

DOI  
УДК 657.631

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ  
ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ**  
Г. С. Клычова, А. Р. Закирова, А. Ф. Дятлова, А. Р. Валиев, Н.Н. Нигматуллина

**Реферат.** В современных условиях особую актуальность приобретают вопросы развития внутреннего контроля системы управления экономическим субъектом. В процессе внутреннего контроля оценивается управленческая деятельность с точки зрения ее соответствия стандартам, содержащим основные положения эффективного функционирования социальных и экономических систем. Предложенный для повышения эффективности контрольных процедур на этапе планирования рабочий документ внутреннего контроля (РДВК) «Программа внутреннего контроля системы управления», позволяющий осуществить рациональное распределение обязанностей между контролерами, определив контрольные процедуры, подлежащие выполнению. Предложенный в ходе исследования РДВК «Тест оценки эффективности организационной структуры экономического субъекта» позволяет уточнить структуру экономического субъекта и ее соответствие стратегическим целям развития, оценить эффективность управления структурными подразделениями, установить механизм взаимодействия между руководством и подразделениями. Для документального оформления результатов контроля системы управления персоналом, а именно результатов оценки кадрового потенциала, рекомендуется использовать рабочий документ внутреннего контроля «Анализ кадрового состава». На основе данного документа проверяющий оценив качественный состав кадров, может определить достоинства и недостатки в существующей структуре персонала, разработать рекомендации по совершенствованию кадровой политики в системе управления персоналом. При организации внутреннего контроля системы управления производственной деятельностью важно определить направления контроля, специфические инструменты контрольных мероприятий, пользователей информации и результаты контрольных мероприятий. В связи с этим предложено в процессе проверки использовать РДВК «Внутренний контроль системы управления производственной деятельностью». Предложенные рабочие документы внутреннего контроля позволяют систематизировать результаты контрольных процедур и предоставить информацию руководству экономического субъекта для принятия управленческих решений.

**Ключевые слова:** внутренний контроль, система управления, рабочий документ внутреннего контроля, управленческие решения.

**Введение.** Внутренний контроль системы управления представляет собой совокупность методов, способствующих эффективному проведению контрольных мероприятий, направленных на определение и устранение недостатков и нарушений в системе стратегического и тактического управления предприятием [1, 2, 3]. Результатом проверки должны стать разработанные мероприятия, которые будут способствовать устранению выявленных несоответствий и совершенствованию системы менеджмента финансово-производственной и социально-экономической деятельности контролируемого предприятия.

В процессе внутреннего контроля системы управления сравниваются фактические показатели с плановыми и (или) нормативными, оценивается эффективность принятых управленческих решений, осуществляется прогноз будущих результатов деятельности экономического субъекта с учетом целевой направленности на повышение его конкурентоспособности [4, 5, 6].

К задачам, решаемым в ходе внутреннего контроля системы управления относятся:

оценка системности и целостности стратегии деятельности предприятия, понимания руководством и работниками предприятия ее ключевых положений, соответствия стратегии сложившейся конъюнктуре рынка;

оценка основных производственных процессов, связанных с проектированием и вводом в производство нового продукта, контролем качества производимой продукции и ее последующей продажей;

оценка выполнения функций управления экономическим субъектом, в частности планирование и прогнозирование, оценка бизнеса, учет и контроль достижения плановых показателей, рационального использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов [7, 8, 9];

оценка организационной структуры предприятия, в ходе которой определяется сложившаяся на предприятии система управления, выясняется целесообразность создания функционирующих подразделений, степень их взаимодействия; соответствие информационных потоков между подразделениями [10, 11, 12];

оценка внедрения цифровых технологий в систему управления предприятием с учетом его организационно-правовых форм, размеров и масштабов деятельности [13].

Внутренний контроль является одним из основных элементов системы, обеспечивающей управленческие структуры информацией, которая способствует принятию эффективных управленческих решений [14, 15].

Основные функции внутреннего контроля зависят от этапов принятия управленческих решений (рис. 1).

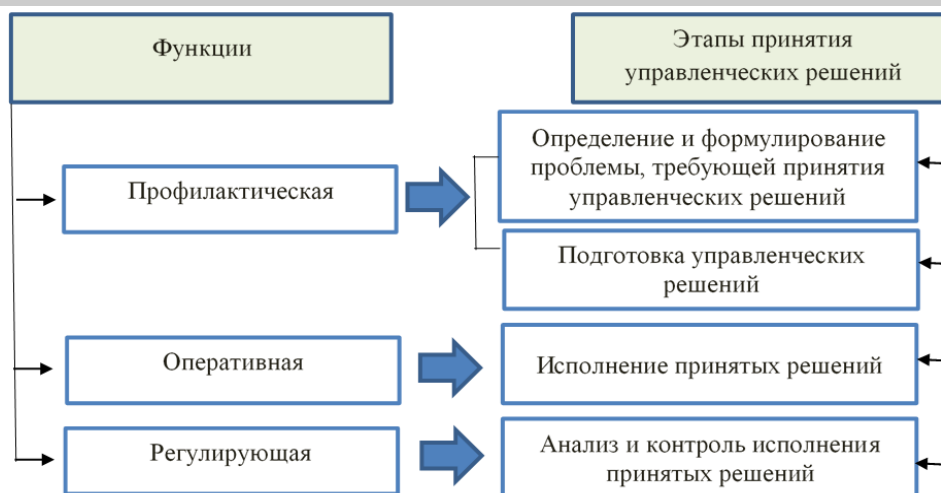


Рис. 1 - Функции внутреннего контроля

Внутренний контроль способствует принятию и исполнению эффективных управленческих решений на всех этапах финансово-хозяйственной деятельности, начиная с планирования и заканчивая анализом результатов деятельности, выявлением неиспользованных резервов, разработкой мероприятий по эффективному использованию ресурсов предприятия [16, 17, 18].

Цель статьи заключается в совершенствовании методического обеспечения внутреннего контроля системы управления предприятием.

**Условия, материалы и методы.** В процессе исследования использовали системный подход, сравнение, метод систематизации и обобщения данных. Информационной базой для работы послужили законодательные и нормативно-правовые акты, публикации в области развития внутреннего контроля, материалы научно-практических конференций и научных журналов.

Вопросы совершенствования методического инструментария внутреннего контроля, позволяющего эффективно осуществлять контрольные процедуры с целью получения ин-

формации, необходимой для принятия управленческих решений, достаточно подробно изучены в трудах отечественных и зарубежных специалистов [19, 20, 21].

Значительный вклад в развитие теоретических основ внутреннего контроля системы управления внесли Ю.П. Моисеева, Е.Л. Филатова, И.П. Щетинин, предложив модель внутреннего контроля на основе процессного подхода управления [22].

**Результаты и обсуждение.** Эффективному проведению внутреннего контроля системы управления способствует планирование, в ходе которого составляется программа внутреннего контроля [23]. На основе данного документа определяются наиболее значимые области проверки, особое внимание уделяется распределению обязанностей между контролерами, определению контрольных процедур и установлению временных рамок на их выполнение. Используя данный документ, руководитель рабочей группы контролеров осуществляет инструктаж всех членов рабочей группы, определяя их права и обязанности, и распределяет по направлениям проверки с учетом их профессиональной компетентности.

Таблица 1 - РДВК «Программа внутреннего контроля системы управления»

Направления внутреннего контроля	Источники информации	Сроки проверки	Исполнители	Характер проверки	Контрольные процедуры
1	2	3	4	5	6
1. Контроль организационной структуры	Устав, учредительные документы, внутрифирменные положения	24.01.2022	Ахметов Р.А.	Выборочный	Опрос ответственных лиц, анализ документов, аналитические процедуры
2. Контроль системы управления персоналом	Внутрифирменные положения, должностные инструкции, документация кадровой службы	25.01.2022	Самарин К.А.	Выборочный	Опрос ответственных лиц, аттестация, аналитические процедуры, тестирование

1	2	3	4	5	6
3. Контроль системы управления производственной деятельностью	Бизнес-планы, технологические карты, бухгалтерская документация, бухгалтерская отчетность	26.01.2022	Ахметов Р.А.	Выборочный	Инвентаризация, опрос материально-ответственных лиц и руководителей подразделений, аналитические процедуры, контрольный запуск сырья в производство, лабораторный анализ, балансовый метод
4. Контроль системы управления финансами	Бизнес-планы, технологические карты, бухгалтерская документация, бухгалтерская отчетность	27.01.2022	Самарин К.А.	Выборочный	Аналитические процедуры
5. Контроль системы управления социальной деятельностью	Социальная отчетность	28.01.2022	Ахметов Р.А.	Выборочный	Аналитические процедуры, опрос ответственных лиц

В ходе контроля организационной структуры:

оценивается взаимодействие структурных подразделений, согласованность информационных потоков о движении материальных, трудовых и финансовых ресурсов;

оценивается структура управления снабженческо-сбытовой и производственной деятельностью;

определяется, могут ли руководители различных структурных подразделений совмещать обязанности по управлению

производственно-финансовой деятельностью, чтобы избежать дублирования ряда функций, оптимизировать управленческий аппарат организации, распределить затраты на оплату труда между менеджерами, которые наиболее эффективно выполняют свои обязанности.

Для оценки эффективности организационной структуры экономического субъекта предлагаем проводить тестирование с использованием рабочего документа внутреннего контроля (табл. 2).

Таблица 2 - РДВК «Тест оценки эффективности организационной структуры экономического субъекта» (фрагмент)

№ п/п	Вопросы	Варианты ответов			Замечания контролера	Рекомендации контролера
		да	нет	частично		
1	2	3	4	5	6	7
1.	Соответствует ли организационная структура экономического субъекта стратегическим и оперативным целям развития?			+	Организационная структура не в полной мере соответствует целям развития экономического субъекта в условиях цифровой экономики	Следует оценить текущую стратегию деятельности экономического субъекта и внести коррективы в организационную структура
2.	Определены ли функциональные обязанности должностных лиц, осуществляющих руководство структурными подразделениями экономического субъекта?			+	Должностные лица одних структурных подразделений дублируют функции должностных лиц других структурных подразделений	Следует внести коррективы в должностные инструкции

1	2	3	4	5	6	7
3.	Есть ли в организации положения структурных подразделений?	+			В положениях структурных подразделений не учтены особенности функционирования экономического субъекта в условиях цифровой экономики	Следует актуализировать структуру положений с учетом стратегии развития предприятия в условиях цифровой экономики
4.	Координируется ли взаимодействие между руководством и подразделениями экономического субъекта?			+	Отдельные приказы руководства экономического субъекта несвоевременно доводятся до структурных подразделений	Следует внедрить систему электронного документооборота
5.	Повышают ли квалификацию руководители структурных подразделений?	+			Руководители отдельных структурных подразделений нерегулярно повышают квалификацию	Следует усилить контроль за регулярностью повышения квалификации руководителями структурных подразделений

Данный документ позволяет уточнить структуру экономического субъекта и ее соответствие стратегическим целям развития, оценить эффективность управления структурными подразделениями, установить механизм взаимодействия между руководством и подразделениями.

Контроль системы управления персоналом предполагает оценку кадрового потенциала организации, в ходе которой анализируются способность и возможность руководства и сотрудников обеспечивать эффективную деятельность экономического субъекта. При этом учитываются организационные,

управленческие, финансовые, социально-экономические, технологические условия функционирования. Соответствие поставленных стратегических и оперативных целей и задач кадровому потенциалу экономического субъекта будет способствовать повышению эффективности и результативности деятельности и инвестиционной привлекательности предприятий, увеличению его стоимости [24, 25]. В ходе оценки кадрового потенциала анализируется кадровый состав экономического субъекта. Результаты данного анализа рекомендуется фиксировать в рабочем документе внутреннего контроля (табл. 3).

Таблица 3 - РДВК «Анализ кадрового состава»

ФИО	Должность	Образование	Специальность	Стаж работы по специальности	Повышение квалификации	Наличие должностных инструкций	Замечания и рекомендации контролера
Иванова В.П.	бухгалтер	высшее	экономист по специальности «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»	17	«Федеральные стандарты бухгалтерского учета», 72 часа, 11.12.2021, Рег. Номер 0089	имеются	-
Петрова Л.И.	Главный экономист	высшее	Бакалавр экономики	7	«Финансовое планирование и бюджетирование», 136 часов, 10.10.2021, Рег. Номер 1376	имеются	рекомендуется повысить уровень образования до степени магистра экономики

На основе данного документа проверяющий оценив качественный состав кадров, может определить достоинства и недостатки в существующей структуре персонала, разработать рекомендации по совершенствованию кадровой политики в системе

управления персоналом.

Для того, чтобы повысить производительность труда, снизить внеплановые и необоснованные простои при осуществлении производственной деятельности необходимо определить комплекс контрольных мероприятий.

Таблица 4 - РДВК «Внутренний контроль системы управления производственной деятельностью»

Направления контроля	Объекты контроля	Источники информации	Методы контроля	Пользователи информации	Результаты контрольных мероприятий
Оценка снабжения ресурсами процесса производства	Отдел снабжения, процесс снабжения	Отчеты о закупках, запасах и использовании материальных ресурсов	Инвентаризация, опрос материально-ответственных лиц и руководителей подразделений, аналитические процедуры	Руководители отдела снабжения, планово-экономического отдела, бухгалтерии, собственники предприятия	Снижение необоснованных потерь ресурсов, своевременное погашение кредиторской задолженности
Оценка соблюдения технологии производства	Производственные структурные подразделения, процесс производства	Отчеты о производственных затратах, запасах	Контрольный запуск сырья в производство, опрос материально-ответственных лиц и руководителей подразделений, лабораторный анализ	Руководители производственных цехов, планово-экономического отдела, бухгалтерии, собственники предприятия	Снижение затрат на производство, сокращение сверхнормативных расходов
Оценка сохранности ресурсов в процессе производства	Производственные структурные подразделения, места хранения ресурсов, процесс производства	Отчеты о состоянии складского учета и производственных затратах, запасах	Инвентаризация, опрос материально-ответственных лиц и руководителей подразделений, контрольный запуск сырья в производство	Руководители производственных цехов, руководители складского хозяйства, бухгалтерии, материально-ответственные лица, собственники предприятия	Снижение затрат на производство, снижение необоснованных потерь ресурсов
Оценка полноты и своевременности выпуска готовой продукции	Производственные структурные подразделения, процесс выпуска готовой продукции	Отчеты о выпуске готовой продукции	Инвентаризация, опрос материально-ответственных лиц и руководителей подразделений, количественно-суммовой учет, аналитические процедуры	Руководители производственных цехов, руководители складского хозяйства, работники бухгалтерии, материально-ответственные лица, собственники предприятия	Рост прибыли от продаж, рост оборачиваемости готовой продукции
Оценка продажи готовой продукции	Руководители отдела продаж, процесс продажи готовой продукции	Отчеты о продаже готовой продукции	Балансовый метод, опрос материально-ответственных лиц и руководителей подразделений, аналитические процедуры	Руководители отдела продаж, работники бухгалтерии, материально-ответственные лица, собственники предприятия	Рост рентабельности и продаж, снижение расходов на продажу

При проведении контрольных мероприятий следует анализировать потери рабочего времени сверх установленных норм, а также фиксировать и замерять продолжительность выполняемых основными производственными работниками действий.

Одним из действенных методов, используемых внутренним контролером в процессе проверки системы управления персоналом, является аттестация [26, 27, 28].

Применение данного метода фактического контроля способствует:

эффективному управлению персоналом и определению его места в организационной структуре экономического субъекта;

рациональному использованию трудовых ресурсов, что в свою очередь влияет на повышение производительности труда;

карьерному росту работников за счет стимулирования и мотивации трудовой деятельности;

объективному определению размеров вознаграждений, выплачиваемых работникам по результатам выполненной работы;

повышению производительности труда за счет мотивирования работника;

координации деятельности персонала.

Внутренний контроль системы управления производственной деятельностью – один из важнейших элементов системы информационного обеспечения разработки и принятия управленческих решений, направленных на эффективное ведение бизнеса и выявление внутрифирменных резервов, а также на обеспечение своевременного контроля за выполнением принятых решений.

Процесс внутреннего контроля системы управления производственной деятельностью предполагает:

проверку качества организации и состояния производства;

оценку уровня организационно-технического и технологического обеспечения производственной деятельности;

оценку сохранности материальных и финансовых ресурсов;

проверку правильности организации производственного учета и калькулирования себестоимости продукции;

оценку экономической эффективности материальных, трудовых и финансовых ресурсов;

своевременное выявление неучтенных ценностей, сверхнормативных расходов, нецелевого использования материальных ценностей;

систематическую проверку качества производимой продукции с целью повышения ее конкурентоспособности.

Одной из составляющих процесса внутреннего контроля системы управления производственной деятельностью является проверка маркетинговой политики. В ходе такой проверки оценивается экономическая эффективность продаж, ассортиментная политика, целевая направленность рынка и деятельность

организаций-конкурентов, состояние системы ценообразования, организация рекламной деятельности.

Результатом внутреннего контроля системы управления производственной деятельностью является определение соответствия данного сегмента стратегическим и оперативным целям развития экономического субъекта. При организации внутреннего контроля системы управления производственной деятельностью важно определить направления контроля, специфические инструменты контрольных мероприятий, пользователей информации и результаты контрольных мероприятий (табл. 4).

Данный документ содержит информацию, позволяющую впоследствии объективно оценить эффективность системы управления и разработать рекомендации по трансформации организационной структуры и внесению изменений в процедуры управления.

Контроль системы управления финансами обеспечивает информационное взаимодействие между управленческим аппаратом и структурными подразделениями, которые осуществляют финансовые операции и направлен на:

оценку финансовой устойчивости и финансовой безопасности экономического субъекта;

определение оптимального объема финансовых ресурсов, распределяемых между структурными подразделениями предприятия;

оценку своевременности и полноты погашения финансовых обязательств перед контрагентами, фискальными органами;

определение резервов повышения эффективности финансово-производственной деятельности и увеличения финансовых ресурсов;

контроль за эффективным и рациональным использованием финансовых ресурсов;

определение законности и экономической целесообразности операций, связанных с осуществлением финансовой деятельности;

выявление нарушений финансового законодательства, установление лиц, ответственных за нарушения, разработку рекомендаций по недопущению нарушений в будущем.

Контроль системы управления социальной деятельностью направлен на определение социальных взаимосвязей, которые устанавливаются в ходе реализации программ социального развития. В ходе выполнения контрольных мероприятий оценивается влияние внешних и внутренних факторов на социальную деятельность экономического субъекта; определяется влияние организационно-управленческой структуры и отраслевых особенностей на кадровую политику, обеспечение безопасных условий труда, природоохранную деятельность.

Как правило, контроль системы управления социальной деятельностью носит выборочный характер и основывается на таких методах проверки как, опрос руководителей и работников структурных подразделений, осмотр

индивидуальных рабочих мест работников, исследование документов, осуществление выборки объектов проверки, оценка результатов опроса и документальных проверок, выявление отклонений и их оценка.

В процессе внутреннего контроля системы управления социальной деятельностью важно изучить учредительные документы в части, касающейся предмета деятельности экономического субъекта, сведений об учредителях. Также следует проверить своевременность,

полноту и правильность фиксации в учредительных документах изменений, происходящих в деятельности организации и оценить ее организационную структуру; проверить соблюдение формирования фондов и правильность распределения прибыли.

Применяя аналитические процедуры, контролеры оценивают тенденции в социальной деятельности и определяют возможные пути развития экономического субъекта (рис. 2).



Рис. 2. - Применение аналитических процедур в процессе контроля системы управления социальной деятельностью

Проведенные контрольные мероприятия позволяют оценить систему менеджмента, проанализировать организационную структуру, оценить эффективность использования ресурсов, оценить соответствие принимаемых управленческих решений целям функционирования экономического субъекта, выявить недостатки в планировании, прогнозировании и разработать мероприятия по их устранению.

**Выводы.** В результате исследований были разработаны рекомендации по совершенствованию методического обеспечения внутреннего контроля системы управления предприятием. Предложенные рабочие документы внутреннего контроля способствуют систематизации доказательств, собранных в ходе выполнения контрольных процедур и предоставлению информации руководству экономического субъекта для принятия

управленческих решений.

Разработанный рабочий документ «Программа внутреннего контроля системы управления» позволяет осуществить рациональное распределение обязанностей между контролерами, определив контрольные процедуры, подлежащие выполнению.

С помощью РДВК «Тест оценки эффективности организационной структуры экономического субъекта» контролер уточняет структуру экономического субъекта и ее соответствие стратегическим целям развития, оценивает эффективность управления структурными подразделениями, устанавливает механизм взаимодействия между руководством и подразделениями.

Для документального оформления результатов контроля системы управления персоналом, а именно результатов оценки кадрового

потенциала, рекомендуется использовать рабочий документ внутреннего контроля «Анализ кадрового состава». На основе данного документа проверяющий оценив качественный состав кадров, может определить достоинства и недостатки в существующей структуре персонала, разработать рекомендации по совершенствованию

кадровой политики в системе управления персоналом.

Для аккумуляции информации, полученной в процессе проверки системы управления производственной деятельностью предложено использовать РДВК «Внутренний контроль системы управления производственной деятельностью».

#### Литература

1. Шейченко, А. Д. Внутренний аудит в системе управления предприятием / А. Д. Шейченко, Н. В. Зяблицкая // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2018. – № 7. – С. 174-177.
2. Муллахметов, Х. Ш. Управленческий контроль в современных условиях: подходы к формированию системы контроля / Х. Ш. Муллахметов // Вестник УГУЭС. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. – 2015. – № 4(14). – С. 49-57.
3. Internal control of transactions operation in the sustainable management system of organizations / A. Zakirova, G. Klychova, A. Dyatlova [et al.] // E3S Web of Conferences 258, 12009 (2021). [https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2021/34/e3sconf\\_uesf2021\\_12009.pdf](https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2021/34/e3sconf_uesf2021_12009.pdf) (дата обращения 01.11.2022) <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125812009>
4. Туруев, И. Б. Внутренний аудит - этическая норма построения эффективной системы корпоративного управления / И. Б. Туруев // Экономические науки. – 2020. – № 185. – С. 82-89. – DOI 10.14451/1.185.82.
5. Юнусова, Д. А. Назначение и место внутреннего аудита в системе корпоративного управления / Д. А. Юнусова // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 12(113). – С. 684-687.
6. Internal control of transactions operation in the sustainable management system of organizations / A. Zakirova, G. Klychova, A. Dyatlova [et al.] // E3S Web of Conferences 258, 12009 (2021). [https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2021/34/e3sconf\\_uesf2021\\_12009.pdf](https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2021/34/e3sconf_uesf2021_12009.pdf) (дата обращения 01.11.2022) <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125812009>
7. Методы проведения внутреннего контроля / М. М. Низамутдинов, Л. М. Мавлиева, Р. И. Нуриева, С. Р. Насыбуллин // Профессия бухгалтера - важнейший инструмент эффективного управления сельскохозяйственным производством : Сборник научных трудов по материалам X Международной научно-практической конференции, посвященной памяти профессора В.П. Петрова, Казань, 15–16 марта 2022 года. – Казань: Казанский государственный аграрный университет, 2022. С. 594-600.
8. Алборов, Р. А. Управленческий учет затрат и контроль эффективности производства сельскохозяйственной продукции / Р. А. Алборов, С. М. Концевая, Г. С. Клычова // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2017. – Т. 12, № 3(45). – С. 96-104. – DOI 10.12737/article\_5a1d9d002cd116.06368026.
9. Control and analytical aspects of the management of financial results of enterprises / G. Klychova, E. Zaugarova, A. Zakirova [et al.] // E3S Web of Conferences 273, 10039 (2021). [https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2021/49/e3sconf\\_interagromash2021\\_10039.pdf](https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2021/49/e3sconf_interagromash2021_10039.pdf) (дата обращения 01.11.2022) <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202127310039>
10. Боброва, Е. Е. Процедуры и методы внутреннего контроля в обеспечении экономической безопасности хозяйствующего субъекта / Е. Е. Боброва, А. А. Курашова, Т. А. Пенчукова // Российский экономический интернет-журнал. – 2022. № 2.
11. Мельник, М. В. Система внутреннего контроля как фактор развития управленческого учета / М. В. Мельник // Инновационное развитие экономики. – 2015. – № 2(26). – С. 89-95. – EDN RYQOWQ.
12. Вахрушина, М. А. Взаимосвязь процедур управленческого учета и внутреннего контроля / М. А. Вахрушина, М. А. Пруненко // Учет. Анализ. Аудит. – 2020. – Т. 7. – № 5. – С. 80-90. – DOI 10.26794/2408-9303-2020-7-5-80-90.
13. Анализ и тенденции развития сельского хозяйства в условиях цифровизации / А. К. Субаева, М. Н. Калимуллин, М. М. Низамутдинов [и др.] // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2022. – Т. 17. – № 1(65). – С. 135-141. – DOI 10.12737/2073-0462-2022-135-141.
14. Карамян, И. Р. Проблемы оптимизации системы контроля реализации управленческих решений / И. Р. Карамян // Университетская наука. – 2021. – № 2(12). – С. 74-77.
15. Аминова, Р. М. Контроль в системе информационного обеспечения процедур управленческих решений в условиях инновационного развития экономики / Р. М. Аминова, И. И. Филимончук, А. Р. Муратова // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 12(101). – С. 1213-1215.
16. Рабаданова, Ж. Б. Использование аналитических методов для целей внутреннего контроля / Ж. Б. Рабаданова // Актуальные вопросы современной экономики в глобальном мире. 2018. № 7-1. С. 7-9.
17. Развитие внутреннего контроля в системе управления сельскохозяйственным производством / Г. С. Клычова, А. Р. Закирова, А. Р. Валиев, Б. Г. Зиганшин. – Москва : ООО "ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР "РИОР", 2022. – 213 с. – ISBN 978-5-369-01877-4. – DOI 10.29039/01877-4.
18. Бухарева, Л. В. Методы и приемы системы внутреннего контроля / Л. В. Бухарева, А. Р. Сафарова // Актуальные научные исследования в современном мире. 2022. № 1-3(81). С. 36-39.
19. Ложкина, С. Л. Критерии оценки эффективности управленческого аудита по видам деятельности / С. Л. Ложкина // Вестник Брянского государственного университета. 2012. № 3-2. С. 286-289.
20. Чернов А. Ю. Методика управленческого аудита финансово-хозяйственной деятельности / А.Ю. Чернов // Власть и управление на Востоке России. 2013. № 2. С. 41-46.
21. Jenny (Jing) Wang, Keith Hooper. Internal control and accommodation in Chinese organisations. Critical Perspectives on Accounting. Volume 49, 2017, Pages 18-30. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2017.04.003>.
22. Моисеева Ю.П. Процедура проведения внутреннего аудита системы управления промышленной безопасностью в организации / Ю.П. Моисеева, Е.Л. Филатова, И.П. Щетинин // Инновационная наука. 2016. № 3-3 (15). С. 114-118.



23. Контрольное обеспечение системы управления затратами предприятий / Г. С. Клычова, А. Р. Закирова, Н. Н. Нигматуллина [и др.] // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2021. – Т. 16. – № 4(64). – С. 115-121. – DOI 10.12737/2073-0462-2022-115-121.

24. Субаева, А. К. Готовность кадров к восприятию и внедрению современной техники и технологий в сельскохозяйственное производство / А. К. Субаева, Л. М. Мавлиева // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2018. – Т. 13. – № 3(50). – С. 147-150. – DOI 10.12737/article\_5bcf5799dbe707.03578820.

25. Файзрахманов, Д. И. Трудовой потенциал села Республики Татарстан / Д. И. Файзрахманов, Н. Н. Хамидуллин, М. П. Сергеев // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2019. – Т. 14. – № 4-2(56). – С. 149-153. – DOI 10.12737/2073-0462-2020-149-153.

26. Развитие методического инструментария аттестации персонала сельскохозяйственного предприятия / Г. С. Клычова, А. Р. Закирова, А. С. Клычова, И. М. Гимадиев // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2019. – Т. 14. – № 3(54). – С. 162-166. – DOI 10.12737/article\_5db99157a606b9.72827415.

27. Сафиуллин, Н. А. Аттестация как кадровая технология: проблема эффективности / Н. А. Сафиуллин, М. М. Низамутдинов // Актуальные проблемы бухгалтерского учета и аудита в условиях стратегического развития экономики : Сборник научных трудов по материалам Всероссийской (национальной) научно-практической конференции молодых ученых, Казань, 19–20 апреля 2022 года. – Казань: Казанский государственный аграрный университет, 2022. – С. 1056-1063.

28. Приоритеты развития агропромышленного комплекса и задачи аграрной науки и образования / А. Р. Валиев, Р. М. Низамов, Р. И. Сафин [и др.] // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2022. – Т. 17, № 1(65). – С. 97-107. – DOI 10.12737/2073-0462-2022-97-107.

#### Сведения об авторах:

Клычова Гузалия Салиховна – доктор экономических наук, заведующий кафедрой бухгалтерского учета и аудита, e-mail: kgaukgs@mail.ru

Закирова Алсу Рафкатовна – доктор экономических наук, профессор кафедры бухгалтерского учета и аудита, e-mail: zakirovaar@mail.ru

Казанский государственный аграрный университет, Казань, Россия

Дятлова Ангелина Федоровна - доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и бухгалтерского учета, e-mail: angelina09\_63@mail.ru

Московский университет МВД России имени В.Я. Кикотя, г. Москва, Россия

Валиев Айрат Расимович – доктор технических наук, ректор, чл.-корр. АН РТ, e-mail: ayratvaliev@mail.ru

Нигматуллина Нурия Нурсиловна – кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета и аудита, e-mail: n.nuria.n@mail.ru

Казанский государственный аграрный университет, Казань, Россия

#### IMPROVEMENT OF METHODOLOGICAL SUPPORT OF INTERNAL CONTROL OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

G. S. Klychova, A. R. Zakirova, A. F. Dyatlova, A. R. Valiev, N. N. Nigmatullina

**Abstract.** In modern conditions, the issues of developing internal control of the management system of an economic entity are of particular relevance. In the process of internal control, management activity is evaluated in terms of its compliance with standards containing the main provisions for the effective functioning of social and economic systems. Proposed to improve the effectiveness of control procedures at the planning stage, the working document of internal control “Program of internal control of the management system” allows for a rational distribution of responsibilities between controllers by defining the control procedures to be performed. The “Test for assessing the effectiveness of the organizational structure of an economic entity” proposed in the course of the working document study allows clarifying the structure of an economic entity and its compliance with strategic development goals, assessing the effectiveness of managing structural divisions, and establishing a mechanism for interaction between management and divisions. For documenting the results of the control of the personnel management system, namely the results of the assessment of personnel potential, it is recommended to use the working document of internal control “Analysis of personnel composition”. On the basis of this document, the inspector, having assessed the qualitative composition of personnel, can determine the advantages and disadvantages in the existing personnel structure, develop recommendations for improving the personnel policy in the personnel management system. When organizing internal control of the production management system, it is important to determine the areas of control, specific tools for control measures, users of information and the results of control measures. In this regard, it is proposed to use the document “Internal control of the production management system” in the verification process. The proposed working documents of internal control make it possible to systematize the results of control procedures and provide information to the management of an economic entity for making managerial decisions.

**Key words:** internal control, management system, working document of internal control, management decisions.

#### References

1. Sheychenko AD, Zyablitskaya NV. [Internal audit in the enterprise management system]. Vestnik Altayskoy akademii ekonomiki i prava. 2018; 7. 174-177 p.
2. Mullakhmetov KhSh. [Management control in modern conditions: approaches to the formation of a control system]. Vestnik UGUES. Nauka, obrazovanie, ekonomika. Seriya: Ekonomika. 2015; 4(14). 49-57 p.
3. Zakirova A, Klychova G, Dyatlova A. Internal control of transactions operation in the sustainable management system of organizations. [Internet]. E3S Web of Conferences 258, 12009 (2021). [cited 2022, November 01]. Available from: [https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2021/34/e3sconf\\_uesf2021\\_12009.pdf](https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2021/34/e3sconf_uesf2021_12009.pdf) <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125812009>
4. Turuev IB. [Internal audit - an ethical standard for building an effective corporate governance system]. Ekonomicheskie nauki. 2020; 185. 82-89 p. – DOI 10.14451/1.185.82.
5. Yunusova DA. [Appointment and place of internal audit in the corporate governance system]. Ekonomika i predprinimatel'stvo. 2019; 12(113). 684-687 p.
6. Zakirova A, Klychova G, Dyatlova A. Internal control of transactions operation in the sustainable management system of organizations. [Internet]. E3S Web of Conferences 258, 12009 (2021). [cited 2022, November 01]. Available

from: [https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2021/34/e3sconf\\_uesf2021\\_12009.pdf](https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/pdf/2021/34/e3sconf_uesf2021_12009.pdf) <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202125812009>

7. Nizamutdinov MM, Mavlieva LM, Nurieva RI, Nasybullin SR. [Methods of internal control. The profession of an accountant is the most important tool for effective management of agricultural production]. *Sbornik nauchnykh trudov po materialam X Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, posvyashchennoi pamyati professora V.P.Petrova, Kazan'*, 15-16 marta 2022 goda. Kazan': Kazanskiy gosudarstvennyi agrarniy universitet. 2022; 594-600 p.

8. Alborov RA, Kontsevaya SM, Klychova GS. [Management cost accounting and efficiency control of agricultural production]. *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta*. 2017; Vol.12. 3(45). 96-104 p. – DOI 10.12737/article\_5a1d9d002cd116.06368026.

9. Klychova G, Zaugarova E, Zakirova A. Control and analytical aspects of the management of financial results of enterprises. [Internet]. *E3S Web of Conferences* 273. 10039 (2021). [cited 2022, November 01]. Available from: [https://www.e3s-confer-ences.org/articles/e3sconf/pdf/2021/49/e3sconf\\_interagromash2021\\_10039.pdf](https://www.e3s-confer-ences.org/articles/e3sconf/pdf/2021/49/e3sconf_interagromash2021_10039.pdf) <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202127310039>

10. Bobrova EE, Kurashova AA, Penchukova TA. [Procedures and methods of internal control in ensuring the economic security of an economic entity]. *Rossiiskiy ekonomicheskii internet-zhurnal*. 2022; 2.

11. Mel'nik MV. [The system of internal control as a factor in the management accounting development]. *Innovatsionnoe razvitiye ekonomiki*. 2015; 2(26). 89-95 p. – EDN RYQOWQ.

12. Vakhrushina MA, Prunenko MA. [Relationship between management accounting and internal control procedures]. *Uchet. Analiz. Audit*. 2020; Vol.7. 5. 80-90 p. – DOI 10.26794/2408-9303-2020-7-5-80-90.

13. Subaeva AK, Kalimullin MN, Nizamutdinov MM. [Analysis and trends in the development of agriculture in the context of digitalization]. *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta*. 2022; Vol.17. 1(65). 135-141 p. – DOI 10.12737/2073-0462-2022-135-141.

14. Karamyan IR. [Problems of optimizing the control system for the implementation of managerial decisions]. *Universitetskaya nauka*. 2021; 2(12). 74-77 p.

15. Aminova RM, Filimonchuk II, Muratova AR. [Control in the system of information support of procedures for management decisions in the conditions of innovative development of the economy]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo*. 2018; 12(101). 1213-1215 p.

16. Rabadanova ZhB. [The use of analytical methods for the purposes of internal control]. *Aktual'nye voprosy sovremennoi ekonomiki v global'nom mire*. 2018; 7-1. 7-9 p.

17. Klychova GS, Zakirova AR, Valiev AR, Ziganshin BG. [Development of internal control in the management system of agricultural production]. Moscow: OOO "Izdatel'skii tsentr "RIOR". 2022; 213 p. ISBN 978-5-369-01877-4. – DOI 10.29039/01877-4.

18. Bukhareva LV, Safarova AR. [Methods and techniques of the internal control system]. *Aktual'nye nauchnye issledovaniya v sovremennom mire*. 2022; 1-3(81). 36-39 p.

19. Lozhkina SL. [Criteria for evaluating the effectiveness of management audit by type of activity]. *Vestnik Bryanskogo gosudarstvennogo universiteta*. 2012; 3-2. 286-289 p.

20. Chernov AYu. [Methods of management audit of financial and economic activities]. *Vlast' i upravlenie na Vostoke Rossii*. 2013; 2. 41-46 p.

21. Jenny (Jing) Wang, Keith Hooper. Internal control and accommodation in Chinese organizations. *Critical Perspectives on Accounting*. Volume 49, 2017, 18-30 p. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2017.04.003>.

22. Moiseeva YuP, Filatova EL, Shchetin IP. [The procedure for conducting an internal audit of the industrial safety management system in an organization]. *Innovatsionnaya nauka*. 2016; 3-3 (15). 114-118 p.

23. Klychova GS, Zakirova AR, Nigmatullina NN. [Control provision of the enterprise cost management system]. *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta*. 2021; Vol.16. 4(64). 115-121 p. – DOI 10.12737/2073-0462-2022-115-121.

24. Subaeva AK, Mavlieva LM. [Readiness of personnel for the perception and implementation of modern equipment and technologies in agricultural production]. *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta*. 2018; Vol.13. 3(50). 147-150 p. – DOI 10.12737/article\_5bcf5799dbe707.03578820.

25. Fayzrakhmanov DI, Khamidullin NN, Sergeev MP. [Labor potential of the village of the Republic of Tatarstan]. *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta*. 2019; Vol.14. 4-2(56). 149-153 p. – DOI 10.12737/2073-0462-2020-149-153.

26. Klychova GS, Zakirova AR, Klychova AS, Gimadiev IM. [Development of methodological tools for attestation of personnel of an agricultural enterprise]. *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta*. 2019; Vol.14. 3 (54). 162-166 p. – DOI 10.12737/article\_5db99157a606b9.72827415.

27. Safiullin NA, Nizamutdinov MM. [Certification as a personnel technology: the problem of efficiency. Actual problems of accounting and audit in the conditions of strategic development of the economy]. *Sbornik nauchnykh trudov po materialam Vserossiiskoi (natsional'noi) nauchno-prakticheskoi konferentsii molodykh uchenykh, Kazan'*, 19-20 aprelya 2022 goda. Kazan': Kazanskiy gosudarstvennyi agrarniy universitet. 2022; 1056-1063 p.

28. Valiev AR, Nizamov RM, Safin RI. [Priorities of the development of the agro-industrial complex and the tasks of agrarian science and education]. *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta*. 2022; Vol. 17. 1(65). 97-107 p. – DOI 10.12737/2073-0462-2022-97-107.

#### Authors:

Klychova Guzaliya Salikhovna – Doctor of Economics, Head of Accounting and auditing Department, e-mail: [kgauks@mail.ru](mailto:kgauks@mail.ru).

Zakirova Alsu Rafkatovna - Doctor of Economics, Professor of Accounting and audit Department, e-mail: [zakirovaar@mail.ru](mailto:zakirovaar@mail.ru)

Kazan State Agrarian University, Kazan, Russia

Dyatlova Angelina Fedorovna - Doctor of Economics, Professor of Economics and Accounting Department, e-mail: [angelina09\\_63@mail.ru](mailto:angelina09_63@mail.ru)

Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia named after V.Ya.Kikotya, Moscow, Russia

Valiev Ayrat Rasimovich - Doctor of Technical sciences, rector, corresponding member of the Academy of Sciences of Tatarstan, e-mail: [ayratvaliev@mail.ru](mailto:ayratvaliev@mail.ru)

Nigmatullina Nuriya Nursilovna – Ph.D. of Economic sciences, associate professor of Accounting and Auditing Department, e-mail: [n.nuria.n@mail.ru](mailto:n.nuria.n@mail.ru)

Kazan State Agrarian University, Kazan, Russia.