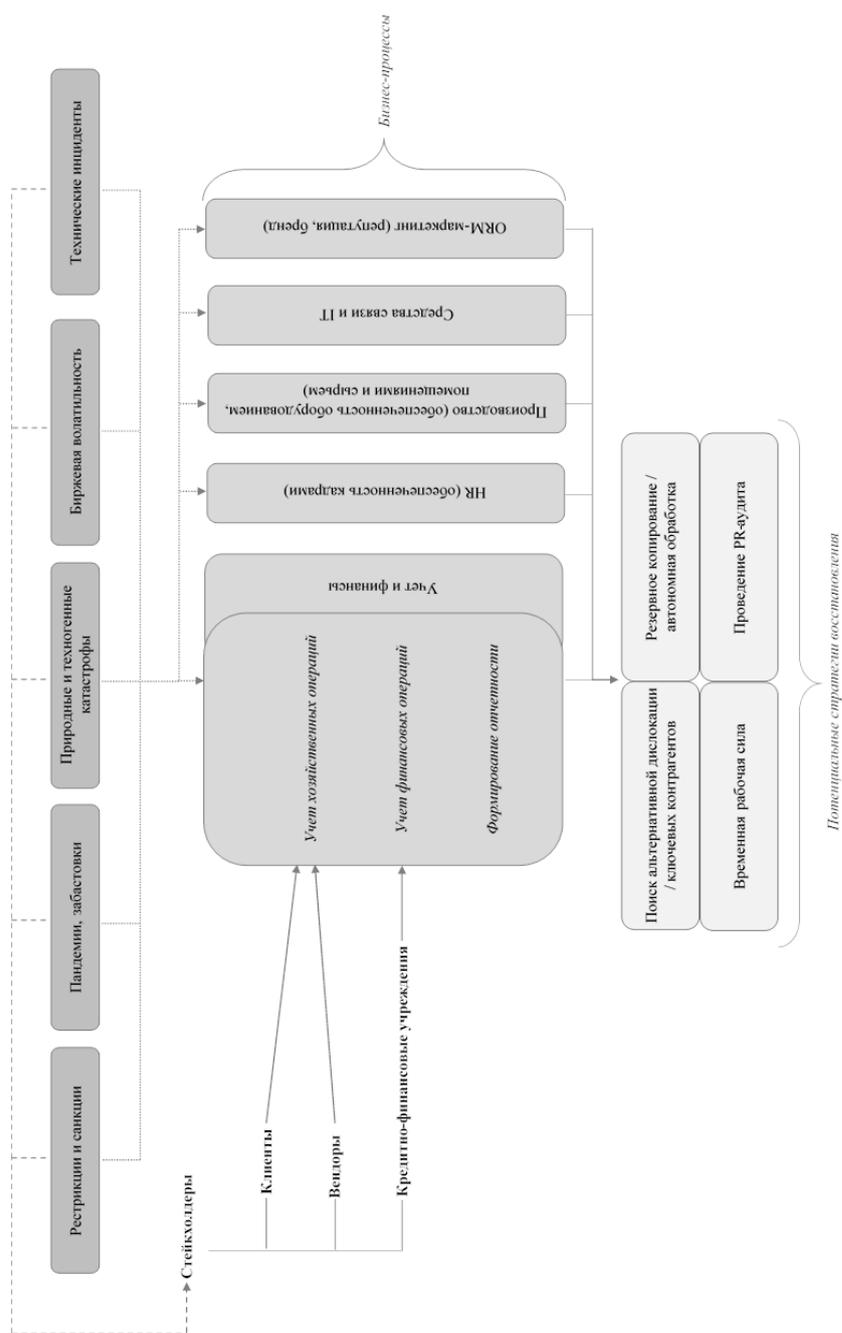
- область низких рисков
- область средних рисков
- область высоких рисков

Источник: данные Ассоциации «Институт внутренних аудиторов» (ИВА).  
 URL: [https://www.iaa-ru.ru/inner\\_auditor/publications](https://www.iaa-ru.ru/inner_auditor/publications)

Source: The Association "Institute of Internal Auditors" (IIA) data.  
 URL: [https://www.iaa-ru.ru/inner\\_auditor/publications](https://www.iaa-ru.ru/inner_auditor/publications)

**Рисунок 4**  
**Прототип модели прямого и косвенного влияния факторов неопределенности на бизнес-процессы компаний**

**Figure 4**  
**Prototype of the model of direct and indirect influence of uncertainty factors on business processes of companies**



Источник: авторская разработка

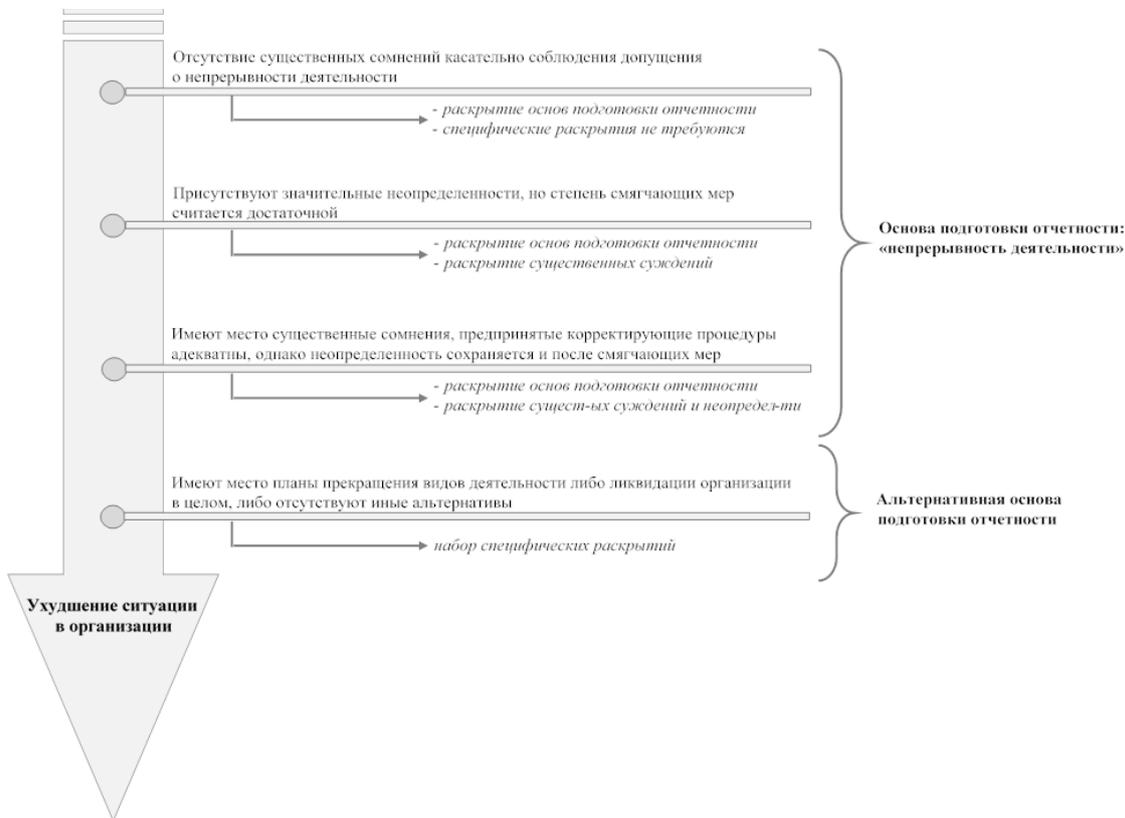
Source: Authoring

**Рисунок 5**

**Согласованность принципа перманентности бизнеса и объема раскрытий к финансовой отчетности**

**Figure 5**

**Consistency of the business continuity principle and the scope of disclosures to financial statements**



*Источник:* авторская интерпретация на основе Going Concern – A Focus on Disclosure. IASB. January 2021. 4 p.

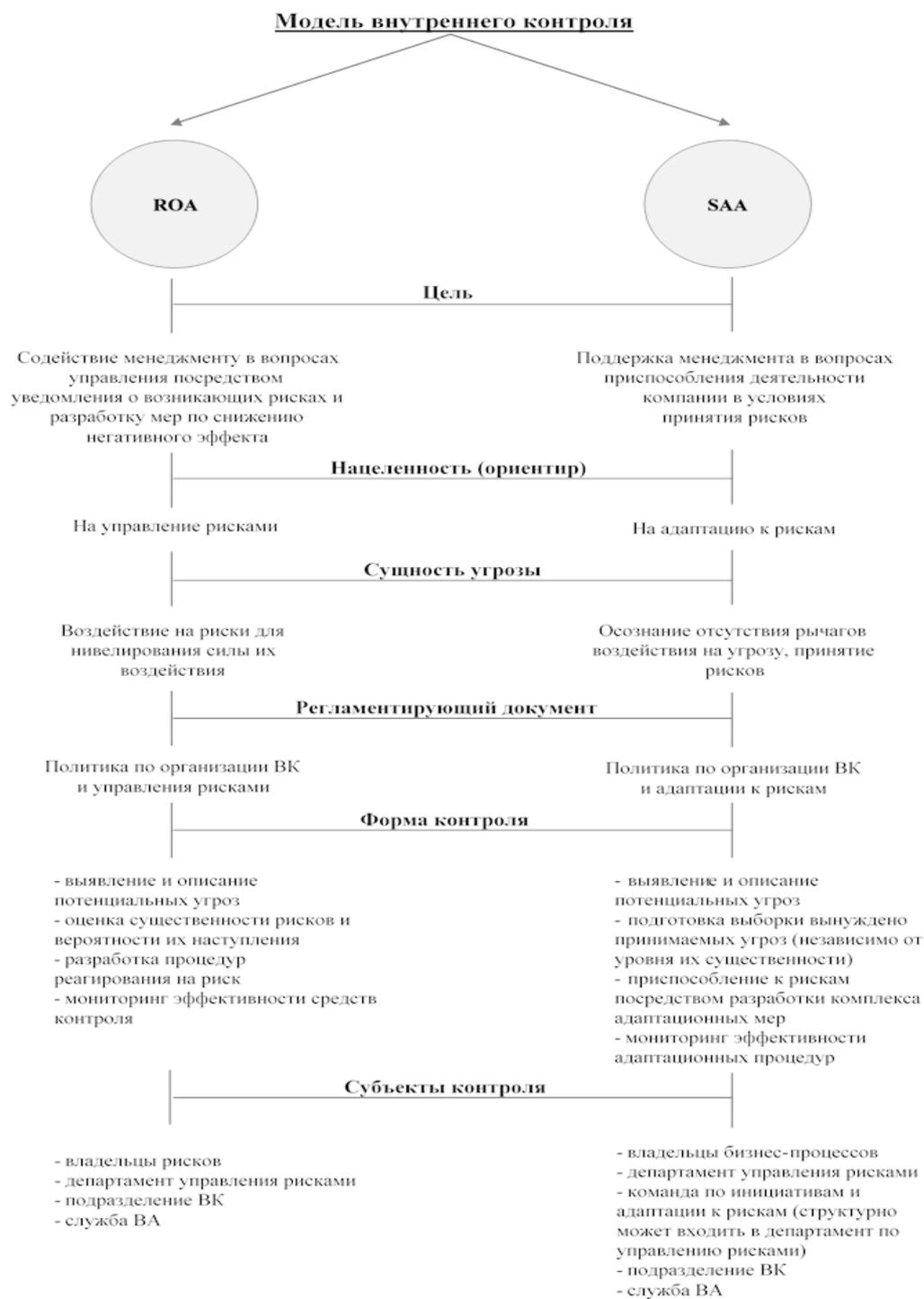
*Source:* Authoring, based on Going Concern – A Focus on Disclosure. IASB. January 2021. 4 p.

**Рисунок 6**

**Основополагающие аспекты парадигмы «SAA», сопоставительный анализ с концепцией «ROA»**

**Figure 6**

**Fundamental aspects of the system-adaptive approach (SAA) paradigm: A comparative analysis with the risk-oriented approach (ROA) concept**



*Источник:* авторская разработка

*Source:* Authoring

## Список литературы

1. Сафонова М.Ф. Выбор модели внутреннего контроля в аграрных формированиях в целях обеспечения экономической безопасности // *Международный бухгалтерский учет*. 2023. Т. 26. Вып. 3. С. 293–312. URL: <https://doi.org/10.24891/ia.26.3.293>
2. Сериков В.В. Непрерывность деятельности фирмы как основополагающий аспект ее существования // *Естественно-гуманитарные исследования*. 2022. № 40. С. 444–449. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/neprreryvnost-deyatelnosti-firmy-kak-osnovopolagayuschiy-aspekt-ee-suschestvovaniya>
3. Семин А.Н., Ставрова Т.А. Риск-ориентированность как фактор эффективности системы управления рисками в контексте жизненного цикла организации // *ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика*. 2021. № 2. С. 107–115. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/risk-orientirovannost-kak-faktor-effektivnosti-sistemy-upravleniya-riskami-v-kontekste-zhiznennogo-tsikla-organizatsii>
4. Кучеренко С.А., Сериков В.В. Развитие методических и организационных аспектов аудита непрерывности деятельности газораспределительных организаций // *Естественно-гуманитарные исследования*. 2020. № 32. С. 364–370. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-metodicheskikh-i-organizatsionnykh-aspektov-audita-neprreryvnosti-deyatelnosti-gazoraspredelitelnyh-organizatsiy>
5. Леухина Т.Л. Роль системы внутреннего контроля в обеспечении непрерывности деятельности организации // *Вестник Поволжского государственного технологического университета*. Серия: Экономика и управление. 2018. № 2. С. 82–93. URL: <https://doi.org/10.15350/2306-2800.2018.2.82>
6. Кучеренко С.А., Сериков В.В. Развитие методики аудита принципа непрерывности деятельности организаций при формировании бухгалтерской отчетности: монография. Краснодар: КубГАУ, 2022. 187 с.
7. Краснов В.Д., Козменкова С.В. Аналитические процедуры применимости принципа непрерывности деятельности // *Международный бухгалтерский учет*. 2015. Т. 18. Вып. 2. С. 46–57. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiticheskie-protsedury-primenimosti-printsipa-neprreryvnosti-deyatelnosti>

8. Сафонова М.Ф., Сериков В.В. Критическая оценка ведущей аудиторской практики применения принципа «непрерывность деятельности» // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2022. № 1. С. 41–49.  
URL: <https://doi.org/10.18323/2221-5689-2022-1-41-49>
9. Краснов В.Д., Козменкова С.В. Принцип непрерывности деятельности: сущность и экономическая обусловленность // Международный бухгалтерский учет. 2017. Т. 20. Вып. 19. С. 1147–1162.  
URL: <https://doi.org/10.24891/ia.20.19.1147>
10. Жильцова Ю.В., Страхов В.А. Формирование обособленной парадигмы понятий «банкротство» и «несостоятельность» юридических лиц // Международный бухгалтерский учет. 2021. Т. 24. Вып. 7. С. 826–844.  
URL: <https://doi.org/10.24891/ia.24.7.826>
11. Макаренко С.А. Внутренний контроль и экономическая безопасность: функционирование и взаимодействие // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2020. № 4. С. 19–25. URL: <https://doi.org/10.18323/2221-5689-2020-4-19-25>
12. Сафонова М.Ф., Алексеенко А.Ю. Перспективы использования технологий искусственного интеллекта в работе внутреннего аудитора хозяйствующего субъекта // Международный бухгалтерский учет. 2022. Т. 25. Вып. 12. С. 1403–1427. URL: <https://doi.org/10.24891/ia.25.12.1403>

### **Информация о конфликте интересов**

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем 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.

## THE CONCEPT OF SYSTEM-ADAPTIVE APPROACH (SAA) AS A NEW APPROACH TO ENSURING BUSINESS CONTINUITY

Sergei A. KUCHERENKO <sup>a,\*</sup>,  
Vladislav V. SERIKOV <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin (Kuban SAU),  
Krasnodar, Russian Federation  
mj357@ya.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-3655-6399>

<sup>b</sup> Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin (Kuban SAU),  
Krasnodar, Russian Federation  
serikov\_vlad97@mail.ru  
<https://orcid.org/0000-0002-5872-3979>

\* Corresponding author

### Article history:

Article No. 332/2023  
Received 17 July 2023  
Received in revised  
form 3 August 2023  
Accepted 18 Sept 2023  
Available online  
16 October 2023

**JEL classification:**  
M42

### Keywords:

risk-oriented approach,  
system-adaptive  
approach, business  
continuity, internal  
audit, internal control  
system

### Abstract

**Subject.** This article deals with the issues of the current concept of internal control at enterprises and organizations.

**Objectives.** The article aims to derive a qualitatively new paradigm that meets the current challenges that companies have to deal with, by revealing the evolution of internal control models, as well as taking into account the accumulated world experience of risk orientation, and also determine the role assigned to such a structure as internal audit, based on the author-developed concept of the system-adaptive approach (SAA).

**Methods.** For the study, we used case-study and chronological analyses, historical approach, scientific abstraction, comparison, and generalization.

**Results.** The article identifies a qualitatively new nature of modern threats faced by companies, and presents a paradigm of the author-developed system-adaptive approach, which can help adapt to risks and carry out effective re-engineering of business processes.

**Conclusions and Relevance.** The concept of the system-adaptive approach, as a new approach as opposed to the risk-oriented one, is designed to adapt the activities of organizations to the challenges that they have to involuntarily accept through correctly placed accents. The results summarized in the article can be successfully implemented in the theory and practice of internal control, used in the construction of an integrated risk management system, be a reliable basis for improving the approaches practiced in internal audit, and also serve as a solid foundation for further scientific research.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2023

**Please cite this article as:** Kucherenko S.A., Serikov V.V. The Concept of System-Adaptive Approach (SAA) as a New Approach to Ensuring Business Continuity. *International Accounting*, 2023, vol. 26, iss. 10, pp. 1157–1179.  
<https://doi.org/10.24891/ia.26.10.1157>

## References

1. Safonova M.F. [Choosing an internal control model for agrarian organizations to ensure economic security]. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet = International Accounting*, 2023, vol. 26, iss. 3, pp. 293–312. (In Russ.)  
URL: <https://doi.org/10.24891/ia.26.3.293>
2. Serikov V.V. [Continuity of the company's activity as a fundamental aspect of its existence]. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya = Natural-Humanitarian Studies*, 2022, no. 40, pp. 444–449.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nepreryvnost-deyatelnosti-firmy-kak-osnovopolagayuschiy-aspekt-ee-suschestvovaniya> (In Russ.)
3. Semin A.N., Stavrova T.A. [Risk orientation as a factor in the effectiveness of the risk management system in the context of the organization's life cycle]. *ETAP: ekonomicheskaya teoriya, analiz, praktika = ETAP: Economic Theory, Analysis, and Practice*, 2021, no. 2, pp. 107–115.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/risk-orientirovannost-kak-faktor-effektivnosti-sistemy-upravleniya-riskami-v-kontekste-zhiznennogo-tsikla-organizatsii> (In Russ.)
4. Kucherenko S.A., Serikov V.V. [Development of methodical and organizational aspects of auditing business continuity of gas distribution companies]. *Estestvenno-gumanitarnye issledovaniya = Natural-Humanitarian Studies*, 2020, no. 32, pp. 364–370.  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-metodicheskikh-i-organizatsionnyh-aspektov-audita-nepreryvnosti-deyatelnosti-gazoraspredelitelnyh-organizatsiy> (In Russ.)
5. Leukhina T.L. [The role of the internal control system in ensuring the continuity of the organization's activities]. *Vestnik Povolzhskogo gosudarstvennogo tekhnologicheskogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie = Vestnik of Volga State University of Technology. Series: Economy and Management*, 2018, no. 2, pp. 82–93. (In Russ.)  
URL: <https://doi.org/10.15350/2306-2800.2018.2.82>
6. Kucherenko S.A., Serikov V.V. *Razvitie metodiki audita printsipa nepreryvnosti deyatelnosti organizatsii pri formirovanii bukhgalterskoi otchetnosti: monografiya* [Development of the audit methodology of the principle of continuity of organizations in the formation of accounting statements: a monograph]. Krasnodar, Kuban SAU Publ., 2022, 187 p.
7. Krasnov V.D., Kozmenkova S.V. [Analytical procedures for the going concern principle applicability]. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet = International Accounting*, 2015, vol. 18, iss. 2, pp. 46–57.

URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiticheskie-protsedury-primenimosti-printsipa-nepreryvnosti-deyatelnosti> (In Russ.)

8. Safonova M.F., Serikov V.V. [Critical evaluation of leading audit practice of applying the going concern principle]. *Vektor nauki Tol'yattinskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie = Science Vector of Togliatti State University. Series: Economics and Management*, 2022, no. 1, pp. 41–49. (In Russ.)  
URL: <https://doi.org/10.18323/2221-5689-2022-1-41-49>
9. Krasnov V.D., Kozmenkova S.V. [Going concern principle: The essence and economic conditionality]. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet = International Accounting*, 2017, vol. 20, iss. 19, pp. 1147–1162. (In Russ.)  
URL: <https://doi.org/10.24891/ia.20.19.1147>
10. Zhil'tsova Yu.V., Strakhov V.A. [Formulating a stand-alone paradigm of the concepts Bankruptcy and Insolvency of legal entities]. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet = International Accounting*, 2021, vol. 24, iss. 7, pp. 826–844. (In Russ.) URL: <https://doi.org/10.24891/ia.24.7.826>
11. Makarenko S.A. [Internal control and economic security: functioning and interaction]. *Vektor nauki Tol'yattinskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie = Science Vector of Togliatti State University. Series: Economics and Management*, 2020, no. 4, pp. 19–25. (In Russ.)  
URL: <https://doi.org/10.18323/2221-5689-2020-4-19-25>
12. Safonova M.F., Alekseenko A.Yu. [Artificial intelligence technologies: Prospects for use in the company's internal audit]. *Mezhdunarodnyi bukhgalterskii uchet = International Accounting*, 2022, vol. 25, iss. 12, pp. 1403–1427. (In Russ.) URL: <https://doi.org/10.24891/ia.25.12.1403>

### **Conflict-of-interest notification**

We, the authors 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.