

---

---

# ЭКОНОМИКА, ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОТРАСЛЯМИ, КОМПЛЕКСАМИ

---

---

УДК 338.242  
JEL: M40

DOI: 10.17308/econ.2020.3/3103  
Опубликовано под лицензией CC BY 4.0

## Организация внутреннего контроля на российских и зарубежных предприятиях: подходы и модели

*С. В. Головин<sup>1</sup>, М. С. Луценко<sup>2</sup>, О. О. Шендрикова<sup>3✉</sup>*

<sup>1</sup> Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1,  
394018, Воронеж, Российская Федерация

<sup>2,3</sup> Воронежский государственный технический университет, Московский пр-т, 14,  
394026, Воронеж, Российская Федерация

**Для цитирования:** Головин С. В., Луценко М. С., Шендрикова О. О. Организация внутреннего контроля на российских и зарубежных предприятиях: подходы и модели // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2020. Т. 3. С. 34–47. DOI: 10.17308/econ.2020.3/3103

**Предмет.** Усложнение конкурентной ситуации в условиях импортозамещения вынуждает современные компании уделять повышенное внимание организации управления. Одним из способов повышения эффективности менеджмента является развитие и совершенствование такого ее элемента, как подсистема внутреннего контроля. Организация внутреннего контроля на отечественных предприятиях показывает необходимость разработки мер по совершенствованию данной процедуры с целью повышения эффективности внутреннего контроля. Для этого авторами статьи проводится исследование особенностей процедуры внутреннего контроля в зарубежных странах, выявляются отличительные черты каждой из применяемых за рубежом моделей, а также цели, условия и результаты их применения. Кроме того, глубокому анализу подвергаются процедуры внутреннего контроля на промышленных предприятиях Воронежа, выявляются слабые места в процессе организации внутреннего контроля. Совместив опыт иностранных компаний, авторы изучают возможности применения отдельных методик и процедур, успешно зарекомендовавших себя за рубежом, на российских предприятиях в процессе осуществления внутреннего аудита.

**Цели.** Авторы исследуют подходы к организации и проведению внутреннего контроля в различных странах, рассматривают контрольные процедуры, этапы проведения контроля бизнес-процессов, а также организацию внутреннего контроля на предприятиях.

**Методология.** В процессе достижения поставленных целей использовались методы научного познания: диалектический; анализа и синтеза, сравнения. Исследование построено на изучении актуальной научной и периодической экономической литературы.

**Выводы.** Предложены этапы проведения контроля бизнес-процедур, а также информационно-процедурная модель организации внутреннего контроля хозяйственной части цеха окончательной сборки в ПАО «ВАСО», которые способны повысить эффективность системы внутреннего контроля, что может являться инструментом развития бизнеса для руководства и совета директоров, а также исключить всевозможные риски.

**Ключевые слова:** внутренний контроль, контрольная процедура, оценка рисков, мониторинг процедур, эффективность управления.

## Введение

В современных экономических условиях деятельность предприятий направлена на завоевание прочного положения на рынке и достижение превосходства над конкурентами за счет реализации политики импортозамещения. Нестабильность рыночной системы обуславливает необходимость осуществления непрерывного контроля системы управления бизнесом. В свою очередь реализация такого контроля подразумевает повышение скорости реакции на изменения внешней среды, увеличение гибкости управления, непрерывное внедрение новшеств; смещение акцента с проверки результатов прошлых лет на анализ перспектив и оценку рисков; непрерывный мониторинг изменений, происходящих и внутри, и вне организации; разработку эффективной системы действий по обеспечению выживаемости предприятия и предупреждению кризисных ситуаций.

Решению задач системы управления предприятием способствует контроль, являющийся составной частью управления общественным воспроизводством. В связи с этим правильная организация системы внутреннего контроля является особенно актуальной в нынешних условиях.

### **Исследование подходов и моделей организации контроля в практике отечественных и зарубежных предприятий**

Согласно мировой практике служба внутреннего контроля является ключевой составляющей процесса организации непрерывного мониторинга системы управления рисками в силу ее функций, заключающихся в обеспечении независимой оценки адекватности установленных процедур, правил и методик выявления и оценки рисков. Основными функциями службы внутреннего контроля являются информирование менеджмента организации и совета директоров, а также выработка рекомендаций в системе управления рисками в случае выявления серьезных нарушений на предприятии. Опыт функционирования подразделений внутреннего контроля на зарубежных предприятиях свидетельствует о том, что эффективная организация внутреннего контроля способствует росту уровня корпоративного управления во всех подразделениях и филиалах организации. В таблице представлены подходы к организации внутреннего кон-

троля в различных странах, описанные в работах О. Б. Иванова [1], А. Н. Кизилова, И. А. Иванеско [2], Т. Ю. Феофиловой, М. А. Оганяна [3], Н. Ю. Извариной, Т. В. Сушковой, Ю. Г. Григорова [6], Д. И. Зюзина [7], М. В. Боровицкой [11], Т. П. Карповой, В. В. Карповой [12], Ж. А. Кеворковой, Н. Г. Сапожниковой [13].

В соответствии с таблицей и проведенным анализом подходов к организации внутреннего контроля в различных странах можно сделать вывод о преобладании интегрированного подхода в построении службы внутреннего контроля, что предполагает своевременное поступление и доведение до ответственных лиц, принимающих управленческие решения, направленные на минимизацию рисков функционирования организации и полноценное использование возможностей ее роста, обобщенной информации во все бизнес-процессы. Методология закона SOX, направленная на минимизацию нарушений в сфере финансовой отчетности, является наиболее проработанной и жесткой в части внедрения. Таким образом, системы внутреннего контроля, базирующиеся на требованиях SOX, помимо свидетельств контроля и контрольных процедур, содержат специализированные тесты для проверки эффективности функционирования непосредственно самих контрольных процедур в регулярном режиме.

С целью минимизации последствий рисков и недопущения их наступления в соответствии с вышеописанной концепцией на предприятиях в системе внутреннего контроля присутствует контрольная процедура, внедряемая в существующий бизнес-процесс, а также назначается ответственный за операционный риск.

Контрольная процедура в этом случае представляет собой способ проверки соблюдения всех необходимых мер по предотвращению случаев реализации операционных рисков. Для проверки работоспособности контрольной процедуры необходимо получение документального подтверждения факта ее проведения – свидетельства контроля.

В качестве наиболее результативных называют превентивные процедуры контроля, позволяющие свести к минимуму вероятность наступления рисков события. Проектирование контрольной процедуры в обязательном порядке включает в себя создание алгоритма контроля, подтверждающего факт ее правильного выполнения.

Подходы и модели к организации внутреннего контроля в различных странах

Название	Характеристика	Распространение	Цели
Закон Сарбейнза – Оксли US – SOX (США)	Контроли SOX должны осуществлять все компании, действующие в бизнес-пространстве и ведущие свою деятельность в США, а также там зарегистрированные. Фирма должна доказать, что система внутреннего контроля является крайне эффективной и функционально состоятельной. Все публичные компании должны следовать стандартам при проверке финансовой и операционной деятельности. Организациям необходимо доказать, что финансовые отчеты представлены верно. Этот закон помогает при проверке, контроле и аудите публичных компаний, а также регулирует операционную деятельность	Американская или международная компания, которая предоставляет отчет в соответствии с разделом 15 (d) Закона о ценных бумагах (1934) или ценные бумаги которой зарегистрированы в Комиссии по биржам и ценным бумагам США	Завоевание и/или возвращение доверия обществу; защита интересов обществу; повышение достоверности финансовой отчетности как фундамента построения на преуспевающей американской рыночной системе и процветание рынка капитала в США
Комитет организаций-спонсоров Комиссии Тредвей – Модель COSO (США)	Модель внутреннего контроля COSO предлагает модель внутреннего рынка, состоящую из пяти взаимосвязанных компонентов. Данные компоненты происходят из способов управления бизнесом. В соответствии с моделью данные компоненты являются эффективной основой для описания и анализа системы внутреннего контроля организации и соответствуют требованиям финансового регламента. Компонентами модели COSO являются оценка рисков, средства контроля, контрольная среда, информация и коммуникация, мониторинг	Любая организация, стремящаяся к эффективному управлению своих рисков с помощью внедрения внутреннего контроля	Определение уровня риска, на который готова идти организация в соответствии со своей стратегией развития; совершенствование процесса принятия решений по реагированию на возникающие риски; сокращение числа непредвиденных событий и убытков в хозяйственной деятельности; определение и управление всей совокупностью рисков в хозяйственной деятельности; использование благоприятных возможностей; рациональное использование капитала
ИНТОСАИ (Лимская декларация) (Перу) [5]	Процесс организации контроля является необходимым элементом управления общественными финансовыми средствами в силу того, что такое управление влечет за собой ответственность перед обществом. Таким образом, в соответствии с данной моделью контроль не является самоцелью, а представляет собой неотъемлемую часть системы регулирования, цель которой состоит в выявлении отклонений от принятых стандартов и нарушении принципов законности, эффективности, результативности и экономичности в управлении финансами на допустимо более ранней стадии, для того чтобы иметь возможность вовремя привлечь виновных к ответственности, принять корректирующие меры, погасить компенсацию за причиненный ущерб или осуществить мероприятия по предотвращению или сокращению таких нарушений в будущем	Государственный контроль, цель которого сосредоточена на среде, где правительств и другие учреждения государственного сектора отвечают за использование ресурсов, полученных от налогообложения и других источников при оказании услуг гражданам страны и другим получателям	Непрерывное улучшение процедуры внутреннего контроля; усиление процедур подотчетности и прозрачности, улучшение использования государственных активов и средств; повышение эффективности государственного управления; предоставление объективной, надежной, независимой информации, базирующейся на достаточных и объективных доказательствах, составляющих отчетность государственных учреждений; повышение эффективности функционирования государственных органов, осуществляющих общий мониторинг и функции, корректирующие правительственные органы, ответственные за управление деятельностью, финансируемой из средств государственного бюджета, в рамках конституционного строя страны

<p>Закон о финансовых инструментах и биржах Японии J-SOX</p>	<p>J-SOX – это набор японских стандартов оценки и внутреннего контроля за финансовой отчетностью. В соответствии с требованиями стандартов все зарегистрированные компании в Японии должны проводить оценку рисков, а также готовить и представлять отчеты внутреннего контроля на консолидированной основе. Внутренний контроль за финансовой отчетностью включает в себя не только финансовую отчетность и ее примечания, но и статьи, раскрываемые в других областях отчетности по ценным бумагам. Оценка отдельных элементов контроля в филиалах, учитываемых в соответствии с методом долевого участия. Оценка системы внутреннего контроля на уровне предприятия, включая процессы закрытия бухгалтерских книг и финансовой отчетности во всех бизнес-подразделениях</p>	<p>Юридические лица, акции которых внесены в биржевой список</p>	<p>Обеспечение эффективности делопроизводства; обеспечение достоверности и прозрачности финансовой отчетности; ужесточение и строгое соблюдение законов о деятельности предприятий; обеспечение сохранности имущества</p>
<p>ФЗ «О бухгалтерском учете», «Об аудиторской деятельности» (Россия)</p>	<p>Процедура внутреннего контроля базируется на организации и осуществлении внутреннего контроля в качестве обязательного аспекта хозяйственной деятельности любого российского предприятия и организации. При этом все экономические субъекты, подпадающие под категорию предприятий, отчетность которых подлежит обязательному аудиту, обязаны организовывать и осуществлять внутренний контроль (аудит) ведения бухгалтерского учета и составления отчетности</p>	<p>Организации, имеющие организационно-правовую форму АО; предприятия, сумма активов бухгалтерского баланса которых по состоянию на конец предшествовавшего отчетному году периода превышает 60 миллионов рублей или объем выручки которых за предшествовавший отчетному году период превышает 400 миллионов рублей; компании, ценные бумаги которых допущены к обращению на организованных торгах</p>	<p>Выявление, исправление и предотвращение ошибок в деятельности организации; обеспечение эффективного функционирования предприятия; обеспечение достоверности финансовой отчетности; обеспечение сохранности активов компании; сравнение и анализ финансовых результатов с запланированными показателями</p>
<p>Рекомендации института дипломированных бухгалтеров Англии и Уэльса</p>	<p>Внутренний контроль позиционируется как система, включающая задачи, процессы, политику, поведение и другие аспекты функционирования организации. Собственники бизнеса несут ответственность за управление рисками, выбор стратегии формирования эффективной системы внутреннего контроля, включая особую роль в исполнении выбранной политики руководством предприятия и ответственность сотрудников за внутренний контроль и достижение поставленных целевых показателей в рамках их должностных обязанностей</p>	<p>Экономические субъекты Лондонской фондовой биржи</p>	<p>Обеспечение способности эффективного функционирования компании; гарантирование качественной внутренней и внешней отчетности; обеспечение быстрой реакции на значительные риски и изменения в деятельности организации; гарантирование соблюдения применимых законов, внутренней политики в отношении ведения бизнеса, нормативных требований</p>

С целью проверки эффективности системы внутреннего контроля на предприятиях с заданной периодичностью должны проводиться проверки выполнения контрольных процедур. По мнению Э. А. Джойса, суть проверки заключается в выполнении тестов, включающих следующие этапы [16].

1. Установление наличия регламента, определяющего порядок, правила выполнения конкретного бизнес-процесса и соответствующих ему контрольных процедур.

2. Проверка фактического выполнения требований, заявленных в документе, и документирование конкретного примера выполнения.

3. Вынесение решения об эффективности или неэффективности анализируемых контрольных процедур.

Количество проводимых тестов обусловлено количеством экземпляров бизнес-процессов, проходящих через проверяемую контрольную процедуру. Периодичность проведения тестирования может варьироваться и назначается в соответствии с частотой исполнения бизнес-процессов и критичностью операционных рисков.

Вся система внутреннего контроля, наряду с проведением внутренних тестов, контролируется внешним аудитом, в задачи которого, по мнению Т. Ю. Фефиловой [3], М. А. Оганяна, Ю. В. Сафронова [17], С. Morrison, М. Jones, J. Bracken [19], входит выборочная проверка:

- качества оценки операционных рисков;
- правильности работы контрольных процедур;
- наличия свидетельств контроля;
- регулярности внутреннего тестирования системы.

На рис. 1 представлена обобщенная схема этапов и оценки проведения контроля бизнес-процедуры.

Особенности организации внутреннего контроля на каждом предприятии зависят от специфики его деятельности. Условия завоевания и удержания конкурентных преимуществ, выхода на рынок отдельных зарубежных стран и на мировой рынок создают для российских предприятий ряд определенных условий:

- соответствие закону Сарбейнса – Оксли (Sarbanes – Oxley Act);
- соответствие требованиям COSO;
- соответствие требованиям Turnbull и т. д.

В процессе формирования и развития системы внутреннего контроля на предприятиях, должен производиться учет требования инве-

сторов и акционеров. Внутренний аудит оценивается менеджментом компании с точки зрения целесообразности организации и осуществления, как считает В. Aruñada [18].

По мнению А. Н. Казанцевой и В. А. Плотникова [4], несоблюдение вышеперечисленных условий и требований чаще всего приводит к формальному созданию и неэффективному функционированию системы внутреннего контроля. При таком подходе к формированию системы внутреннего контроля ключевая роль отводится информационным технологиям, позволяющим создавать отчеты с использованием финансовой информации, информации по оперативной деятельности и соблюдением процедур и законодательства.

Информационные системы состоят из инфраструктуры (физических компонентов и компонентов аппаратного обеспечения), программного обеспечения, людей, процедур и данных. Качество генерируемой системой информации оказывает влияние на способность руководства принимать надлежащие решения в рамках управления и контроля над деятельностью организации; обеспечивать подготовку заслуживающих доверия финансовых отчетов, как отмечают в своих работах Д. С. Фомина [14] и А. В. Бодяко [15].

Составной частью информационных систем является система информирования персонала, которая обеспечивает понимание работниками обязанностей и ответственности, связанных с организацией и применением системы внутреннего контроля.

Система информирования персонала может принимать такие формы, как внутренние регламенты деятельности, руководства, инструкции и указания. Доведение информации до сведения работников может осуществляться с использованием средств электронной связи, устно и посредством распоряжений руководства [20].

### **Процедура осуществления внутреннего контроля на отечественном промышленном предприятии**

В качестве примера осуществления процедуры внутреннего контроля на российских промышленных предприятиях в статье исследован процесс проведения внутреннего контроля хозяйственной части цеха окончательной сборки в ПАО «ВАСО».

Внутренние проверки на предприятии ПАО «ВАСО» проводятся сотрудниками отдела обеспечения качества. Внутренний контроль бы-

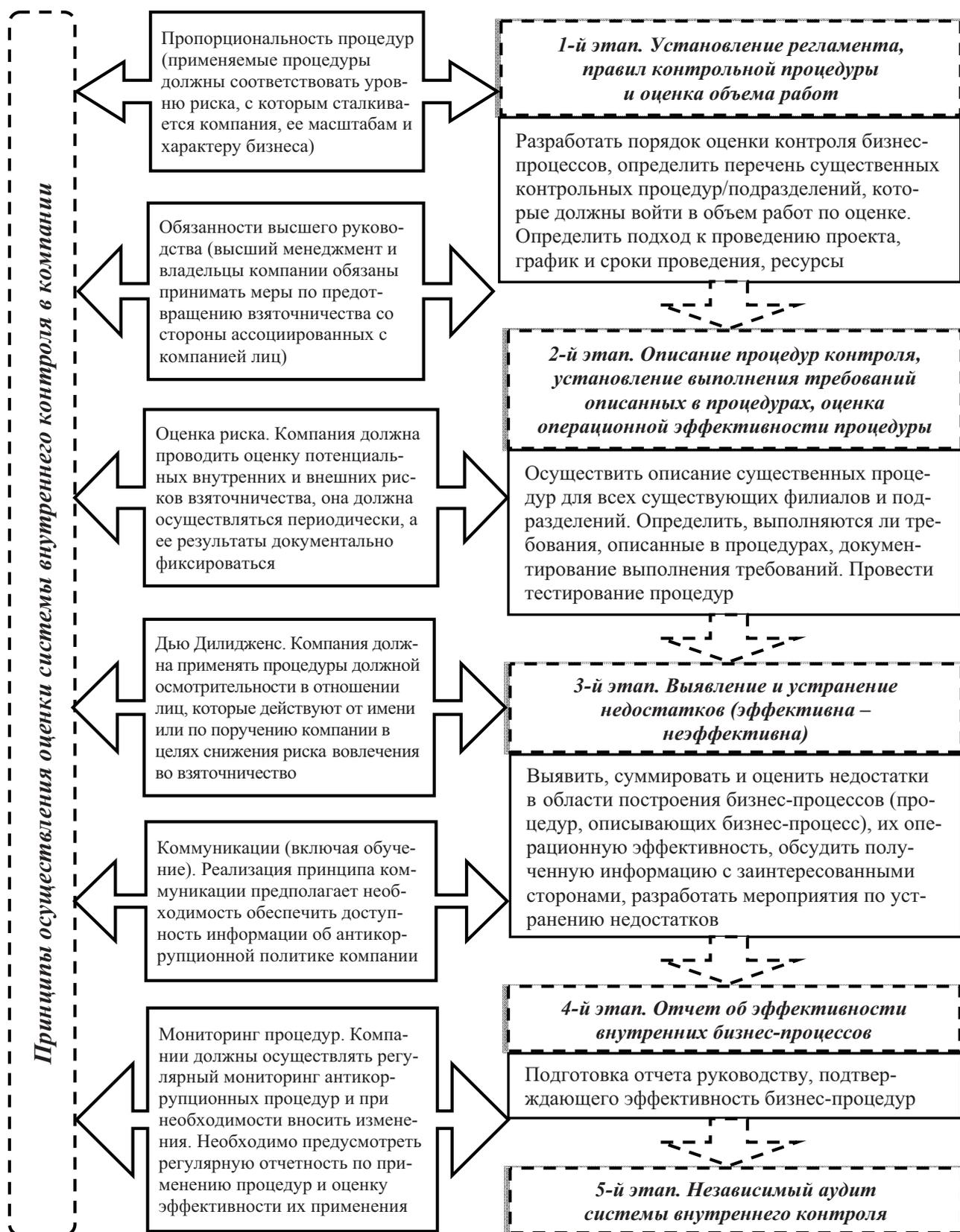


Рис. 1. Этапы проведения контроля бизнес-процедур

вает периодическим и внеочередным. График проведения периодического внутреннего контроля по подразделениям утверждается ежегодно в начале года и закрепляется в соответствующих внутренних документах предприятия. Внеочередные внутренние проверки наступают в результате подготовок к внешним проверкам документов по заводу.

Процедура организации внутреннего контроля в ПАО «ВАСО» выглядит следующим образом. В соответствии с организационной структурой предприятия проверяющее подразделение (отдел обеспечения качества) направляет в проверяемое подразделение служебную записку за месяц до предполагаемой даты проведения контроля. В служебной записке отражается информация о дате проведения проверки, ФИО, должность контролера, характер внутренней проверки: хозяйственная часть, нормативные документы и т. д. Руководитель проверяемого подразделения расписывается в служебной записке, окончательным исполнителем является он. Начальником проверяемого подразделения назначаются ответственные лица, которые на время проверки предоставляют любую документацию по требованию контролера.

В зависимости от объема и направления работ проверка длится от одной недели до месяца. По результатам проверки составляется протокол. Выявленные несоответствия (незначительные, малозначительные, значительные и т. д.) согласно стандарту предприятия оформляются в течение 5 рабочих дней в виде отдельного перечня. В данном документе, помимо уровня, для каждого выявленного несоответствия указывается сноска на пункт стандарта предприятия и соответствующего ГОСТа. Перечень несоответствий предоставляется для ознакомления и подписи начальнику проверяемого подразделения.

На устранение выявленных замечаний подразделению дается срок, зависящий от категории несоответствия. Начальник проверяемого подразделения согласно пунктам протокола несоответствий:

- назначает сотрудника, ответственного за устранение конкретного несоответствия;
- разрабатывает и оформляет мероприятия по подразделению: корректирующие (для исправления несоответствий) и коррекции (позволяющие избежать возникновения выявленных несоответствий в дальнейшей работе);
- назначает сроки исполнения разработанных мероприятий;

– разрабатывает и утверждает методы борьбы с несоответствиями (данные методы согласовываются с вышестоящим руководством, руководителем отдела обеспечения качества, представителем заказчика: представителем военной приемки).

По истечении сроков устранения несоответствий контролером оформляется отчет о выполненных мероприятиях в соответствии с пунктами первоначального отчета о несоответствиях. Отчет сдается руководителю отдела обеспечения качества.

На рис. 2 представлена информационно-процедурная модель организации внутреннего контроля хозяйственной части цеха окончательной сборки.

Для анализа аспектов описанной процедуры внутреннего контроля в ПАО «ВАСО» и разработки рекомендаций по ее совершенствованию в статье проведено исследование процесса организации внутреннего контроля успешно функционирующей Канадской машиностроительной компании Bombardier (рис. 3).

#### **Процедура осуществления внутреннего контроля на иностранном промышленном предприятии**

В компании Bombardier сущность системы внутреннего контроля базируется на соблюдении принципов общей политики контроля. На анализируемом предприятии сформирована корпоративная культура, в основу которой положено:

- взаимодействие и соблюдение правил деловой этики, соответствующих законодательству страны;
- соблюдение разработанного кодекса корпоративного управления, определяющего стандарты взаимодействия сотрудников и подразделений в процессе проведения внутреннего контроля;
- структура управления с высокой степенью организации и четким разграничением зон ответственности и полномочий (включающая совет директоров, функциональные подразделения, подотчетные комитеты, многоуровневые административные группы);
- соблюдение принципа разграничения полномочий путем обеспечения четкой организации в процессе осуществления выполнения задач и обязанностей рабочих групп, осуществление функций внутреннего контроля руководителем финансового подразделения;
- идентификация отделом контроля бизнеса-процессов, требующих совершенствова-

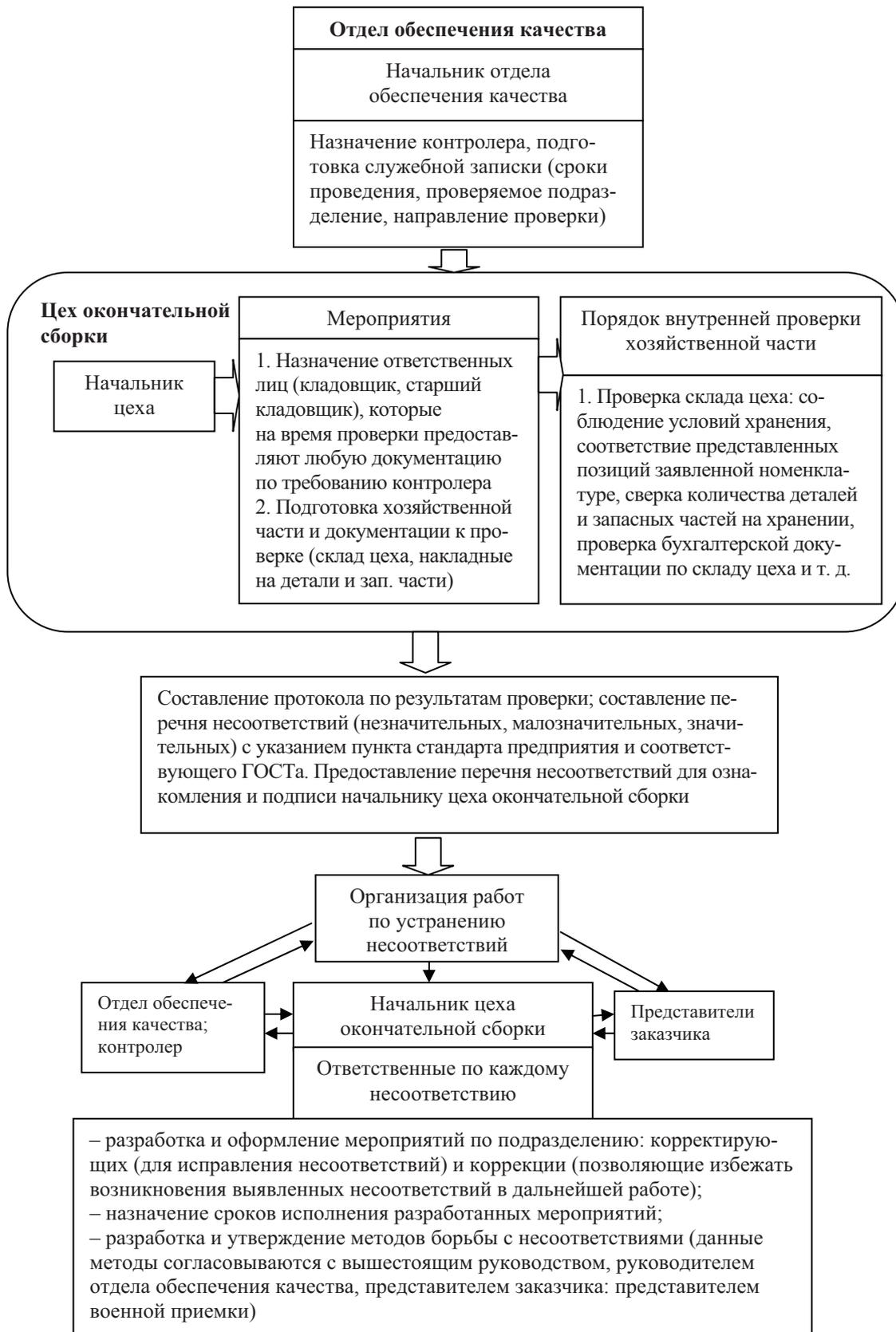


Рис. 2. Информационно-процедурная модель организации внутреннего контроля хозяйственной части цеха окончательной сборки на предприятии ПАО «ВАСО»

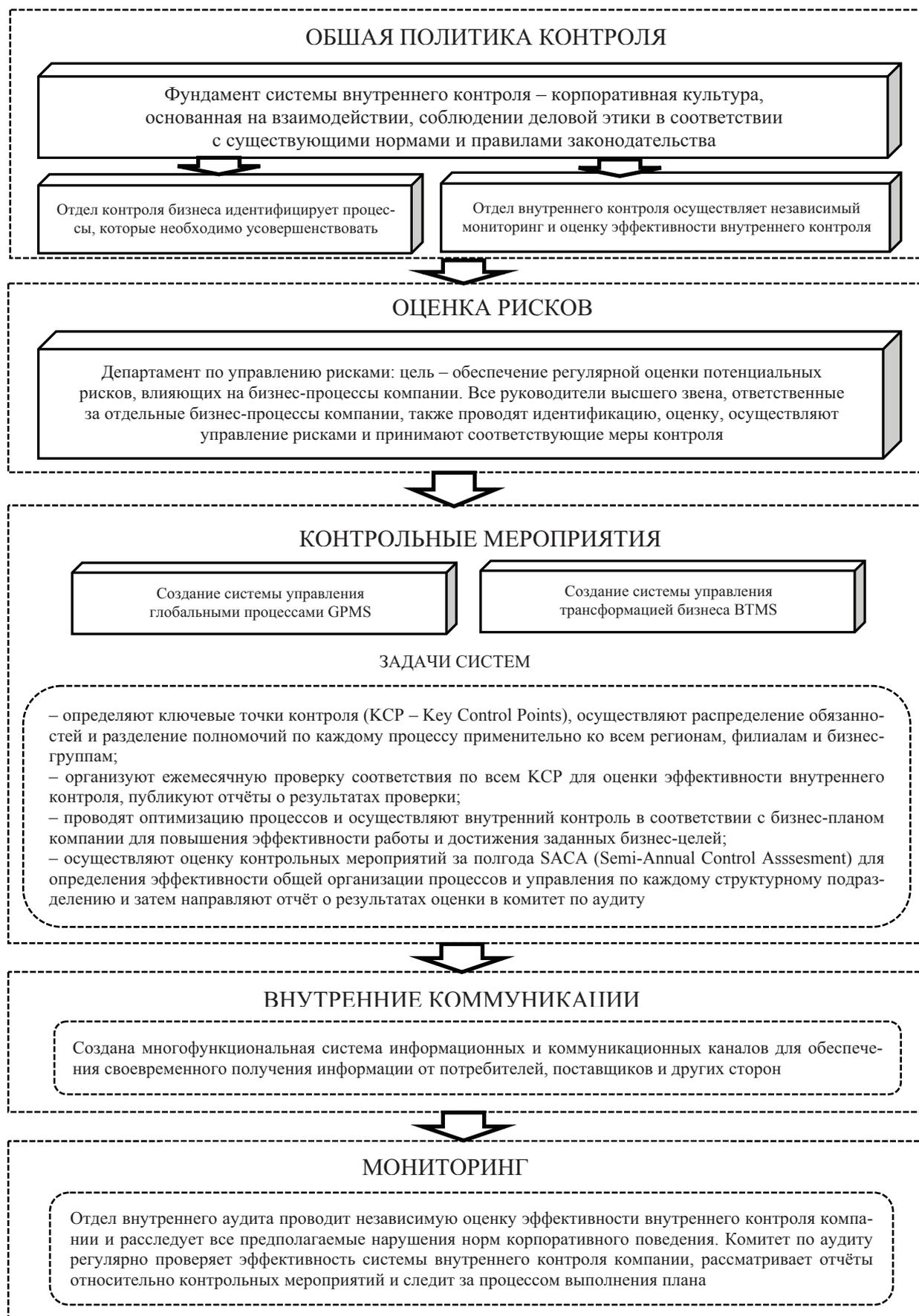


Рис. 3. Организация внутреннего контроля в компании Bombardier

ния, с последующим информированием финансового директора о разработанных мерах для улучшения процедуры внутреннего контроля;

– поддержка руководителя финансовой службы руководителем контроля бизнеса в сфере разработки методов и средств внутреннего контроля, составление независимого мониторинга и оценки эффективности внутреннего контроля отделом внутреннего контроля во всех сферах операционной деятельности. Bombardier создала специальный департамент по управлению рисками, который:

а) оценивает возможные риски, обусловленные изменениями внутренней и внешней среды, управляет значительными рисками;

б) разрабатывает и реализует меры по снижению и минимизации влияния рисков;

в) разрабатывает и реализует стратегию управления рисками.

На предприятии созданы:

– BPA (Business Process Architecture) – глобальная архитектура бизнес-процессов;

– многофункциональная система информационных и коммуникационных каналов для обеспечения своевременного получения информации от потребителей, поставщиков и других сторон;

– BTMS (Business Transformation Management System) – система управления трансформацией бизнеса;

– многофункциональная система информационных и коммуникационных каналов, позволяющая своевременно получать информацию от поставщиков, потребителей других сторон;

– GPMS (Global Process Management System) – система управления глобальными процессами.

В рамках эффективного осуществления внутреннего контроля на предприятии регулярно осуществляется обучение сотрудников по программам построения и оценки бизнес-процессов. В том числе на предприятии функционирует: внутренний канал по рассмотрению предложений и жалоб, механизм антикоррупционного контроля, система учета. В компании создана и функционируют система оценки и отчетности, разработанная для GPO и региональных менеджеров. При необходимости комитет по аудиту возлагает на комитет по кадровым ресурсам применение мер дисциплинарного наказания на Bombardier.

## Заключение

Таким образом, по результатам проведенных исследований процедуры внутреннего контроля на отечественном и зарубежном предприятиях, связанные с разработками О. В. Шинкаревой [5], М. С. Ермоловой [9], А. Б. Анкудинова и Е. С. Мархановой [10], в качестве рекомендаций по совершенствованию процедуры внутреннего контроля в ПАО «ВАСО» авторами предлагается:

– настроить процедуру идентификации процессов, требующих совершенствования в рамках процедуры внутреннего контроля, посредством согласования последних начальником отдела обеспечения качества с директором по экономике и финансам;

– разработать риск-ориентированную модель внутреннего контроля в целях ранжирования внутренних и внешних рисков организации и упорядочивания контрольных процедур;

– через службу экономики и финансов организовать финансовое обеспечение совершенствования средств и методов внутреннего контроля;

– в рамках совершенствования процесса мониторинга и оценки эффективности внутреннего контроля в отделе обеспечения качества провести разработку соответствующих методик;

– в области повышения эффективности, достоверности и оперативности контрольных мероприятий внутреннего контроля предлагается создание системы управления глобальными процессами GPMS вкуче с созданием системы управления трансформацией бизнеса BTMS;

– разработка отделом качества и первого контролера глобальной архитектуры бизнес-процессов BPA (Business Process Architecture);

– определение ответственных за глобальные бизнес-процессы из числа сотрудников отдела обеспечения качества и отдела качества и первого контролера;

– разработка и обеспечение функционирования многофункциональной системы информационных и коммуникационных каналов для обеспечения своевременного получения информации от заказчиков, поставщиков, представителей заказчика и других сторон;

– обеспечение регулярного прохождения программ обучения по вопросам бизнес-процессов и системы внутреннего контроля начальника и сотрудников отдела обеспечения качества.

### Конфликт интересов

Авторы декларируют отсутствие явных и потенциальных конфликтов интересов, связанных с публикацией настоящей статьи.

2. Кизилов А. Н., Иванеско К. А. Система внутреннего контроля в зарубежной практике // Проблемы экономики и юридической практики. 2017. № 7. С. 62–64.

3. Феофилова Т. Ю., Оганян М. А. Внутренний контроль в системе обеспечения экономической безопасности организации: создание и совершенствование // Аудит и финансовый анализ. 2016. № 1. С. 157–161.

4. Казанцева А. Н., Плотников В. А. Развитие системы внутреннего контроля в современных компаниях: теоретические подходы и предложения по совершенствованию // Управленческое консультирование. 2018. № 10. С. 99–108.

5. Шинкарева О. В. О рекомендациях ИНТОСАИ по стандартам внутреннего контроля для организаций общественного сектора // Аудит и финансовый анализ. 2016. № 1. С. 165–169.

6. 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://esj.today/PDF/98ECVN219.pdf>

7. Зюзин Д. И. Интегрированный подход к аудиту бизнеса групп компаний // Вестник Евразийской науки. 2019. № 2. URL: <https://esj.today/PDF/35ECVN219.pdf/>

8. Рау Э. И. Становление службы внутреннего аудита как инструмента развития и безопасности бизнеса в практике российских компаний // Российское предпринимательство. 2018. Т. 19, № 6. С. 1879–1890.

9. Ермолова М. С. Рекомендации по повышению эффективности внутреннего аудита // Вестник науки и образования. 2017. Т. 2, № 5 (29). С. 36–39.

10. Анкудинов А. Б., Марханова Е. С. Оценка эффективности внутреннего аудита в системе корпоративного управления: эмпирический ана-

### Библиографический список

1. Иванов О. Б. Организация внутреннего контроля в системе корпоративного управления Японии // Этап : экономическая теория, анализ, практика. 2014. № 5. С. 125–146.

лиз по данным российских компаний // Учет. Анализ. Аудит. 2018. Т. 5, № 1. С. 18–29.

11. Боровицкая М. В. Система внутреннего контроля как элемент стратегического управленческого учета // Азимут научных исследований : экономика и управление. 2018. Т. 7, № 1. С. 61–65.

12. Карнова Т. П., Карнова В. В. Внутренний контроль в экономике корпораций // Учет. Анализ. Аудит. 2017. № 4. С. 56–66.

13. Кеворкова Ж. А., Сапожникова Н. Г. Концептуальные положения комплаенс как формы внутреннего контроля в экономических субъектах // Учет. Анализ. Аудит. 2020. Т. 7, № 2. С. 6–16.

14. Фомина Д. С. Развитие инструментов оценки и контроля качества аудиторской деятельности // Учет. Анализ. Аудит. 2019. Т. 6, № 5. С. 58–68.

15. Бодяко А. В. Аудит системы внутреннего контроля в соответствии с Международными стандартами аудита // Аудиторские ведомости. 2018. № 1. С. 5–10.

16. Джойс Э. А. Актуальные проблемы организации внутреннего аудита на современных предприятиях // Экономика и предпринимательство. 2017. № 9, ч. 1 (86-1). С. 118–123.

17. Сафронов Ю. В. Распределение функций служб внутреннего аудита, внутреннего контроля и управления рисками в финансовом менеджменте предприятия // Управление финансовыми рисками. 2019. № 2. С. 124–131.

18. Aruñada B. Audit Failure and the Crisis of Auditing. European Business Organization Law Review. Report number. 2004. № 5(4).

19. Morrison C., Jones M., & Bracken J. Research and audit In Clinical Information Systems in Critical Care. Cambridge University Press. Report number. 2013. № 8.

20. Seaman C. Auditions In Inside Conducting. Boydell & Brewer. Report number: 2. 2013.

**Головин Сергей Владимирович**, кандидат технических наук, доцент кафедры экономического анализа и аудита, Воронежский государственный университет, Воронеж, Российская Федерация

E-mail: [golovin@econ.vsu.ru](mailto:golovin@econ.vsu.ru)

ORCID ID: 0000-0002-9722-4523

**Луценко Марина Сергеевна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности, Воронежский государственный технический университет, Воронеж, Российская Федерация

E-mail: [luchiksan@rambler.ru](mailto:luchiksan@rambler.ru)

ORCID ID: 0000-0002-2137-164X

**Шендрикова Олеся Олеговна**, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической безопасности, Воронежский государственный технический университет, Воронеж, Российская Федерация

E-mail: oli-shendro@yandex.ru

ORCID ID: 0000-0001-8975-2660

*Поступила в редакцию 17.06.2020*

*Подписана в печать 10.09.2020*

## Internal control management in russian and foreign enterprises: paradigm and approach

S. V. Golovin<sup>1</sup>, M. S. Lutsenko<sup>2</sup>, O. O. Shendrikova<sup>2✉</sup>

<sup>1</sup> Voronezh State University, University pl., 1, 394018, Voronezh, Russian Federation

<sup>2</sup> Voronezh State Technical University, 394026, Voronezh, Russian Federation

**Cite as:** Golovin S. V., Lutsenko M. S., Shendrikova O. O. Internal control management in russian and foreign enterprises: paradigm and approach. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management*. 2020. Vol. 3. Pp. 34–47. (In Rus., abstract in Eng.). DOI: 10.17308/econ.2020.3/3103

**Purpose.** The complication of the competitive situation in the context of import substitution forces modern companies to pay increased attention to the organization of management. One of the ways to increase the efficiency of management is the development and improvement of such an element of it as the internal control subsystem. The organization of internal control at domestic enterprises shows the need to develop measures to improve this procedure in order to increase the efficiency of internal control. For this, the authors of the article study the features of the internal control procedure in foreign countries, identify the distinctive features of each of the models used abroad, as well as the goals, conditions and results of their application. Along with that, the internal control procedures at industrial enterprises of Voronezh are subjected to a deep analysis, weak points in the process of organizing internal control are revealed. Combining the experience of foreign companies, the authors conduct a study of the possibilities of using certain methods and procedures that have successfully proven themselves abroad, at Russian enterprises in the process of carrying out internal audit.

**Objectives.** In this article, the authors investigate approaches and models to the organization and conduct of internal control in various countries, consider control procedures, stages of control of business processes, as well as the organization of internal control at enterprises.

**Methodology.** In the process of achieving the set goals, the methods of scientific knowledge were used: dialectical; analysis and synthesis, comparison. The research is based on the study of relevant scientific and periodical economic literature.

**Results.** The Authors proposed the stages of control of business procedures and the procedural model of internal control of the economic part of the final Assembly shop at the JSC «VASO», which is able to increase the efficiency of the internal control system, which can be a business tool for executives and Board of Directors, and also eliminate all kinds of risks.

**Key words:** internal control, control procedure, risk assessment, monitoring procedures, management effectiveness.

### Conflict of Interest

The author declares the absence of obvious and potential conflicts of interest related to the publication of this article.

2. Kizilov, A. N., & Ivanenko, K. A. (2017) [Internal control System in foreign practice]. *Problems of Economics and legal practice*. 7, 62-64. (In Russ.)

3. Feofilova, T. Yu., & Ohanyan, M. A. (2016) [Internal control in the system of ensuring economic security of the organization: creation and improvement]. [Audit and financial analysis]. 1, 157-161. (In Russ.)

4. Kazantseva, A. N., & Plotnikov, V. A. (2018) [Development of the internal control system in mod-

### References

1. Ivanov, O. B. (2014) [Organization of internal control in the corporate governance system of Japan]. *Stage: economic theory, analysis, practice*. 5, 125-146. (In Russ.)

ern companies: theoretical approaches and suggestions for improvement]. [Management consulting]. 10, 99-108. (In Russ.)

5. Shinkareva, O. V. (2016) [On INTOSAI recommendations on internal control standards for public sector organizations]. [Audit and financial analysis]. 1, 165-169. (In Russ.)

6. Izvarina, N. Yu., Sushkova, T. V. & Grigorov, Yu. G. (2019) Internal audit as the basis of the management process in the practice of Russian compa-

- nies. *The Eurasian Scientific Journal*. 2. Available from: <https://esj.today/PDF/98ECVN219.pdf>. (In Russ.)
7. Zyuzin, D. I. (2019) Integrated approach to business audit of groups of companies. *The Eurasian Scientific Journal*. 2. Available from: <https://esj.today/PDF/35ECVN219.pdf/>. (In Russ.)
8. Rau, E. I. (2018) [Formation of the internal audit service as a tool for business development and security in the practice of Russian companies]. [Russian business]. 19(6), 1879-1890. (In Russ.)
9. Ermolova, M. S. (2017) [Recommendations for improving the effectiveness of internal audit]. [Bulletin of science and education]. 2(5), 36-39. (In Russ.)
10. Ankudinov, A. B. & Tarkhanova, E. S. (2018) [Evaluating the effectiveness of internal audit in the corporate governance system: an empirical analysis based on data from Russian companies]. [Accounting. Analysis. Auditing]. 5(1), 18-29. (In Russ.)
11. Borovitskaya, M. V. (2018) [Internal control system as an element of strategic management accounting]. [Azimuth of scientific research: Economics and management]. 7(1), 61-65. (In Russ.)
12. Karpova, T. P. & Karpova, V. V. (2017) [Internal Control in the Economics of Corporations]. [Accounting. Analysis. Auditing]. 4, 56-66. (In Russ.)
13. Kevorkova, Z. A. & Sapozhnikova, N. G. (2020) [Conceptual provisions of compliance as a form of Internal control in economic entities]. [Accounting. Analysis. Auditing]. 7(2), 6-16. (In Russ.)
14. Fomina, D.S. (2019) [Development of Instruments for Audit Quality Assessment and Control]. [Accounting. Analysis. Auditing]. 6(5), 58-68. (In Russ.)
15. Bodyako, A.V. (2018) [Audit of the internal control system in accordance with International standards on auditing]. [Audit statements]. 1, 5-10. (In Russ.)
16. Joyce, E. A. (2017) [Actual problems of internal audit organization in modern enterprises]. [Economics and entrepreneurship]. 9 (86-1), 118-123. (In Russ.)
17. Safronov, Yu. V. (2019) [Distribution of functions of internal audit, internal control and risk management services in the financial management of the enterprise]. [Financial Risk Management]. 2, 124-131. (In Russ.)
18. Arruñada, B. (2004). Audit Failure and the Crisis of Auditing. *European Business Organization Law Review*. 5(4), 635-643.
19. Morrison, C., Jones, M. R., & Bracken, J. (2013) *Clinical Information Systems in Critical Care*. Cambridge University Press.
20. Seaman, C. (2013). *Inside Conducting*. Boydell & Brewer.
- 

**Sergey V. Golovin**, Cand. Sci. (Eng.), Associate Professor of the Economic Analysis and Audit Department, Voronezh State University, Voronezh, Russian Federation

E-mail: [golovin@econ.vsu.ru](mailto:golovin@econ.vsu.ru)  
ORCID ID: 0000-0002-9722-4523

**Marina S. Lutsenko**, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of Economic Security, Voronezh State Technical University, Voronezh, Russian Federation

E-mail: [luchiksan@rambler.ru](mailto:luchiksan@rambler.ru)  
ORCID ID: 0000-0002-2137-164X

**Olesya O. Shendrikova**, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor of the Department of Economic Security, Voronezh State Technical University, Voronezh, Russian Federation

E-mail: [oli-shendro@yandex.ru](mailto:oli-shendro@yandex.ru)  
ORCID ID: 0000-0001-8975-2660

*Received 17.06.2020*

*Accepted 10.09.2020*