

УДК 657.633.5 DOI: 10.14451/1.259.118

# Принципы построения эффективной системы внутреннего контроля и методика ее адаптации для малых предприятий

© 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, анализ результатов мониторинга.

В рамках данного исследования ставится задача разработки эффективной системы внутреннего контроля и методики ее адаптации для малых предприятий. Рассмотрена методика анализа результатов мониторинга функционирования системы внутреннего контроля на малых предприятиях, основанная на системе количественных и качественных показателей, адаптированных к ресурсным ограничениям и не требующих сложных расчетов.

Исследование проблем внутреннего контроля на малых предприятиях закономерно обращено к поиску конструктивных решений – выявлению тех принципиальных оснований, на которых может быть выстроена эффективная контрольная система, и разработке практического инструментария, позволяющего адаптировать общие теоретические положения к специфическим условиям функционирования малого бизнеса.

Актуальность разработки принципов построения эффективной системы внутреннего контроля и методики ее адаптации для малых предприятий определяется несколькими фундаментальными обстоятельствами.

Прежде всего, сама постановка вопроса об эффективности контроля предполагает наличие

некоторых нормативных ориентиров, эталонных представлений о том, какой должна быть контрольная система, чтобы успешно выполнять возложенные на нее функции.

Без таких ориентиров любые оценки эффективности остаются произвольными, а рекомендации по совершенствованию – бездоказательными. Формулирование принципов построения эффективного контроля создает ту систему координат, в которой могут быть осмыслены и оценены как существующие практики, так и предлагаемые инновации.

Кроме того, специфика малого предпринимательства требует принципиально иного подхода к построению контрольных систем по сравнению с крупными предприятиями. Механическое

перенесение принципов, доказавших свою эффективность в крупном бизнесе, в среду малого предприятия приводит либо к отторжению контрольных инноваций, либо к созданию громоздких, формальных систем, не приносящих реальной пользы, но потребляющих дефицитные ресурсы.

Необходимо выявление таких принципиальных оснований организации контроля, которые, сохраняя сущностные характеристики контроля как функции управления, могли бы быть реализованы в условиях ограниченных ресурсов, совмещения функций и неформальных коммуникаций, характерных для малого бизнеса.

Важным аспектом является также потребность в практической инструментальной методике, позволяющей субъектам малого предпринимательства самостоятельно выстраивать и совершенствовать свои контрольные системы.

Многочисленные исследования показывают, что руководители малых предприятий, даже осознавая необходимость контроля, не обладают достаточными компетенциями для его организации и не имеют доступа к доступным методическим материалам, адаптированным к реалиям малого бизнеса. Поэтому разработка простой, понятной и практичной методики адаптации общих принципов контроля к конкретным условиям деятельности предприятия может в определенной мере восполнить этот пробел и способствовать повышению качества управления в секторе малого предпринимательства.

Вопрос о принципах построения эффективных систем управления относится к числу фундаментальных проблем теории менеджмента. Применительно к внутреннему контролю эта проблематика разрабатывалась в рамках различных научных школ и направлений.

Классическая школа управления, представленная трудами Анри Файоля и его последователей, сформулировала общие принципы контроля как функции управления, включая такие требования, как своевременность, экономичность, гибкость и ориентация на предотвращение отклонений.

В рамках теории организаций получили развитие принципы, связанные с адекватностью контрольных систем структуре и масштабам деятельности, их интеграцией в общую систему управления. Современные концепции риск-ориентированного контроля акцентируют внимание на принципах пропорциональности, приоритетности наиболее значимых рисков и непрерывности контрольной деятельности.

Традиционные подходы к построению внутреннего контроля, ориентированные на крупные компании, требуют наличия квалифицированного персонала и значительных финансовых ресурсов, что делает их малоприменимыми для малого бизнеса. В ответ на эту проблему исследователи предлагают методику PRODICS (Procedure to Design Internal Control Systems), которая представляет собой серию последовательных шагов, доступных для выполнения неэкспертным персоналом и требующих минимальных финансовых затрат [4].

Ключевым принципом данной методики является отказ от поиска оптимального решения в пользу удовлетворительного, что соответствует концепции «ограниченной рациональности» (bounded rationality).

В отличие от статистических и количественных методов, требующих наличия репрезентативных данных и формальных вычислительных моделей, предложенные авторами PRODICS процедуры позволяют лицам, принимающим решения, оценивать риски на основе собственного опыта и профессионального суждения.

Авторы PRODICS выделяют три ключевых преимущества разработанного ими подхода:

- принятие решений на основе суждения, когда ответственность за ключевые решения лежит на руководителях, которые полагаются на свой опыт, а не на формализованные количественные анализы;
- гибкая структура принятия решений, которая направляет лиц, принимающих решения, через необходимые этапы, не навязывая жестких когнитивных процессов;

- специфичность для конкретного предприятия, обеспечивающая соответствие системы внутреннего контроля уникальным характеристикам и ресурсам каждой фирмы.

Апробация методики проводилась на выборке из 261 малого итальянского предприятия, специализирующегося на услугах по реставрации культурного наследия, что позволило идентифицировать основные риски, способные повлиять на прибыльность предприятий данного сектора.

Можно привести еще немало классических и новаторских методик, но принципиальным методологическим вопросом в построении систем внутреннего контроля является соотношение универсальности и специфичности.

С одной стороны, контроль как функция управления имеет некоторые инвариантные характеристики, не зависящие от масштабов и отраслевой принадлежности предприятия. К ним можно отнести, например, необходимость разделения функций, обеспечения сохранности активов, достоверности отчетности.

С другой стороны, способы реализации этих инвариантных требований могут существенно варьировать в зависимости от конкретных условий. Выявление этого соотношения – общего и особенного – составляет важнейшую предпосылку разработки как универсальных принципов, так и адаптационных механизмов.

Методологическую основу нашего исследования составляют:

- системный подход, позволяющий рассматривать контроль как целостную подсистему управления, связанную с другими подсистемами и элементами;
- нормативный подход, ориентированный на выявление эталонных требований к эффективной контрольной системе;
- проектный подход, предполагающий разработку конкретного инструментария, пригодного для практического использования.

Особенностью предлагаемых подходов является их практическая ориентация. Разрабатываемые принципы и методика адресованы не столько научному сообществу, сколько непосредственным пользователям – собственникам и руководителям малых предприятий, которые нуждаются в понятных и реалистичных рекомендациях по организации контроля [3]. Это предопределяет требования к языку изложения, степени детализации, наличию конкретных примеров и иллюстраций. Вместе с тем предлагаемые решения должны иметь теоретическое обоснование и не противоречить фундаментальным положениям теории управления и контроля.

Процесс построения системы внутреннего контроля целесообразно проводить в несколько этапов [2]:

- 1 этап – разработка и подготовка внутренних регламентов;
- 2 этап – распределение полномочий и функций по организации и осуществлению внутреннего контроля;
- 3 этап – утверждение и выполнение процедур внутреннего контроля;
- 4 этап – оценка надежности и эффективности системы внутреннего контроля.

Завершающим этапом управления любой системой является анализ результатов ее функционирования, позволяющий сделать обоснованные выводы о достигнутых эффектах, выявить проблемы и определить направления дальнейшего совершенствования.

Применительно к системе внутреннего контроля на малых предприятиях этот этап приобретает особую значимость, поскольку именно на основе анализа результатов мониторинга принимаются решения о корректировке контрольных процедур, перераспределении ресурсов, изменении подходов к организации контроля. Без глубокого и всестороннего анализа даже самый тщательно организованный мониторинг превращается в простое собирательство данных, не приводящее к реальным улучшениям.

Актуальность разработки подходов к анализу результатов мониторинга функционирования

системы внутреннего контроля на малых предприятиях обусловлена несколькими взаимосвязанными обстоятельствами. Прежде всего, сама постановка вопроса о результативности контроля предполагает наличие инструментов, позволяющих эту результативность оценить.

Данные мониторинга представляют собой исходный материал для такой оценки, однако нуждаются в систематизации, интерпретации и осмыслении. Без аналитической обработки эти данные остаются набором разрозненных показателей, не дающих целостного представления о состоянии контрольной системы.

Анализ должен учитывать эту дифференциацию и не использовать универсальные шаблоны, не адаптированные к конкретным условиям. Необходима разработка методических подходов к анализу результатов мониторинга функционирования системы внутреннего контроля на малых предприятиях, обеспечивающих получение обоснованных выводов о состоянии контрольной системы и направлениях ее совершенствования.

Центральным вопросом любого анализа является оценка того, насколько успешно система выполняет возложенные на нее функции. Применительно к внутреннему контролю это означает оценку степени достижения целей, ради которых система создавалась.

Как отмечалось ранее, на этапе целеполагания должны быть сформулированы конкретные, измеримые цели контроля. Анализ результативности заключается в сопоставлении фактически достигнутых результатов с этими целевыми ориентирами.

Для каждой цели должны быть определены соответствующие показатели и способы их измерения. Рассмотрим типичные для малых предприятий цели и подходы к анализу их достижения.

Если целью являлось снижение потерь от хищений и недостач, показателями могут служить: абсолютная сумма выявленных недостач за период; динамика этого показателя по сравнению

с предыдущими периодами; доля недостач в обороте или в стоимости товарных запасов.

Анализ заключается в сравнении текущих значений с предыдущими периодами, а также с целевыми ориентирами, установленными при постановке целей. Например, если ставилась цель снизить потери на 30 процентов, а фактическое снижение составило лишь 10 процентов, это указывает на недостаточную эффективность контрольных процедур, направленных на предотвращение хищений.

Если целью было повышение точности учета, показателями могут служить: количество ошибок, выявленных при внутренних сверках; количество ошибок, выявленных внешними аудиторами или контролирующими органами; сумма корректировок, вносимых в отчетность после ее первоначального составления. Анализ динамики этих показателей позволяет судить о том, улучшается ли качество учетной информации под воздействием контрольных процедур.

Если поставленные цели не достигаются, важно понять, связано ли это с недостаточностью контрольных процедур, с низким качеством их выполнения, с изменением внешних условий, сделавшим ранее установленные цели нереалистичными. Если цели достигаются, также полезно проанализировать, за счет каких именно факторов это произошло, чтобы закрепить и распространить успешный опыт.

Вторым важнейшим направлением анализа является оценка того, насколько неукоснительно выполняются установленные контрольные процедуры. Даже самая хорошо спроектированная система контроля не даст эффекта, если предписанные процедуры не соблюдаются в повседневной практике.

Анализ соблюдения процедур позволяет выявить расхождения между формальными требованиями и реальным поведением, оценить уровень контрольной дисциплины, определить, какие процедуры выполняются хорошо, а какие игнорируются или выполняются формально.

Для анализа соблюдения процедур необходима информация о том, как часто и насколько качественно выполняются каждые контрольные действия. Источниками такой информации могут служить: записи в журналах учета и контроля, где фиксируется выполнение процедур; отчеты автоматизированных систем, отслеживающих действия пользователей; результаты выборочных проверок и наблюдений; информация от сотрудников, поступающая по каналам обратной связи.

Анализ соблюдения процедур целесообразно проводить по нескольким срезам. Прежде всего, следует оценить общий уровень соблюдения – долю процедур, выполняемых регулярно и правильно, от общего количества установленных процедур. Низкий общий уровень (менее 50–60 процентов) свидетельствует о серьезных проблемах в организации контроля и требует принятия срочных мер по повышению дисциплины.

Особого внимания требует анализ случаев формального выполнения каких-либо процедур. Например, кассир может ежедневно подписывать отчет о сверке кассы, фактически не пересчитывая деньги; кладовщик может ставить подписи в приемочных документах, не проверяя фактическое наличие товара. Выявление таких случаев требует не столько количественного анализа, сколько качественной оценки, наблюдения, бесед с сотрудниками.

Следующим направлением анализа является оценка экономичности контрольной системы, то есть соотношения затрат на ее функционирование и полученных от нее эффектов. Для малого предприятия, ограниченного в ресурсах, этот аспект имеет критическое значение. Система контроля, которая требует непропорционально высоких затрат, не может считаться эффективной, даже если она обеспечивает высокую результативность.

Анализ затрат должен учитывать все виды ресурсов, потребляемых контрольной системой. Прямые затраты включают: расходы на программное обеспечение для автоматизации контроля; затраты на приобретение технических

средств (кассовую технику, системы видеонаблюдения, сканеры); оплату услуг внешних консультантов и аудиторов; затраты на обучение сотрудников контрольным процедурам.

Косвенные затраты связаны с временем, которое сотрудники тратят на выполнение контрольных функций. Это время могло бы быть использовано для выполнения основных производственных задач, поэтому его стоимость должна быть учтена в общих затратах на контроль.

Для оценки экономичности могут использоваться различные показатели. Достаточно эффективным является сравнительный анализ, сопоставляющий показатели по различным подразделениям, направлениям деятельности, видам операций. Выявление участков, где показатели хуже, чем в среднем по предприятию, позволяет локализовать проблемные зоны. Например, если по одному магазину розничной сети недостатки существенно выше, чем по другим, это указывает на необходимость более тщательного анализа именно этого магазина.

Также можно проводить анализ инцидентов, предполагающий детальное изучение каждого случая нарушений, ошибок, потерь. Цель такого анализа – выявить не только непосредственные причины инцидента, но и системные факторы, способствовавшие его возникновению. Возможно, инцидент стал возможен из-за отсутствия необходимой контрольной процедуры, из-за ее несовершенства, из-за низкого качества выполнения, из-за недостаточной компетенции сотрудника. Понимание коренных причин позволяет предотвращать подобные инциденты в будущем.

Еще один метод – опросы и интервью с участниками контрольного процесса. Сотрудники, непосредственно выполняющие контрольные процедуры, часто видят проблемы, не заметные при анализе формальных показателей. Они могут указать на излишнюю сложность процедур, на дублирование функций, на отсутствие необходимой информации, на конфликты между различными требованиями. Такая информация чрезвычайно ценна для совершенствования системы.

Завершающий этап анализа заключается в синтезе полученных результатов и формулировании обобщенных выводов о состоянии контрольной системы, а также рекомендаций по ее совершенствованию. На этом этапе разрозненные данные по различным направлениям должны быть объединены в целостную картину, позволяющую принимать обоснованные управленческие решения.

Для формирования обобщенных выводов может использоваться метод балльной оценки, при котором состояние контрольной системы оценивается по нескольким ключевым параметрам с выставлением интегральной оценки. Например, можно оценивать по пятибалльной шкале такие параметры, как результативность контроля, соблюдение процедур, экономичность, наличие проблемных зон.

Суммарная оценка позволяет отнести систему внутреннего контроля к одному из уровней зрелости: начальному, развивающемуся, зрелому или эталонному. Такая типология дает общее представление о том, на каком этапе развития находится контрольная система и какие задачи являются приоритетными для дальнейшего совершенствования.

Другим подходом является построение профиля контрольной системы – графического отображения значений ключевых показателей, позволяющего наглядно увидеть ее сильные и слабые стороны. Такое ранжирование позволяет эффективно распределять ограниченные ресурсы на совершенствование контроля.

Важным элементом является также определение ответственных за реализацию рекомендаций и сроков их выполнения. Без четкого распределения ответственности даже самые правильные рекомендации рискуют остаться «на бумаге». Поэтому по каждой рекомендации должно быть определено, кто именно отвечает за ее реализацию, в какие сроки, какой результат должен быть достигнут [1].

Таким образом, предложенные методические подходы к анализу результатов мониторинга

функционирования системы внутреннего контроля на малых предприятиях представляют собой целостный инструментарий, позволяющий собственнику или руководителю получить объективное представление о состоянии контрольной системы и обоснованно определить направления ее совершенствования.

Ключевой особенностью предлагаемых подходов является их адаптированность к условиям малого бизнеса. Они не требуют глубоких знаний в области статистики, сложного программного обеспечения, привлечения внешних специалистов. В основе подходов – простые, наглядные методы, доступные для понимания любому руководителю, даже не имеющему специальной подготовки в области анализа данных.

Важным достоинством является комплексность анализа, охватывающего все ключевые аспекты функционирования контрольной системы: результативность, соблюдение процедур, экономичность, проблемные зоны.

Решение этих задач сделает анализ результатов еще более доступным и эффективным для широкого круга малых предприятий.

В целом можно резюмировать, что разработанная авторская модель системы внутреннего контроля для малого предприятия отличается от существующих подходов (в том числе от традиционной модели COSO) следующими характеристиками:

- модульность (возможность поэтапного внедрения отдельных компонентов без необходимости одномоментного построения полной системы);
- масштабируемость (адаптация модели к численности персонала и объему деятельности предприятия);
- ресурсная чувствительность (учет ограниченности финансовых и кадровых ресурсов);
- опора на профессиональное суждение руководителя, а не на сложные количественные методы оценки.

**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. 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>.
3. Ямпольская Н. Ю., Слесарева Д. А. Интеграция систем внутреннего контроля с мерами защиты информации на малых предприятиях // Экономика и предпринимательство. — 2025. — 11(184). — С. 809–812. — DOI: [10.34925/EIP.2025.184.11.142](https://doi.org/10.34925/EIP.2025.184.11.142). — EDN XUEKHW.
4. Santosuosso P. A practical approach to designing internal control systems in SMEs // Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. — 2025. — Vol. 11, no. 2. — P. 100565. — ISSN 2199-8531. — DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100565>.