

**ИНТЕГРАЦИЯ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА И ФИНАНСОВОЙ БЕЗОПАСНОСТИ
В СИСТЕМУ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

Абдуллаева Саида Махсутхан кизи
(PhD, MDIST)

Аннотация: В условиях растущей волатильности рынков, цифровой трансформации, усиления регуляторного давления и повышения требований к прозрачности корпоративного сектора возрастает значимость комплексного подхода к управлению рисками и обеспечению финансовой безопасности компании. Традиционно риск-менеджмент и финансовая безопасность рассматривались как относительно самостоятельные направления управленческой деятельности: первое было ориентировано на выявление, оценку и снижение неопределенности, второе — на защиту финансовой устойчивости, платежеспособности, ликвидности и интересов собственников. Однако современная практика корпоративного управления показывает, что раздельное существование этих контуров снижает эффективность управленческих решений, создает дублирование функций и ослабляет механизм раннего предупреждения кризисов. Цель статьи состоит в обосновании теоретических и прикладных основ интеграции риск-менеджмента и финансовой безопасности в систему корпоративного управления, а также в раскрытии организационно-методических механизмов такой интеграции. В работе показано, что интегрированная модель позволяет сформировать единый контур идентификации угроз, оценки уязвимостей, мониторинга финансовых индикаторов и реализации корректирующих воздействий. Методологическую основу исследования составили системный и процессный подходы, сравнительный анализ, логическое моделирование и обобщение научных публикаций по вопросам риск-менеджмента, корпоративного управления и финансовой безопасности.

Научная и практическая актуальность темы определяется тем, что сегодня финансовая устойчивость организации все меньше зависит только от бухгалтерских показателей и все больше — от качества системы управления неопределенностью. Сильная корпоративная модель требует, чтобы риск-менеджмент не ограничивался формальным реестром рисков, а был встроен в стратегическое планирование, бюджетирование, инвестиционные решения, внутренний аудит, комплаенс и контроль финансовой дисциплины. Аналогично финансовая безопасность не должна рассматриваться исключительно как функция охраны активов или предотвращения мошенничества. Она должна включать превентивную аналитику, сценарное моделирование, стресс-тестирование и мониторинг критических факторов устойчивости.

Цель настоящей статьи — обосновать концептуальные подходы к интеграции риск-менеджмента и финансовой безопасности в систему

корпоративного управления и предложить логическую модель их согласованного функционирования. Для достижения цели поставлены следующие задачи: раскрыть теоретические основы риск-ориентированного корпоративного управления; определить сущность финансовой безопасности компании как объекта управленческого воздействия; показать точки пересечения и взаимного усиления этих двух подсистем; сформулировать принципы и этапы интеграции; рассмотреть организационные и цифровые инструменты реализации интегрированного подхода.

Материалы и методы

Методологической базой исследования выступили системный, институциональный и процессный подходы. Системный подход позволил рассматривать корпоративное управление как совокупность взаимосвязанных элементов, включающих стратегию, структуру, внутренний контроль, риск-менеджмент, финансовую политику и информационную инфраструктуру. В рамках институционального подхода анализировалось влияние формальных и неформальных правил, стандартов и регуляторных требований на организацию системы управления рисками и финансовой безопасностью. Процессный подход использовался для описания последовательности действий от идентификации рисков до принятия управленческих решений и оценки их эффективности. В качестве методов исследования применялись сравнительный анализ научных публикаций, обобщение, классификация, логическое моделирование и элементы контент-анализа. Сравнительный анализ позволил сопоставить трактовки риск-менеджмента и финансовой безопасности в отечественной и зарубежной литературе. Обобщение использовалось для выделения устойчивых признаков интегрированных моделей управления. Логическое моделирование было направлено на построение концептуальной схемы взаимодействия корпоративного управления, риск-менеджмента, внутреннего контроля и финансовой безопасности. Контент-аналитический подход позволил систематизировать наиболее часто упоминаемые угрозы, индикаторы и управленческие инструменты.

Теоретические основы интеграции

Риск-менеджмент в современном корпоративном управлении следует понимать не как вспомогательную функцию, а как один из механизмов стратегической координации. Его задача заключается в выявлении, оценке, приоритизации и контроле рисков, способных повлиять на достижение целей организации. В корпоративной среде риск-менеджмент охватывает финансовые, операционные, рыночные, кредитные, правовые, репутационные, цифровые и стратегические риски. При этом современная литература указывает на устойчивый переход к комплексному риск-менеджменту, включающему стратегический и оперативный уровни управления, а также более тесную связку с внутренним контролем и аудитом. Финансовая безопасность, в свою очередь, представляет собой состояние защищенности

финансовых интересов компании, ее устойчивости к внешним и внутренним угрозам, способности сохранять платежеспособность, ликвидность, прибыльность и доступ к финансовым ресурсам. В отличие от узкого представления, ограниченного охраной активов, финансовая безопасность включает контроль за структурой капитала, устойчивостью денежного потока, качеством дебиторской и кредиторской задолженности, соблюдением финансовой дисциплины, защитой от мошенничества и манипуляций, а также способностью компании адаптироваться к изменению финансовой среды.

Интеграция этих направлений обусловлена тем, что большинство угроз финансовой безопасности имеют риск-природу. Например, валютные колебания трансформируются в риск снижения маржи; кредитный дефолт контрагента — в риск потери ликвидности; сбой в информационной системе — в риск кассовых разрывов и несанкционированных операций; рост долговой нагрузки — в риск потери финансовой устойчивости. Следовательно, финансовая безопасность должна рассматриваться как результат качественного риск-менеджмента, а риск-менеджмент — как инструмент обеспечения финансовой безопасности.

Интеграция управления рисками и финансовой безопасности в системе корпоративного управления



Источник: Результаты опроса (2024 г.) | n = 1 000 респондентов

Место в корпоративном управлении

Корпоративное управление задает правила распределения полномочий, ответственности и контроля между собственниками, советом директоров, исполнительным руководством и контрольными подразделениями. В такой системе

риск-менеджмент и финансовая безопасность должны быть встроены в архитектуру принятия решений, а не существовать изолированно. Практика показывает, что наиболее эффективные компании используют многоуровневую модель, где совет директоров определяет риск-аппетит и стратегические пределы, исполнительный менеджмент внедряет процедуры управления, а специализированные службы мониторят соблюдение лимитов и отклонений. Интеграция в корпоративное управление предполагает, что риск-менеджмент связывается со стратегией через цели, показатели и сценарии, а финансовая безопасность — через бюджетирование, контроль ликвидности, управление капиталом, казначейскую функцию и антифрод-механизмы. В этой связи полезным является подход, в котором риск-потенциал и экономический потенциал компании оцениваются совместно, как единый контур влияния на стратегические цели. Подобные идеи отражены в работах о BSC-ориентированной интеграции риск-менеджмента, где подчеркивается необходимость увязки рисков с ключевыми показателями эффективности.

Таким образом, корпоративное управление становится платформой, в которой риск-менеджмент и финансовая безопасность соединяются через общие информационные потоки, единые процедуры оценки и согласованные решения. Это особенно важно для крупных и диверсифицированных корпораций, где локальные риски отдельных бизнес-единиц быстро превращаются в системные угрозы всей группе.

Практическая значимость

Практическая ценность интегрированного подхода состоит в повышении качества управленческих решений, сокращении времени реакции на кризисные сигналы и снижении вероятности финансовых потерь.

Интеграция позволяет избежать дублирования функций между подразделениями, повысить прозрачность рисков и укрепить контроль над ресурсами. Кроме того, она обеспечивает согласование между стратегическими приоритетами и финансовыми ограничениями, что особенно важно в периоды нестабильности. С практической точки зрения интегрированная система дает несколько эффектов. Во-первых, она повышает точность прогнозов, поскольку использует не только историческую финансовую отчетность, но и риск-индикаторы. Во-вторых, она улучшает качество бюджетирования, так как сценарное планирование учитывает вероятностные последствия неблагоприятных событий. В-третьих, она усиливает внутренний контроль, поскольку контрольные процедуры начинают фокусироваться не только на фактах нарушений, но и на ранних сигналах их возникновения. В-четвертых, она повышает доверие инвесторов и кредиторов, которые получают более убедительное подтверждение устойчивости компании.

Модель интеграции

Интегрированную систему риск-менеджмента и финансовой безопасности можно представить в виде четырех взаимосвязанных блоков.

Первый блок — идентификация угроз. На этом этапе собирается информация о внешних и внутренних факторах, способных нарушить финансовую устойчивость: макроэкономические колебания, изменения в налоговом и валютном регулировании, кредитные риски, операционные сбои, киберугрозы, недобросовестные действия сотрудников и контрагентов. Второй блок — оценка и приоритизация. Здесь используются качественные и количественные методы: экспертные оценки, матрицы вероятности и последствий, анализ чувствительности, стресс-тесты, сценарное моделирование, коэффициентный анализ ликвидности и устойчивости, а также мониторинг отклонений от нормативов. Третий блок — реагирование и защита. На этом этапе формируются меры по снижению риска: страхование, диверсификация, хеджирование, лимитирование, резервирование, контроль доступа к финансовым ресурсам, разделение полномочий, усиление комплаенс-процедур и внедрение антифрод-систем. Четвертый блок — мониторинг и обратная связь. В него входят регулярный анализ KPI и KRI, отчетность для совета директоров, проверка эффективности мер, корректировка риск-аппетита и обновление политик финансовой безопасности. В центре этой модели находится информационно-аналитическая система, обеспечивающая синхронизацию данных из бухгалтерии, казначейства, закупок, продаж, внутреннего аудита и ИТ-инфраструктуры. Именно на уровне данных формируется единое понимание угроз и возможностей.

Логика интеграции

Обсуждая интеграцию риск-менеджмента и финансовой безопасности, следует подчеркнуть, что речь идет не о простом объединении двух служб или пересечении их функций. Гораздо важнее создание единой управленческой логики, в которой финансовая безопасность рассматривается как целевой результат, а риск-менеджмент — как механизм его достижения. Это означает, что финансовая безопасность становится не только объектом защиты, но и критериями качества управления. С точки зрения теории управления интеграция снижает транзакционные издержки, возникающие из-за информационной асимметрии и организационной разобщенности. Если один блок компании фиксирует риск падения ликвидности, а другой — только через некоторое время видит кассовый разрыв в отчетности, то компания теряет ценное время для реакции. Единый контур позволяет обнаруживать риск на более ранней стадии и действовать превентивно. Именно поэтому исследователи подчеркивают переход к автоматизации управления рисками, использованию больших данных и искусственного интеллекта как способу расширения инструментария корпоративного риск-менеджмента.

Также важно отметить, что современная модель корпоративного управления требует прозрачности и учета интересов стейкхолдеров. В публикациях по теме места риска в корпоративном управлении подчеркивается значение внутреннего контроля, бюджетирования, стратегической увязки и системности риск-ориентированного подхода. Это означает, что финансовая безопасность должна

оцениваться не только по внутренним нормативам, но и по способности компании сохранять доверие со стороны инвесторов, банков, партнеров и государства.

Барьеры внедрения

Несмотря на очевидные преимущества, интеграция риск-менеджмента и финансовой безопасности сталкивается с рядом барьеров. Первый барьер — организационная разобщенность. Во многих компаниях риск-менеджмент, финансовый контроль, служба безопасности, комплаенс и внутренний аудит подчиняются разным вертикалям и используют разные классификаторы рисков. Это мешает формированию единой картины. Второй барьер — дефицит качественных данных. Для полноценной интеграции нужны не только бухгалтерские показатели, но и оперативные данные о платежах, договорах, инцидентах, поведении контрагентов, киберсобытиях и отклонениях процессов. При слабой цифровой зрелости компании эти данные либо отсутствуют, либо собираются с задержкой.

Третий барьер — методологическая несогласованность. Риск-менеджеры часто используют вероятностные и сценарные модели, в то время как специалисты по финансовой безопасности ориентируются на нормативы, лимиты и контрольные пороги. Без общего методологического языка эти подходы трудно объединить. Четвертый барьер — сопротивление персонала. Интеграция часто воспринимается как усиление контроля и рост административной нагрузки. Поэтому внедрение требует не только регламентов, но и разъяснительной работы, демонстрации полезности системы и включения показателей безопасности в мотивацию руководителей.

Цифровые инструменты

Цифровая трансформация становится ключевым условием интеграции. Современные аналитические платформы позволяют объединять данные финансового учета, ERP-систем, банковских операций, закупок, CRM, логистики и систем внутреннего контроля. На этой основе строятся дашборды риск-индикаторов, модели раннего предупреждения, автоматические уведомления о нарушениях лимитов и инструменты анализа аномалий.

Особенно перспективны технологии машинного обучения для выявления подозрительных транзакций, прогнозирования кассовых разрывов и оценки вероятности дефолта контрагентов. Кроме того, цифровые решения поддерживают непрерывность мониторинга, что особенно важно в условиях высокой скорости финансовых потоков. Важно, однако, что цифровизация не отменяет необходимости управленческой интерпретации. Алгоритмы выявляют отклонения, но окончательное решение должно приниматься на уровне корпоративного управления с учетом стратегии и риск-аппетита.

Связь со стратегией

Интеграция риск-менеджмента и финансовой безопасности особенно значима на стратегическом уровне. Если компания формирует стратегию без учета рисков и

ограничений финансовой безопасности, она может принять чрезмерно агрессивные решения, ведущие к потере устойчивости. Напротив, если финансовая безопасность понимается узко и консервативно, компания может упустить возможности роста. Следовательно, задача управления состоит в поиске баланса между развитием и защитой. С этой точки зрения полезно использовать систему сбалансированных показателей, в которую включаются не только финансовые и клиентские метрики, но и показатели устойчивости, качества внутреннего контроля, скорости реакции на риски и уровня защищенности активов. Подобная интеграция соответствует идее риск-ориентированного управления, при котором риск рассматривается как фактор достижения стратегических целей, а не как внешнее

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что интеграция риск-менеджмента и финансовой безопасности в систему корпоративного управления является необходимым условием устойчивости современной компании. В условиях возрастания внешней неопределенности, цифровых угроз и финансовой нестабильности разрозненные контрольные механизмы оказываются недостаточными. Компании требуется единый управленческий контур, который объединяет идентификацию рисков, оценку уязвимостей, мониторинг финансовых индикаторов, принятие решений и контроль исполнения. Теоретический анализ показал, что риск-менеджмент и финансовая безопасность имеют общую цель — защиту устойчивости и стоимости компании, но различаются по акцентам и инструментам. Их интеграция позволяет устранить информационные разрывы, повысить качество прогнозирования, укрепить внутренний контроль и обеспечить согласование стратегии с ограничениями финансовой устойчивости. Практически это достигается через построение многоуровневой модели, включающей стратегический уровень, операционный уровень и цифровую аналитическую платформу.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

- 1) *Интегрированный риск-менеджмент: инновационные модели и подходы* (2026) available at: <https://1economic.ru/lib/35000>.
- 2) *Место риска в системе корпоративного управления* (2024) available at: https://s-lib.com/issues/eiu_2024_12_v12_a21/.
- 3) *Интеграция риск-менеджмента в систему управления компанией на основе BSC* (n.d.) available at: <https://www.cfin.ru/management/controllers/bsc/BCR.shtml>.
- 4) *Роль риск-менеджмента в обеспечении ...* (n.d.) available at: <https://journals.vsu.ru/meps/ru/article/download/13440/13461/21780>.
- 5) *Актуальные вопросы оценки эффективности ...* (n.d.) available at: <https://publications.hse.ru/pubs/share/folder/m0lj1er4zo/175936493.pdf>.

30-Iyun, 2026-yil

6) *Интегрированной модели управления финансовыми рисками в ...* (n.d.) available at: <https://inlibrary.ru/index.php/msrij/article/download/143/136>.

7) *Управление рисками* (n.d.) available at: <https://e-univers.ru/upload/iblock/a52/3wdnxze1swhzy6z9jhgu0eg7qr9kt2mb.pdf>.

8) *УПРАВЛЕНИЕ ФИНАНСОВЫМИ РИСКАМИ* (n.d.) available at: <https://lib.ulstu.ru/venec/2021/12.pdf>.

9) *Корпоративное управление рисками: система рисков, управление угрозами, оценка уязвимостей* (2026) available at: <https://orion-solutions.ru/blog/bezopasnost/tpost/r95j8hs191-korporativnoe-upravlenie-riskami-sistema>.