

УДК 338

**ПОДСИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ПРИНОСЯЩЕЙ ДОХОД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ:
ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ****¹Л.А. Зимакова, ¹М.Ю. Стаценко, ²А.А. Пономарев**¹ Белгородский государственный национальный исследовательский университет, Белгород,
email: zimakova@bsuedu.ru² Белгородский университет кооперации, экономики и права, Белгород

Аннотация. Усиление требований к прозрачности и эффективности использования ресурсов, а также расширение платных услуг в госсекторе создают потребность в формировании новых подходов к внутреннему контролю. Приносящая доход деятельность носит двойственный характер, что порождает проблемы в оценке её эффективности и организации контроля. В данной статье выявлены и систематизированы проблемы действующей системы контроля, определен их характер: организационно-правовой, концептуальный, методологический; представлен результат сравнительного анализа ключевых видов контроля (комплаенс, контроллинг, внутрихозяйственный, финансовый), выделены их цели и характерные черты, сформулированы ограничения в их применении при проведении контроля приносящей доход деятельности, обоснована необходимость перехода от последующего контроля к превентивной модели и представлены рекомендации по созданию подсистемы внутреннего контроля приносящей доход деятельности в организациях государственного сектора. Предлагаемая подсистема призвана обеспечить предупреждение отклонений, управление рисками в реальном времени и достижение целей организации без ущерба для выполнения её основной функций.

Ключевые слова: внутренний контроль, государственный сектор, приносящая доход деятельность, эффективность, риски, комплаенс, контроллинг, финансовый контроль.

**INTERNAL CONTROL SUBSYSTEM FOR INCOME-GENERATING ACTIVITIES: CHALLENGES
AND DEVELOPMENT DIRECTIONS****¹L.A. Zimakova, ¹M.Yu. Statsenko, ²A.A. Ponomarev**¹ Belgorod State National Research University, Belgorod, email: zimakova@bsuedu.ru² Belgorod University of Cooperation, Economics and Law, Belgorod

Abstract. Strengthening requirements for transparency and efficiency in the use of resources, along with the expansion of fee-based services in the public sector, create a need for the development of new approaches to internal control. Income-generating activities have a dual nature, which gives rise to difficulties in assessing their effectiveness and in organizing control. This article identifies and systematizes the problems of the existing control system and determines their nature – organizational and legal, conceptual, and methodological. The results of a comparative analysis of key types of control (compliance, controlling, internal operational control, and financial control) are presented, their objectives and distinctive features are identified, and the limitations of their application in controlling income-generating activities are formulated. The necessity of shifting from ex post control to a preventive model is substantiated, and recommendations are provided for the creation of an internal control subsystem for income-generating activities in public sector organizations. The proposed subsystem is intended to ensure the prevention of deviations, real-time risk management, and the achievement of organizational objectives without compromising the performance of the organization's core functions.

Keywords: internal control, public sector, revenue-generating activities, efficiency, risks, compliance, controlling, financial control.

Дата поступления статьи в редакцию: 09.12.2025

Дата принятия статьи в печать: 15.01.2026

Введение

С каждым годом возрастают требования к прозрачности, подотчетности и эффективности использования финансовых средств и имущества в организациях государственного сектора. Использование цифровых технологий создает условия для интеграции финансового управления и контроля, оперативного отслеживания движения денежных средств, активов, признания расходов, тем самым минимизируются

риски совершения ошибок, мошенничества и злоупотреблений. Автоматизация процессов не только способствует созданию прозрачной среды, обеспечивающей эффективное управление всеми видами ресурсов, но и высвобождает время для решения глобальных и локальных социально-экономических проблем, а также выработки стратегии создания ценности. Достижение устойчивого и сбалансированного развития отдельных организаций государственного сектора во многом связано не только с финансированием из бюджетов различных уровней, но и с результатами приносящей доход деятельности. Сегодня наблюдается тенденция расширения направлений и видов услуг, оказываемых государственными организациями на платной основе, но задачи, решаемые ими, несколько отличаются от целей коммерческих организаций. С одной стороны, приносящая доход деятельность, может рассматриваться как коммерческая, так как предполагает взимание платы за оказание услуг, с другой стороны, ее первоочередная задача не получение прибыли, а оказание дополнительных социально значимых услуг в пределах уставной деятельности. В связи с чем появляется потребность в изменении подходов к оценке эффективности такой деятельности и организации контроля за ее осуществлением.

Цель исследования

Целью данного исследования является разработка рекомендаций по формированию подсистемы внутреннего контроля приносящей доход деятельности в организациях государственного сектора. В рамках достижения поставленной цели следует решить ряд задач: выделить специфические особенности приносящей доход деятельности, которые следует учитывать при разработке рекомендаций по ведению внутреннего контроля, определить проблем действующей системы контроля, провести сравнительный анализ различных видов контроля, осуществляемых в рассматриваемых организациях, обосновать необходимость интеграции элементов рассматриваемых видов контроля для создания подсистемы комплексного внутреннего контроля приносящей доход деятельности.

Материал и методы исследования

Для решения поставленных задач были использованы общепринятые научные методы познания. На предварительном этапе был проведен опрос, представителей экономических служб организаций государственного сектора, осуществлялось наблюдение за ведением приносящей доход деятельности. В ходе исследования изучены нормативные документы, проанализированы и обобщены мнения различных авторов на финансовый, внутрихозяйственный, финансовый и комплаенс контроль, проведено сравнение различных видов контроля. Анализ, синтез, абстрагирование и моделирование позволили выработать комплексные рекомендации.

Результаты исследования

Двойственный характер, сложности ведения и специфические особенности приносящей доход деятельности порождают целый комплекс вопросов, связанных с оценкой результатов, определением эффективности использования ресурсов, расчетом окупаемости и т.д., которые приводят к проблемам в организации внутреннего контроля. С одной стороны, деятельность, приносящая доход, должна быть ориентирована на получение прибыли, как в организациях коммерческого сектора, поэтому особую значимость приобретает контроль хозяйственных операций. С другой стороны, в соответствии с действующими нормами она должна быть результативной и эффективной, а внутренний контроль базироваться на правилах и стандартах финансового контроля.

Сравнивая систему внутреннего контроля организаций государственного и коммерческого сектора, следует выделить преимущества первых-это повышенная ответственность и прозрачность, обязательный мониторинг эффективности использования ресурсов, обеспечивающий грамотное, этическое и эффективное управление государственными активами и финансами, и достоинства вторых — грамотное управление рисками, способность выявлять потенциальные уязвимые места и принимать упреждающие меры для их устранения. При этом контролеры в организациях государственного сектора акцентируют внимание на управлении денежными потоками (финансами), а хозяйственные операции и результаты (как качественные, так и количественные) для них вторичны. Основываясь на этом критически важном аспекте, следует говорить о переходе от модели последующего контроля, основанного на мониторинге и анализе уже случившихся отклонений, к превентивной и процессно-ориентированной модели. Формируемая подсистема контроля, в первую очередь, должна быть нацелена на предупреждение отклонений и управление рисками в режиме реального времени, будучи встроенной непосредственно в бизнес-процессы приносящей доход деятельности, а не представляя собой отдельные процедуры контроля.

Peter Yao Lartey, Yusheng Kong, Fatoumata Binta Maci Bah, Rupa Jaladi Santosh & Isaac Akolgo Gumah в проведенных исследованиях пришли к выводу, что партнерство между организациями государственного и частного секторов в Китае привело к массовой приватизации государственных предприятий из-за несоблюдения требований и слабого контроля. В результате произошла переориентация целей в направлении первоочередного решения бизнес-задач [16]. На наш взгляд, российским организациям государственного сектора необходимо сохранить приоритет задач по созданию условий, обеспечивающих достижение социально важных и общественно значимых целей. Чтобы не повторить описанные проблемы, рассматривая вопросы создания подсистемы внутреннего контроля приносящей доход деятельности, необходимо фокусировать внимание на выполнение миссии организации.

Проведенный анализ нормативных актов, публикаций по данной тематике и практики ведения приносящей доход деятельности позволили выделить комплекс внешних и внутренних проблем действующей системы внутреннего контроля, которые были аккумулированы в три группы.

Первую группу проблем следует отнести к организационно-правовым. Это, прежде всего, многоуровневость контроля, что предполагает большое количество нормативных актов, регулирующих ведение контроля. В таблице 1 представлены органы, осуществляющие контроль за деятельностью организаций государственного сектора, требования которых необходимо выполнять.

Таблица 1

Характеристика многоуровневого внешнего контроля деятельности организаций государственного сектора

Уровни регулирования	Орган, осуществляющий внешний контроль	Направление проведения контроля	Объект контроля
Федеральный уровень	Счетная палата РФ	Контроль исполнения федерального бюджета, и управления государственной собственностью	Целевое и эффективное использование федеральных финансовых ресурсов, исполнение государственных программ
	Федеральная служба по финансовому мониторингу (Росфинмониторинг)	Контроль легализации (отмывания) доходов, полученных преступным путем, и финансирования терроризма	Операции с денежными средствами и иным имуществом, подлежащие обязательному контролю
	Федеральное казначейство	Финансовый контроль в пределах исполнения бюджета, контроль соблюдения бюджетного законодательства	Бюджетные обязательства, платежные документы, целевое расходование средств
	Центральный банк РФ	Валютный контроль, контроль за проведением расчетов, надзор за соблюдением законодательства	Валютные и денежные операции
	Федеральная налоговая служба	Налоговый контроль, контроль за правильностью исчисления, полнотой и своевременностью уплаты налогов и сборов	Налоговые декларации, расчеты правильности применения льгот, обоснованность расходов
Региональный уровень	Контрольно-счетные органы субъектов РФ	Контроль исполнения регионального бюджета, аудит эффективности использования бюджетных средств и собственности субъекта	Исполнение бюджета субъекта РФ, региональные целевые программы
Муниципальный уровень	Контрольно-счетные органы муниципальных образований	Контроль исполнения местного бюджета, аудит эффективности использования муниципальных средств и имущества	Исполнение местного бюджета, муниципальные программы
Специальный вид контроля	Счетная палата РФ	Аудит эффективности	Процесс управления финансами и процесс использования финансов
Контроль, связанный с приносящей доход деятельностью	Налоговые органы, банковские структуры	Налоговый контроль; банковский контроль в рамках противодействия отмыванию доходов	Доходы и расходы от приносящей доход деятельности, финансовые потоки, операции по расчетным счетам

Следующие проблемы были выделены Ю. В. Быковской – это проблемы дублирования функций и нескоординированность действий контролирующих органов, а также неразвитость механизма взаимодействия органов государственной власти по вопросам проведения финансового контроля [4].

На наш взгляд, данную группу следует дополнить проблемами, связанными именно с приносящей доход деятельностью:

- недостаточная развитость организационной структуры внутреннего контроля приносящей доход деятельности,
- отсутствие взаимодействий между службами внешнего и внутреннего контроля приносящей доход деятельности.

Вторая группа носит концептуальный характер и включает:

- отсутствие единой общепринятой концепции проведения внутреннего контроля,
- неоднозначность и неточность используемых понятий эффективное и результативное использование имущества и средств,
- недостаточно высокий уровень качества проверки результатов,
- небольшой опыт осуществления коммерческой деятельности у сотрудников организаций государственного сектора.

Третья группа определяется проблемами методологического характера:

- отсутствие четких однозначных подходов и принципов осуществления внутреннего контроля приносящей доход деятельности,
- сложность адаптации современных методов управления коммерческой организацией для достижения целей государственного сектора,
- отсутствие методик оценки рисков для организаций государственного сектора,
- необходимость внедрения основных принципов комплаенс -контроля, как составляющей анти-коррупционной политики государства,
- необходимость использования современных цифровых технологий.

Операции, проводимые организациями государственного сектора, подвергаются также как и коммерческие организации различным видам рисков, но их финансовая ответственность выше, так как они подотчетны большому количеству заинтересованных сторон. Для организаций данного вида приоритетным является финансовый контроль.

Организации государственного сектора, с одной стороны, получают финансирование из бюджета и (или) распоряжаются государственным имуществом, с другой стороны, при осуществлении приносящей доход деятельности получают денежные средства от получателей услуг, для оказания бесплатных и платных услуг они могут использовать имущество, приобретенное за счет разных источников финансирования. Поэтому, необходимо сделать акцент не просто на обеспечении сохранности имущества и результативности деятельности, но и на бережливой эксплуатации активов и целевом освоении финансов, а также соблюдении законодательства, регулирующего, в том числе, коммерческую деятельность и уплату налогов.

По мнению отечественных и зарубежных исследователей внутренний финансовый контроль требует формирования четкой стратегии организации, а также разработки внутренних организованных процедур, обеспечивающих защиту собственности, надежность и устойчивость экономического субъекта, посредством снижения всевозможных рисков, повышение операционной эффективности и соблюдение внутренней политики управления [6]. Взяв за основу данную позицию, проведем сравнительный анализ различных видов контроля, характерных для организаций государственного сектора, и на этой основе разработаем рекомендации по созданию подсистемы внутреннего контроля приносящей доход деятельности.

Анализ литературы показал, что финансовый контроль авторы рассматривают с различных точек зрения: во-первых, во взаимосвязи с нормативным регулированием, во-вторых, исходя из решаемых задач, в-третьих, на основе используемых инструментов и методов.

Баранова Ю.К. описывает финансовый контроль исходя из двух составляющих: первая — контроль как функция управления, вторая — финансовый как вид деятельности или самостоятельная сфера [3].

Волков А. Ю., Волков М. А. финансовый контроль определяют как функцию органов государственной власти и субъектов предпринимательской деятельности по проверке формирования, распределения и использования денежных средств, а, опираясь на правовое регулирование, «финансовый контроль» и «государственный финансовый контроль» считают идентичными терминами [5]. Действительно термин финансовый контроль наиболее часто используется в контексте с органами государственной власти, а исходя из уровня распределения финансов меняется соотношение участников и органов контроля. Мы не согласны с таким сужением и считаем, что финансовый контроль также является обязательной составляющей коммерческих организаций, даже если финансовые взаимоотношения возникают

между субъектами бизнеса и никоим образом не связаны с государством. Расчеты по отдельным видам договоров, могут быть не связаны с расчетами за товары, услуги и не являться объектами налогообложения, но при этом они контролируются банками, экономическими субъектами, владельцами бизнеса. Поэтому характеризуя приносящую доход деятельность, необходимо вести контроль с учетом направлений движения денежных потоков.

Г.Ю. Стукалова исследует финансовый контроль с институциональной точки зрения, отмечает, что понятие финансовый контроль достаточно широкое и характерное для экономических отношений, имеющих денежную оценку. В качестве предмета она определила финансы субъектов, обеспечивающие деятельность на всех этапах воспроизводства и управления [5].

Государственный финансовый контроль осуществляется на основании разработанных стандартов в рамках унифицированной информационной контрольной среды, методика его проведения достаточно грамотно описана и реализована посредством применения строго определенных инструментов. Его основным объектом выступают финансы организации, а хозяйственные операции рассматриваются как векторы использования денежных средств и средство достижения поставленных целей [9]. Но при этом акцент сохраняется на использовании финансов в строго регламентированном порядке.

Организации государственного сектора, при оказании платных услуг, становятся равноправными участниками рыночных отношений, для которых свойственны различного рода риски. Как следствие хозяйственные операции, совершаемые данными субъектами, могут приводить к негативным финансовым последствиям. Таким образом, финансового контроля в классическом понимании «как контроля за соблюдением законности и целесообразности действий в области образования, распределения и использования государственных, муниципальных и иных денежных фондов (финансовых ресурсов) публичного характера в целях эффективного социально-экономического развития страны в целом и ее регионов» [12] уже недостаточно. Поэтому в настоящее время все более активно поднимаются вопросы организации комплексного внутреннего контроля.

Т. Г. Шешукова, В. А. Громова выделяют в особую категорию внутренний контроль в бюджетных учреждениях и определяют его как деятельность по контролю подразделений и различных направлений для предотвращения бюджетных нарушений, соблюдения законодательства РФ в части исполнения бюджета, эффективного и экономного пользования бюджетных средств, правильности проведения бухгалтерского учета и отчетности, предупреждения рисков [15]. Откуда следует, что внутренний контроль ограничивается использованием бюджетных средств и соблюдением бюджетного законодательства. То есть если организация имеет несколько источников финансирования, бюджетные средства подвергаются контролю, а хозяйственные операции, осуществляемые за счет других источников нет. Мы не совсем согласны с такой трактовкой, так как она очень узко характеризует сущностную характеристику контроля.

Полукчу В. В., рассматривая внутренний контроль как один из важнейших управленческих процессов в государственном учреждении, делает акцент на возможность снижения рисков посредством обеспечения корректного учета [8]. Следует согласиться с данным мнением и направить усилия на выявление и предотвращение негативных моментов в приносящей доход деятельности посредством использования различных инструментов риск-ориентированного контроля, так как, в данном случае, организации государственного сектора, становятся участниками конкурентной борьбы.

Шешукова Т.Г. и Тюрина О.А. правомерно обращают внимание на важность использования не слова контроль, а его словосочетаний, определяющих и конкретизирующих правовой статус и субъектов контроля: внутренний финансовый контроль, внутренний бухгалтерский контроль, внутренний государственный финансовый контроль и т.д. [14]. Соглашаясь с данным мнением, мы конкретизируем вид деятельности, который подвергается контролю.

Баранова Ю.В., характеризуя государственный финансовый контроль как инструмент, обеспечивающий руководителей информацией о достижении и/или отклонениях от поставленных целей, расширяет предметную область финансового контроля рассматривая бюджетные процедуры как процессы последовательного исполнения определенного набора действий, включая в него все инструменты, позволяющие руководителю контролировать качество «управления» государственными финансами. Таким образом, государственный финансовый контроль выходит за рамки финансовых и бухгалтерских служб [3]. П.С. Шевченко придерживается схожей точки зрения и акцентирует внимание на изменении философии контроля, определяя его как непрерывный процесс, состоящий из стадий и этапов, обеспечивающий трансформацию финансового государственного контроля в одну из форм общественного контроля [13].

Таблица 2

Сравнение различных видов контроля, осуществляемых в организациях государственного сектора

Область сравнения	Комплаенс контроль	Контроллинг	Внутрихозяйственный контроль	Внешний финансовый контроль	Подсистема внутреннего контроля приносящей доход деятельности
Цель	Предотвращение нарушений законодательства, внутренних регламентов и минимизация рисков	Информационная поддержка руководителей в процессе достижения целей, обеспечивающая оптимальное использование ресурсов	Контроль всех операций, связанных с ведением финансово-хозяйственных деятельности, предотвращение ошибок в учете и отчетности	Проверка целевого и эффективного использования финансовых ресурсов, имущества	Предотвращение действий, способных нанести ущерб основной деятельности, привести к рискам финансовых потерь, снижению доверия общества
Экономическая составляющая	Получение положительно экономического эффекта, акцент на соблюдении лимитов, нормативов	Анализ эффективности, рентабельности, результативности	Экономное и целевое использование ресурсов: проверка от кассовой дисциплины до результатов	Проверка эффективности и результативности использования бюджетных средств, полноты отражения операций в учете	Получение положительного экономического эффекта, анализ рентабельности
Юридическая составляющая	Проверка соответствия действий утвержденным нормам и правилам, определенным на уровне законов	Опирается на нормативные акты, но акцент на экономической целесообразности действий	Нормативные акты, регулирующие бухгалтерский учет, отчетность и уплату налогов	Проверка соответствия запланированных направлений и фактического использования финансовых ресурсов	Контроль за соблюдением внутренних регламентов и достижением целей организации
Вид	Системный: предварительный, текущий, последующий	Комплексный: стратегический и оперативный	Системный: предварительный, текущий	Периодический мониторинг, последующий контроль	Системный: постоянный
Субъект контроля	Отдельный отдел, имеющий статус контролера			Государственные специализированные органы	Руководители функциональных отделов
Нормативное регулирование	Внутренние нормативные акты, регламенты, кодексы	Внутренние положения, методики, лучшие практики	Стандарты учета, Бюджетный Кодекс	Строгое законодательное регулирование (Бюджетный Кодекс)	Внутренние нормативные акты
Структурные элементы	Оценка рисков нарушений. Мониторинг и проверки. Консультирование. Расследование инцидентов	Планирование. Управленческий учет. Контроль отклонений. Анализ причин отклонений. Информационная поддержка решений	Контроль операций. Контроль документооборота. Инвентаризация. Внутренняя отчетность. Разделение обязанностей	Проверка бюджетной отчетности. Проверка целевых программ. Проверка эффективности закупок и т.п.	Анализ рынка. Контроль затрат и доходов. Оценка налоговых рисков. Контроль договоров. Мониторинг влияния на основную деятельность
Объекты	Договоры, приказы, действия сотрудников	Бюджеты, планы, центры финансовой ответственности, бизнес-процессы, ключевые показатели эффективности	Хозяйственные операции, активы (основные средства, запасы), обязательства, бухгалтерская (бюджетная) отчетность	Бюджетные ассигнования, государственное имущество, бюджетная (бухгалтерская) отчетность, результаты госпрограмм	Договоры на оказание платных услуг, доходы и расходы от деятельности активы, задействованные в деятельности, ценообразование
Доступ к информации.	Полный доступ ко всей информации, необходимой для проверки соблюдения норм (документы, базы данных, разъяснения сотрудников)	Полный доступ к управленческой, финансовой и операционной информации внутри организации	Полный доступ к информации в пределах своей организации	Доступ ко всей информации, связанной с использованием бюджетных средств, на основании запроса или акта проверки	Доступ ко всей информации, касающейся деятельности, а также к данным о ее влиянии на основную деятельность

Организации государственного сектора при оказании платных услуг становятся активными участниками рыночных отношений и поэтому им целесообразно выработать новый подход к ведению контроля, интегрирующий тенденции бизнес контроля и традиционного финансового контроля. Важно, чтобы современная система внутреннего контроля в рассматриваемых организациях комбинировала элементы стратегического и операционного контроля. Следует согласиться с мнением Van Helden J., Reichard C. о том, что в данном случае внутренний контроль — это регулярный, систематический процесс с шагами, повторяющимися предиктивным образом, который в первую очередь ориентирован на достижение финансовых целей [17].

Рассматривая комплаенс-контроль большинство авторов отмечают его направленность на создание механизмов выявления и анализа коррупционно опасных сфер деятельности, выделяя в качестве приоритетных оценку и управление правовыми и финансовыми рисками, обеспечение комплексной защиты от различных правовых, налоговых, экономических, репутационных, санкционных и иных угроз [2]. С нашей точки зрения, данные аспекты являются важными и актуальными для организаций государственного сектора, поэтому мы включили данный вид контроля в число анализируемых.

В последние годы вопросы контроллинга в государственных организациях стали достаточно актуальными, им посвящен целый ряд статей [1,7], по результатам анализа которых можно сделать вывод о целесообразности применения инструментов, методик, алгоритмов, разработанных для коммерческих организаций, обеспечивающих достижение цели за счет повышения эффективности использования всех видов ресурсов и предотвращения рисков.

Проведя анализ литературных источников и нормативных актов, регулирующих ведение контроля, мы представили сравнительную характеристику различных видов контроля в таблице 2.

Проведенный сравнительный анализ показал, что все виды внутреннего контроля тесно связаны: данные внутрихозяйственного контроля являются основой для анализа, проводимого в рамках контроллинга, комплаенс-контроль фиксирует приоритетные правила поведения, которые определяют контрольную среду. Комплаенс и внешний контроль сфокусированы на законности, внутрихозяйственный контроль ориентирован на обеспечении достоверности данных для всех остальных видов контроля. В данном случае задачи контроллинга и комплексного внутреннего контроля приносящей доход деятельности схожи, так как акцент делается на экономической эффективности и рисках. Комплаенс, контроллинг и внутрихозяйственный контроль являются инструментами руководства организации для управления рисками и эффективностью, а внешний контроль — это проверка со стороны государства. Организации государственного сектора ограничены жесткими рамками бюджетного законодательства и целевого характера деятельности, что создает ряд проблем в процессе оценки экономического эффекта, поэтому, по мнению ряда авторов, важно усиливать комплаенс составляющую контроля в рамках приносящей доход деятельности [7].

Таким образом, комплексный внутренний контроль приносящей доход деятельности является частным случаем, объединяющим основные аспекты специфической деятельности организаций государственного сектора. Поэтому создаваемая подсистема комплексного внутреннего контроля приносящей доход деятельности должна синтезировать:

- правовую природу комплаенс-контроля, обеспечивающую минимизацию рисков нарушений законодательства внутренних регламентов;
- стратегический и операционный фокус на достижение целей, инструментарий анализа экономической эффективности и системного управления рисками, заимствованные у контроллинга,
- функцию обеспечения достоверности учета всех операций и сохранности активов, вне зависимости от источника их происхождения, взятую у внутрихозяйственного контроля,
- приоритетное направление — целевое, бережливое и эффективное использование всех видов ресурсов (как бюджетных, так и привлеченных), взятое у финансового контроля.

Выводы

Проведенное исследование показало, что государственная организация, осуществляя приносящую доход деятельность, оказывается в двойственном положении: коммерческая направленность предполагает ориентацию на финансовую результативность и работу в рыночной конкурентной среде, а публично-правовой характер, требует обеспечения социально-значимой результативности, строгого соблюдения бюджетного законодательства и подотчетности обществу. Эта внутренняя противоречивость порождает уникальный объект контроля, для управления которым оказывается недостаточно как классического государственного финансового контроля, фокусирующего внимание на законности и целевом испол-

зовании бюджетных средств, так и стандартного внутрихозяйственного контроля, ориентированного на максимизацию прибыли и учитывающего рыночные риски.

Построение эффективной подсистемы внутреннего контроля приносящей доход деятельности в организациях государственного сектора требует разработки принципиально новой модели, основанной на синтезе правовой и экономической роли контроля, обладающей собственной адаптированной методологией оценки рисков и эффективности, имеющей четкую организационную архитектуру и функционирующей на современной цифровой платформе. Внедрение данной подсистемы создаст условия для того, чтобы организации государственного сектора могли гибко и ответственно управлять приносящей доход деятельностью, извлекая экономическую выгоду для улучшения финансовой устойчивости без ущерба выполнения первоочередных социально значимых для общества задач.

Литература

1. Алексеева И. В. Аналитический обзор российских и зарубежных исследований по оценке эффективности системы контроллинга в государственном секторе // Финансовые исследования. 2024. № 3 (84). С. 63-76. DOI: 10.54220/finis.1991-0525.2024.84.3.005 EDN: JIPFHI.
2. Амангельды А.А. Комплаенс и законодательство в сфере интеллектуальной собственности. [Электронный ресурс]. URL: <https://ovmf2.consultant.ru/cgi/online.cgi?req=doc&base=CJI&n=156018&cacheid=B8A17E289B9142ADB17441393EFB064&mode=splus&rnd=8EmT3g#RwuU06VMtPMmw2eq> (дата обращения 25.11.2025).
3. Баранова Ю.К. Государственный финансовый (бюджетный) контроль сегодня // Социально-экономические явления и процессы. 2018. № 1. EDN: YUNBRF.
4. Быковская Ю.В. Проблемы финансового контроля в современной России и пути их решения // Вестник экономической безопасности. 2019. № 1. DOI: 10.24411/2414-3995-2019-10042 EDN: JHFGFI.
5. Волков А.Ю., Волков М.А. Финансовый контроль как категория // Статистика и экономика. 2014. № 6-2. EDN: TKVUGD.
6. Зимакова Л.А., Коваленко С.Н., Магомедрахимов Э.М. Внутренний контроль и его информационное обеспечение: проблемы и пути решения // Управленческий учет. 2025. № 4. С. 90-95. EDN: WKKZFU.
7. Плужникова Т.В., Мхитарян А.В. Проблемы и перспективы развития финансового контроллинга в государственном секторе // Вестник Академии знаний. 2025. № 2 (67). С. 799-804. EDN: WTLXHB.
8. Полукчу В.В. Практические аспекты организации внутреннего контроля и аудита в государственном учреждении здравоохранения: опыт государственного бюджетного учреждения здравоохранения московской области «орехово-зубовская областная больница» // Экономика строительства. 2022. № 4. EDN: OVUVVY.
9. Румянцева А.Ю., Ногин А.Л. Финансовый контроль: эволюция понятия и современные вызовы // Экономика и управление. 2024. Т. 30. №. 2. С. 217-227. DOI: 10.35854/1998-1627-2024-2-217-227 EDN: WRSCBC.
10. Стукалова Г.Ю. Финансовый контроль эффективности деятельности бюджетных учреждений: институциональный подход // Международный бухгалтерский учет. 2021. Т. 24, № 5(479). С. 592-604. DOI: 10.24891/ia.24.5.592 EDN: AFSPSY.
11. Федченко Е.А., Бурякова А.О. Теоретические основы контроллинга в государственном секторе // Вестник университета. 2024. № 1. С. 13-19. DOI: 10.26425/1816-4277-2024-1-13-19 EDN: ABTRCD.
12. Чуева А.С., Курдюк П.М., Иваненко И.Н. Финансовое право (общая часть): учебное пособие для бакалавров. Краснодар, 2013. 141с.
13. Шевченко П.С. Развитие внешнего государственного финансового контроля в условиях модернизации бюджетного процесса // Известия СПбГЭУ. 2018. № 1 (109). EDN: VXIXXF.
14. Шешукова Т.Г., Тюрина О.А. К вопросу классификации видов контроля в организациях государственного и негосударственного сектора // Вектор экономики. 2025. № 2. EDN: YDRXOM.
15. Шешукова Т.Г., Громова В.А. Особенности внутреннего контроля в бюджетных учреждениях // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. 2019. 13 (469). С. 11-18. EDN: RWLQOJ.
16. Lartey P.Y. et al. Determinants of internal control compliance in public organizations; using preventive, detective, corrective and directive controls // International Journal of Public Administration. 2020. V. 43. № 8. P. 711-723.
17. Van Helden J., Reichard C. Management control and public sector performance management // Baltic Journal of Management. 2019. V. 14. № 1. P. 158-176.