

# Развитие системы внутреннего контроля в современных компаниях: теоретические подходы и предложения по совершенствованию

Казанцева А. Н.<sup>1, \*</sup>, Плотников В. А.<sup>1, 2</sup>

<sup>1</sup>Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Российская Федерация

<sup>2</sup>Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (Северо-Западный институт управления РАНХиГС), Санкт-Петербург, Российская Федерация

\*anna.kazantseva87@mail.ru

## РЕФЕРАТ

Усложнение конкурентной ситуации вынуждает современные компании уделять повышенное внимание организации управления. В наибольшей степени это относится к компаниям, которые ведут хозяйственную деятельность в трансграничном режиме, например компаниям нефтегазового сектора. Одним из способов повышения эффективности менеджмента является развитие такого ее элемента, как подсистема внутреннего контроля. Цель исследования состоит в анализе условий и предпосылок организации внутреннего контроля в компании, а также выработка рекомендаций по его осуществлению. Задачами исследования явились: оценка значимости внутреннего контроля для эффективного менеджмента компаний; выявление условий и ограничений развития систем внутреннего контроля российских компаний; анализ преимуществ использования системы внутреннего контроля в компании; обоснование рекомендаций по развитию системы внутреннего контроля. В результате проведенного исследования выявлено, что на формирование систем внутреннего контроля современных российских компаний влияют как факторы национального, так и международного свойства. При этом усложнение политико-экономической ситуации в мире и обострение санкционного и информационного противоборства между странами мира приводит к необходимости учета в организации систем менеджмента в целом и подсистем внутреннего контроля в частности международных требований. В статье представлены рекомендации по развитию систем внутреннего контроля российских организаций на основе Концепции COSO. Практическое использование результатов проведенного исследования возможно в системах менеджмента российских компаний, в том числе относящихся к нефтегазовому сектору.

**Ключевые слова:** система менеджмента, система внутреннего контроля, управление бизнес-процессами, эффективность управления компаний

## Development of Internal Control System in the Modern Companies: Theoretical Approaches and Suggestions for Improvement

Kazantseva A. N.<sup>a, \*</sup>, Plotnikov V. A.<sup>a, b</sup>

<sup>a</sup>St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russian Federation

<sup>b</sup>Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (North-West Institute of Management of RANEPa), Saint-Petersburg, Russian Federation

\*anna.kazantseva87@mail.ru

## ABSTRACT

Complication of a competitive situation forces the modern companies to pay special attention to the organization of management. Most it belongs to the companies, which conduct economic activity in the cross border mode, for example to the companies of the oil and gas sector. One of ways of increase in efficiency of management is development of such element as a subsystem of internal control. The research objective consists in the analysis of conditions and prerequisites of the organization of internal control in the company and development of recommendations about its implementation. Research problems are assessment of the importance of internal control for ef-

fective management of the companies; identification of conditions and restrictions of development of internal control systems of the Russian companies; the analysis of advantages of use of internal control system in the company; justification of recommendations about development of internal control system. Because of the conducted research, it is revealed that influence formation of internal control systems of the modern Russian companies as factors of national and international property. At the same time complication of a political and economic situation in the world and aggravation of sanctions and information confrontation between the countries of the world results in need of account for the organization of systems of management in general and subsystems of internal control in particular of the international requirements. Recommendations about development of internal control systems of the Russian organizations based on the Concept of COSO are presented in the article. Practical use of results of the conducted research is possible in the systems of management of the Russian companies including relating to the oil and gas sector.

*Keywords:* system of management, internal control system, management of business processes, effective management of the company

---

## **Введение**

В последние годы политико-экономическая ситуация в мире становится все более турбулентной и непредсказуемой [2; 3; 5; 6; 9; 10 и др.]. Это оказывает непосредственное влияние на компании, ведущие бизнес в международном масштабе. Многие ранее заключенные соглашения не выполняются, распространенной практикой становится неучет интересов экономических партнеров, использование в конкурентной борьбе методов силового давления (с привлечением потенциала, в том числе военного, государства) и информационного противоборства. Сама концепция глобализации, под влиянием которой мировая экономика развивалась два последних десятилетия, ставится под сомнение. Протекционизм и блоковое мышление, несмотря на (пока еще) официальное осуждение, все чаще используются во внешнеэкономической политике государств, что, конечно же, не может не сказываться на деятельности компаний.

Итогом происходящих изменений является усложнение конкурентной ситуации на международных рынках, повышение ее неопределенности, снижение уровня достоверности используемой при принятии решений информации. Эти обстоятельства, безусловно, требуют адекватного ответа со стороны менеджмента компаний. Особенно важным это становится для компаний, ведущих деятельность более чем в одной национальной юрисдикции, а тем более для компаний глобальных. Важнейшим аспектом совершенствования их деятельности в складывающихся условиях является модернизация систем внутреннего контроля [1; 4; 8; 11].

Контроль рассматривается нами как функция менеджмента, которая призвана не столько помочь установить истинное положение вещей в компании, разобраться детально в том, как выполняются планы и насколько соблюдаются принятые ранее решения, сколько обеспечить достижение целей путем своевременного выявления проблем и их нейтрализации, а также фиксации благоприятных ситуаций и эффективных управленческих практик и их тиражирования в компании.

Безусловно, организация контроля в конкретной компании должна учитывать ее специфику. Предметом нашего рассмотрения в данной статье являются российские нефтегазовые компании. В условиях обострения конкуренции на мировом нефтяном рынке, изменения структуры спроса за счет динамичного развития технологий альтернативной энергетики, расширения рынка сбыта сжиженного природного газа (СПГ), а также увеличения налоговой нагрузки, перед российскими нефтяными компаниями возникает необходимость занятия прочных конкурентных позиций путем улучшения не только своих количественных, но и качественных показателей [7]. Одним из инструментов, позволяющих достичь поставленных целей, является внедрение и развитие систем внутреннего контроля [12].

## Условия и ограничения развития систем внутреннего контроля российских компаний

Несмотря на известные сложности, связанные с санкционным давлением на российский бизнес, нефтегазовая отрасль в современном мире признается в качестве одной из глобальных отраслей. В этой связи интеграция российских нефтегазовых компаний в мировой рынок является безальтернативной. Речь может идти лишь о конфигурации и моделях этой интеграции, т. е. выборе тактических шагов по реализации того или иного подхода к интеграции. Выход на мировой рынок, а также присутствие на рынках отдельных зарубежных стран, завоевание и удержание стабильных конкурентных преимуществ накладывает на российские компании определенные обязательства. Они должны соответствовать международным стандартам и требованиям, таким как Закон Сарбейнса-Оксли (Sarbanes-Oxley Act), требования COSO, Turnbull и др.

Помимо этого, требования к существованию системы внутреннего контроля в организациях на территории Российской Федерации вводятся финансовыми регуляторами на законодательном и корпоративном уровнях. Компании должны учитывать требования соответствующих документов, а именно:

- Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете». В нем имеется ст. 19 «Внутренний контроль», согласно требованиям которой (п. 1) «экономический субъект обязан организовать и осуществлять внутренний контроль совершаемых фактов хозяйственной жизни»;
- Федеральный закон «О противодействии коррупции» от 25.12.2008 № 273-ФЗ. Его ст. 13.3 регламентирует обязанность организаций принимать меры по предупреждению коррупции. Основной причиной мошенничества и коррупции в компаниях является неэффективная система внутреннего контроля, а также обход существующих контрольных процедур. По оценкам Ассоциации сертифицированных экспертов по мошенничеству (ACFE), приведенным в отчете за 2016 г., в более чем 20% случаев эта причина была основной;
- «Кодекс корпоративного управления», рекомендованный к использованию ЦБ РФ от 10.04.2014 № 06-52/2463. Требования Кодекса корпоративного управления распространяются на публичные общества. Оценка компании осуществляется по нормам, установленным Кодексом, а результат этой оценки оказывает влияние на уровень корпоративного управления в компании и, в свою очередь, на оценку капитализации компании инвесторами;
- Рекомендации Минфина России № ПЗ-11/2013 «Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности»;
- «Требования к организации системы внутреннего контроля» (Приказ ФНС России от 16.06.2017 № ММВ-7-15/509@). В соответствии с этими требованиями ФНС России планирует помимо своих прямых функций также осуществлять мониторинг системы внутреннего контроля компании, для чего объявлены требования по раскрытию информации о системе внутреннего контроля, включающие перечень рисков бизнеса, описание контрольных процедур, покрывающих эти риски, мониторинг, оценку эффективности внутреннего контроля, документирование фактов проведения контрольных и мониторинговых процедур, хранение результатов контроля и мониторинга. Важно подчеркнуть, что требования предъявляются не только к учетным системам, поддерживающим бухгалтерский и налоговый учет, но и к бизнес-процессам.

Также при формировании и развитии системы внутреннего контроля следует учитывать требования акционеров и инвесторов. В формализованном виде они могут быть представлены в, например, в формате требований Лондонской фондовой биржи.

(Заметим, что для компаний нефтегазового сектора целесообразно учитывать требования не национальных бирж, а международных.) Требования акционеров и инвесторов относительно системы внутреннего контроля, которые представлены требованиями Лондонской биржи, достаточно многообразны.

В частности, согласно им Годовой отчет компании должен включать информацию, подготовленную в соответствии с «Руководством по управлению рисками, внутреннему контролю и соответствующей управленческой отчетности» (2014 г.), а именно включать в себя обзор состояния системы управления рисками и внутреннего контроля, а также описание основных характеристик системы управления рисками и внутреннего контроля компании в отношении процесса подготовки финансовой отчетности.

### **Преимущества использования системы внутреннего контроля компании**

Помимо перечисленных выше требований, внутренний контроль должен быть оценен на предмет целесообразности его организации и осуществления менеджментом компании. В противном случае система внутреннего контроля может оказаться неэффективной, так как будет сформирована формально, для достижения соответствия внешним требованиям. По мнению авторов, эффективное функционирование системы внутреннего контроля помогает выполнить следующие задачи:

1. Детальное и полное описание бизнес-процессов с целью выявления «узких» мест, а также рисков, реализация которых может привести к негативным финансовым и нефинансовым последствиям для компании. На практике, при внедрении системы внутреннего контроля, может выясниться, что не все бизнес-процессы описаны и формализованы либо эта формализация проведена неадекватно, таким образом, какие-то риски деятельности оказываются не покрытыми контрольными процедурами.
2. Выявление и анализ существующих контрольных процедур, оценка их дизайна и достаточности покрытия существенных рисков. Сотрудникам, особенно занимающим невысокое место в иерархии управления компании, не всегда ясно, что же является контрольной процедурой и есть ли в работе какие-то риски. В нашем понимании, риск — это возможность (вероятность) недостижения конкретной цели, в том числе операционного или тактического уровня. Таким образом, риск присутствует всегда, даже в самых простых и рутинных процессах. Поскольку всегда есть риск, значит всегда должна быть операция (контрольная процедура), которая направлена на снижение/передачу/избежание реализации риска недостижения цели. По своей сути контрольные процедуры осуществляются на всех уровнях деятельности организации — от обычного сотрудника до руководства компании, в противном случае компания не сможет функционировать из-за тотального непокрытия рисков этими процедурами.
3. Разработка адекватных контрольных процедур. Эффективное функционирование контрольных процедур определяется их дизайном, который, как правило, включает описание объекта или предмета контроля, цель контрольной процедуры, перечень покрываемых рисков, периодичность или сроки ее исполнения, информацию об исполнителе, а также требования по входам и выходам информации и порядок действий, составляющих эту контрольную процедуру.
4. Актуализация регулирующих документов и локальных нормативных актов, с учетом необходимости наличия контрольных процедур, покрывающих имеющиеся риски бизнес-процесса. Как показывает практика, актуализация локальных нормативных актов успешно сочетается с разработкой к регулируемому документу матрицы рисков и контрольных процедур. Матрица представляет собой таблицу, составленную из четырех столбцов: цель, процесс/операция, риск и контрольная про-

цедура. Матрица заполняется путем сквозного анализа локальных актов и может служить наглядным руководством для сотрудника, в качестве инструмента информирования для избежания ошибок. Помимо этого, заполнение указанной матрицы позволяет увидеть, каких контрольных процедур не хватает в бизнес-процессе.

5. Исключение возможной избыточности контрольных процедур, а также оптимизация трудозатрат на выполнение контрольных процедур за счет формирования предложений по оптимизации (по тому или иному критерию, например, минимизация затрат, максимизация скорости получения контрольной информации и т. д.) осуществления контроля. Важным аспектом в данной работе, влияющим на трудозатраты, является подход к описанию контрольных процедур с учетом требований к их дизайну.

Создание эффективной системы внутреннего контроля приводит к положительным изменениям в организации управления в компании в целом, которые состоят в следующем:

- 1) уверенность для руководства в реализации стратегических целей, которая достигается за счет своевременного выявления и оценки рисков на систематической основе и внедрения практических мер по снижению уровня риска. Кроме того, следует указать на эффективную мотивацию персонала на достижение целей предприятия в целом или его крупного бизнес-подразделения, а не изолированных целей отдела/департамента. Все это приводит к существенному повышению уровня корпоративной культуры и корпоративного управления;
- 2) система внутреннего контроля может стать инструментом развития бизнеса для руководства и совета директоров. Поскольку у каждого бизнес-процесса есть владелец, ответственный за реализацию целей данного бизнес-процесса, требуется четкое и прозрачное закрепление ответственности за достижение целей, система контроля позволяет это осуществить. Кроме того, появляется возможность применения удачного опыта внутри компании и распространение передовых практик;
- 3) снижение стоимости привлечения капитала. Эффективный внутренний контроль может стать инструментом повышения инвестиционного рейтинга компании, что может положительно сказаться на определении ставки кредитования кредитными институтами. Например, в результате повышения кредитного рейтинга может снизиться стоимость банковских заимствований и обслуживания облигаций.

### **Рекомендации по развитию системы внутреннего контроля в компании**

В данной статье авторы предлагают рассмотреть практический пример механизма внедрения системы внутреннего контроля в нефтегазовой компании, основанной на Концепции внутреннего контроля Комитета спонсорских организаций Комиссии Тредуэя (COSO)<sup>1</sup>. Данная концепция получила свое широкое распространение по всему миру и предполагает структурирование системы внутреннего контроля организации по пяти компонентам и семнадцати принципам, отражающим основные понятия, связанные с этими компонентами.

Система внутреннего контроля, основанная на концепции COSO, состоит из пяти компонентов: контрольная среда, оценка рисков, контрольные процедуры, информация и коммуникации и мониторинг; из трех целей: операционные цели, подготовка отчетности и цели в области комплаенс (соответствие законодательству); и разделена по организационным уровням: организация, подразделения, функция.

<sup>1</sup> Концепция COSO. Внутренний контроль. Интегрированная модель. 2013, май [Электронный ресурс]. URL: [http://govfinance.ru/upload/iblock/3f3/Vnutrenniy-kontrol.-Integrirovannaya-model.-summary-2013\\_2.pdf](http://govfinance.ru/upload/iblock/3f3/Vnutrenniy-kontrol.-Integrirovannaya-model.-summary-2013_2.pdf) (дата обращения: 11.09.2018).

Первый компонент внутреннего контроля, который необходимо рассмотреть, — «Контрольная среда». Это своего рода фундамент, который способствует дальнейшей оценке рисков достижения целей компании, выполнению необходимых контрольных процедур, покрывающих возникающие риски в деятельности компании, использованию средств информации и коммуникаций и осуществлению мониторинговых процедур. Контрольная среда определяется структурой и состоит из стандартов, процессов, которые регламентируют деятельность сотрудников и способствуют направлению их действий в рамках внутреннего контроля и принятия решений.

То, насколько грамотно выстроен фундамент — контрольная среда, влияет на качество функционирования компании. Между тем, контрольная среда имеет нематериальное свойство. На практике контрольная среда включает всевозможные кодексы деловой этики, правила корпоративной культуры, регламенты бизнес-процессов, инструменты, методики, стандарты, политики и прочее, что можно обобщить понятием «регулирующие документы» или обозначить более узким определением «локальные нормативные акты».

Можно констатировать, что контрольная среда — это та общая атмосфера, в которой осуществляется контроль. Она может быть как благоприятная, так и неблагоприятная для проведения контрольных действий. Формирование контрольной среды происходит под влиянием как внутренних процессов, происходящих внутри компании, так и внешних, инициированных ее стейкхолдерами. Типовыми недостатками компонента «Контрольная среда» могут стать:

- обязанности работников, осуществляющих контрольные процедуры, не описаны или недостаточно формализованы в регулирующих документах;
- не определен порядок выявления и фиксации фактов нарушений, недостатков, а также злоупотреблений;
- при анализе выясняется, что действующая редакция регулирующих документов утратила актуальность и нуждается в доработке в соответствии с новыми требованиями.

То есть все эти недостатки, по существу, объясняются недостаточно полным соблюдением принципов рациональной бюрократии Вебера, что обусловлено неэффективным менеджментом.

Следующий компонент для анализа — это «Оценка рисков». В соответствии с Концепцией по внутреннему контролю COSO, оценка рисков организации включает динамичный и итеративный процесс идентификации и анализа рисков, которые препятствуют достижению целей организации. На практике в рамках системы внутреннего контроля нас будут интересовать только существенные риски процессов, информацию о которых можно взять из целей и сути процессов производственно-хозяйственной деятельности компании. Компонент «Оценка рисков» необходим для определения существенных контролируемых рисков, на снижение которых должен быть направлен внутренний контроль, посредством предупреждения реализации этих рисков или своевременного выявления их реализации с целью устранения или смягчения возможных негативных последствий.

Обязательным предварительным условием для оценки рисков является конкретизация целей, направленная на определение конкретных, актуальных, изменяемых и наблюдаемых, привязанных ко времени целей процессов, которые, как правило, формализуются в регулирующих документах. В случае, если цель не описана в каком-либо регулирующем документе, она должна быть определена иным способом для того, чтобы стать доступной для понимания работников, ответственных за ее достижение. Следует обратить внимание, что внутренний контроль не направлен на постановку целей компании.

Функционал внутреннего контроля включает проведение анализа, уточнение и декомпозицию целей деятельности компании, информация о которой поступила в каче-

стве исходных данных из других процессов. Выявление и оценка рисков происходит на уровне компании, бизнес-сегментов, активов, проектов, бизнес-процессов, структурных подразделений, бизнес-функций, а также отдельных операций (транзакций). Одними из часто выявляемых недостатков компонента «Оценка рисков» могут стать:

- оценка рисков происходит с необоснованным занижением их величины;
- цель процесса (операции), в отношении которой выявляются риски, не определена с достаточной степенью детализации;
- не определен и не учитывается допустимый уровень отклонений от степени достижения цели;
- определен не весь перечень факторов, влияющих на возникновение риска.

Следующий компонент, который требует описания, это «Контрольные процедуры», которые, по сути, являются ответной реакцией на существенные риски.

Подтверждением того, что контрольная процедура выполнена, является наличие так называемого «следа» контрольной процедуры. Следы могут быть в виде организационных документов (протоколы, распоряжения, подписи, визы о согласовании и др.), бухгалтерских документов (подписанные акты сверки, отчеты, перечень принятых и отклоненных счетов-фактур и т. д.), записи в информационной системе (отметки в системе согласования, в журнале регистрации и т. д.).

В идеале контрольные процедуры должны быть формализованы в регулирующих документах, иметь обязательную привязку к исполнителю контрольной процедуры, срокам выполнения, частоте, а также учитывать особенности в построении дизайна и быть актуальными. Контрольные процедуры по способу выполнения могут быть как ручные, так и IT-зависимые и автоматические. В зависимости от момента проведения разделяют предупреждающие контрольные процедуры и выявляющие.

Поскольку одним из положительных эффектов успешно функционирующей системы внутреннего контроля в компании является снижение рисков мошенничества, необходимо учитывать, что сознательное обхождение сотрудниками контрольных процедур, имеющее своей целью корпоративное мошенничество, коррупционные действия или совершение иных ненадлежащих действий, может быть пресечено путем реализации одной из особенностей контрольной процедуры — принципа разделения обязанностей. Разделение обязанностей, как правило, осуществляется путем разделения ответственности за авторизацию, отражение в учете и утверждение операций, а также за обработку в информационных системах соответствующего актива. Для контроля за соблюдением установленного разделения обязанностей внедряются специальные контрольные процедуры.

Одними из наиболее часто выявляемых на практике недостатков компонента «Контрольные процедуры» являются:

- отсутствует описание и документирование контрольных процедур, которые влияют на покрытие рисков;
- дизайн контрольной процедуры не соответствует требованиям системы внутреннего контроля, таким образом, не предполагает качественное выполнение своей функции.

Компонент «Информация и коммуникации» поддерживает функционирование всех компонентов внутреннего контроля посредством обеспечения всех субъектов системы внутреннего контроля качественной информацией, необходимой для осуществления возложенных на них функций по внутреннему контролю. В сочетании с другими компонентами «Информация и коммуникации» поддерживает достижение целей компании, включая цели, относящиеся к подготовке внутренней и внешней отчетности.

Под информацией стоит понимать любые данные, которые формируются, обрабатываются и передаются в процессе осуществления предпринимательской деятельности с учетом их значимости и предъявляемым требованиям в рамках системы внутреннего контроля. Поскольку система внутреннего контроля предпо-

лагает использование информационных систем для формирования необходимой информации, отвечающей предъявленным к ней требованиям, то необходимо учитывать обеспечение использования всех необходимых внешних и внутренних источников данных. Коммуникации, в свою очередь, позволяют распространять информацию внутри организации и за ее пределами с целью разработки, внедрения, осуществления внутреннего контроля и оценки его эффективности.

Одним из наиболее часто выявляемых недостатков компонента «Информация и коммуникации» является то, что используемая информационная система не в состоянии формировать информацию, отвечающую предъявленным к ней требованиям по скорости ее обновления, уровню детализации, степени достоверности и т. д.

Компонент «Мониторинг». Система внутреннего контроля направлена на организацию на всех уровнях управления мониторинга за качеством применяемых в компании контрольных процедур. В случае отсутствия мониторинговых процедур, система внутреннего контроля теряет эффективность, что приводит к реализации имеющихся существенных рисков и возникновению материального ущерба для организации. Типовым недостатком компонента «Мониторинг» является то, что не разработан или не применяется набор оценок, функцией которого является анализ наличия работающих в соответствии с требованиями системы внутреннего контроля требуемых компонентов.

С помощью Концепции COSO «Внутренний контроль. Интегрированная модель» можно проанализировать, насколько система внутреннего контроля в компании является эффективной. Для этого необходимо дать оценку работе всех пяти компонентов внутреннего контроля — контрольной среде, оценке рисков, контрольным процедурам, информации и коммуникациям и мониторингу, их соответствия данной концепции и практической применимости в повседневной деятельности. В случае выявления отклонений от установленных норм, необходимо проводить их доработку в соответствии с минимально допустимыми требованиями и стандартами.

Разработанные рекомендации по модернизации системы внутреннего контроля были апробированы одним из соавторов данной статьи в деятельности одной из крупных российских нефтегазовых компаний. Внедрение системы внутреннего контроля, как показал опыт, может столкнуться с большим количеством трудностей. Основные из них связаны не с техническими аспектами организации внутреннего контроля, а с организационным поведением.

Сотрудники зачастую сопротивляются переменам, воспринимая их как попытку изменить их самих и их привычное деловое окружение. Кроме того, любые изменения контрольных процедур могут восприниматься даже добросовестными сотрудниками как выражение недоверия к ним со стороны руководства. В этой связи необходимо донести до сотрудников ясность конечных целей внедрения системы внутреннего контроля, необходимость проведения мероприятий, направленных на качественное улучшение выполняемых ими обязанностей, а также конкретных шагов к их достижению.

Помимо этого, необходимо понимать, что стоимость реализации механизма внутреннего контроля в компании должна быть ниже, чем ущерб от реализовавшихся рисков в случае ее отсутствия. Система внутреннего контроля должна быть адаптирована к условиям и виду деятельности конкретной организации, задачи и функции которой должны быть закреплены за конкретными должностными лицами с учетом действующей организационной структуры управления.

## Выводы

Исходя из проведенного исследования, можно сделать вывод, что в современных условиях наблюдается ужесточение конкуренции, особенно для компаний, осущест-

вляющих деятельность в международном масштабе. Если говорить о российском бизнесе, то эти негативные процессы затрагивают, в первую очередь, нефтегазовые компании, которые активно работают не только в России, но и во многих зарубежных юрисдикциях. Адекватным ответом на эти вызовы является модернизация системы менеджмента, при этом ключевое значение приобретает формирование и развитие системы внутреннего контроля. Функционирование системы внутреннего контроля это не столько процесс, реализующий управленческую функцию в компании, сколько самостоятельная подсистема всей ее системы управления, направленная на обеспечение эффективной и непрерывной деятельности путем своевременного выявления и оценки рисков, предотвращения их реализации за счет покрывающих их контрольных процедур. Именно такая идеология должна быть положена в основу формирования системы внутреннего контроля.

## Литература

1. Аркин П. А., Соловейчик К. А., Аркина К. Г. Методология оптимизационных подходов к процессам управления производством в машиностроении // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2017. № 1–2. С. 69–77.
2. Бабкин А. В., Васильев Ю. С., Барабанер Х., Здольникова С. В. Инструментарий и организационно-экономический механизм управления инновационным потенциалом интегрированных промышленных структур и комплексов // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2017. № 4. С. 30–35.
3. Волкова А. А., Плотников В. А. К вопросу о стратегии развития региональных компаний (на примере предприятий сферы услуг) // Известия Юго-Западного государственного университета. 2014. № 4. С. 38–43.
4. Дементьенко М. А. Особенности внешнего и внутреннего финансового контроля на предприятиях при исполнении гособоронзаказа // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2016. № 4. С. 55–58.
5. Казанцева А. Н. Стратегическое планирование на предприятии с учетом внедрения и развития системы экологического менеджмента // Стратегическое планирование и развитие предприятий. Материалы Шестнадцатого всероссийского симпозиума. М., 2015. С. 68–71.
6. Конкурентоспособность и прорывное позиционирование в посткризисный период : монография / А. И. Александрова, В. А. Алексунин и др. / Российский государственный педагогический университет им. А. И. Герцена. СПб., 2011.
7. Котляров И. Д. Аутсорсинговая модель организации российской нефтегазовой отрасли: проблемы и пути решения // Вопросы экономики. 2015. № 9. С. 45–64.
8. Круглов Д. В. Развитие систем управления промышленными предприятиями на основе инструментария контроллинга: теоретические и методологические аспекты: автореф. дис. ... д-ра экон. наук / Санкт-Петербургский государственный экономический университет. СПб., 2013.
9. Мильгунова И. В., Вертакова Ю. В., Колмыкова Т. С. Формирование и оценка конкурентных преимуществ промышленных предприятий : монография / Юго-Западный государственный университет. Курск, 2012.
10. Пашкус Н. А., Пашкус В. Ю. Новая экономика: понятие, принципы, системный подход // Вестник Удмуртского университета. Серия Экономика и право. 2007. № 2. С. 207–214.
11. Петров А. Н. Современная модель стратегического менеджмента // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2017. № 1–1. С. 12–20.
12. Политов И. В., Дудиева И. Р. Государственный контроль и аудит: актуальные проблемы // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2017. № 3. С. 52–54.

### Об авторах:

**Казанцева Анна Николаевна**, соискатель Санкт-Петербургского государственного экономического университета (Санкт-Петербург, Российская Федерация); anna.kazantseva87@mail.ru

**Плотников Владимир Александрович**, профессор кафедры общей экономической теории и истории экономической мысли Санкт-Петербургского государственного экономическо-

го университета; научный редактор издательско-полиграфического центра Северо-Западного института управления РАНХиГС (Санкт-Петербург, Российская Федерация), доктор экономических наук, профессор, plotnikov\_2000@mail.ru

## References

1. Arkin P.A., Soloveychik K.A., Arkina K.G. Methodology of optimizing approaches to processes of management of production in mechanical engineering // News of the St. Petersburg State University of Economics [Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta]. 2017. N 1–2. P. 69–77. (In rus)
2. Babkin A.V., Vasilyev Yu.S., Barabaner H., Zdolnikova S.V. Tools, organizational and economic mechanism of management of innovative capacity of the integrated industrial structures and complexes // Theory and practice of service: economy, social sphere, technologies [Teoriya i praktika servisa: ekonomika, sotsial'naya sfera, tekhnologii]. 2017. N 4. P. 30–35. (In rus)
3. Volkova A.A., Plotnikov V.A. To a question of the development strategy of the regional companies (on the example of the enterprises of a services sector) // News of the Southwest State University [Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta]. 2014. N 4. P. 38–43. (In rus)
4. Dementienko M.A. Features of external and internal financial control at the enterprises at execution of state defense order // Theory and practice of service: economy, social sphere, technologies [Teoriya i praktika servisa: ekonomika, sotsial'naya sfera, tekhnologii]. 2016. N 4. P. 55–58. (In rus)
5. Kazantseva A.N. Strategic planning at the enterprise taking into account introduction and development of system of ecological management // Strategic planning and development of the enterprises. Materials of the Sixteenth Russian symposium. M., 2015. P. 68–71. (In rus)
6. Competitiveness and breakthrough positioning during the post-crisis period: monograph / A.I. Alexandrova, V.A. Aleksunin, etc. / Herzen State Pedagogical University of Russia. SPb., 2011. 298 p. (In rus)
7. Kotlyarov I.D. Outsourcing model of the organization of the Russian oil and gas branch: problems and solutions // Economy Questions [Voprosy ekonomiki]. 2015. N 9. P. 45–64. (In rus)
8. Kruglov D.V. Development of control systems of the industrial enterprises based on controlling tools: theoretical and methodological aspects: Doctoral dissertation *abstract* / St. Petersburg State University of Economics. SPb., 2013. 33 p. (In rus)
9. Milgunova I.V., Vertakova Yu.V., Kolmykova T.S. Formation and assessment of competitive advantages of the industrial enterprises: monograph / Southwest State University. Kursk, 2012. 151 p. (In rus)
10. Pashkus N.A., Pashkus V.Yu. New economy: concept, principles, system approach // Messenger of the Udmurt University. Series Economics and Law [Vestnik Udmurtskogo universiteta. Seriya Ekonomika i pravo]. 2007. N 2. P. 207–214. (In rus)
11. Petrov A.N. Modern model of strategic management // News of the St. Petersburg State University of Economics [Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta]. 2017. N 1–1. P. 12–20. (In rus)
12. Politov I.V., Dudieva I.R. State control and audit: current problems // News of the St. Petersburg State University of Economics [Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta]. 2017. N 3. P. 52–54. (In rus)

### About the authors:

**Anna N. Kazantseva**, Competitor of the PhD degree of St. Petersburg State University of Economics (St. Petersburg, Russian Federation); anna.kazantseva87@mail.ru

**Vladimir A. Plotnikov**, Professor of the Chair of the General Economic Theory and History of an Economic Thought of St. Petersburg State University of Economics; Scientific Editor of the Publishing and Printing Center of North-West Institute of Management of RANEPA (St. Petersburg, Russian Federation), Doctor of Science (Economics), Professor, plotnikov\_2000@mail.ru