

---

## **ОЦЕНКА УРОВНЯ ЗРЕЛОСТИ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ И ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

---

**Коробейникова Лариса Сергеевна**, канд. экон. наук, доц.  
**Черкасова Кристина Александровна**, обучающ.

Воронежский государственный университет, Университетская пл., 1, Воронеж,  
Россия, 394018; e-mail: korobeinikova@vsu.ru; cherkasova@econ.vsu.ru

*Цель:* исследование действующих систем внутреннего контроля коммерческих организаций и сравнение моделей их управления в организациях различных видов экономической деятельности. Рассмотрение уровней зрелости системы внутреннего контроля и используемых контрольных процедур позволит экономическим субъектам проводить оценку эффективности деятельности путем оптимизации бизнес-процессов. *Обсуждения:* анализ проводился среди группы российских организаций и российских подразделений иностранных организаций, что позволило сформировать массив аналитической информации относительно сложившихся аспектов контрольной среды исследуемых экономических субъектов, оценки уровня рисков для целей организации работы системы внутреннего контроля, установленных контрольных процедур и работы по устранению выявленных недостатков. В ходе анализа были выявлены следующие объекты: технологии, используемые для организации работы функции внутреннего контроля; целевые аспекты развития системы внутреннего контроля, включая цель и ключевые задачи развития системы внутреннего контроля; компетенции, необходимые для реализации поставленных задач, и барьеры, затрудняющие их выполнение. *Результаты:* исследование показало, что развитие информационных технологий помогает экономическим субъектам повысить уровень эффективности системы внутреннего контроля. Существенную роль играют инструменты обработки данных, анализа процессов, решения по роботизации, системы управления рисками и соблюдения законодательных требований и стандартов (GRC). Как правило, экономическим субъектам, использующим технологии для мониторинга отклонений системы внутреннего контроля, удастся добиться более высокого уровня зрелости контрольной среды путем оптимизации бизнес-процессов.

**Ключевые слова:** внутренний контроль, функции внутреннего контроля, система внутреннего контроля, уровень зрелости системы вну-

тренного контроля, экономический субъект, персонал, процессы, технологии.

**DOI:** 10.17308/meps.2021.4/2576

### **Введение**

В проведенном исследовании были проанализированы результаты деятельности экономических субъектов с разным объемом выручки от продаж, относящиеся к различным видам экономической деятельности и различной сложностью функционирующих процессов. Разнообразие параметров оценки дает возможность в полной мере оценить сложившуюся текущую ситуацию в отношении практик управления процессом внутреннего контроля экономических субъектов. Около 32% анализируемых экономических субъектов имеют выручку от 100 до 300 млрд. рублей за прошедший год. Несмотря на то, что эти организации относятся к разряду крупных, 45% из них численность отдела внутреннего контроля составляет от 1 до 5 человек. Количество сотрудников, вовлеченных в решение организационно-управленческих задач внутреннего контроля, чаще всего составляет от 1 до 10 человек; 23 % анализируемых организаций численность структурного подразделения внутреннего контроля составляет от 10 до 50 человек, около 7% экономических субъектов имеют численность от 50 до 100, 5% организаций при формировании подразделений внутреннего контроля наняли более 100 человек.

Больше половины экономических субъектов тратят менее 10 млн рублей в год на поддержание функции внутреннего контроля, у 24% организаций расходы составляют от 10 до 50 млн руб. Более 50 млн рублей в год тратят 26% организаций. Учитывая существенный объем расходов экономических субъектов на организацию системы внутреннего контроля, нами поставлена задача определения степени зрелости ее организации.

### **Методология исследования**

Направления для развития системы внутреннего контроля зависят от того, на каком уровне зрелости система внутреннего контроля находится в данный момент. Каждый экономический субъект проходит через все этапы развития системы внутреннего контроля: от начального до совершенствуемого через промежуточные уровни: неформальный, формализованный и управляемый. Уровни зрелости системы внутреннего контроля характеризуются следующими особенностями, представленными в табл. 1.

Таблица 1

Уровни зрелости системы внутреннего контроля и их характеристики

Уровень зрелости СВК	Характеристика
Начальный	Контрольные процедуры отсутствуют или выполняются частично, но не формализованы
Неформальный	Процессы СВК формализованы частично, выполняются отдельные контрольные процедуры

Уровень зрелости СВК	Характеристика
Формализованный	Контрольная деятельность формализована и надлежащим образом документирована, но не стандартизирована. Отклонения могут быть не обнаружены своевременно
Управляемый	Внедрены как унифицированные контрольные процедуры, так и процедура их периодического тестирования. Могут использоваться средства автоматизации для выполнения, тестирования или мониторинга эффективности контрольных процедур
Совершенствуемый	Процессы СВК соответствуют лучшим практикам, а также периодически оптимизируются посредством изучения и применения новых подходов. Используются средства автоматизации для выполнения, тестирования и мониторинга эффективности контрольных процедур

По результатам проведенного анализа уровня зрелости системы внутреннего контроля (рис. 1) можно сделать вывод о том, что 34% анализируемых экономических субъектов имеют формализованный уровень зрелости системы внутреннего контроля и 26% управляемый. Всего 2% организаций достигло совершенствуемого уровня развития системы внутреннего контроля.

В ходе анализа были выявлены виды экономической деятельности с наиболее развитой системой внутреннего контроля. К ним относятся телекоммуникации, финансы и управление активами, металлургия, фармацевтика. Начальный и неформальный уровни чаще встречаются в сфере электроэнергетики и ЖКХ, у государственных и общественных организаций.

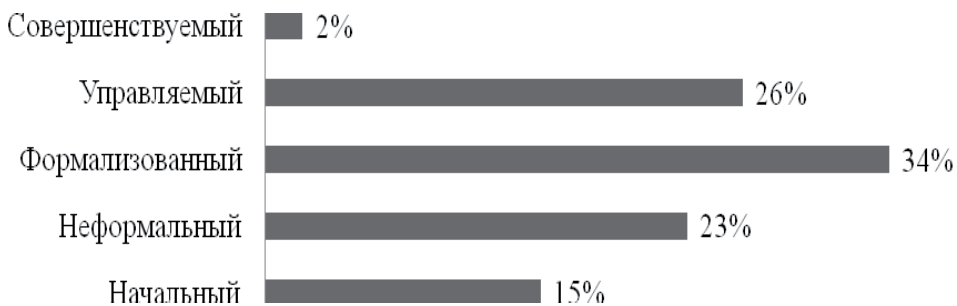


Рис. 1. Уровень зрелости системы внутреннего контроля в организациях

Уровень зрелости системы внутреннего контроля является важным показателем для выявления слабых мест в работе внутреннего контроля и определения направлений для улучшения [1].

В рамках исследования были выделены три ключевых блока: персонал, процессы и технологии. В рамках каждого из разделов была отражена как общая статистика анализируемых организаций, так и анализ данных

с учетом определенного уровня зрелости системы внутреннего контроля.

1-й блок – персонал. Непрерывное тестирование и мониторинг эффективности контрольных процедур требует наличия многопрофильной команды, включающей в себя специалистов по внутреннему контролю, владельцев бизнес-процессов и технический персонал, обладающий необходимыми компетенциями в области ИТ. Уровень эффективности применения контрольных процедур определяется компетентностью и мотивацией сотрудников, прошедших дополнительное профессиональное обучение в области.

2-й блок – процессы. В рамках исследования были рассмотрены вопросы оценки рисков в организации, планирования объема работы внутреннего контроля, разработки и актуализации матрицы рисков и контрольных процедур. На основании этого базиса выстраивается вся работа функции внутреннего контроля, а значит, от правильного формирования этого фундамента напрямую зависит эффективность работы системы внутреннего контроля.

3-й блок – технологии. Даже базовая автоматизация может улучшить эффективность работы системы внутреннего контроля и эффективность контрольной среды, благодаря увеличению прозрачности работы и возможности ее мониторинга, исключению ошибок, связанных с человеческим фактором, а также благодаря новым технологическим возможностям используемых инструментов. С каждым годом технологии становятся все более важным фактором, влияющим на работу внутреннего контроля.

В 1-м блоке «персонал» был проведен анализ процесса обучения сотрудников, ответственных за эффективное функционирование системы внутреннего контроля, а также рассмотрен вопрос влияния эффективности контрольной среды на ключевые показатели эффективности этих сотрудников.

При анализе затрат организаций на систему внутреннего контроля было выявлено, что в среднем экономические субъекты из бюджета на внутренний контроль тратят около 10% на услуги в области системы внутреннего контроля от внешних подрядчиков и 90% на зарплаты сотрудников, выполняющих функции внутреннего контроля, вознаграждения сотрудников, являющихся владельцами контрольных процедур, а также на программу обучения сотрудников.

Инвестиции в развитие персонала позволяют повысить эффективность системы внутреннего контроля. Лучшей практикой является наличие комплексной программы обучения области организации систем внутреннего контроля, включающей в себя инструкции по выполнению контрольных процедур, выявлению недостатков контрольных процедур, коммуникации с другими сотрудниками и подразделениями по вопросам, связанным с функционированием системы внутреннего контроля [2].

По результатам анализа около 50% экономических субъектов имеют комплексную программу обучения системы внутреннего контроля. Таким образом, число организаций, в которых разработана и внедрена полноцен-

ная программа обучения, практически равно числу организаций, в которых вопросы, связанные с внутренним контролем, затрагиваются косвенно в рамках общей программы обучения сотрудников, или обучение по системе внутреннего контроля отсутствует. Наличие программы обучения сотрудников по системе внутреннего контроля в зависимости от уровня зрелости отражены на рис. 2.



Рис. 2. Наличие программы обучения сотрудников по СВК в зависимости от уровня зрелости

При выстраивании эффективной системы внутреннего контроля помимо обучения персонала необходимо обратить внимание на мотивацию сотрудников следовать всем разработанным инструкциям и поддерживать эффективность контрольных процедур [3].

В рамках исследования проанализировано влияние эффективности контрольной среды на ключевые показатели эффективности сотрудников. В большинстве случаев эффективность контрольной среды влияет на ключевые показатели эффективности сотрудников, при этом вне зависимости от уровня зрелости системы внутреннего контроля данный показатель редко учитывается в ключевых показателях эффективности всех сотрудников отдела внутреннего контроля и владельцев контрольных процедур [4]. На рис. 3 отражена взаимосвязь эффективности контрольных процедур и ключевых показателей эффективности их исполнителей в организациях.

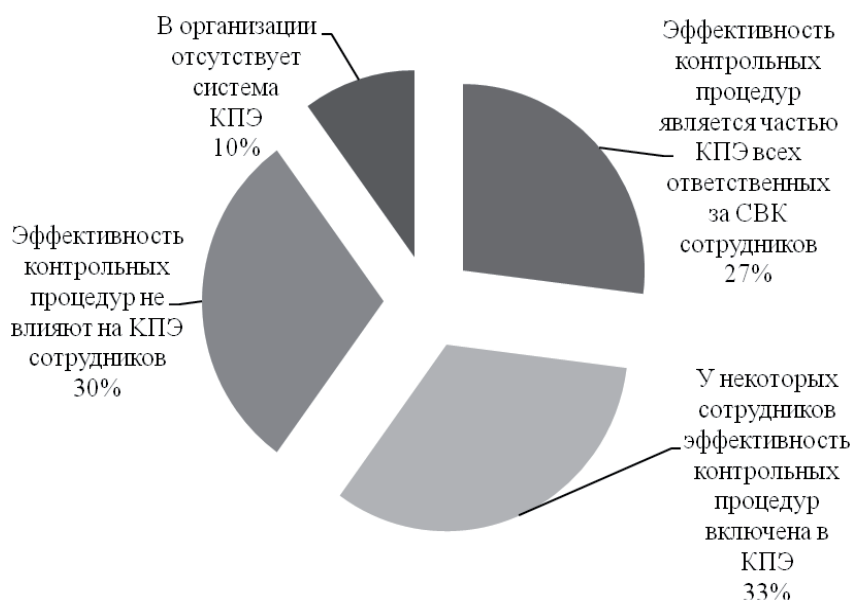


Рис. 3. Взаимосвязь эффективности контрольных процедур и ключевых показателей эффективности их исполнителей в экономических субъектах

На рис. 4 отражена взаимосвязь эффективности контрольных процедур и ключевых показателей эффективности их исполнителей в зависимости от уровня зрелости системы внутреннего контроля в организациях.

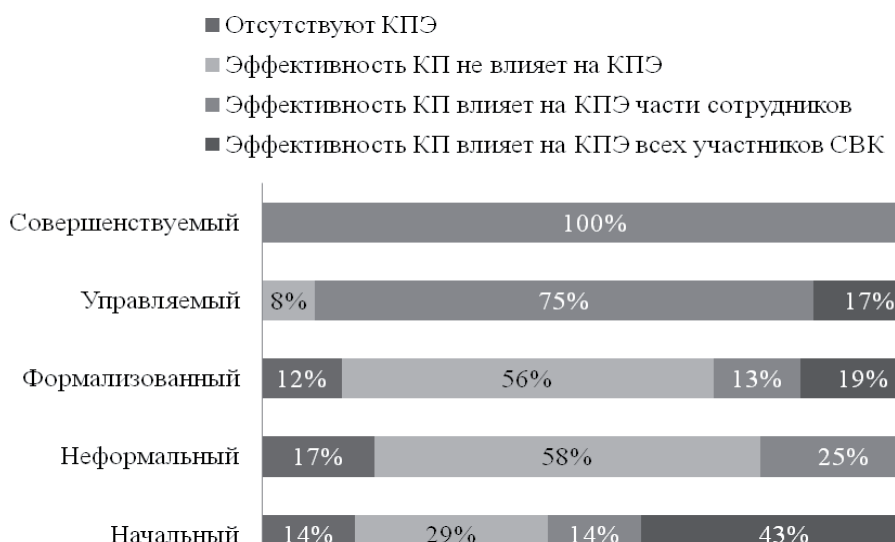


Рис. 4. Взаимосвязь эффективности контрольных процедур и ключевых показателей эффективности их исполнителей в зависимости от уровня зрелости системы внутреннего контроля в организациях

В блоке «процессы» рассмотрен подход к оценке рисков для целей организации работы внутреннего контроля. Матрица рисков является одним из наиболее наглядных представлений возможных рисков экономического субъекта [10]. Она предоставляет информацию об уровне риска и о способах его снижения. Также определяется уровень ущерба и вероятность наступления выявленных рисков. В процессе анализа экономических субъектов было выявлено, что более чем в 60% организаций разработана формализованная матрица рисков и контрольных процедур. Формализованная процедура для оценки рисков существует более чем в 50% организаций. А 48% обновляют матрицу рисков и контрольных процедур ежегодно.

Вопрос об определении приоритетности задач функции системы внутреннего контроля равномерно поделит организации на тех, которые имеют комплексную процедуру (38%), и тех, кто ориентируется на руководство организации (32%), также 21% организаций используют подход, основанный на материальности статей финансовой отчетности. Формализованная процедура оценки приоритетности задач подразделения внутреннего контроля позволяет более эффективно планировать объем работы подразделения и распределять ресурсы. Около 45% экономических субъектов планируют объем работы подразделения внутреннего контроля на текущий год с помощью метода ротации процессов и контрольных процедур. Таким образом, каждый год внимание фокусируется на различных процессах. Также 33% организаций, подразделение внутреннего контроля ежегодно выполняет постоянный объем задач в отношении списка ключевых контрольных процедур.

По результатам исследования типов проектов, на которые ориентирована служба внутреннего контроля в зависимости от уровня зрелости, можно сделать вывод о том, что практически в 90% случаев подразделение внутреннего контроля участвует в проектной деятельности организации. Чаще всего система внутреннего контроля вовлекается в проекты по внедрению информационных систем и по обеспечению соответствия новым законам и требованиям, так как это является необходимым условием для функционирования экономического субъекта [5].

В 45% случаев организации используют проекты по внедрению новых технологий (изменению бизнес-модели в связи с использованием новых технологий и реинжинирингу бизнес-процессов) и проекты по реструктуризации (реорганизации экономического субъекта).

В рамках проведенного сравнительного анализа экономических субъектов с учетом отмеченного уровня зрелости системы внутреннего контроля выявили следующие закономерности: чем выше уровень зрелости системы внутреннего контроля, тем больше подразделение участвует в проектах по внедрению информационных систем. Если при начальном уровне процент участия равен 42%, а при совершенствуемом уровне практически в 100% случаев система внутреннего контроля принимает участие в подобных проектах.

Обратная тенденция наблюдается в случае проектов по информационной безопасности. При начальном уровне системы внутреннего контроля подразделения принимают участие в подобных проектах в 43% случаев, в то время как подразделения с управляемым и совершенствуемым уровнями системы внутреннего контроля практически не принимают участия в проектах по информационной безопасности. В табл. 2 отражены актуальные типы проектов для организаций из различных отраслей.

Таблица 2

Актуальные типы проектов для организаций из различных отраслей

Организации различных видов экономической деятельности	Типы проектов				
	Проекты по изменению бизнес-модели в связи с использованием новых технологий и реинжиниринга бизнес-процессов	Обеспечение соответствия новым законам и требованиям	Проекты по реструктуризации	Внедрение инф. систем	Проекты по ИБ
Автомобилестроение	X	X	X		
Государственные и общественные организации				X	
Индустрия развлечений и СМИ	X	X		X	
Металлургическая и горнодобывающая промышленность	X	X	X	X	X
Нефтегазовая промышленность	X	X		X	
Розничная торговля и производство потреб. товаров	X	X	X	X	X
Сектор машиностроения и производства промышленных товаров	X		X		
Сельское хозяйство		X		X	
Телекоммуникации	X	X	X	X	
Информационные технологии		X	X	X	



Организации различных видов экономической деятельности	Типы проектов				
	Проекты по изменению бизнес-модели в связи с использованием новых технологий и реинжиниринга бизнес-процессов	Обеспечение соответствия новым законам и требованиям	Проекты по реструктуризации	Внедрение инф. систем	Проекты по ИБ
Фармацевтика и медико-биологическая деятельность	X		X	X	
Электроэнергетика и ЖКХ	X	X	X	X	X
Банковский сектор	X	X	X	X	X

При рассмотрении процесса выявления недостатков контрольных процедур в бизнес-процессах, причин возникновения недостатков, а также процесса устранения выявленных недостатков, необходимо отметить, что недостатки в системе внутреннего контроля могут приводить к искажению финансовой отчетности, операционной неэффективности, принятию неправильных управленческих решений, недобросовестным действиям и т.д. [13].

Среди наиболее частых причин возникновения недостатков в большинстве организаций отмечается несовершенная структура контрольных процедур, которая не учитывает всех особенностей бизнес-процесса, а также отсутствие инструкций по выполнению контрольных процедур.

Высокая доля неэффективных контрольных процедур в ИТ, как правило, также является следствием этих причин. При этом ошибки в работе информационных систем являются наиболее редкой причиной недостатков эффективности контрольных процедур [7].

Также значительным недостатком является человеческий фактор и нехватка необходимых компетенций у персонала. На рис. 5 отмечены наиболее частые причины возникновения недостатков.

В блоке «технологии» были рассмотрены такие элементы, как применение технологий для организации работы внутреннего контроля, автоматизация контрольных процедур в бизнес-процессах и их влияние на количество выявленных недостатков, а также анализ технологий, используемых с целью мониторинга отклонений системы внутреннего контроля в зависимости от уровня ее зрелости.



Рис. 5. Наиболее частые причины возникновения недостатков

С каждым годом технологии становятся все более важным фактором, влияющим на работу внутреннего контроля, его ключевые концепции и принципы будут по-прежнему применимы и актуальны во время наступающей эпохи цифровой трансформации, новые технологии могут сделать внутренний контроль еще более эффективным, действенным и всеобъемлющим [6]. На рис. 6 отражены технологии, используемые для организации работы системы внутреннего контроля в экономических субъектах.

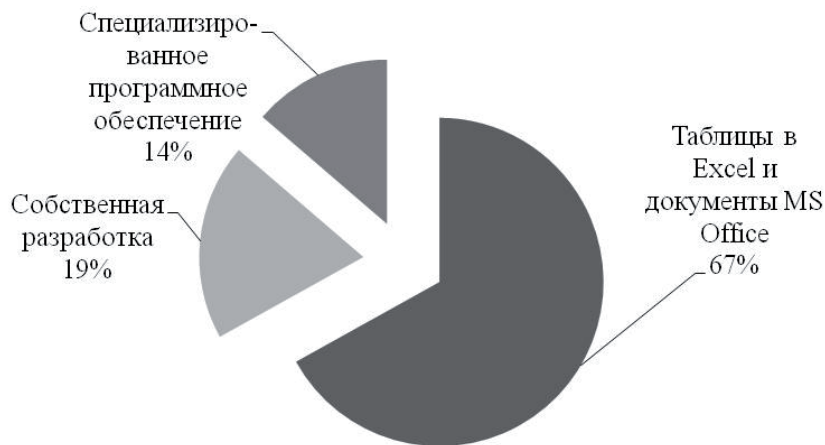


Рис. 6. Технологии, используемые для организации работы системы внутреннего контроля в экономических субъектах

При организации работы внутреннего контроля подавляющее число экономических субъектов использует только продукты MS Office.

Инструментами собственной разработки пользуются 24%, а специализированным программным обеспечением (TeamMate, SAP GRC, Audit Modern и т.д.) только 17%. При этом при рассмотрении данного показателя с учетом уровня зрелости системы внутреннего контроля наблюдается средний уровень использования специализированного программного обеспечения на уровне 6% у организаций с начальным, неформальным и формализованным уровнем зрелости системы внутреннего контроля.

В то же время экономические субъекты, у которых уровень зрелости системы внутреннего контроля – управляемый или совершенствуемый, в 72% случаев для организации работы функции внутреннего контроля используют специализированное программное обеспечение или инструменты собственной разработки.

Автоматизация системы внутреннего контроля позволяет выявлять возможные риски на ранних стадиях и оперативно принимать меры по их предотвращению. Также влияние человеческого фактора значительно снижается [8].

В ходе сравнительного анализа количества автоматизированных контрольных процедур в различных бизнес-процессах выявили, что список бизнес-процессов с высоким уровнем автоматизации контрольных процедур частично совпадает со списком бизнес-процессов, в которых выявлено наименьшее количество недостатков. Исключением остается бизнес-процесс выручки и дебиторской задолженности, по которому при высокой степени автоматизации процессов осуществления контрольных процедур сохраняется большая доля недостатков контрольных процедур относительно других процессов [9].

Непрерывный мониторинг контрольных процедур и механизмов их функционирования должен осуществляться на постоянной основе, чтобы предоставлять актуальную информацию о состоянии контрольной среды [11]. Организации не могут оптимально использовать новые технологии, не располагая надежными данными, которые достоверны, точны и доступны. Например, для внедрения инструментов роботизации бизнес-процессов (RPA) необходимы достоверные данные, которые позволяют эффективно и точно обрабатывать информацию. Без управления данными или при бессистемном подходе возрастает вероятность использования некачественных данных, что повышает риск малоэффективного использования новых технологий [12].

Таким образом, повышая уровень зрелости системы внутреннего контроля и, как следствие, повышая достоверность, точность и доступность данных, подразделение внутреннего контроля закладывает фундамент, необходимый для внедрения новых технологий в организации. На рис. 7 отражены технологии, наиболее часто используемые для мониторинга отклонений системы внутреннего контроля в организациях с различной степенью ее зрелости.

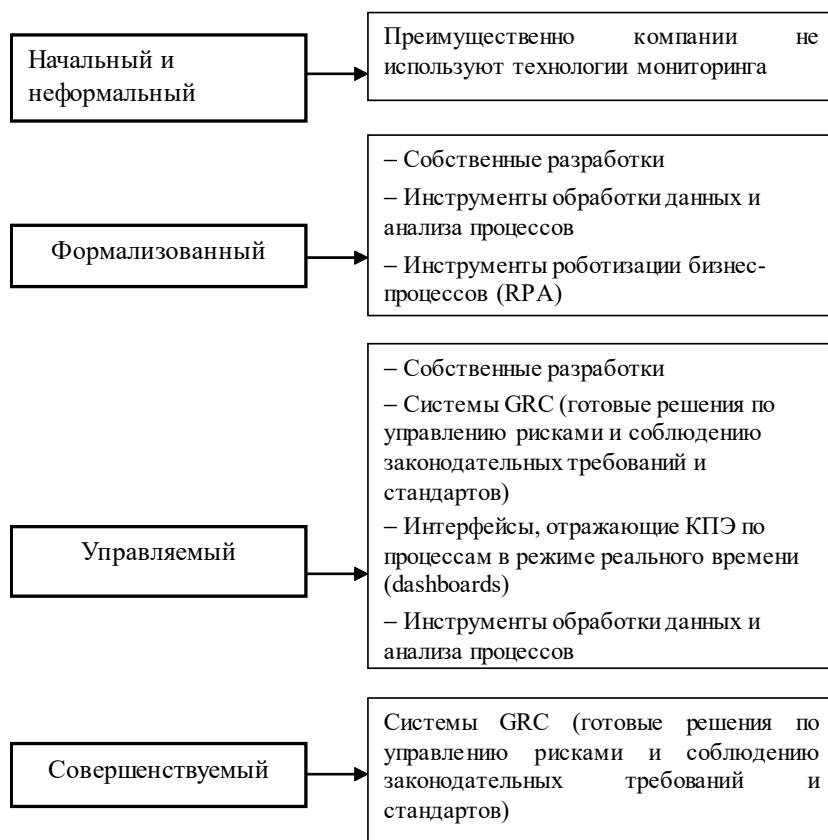


Рис. 7. Технологии, наиболее часто используемые для мониторинга отклонений системы внутреннего контроля в организациях с различной степенью зрелости системы внутреннего контроля

### Заключение

В рамках проведенного исследования можно сделать вывод о том, что в большинстве случаев целью внутреннего контроля является оптимизация бизнес-процессов, в частности повышение их эффективности и прозрачности, ликвидация дублирующих функций и как следствие снижение рисков. Для достижения этой цели экономические субъекты используют разные подходы, однако на пути развития системы внутреннего контроля экономические субъекты сталкиваются с такими барьерами, как отсутствие мотивации со стороны бизнеса к изменениям, недостаточность финансовых средств для осуществления изменений и отсутствие необходимого количества человеческих ресурсов. Таким образом, можно сделать вывод о том, что задачи функций внутреннего контроля меняются и расширяются с ростом уровня зрелости системы внутреннего контроля, а также от наличия унифицированных контрольных процедур и их мониторинга эффективности, что таким образом позволяет решать задачи и добиваться поставленных результатов, невыполнимы при отсутствии формализованной контрольной среды.

В результате необходимо отметить, что наиболее востребованными компетенциями сотрудников и управленческого персонала экономического субъекта являются навыки аналитической работы с большими данными и настройка контрольных процедур в специализированных системах с целью обеспечения эффективного функционирования систем внутреннего контроля, поскольку это позволяет решать наиболее приоритетные задачи, стоящие перед системой внутреннего контроля.

Среди экономических субъектов, меняющих структуру внутреннего контроля, ключевым трендом на данный момент является централизация функции, что позволяет повысить эффективность управления функцией и, как следствие, повысить уровень зрелости системы внутреннего контроля.

Эффективность системы внутреннего контроля зависит от сложности и прогрессивности разработанных бизнес-процессов, которые связаны с применяемыми инструментами обработки данных, анализом бизнес-процессов или решениями в области их роботизации, а также управлением потенциальными рисками. Экономическим субъектам, использующим технологии для мониторинга отклонений системы внутреннего контроля, удастся добиться более высокого уровня зрелости контрольной среды, с целью оптимизации бизнес-процессов и как следствие достижения эффективности деятельности.

#### **Список источников**

1. Азарская М.А. Теоретико-методические аспекты внутреннего контроля в условиях цифровой экономики // *Модернизация учетно-контрольных и аналитических процессов в условиях цифровой экономики. Сборник научных статей I Всероссийской научно-практической конференции*; [ответственные редакторы Г.Р. Хасаев, С.И. Ашмарина]. Самара, 2018, с. 48.

2. Васильева К.Н., Головин С.В., Коробейникова Л.С. *Контроль и ревизия: учебное пособие*. Воронежский государственный университет. Воронеж, Издательский дом ВГУ, 2019.

3. Головин С.В. Организация внутреннего контроля на российских и зарубежных предприятиях: подходы и модели / С.В. Головин, М.С. Луценко, О.О. Шендрикова // *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление*, 2020, no. 3, с. 34-47.

4. *Закупка товаров, работ, услуг: регулирование, анализ и контроль: монография* / [Д.А. Ендовицкий и др.; под ред. Д.А. Ендовицкого]. Воронежский

государственный университет. Воронеж, Издательский дом ВГУ, 2019.

5. Казанцева А.Н. Развитие системы внутреннего контроля в современных компаниях: теоретические подходы и предложения по совершенствованию // *Управленческое консультирование*, 2018, no. 10, с. 99-108.

6. Коробейникова Л.С., Черкасова К.А. Аспекты информационного обеспечения внутреннего контроля организаций в условиях цифровизации // *Апрельские научные чтения имени профессора Л.Т. Гиляровской: материалы IX Международной научно-практической конференции: II Международный экономический учетно-аналитический форум, посвященный 90-летию экономического факультета Воронежского государственного университета*. В 2-х частях; [под ред. Д.А. Ендовицкого, Н.Г. Сапожниковой, Т.Н. Панковой (англ.)], 2020, с. 120-124.

7. Коробейникова Л.С., Чугунов С.В. Субъекты внешнего финансового контроля деятельности транспортных организаций // *Актуальные вопросы развития конкурентной политики, со-*

вершенствования правоприменительной практики пресечения недобросовестной конкуренции и ненадлежащей рекламы: материалы IX Международной научно-практической конференции; [под ред. Д.А. Ендовицкого, В.Г. Попова], 2019, с. 105-108.

8. Корпоративный анализ: учебник для вузов / Д.А. Ендовицкий, И.В. Полухина, Л.С. Коробейникова. 2-е изд., перераб. и доп. Москва, Издательство Юрайт, 2019.

9. Костюкова Е.И., Герасимов А.Н., Ендовицкий Д.А. Вызовы современности: проблемы, возможности, решения. Ставрополь, АГРУС Ставропольского государственного аграрного университета, 2015.

10. Ткачева М.В. Применение процессного подхода для организации эффективной системы внутреннего контроля в АО «Минудобрения» // Актуальные проблемы учета, экономического анализа и финансово-хозяйственного контроля деятельности организации: материалы VIII

Международной научно-практической конференции. В 2-х частях; [под редакцией Д.А. Ендовицкого, Н.Г. Сапожниковой, Т.Н. Панковой], 2021, с. 152-155.

11. Ткачева М.В., Черкасова К.А. Роль бухгалтерского учета и внутреннего контроля в обеспечении экономической безопасности экономического субъекта // Экономика и управление народным хозяйством: генезис, современное состояние и перспективы развития: материалы III Международной научно-практической конференции. Воронежский экономико-правовой институт, Орловский филиал, 2019, с. 234-237.

12. Учет, анализ и контроль в корпорациях: монография / [под ред. Д.А. Ендовицкого]; Воронежский государственный университет. Воронеж, Издательский дом ВГУ, 2018.

13. Экономический анализ расчетов корпораций: учебное пособие / Д.А. Ендовицкий, Л.С. Коробейникова, И.В. Полухина; [под ред. Д.А. Ендовицкого]. Воронеж, Издательский дом ВГУ, 2017.

---

# EVALUATION OF THE MATURITY LEVEL OF THE INTERNAL CONTROL SYSTEM OF A COMMERCIAL ORGANIZATION AND WAYS TO INCREASE ITS EFFICIENCY

---

**Korobeinikova Larisa Sergeevna**, Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Prof.  
**Cherkasova Kristina Alexandrovna**, student

Voronezh State University, University sq., 1, Voronezh, Russia, 394018; e-mail: korobeinikova@vsu.ru; cherkasova@econ.vsu.ru

*Purpose:* this article is devoted to study of internal control systems of commercial organizations and comparison of models of management of the internal control function in various economic entities. In particular, consideration of the maturity levels of the internal control system and the control procedures used, which will allow organizations to assess the effectiveness of activities by optimizing business processes. *Discussions:* an analysis was carried out among representatives of Russian organizations and Russian divisions of foreign organizations, during which information was collected on the control environment in the studied economic entities, risk assessment for the purpose of organizing the work of the internal control system, established control procedures and work with identified deficiencies. The analysis considered: technologies used to organize the work of the internal control function; general ways of development of the internal control system, including the key tasks currently facing the internal control function; competencies necessary for the implementation of the assigned tasks and barriers that impede their implementation. *Results:* the study showed that the development of technology helps economic entities to organize a more effective system of internal control. Data processing and process analysis tools or robotization solutions, risk management and compliance systems (GRC) should be applied. As a rule, economic entities using technologies to monitor deviations of the internal control system manage to achieve a higher level of maturity of the control environment by optimizing business processes.

**Keywords:** internal control, internal control functions, internal control system, ICS maturity level, economic entity, personnel, processes, technologies.

## References

1. Azarskaya M.A. Teoretiko-metodicheskie aspekty vnutrennego kontrolya v usloviyah cifrovoj ekonomiki [Theoretical and methodological aspects of internal control in the digital economy]. *Modernizaciya uchetno-kontrol'nyh i analiticheskikh processov v usloviyah cifrovoj ekonomiki. Sbornik nauchnyh statej I Vserossijskoj nauchno-prakticheskoy konferencii*. Samara, 2018, p. 48. (In Russ.)

2. Vasil'eva K.N., Golovin S.V., Korobejnikova L.S. *Kontrol' i reviziya: uchebnoe posobie* [Control and audit: textbook]. Voronezh, Izdatel'skij dom VGU, 2019. (In Russ.)
3. Golovin S.V., Lucenko M.S., Shendrikova O.O. Organizaciya vnutrennego kontrolya na rossijskikh i zarubezhnyh predpriyatiyah: podhody i modeli [Organization of internal control at Russian and foreign enterprises: approaches and models]. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika i upravlenie*, 2020, no. 3, pp. 34-47. (In Russ.)
4. Endovickij D.A. Zakupka tovarov, rabot, uslug: regulirovanie, analiz i kontrol': monografiya [Procurement of goods, works, services: regulation, analysis and control: monograph]. Voronezh, Izdatel'skij dom VGU, 2019. (In Russ.)
5. Kazanceva A.N., Plotnikov V.A. Razvitie sistemy vnutrennego kontrolya v sovremennyh kompaniyah: teoreticheskie podhody i predlozheniya po sovershenstvovaniyu [Development of the internal control system in modern companies: theoretical approaches and suggestions for improvement]. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie*, 2018, no. 10, pp. 99-108. (In Russ.)
6. Korobejnikova L.S., Cherkasova K.A. Aspekty informacionnogo obespecheniya vnutrennego kontrolya organizacij v usloviyah cifrovizacii [Aspects of information support of internal control of organizations in the conditions of digitalization]. *Aprel'skie nauchnye chteniya imeni professora L.T. Gilyarovskoj: materialy IX Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii: II Mezhdunarodnyj ekonomicheskij uchetno-analiticheskij forum, posvyashchennyj 90-letiyu ekonomicheskogo fakul'teta Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta*. V 2-h chastyah, 2020, pp. 120-124. (In Russ.)
7. Korobejnikova L.S., Chugunov S.V. Sub'ekty vneshnego finansovogo kontrolya deyatel'nosti transportnyh organizacij [Subjects of external financial control of the activities of transport organizations]. *Aktual'nye voprosy razvitiya konkurentnoj politiki, sovershenstvovaniya pravoprimitel'noj praktiki presecheniya nedobrosovestnoj konkurencii i nenadle-*
- zhashchej reklamy: materialy IX Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii*, 2019, pp. 105-108. (In Russ.)
8. Endovickij D.A., Poluhina I.V., Korobejnikova L.S. *Korporativnyj analiz: uchebnik dlya vuzov* [Corporate analysis: textbook for universities]. 2-e izd., pererab. i dop. Moscow, Izdatel'stvo YUrajt, 2019. (In Russ.)
9. Kostyukova E.I., Gerasimov A.N., Endovickij D.A. *Vyzovy sovremennosti: problemy, vozmozhnosti, resheniya* [Challenges of modernity: problems, opportunities, solutions]. Stavropol', AGRUS Stavropol'skogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta, 2015. (In Russ.)
10. Tkacheva M.V. Primenenie procesnogo podhoda dlya organizacii effektivnoj sistemy vnutrennego kontrolya v AO «Minudobreniya» [Application of the process approach for the organization of an effective system of internal control in JSC «Minudobreniya»]. *Aktual'nye problemy ucheta, ekonomicheskogo analiza i finansovo-hozyajstvennogo kontrolya deyatel'nosti organizacii: materialy VIII Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii*. V 2-h chastyah, 2021, pp. 152-155. (In Russ.)
11. Tkacheva M.V., Cherkasova R.A. Rol' buhgalterskogo ucheta i vnutrennego kontrolya v obespechenii ekonomicheskoy bezopasnosti ekonomicheskogo sub'ekta [The role of accounting and internal control in ensuring the economic security of an economic entity]. *Ekonomika i upravlenie narodnym hozyajstvom: genezis, sovremennoe sostoyanie i perspektivy razvitiya: materialy III Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii*. Voronezhskij ekonomiko-pravovoj institut, Orlovskij filial, 2019, pp. 234-237. (In Russ.)
12. Endovickij D.A. *Uchet, analiz i kontrol' v korporacijah*: monografiya [Accounting, analysis and control in corporations: monograph]. Voronezh, Izdatel'skij dom VGU, 2018. (In Russ.)
13. Endovickij D.A., Korobejnikova L.S., Poluhina I.V. *Ekonomicheskij analiz raschetov korporacij*: uchebnoe posobie [Economic analysis of corporate calculations: a textbook]. Voronezh, Izdatel'skij dom VGU, 2017. (In Russ.)