

УДК 657.6

д.э.н., проф. Гришко Н. В.  
(ДонГТИ, г. Алчевск, ЛНР),  
Куденко М. С.,  
Музыка С. Ю.

(ЛГУ им. В. Даля, г. Луганск, ЛНР, kudenko.marina@list.ru)

## ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ: СУЩНОСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ

*В статье определена необходимость внедрения системы внутреннего контроля в организациях. Разработана последовательность формирования системы внутреннего контроля по этапам, предложен алгоритм оценки эффективности системы внутреннего контроля.*

**Ключевые слова:** внутренний контроль, управление, система бухгалтерского учета, мониторинг, эффективность.

**Проблема и ее связь с научными и практическими задачами.** На сегодняшний день политическая, экономическая и социальная ситуации являются нестабильными. Рост конкуренции среди субъектов хозяйствования и низкая рентабельность производства способствуют тому, что отечественные организации подвержены высокой динамичности изменений. Любая организация стремится достичь своих предпринимательских целей и задач, но попадает под влияние внутренних и внешних рисков. Такие риски угрожают экономической устойчивости организации. В связи с этим на первое место выходит вопрос о разработке концепции противодействия рискам и угрозам, которую можно обозначить как систему безопасности.

Совокупность определённого набора мер и способов, направленных на сохранение устойчивости и конкурентоспособности в условиях хозяйствования, можно определить, как систему безопасности организации. Для увеличения рыночной устойчивости и конкурентоспособности организации вынуждены находить новые способы ведения бизнеса, эффективнее использовать свои активы, целенаправленно расходовать привлечённые средства. Высокоэффективная система внутреннего контроля является одним из потенциальных ресурсов увеличения прибыльности любого хозяйствующего субъекта.

Проблемам развития и организации внутреннего контроля посвящены труды многих учёных, таких как А. Д. Шеремет, О. И. Лаврушин, Н. П. Соколинская, Г. Н. Белоглазова, В. П. Суйц, И. В. Аверчев, В. В. Бурцев, А. А. Чернова, В. Н. Попов, В. С. Касьянов и др. Но проблемы организации внутреннего контроля и оценки его эффективности остаются недостаточно раскрытыми.

**Постановка задачи.** *Целью* данного исследования является обоснование необходимости внедрения системы внутреннего контроля в организации и определение направлений ее совершенствования.

Для достижения цели необходимо решить следующие **задачи**:

- определить необходимость внедрения системы внутреннего контроля в организации;
- разработать последовательность формирования системы внутреннего контроля по этапам;
- разработать алгоритм оценки эффективности системы внутреннего контроля.

**Изложение материала и его результаты.** Внутренний контроль является одним из ключевых элементов слаженного механизма управления организации, в связи с этим многие хозяйствующие субъекты уделяют ему особое внимание [1].

Рассмотрим систему внутреннего контроля организации в широком смысле. К системе внутреннего контроля относятся

организационные действия собственников и органов управления хозяйствующего экономического субъекта в пределах своих компетенций. К таким действиям относятся:

- организация внутреннего контроля;
- разработка методик проведения проверок с целью установления порядка соблюдения и ведения хозяйственной и финансовой деятельности организации;
- утверждение порядка ведения документооборота по результатам проведенного внутреннего контроля: вскрытых нарушений и несоответствий, выявления причин этих отклонений;
- предотвращение ошибок и искажений;
- принятие решений по результатам проверки, организационных, материальных и дисциплинарных взысканий, а также мер по их устранению.

В узком смысле система внутреннего контроля организации — это применяемые сотрудниками, структурными подразделениями и руководством организации ряд регламентированных мер, процедур и методик с целью обеспечения эффективного ведения хозяйственной деятельности, соблюдения стратегии и политики руководства, защиты интересов собственников и

организации, снижения рисков и финансовых потерь.

Процесс осуществления внутреннего контроля должен происходить в определенной очередности. Поскольку не существует единого мнения относительно последовательности создания системы внутреннего контроля в организации, то целесообразно предложить формировать ее по этапам, приведенным на рисунке 1.

Процесс формирования системы внутреннего контроля должен начинаться с исследования особенностей функционирования организации, что предполагает анализ основных видов деятельности, цели и задачи. Также необходимо определить эффективность действующей структуры управления и организационной структуры и исследовать их соответствие с потребностями организации. Создание системы внутреннего контроля в организации предусматривает определение основных задач, предмета, методов, объектов и субъектов внутреннего контроля, а также создание информационного обеспечения и выделение этапов, по которым будет осуществляться внутренний контроль в организации.

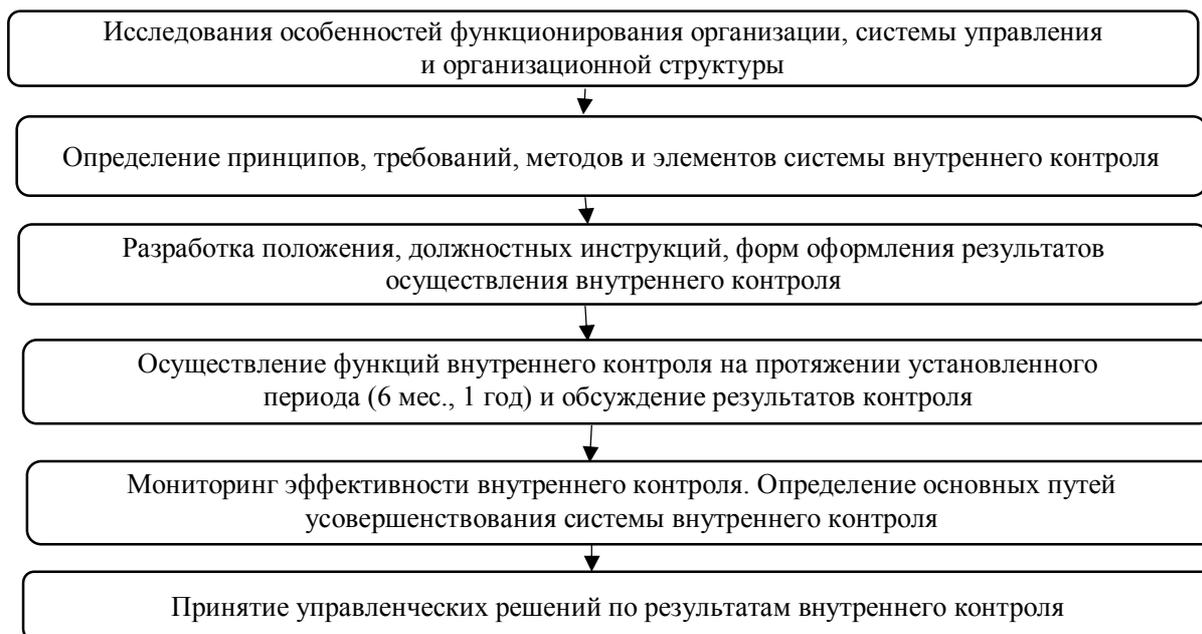


Рисунок 1 Этапы формирования системы внутреннего контроля

**ФИНАНСЫ, УЧЕТ И АУДИТ**

При проведении внутреннего контроля используются некоторые составляющие следующих методов:

1) бухгалтерский финансовый учет (счета и двойная запись, инвентаризация и документация, балансовое обобщение);

2) бухгалтерский управленческий учет (выделение центров ответственности, нормирование издержек);

3) ревизия, контроль, аудит (проверка документов, проверка арифметических расчетов, проверка соблюдения правил учета отдельных хозяйственных операций, инвентаризация, устный опрос персонала, подтверждение и прослеживание);

4) теория управления.

Указанные методы объединяются в одну единую систему и служат для целей управления организацией.

Пути осуществления и организации внутреннего контроля:

– работа над подготовкой и утверждением внутренней документации, которая

призвана обеспечить деятельность составляющих внутреннего контроля;

– внедрение четких систем (порядков) планирования деятельности, контроля над их выполнением и отчетности о выполнении планов, задач и функций, оценки достигнутых результатов и при необходимости своевременной корректировки планов деятельности организации;

– выполнение руководством и работниками планов, задач и функций, определенных законодательством и утвержденных руководителем организации внутренних документов, информирование руководства о рисках, возникающих во время выполнения возложенных на них задач и функций, принятия мер контроля, осуществления мониторинга, обмена информацией [2].

Для комплексной формализации процедур информационного обеспечения функционирования системы внутреннего контроля представим обобщение внутренних документов и регламентов по его элементам в таблице 1.

*Таблица 1*

Элементы системы внутреннего контроля [1, 2]

№ пп	Элемент	Документы
1	Внутренняя среда	<ul style="list-style-type: none"> <li>– стратегия развития с определенной целью и целями деятельности организации;</li> <li>– планы и программы деятельности;</li> <li>– организационная структура, штатное расписание;</li> <li>– положение о структурном подразделении и должностные инструкции;</li> <li>– распределение обязанностей между руководителем и его заместителями, утверждение состава комиссий;</li> <li>– инструкция по делопроизводству, система контроля над исполнением документов;</li> <li>– правила внутреннего трудового распорядка;</li> <li>– регламенты (описания) или блок-схемы функций, процессов, операций и процедур по их выполнению;</li> <li>– распределение ответственных исполнителей и соисполнителей;</li> <li>– правила этического поведения (кодексы этики);</li> <li>– инструкции по кадровым вопросам, планы обучений и повышения квалификации;</li> <li>– положение (приказ) об учетной политике;</li> <li>– порядок организации бухгалтерского учета;</li> <li>– порядок осуществления управленческой ответственности;</li> <li>– регламенты антикоррупционных мер</li> </ul>

## ФИНАНСЫ, УЧЕТ И АУДИТ

Продолжение таблицы 1

№ пп	Элемент	Документы
2	Управление рисками	<ul style="list-style-type: none"> <li>– организационный документ о порядке управления рисками;</li> <li>– кадровая документация относительно ответственных должностных лиц за осуществление координации управления рисками;</li> <li>– порядок идентификации, оценки и реагирования на риски в организации в целом и в каждом структурном подразделении;</li> <li>– порядок информирования руководства о проведенной оценке рисков, рисков сферах деятельности</li> </ul>
3	Контрольные мероприятия	<ul style="list-style-type: none"> <li>– регламент процедуры визирования, согласования, утверждения (инструкции по делопроизводству);</li> <li>– приказы о распределении функциональных обязанностей между руководителем и заместителями;</li> <li>– положение о структурных подразделениях, должностные инструкции специалистов;</li> <li>– договоры о материальной ответственности;</li> <li>– внутренние нормативные документы, регламентирующие порядок ведения учета, хранения, использования и уничтожения документов и других материальных носителей, содержащих служебную информацию;</li> <li>– порядок проведения инвентаризации;</li> <li>– правила доступа к материальным ресурсам</li> </ul>
4	Мониторинг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– порядок планирования, организации и проведения контрольных мероприятий;</li> <li>– инструкции по делопроизводству</li> </ul>
5	Информация и коммуникация	<ul style="list-style-type: none"> <li>– перечень форм отчетности;</li> <li>– графики документооборота;</li> <li>– графики составления и представления отчетности;</li> <li>– схемы информационных потоков;</li> <li>– компьютеризированные информационно-аналитические системы и т. п.</li> </ul>

Внешние и внутренние условия хозяйствования подвержены изменениям и требуют внесения корректировок, адаптации и совершенствования, поэтому эффективность системы внутреннего контроля не будет постоянной. Внутренний контроль занимает центральное место в системе управления организацией, это связано с тем, что он коммуницирует с другими функциями управления, является источником информации для принятия управленческих решений, обеспечивает ее рациональность [4].

Также целесообразно согласиться с мнением учёных, которые считают, что внутренний контроль может рассматриваться на двух уровнях: как встроенный в бизнес-процессы, так и надстроенный над ними. «Эффективность внутреннего контроля должна оцени-

ваться на втором уровне, т. е. специально созданными органами или специально назначенными специалистами. Это связано с тем, что показатель эффективности связан с оценкой результатов деятельности» [5].

Для совершенствования системы внутреннего контроля разработан алгоритм оценки эффективности системы внутреннего контроля, который приведен на рисунке 2. Если в результате осуществленных процедур система внутреннего контроля окажется неэффективной, то ответственные лица должны установить причины такой неэффективности, предложить рекомендации по устранению этих причин и донести это до сведения работников, осуществляющих внутренний контроль.

**ФИНАНСЫ, УЧЕТ И АУДИТ**

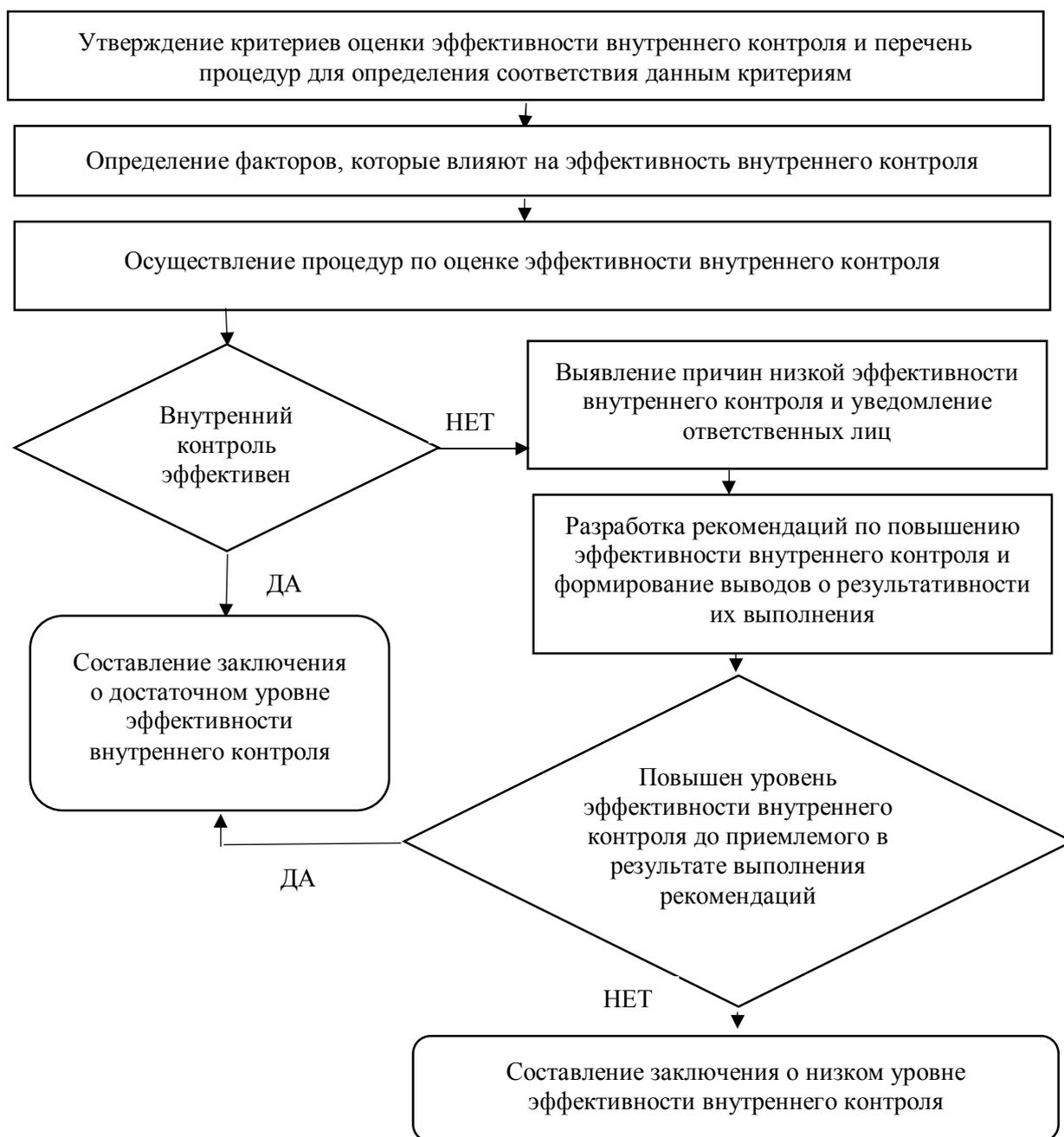


Рисунок 2 Алгоритм оценивания эффективности внутреннего контроля

**Выводы и направление дальнейших исследований.** Основной задачей внутреннего контроля является защита имущественных законных интересов организации и его собственников, а также снижение финансовых затрат, возникающих по разным причинам. Не каждому субъекту хозяйствования удаётся внедрить систему внутреннего контроля самостоятельно, так

как создание такой системы является сложной и трудоёмкой задачей.

По результатам исследования можно выделить следующие направления совершенствования внутреннего контроля в организации:

- предложена последовательность формирования системы внутреннего контроля по этапам, которая поможет выявлять и

предупреждать недостатки в состоянии безопасности, надёжности и эффективности деятельности организации;

– разработан алгоритм оценки эффективности системы внутреннего контроля,

результаты которого целесообразно использовать при определении направлений совершенствования системы внутреннего контроля и оптимизации управления организацией.

### Библиографический список

1. Суматохина, А. В. Основы создания системы внутреннего контроля на малом предприятии [Текст] / А. В. Суматохина, О. А. Юрьева // Актуальные проблемы бухгалтерского учета, анализа и аудита : материалы XIII Всероссийской молодежной научно-практической конференции с международным участием, Курск, 28 апреля 2021 года. — Курск : Юго-Западный государственный университет, 2021. — С. 408–412.

2. Арабян, К. К. Теория и методология внутреннего контроля [Текст] : монография / К. К. Арабян. — М. : МЭСИ, 2015. — 115 с.

3. Данилевский, Ю. А. Внутренний контроль в отраслях народного хозяйства [Текст] / Ю. А. Данилевский. — М. : Олма-Пресс, 2016. — 392 с.

4. Ржавина, Ю. Б. Система внутреннего контроля: концептуальные основы [Электронный ресурс] / Ю. Б. Ржавина // Научное обозрение. Экономические науки. — 2017. — № 4. — С. 78–82. — Режим доступа: <https://science-economy.ru/ru/article/view?id=957> (дата обращения: 19.10.2022).

5. Серебрякова, Т. Ю. К вопросу об оценке эффективности внутреннего контроля потребительского общества [Электронный ресурс] / Т. Ю. Серебрякова // Современные проблемы науки и образования. — 2013. — № 5. — Режим доступа: <https://science-education.ru/ru/article/view?id=10720> (дата обращения: 19.10.2022).

© Гришко Н. В.

© Куденко М. С.

© Музыка С. Ю.

*Рекомендована к печати к.э.н., доц. каф. финансов ЛГУ им. В. Даля Эккерт Е. А.*

Статья поступила в редакцию 02.03.2023.

**Doctor of Economics, Professor Grishko N. V. (DonSTI, Alchevsk, LPR), Kudenko M. S., Muzyka S. Yu. (LSU named after V. Dahl, Lugansk, LPR, kudenko.marina@list.ru)**

### INTERNAL CONTROL: ESSENCE AND EFFECTIVENESS OF THE SYSTEM

*The article defines the need to implement an internal control system in organizations. The sequence of formation of the internal control system by stages is developed, an algorithm for evaluating the effectiveness of the internal control system is proposed.*

**Key words:** internal control, management, accounting system, monitoring, efficiency.