

УДК 657.633.5

Омельченко Елена Юрьевна, к.э.н., доцент базовой кафедры финансового контроля, анализа и аудита Главного контрольного управления города Москвы, Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, г. Москва

Красильникова Елизавета Дмитриевна, студентка, Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова, г. Москва

СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Аннотация

Статья посвящена исследованию системы внутреннего контроля и внутреннего аудита в экономических субъектах. В работе анализируется роль каждой из систем в управлении организацией, рассматриваются цели, задачи и основные элементы внутреннего контроля и аудита. Особое внимание уделяется законодательным аспектам организации внутреннего контроля в России, в том числе требованиям Федерального закона №402-ФЗ. Автор раскрывает различия между внутренним контролем и аудитом, показывает их значение для обеспечения экономической безопасности, эффективности деятельности и достоверности отчетности организации. В статье также затрагиваются современные модели внутреннего контроля, проблемы и перспективы развития систем внутреннего контроля в российских организациях.

Annotation

The article is devoted to the study of internal control and internal audit systems in economic entities. The paper analyzes the role of each system in the management of an organization, and examines the goals, objectives, and main elements of internal control and audit. Special attention is paid to the legislative aspects of internal control in Russia, including the requirements of Federal Law No. 402-FZ. The author reveals the differences between internal control and audit, and shows their

importance for ensuring the economic security, efficiency, and reliability of an organization's reporting. The article also discusses modern models of internal control, as well as the challenges and prospects for the development of internal control systems in Russian organizations.

Ключевые слова: контроль, ревизия, внутренний контроль, управление организацией, аудит, экономическая безопасность

Keywords: control, audit, internal control, organization management, audit, economic security

В современной экономической реальности, для которой характерны беспрецедентная динамика изменений и высокая степень неопределённости, эффективное управление организацией приобретает роль критически важного элемента, определяющего не только её текущую жизнеспособность, но и долгосрочные перспективы роста. В этом контексте система внутреннего контроля (СВК) предстает как фундаментальный инструмент, обеспечивающий устойчивость и целенаправленное развитие компании. Она формирует своего рода иммунную систему предприятия, позволяя заблаговременно диагностировать и нейтрализовать возникающие риски, оптимизировать ключевые бизнес-процессы и, как следствие, существенно повышать общую результативность и конкурентоспособность. Актуальность этого инструмента управления многократно возрастает в условиях ужесточающейся конкуренции и перманентной трансформации законодательного ландшафта, что вынуждает компании всех масштабов и отраслевой принадлежности искать действенные механизмы для укрепления своей операционной эффективности, где СВК и выступает тем несущим каркасом, на котором выстраивается стабильная и успешная деятельность [5].

С методологической точки зрения, система внутреннего контроля представляет собой целостную и взаимосвязанную совокупность методов, регламентов, процедур и мер, интегрированных в общую систему управления и нацеленных на обеспечение достижения стратегических целей,

минимизацию различных по своей природе рисков и неукоснительное соблюдение требований законодательства и внутренних нормативных актов [2]. Структурно СВК раскрывается через пять ключевых компонентов, образующих замкнутый цикл управления. Изначально это контрольная среда, которая задаёт общий тон и определяет культуру организации в сфере контроля, отражая реальную приверженность руководства и персонала принципам честности, этики и ответственности. Следующим звеном является процесс постоянной идентификации и оценки рисков, предполагающий системный анализ как внешних рыночных угроз, так и внутренних операционных уязвимостей.

На основе этой оценки разрабатываются и внедряются конкретные контрольные процедуры – это те самые действия и механизмы, которые непосредственно направлены на смягчение выявленных рисков, будь то проверка первичных документов, анализ отклонений финансовых показателей или мониторинг соблюдения регламентов. Неотъемлемую часть системы составляют информационные системы и каналы коммуникации, обеспечивающие своевременный сбор, обработку и передачу достоверных данных, необходимых для осуществления контроля. Завершает этот цикл постоянный мониторинг эффективности, представляющий собой регулярную оценку работоспособности всей СВК в целом и её отдельных элементов, что позволяет оперативно вносить необходимые корректировки и адаптировать систему к новым вызовам [1].

Ценность СВК проявляется в её многогранном функционале: она служит гарантом достоверности и надёжности финансовой и управленческой отчётности, обеспечивает соблюдение правового поля, способствует максимально эффективному и экономному использованию ресурсов, позволяет заблаговременно выявлять и устранять операционные слабости и недостатки, а также выполняет защитную функцию, оберегая активы компании от хищений, злоупотреблений и иных потерь.

Практическая значимость эффективно выстроенной системы внутреннего контроля выражается в её прямом влиянии на повышение качества управления. Это достигается за счёт создания механизма для оперативного выявления и устранения узких мест в работе, системной оптимизации бизнес-процессов и снижения непроизводительных издержек, повышения прозрачности и аналитической ценности информации, служащей основой для принятия стратегических решений, минимизации рисков финансовых потерь и репутационного ущерба, а также обеспечения полного соответствия деятельности компании как внешним законодательным требованиям, так и внутренним регламентам [4]. Важно отметить, что организация внутреннего контроля является не просто рекомендацией, а законодательным императивом, что закреплено, в частности, в Федеральном законе №402-ФЗ «О бухгалтерском учёте», который предписывает компаниям организовывать и осуществлять внутренний контроль совершаемых фактов хозяйственной жизни, акцентируя внимание на необходимости обеспечения достоверности отчётности и недопущения ошибок и злоупотреблений.

Несмотря на очевидную пользу, практический путь внедрения и развития СВК часто сопряжён с преодолением ряда серьёзных препятствий. Наиболее фундаментальной проблемой нередко становится недостаточная вовлечённость и понимание со стороны высшего руководства, которое может воспринимать внутренний контроль как формальность, бюрократическую нагрузку или издержку, не видя прямой причинно-следственной связи между работой СВК и достижением ключевых стратегических целей. Это приводит к хроническому недофинансированию системы, выделению недостаточных ресурсов и, как следствие, к её низкой реальной эффективности. Другим критическим вызовом является дефицит квалифицированных кадров, обладающих необходимыми знаниями в области риск-менеджмента, внутреннего аудита и процессного управления, в результате чего функции контроля возлагаются на неподготовленных сотрудников, что неминуемо снижает качество всей работы [6]. Значительные сложности возникают и на

этапе интеграции контрольных процедур в устоявшиеся бизнес-процессы, что зачастую требует их глубокой перестройки и преодоления естественного сопротивления со стороны персонала, воспринимающего нововведение как угрозу или дополнительную нагрузку. Усугубляет ситуацию несовершенство и фрагментарность нормативно-методической базы, где даже при наличии общих законодательных требований детальные, применимые на практике стандарты часто остаются разрозненными или недостаточно проработанными.

Для преодоления этих барьеров и качественного повышения эффективности СВК требуется реализация продуманного комплекса взаимосвязанных мер. Техническое совершенствование предполагает разработку детализированных чек-листов и регламентов, унифицирующих контрольные процедуры, а также активное внедрение специализированного программного обеспечения для автоматизации рутинных операций, сбора данных и генерации аналитических отчётов. Организационное развитие должно быть направлено на создание межфункциональных рабочих групп для решения комплексных вопросов контроля, внедрение системы ключевых показателей эффективности (KPI) для сотрудников и подразделений, ответственных за СВК, и формирование прозрачной системы мотивации, поощряющей активное участие в совершенствовании системы. Для обеспечения независимости и объективности крайне важен регулярный внешний аудит системы контроля, проводимый параллельно с внутренними проверками [3]. Стратегическим направлением является интеграция в практику работы признанных международных стандартов, таких как COSO ERM и COBIT, которые предлагают проверенные временем рамочные модели для построения комплексных систем управления рисками и контроля.

Подводя итог, можно утверждать, что система внутреннего контроля является не формальным приложением, а органичной и необходимой составляющей современного корпоративного управления, напрямую влияющей на устойчивость и адаптивность организации в долгосрочной перспективе. Наличие отлаженной системы контроля позволяет не только

минимизировать операционные и финансовые риски, но и создаёт прочный фундамент для стратегического развития, обеспечивая повышенную гибкость и отзывчивость к изменениям рыночной конъюнктуры и регуляторных требований. В этой связи капиталовложения в развитие и совершенствование системы внутреннего контроля правомерно рассматривать не как вынужденные операционные расходы, а как стратегические инвестиции в устойчивость, надёжность и конкурентоспособность бизнеса, способные в долгосрочном горизонте принести значительные дивиденды, включая укрепление деловой репутации, рост доверия со стороны инвесторов, кредиторов и партнёров, и, в конечном счёте, увеличение рыночной стоимости компании.

Список литературы

1. Голдина А. А., Кузнецова М. В. Концептуальные основы внутреннего контроля в торговых организациях // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Экономические науки. 2019. №2 (10). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-osnovy-vnutrennego-kontrolya-v-torgovyh-organizatsiyah> (дата обращения: 26.11.2025).
2. Изварина Н. Ю., Калинин О. В., Слепцова В. А., Дегтяр Э. А. Построение системы экономической безопасности на основе совершенствования системы учёта и контроля организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. №1-2 (119). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/postroenie-sistemy-ekonomicheskoy-bezopasnosti-na-osnove-sovershenstvovaniya-sistemy-uchyota-i-kontrolya-organizatsii> (дата обращения: 26.11.2025).
3. Изварина Н. Ю., Сушкова Т. В., Григоров Ю. Г. Внутренний аудит как база управленческого процесса в практике российских компаний // Вестник евразийской науки. 2019. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnutrenniy-audit-kak-baza->

upravlencheskogo-protssessa-v-praktike-rossiyskih-kompaniy (дата обращения: 26.11.2025).

4. Мальсагова Х. С., Амиралиева Д. М., Мукаилова М. А. Совершенствование систем внутреннего контроля и аудита в современных организациях: методологические и практические достижения // РППЭ. 2025. №5 (175). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistem-vnutrennego-kontrolya-i-audita-v-sovremennyh-organizatsiyah-metodologicheskie-i-prakticheskie> (дата обращения: 26.11.2025).
5. Шляхтин И. С. Внутренний контроль в системе экономической безопасности торговой организации // Вестник науки. 2025. №4 (85). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnutrenniy-kontrol-v-sisteme-ekonomicheskoy-bezopasnosti-torgovoy-organizatsii> (дата обращения: 26.11.2025).
6. Щербинина А. Г. Разработка организационно-методического обеспечения оценки внутреннего контроля хозяйственных систем // Образование и право. 2022. №7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-organizatsionno-metodicheskogo-obespecheniya-otsenki-vnutrennego-kontrolya-hozyaystvennyh-sistem> (дата обращения: 26.11.2025).

References

1. Goldina A. A., Kuznetsova M. V. Conceptual foundations of internal control in trade organizations // News of higher educational institutions. The Volga region. Economic sciences. 2019. No. 2 (10). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnye-osnovy-vnutrennego-kontrolya-v-torgovyh-organizatsiyah> (date of request: 11/26/2025).
2. Izvarina N. Yu., Kalinin O. V., Sleptsova V. A., Degtyar E. A. Building an economic security system based on improving the accounting and control system of an organization // Economics and Business: theory and practice. 2025. No.1-2 (119). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/postroenie-sistemy->

ekonomicheskoy-bezopasnosti-na-osnove-sovershenstvovaniya-sistemy-uchyota-i-kontrolya-organizatsii (date of request: 11/26/2025).

3. Izvarina N. Yu., Sushkova T. V., Grigorov Yu. G. Internal audit as the basis of the management process in the practice of Russian companies // Bulletin of Eurasian Science. 2019. No. 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnutrenniy-audit-kak-baza-upravlencheskogo-protssessa-v-praktike-rossiyskih-kompaniy> (date of request: 11/26/2025).
4. Malsagova H. S., Amiralieva D. M., Mukailova M. A. Improvement of internal control and audit systems in modern organizations: methodological and practical achievements. 2025. №5 (175). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistem-vnutrennego-kontrolya-i-audita-v-sovremennyh-organizatsiyah-metodologicheskie-i-prakticheskie> (date of request: 11/26/2025).
5. Shlyakhtin I. S. Internal control in the economic security system of a trade organization // Bulletin of Science. 2025. No. 4 (85). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vnutrenniy-kontrol-v-sisteme-ekonomicheskoy-bezopasnosti-torgovoy-organizatsii> (date of request: 11/26/2025).
6. Shcherbinina A. G. Development of organizational and methodological support for the assessment of internal control of economic systems // Education and law. 2022. No. 7. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-organizatsionno-metodicheskogo-obespecheniya-otsenki-vnutrennego-kontrolya-hozyaystvennyh-sistem> (date of request: 11/26/2025).