

УДК 657.6

DOI 10.26118/2782-4586.2026.95.73.058

**Ермишина Оксана Федоровна**  
Ульяновский государственный университет  
**Носачев Дмитрий Алексеевич**  
Ульяновский государственный университет  
**Смирнов Егор Михайлович**  
Ульяновский государственный университет

### **Ключевые элементы эффективной системы внутреннего контроля в организации**

**Аннотация.** В статье рассматриваются основные компоненты эффективной системы внутреннего контроля на предприятиях, их функции и взаимосвязи. Цель исследования – систематизация знаний о ключевых элементах системы внутреннего контроля и выработка рекомендаций по их практическому применению.

Полученные результаты способствуют повышению эффективности функционирования системы внутреннего контроля за счёт чёткого разграничения функций участников процесса, внедрения автоматизированных средств контроля и непрерывного мониторинга деятельности. Практическая значимость выводов распространяется на организации различных отраслей и организационно-правовых форм. Результатами исследования подчёркивают важность комплексного подхода к организации внутреннего контроля для снижения возможных рисков и обеспечения устойчивого развития предприятия.

**Ключевые слова:** система внутреннего контроля, контрольная среда, оценка рисков, контрольные процедуры, информационные потоки и коммуникация, процесс мониторинга, корпоративное управление.

**Ermishina Oksana Fedorovna**  
Ulyanovsk State University  
**Nosachev Dmitry Alekseyevich**  
Ulyanovsk State University  
**Smirnov Egor Mikhailovich**  
Ulyanovsk State University

### **Internal control in the management system: organization and methods of its implementation**

**Abstract.** The article discusses the main components of an effective system of internal control in enterprises, their functions and relationships. The purpose of the study is to systematize knowledge about the key elements of the internal control system and develop recommendations for their practical application.

The results obtained contribute to improving the efficiency of the internal control system by clearly distinguishing the functions of process participants, introducing automated controls and continuous monitoring of activities. The practical significance of the conclusions extends to organizations of various industries and legal forms. The results of the study emphasize the importance of an integrated approach to the organization of internal control to reduce possible risks and ensure the sustainable development of the enterprise.

**Keywords:** internal control system, control environment, risk assessment, control procedures, information flows and communication, monitoring process, corporate governance.

## **Введение**

Внутренний контроль является ключевым элементом системы управления любой организации – он обеспечивает достоверность финансовой информации, соблюдение нормативных требований и рациональное распределение ресурсов. В условиях обострения конкуренции и усложнения бизнес-процессов вопросы создания эффективной системы внутреннего контроля приобретают особую значимость для стабильного функционирования предприятий.

Современные научные исследования процедур внутреннего контроля опираются как на международные стандарты, в частности модель IC-COSO (Комитет организаций-спонсоров Комиссии Тредуэя), так и на положения российского законодательства, включая Федеральный закон от 06.12.2011г. № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете». Несмотря на развитую нормативную базу и теоретические концепции, многие компании сталкиваются с существенными трудностями при практическом внедрении и поддержании эффективных систем внутреннего контроля.

## **Методы и материалы исследования**

Исследование вопросов организации внутреннего контроля в системе управления всегда были в центре внимания ведущих экономистов и ученых. Многие из них добились успехов в этой области, такие как Акулич В.В., Бирюкова О. А., Божченко В.Ю., Бухаркин А.В., Груздова Л.Н., Диканёва О. А., Звонкова Н.В., Захарова Е.В., Концевая С.Р., Литвиненко А.Н., Любов М.В., Мамедов А.Х., Незаметдинова Э.В., Оморова З.А., Остаев Г.Я., Парамонова Л. А., Рамазанова Э.А., Серебрякова Т. Ю., Тоторкулов М.З., Чернова С.А., Эльбрусова Э.Д. и другие [1; 110].

Исследование направлено на выявление и систематизацию основных компонентов результативной системы внутреннего контроля, анализ их взаимосвязей, а также разработку прикладных рекомендаций по оптимизации процессов внутреннего контроля в организациях.

Особое значение в обеспечении прозрачности бухгалтерского и финансового учёта имеет защитная функция – она ориентирована прежде всего на защиту интересов собственников компании через формирование надёжной базы для последующего финансового контроля.

Результатами исследования доказано, что для успешного выполнения этой задачи необходим комплекс специализированных инструментов для обеспечения внутрикорпоративного контроля.

## **Исследование**

Внутренний контроль представляет собой совокупность мероприятий, организуемых руководством предприятия с целью повышения качества исполнения сотрудниками своих должностных обязанностей при проведении хозяйственных операций и осуществлении финансовых процессов.

Важно отметить, что внутренний контроль не ограничивается только работой специальной контрольной службы, он подразумевает создание целой системы. Иначе говоря, контроль должен стать общей ответственностью всего управленческого состава, а не только задачей контролера или внутреннего аудитора. Данный факт отражает актуальность рассматриваемой тематики и свидетельствует о необходимости всестороннего изучения теоретических аспектов обозначенной деятельности.

Руководство компании для создания действенной и эффективной системы внутреннего контроля преследует несколько ключевых целей. Среди них:

- предоставление качественной и надёжной информации для управленческого аппарата;
- защита активов компании от потенциальных потерь;
- обеспечение конфиденциальности и безопасности информации;
- повышение эффективности финансовых и хозяйственных операций организации;
- соответствие установленным нормам учётной политики и ведения учёта;

— соблюдение стандартов при подготовке и представлении бухгалтерских и финансовых отчётов [2; 30].

По своей сути внутренний контроль представляет собой неотъемлемую часть всей системы управления, которая направлена на обеспечение продолжительного, а, главное, финансово стабильного и результативного функционирования организаций различных видов и сфер деятельности.

Сущность внутреннего контроля состоит в достоверности и прозрачности финансово-хозяйственных операций и управленческой информации, минимизации рисков в деловой и финансовой деятельности экономического субъекта [1; 110].

Строительство надёжной системы внутреннего контроля организации базируется на пяти ключевых элементах, определённых в концепции IC-COSO.

Ведущую роль среди них занимает контрольная среда, формирующая основу корпоративной внутренней культуры, ориентированной на соблюдение контрольных процедур. Этот компонент задаёт общую атмосферу и ценности компании в отношении контроля: включает утверждённые этические нормы, чёткое распределение обязанностей в управленческой структуре, а также выверенную кадровую политику – от подбора сотрудников до их обучения и регулярной оценки с учётом значимости контрольных аспектов деятельности.

Корпоративная культура служит опорой для обеспечения прозрачности бизнес-процессов, укрепления чувства ответственности работников и осознания необходимости следовать установленным стандартам поведения. При слабой или неоформленной контрольной среде остальные элементы системы внутреннего контроля теряют эффективность и не гарантируют должного уровня защиты интересов организации.

Неотъемлемым звеном эффективного функционирования системы внутреннего контроля является процесс выявления и анализа рисков. Эта деятельность позволяет обнаружить любые обстоятельства или события, которые могут повлиять на достижение стратегических либо операционных целей предприятия.

Анализ рисков среды охватывает полный спектр угроз: от внутренних – например, возможные сбои в цепочке выполнения операций – до внешних факторов, таких как изменения нормативно-правового регулирования или колебания рыночных условий.

Результатом системной оценки становится определение перечня наиболее критичных для организации рисков; затем проводится анализ вероятности их реализации и тяжести возможных последствий.

Назначаются ответственные за управление каждым видом угрозы лица или подразделения; уточняется порядок документирования подходов к мониторингу ситуации и периодическому пересмотру инструментов управления рисками.

Такой комплексный подход позволяет связать разнообразные риски с конкретными элементами бизнес-процессов предприятия и установить приоритетность реагирования исходя из их значимости для достижения корпоративных целей.

На основании проведённой оценки рисков формируются конкретные контрольные меры – целенаправленные действия, органично встроенные в повседневную деятельность организации с целью снижения вероятности реализации выявленных угроз.

Такие меры могут носить процедурный, технический или автоматизированный характер, при этом их внедрение должно быть неотъемлемой частью бизнес-процессов, а не дополнительной внешней функцией.

Примерами служат предварительная проверка и согласование договоров, автоматизированный контроль бюджетных ограничений при осуществлении платежей, сверка данных между учётными платформами, распределение прав доступа в информационных системах согласно ролевой модели пользователей, проведение регулярной инвентаризации ресурсов и проверка первичной документации.

Важным аспектом является также систематическая ротация сотрудников на ключевых позициях контроля: это снижает риск злоупотреблений служебным положением и недобросовестного сговора.

### **Результаты и обсуждение**

Неотъемлемой частью системы внутреннего контроля выступает инфраструктура информационного обмена и коммуникаций. Она обеспечивает прозрачность управленческих процессов, высокую скорость передачи оперативных сведений и достоверность распространяемой информации внутри организации.

Эффективность каналов коммуникации напрямую влияет на способность оперативно реагировать на возникающие инциденты и отклонения от стандартных процедур.

В рамках этого компонента осуществляется:

- подготовка периодической отчётности по ключевым направлениям рисков;
- разрабатываются механизмы быстрой эскалации нарушений;
- внедряются инструменты для обучения персонала;
- организуется централизованный доступ к единому хранилищу данных с учётом ролевых ограничений пользователей.

Чёткая организация информационных потоков способствует своевременному получению всеми участниками актуальных сведений о требованиях и изменениях в процедурах, что особенно важно для поддержания эффективности всей системы контроля.

Заключительным элементом модели организационного контроля является процесс мониторинга и корректировки – непрерывная оценка работоспособности системы внутреннего контроля посредством плановых ревизий, аудиторских мероприятий и анализа результатов реализованных контрольных действий.

Этот этап включает:

- составление аналитических отчётов по итогам внутренних или внешних аудитов;
- опросы сотрудников для выявления уязвимых мест существующей системы;
- внесение изменений в регламентирующие документы в ответ на появление новых угроз;
- планирование обучающих программ для повышения квалификации персонала в области внутреннего контроля.

Регулярные мониторинговые мероприятия позволяют своевременно обнаруживать недостатки функционирования системы внутреннего контроля, корректировать применяемые меры воздействия и обеспечивать адаптивность системы к изменениям деловой среды организации.

Ключевые элементы эффективной системы внутреннего контроля представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Ключевые элементы эффективной системы внутреннего контроля

Компонент (элемент)	Краткое описание
<b>1. Контрольная среда</b> <i>(Набор стандартов, процессов и структур)</i>	Это «фундамент» СВК. Определяет общее отношение руководства и сотрудников к необходимости внутреннего контроля. Включает философию управления, стиль работы и организационную культуру.
<b>2. Оценка рисков</b> <i>(Процесс выявления и анализа рисков)</i>	Динамичный процесс выявления и анализа рисков, которые могут помешать достижению целей компании (операционных, финансовых, связанных с соблюдением законодательства).
<b>3. Процедуры контроля</b> <i>(Действия, обеспечивающие выполнение указаний руководства)</i>	Это утвержденные внутренние политики, правила и инструкции, которые помогают убедиться, что

	распоряжения руководства выполняются, а риски минимизируются.
<b>4. Информация и коммуникация</b> (Система информационного обмена)	Обеспечивает сотрудников информацией, необходимой для выполнения их обязанностей, на всех уровнях организации. Включает как формальные, так и неформальные каналы связи.
<b>5. Мониторинг и корректировка</b> (Оценка качества работы системы)	Процесс постоянного наблюдения и периодических проверок, позволяющий оценить, насколько эффективно работает СВК и нуждается ли она в корректировке.

Для успешного функционирования бизнеса крайне важно, чтобы все уровни системы внутреннего контроля эффективно работали в связке. Это означает, что менеджеры должны не просто полагаться на мнение служб внутреннего аудита, а активно управлять рисками в своих процессах, адаптируя контрольные меры к изменяющимся условиям.

Таким образом, услуги внутренних контролеров и аудиторов должны быть учтены, но не должны заменять ответственность менеджера за собственные риски [3; 22].

#### **Заключение**

Эффективность системы внутреннего контроля в организации напрямую зависит от согласованности и тесного взаимодействия её ключевых компонентов: контрольной среды, оценки рисков, процедур контроля, информационного обеспечения и коммуникации, а также мониторинга.

Недостаточная проработка или игнорирование хотя бы одного из этих элементов создаёт потенциальные уязвимости в системе управления, что может привести к ошибкам в управлении рисками, недостоверности финансовой отчётности либо невыполнению регуляторных требований.

Для повышения устойчивости системы внутреннего контроля целесообразно автоматизировать стандартные контрольные процессы, регулярно обновлять риск-карты, развивать эффективный обмен информацией между подразделениями и внедрять систему ключевых показателей эффективности для постоянного анализа работы контрольных инструментов. Такой комплексный подход способствует снижению вероятности операционных и финансовых потерь и создаёт условия для стабильного развития компании в долгосрочной перспективе.

#### **Список источников**

1. Ермишина, О. Ф. Внутренний контроль в системе управления: организация и методы его проведения / О. Ф. Ермишина, А. С. Ларина, А. Д. Гришкина // Журнал монетарной экономики и менеджмента. – 2025. – № 6. – С. 110-115.
2. Жажиева, Л. В. Внутренний контроль в организациях / Л. В. Жажиева // Научноград наука производство общество. – 2025. – Т. 2, № 3. – С. 28-31.
3. Попова, Ю. А. Особенности формирования и ключевые элементы систем внутреннего контроля современных организаций / Ю. А. Попова // Экономические исследования и разработки. – 2025. – № 1. – С. 21-29.

#### **Сведения об авторах**

**Ермишина Оксана Федоровна**, старший преподаватель кафедры экономической безопасности, бухгалтерского учета и аудита Ульяновского государственного университета, Ульяновск, Россия.

**Носачев Дмитрий Алексеевич**, студент экономического факультета Ульяновского государственного университета, Ульяновск, Россия.

**Смирнов Егор Михайлович**, студент экономического факультета ФГБОУ ВО "Ульяновский государственный университет", Ульяновск, Россия.

### **Information about the authors**

**Ermishina Oksana Fedorovna**, Senior Lecturer, Department of Economic Security, Accounting and Audit, Ulyanovsk State University, Ulyanovsk, Russia.

**Nosachev Dmitry Alekseyevich**, student of the Faculty of Economics, Ulyanovsk State University, Ulyanovsk, Russia.

**Smirnov Egor Mikhailovich**, student of the Faculty of Economics, FSBEI HE Ulyanovsk State University, Ulyanovsk, Russia.