

УДК 331

DOI 10.26118/8414.2025.57.61.031

Карапетян Степан Артурович  
Московская международная академия

## Модели и принципы построения системы финансового контроля в розничной торговле: от регламентов к риск-ориентированному подходу

**Аннотация.** Статья обосновывает переход от регламентно-центричной к риск-ориентированной модели финансового контроля в розничной торговле как условие устойчивости результатов в среде высокой волатильности спроса и издержек. Показано, что традиционная фокусировка на соблюдении процедур и закрытии периодов недостаточна для своевременного управления маржей и оборотным капиталом при низкой маржинальности и распределённой операционной структуре розницы. Предложена целостная архитектура риск-ориентированного контроля, включающая: принципы соразмерности, целостности, достоверности данных, трассируемости, независимости и непрерывного улучшения; три подсистемы (нормативно-методическую, информационно-аналитическую и организационную с тремя линиями защиты); карта ключевых рисков (выручка и скидки; запасы и потери; закупки и расчёты с поставщиками; платёжная инфраструктура и возвраты; мастер-данные и первичные документы). Операционализация подхода обеспечивается набором индикаторов раннего обнаружения, регламентом проверок, сценарным анализом чувствительности маржи и дисциплиной «замыкания петли». Особое вниманиеделено качеству данных и согласованности управленческого и бухгалтерского учёта как критическим факторам корректности показателей и решений.

**Ключевые слова:** финансовый контроль, розничная торговля, риск-ориентированный подход, внутренняя контрольная среда, маржинальность, карта рисков.

Karapetyan Stepan Arturovich  
Moscow International Academy

## Models and principles of building a financial control system in retail trade: from regulations to a risk-oriented approach

**Annotation.** The article substantiates the transition from a regulatory-centric to a risk-oriented model of financial control in retail as a condition for the sustainability of results in an environment of high volatility of demand and costs. It is shown that the traditional focus on compliance with procedures and closing periods is insufficient for timely management of margins and working capital in a low-margin and distributed retail operating structure. A holistic risk-based control architecture has been proposed, which includes the principles of proportionality, integrity, data reliability, traceability, independence, and continuous improvement; three subsystems (normative and methodological, information and analytical, and organizational with three lines of defense); and a map of key risks (revenue and discounts; inventory and losses; procurement and supplier payments; payment infrastructure and refunds; master data and primary documents). The operationalization of the approach is provided by a set of early detection indicators, a verification procedure, a scenario analysis of margin sensitivity, and a "loop closure" discipline. Special attention is paid to the quality of data and the consistency of management and accounting as critical factors in the correctness of indicators and decisions.

**Keywords:** financial control, retail trade, risk-based approach, internal control environment, profitability, risk map.

В современных условиях повышенной волатильности спроса и издержек финансовый контроль в розничной торговле выступает ключевым механизмом обеспечения устойчивости и предсказуемости результатов. Его значимость обусловлена сочетанием высоких оборотов, низкой маржинальности и распределённой операционной структуры, где множество локальных решений влияет на агрегированный финансовый результат.

В научной традиции финансовый контроль рассматривается как совокупность процедур планирования, мониторинга и корректирующих воздействий, направленных на достижение целевых показателей эффективности при допустимом уровне риска. Такой подход соответствует системной логике внутреннего контроля, изложенной в работах российских авторов, акцентирующих связь контроля с качеством регламентации процессов, полнотой данных управленческого учёта и дисциплиной исполнения [1, 2].

В зарубежных исследованиях подчёркивается роль контрольной среды и независимых функций в снижении вероятности ошибок и искажений: единообразие процедур и проверяемость информации рассматриваются как условия сопоставимости показателей и надёжности отчётности [3, 4].

Содержательная функция финансового контроля в рознице проявляется в двух взаимосвязанных плоскостях. Во первых, это обеспечение непрерывности денежных потоков: контроль кассовых разрывов, календаря платежей и лимитов по обязательствам позволяет поддерживать оборотный цикл и предотвращать накопление дефицита ликвидности. Во вторых, это управление источниками вариативности финансового результата, что отражается в отклонениях по закупочным ценам, скидочной политике, потерям и возвратам, а также по формированию основных расходов по логистическим расходам, где своевременное выявление аномалий снижает вероятность системных потерь. Российские исследования демонстрируют, что сочетание регламентированных процедур и аналитических индикаторов отклонений повышает прозрачность формирования себестоимости и маржи по ассортименту и каналам сбыта [5].

Зарубежные авторы указывают на необходимость увязки контрольных процедур с картой бизнес процессов и иерархией центров ответственности, что обеспечивает трассируемость решений и воспроизводимость результатов во времени [6, 7].

Отдельного внимания требует аспект достоверности данных, поскольку эффективность финансового контроля прямо зависит от качества первичных документов и мастер данных. Консистентность идентификаторов номенклатуры, корректность настройки цен и скидок, полнота отражения операций в информационных системах формируют основу для корректной калькуляции себестоимости и расчёта маржинальности. Эмпирические наблюдения показывают, что ошибки в классификации товаров и несогласованность справочников приводят к систематическим искажениям показателей и ошибочным управленческим решениям [5, 7].

Следовательно, контроль данных должен рассматриваться как неотъемлемая составляющая финансового контроля, а не вспомогательная функция.

Рассмотрим эволюцию моделей финансового контроля: от регламентно-центричного к риск-ориентированному подходу. Регламентно-центричная модель исторически формировалась вокруг обеспечительных задач: соблюдение кассовой дисциплины, корректность первичных документов, своевременное закрытие периодов, соблюдение налоговых требований. Её сильная сторона — формализованность и повторяемость процедур; слабая — ограниченная чувствительность к источникам финансовых рисков, которые проявляются между формальными контрольными точками. В условиях растущей омниканальности, динамического ценообразования и усложнения цепей поставок такие «разрывы» приводят к накоплению скрытых отклонений и запаздыванию управленческих реакций.

Риск-ориентированная модель, предложенная в профессиональных и научных работах как логическое развитие системы внутреннего контроля, смешает фокус с контроля соблюдения к управлению вероятностями и последствиями финансовых инцидентов [3, 6].

Её отличительные признаки: систематическая идентификация областей концентрации финансовых эффектов (выручка, маржа, оборотный капитал), ранжирование процессов по уровню риска, установление пороговых значений индикаторов и сценарное тестирование устойчивости ключевых показателей. В отечественной литературе такой разворот описывается через интеграцию регламентов с картами процессов, центрами ответственности и внутренним аудитом, а также через формирование единого информационного поля для управлеченческих решений [8].

Эволюция модели не означает отказа от регламентов, напротив, регламенты трансформируются из статичных описаний операций в «керны» управляемых циклов, где предусмотрены механизмы переоценки рисков, обновления контрольных мероприятий и настройки глубины процедур по принципу соразмерности масштабу и профилю деятельности.

Рассмотрим принципы построения риск-ориентированной системы финансового контроля:

1. Принцип соразмерности. Глубина и частота процедур контроля определяются концентрацией финансовых эффектов и вероятностью инцидентов. Для высокооборотных и низкомаржинальных товарных групп контроль должен быть более частым и детализированным, чем для стабильных сегментов. Соразмерность трактуется как инженерная настройка, а не упрощение содержания процедур [6, 7].

2. Принцип целостности. Контрольные мероприятия охватывают полный цикл формирования финансового результата: от закупки и логистики до продажи и постпродажных операций (возвраты, претензии, списания). Внутренние политики ценообразования, скидок и бонусов увязываются с бюджетами и системой стимулов, исключая поведенческие искажения [9].

3. Принцип достоверности данных. Качество первичных документов и мастер-данных (справочники номенклатуры, контрагентов, условий поставок, скидок) рассматривается как объект самостоятельного контроля, поскольку ошибки в данных систематически искажают показатели маржинальности и оборотного капитала [7].

4. Принцип трассируемости. Каждое отклонение должно иметь прослеживаемую связь с первопричиной и принятым корректирующим действием. Это обеспечивает воспроизводимость решений и повышает дисциплину исполнения [4].

5. Принцип независимости оценки. Роли «первая линия» (процессы), «вторая линия» (риск-менеджмент и методология контроля) и «третья линия» (внутренний аудит) разграничиваются, что повышает объективность выводов и снижает риск конфликта интересов [6, 8, 9].

6. Принцип непрерывного улучшения. Результаты мониторинга и аудита используются для регулярной калибровки индикаторов, обновления регламентов и обучения персонала, формируя замкнутый цикл совершенствования [4].

Рассмотренные принципы задают требования к тому, как должна быть устроена система, следовательно необходимо понять как эти принципы материализуются в архитектуре: в регламентах и матрицах ответственности (нормативно-методическая подсистема), в метриках и дашбордах с однозначной методикой расчета (информационно-аналитическая), и в трех линиях защиты (организационная):

1. Нормативно-методическая подсистема. Она включает: политику финансового контроля; регламенты по ключевым процессам; матрицу распределения полномочий и ответственности; стандарты формирования и верификации данных. В рознице целесообразно закреплять в регламентах не только последовательность действий, но и взаимосвязи с индикаторами риска, пороговыми значениями и процедурами эскалации. Такая методическая интеграция обеспечивает прозрачность ожиданий и единообразие практик на распределённой сети магазинов [10].

2. Информационно-аналитическая подсистема. Её ядро — сводные отчёты и дашборды финансового контроля, в которых представляются ключевые метрики: выручка,

валовая маржа, оборачиваемость запасов, потери, доля возвратов, скидочная нагрузка, отклонения закупочных цен, сроки и полнота расчётов с поставщиками и операторами платёжной инфраструктуры. Важное требование — однозначность определений показателей и документированная логика их расчёта, что обеспечивает сопоставимость анализа во времени и между подразделениями [7, 9, 10]. Для раннего обнаружения отклонений применяются индикаторы-триггеры: резкие отклонения маржи по SKU, аномалии в доле списаний, превышение целевых долей скидок в выручке, рост «старых» остатков. В отдельных областях целесообразно применять простые статистические тесты на стабильность рядов и выбросы, а также сценарные расчёты для чувствительности маржи к изменениям закупочных цен и скидок.

3. Организационная подсистема и линии защиты. Распределение ролей строится по трём линиям защиты. Первая линия — владельцы процессов (закупки, ценообразование, логистика, магазины), которые несут ответственность за первичные контрольные процедуры и качество данных. Вторая линия — методологический центр и функция риск-менеджмента, формирующие политику контроля, поддерживающие индикаторы, пороги и процедуры эскалации, а также обеспечивающие независимую оценку полноты и эффективности контрольных мероприятий. Третья линия — внутренний аудит, оценивающий адекватность системы в целом и достоверность отчётности по результатам контроля [7, 9, 10]. Чёткая матрица ответственности предупреждает «размытие» функций и снижает вероятность системных сбоев.

Определив «каркас» системы и ее роли, наполним его предметом контроля, раскрывая содержание риск-ориентированного подхода через карту рисков финансового контроля в рознице, ранжированную по влиянию на финансовый результат:

1. Риски учёта выручки и скидок. Ошибочное признание выручки, неверное отражение скидок и промо-активностей, несоответствие политике ценообразования. Последствия: искажение маржи, налоговые риски, нарушения договорных условий. Контроль: сверки выручки с первичными документами и кассовыми данными, подтверждение скидочных условий, тесты на соблюдение ценовых регламентов [7].

2. Риски запасов и потерь. Неполная инвентаризация, неверная классификация списаний, просрочка и порча, «усушка-утруска». Последствия: завышение активов, скрытое снижение маржи, увеличение затрат хранения. Контроль: регламент инвентаризаций, аналитика оборачиваемости, пороговые индикаторы потерь, анализ причинно-следственных связей по списаниям [10].

3. Риски закупок и расчётов с поставщиками. Несогласованность условий поставок, ошибки в ценах, расхождения в бонусах и ретро-условиях, несвоевременные платежи. Контроль: трёхсторонние сверки «заказ — поставка — счёт», контроль соответствия цен прайс-листам и договорам, подтверждение бонусных соглашений, календарь обязательств [6].

4. Риски платёжной инфраструктуры и возвратов. Ошибки эквайринга, задержки перечислений, необоснованные возвраты, злоупотребления. Контроль: сверка транзакций с отчётами операторов, лимиты на возвраты и контроль аномальных паттернов, документирование причин возвратов [6].

5. Риски мастер-данных и первичных документов. Дубли и ошибки в справочниках номенклатуры и контрагентов, неверные настройки НДС, неполные документы. Контроль: процедуры допуска изменений в справочники, регулярные проверки консистентности, ответственность за качество данных на первой линии [10].

Отметим, что карта рисков служит базой для распределения ресурсов контроля, настройки частоты процедур и определения глубины выборок. Принцип соразмерности предполагает, что на «узких местах» контроль проводится чаще и глубже, а на стабильных участках — поддерживается базовый уровень с периодической переоценкой. Карта рисков превращается в конкретные инструменты и действия, операционализируя риски через индикаторы раннего обнаружения, процедуры проверок, сценарный анализ и «замыкание

петли» — то есть фактические механизмы мониторинга и реагирования, так как переход к риск-ориентированному контролю предполагает дополнение регламентов набором измеримых индикаторов и процедур сценарного анализа:

1. Индикаторы раннего обнаружения. Для выручки и маржи — индикаторы «сдвига микса» ассортимента, доля скидок в выручке, отклонение фактической маржи от плановой по товарным группам и магазинам. Для запасов — коэффициент устаревания, доля неходовых остатков, уровень потерь. Для расчётов — доля просроченных обязательств, расхождения с отчётами поставщиков. Пороговые значения задаются методологически и подлежат калибровке по историческим данным [4].

2. Процедуры проверок. Регулярные сверки «первичные документы — бухгалтерский учёт — управленческая отчётность», тесты на соблюдение ценовых и скидочных политик, выборочные проверки корректности классификации списаний, подтверждение ретро-бонусов. При приоритизации проверок учитывается риск-профиль товарной группы и магазина.

3. Сценарный анализ. Оценка чувствительности маржи к изменению закупочных цен, скидочной нагрузки, потерь и логистических расходов. На практике используются сценарии «базовый», «стресс» и «улучшенный», что позволяет заранее определить триггеры корректирующих действий: пересмотр цен, изменение ассортимента, корректировка промо-активностей, меры по снижению потерь. Такой подход рекомендован профессиональными объединениями как элемент зрелой системы контроля [4].

4. «Замыкание петли». Для каждого существенного отклонения фиксируется первопричина, ответственный за корректирующее действие, срок и метрика результативности. Результаты включаются в отчётность контрольных комитетов и используются для обновления порогов индикаторов. Это обеспечивает воспроизводимость улучшений и институциональную память системы [9, 10].

Чтобы индикаторы, проверки и сценарии работали корректно, нужна надежная информационная основа, так как эффективность контроля напрямую зависит от качества данных. В рознице источники данных разнообразны: кассовые аппараты, системы управления складом, учётные системы, модули ценообразования, эквайринговые отчёты. Несогласованность справочников, ошибки сопоставления транзакций и неполнота первичных документов приводят к систематическим искажениям. В профессиональных руководствах подчёркивается необходимость внедрения процедур контроля данных как самостоятельного направления: разграничение прав на изменение справочников, ведение журналов изменений, регулярные проверки ссылочной целостности, верификация логики расчётов ключевых показателей [6]. Отечественные авторы рекомендуют строить систему управленческого учёта на принципах однозначности идентификаторов, прозрачности трансформаций и документированности методик, что упрощает аудит и снижает вероятность ошибок [8, 9, 10].

Особое значение имеет согласованность методик управленческого и бухгалтерского учёта: различия в моментах признания доходов и расходов, правилах распределения косвенных затрат и оценке запасов должны быть явно описаны, а возникающие расхождения — объяснимы и прогнозируемые. Такая согласованность повышает доверие к данным и снижает транзакционные издержки взаимодействия между финансовой службой, бизнес-подразделениями и внутренним аудитом.

Переход к риск-ориентированному подходу также требует организационных изменений. Во-первых, необходимо определить владельцев ключевых процессов и закрепить за ними ответственность за первичные контрольные процедуры и качество данных. Во-вторых, сформировать методологический центр, который поддерживает карту рисков, индикаторы и регламенты, а также организует обучение и консультирование первой линии. В-третьих, усилить роль внутреннего аудита как независимого оценщика эффективности системы и качества отчётности [6, 7, 9].

Успех трансформации зависит от культуры: сотрудники должны воспринимать контроль не как внешнее ограничение, а как средство достижения общих целей. Этого невозможно добиться без прозрачности критериев оценки, обратной связи и связки мотивации с качеством исполнения контрольных процедур. Практика показывает, что регулярные сессии разбора причин отклонений и демонстрация эффекта корректирующих действий формируют устойчивую поддержку изменений на уровне магазинов и функциональных подразделений.

После организационного запуска требуется измерять, насколько система реально эффективна и зрелая. Для оценки зрелости системы финансового контроля применяются качественные и количественные критерии. К качественным относят: полноту охвата контрольными мероприятиями ключевых процессов, наличие и актуальность карты рисков, документированность методик расчёта показателей, независимость оценки, регулярность «замыкания петли». К количественным — снижение частоты и тяжести инцидентов (ошибок учёта, потерь, расхождений с поставщиками), сокращение времени закрытия периода, повышение точности бюджетных прогнозов, улучшение показателей обработываемости и маржи. Международные руководства рекомендуют проводить периодические самооценки и независимые проверки с последующим планом улучшений [6, 7]. Отечественные работы подчёркивают важность сопоставления динамики ключевых показателей с изменениями в регламентах и практиках контроля, что позволяет выявлять причинно-следственные связи и корректировать приоритеты [9, 10].

Итоги оценки зрелости и результативности переводятся в план действий. Пошаговая логика внедрения выглядит следующим образом:

1. Диагностика текущего состояния. Оценка регламентов, данных, распределения ответственности, действующих показателей и процедур. Выявление разрывов между целями и практиками, картирование рисков.
2. Проектирование целевой модели. Определение принципов, ролей и ответственности, перечня и логики расчёта показателей, порогов, процедур мониторинга и эскалации, требований к данным.
3. Пилотирование на ограниченном наборе процессов и магазинов. Проверка работоспособности индикаторов, процедур и отчётности, уточнение порогов и ролей, настройка «замыкания петли».
4. Масштабирование и институционализация. Включение требований в регламенты и политики, обучение, привязка мотивации, регулярные отчётные циклы, независимая оценка внутренним аудитом.
5. Непрерывное совершенствование. Периодическая калибровка показателей на основе фактических данных, обновление карты рисков, пересмотр регламентов с учётом изменений внешней и внутренней среды.

Опыт профессиональных сообществ показывает, что наибольший эффект достигается при последовательном следовании принципам соразмерности, целостности и независимости оценки, а также при осознанной работе с данными и культурой исполнения [6, 7].

Подводя итог, заключим, что розничная торговля предъявляет к системе финансового контроля требования высокой оперативности, точности и адаптивности. Регламентно-центричная модель, обеспечивая формальную соблюдаемость, недостаточна для устойчивого управления финансовыми результатами в условиях динамичной среды. Риск-ориентированный подход позволяет перераспределять внимание и ресурсы в зоны наибольшей концентрации финансовых эффектов, а также формировать управляемые контуры от выявления отклонений к корректирующим действиям и оценке их результативности. Теоретическая и практическая база такого подхода сформирована в международных и отечественных источниках, которые подчёркивают значимость контрольной среды, качества данных, независимости оценки и непрерывного совершенствования [6, 7, 9]. Практическая реализация требует чёткой архитектуры

регламентов, индикаторов и ролей, а также дисциплины «замыкания петли» и системной работы с мастер-данными. При соблюдении этих условий система финансового контроля становится не только инструментом соблюдения требований, но и источником устойчивого повышения маржинальности, управляемости оборотного капитала и снижения вероятности финансовых инцидентов.

### **Список источников**

1. Савицкая Г. В. Анализ финансово-хозяйственной деятельности: Учебник / Г. В. Савицкая. – 7-е издание, переработанное и дополненное. – Москва: ООО "Научно-издательский центр Инфра-М", 2025.
2. Финансовая система: цифровой вызов / О. И. Лаврушин, К. В. Криничанский, Б. Б. Рубцов [и др.]. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "КноРус", 2022.
3. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Внутренний контроль — интегрированная концепция (Framework). 2013. URL:<https://www.coso.org>
4. Basel Committee on Banking Supervision. Principles for effective risk data aggregation and risk reporting. 2014. URL:<https://www.bis.org/publ/bcbs239.htm>
5. Панова Г. С. Финансы в России и мире: концептуальные аспекты / Г. С. Панова, И. В. Ларионова // Финансы: теория и практика. – 2023. – Т. 27, № 3. – С. 105-114.
6. International Federation of Accountants. Evaluating and Improving Internal Control in Organizations. 2019. URL:<https://www.ifac.org>
7. European Federation of Accountants and Auditors for SMEs. Internal Control in SMEs. 2016. URL:<https://efaa.com>
8. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2008.
9. Суйц В. П. Комплексный анализ и аудит интегрированной отчетности по устойчивому развитию компаний / В. П. Суйц, А. Н. Хорин, А. Д. Шеремет. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью «Научно-издательский центр ИНФРА-М», 2020.
10. Шеремет А. Д. Финансовый анализ: Учебно-методическое пособие / А. Д. Шеремет, Е. А. Козельцева. – Москва: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова" (экономический факультет), 2020.

### **Сведения об авторе**

**Карапетян Степан Артурович**, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Россия

### **Information about the author**

**Karapetyan Stepan Arturovich**, PhD student at the Moscow International Academy, Moscow, Russia