

УДК 657.633.5 DOI: 10.14451/1.255.236

Совершенствование методологического обеспечения внутреннего контроля строительной компании

© 2026 **Кречун Никита Григорьевич**

Аспирант. Сургутский государственный университет.

E-mail: KrechunNG@yandex.ru

© 2026 **Ямпольская Наталья Юрьевна**

Доктор экономических наук, доцент кафедры экономики, учета и финансов. Сургутский государственный университет.

E-mail: Njura69@list.ru

Ключевые слова: внутренний контроль, методика «оценка зрелости», внутренний контроль в строительстве, оценка внутреннего контроля, система внутреннего контроля.

В рамках данного исследования ставится задача формирования методика, позволяющей оценить уровень зрелости системы внутреннего контроля. Представленные в современной научной литературе методики оценки уровня зрелости системы внутреннего контроля направлены на широкий круг предприятий различных отраслей. Ключевой новизной представленного подхода является адаптация методика для предприятий строительной отрасли.

Формирование релевантной системы критериев является фундаментальным этапом построения любой оценочной модели. В контексте данного исследования задача заключалась не только в выборе базовых направлений оценки, но и в их содержательном расширении и адаптации к специфическим условиям строительной отрасли. За основу была взята классическая структура, восходящая к интеграционной модели COSO и её аналогам, включающая следующие шесть стержневых компонентов системы внутреннего контроля: общая характеристика, контрольная среда, оценка рисков, контрольные процедуры, информация и коммуникации, мониторинг. Однако прямое применение данной структуры

в отраслевом исследовании признано недостаточным по ряду причин.

1. Необходимость стандартизации общих принципов. Классические компоненты носят универсально-декларативный характер и требуют перевода на язык конкретных бизнес-процессов строительного предприятия. Например, компонент «Контрольные процедуры» в общем виде не позволяет оценить существенность контроля над критически важными для отрасли процессами, такими как соответствие проектной документации градостроительным нормам (СП, СНиП) или проведение авторского надзора.

2. Учет отраслевой специфики рисков и бизнес-процессов. Строительная деятельность характеризуется уникальным набором проектно-ориентированных рисков (срыв сроков, рост сметной стоимости, риски жизненного цикла объекта) и специфических процессов (прохождение экспертиз, работа с субподрядчиками, ведение исполнительной документации). Существующие общие модели не содержат критериев для их оценки, что создаёт «слепые зоны» в диагностике системы внутреннего контроля (СВК).
3. Интеграция требований цифровой трансформации. Современный тренд на цифровизацию, отраженный в работах Мещеряковой А. Б. [5], Кротовой М. А. [6] и ряда зарубежных исследователей, указывает на то, что зрелость СВК определяется не только наличием процедур, но и уровнем их технологической оснащённости. Компоненты классической модели не предусматривают оценки степени использования BIM-технологий, систем автоматизированного проектирования (CAD), датчиков интернета вещей (IoT) для мониторинга объектов или цифровых платформ взаимодействия с контрагентами.
4. Ориентация на источники верифицируемых данных. Для обеспечения объективности и возможности эмпирической апробации модели её критерии должны быть наблюдаемыми и верифицируемыми на основе публично доступной информации (отчётность, документы, организационная структура). Общие формулировки не позволяют сформировать чёткий чек-лист для сбора данных.

Исходя из вышеуказанных ограничений, в данном исследовании проведено содержательное расширение и детализация каждого из шести базовых компонентов. Методом структурно-функционального анализа строительных бизнес-процессов, а также на основе анализа отраслевых нормативных актов (ГрК РФ, СП, СНиП) и лучших практик корпоративного управления в рамках каждого компонента были выделены ключевые оценочные показатели (подкритерии).

Данные показатели напрямую связаны с операционной деятельностью застройщика и направлены на оценку реальных механизмов контроля. Результатом стала многоуровневая система критериев, где первый уровень представляет стратегические компоненты СВК, а второй – набор конкретных, измеримых индикаторов для каждого из них.

Например, компонент «Оценка рисков» был детализирован через такие показатели, как «Наличие и актуальность карты специфических строительных рисков (технологических, сметных, рисков безопасности)» и «Внедрение системы предиктивной аналитики рисков на основе данных с объектов». Компонент «Контрольные процедуры» включает оценку «Степени автоматизации контроля соответствия выполняемых работ проектным решениям (с использованием BIM)».

Соответственно целью разработки является оценка прогресса развития системы внутреннего контроля строительной организации и идентификация достижения уровня зрелости. На первом этапе стоит задача определить критерии, с помощью которых имеется возможность качественно оценить уровень зрелости системы внутреннего контроля. Для этого необходимо выявить, обладает ли рассматриваемая система определенными инструментами, функциями и компетенциями, позволяющими осуществлять динамичный контроль за эффективностью и корректностью работы хозяйствующего субъекта.

Определение качественных и релевантных критериев видится базовым фактором эффективности предлагаемой разработки. Динамичная система внутреннего контроля предприятия должна учитывать ключевые тенденции развития экономики на макро и микроуровнях. Соответственно и критерии должны учитывать данные тенденции. Для систематизации критериев, с помощью которых можно оценивать зрелость системы внутреннего контроля строительной организации, целесообразно описать ключевые тенденции развития экономики, менеджмента и цифровых технологий.

Проведя рассмотрение работ Казовой З. М., Цикановой Л. М., Ельмирзоковой С. Р. [2], Стельмах В. Д., Сергеевой Н. В. [10], Сейитмырадовой Г. Б. [8], мы систематизировали ключевые тенденции в современном экономическом развитии.

1. Фрагментация мировой экономики. Тренд глобализации сменился трендом фрагментации мировой экономической системы. В настоящий момент времени отмечается формирование отдельных экономических блоков, в рамках которых активно развиваются финансовые, торговые, технологические взаимодействия.
2. Активная интеграция цифровых технологий в экономические процессы. Цифровые технологии становятся драйвером экономического роста. Стремительный рост рынка искусственного интеллекта стал в 2025 году ключевым фактором развития экономики. Модернизации экономического развития приводит к увеличению важности цифровых технологий для сохранения конкурентоспособности экономики отдельно взятого государства. Для решения данной задачи требуются значительные объемы инвестиций.
3. Долговые риски и бюджетные дефициты. Для строительной отрасли данный фактор является особенно актуальным. Многие застройщики в стране испытывают дефицит финансовых ресурсов. Соответственно система внутреннего контроля должна максимально качественно оценивать финансовую устойчивость хозяйствующего субъекта.
4. Расширение влияния «концепции устойчивого развития». Проблемы, связанные с изменениями климата, привели к необходимости интеграции в экономическое развитие норм «концепции устойчивого развития». Строительная отрасль является одним из лидеров негативного воздействия на окружающую среду. Соответственно система внутреннего контроля должна также учитывать экологические риски.

С учетом представленных тенденций в экономическом развитии, систематизации информации

представленной в работах Силаковой Л. В. [9], Кошевенко С. В. [3], Рузиной Е. И. [7], Егорушкиной Т. Н. [1], а также адаптации методик «Тедо», «ISO-31000», «COSO-2013» и «COSO-ERM 2017» [4] была сформирована методика, которая позволяет оценить уровень зрелости системы внутреннего контроля строительного предприятия.

Методика предполагает отдельную оценку четырех компонентов зрелости системы внутреннего контроля: персонал и модель управления, технологии, процессы, финансовая устойчивость.

Компонент «персонал и модель управления», оценки уровня зрелости системы внутреннего контроля:

1. Компетенция и квалификация.
Проверяется соответствие профессионального уровня сотрудников занимаемым должностям, наличие необходимых знаний и навыков для выполнения обязанностей, включая задачи, связанные с внутренним контролем и управлением рисками. Оценивается соответствие квалификационных требований, закреплённых в должностных регламентах и внутренних документах организации.
2. Мотивация и вовлеченность.
Анализируется степень вовлеченности сотрудников в процессы управления рисками и внутреннего контроля, их мотивация к соблюдению стандартов и активному участию в выявлении и устранении проблем. Оценивается наличие систем поощрения за эффективное выполнение контрольных процедур.
3. Соблюдение должностных обязанностей и ответственности.
Анализируется, насколько сотрудники выполняют свои функции в рамках внутреннего контроля, включая участие в контрольных процедурах, своевременное информирование руководства о рисках или нарушениях, а также соблюдение внутренних регламентов и политик.

4. Обучение и развитие.

Оценивается система обучения персонала в области внутреннего контроля и управления рисками, включая проведение тренингов, семинаров, доступ к обучающим материалам. Проверяется, насколько сотрудники осведомлены о рисках, понимают свои роли в их управлении и умеют применять полученные знания на практике.

5. Культура управления рисками.

Проверяется, насколько в организации сформирована культура осознанного отношения к рискам, открытого обсуждения проблем, понимания важности внутреннего контроля. Оценивается соответствие поведения сотрудников этическим ценностям и стандартам, закреплённым в контрольной среде.

Вместо проверки отдельных документов или финансовых показателей, данные критерии фокусируются на способности и готовности персонала реализовывать контрольные процедуры на практике. Они показывают, насколько: сотрудники компетентны (знают о наличии и необходимости осуществлять контрольные процедуры), мотивированы (хотят соблюдать стандарты и сообщать о проблемах), ответственные (реально выполняют свои контрольные функции), развиваются (повышают квалификацию в области риск-менеджмента), разделяют ценности (воспринимают контроль как неотъемлемую часть рабочей культуры, а не как формальность).

Компонент «Технологии», оценки уровня зрелости системы внутреннего контроля:

1. Соблюдение последовательности и состава технологических операций.

Проверяется, выполняются ли работы в предусмотренном проекте и техническими регламентами порядке, соответствуют ли технологические процессы требованиям проектной документации, результатам инженерных изысканий, градостроительного плана земельного участка и техническим регламентам.

2. Качество выполнения технологических операций и их результатов.

Оценивается соответствие фактических работ требованиям проектной и рабочей документации, технических регламентов, национальных стандартов (ГОСТ, СНИП, СП и др.). Проверяется, например, правильность заливки бетона, соблюдение сроков сушки, порядок сборки конструкций.

3. Использование материалов и оборудования.

Контролируется соответствие применяемых материалов, изделий, конструкций и оборудования требованиям рабочей документации, технических регламентов, стандартов. Проверяется наличие сертификатов качества, соответствие марки, химического состава, геометрических параметров и других характеристик заявленным параметрам.

4. Соблюдение норм складирования и хранения.

Оценивается, соблюдаются ли установленные правила хранения материалов и оборудования, чтобы предотвратить их порчу или повреждение.

5. Освидетельствование скрытых работ.

Проводится совместный с заказчиком контроль работ, которые скрываются последующими этапами строительства (например, заливка фундамента, прокладка коммуникаций). Это необходимо для своевременного выявления нарушений до их маскировки.

6. Промежуточная приёмка конструкций.

Проверяются возведённые строительные конструкции, влияющие на безопасность объекта, а также участки сетей инженерно-технического обеспечения (водоснабжение, канализация, электроснабжение и т. д.).

7. Соответствие законченного объекта.

По завершении строительства проводится проверка соответствия объекта требованиям проектной и рабочей документации, результатам инженерных изысканий, градостроительного плана и технических регламентов.

8. Соблюдение технологических режимов.

Контролируется использование правильных методов и оборудования в соответствии с технологическими картами, проектами производства работ и другими нормативными документами.

9. Квалификация исполнителей.
Проверяется наличие у специалистов соответствующих допусков, разрешений и квалификации для выполнения работ.
10. Документирование процессов.
Проверяется ведётся контроль за полнотой и достоверностью исполнительной документации (журналы работ, акты освидетельствования, протоколы испытаний и т. д.).
11. Уровень интеграции цифровых технологий в бизнес-процессы компании.
Оценивается уровень развития цифровой инфраструктуры предприятия, степень цифровой трансформации бухгалтерского учета, систем закупок и управления рисками, производственных процессов.

Данная группа критериев оценивает производственно-технологическую зрелость системы внутреннего контроля в строительной компании. В отличие от административных или финансовых аспектов, эти показатели направлены непосредственно на контроль качества и безопасности строительства как ключевого источника отраслевых рисков. Данный блок показывает, способна ли система внутреннего контроля компании предотвратить технологические нарушения и аварии на всех этапах строительства.

Компонент «процессы», оценки уровня зрелости системы внутреннего контроля:

1. Соответствие регламентам и стандартам.
Проверяется, соблюдаются ли установленные правила, политики, внутренние документы (положения, инструкции, должностные инструкции) при выполнении операций. Например, корректность оформления первичных документов, соблюдение сроков, последовательность действий сотрудников.
2. Разделение обязанностей.
Оценивается, распределены ли полномочия между сотрудниками так, чтобы исключить концентрацию власти в одних руках. Например, чтобы один человек не мог единолично контролировать все этапы процесса (заказ, приёмка, оплата товара). Это снижает риск ошибок и злоупотреблений.
3. Авторизация и санкционирование операций.
Проверяется, все ли значимые действия (например, крупные платежи, заключение договоров) проходят через утверждённые каналы и получают необходимое одобрение руководства или уполномоченных лиц.
4. Целостность и точность данных.
Оценивается корректность учёта операций, соответствие фактических данных (например, остатков на складе, банковских счетов) учётным записям. Сюда входят процедуры сверки данных между системами, с контрагентами, а также инвентаризация активов.
5. Управление рисками в бизнес-процессах.
Анализируется, как бизнес-процессы учитывают выявленные риски (операционные, финансовые, репутационные и др.) и какие меры приняты для их минимизации. Например, лимиты на расходы, автоматизированные проверки лимитов при оплате.
6. Эффективность и оптимизация.
Оценивается, нет ли в процессах дублирования функций, лишних согласований, перерасхода ресурсов. СВК помогает выявить узкие места, которые приводят к потерям времени, денег или качества.
7. Соблюдение законодательства и нормативных требований.
Проверяется соответствие процессов требованиям трудового, корпоративного, налогового и иного законодательства.
8. Документированность и прослеживаемость.
Оценивается, насколько полно и своевременно фиксируются операции, есть ли возможность отследить историю изменений и ответственных лиц.
9. Использование информационных систем.
Анализируется, насколько ИТ-системы поддерживают контроль: есть ли автоматизированные проверки, контроль доступа по ролям, логирование действий пользователей.
10. Результаты и соответствие целям.
Сравниваются фактические результаты процесса (например, выполнение плана, достижение KPI) с запланированными показателями. Выявляются причины отклонений.

Представленная группа критериев оценивает организационно-управленческую зрелость системы внутреннего контроля, то есть то, насколько качественно выстроены и контролируются бизнес-процессы строительной компании (закупки, финансы, управление персоналом и т. д.). В отличие от «Технологического» блока, который фокусируется на производственной площадке, данный компонент анализирует и управленческую среду. Данный блок показывает, сформирована ли в компании целостная, прозрачная и эффективная система управления, где контроль встроены в повседневные операции.

Компонент «Финансовая устойчивость», оценки уровня зрелости системы внутреннего контроля:

1. Структура капитала и зависимость от заёмного финансирования.
Анализируется соотношение собственных и заёмных средств, оценивается степень финансовой зависимости компании. Используются такие показатели, как коэффициент финансовой зависимости ($КФЗ = \text{Обязательства} / \text{Активы}$), коэффициент капитализации ($КК = \text{Заёмный капитал} / \text{Собственный капитал}$) и коэффициент автономии (коэффициент финансовой независимости). Оптимально, когда заёмные средства не превышают собственные, а доля собственного капитала достаточно высока для покрытия внеоборотных активов и наименее ликвидных оборотных активов.
2. Платёжеспособность и ликвидность.
Оценивается способность компании своевременно погашать краткосрочные и долгосрочные обязательства. Для этого рассчитываются коэффициенты ликвидности (текущей, быстрой), а также анализируется структура активов с учётом их ликвидности. Например, коэффициент текущей ликвидности ($КТЛ = \text{Оборотные активы} / \text{Краткосрочные обязательства}$) показывает, насколько компания способна покрыть текущие обязательства за счёт оборотных активов.
3. Обеспеченность собственными оборотными средствами.
Рассчитывается показатель КОСОС ($\text{Собственный капитал} - \text{Внеоборотные активы} / \text{Оборотные активы}$), который демонстрирует наличие у компании собственных оборотных средств для финансирования текущей деятельности. Нормативное значение – не ниже 0,1.
4. Рентабельность и эффективность использования ресурсов.
Анализируются показатели рентабельности (ROA – рентабельность активов, ROE – рентабельность собственного капитала, рентабельность продаж), а также эффективность управления затратами и активами. Это позволяет оценить, насколько бизнес генерирует прибыль для покрытия расходов и развития.
5. Структура активов и их качество.
Учитывается соотношение внеоборотных и оборотных активов, доля высоколиквидных активов. Чем больше в структуре активов высоколиквидных, тем выше финансовая устойчивость компании. Также важно соответствие состава оборудования требованиям качества продукции и сбалансированность производственных мощностей.
6. Оценка рисков.
Оценивается система идентификации, анализа и управления рисками, которые могут повлиять на финансовую устойчивость: кредитные, операционные, рыночные, валютные и другие. Включается анализ потенциальных угроз, связанных с изменениями внешней среды (экономическая нестабильность, инфляция, изменения в законодательстве).
7. Качество информации и достоверность отчётности.
Проверяется полнота, точность и своевременность данных, используемых для оценки финансовой устойчивости. Это включает анализ бухгалтерской отчётности, данных управленческого учёта, систем внутреннего документооборота.
8. Эффективность внутренних процессов.
Оценивается работа систем бюджетирования, контроля расходов, управления дебиторской и кредиторской задолженностью,

а также соблюдение внутренних регламентов и процедур. Например, анализируется, насколько эффективно компания управляет запасами, кредитным портфелем, инвестициями.

Данная группа критериев оценивает финансово-экономическую состоятельность строительной компании как основу её жизнеспособности и надежности. В отличие от предыдущих блоков, оценивающих качество управления и производства, этот компонент фокусируется на способности компании развиваться в условиях рыночной неопределенности, что особенно актуально для капиталоемкой строительной отрасли с длительным производственным циклом.

В представленных таблицах описана содержательная часть компонентов системы внутреннего контроля предприятия строительной отрасли. Далее требуется разложить данную содержательную часть на конкретные вопросы, ответы на которые позволят сделать оценку относительно уровня развития каждого компонента в отдельно взятом хозяйствующем субъекте.

Наиболее актуальной для решения данной задачи является методика анкетирования. При положительном ответе на вопрос будет добавляться определенное количество баллов и делаться вывод относительно зрелости системы внутреннего контроля. Далее на основе оценки компонентов целесообразно определить интегральный показатель зрелости системы внутреннего контроля.

Данный подход позволит не только идентифицировать текущий уровень зрелости системы внутреннего контроля предприятия строительной отрасли, но также будет способствовать определению направлений достижения поставленной задачи. Так, менеджмент предприятия будет иметь возможность определить слабые места в системе внутреннего контроля предприятия.

Таким образом, представленная методика ставит своей задачей оценку уровня зрелости системы внутреннего контроля предприятий строительной отрасли с учетом конкретных отраслевых особенностей ведения хозяйственной и производственной деятельности.

Библиографический список

1. *Егорушкина Т. Н.* Методологические подходы к созданию системы внутреннего контроля бизнес-процессов на предприятиях строительной отрасли : монография // Современные социально-экономические процессы: проблемы, закономерности, перспективы. – Пенза : Наука и Просвещение, 2018. – С. 124–131.
2. *Казова Э. М., Циканова Л. М., Ельмирзокова С. Р.* Современные тенденции развития мировой экономики // Прикладные экономические исследования. – 2025. – № 2. – С. 217–222.
3. *Кошевенко С. В.* Цифровизация трансформации мировой экономики // Экономический журнал. – 2020. – 3(51). – С. 77–91.
4. *Маилов Э. И., Асадуллина А. В.* Цифровая трансформация и цифровизация и современные методы диагностики уровня цифровой зрелости компаний // Russian Economic Bulletin. – 2025. – Т. 8, № 1. – С. 306–320.
5. *Мещерякова А. Б.* Цифровая трансформация в России: тенденции, вызовы и перспективы в эпоху глобальной цифровизации // ЕГИ. – 2024. – 5 (55).
6. *Мещерякова А. Б., Кротова М. А.* интеграционный подход к оценке системы внутреннего контроля организации на основе цифрового индекса зрелости (D-CM) // ЕГИ. – 2025. – 3 (59).
7. *Рузина Е. И.* Цифровизация: об определении понятия, о выгодах и рисках цифровой трансформации // Горизонты экономики. – 2022. – 5 (71). – С. 96–99. – EDN OAVVQX.
8. *Сейитмырадова Г. Б., Гелдиназарова А., Атабаев Э. Б.* Мировая экономика: современные тенденции и вызовы // Молодой ученый. – 2025. – 11 (562). – С. 86–88.
9. *Силакова Л. В., Андроник А., Киселев А. Д.* Сущность цифровой трансформации: понятие и процесс // Baikal Research Journal. – 2024. – Т. 15, № 2. – С. 568–579. – DOI: [10.17150/2411-6262.2024.15\(2\).568-579](https://doi.org/10.17150/2411-6262.2024.15(2).568-579). – EDN SGZMLZ.
10. *Стельмах В. Д., Сергеева Н. В.* Мировой рынок «зеленых» облигаций и перспективы его развития // Мировая экономика и мировые финансы. – 2023. – Т. 2, № 4. – С. 25–30.