

УДК 334.75

DOI: 10.22412/1995-042X-11-4-4

ВЫЖИТОВИЧ Александр Михайлович

*Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации,
Сибирский институт управления (Новосибирск, РФ);
кандидат экономических наук, доцент, профессор;
vat_70@mail.ru*

ЛЯМЗИН Олег Леонидович

*Новосибирский государственный технический
университет (Новосибирск, РФ);
кандидат экономических наук, доцент
oll@fb.nstu.ru*

Моделирование функции контрольного сервиса в организации – участнике кластерной структуры

Статья посвящена вопросам совершенствования услуг по контролю на предприятии в условиях его включённости в кластерную структуру. Одним из перспективных направлений повышения активности территорий является функционирование кластеров в различных секторах экономики. На фоне активности по их созданию и государственной поддержке вопрос значимости контрольного сервиса применительно к работе предприятий как участников кластеров в экономической литературе проработан недостаточно. Проблема организации адекватного ситуации внутреннего контроля на предприятии как часть общей проблемы формирования его эффективного оценочно-аналитической системы, остаётся в значительной мере нерешённой.

Объектом исследования в этой связи, предстаёт деятельность организации при формировании интеграционных кластерных взаимодействий. Предметом исследования выступают подходы и инструменты моделирования функции внутреннего контрольного сервиса организации при вступлении в кластер. Цель исследования – проверить возможность моделирования процесса качественной экспертизы при реализации кластерной инициативы и разработать, на этой основе, предложения по организации внутреннего контроля предприятия как участника кластера. Это предполагается осуществить с применением деловой игры «Внутренний аудит в условиях кластера» на базе задания условного Совета директоров, где для подразделения внутреннего аудита решается задача формирования экспертного заключения о необходимости реализации мероприятий для предприятия как участника кластера.

Предложен подход по мониторингу состояния внутреннего контроля на базе игрового метода «светофор». Игровой эксперимент позволяет повысить качество экспертизы предложений по участию в кластере и

Ключевые слова:

*управление,
эффективность,
контрольный сервис,
кластер, деловая игра*

сформировать направления работы в системе внутреннего контроля. Применение деловой игры с участием профессионалов-практиков, даёт возможность апробировать новую управленческую технологию по выявлению и оценке рисков предприятия в кластерных проектах, повысить качество контроля как сервисной функции для органов управления предприятия.

Результаты исследования могут использоваться участниками созданных и планируемых к созданию кластеров для построения и совершенствования их системы внутреннего контроля, проведения стратегических сессий, разработки внутренних документов кластера.

Вопросы повышения эффективности работы и стоимости компании, обеспечения её устойчивого развития остаются важными и актуальными. Результаты исследования текущего состояния и тенденций развития внутреннего аудита в России за 2015 год, проведённого НП «Институт внутренних аудиторов» (далее НП «ИВА») при поддержке компании ЕУ, показывают изменение приоритетов деятельности подразделений внутреннего аудита в сторону таких ключевых направлений как оценка надёжности и эффективности системы внутреннего контроля, консультирование исполнительного руководства по вопросам различного характера, мониторинг процесса устранения недостатков системы внутреннего контроля. Оценка эффективности системы управления рисками считается также приоритетным направлением работы. Особо акцентируется внимание на активизацию работы подразделений внутреннего аудита в процессах стратегического планирования и оценки качества управления стратегическими рисками.

В отечественной экономической литературе понятие «контрольный сервис» не уточнено, а авторы придерживаются, порой, весьма различных взглядов на саму суть, задачи и алгоритмы осуществления подобного сервиса [1–7]. В целом исследователи определяют его как оказание содействия органам управления предприятия со стороны контрольных служб в сфере консультирования по направлениям стратегического развития, совершенствования бизнес-процессов с оценкой стратегических и других рисков. Данная тематика приобретает

повышенную актуальность лишь в последнее время, что связано с усилением значимости конкретных аспектов кластеризации (этапы и особенности оценки эффективности функционирования кластеров, реализация управления рисками при кластерном взаимодействии и т.п.).

В качестве определения кластеров рассматривалось определение, данное в ряде федеральных законов и правительственных распоряжений и представляющее кластеры как объединение предприятий, поставщиков оборудования, комплектующих, специализированных производственных и сервисных услуг, научно-исследовательских и образовательных организаций, связанных отношениями территориальной близости и функциональной зависимости в сфере производства и реализации товаров и услуг. Такое видение кластеров представлено, в частности, в Концепции долгосрочного социально-экономического развития РФ, Стратегии инновационного развития РФ на период до 2020 года, Методических рекомендации по реализации кластерной политики в субъектах Российской Федерации.

В работе использовались теоретико-методологические основы кластерного подхода, предложенные М. Портером [8], а также соответствующие концептуально-методические аспекты российских специалистов, таких как Л.С. Марков [9], О.Л. Лямзин [10, 11] и др. Кластерный подход к развитию Новосибирской области нашёл своё отражение в территориальных законодательных и нормативных актах, в частности в Постановле-

нии Правительства Новосибирской области от 01.04.2016 №89-п «Об утверждении программы реиндустриализации экономики Новосибирской области до 2025 года», Концепция кластерной политики Новосибирской области на 2012-2015 годы и на период до 2020 года, Государственной программе Новосибирской области «Стимулирование инвестиционной и инновационной активности в Новосибирской области на 2015-2021 годы». Государственное стимулирование создания кластерных структур в виде финансовых и нефинансовых мер поддержки способствует появлению новых выгод для предприятий, участвующих в кластерах. Вместе с тем, требуется оценка рисков и оценка эффективности такого участия. Вопросы реализации услуг по внутреннему контролю (аудиту) применительно к деятельности кластеров в экономической литературе проработаны недостаточно, методические рекомендации по данному вопросу практически не известны.

Особенности участия предприятия в кластере

Кластерный проект требует учёта различных вопросов в бизнес-процессах компаний, для чего необходимы мнения квалифицированных экспертов. В современных условиях наблюдается усиление роли внутреннего контроля (аудита) в содействии органам управления по достижению целей компании и минимизации рисков их достижения. Учитывая эту тенденцию, сформулирована гипотеза, что подразделение внутреннего контроля (аудита), применяя системный подход, может формировать квалифицированные экспертные суждения по участию компании в кластере.

В связи с тем, что участниками кластера являются организации из различных секторов экономики (производственные, финансовые, в сфере услуг, торговли, образования и т.д.) для формирования и оценки мнений экспертов была выбрана интеллектуальная площадка НП «ИВА» на базе Регионального центра в Новосибирске. Формат встреч внутренних

аудиторов предполагает ограниченный ресурс времени, поэтому был выбран методический подход в виде деловой игры с элементами совещания руководителей.

Фактически в деловой игре приняли участие специалисты из всех указанных сфер экономики.

Значимость изучаемого вопроса связана со своевременной информированностью членов ИВА для готовности участия в оперативных совещаниях и подготовки экспертных заключений по направлениям оценки стратегических, репутационных и других рисков участия компании в кластерных проектах, необходимостью развития компетенций в стремительно изменяющейся деловой среде. Для погружения в данную тематику 14 сентября 2016 г. состоялась рабочая встреча членов ИВА в формате деловой игры «Внутренний аудит в условиях кластера». В ходе встречи показаны обучающие презентации по темам «Актуальные вопросы внутреннего аудита предприятия в условиях кластера», «Система показателей кластера и оценка эффективности» и проведена деловая игра «Внутренний аудит в условиях кластера». В числе основных специфических особенностей работы предприятия в кластере рассматривались, в частности:

- подготовка заявки на участие в кластере, разрешительные процедуры для подписания соответствующего соглашения по участию в кластере;
- существенно высокий уровень взаимозависимости (кооперации) с другими участниками кластера, заключение многосторонних соглашений;
- выполнение условий (обязательств) как участника кластера согласно требований нормативных документов, внутренних документов кластера и соглашений со специализированной компанией кластера;
- участие в составлении «дорожной карты», программы развития, функциональной схемы кластера;
- выполнение экономических показате-

лей, влияющих на общие показатели кластера для соответствия условиям государственной поддержки, для получения государственных субсидий относительно компенсации затрат по созданию инфраструктуры кластера и иных мер стимулирования;

- возможное инвестирование в уставный капитал специализированной организации и участников кластера, вхождение представителей компании в состав членов Совета кластера или членов органов управления специализированной организации кластера;

- высокая концентрация кредитных, операционных, отраслевых, и других рисков;

- получение мер государственной поддержки при выполнении нормативных требований;

- наличие угроз возврата государственных субсидий при невыполнении условий её выдачи с последствиями ухудшения финансовой устойчивости компании;

- возникновение издержек по выходу предприятия из кластера;

- выявление налоговых рисков по НДС и налогу на прибыль при недобросовестных действиях поставщиков – других участников кластера.

Дорожная карта по созданию промышленного кластера включает комплекс мероприятий по последовательным этапам: принятие решения о создании кластера, создание организационной структуры кластера и системы управления им, разработка стратегических документов по развитию кластера, подготовка заявки на внесение кластера в государственный реестр кластеров субъекта РФ.

Участие компании в кластере требует расчёта и анализа показателей по трём направлениям: текущая система применяемых показателей деятельности, требуемые показатели в соответствии с соглашением участия в кластере, обязательные показатели для выполнения по соглашению о государственной субсидии.

Учитывая необходимость привлечения финансирования для обеспечения беспере-

бойной работы участников кластера, для формирования инфраструктуры и иных деловых целей, важным считается подход кредитных и других финансовых организаций к вопросам надёжности работы участников кластера как перспективных клиентов. Повышение эффективности системы управления рисками и внутреннего контроля в компаниях кластера, отсутствие причин для возврата государственных субсидий можно рассматривать как положительный фактор при оценке кредитных и других рисков. Привлечение на банковское обслуживание надёжных перспективных групп клиентов в лице участников кластеров может способствовать повышению качества управления стратегическими рисками кредитных организаций.

Рисками в кластерных проектах являются:

- потери выгод от отсутствия отношений по сотрудничеству кластером;

- неодобрение заявки органами исполнительной государственной власти либо их уполномоченными организациями;

- не достижение целевых показателей бизнес-проекта;

- обратное перечисление государственной субсидии в бюджет по требованию уполномоченных органов с угрозой банкротства или существенного ухудшения финансового положения;

- недофинансирование со стороны государственного бюджета;

- прекращение банковских расчётов из-за отказа в открытии счетов и (или) проведении сомнительных операций по счетам из-за непрозрачности взаимоотношений в кластерном проекте;

- невыполнение обязательств между участниками кластера, сбои поставок (оказания услуг);

- потери деловой репутации в плане последующего участия в кластерных проектах.

По мнению авторов, подходы в минимизации рисков участия в кластерах могут быть аналогичными как при выборе партнёров по

договору аутсорсинга, так и выборе контрагента в целях управления налоговыми рисками [12, 13].

Деловая игра как экспертный инструмент

При разработке деловой игры и алгоритма проведения «мозгового штурма» использовались научные труды специалистов в сфере игрового имитационного моделирования В.Ф. Комарова, В.Д. Речина и др. [14, 15].

В ходе деловой игры в соответствии с разработанным сценарием выполнялось решение задачи условного Совета директоров для подразделения внутреннего аудита по формированию заключения относительно целесообразности входить или не входить в кластер, а также касательно разработки необходимых мероприятий в бизнес-процессах компании при переходе в кластер и изменениях в работе внутренних аудиторов.

Автор во время этой встречи информировал её участников, что мероприятия должны учитывать проводимую промышленную политику государства по импортозамещению при разработке программы развития кластера.

В деловой игре роли были распределены следующим образом. Руководитель подразделения внутреннего аудита – руководитель малой группы, сотрудники подразделения внутреннего аудита – члены малой группы, Председатель Совета директоров (Председатель Комитета по аудиту) – председатель жюри, члены Совета директоров (члены Комитета по аудиту) – члены жюри, консультант по кластерам – модератор (автор статьи), ассистенты консультанта – студенты СИУ – филиала РАНХиГС при Президенте РФ, независимый эксперт по внутреннему аудиту – координатор регионального центра НП «ИВА».

По условиям деловой игры в жюри выбирается три участника встречи: 1 человек – из кредитной организации, 1 человек – из производственной сферы, 1 человек – из другого сектора экономики. Председатель жюри определяется модератором и независимым экспертом. Для выбора членов жюри исполь-

зуются следующие критерии: опыт во внутреннем аудите более 10 лет, наличие опыта руководства подразделением внутреннего аудита не менее 5 лет. Члены жюри выполняют роль членов Совета директоров предприятия, участника кластера. Им необходимо дать оценку заключения подразделения внутреннего аудита в условиях кластера и использовать её для ведения переговоров с организаторами кластера, специализированной компанией и другими лицами для принятия окончательного решения по участию в кластере. Во время работы группы члены жюри обсуждают опыт работы кластеров, возможные приоритетные направления во внутреннем аудите, позицию об организационном закреплении новых подходов внутреннего аудита при изменении модели бизнеса и другие вопросы по тематике деловой игры.

Группа формируется с учётом представителей различных секторов экономики, обеспечивается наличие членов группы из финансовых организаций, производственной сферы и других направлений. Руководитель группы определяется модератором и независимым экспертом. Группа выбирает реальный кластерный проект в регионе и использует шаблоны рабочих материалов (таблиц в текстовой форме) для фиксирования идей, их корректировки и содержания (см. примерную форму в табл. 1).

Участники деловой игры в активной форме методом «мозгового штурма» в режиме рабочего совещания подготовили рекомендации по проведению мероприятий для различных периодов участия компании в кластерном проекте для минимизации указанных рисков.

Деление жизненного цикла процесса участия в кластере на такие этапы как оценка целесообразности и эффективности вступления предприятия в кластер, участие предприятия в организационных вопросах формирования кластера, функционирование предприятия в кластере, выход предприятия из кластера, позволяет уточнять рекомендации применительно

к отдельным поставленным задачам.

Модератор оказывает информационную поддержку группе. Ассистенты модератора ведут запись обсуждений на диктофон и оказывают содействие в решении технических

вопросов. После формирования рекомендаций члены группы обсуждают ранги для каждого этапа, и руководитель группы их фиксирует. После этого группа выбирает докладчика и обсуждает содержание доклада.

Таблица 1 – Шаблон (бланк) с примерами формулирования рекомендаций по осуществлению мероприятий в зависимости от этапа участия в кластере

№	Мероприятия	Ранг
1. Оценка целесообразности и эффективности вступления предприятия в кластер		
1	Анализ эффективности бизнес-проекта, карты рисков проекта, оценка соответствия целям предприятия	1
...		
2. Участие предприятия в организационных вопросах формирования кластера		
1	Разработка внутреннего документа по применению процедур контроля при взаимоотношениях в кластере	1
...		
3. Функционирование предприятия в кластере		
1	Разработка критериев/индикаторов для выявления случаев манипулирования показателями деятельности для соответствия условиям господдержки	1
...		
4. Выход предприятия из кластера		
1	Разработка методики оценки рисков и реального ущерба при прекращении участия в кластере	1
...		
<i>Примечание: Ранг 1 – самый важный, далее – по убыванию важности</i>		

Предоставленная возможность участникам деловой игры с практическим опытом во внутреннем аудите поработать в команде единомышленников, применение командного подхода для решения новой задачи, использование методических материалов модератора способствовало формированию следующих рекомендаций для каждого этапа жизненного цикла компании в кластере.

1. Оценка целесообразности и эффективности вступления предприятия в кластер:

- необходимо составить карту рисков, которые существуют и которые могут возникнуть (изменение организационной структуры, изменение штатного расписания с последствиями увеличения расходов и др.);

- уточнить выгоды вступления предприятия в кластер (ими могут быть наличие гарантированного рынка сбыта и повышение ими-

джа, рейтинга и деловой репутации предприятия, стабильность в поставках);

- оценить те показатели KPI, которые существуют внутри кластера для того, чтобы понять соответствует ли предприятие им или нет;

- оценить новую организационную структуру в рамках вхождения в кластер для того чтобы понимать, действительно, ли достигаются те цели, которые планируется достичь.

- оценить возможность изменения действующей структуры и систем внутреннего контроля.

2. Участие предприятия в организационных вопросах формирования кластера;

- создать внутреннее положение по определению взаимодействия с другими участниками кластера, порядку определения

контрольных процедур внутри компании, в кластере, для того чтобы понимать наличие возможности контроля заявленных процедур обеспечения качества;

- закрепить во внутренних документах полномочия службы внутренних аудиторов для правомерности проведения контрольных процедур.

3. Функционирование предприятия в кластере:

- обеспечить участие представителей компании в составе Совета кластера, в Совете директоров его специализированной организации;

- выбрать интегральные показатели, которые могут помочь определить деятельность компании, достаточно ли она конкурентно способна в рамках этого же кластера.

4. Выход предприятия из кластера:

- чтобы обеспечить низкозатратный выход на тот случай, если будет ситуация вынужденного выхода из кластера, компании необходимо точно указать во внутренних документах кластера все возможные ситуации, по каким основным и дополнительным причинам она может выйти по собственной инициативе или по инициативе других участников, с указанием доли возможного возврата компенсации вложенных расходов (разработать так называемый «брачный контракт»).

Во время доклада члены жюри оценивают рекомендации с помощью оценочного листа и пользуются памяткой.

Проведённое после «мозгового штурма» обсуждение рекомендаций завершилось подведением итогов, получением высоких оценок со стороны членов жюри в роли членов Совета директоров, награждением призами. Сформировано общее мнение, что реализация данных рекомендаций в составе плана мероприятий позволяет снизить риски предприятия по участию в кластере. Общим выводом совместной работы стало заключение об одобрении решения по участию в кластерном проекте при условии выполнения подготовленных рекомендаций.

Выводы и рекомендации

Контрольный сервис на предприятии в условиях включённости в промышленный кластер ориентирован на построение качественного консультирования органов управления на основе коллективной экспертизы, в том числе с элементами игрового моделирования. В результате проведённой деловой игры на базе поставленных задач условным Советом директоров для подразделения внутреннего аудита проведена качественная экспертиза проекта участия предприятия при переходе в кластер с учётом возможных изменений в бизнес-процессах компании.

Реализация рекомендаций может быть выполнена путём подготовки приказа по предприятию о разработке плана мероприятий по участию предприятия в кластере и закреплении задач за ответственными лицами.

Для оценки качества системы внутреннего контроля и управления рисками специализированные организации могут осуществлять мониторинг её состояния посредством предоставления участниками кластера дополнительной формы управленческой отчётности на периодической основе. В качестве методического подхода для проведения мониторинга предлагается использовать систему «Светофор». Она заключается в ранжировании данных следующим образом: зелёным цветом выделяются участники кластера, которые выполняют целевые значения индикаторов; жёлтым – компании, результаты деятельности которых несколько отклоняются от установленных значений, но все же, вероятно, достигнут их; красным – компании, результаты, которые отклоняются от плановых значений и, скорее всего, не достигнут их. Сведения представляются в виде таблицы. С участием организаций, попавших в жёлтую и красную зону, предлагается проведение совещаний для обсуждения путей решения возникших проблем. Для применения положительного опыта могут быть приглашены представители компаний из «зелёной» зоны. Эта таблица как управленческая отчётность может быть представлена в

Совет кластера для принятия необходимых решений по совершенствованию системы внутреннего аудита участников промышленного кластера и решению других задач.

В результате исследования подтверждена гипотеза, что для принятия управленческих решений по участию компании в кластере необходимо изучить квалифицированные экспертные суждения подразделений внутреннего контроля (аудита), обладающих доступом к необходимой информации и учитывающих взаимосвязь всех бизнес-процессов.

Метод игрового имитационного моделирования применим для оценки возможности решения новой задачи в управлении предприятием, участвующем в кластере.

Использованный метод игрового моделирования реальной ситуации, связанной с взаимодействием подразделения внутреннего аудита и Совета директоров предприятия-участника кластера, путём организации деловой

игры позволяет решать актуальные профессионально-ориентированные задачи в условиях необходимости оперативного принятия управленческих решений по изменению корпоративной модели бизнеса.

Методический подход к решению кластерных задач в формате деловой игры имеет важное теоретическое и прикладное значение и предлагается к применению в работе компаний – участников кластеров в рамках стратегических сессий, разработке программ развития, дорожных карт и других мероприятий. Использование системы «Светофор» как методического подхода к процессу мониторинга может способствовать своевременному реагированию на негативные события в кластере.

Дальнейшие перспективы реализации исследования связаны с получением более детальной отраслевой (межотраслевой) спецификации при аналитической работе в условиях кластерных структур различного типа.

Список источников:

1. **Ускова Т.В.** Развитие региональных кластерных систем // Региональная экономика. 2008. №1(1). С. 93-104.
2. **Пилипенко И.В.** Кластерная политика в России: возможности реализации и конкурентоспособность регионов // VIII Сократические чтения. Постиндустриальная трансформация старопромышленных районов России: Сб. докладов. М.: Эслан, 2011. С. 177-211.
3. **Маркушина Е.В.** Кластеры и кластерные стратегии в развитии экономики региона // Проблемы современной экономики. 2010. №2(34). С. 322-323.
4. **Акинфеева Е.В.** Формирование и развитие региональных кластеров // Альманах «Наука. Инновации. Образование». 2008. Вып. 7. С. 177-191.
5. **Носков-Дукельский А.И.** Кластерный подход в исследовании систем предприятий сферы сервиса // Сервис в России и за рубежом. 2011. №6(25). С. 110-115.
6. **Булярский С.В., Булярская С.В., Сеницын А.О.** Управление промышленным кластером // Вестник ОГУ. 2012. №9(145). С. 70-74.
7. **Буланов А.Ю., Мезенцева О.В., Мезенцева А.В.** Методологические аспекты управления инновациями в инфраструктурных элементах промышленных кластеров. М.: Стратег, 2010. 123 с.
8. **Porter M.E.** On Competition. Boston (MA): Harvard Business School Publ., 2008. 478 p.
9. **Марков Л.С.** Теоретико-методологические основы кластерного подхода. Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2015. 300 с.
10. **Лямзин О.Л.** Кластерные инициативы как способ интенсификации социально-экономического развития // Современная экономика и управление: институты, инновации, технологии. Исследование отдельных аспектов институционального и регионального развития: монография. Новосибирск: Изд-во НГТУ, 2016. С. 191-212.

11. **Lyamzin O.L.** About analytical and structural aspects of the management system of organizations that implement the integration steps // Proceedings of SGEM conference on social sciences & arts: conf. proc., intern. multidisciplinary sci. conf., on social sciences & arts. Bulgaria, Albena, 1–9 Sept. 2014. Sofia: STEF92 Technology Ltd., 2014. Vol. 3. Pp. 3-8.
12. **Выжитович А.М.** Методы контроля стратегий аутсорсинга при реструктуризации предприятий // Экономика и предпринимательство. 2015. №8-1(61-1). С. 531-537.
13. **Выжитович А.М.** Управление налоговыми рисками при реализации стратегий аутсорсинга предприятиями в процессе реструктуризации // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2015. №8. С. 75-84.
14. **Комаров В.Ф., Речин В.Д., Выжитович А.М.** Инновационная стратегия предприятия // ЭКО – Экономика и организация промышленного производства. 1996. №8. С. 37-52.
15. **Комаров В.Ф.** Управленческие имитационные игры. Новосибирск: Наука, Сиб. отделение, 1989. 272 с.

Aleksandr M. VYZHITOVICH^a,
Oleg L. LYAMZIN^b

^a *Siberian Institute of Management – a branch of Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (Novosibirsk, Russia);
PhD in Economics, Professor; e-mail: vam_70@mail.ru;*
^b *Novosibirsk State Technical University (Novosibirsk, Russia);
PhD in Economics, Associate Professor; e-mail: oll@fb.nstu.ru*

MODELING THE MONITORING SERVICE FUNCTION IN A MEMBER ORGANIZATION OF A CLUSTER STRUCTURE

The article is devoted to the issues of improving the enterprise monitoring services in the context of its inclusion in the cluster structure. One of the most promising areas for increasing the activity of territories is the functioning of clusters in various sectors of the economy. Against the backdrop of the activity on their creation and state support, the issue of the significance of the control service regarding the work of enterprises as participants in clusters, in the economic literature is insufficiently disclosed. The problem of organizing an adequate internal control at the enterprise as part of the overall problem of the forming its effective appraisal and analytical system remains largely unresolved.

The article is focused on the organization activity when forming integration cluster interactions, namely approaches and tools for modeling the function of the internal control service of an organization when joining a cluster.

The purpose of the research is to test the possibility of modeling the process of qualitative expertise in the implementation of the cluster initiative and develop, on this basis, proposals for the organization of internal control of an enterprise as a participant in the cluster. This is supposed to be done through the business game "Internal Audit in a Cluster" based on the assignment of a conditional Board of Directors, where the task of forming an expert opinion on the need to implement measures for an enterprise as a member of a cluster should be decided for the internal audit unit.

Keywords:

management, efficiency, control service, cluster, business game

The authors offer an approach for monitoring the state of internal control based on the game method "traffic light". Game experiment allows to improve the expertise quality of proposals for participation in the cluster and to form

the directions of work in the internal control system.

The application of a business game with the participation of professional practitioners makes it possible to test a new management technology for identifying and assessing enterprise risks in cluster projects, to improve the quality of control as a service function for enterprise management bodies.

The research results can be used by the participants of clusters created and planned to be created for building and improving their internal control system, conducting strategic sessions, developing cluster's internal documents.

References

1. **Uskova, T. V.** (2008). Razvitie regional'nyh klasternyh sistem [Development of regional cluster systems]. *Regional'naja ekonomika [Regional Economics]*, 1(1), 93-104. (In Russ.).
2. **Pilipenko, I. V.** (2011). Klaster'naja politika v Rossii: vozmozhnosti realizacii i konkurentosposobnost' regionov [Cluster policy in Russia: feasibility and competitiveness of regions]. *VIII Sokraticheskie chtenija. Postindustrial'naja transformacija staropromyshlennyh rajonov Rossii [VIII Socratic reading. Post-industrial transformation of old-industrial regions of Russia]*: Collection of scientific articles. Moscow: Eslan. (In Russ.).
3. **Markushina, E. V.** (2010). Klaster'y i klaster'nyye strategii v razvitii ekonomiki regiona [Clusters and cluster strategies in the development of the regional economy]. *Problemy sovremennoj ekonomiki [Problems of Modern Economics]*, 2(34), 322-323. (In Russ.).
4. **Akinfeeva, E. V.** (2008). Formirovanie i razvitie regional'nyh klasterov [Formation and development of regional clusters]. *Al'manah "Nauka. Innovacii. Obrazovanie" [Science. Innovation. Education]*, 7, 177-191. (In Russ.).
5. **Noskov-Dukelskiy, A. I.** (2011). Klaster'nyj podhod v issledovanii sistem predpriyatij sfery servisa [The cluster approach to study of systems of the enterprises of service sphere]. *Servis v Rossii i za rubezhom [Services in Russia and Abroad]*, 6(25), 110-115. (In Russ.).
6. **Bulyarskiy, S. V., Bulyarskaya, S. V., & Sinitsyn, A. O.** (2012). Upravlenie promyshlennym klasterom [Management of industrial clusters]. *Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta [Vestnik of the Orenburg State University]*, 9(145), 70-74. (In Russ.).
7. **Bulanov, A. Yu., Mezenceva, O. V., & Mezenceva, A. V.** (2010). *Metodologicheskie aspekty upravlenija innovacijami v infrastrukturyh elementah promyshlennyh klasterov [Methodological Aspects of Innovation Management in the Infrastructure Parts of Industrial Clusters]*. Moscow: Strateg. (In Russ.).
8. **Porter, M. E.** (2008). *On Competition*. Boston (MA): Harvard Business School Publ.
9. **Markov, L. S.** (2015). *Teoretiko-metodologicheskie osnovy klaster'nogo podhoda [Theoretical and methodological foundations of the cluster approach]*: a monograph. Novosibirsk: IEIE SB RAS. (In Russ.).
10. **Lyamzin, O. L.** (2016). Klaster'nyye iniciativy kak sposob intensivizacii social'no-ekonomicheskogo razvitija [Cluster initiatives as a way of intensifying social and economic development]. *Sovremennaja ekonomika i upravlenie: instituty, innovacii, tehnologii. Issledovanie otdel'nyh aspektov institucional'nogo i regional'nogo razvitija [Modern economy and management: institutes, innovations, technologies. Research of certain aspects of institutional and regional development]*: a monograph. Novosibirsk: NSTu Publ. (In Russ.).
11. **Lyamzin, O. L.** (2014). About analytical and structural aspects of the management system of organizations that implement the integration steps. Proceedings of SGEM conference on social sciences & arts: conf. proc., intern. multidisciplinary sci. conf., on social sciences & arts. Sofia: STEF92 Technology Ltd.

12. **Vyzhitovich, A. M.** (2015). Metody kontrolja strategij outsorsinga pri restrukturizacii predprijatij [Methods of the control of strategies of outsourcing with the restructuring of the enterprises]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo [Journal of Economy and entrepreneurship]*, 8-1(61-1), 531-537. (In Russ.).
13. **Vyzhitovich, A. M.** (2015). Upravlenie nalogovymi riskami pri realizacii strategij outsorsinga predprijatijami v processe restrukturizacii [Tax risk management strategies of outsourcing in corporate restructurings]. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta [Vestnik of Samara State University of Economics]*, 8, 75-84. (In Russ.).
14. **Komarov, V. F., Rechin, V. D., & Vyzhitovich, A. M.** (1996). Innovacionnaja strategija predprijatija [Enterprise Innovative Strategy]. *EKO – Ekonomika i organizacija promyshlennogo proizvodstva [ECO Journal]*, 8, 37-52. (In Russ.).
15. **Komarov, V. F.** (1989). *Upravlencheskie imitacionnye igry [Managerial Simulation Games]*. Novosibirsk: Nauka – Siberia branch. (In Russ.).

Выжитович А.М., Лямзин О.Л. Моделирование функции контрольного сервиса в организации – участнике кластерной структуры // Сервис в России и за рубежом. 2017. Т. 11. Вып. 4. С. 44-54. DOI: 10.22412/1995-042X-11-4-4.

Vyzhitovich, A. M., & Lyamzin, O. L. (2017). Modeling the monitoring service function in a member organization of a cluster structure. *Servis v Rossii i za rubezhom [Services in Russia and Abroad]*, 11(4), 44-54. doi: 10.22412/1995-042X-11-4-4. (In Russ.).