

УДК 657.633.5 DOI: 10.14451/1.255.395

Алгоритм внедрения системы внутреннего контроля для малых предприятий и мониторинга ее эффективности

© 2026 Слесарева Дарья Андреевна

Аспирант. Сургутский государственный университет.

E-mail: scheglovadaria@mail.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, малые предприятия, оценка внутреннего контроля, система внутреннего контроля.

В рамках данного исследования ставится задача по разработке комплексного алгоритма внедрения системы внутреннего контроля для малых предприятий и мониторинга ее эффективности. Алгоритм должен обеспечить последовательное, ресурсосберегающее и результативное создание контрольной системы и ее поддержание в актуальном состоянии.

Одним из направлений повышения эффективности системы внутреннего контроля на малых предприятиях является разработка практического инструментария, позволяющего реализовать теоретические принципы и методические подходы в конкретной управленческой практике. При этом ставится задача создания четкого, пошагового алгоритма действий, который позволит собственнику или руководителю малого предприятия последовательно выстроить действенную систему внутреннего контроля и в дальнейшем отслеживать эффективность ее функционирования.

Актуальность разработки алгоритма внедрения системы внутреннего контроля для малых предприятий и мониторинга ее эффективности

обусловлена несколькими взаимосвязанными обстоятельствами. Прежде всего, сам процесс создания контрольной системы представляет собой сложную управленческую задачу, требующую определенной последовательности действий, учета множества факторов, координации усилий различных участников.

Кроме того, специфика малого бизнеса требует особого подхода к организации процесса. В крупных компаниях создание системы внутреннего контроля может быть выделено в отдельный проект с соответствующим финансированием, выделенными сотрудниками, внешними консультантами. На малом предприятии таких возможностей нет – создание и внедрение должно осуществляться собственными

силами, параллельно с текущей деятельностью, и с минимальными затратами ресурсов. Это предъявляет особые требования к алгоритму: он должен быть простым, понятным, не требующим специальной подготовки, реализуемым поэтапно с возможностью остановки на любом этапе и возврата к нему позднее.

Важным аспектом является также необходимость не только создать систему, но и обеспечить ее дальнейшее функционирование и развитие. Многие малые предприятия, однажды внедрив те или иные контрольные процедуры, в дальнейшем не уделяют внимания их поддержанию и совершенствованию, в результате чего система постепенно деградирует, формализуется, перестает выполнять свои функции. Мониторинг эффективности, понимаемый как регулярное отслеживание того, насколько успешно работает контрольная система, позволяет своевременно выявлять проблемы, вносить коррективы, адаптировать систему к изменяющимся условиям. Включение мониторинга в единый алгоритм наряду с внедрением обеспечивает непрерывность и цикличность процесса управления контрольной системой [5].

Особого внимания требует вопрос о том, кто именно должен выступать субъектом внедрения и последующего мониторинга. На малых предприятиях, как правило, отсутствуют сотрудники, специализирующиеся исключительно на контроле. Функции внедрения и мониторинга должны быть распределены между собственником, руководителем, бухгалтером и другими ключевыми сотрудниками, при этом координация и общее руководство процессом должны оставаться за собственником как главным заинтересованным лицом. Алгоритм должен четко определять роли и ответственность каждого участника на каждом этапе.

Первый этап алгоритма по внедрению системы внутреннего контроля – проведение диагностики текущего состояния контрольной среды [10]. Диагностика текущего состояния должна ответить на несколько ключевых вопросов.

Первый вопрос – какие контрольные процедуры уже фактически применяются на данном предприятии, пусть даже в неформализованном, интуитивном виде. Часто собственник недооценивает существующий уровень контроля, полагая, что никакой системы нет, хотя на деле определенные контрольные механизмы уже сложились стихийно – например, визуальный контроль при приемке товара, пересчет выручки в конце дня, сверка с банковскими выписками. Фиксация этих уже существующих элементов позволяет отталкиваться от существующей реальности, а не строить систему на «пустом месте».

Второй вопрос – какие проблемы и нарушения возникали в прошлом, какие риски наиболее актуальны для данного бизнеса. Анализ истории компании, случаев хищений, ошибок, конфликтов с контрагентами, претензий контролирующих органов позволяет выявить наиболее уязвимые места, которые в первую очередь должны быть охвачены контролем. Опыт показывает, что именно память о прошлых проблемах является наиболее сильным мотиватором для внедрения контроля, и эту мотивацию важно использовать.

Третий вопрос – какие ресурсы могут быть задействованы для создания и поддержания контрольной системы. Речь идет не только о финансовых ресурсах, но и о времени, которое сотрудники могут уделять контрольным процедурам, о их компетенциях, о доступных технических средствах. Реалистичная оценка ресурсов позволяет избежать проектирования системы, которая заведомо не может быть реализована в существующих условиях.

Четвертый вопрос – какова степень готовности коллектива к изменениям, связанным с внедрением контроля. Контроль часто воспринимается сотрудниками как проявление недоверия, как угроза их автономии. Понимание настроений в коллективе, выявление потенциальных сторонников и противников изменений позволяет выстроить коммуникационную стратегию и минимизировать сопротивление.

Параллельно с диагностикой должно осуществляться целеполагание – формулирование того,

для чего именно создается система внутреннего контроля. Цели могут быть различными: предотвращение хищений, повышение точности учета, обеспечение своевременности платежей, подготовка к привлечению инвестиций, снижение налоговых рисков. Важно, чтобы цели были конкретными, измеримыми и реалистичными. Например, целью может быть снижение потерь товара при приемке и хранении на 30% в течение полугода или полное исключение просрочек по налогам. Конкретные цели позволяют в дальнейшем оценить результативность внедрения.

Результатом подготовительного этапа должно стать принятие собственником осознанного решения о внедрении системы внутреннего контроля, определение основных направлений контроля и предварительная оценка необходимых ресурсов. Это решение должно быть зафиксировано в той или иной форме, например, в виде приказа или распоряжения, чтобы придать процессу официальный статус и обозначить его значимость для всего коллектива.

Второй этап алгоритма включает идентификацию рисков. В основе современного понимания внутреннего контроля лежит риск-ориентированный подход, согласно которому контрольные процедуры должны быть направлены на управление рисками, то есть на предотвращение или минимизацию последствий событий, способных негативно повлиять на достижение целей предприятия.

Для малого предприятия нет необходимости в создании сложных карт рисков и применении изоциренных методов их оценки. Достаточно идентифицировать наиболее значимые риски, которые могут угрожать самому существованию бизнеса или приводить к серьезным финансовым потерям. Процесс идентификации рисков может быть организован следующим образом.

Прежде всего, необходимо рассмотреть основные бизнес-процессы предприятия и для каждого из них ответить на вопрос, что может пойти не так. Для процесса закупок это могут быть риски завышения цен поставщиками, поставки некачественного товара, хищения при приемке.

Для процесса продаж – риски неполного оприходования выручки, предоставления необоснованных скидок, отгрузки без оплаты. Для процесса расчетов – риски несвоевременной оплаты контрагентами, ошибок в платежных реквизитах, кассовых разрывов. Для процесса учета – риски ошибок в налоговой отчетности, утраты первичных документов, несанкционированного доступа к учетным данным [9].

Полезным инструментом на этом этапе может стать анализ прошлого опыта – какие проблемы уже возникали, что послужило их причиной, какие последствия они имели. Часто наиболее вероятные риски – это те, которые уже реализовались в прошлом, но их причины не были устранены. Анализ жалоб клиентов, претензий контролирующих органов, конфликтов с сотрудниками, случаев недостач и хищений дает богатый материал для идентификации актуальных рисков.

Другим источником информации могут служить внешние данные – статистика нарушений в данной отрасли, типичные проблемы конкурентов, изменения законодательства, создающие новые риски. Собственник малого предприятия, как правило, хорошо осведомлен о том, что происходит в его сфере, и может использовать эту информацию для идентификации рисков.

После составления предварительного списка рисков необходимо провести их ранжирование по степени значимости. Для малых предприятий, ограниченных в ресурсах, невозможно и не нужно контролировать все риски с одинаковой тщательностью. Следует выделить риски, имеющие наибольшую вероятность реализации и наибольший потенциальный ущерб, и сосредоточить усилия именно на них. Остальные риски могут контролироваться по остаточному принципу.

Результатом этапа идентификации рисков должен стать перечень ключевых рисков, подлежащих первоочередному контролю, с кратким описанием каждого риска, его возможных последствий и предполагаемых причин возникновения. Этот перечень станет основой для проектирования конкретных контрольных процедур [3].

На основе идентифицированных рисков разрабатываются конкретные контрольные процедуры, призванные эти риски минимизировать. Это третий этап алгоритма.

При проектировании контрольных процедур для малых предприятий следует руководствоваться несколькими принципами.

Первый принцип – простота. Процедура должна быть понятна тем, кто будет ее выполнять, не требовать специальных знаний и навыков, легко запоминаться и воспроизводиться.

Второй принцип – встроенность. Процедура должна быть естественной частью бизнес-процесса, а не дополнительной обременительной операцией. Третий принцип – экономичность. Затраты на выполнение процедуры не должны превышать ожидаемый эффект от предотвращения риска.

Четвертый принцип – измеримость. Результаты выполнения процедуры должны поддаваться фиксации и оценке.

Для каждого идентифицированного риска может быть разработана одна или несколько контрольных процедур. Рассмотрим несколько типичных для малого бизнеса рисков и соответствующих контрольных процедур.

Риск хищения денежных средств из кассы может контролироваться следующими процедурами: ежедневная сверка фактического остатка денег в кассе с данными кассовой книги; лимитирование остатка наличных в кассе; проведение внезапных ревизий кассы; использование систем видеонаблюдения в зоне кассы.

Риск неполного оприходования выручки может контролироваться через: сопоставление выручки с объемом продаж по контрольно-кассовой технике; анализ динамики выручки по дням недели и выявление аномальных отклонений; периодические контрольные закупки; использование интегрированных систем учета, связывающих кассовые операции с движением товара.

Риск ошибок в расчетах с поставщиками может минимизироваться через: двухступенчатую проверку входящих счетов (менеджером и бухгалтером); сверку поступающих товаров с сопроводительными документами; контроль соответствия цен, указанных в счетах, договорным ценам; регулярную сверку расчетов с поставщиками [8].

Риск несвоевременной уплаты налогов контролируется через: ведение календаря платежей; предварительную подготовку платежных поручений за несколько дней до срока; двойную проверку расчетов налогов (бухгалтером и руководителем); использование автоматических напоминаний о приближающихся сроках.

Риск утраты первичных документов минимизируется через: внедрение системы электронного документооборота; регулярное резервное копирование данных; регламентацию порядка передачи документов между сотрудниками; использование облачных сервисов хранения документов [6].

Для каждого риска может быть разработано несколько альтернативных процедур, различающихся по сложности и затратам. Например, для контроля за расходованием подотчетных сумм можно использовать как простую процедуру утверждения авансовых отчетов руководителем, так и более сложную – с предварительным согласованием крупных расходов, лимитированием сумм по категориям затрат, автоматизированным контролем остатков по подотчетным лицам. Выбор конкретной процедуры зависит от масштабов деятельности, объема операций, доступных ресурсов.

Результатом этапа проектирования должна стать матрица контроля – документ, в котором для каждого ключевого риска указаны контрольные процедуры, периодичность их выполнения, ответственные исполнители и способ фиксации результатов. Матрица контроля становится основой для дальнейшего внедрения [4].

Следующий – четвертый этап алгоритма предполагает перевод спроектированных контрольных процедур в форму внутренних нормативных

документов. Необходимость документального закрепления процедур обусловлена несколькими причинами. Во-первых, письменная фиксация процедур обеспечивает их единообразное понимание всеми участниками. Во-вторых, наличие документов позволяет контролировать выполнение процедур и привлекать к ответственности за их невыполнение. В-третьих, документы служат доказательством существования контрольной системы при внешних проверках или взаимодействии с инвесторами.

Для малого предприятия не требуется создание громоздких многостраничных документов. Достаточно разработать простые и понятные регламенты на ключевые процессы. Формы документов могут быть различными в зависимости от сложности процесса и количества участников.

Так, для простых процедур, выполняемых одним лицом, может быть достаточно краткой инструкции или даже устной договоренности, зафиксированной в приказе.

Для более сложных процессов, затрагивающих взаимодействие нескольких сотрудников, может потребоваться разработка краткого регламента, описывающего последовательность действий, сроки, формы документов, ответственность. Например, регламент приемки товара может включать: порядок вызова представителя для приемки, действия при обнаружении недостатка или брака, сроки предъявления претензий поставщику, порядок оформления приемочных документов.

Важно, чтобы разрабатываемые документы не противоречили друг другу и в совокупности охватывали все ключевые процессы. Для обеспечения этого требования рекомендуется вести реестр внутренних документов, в котором фиксируются все действующие регламенты и инструкции, связанные с контролем [7].

Особого внимания требует процедура ознакомления сотрудников с утвержденными документами. Недостаточно просто издать приказ или разработать регламент – необходимо, чтобы каждый сотрудник, на которого распространяется действие документа, был с ним ознакомлен

под роспись и понимал свои обязанности. Желательно также провести разъяснительную работу, объяснив сотрудникам, для чего вводятся те или иные процедуры, какую пользу они приносят предприятию и самим сотрудникам.

После того как контрольные процедуры спроектированы и документально закреплены, наступает этап их практического внедрения. Этот этап является, пожалуй, наиболее сложным, поскольку требует изменения сложившихся поведенческих стереотипов, преодоления сопротивления, адаптации процедур к реальной практике.

Внедрение целесообразно начинать с пилотного проекта – выбора одного-двух наиболее критичных процессов и отработки на них всех контрольных процедур. Это позволяет выявить скрытые проблемы, доработать документацию, обучить сотрудников без излишней нагрузки на всю систему. В качестве пилотных процессов обычно выбираются те, где риски наиболее высоки и где контроль может дать быстрый осязаемый эффект.

Параллельно с пилотным внедрением должно проводиться обучение сотрудников. Формы обучения могут быть различными – от кратких инструктажей до тренингов и семинаров. Важно, чтобы обучение не ограничивалось простым информированием о новых процедурах, но включало объяснение их смысла, демонстрацию правильного выполнения, отработку навыков на практических примерах. Особое внимание следует уделить разъяснению того, как новые процедуры облегчают работу сотрудников, защищают их от необоснованных обвинений, создают более прозрачную и справедливую систему отношений.

Важным элементом внедрения является организация обратной связи. Сотрудники, непосредственно выполняющие контрольные процедуры, часто замечают недостатки, которые не видны разработчикам, – излишнюю сложность, дублирование операций, неудобные формы документов. Каналы обратной связи должны позволять сотрудникам сообщать о таких проблемах, а руководитель должен оперативно реагировать на эти сообщения.

В ходе внедрения необходим постоянный мониторинг того, как фактически выполняются контрольные процедуры.

По итогам пилотного проекта производится масштабирование – распространение отработанного подхода на все остальные процессы, охваченные системой контроля.

Создание системы внутреннего контроля не является разовым мероприятием, после завершения которого можно забыть о проблеме. Любая система требует постоянного мониторинга – отслеживания того, насколько эффективно она функционирует, достигаются ли поставленные цели, не требуется ли ее корректировка в связи с изменением условий.

Мониторинг эффективности системы внутреннего контроля должен быть регулярным и систематическим. Периодичность мониторинга зависит от масштабов предприятия и динамики его деятельности, но в любом случае проводить оценку состояния контрольной системы целесообразно не реже одного раза в квартал [1].

В рамках мониторинга должны отслеживаться несколько групп показателей.

Первая группа – показатели результативности контроля. Они отвечают на вопрос, достигает ли контрольная система поставленных перед ней целей. Для каждой цели, сформулированной на этапе целеполагания, должны быть определены измеримые показатели. Например, если целью было снижение потерь товара, показателем может служить динамика списаний и недостач. Если целью было недопущение просрочек по налогам – количество случаев несвоевременной уплаты и сумма начисленных пеней. Если целью было повышение точности учета – количество ошибок, выявленных при сверках или аудиторских проверках.

Вторая группа – показатели соблюдения контрольных процедур. Они отвечают на вопрос, выполняются ли установленные процедуры в повседневной практике. Для каждой ключевой процедуры должен быть определен способ проверки ее выполнения – выборочный контроль,

анализ записей в журналах, наблюдение. Например, если установлена процедура ежедневной сверки кассы, показателем может служить доля дней, за которые такая сверка фактически проведена и зафиксирована.

Третья группа – показатели затрат на контроль. Они отвечают на вопрос, не становится ли контрольная система слишком дорогой, не превышают ли затраты на контроль полученный экономический эффект. Оценка затрат должна включать как прямые расходы (на программное обеспечение, консультантов), так и косвенные – время, затрачиваемое сотрудниками на выполнение контрольных процедур.

Четвертая группа – показатели удовлетворенности участников. Они отвечают на вопрос, как воспринимается контрольная система теми, кто в ней участвует. Собственник должен оценивать, дает ли система нужную ему информацию и уверенность. Сотрудники – не создает ли система излишних помех их работе, не порождает ли неоправданного недоверия. Для сбора этой информации могут использоваться опросы, интервью, анализ жалоб и предложений.

Для малого предприятия нет необходимости в создании сложной системы сбора и обработки показателей. Достаточно выбрать 5-7 ключевых индикаторов, по которым можно судить о состоянии контрольной системы, и регулярно отслеживать их динамику. Удобным инструментом может служить простая таблица, в которую заносятся значения показателей за каждый отчетный период.

Завершающий этап алгоритма замыкает цикл управления контрольной системой. По результатам мониторинга должны приниматься решения о необходимых корректировках системы и направлениях ее дальнейшего совершенствования. Корректировки могут касаться различных элементов контрольной системы.

Важной частью этого этапа является также адаптация системы к изменениям внешней и внутренней среды. Бизнес развивается, появляются новые направления деятельности, новые риски, новые возможности. Контрольная система

должна своевременно реагировать на эти изменения. Например, при выходе на новые рынки или появлении новых видов продукции необходимо дополнить систему соответствующими контрольными процедурами. При изменении законодательства – скорректировать процедуры, связанные с налоговым и иным регулированием. При внедрении новых технологий – использовать их для повышения эффективности контроля.

Решения о корректировках должны оформляться документально и доводиться до сведения всех заинтересованных лиц. При внесении существенных изменений может потребоваться повторное обучение сотрудников.

Таким образом, разработанный алгоритм внедрения системы внутреннего контроля и мониторинга ее эффективности представляет собой целостную, логически завершенную последовательность действий, охватывающую все этапы жизненного цикла контрольной системы – от принятия решения о ее создании до регулярного совершенствования на основе мониторинга [2].

Ключевой особенностью алгоритма является его адаптированность к реалиям малого бизнеса. Он не требует создания специализированных контрольных подразделений, привлечения

дорогостоящих консультантов, разработки громоздкой документации.

В основе алгоритма – использование доступных ресурсов, поэтапность, возможность остановки на любом этапе и возврата к нему позднее. Также важным достоинством алгоритма является его цикличность. Внедрение системы не рассматривается как разовое мероприятие, после завершения которого можно переключиться на другие задачи. Встроенный механизм мониторинга и обратной связи обеспечивает непрерывное совершенствование контрольной системы, ее адаптацию к изменяющимся условиям, поддержание актуальности и эффективности на протяжении всего времени существования предприятия.

Дальнейшее развитие предложенного алгоритма может идти по пути создания его отраслевых модификаций, учитывающих специфику различных видов деятельности, а также разработки цифровых инструментов поддержки, автоматизирующих отдельные этапы – ведение матрицы контроля, сбор показателей мониторинга, формирование отчетов. Решение этих задач позволит сделать внедрение системы внутреннего контроля и ее мониторинг еще более доступным для малых предприятий.

Библиографический список

1. Агеева О. А., Матыцына Ю. Д. Мониторинг эффективности системы внутреннего контроля и экономической безопасности организации // Вестник ГУУ. – 2022. – № 1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/monitoring-effektivnosti-sistemy-vnutrennego-kontrolya-i-ekonomicheskoy-bezopasnosti-organizatsii>.
2. Андреев В. Д. Основы интегрированного риск-ориентированного внутреннего контроля и аудита хозяйствующих субъектов : учебное пособие. – М. : Магистр: Инфра-М, 2023. – 368 с. – ISBN 978-5-9776-0493-2. – URL: <https://znanium.com/catalog/product/1082926>.
3. Богатая И. Н., Богатая О. А. Внутренний корпоративный контроль и аудит мошенничества : учебное пособие. – 2023. – URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2213875>.
4. Воронцовский А. В. Оценка рисков : учебник и практикум для вузов. – М. : Юрайт, 2026. – 179 с. – ISBN 978-5-534-02411-1. – URL: <https://urait.ru/bcode/584929>.
5. Костюкова Е. И., Фролов А. В., Романенко А. В. Проблемы внутреннего контроля в управлении малым и средним бизнесом // Известия Тимирязевской сельскохозяйственной академии. – 2020. – № 4. – С. 104–112. – DOI: [10.26897/0021-342X-2020-4-104-112](https://doi.org/10.26897/0021-342X-2020-4-104-112).
6. Кунин В. А., Упорова И. В. Риск-ориентированный подход контрольно-надзорной деятельности: международный опыт и особенности применения в российских условиях // Экономика и управление. – 2019. – 2 (160).
7. Плетнева Н. В. Основные аспекты применения внутреннего контроля на предприятиях малого бизнеса // Форум молодых ученых. – 2019. – 5 (33). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-aspekty-primeneniya-vnutrennego-kontrolya-na-predpriyatiyah-malogo-biznesa>.
8. Федеральный закон «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 № 402-ФЗ (последняя редакция). –

- URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855.
9. Федеральный закон «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» от 18.07.2011 № 223-ФЗ (последняя редакция). – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_116964.
10. Черненко Е. Р., Сафина З. З. Построение системы внутреннего контроля в организации // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 12/3. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/postroenie-sistemy-vnutrennego-kontrolya-v-organizatsii-1>.