

**УДК 33****DOI: 10.34670/AR.2023.74.95.108**

## **Порядок оценки уровня зрелости системы управления рисками и внутреннего контроля**

**Акимов Александр Сергеевич**

Аспирант,  
Санкт-Петербургский государственный экономический университет,  
191023, Российская Федерация, Санкт-Петербург,  
наб. канала Грибоедова, 30-32, А;  
e-mail: akimov.as@mail.ru

### **Аннотация**

Эффективная система управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК) важная составляющая успешного развития организации. Основная цель статьи заключается в рассмотрении порядка оценки эффективности такой системы. Для этого проанализированы теоретические основы построения СУРиВК, сформулирована комбинированная концепция контроля, которая включает в себя семь компонентов: 1) Внутренняя среда; 2) Постановка целей; 3) Управление рисками; 4) Средства контроля; 5) Цифровизация; 6) Информация и коммуникация; 7) Мониторинг. Компоненты, в свою очередь, включают в себя 17 принципов, которые состоят из 36 элементов. В рамках статьи были определены качественные критерии оценки. Также, был рассмотрен пример чек-листа для определения уровня зрелости. По результатам оценки может определен один из шести уровней, характеризующий состояние СУРиВК. В статье сделаны выводы о важности разработки и внедрения эффективной системы управления рисками и внутреннего контроля.

### **Для цитирования в научных исследованиях**

Акимов А.С. Порядок оценки уровня зрелости системы управления рисками и внутреннего контроля // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13. № 4А. С. 470-479. DOI: 10.34670/AR.2023.74.95.108

### **Ключевые слова**

Управление рисками, внутренний контроль, система управления рисками и внутреннего контроля, чек-лист оценки СУРиВК.

## Введение

Основной целью любого бизнеса в условиях рыночной среды является извлечение прибыли. Современный рынок находится в условиях постоянной трансформации. Тренды глобализации и регионализации, цифровизации и растущей интеграция исключительно всех экономических процессов [Новоселов, 2020], а также многие другие современные технологии неизбежно меняют структуру и принципы взаимодействия субъектов рынка [Дохолян, 2018]. Поэтому для руководителей организаций и предприятий важно не только видеть и понимать наиболее перспективные тренды изменений, но и быть способными совершить необходимые организационные изменения в развитии бизнеса, где-то сбросить малопродуктивные активы, сократить затраты, ускорить внедрение инновационных цифровых бизнес-моделей [Евдокимова, Солдак, 2018] и цифровых технологий [Парахина, Корягин, 2022], где-то наоборот нарастить активы и закрепить достигнутые успехи в цифровизации бизнеса в контексте дальнейшего тренда на комплексную цифровую трансформацию отечественной экономики [Зарубин, 2023]. Особенно актуальны данные изменения тогда, когда санкционный кризис 2014-2023 гг., как силовое воздействие на Российскую Федерацию с целью уничтожения ее экономики [Смирнова, 2020], крайне отрицательно сказался на российском крупном, среднем и малом предпринимательстве [Виленский, 2022]. И здесь как никогда возрастает роль каждого из элементов функции управления: 1) Планирование, в т.ч. стратегическое; 2) Организация; 3) Мотивация; 4) Контроль. Более подробно рассмотрим составляющую контроля — систему управления рисками и внутренним контролем, так как в современной экономике риск становится независимой экономической категорией, а «управление рисками имеет ключевое значение и помогает качественному достижению целей финансовой деятельности компании» [Глухова, Ключкова, 2022].

### Структура комбинированной концепции контроля

Прежде чем перейти к рассмотрению порядка оценки уровня зрелости системы управления рисками и внутреннего контроля, следует рассмотреть теоретические и исторические аспекты понятий «внутренний контроль» и «управление рисками» (Таблица №1).

**Таблица 1 - Таблица основных подходов к определению понятий**

Источник	Определение
COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Комиссия Тредуэя)	«Внутренний контроль — это процесс, осуществляемый высшим органом предприятия, определяющим его политику (например, советом директоров, который представляет владельцев компании), его управленческим персоналом высшего уровня (менеджментом) и всеми другими сотрудниками, в достаточной и оправданной мере обеспечивающий достижение предприятием следующих целей: целесообразность и финансовая эффективность деятельности (включая сохранность активов); достоверность финансовой отчетности; соблюдение применимого законодательства и требований регулирующих органов».
Министерство финансов Российской Федерации	«Внутренний контроль — процесс, направленный на получение достаточной уверенности в том, что экономический субъект обеспечивает: а) эффективность и результативность своей деятельности, в том числе достижение финансовых и операционных показателей, сохранность активов; б) достоверность и своевременность бухгалтерской (финансовой) и иной отчетности; в) соблюдение применимого законодательства, в том числе при совершении фактов хозяйственной жизни и ведении бухгалтерского учета» .

Источник	Определение
ГОСТ Р ИСО 31000-2019	«Менеджмент риска — скоординированные действия по руководству и управлению организацией в области риска».
COSO	«Управление рисками организации — это процесс, осуществляемый советом директоров, менеджерами и другими сотрудниками, который начинается при разработке стратегии и затрагивает всю деятельность организации. Он направлен на определение событий, которые могут влиять на организацию и управление связанным с этими событиями риском, а также контроль того, чтобы не был превышен риск-аппетит организации и предоставлялась разумная гарантия достижения целей организации».

Также следует отметить, что в Российской Федерации в настоящее время активно внедряются меры по повышению отчетности Советов директоров и руководства организаций за эффективностью финансовой отчетности и систем внутреннего контроля [Каморджанова, Селезнева, 2017]. Но обратимся на несколько шагов назад и рассмотрим исторические аспекты.

В 1992 году (обновлена в 2013 году) Комитетом организации-спонсоров Комиссии Тредвея (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO) была выпущена концепция «Внутренний контроль – Интегрированная модель» (COSO IC), которая представлена в формате куба и состоит из трех измерений: 1) Компоненты; 2) Цели; 3) Подразделения.

В 2004 году была опубликована концепция COSO ERM (Enterprise Risk Management), которая описывает концептуальные основы управления рисками. Разработка данной концепции была связана с тем, что в рамках генезиса внутреннего контроля блок задач по управлению рисками, который ранее был представлен одним из компонентов концепции COSO IC (1992) «Внутренний контроль», трансформировался в самостоятельную парадигму. Данная концепция также была представлена в формате куба.

Можно сделать вывод, что после разработки концепции COSO ERM, корректнее употреблять терминологию не *система внутреннего контроля и управления рисками*, а наоборот — *система управления рисками и внутреннего контроля*.

Крайне важно, чтобы концептуальные модели были применимы на практике. Поэтому рассмотрим комбинацию различных концепций с учетом трендов цифровизации для успешного практического применения (таблица 2):

**Таблица 1 - Таблица комбинирования концепций**

Компоненты COSO IC (1992)	Компоненты COSO ERM (2004)	Комбинированная концепция контроля
Измерение «Компоненты»		
1.Контрольная среда	1.Внутренняя среда	1.Внутренняя среда
2.Оценка рисков	2.Постановка целей	2.Постановка целей
	3.Определение событий	3.Управление рисками
	4.Оценка рисков	
	5.Реагирование на риск	
3.Контрольная деятельность	6.Средства контроля	4.Средства контроля
4.Информация и коммуникации	7.Информация и коммуникация	5.Цифровизация
		6.Информация и коммуникация
5.Мониторинг	8.Мониторинг	7.Мониторинг
Измерение «Цели»		

Компоненты COSO IC (1992)	Компоненты COSO ERM (2004)	Комбинированная концепция контроля
1.Эффективности и результативности операций	1.Стратегические цели: цели высокого уровня – миссия/видение организации 2.Операционные цели: эффективное и результативное использование ресурсов	1.Стратегические цели: цели высокого уровня 2.Операционные цели: эффективное и результативное использование ресурсов
2.Достоверности внешней и внутренней отчетности	3.Цели в области подготовки отчетности: достоверность отчетности	3.Цели в области подготовки отчетности: достоверность отчетности
3. Соответствие применимым законам и нормативным актам	4.Цели в области соблюдения законодательства: соблюдение законодательных и нормативных актов	4.Цели в области соблюдения законодательства: соблюдение законодательных и нормативных актов
Измерение «Подразделения»		
1.Организация	1.Организация	1.Организация
2.Структурное подразделение	2.Подразделение	2.Подразделение
3.Хозяйственное подразделение	3.Хозяйственная единица	3.Функция
4.Функция	4.Дочерняя зависимая организация (ДЗО)	4.Дочерняя зависимая организация (ДЗО)

Теперь, когда комбинированная концепция контроля структурно сформирована, определим содержание ее компонентов (таблица 3):

**Таблица 3 - Содержание компонентов комбинированной концепции контроля**

Компоненты - Принципы	№ п/п	Элементы
Компонент: Внутренняя среда		
Принцип №1: Демонстрация приверженности принципу порядочности и этическим ценностям	1	Кодекс этики разработан, внедрен и работает
	2	Культура в области УР и ВК (в том числе личный пример совета директоров и руководства «тон сверху») разработана, внедрена и работает
	3	Совет директоров осуществляет контроль финансово-хозяйственной деятельности
Принцип №3: Определение оргструктуры, полномочий и ответственности	4	Оргструктура организации разработана, внедрена и работает
	5	Положения о структурных подразделениях (ПСП) и должностных инструкции (ДИ) разработаны, внедрены и работают
	6	Концепция трех линий разработана, внедрена и работает
Принцип №4: Демонстрация приверженности принципу компетентности	7	Кадровая политика разработана, внедрена и работает
Принцип №5: Установление ответственности в области УР и ВК	8	Полномочия, обязанности и ответственность в области УР и ВК разработаны (включены в ПСП и ДИ), внедрена и работает
Компонент: Постановка целей		
Принцип №6: Определение соответствующих целей	9	Миссия организации разработана, внедрена и работает
	10	Стратегические цели разработаны, взаимоувязаны с Миссией, внедрены и работают
	11	Операционные цели разработаны, взаимоувязаны со стратегическими целями, внедрены и работают

Компоненты - Принципы	№ п/п	Элементы
	12	Цели в области достоверности отчетности разработаны, взаимоувязаны со стратегическими целями, внедрены и работают
	13	Цели соответствия законодательству разработаны, взаимоувязаны со стратегическими целями, внедрены и работают
	14	Толерантность к риску разработана, внедрена и работает
Компонент: Управление рисками		
Принцип №7: Оценка рисков (идентификация, анализ, сравнительная оценка и обработка рисков)	15	Отдельное структурное подразделение (2я линия защиты), ответственное за УР и ВК, определено. ПСП и ДИ, разработаны, внедрены и работают
	16	Политики и регламенты в области УР и ВК разработаны, внедрены и работают
	17	Другие структурные подразделения 2й линии защиты определены. ПСП и ДИ, разработаны, внедрены и работают
	18	Политики и регламенты деятельности других структурных подразделений 2й линии защиты разработаны, внедрены и работают
	19	Методы математического моделирования оценки разработаны, внедрены и работают
	20	План развития УР и ВК разработан, внедрен и работает
Принцип №8: Оценка рисков мошенничества	21	Риски мошенничества идентифицируются, анализируются, оцениваются и обрабатываются
Принцип №9: Определение и анализ значительных изменений	22	Внешние и внутренние значительные изменения определяются и анализируются (данные процесс является частью Политики и Регламента по УР и ВК)
Компонент: Средства контроля		
Принцип №10: Выбор и разработка контрольных процедур	23	Контрольные процедуры разработаны, внедрены и работают
Принцип №11: Выбор и разработка контрольных процедур в области ИТ	24	Контрольные процедуры в области ИТ разработаны, внедрены и работают
Принцип №12: Применение	25	Модель бизнес-процессов разработана, внедрена и работают
	26	Политики (регламенты, процедуры, инструкции и т.п.) разработаны, внедрены и работают
Компонент: Цифровизация		
Принцип №13: Применение передовых методов цифровизации и автоматизации	27	Методы цифровизации и автоматизации разработаны, внедрены и работают
Компонент: Информация и коммуникация		
Принцип №14: Использование значимой информации	28	Порядок (политика, регламент) использования значимой информации разработаны, внедрены и работают
Принцип №15: Внутренние и внешние коммуникации	29	Каналы внутренней коммуникации разработаны, внедрены и работают
	30	Каналы внешней коммуникации разработаны, внедрены и работают
Компонент: Мониторинг		
Принцип №16: Осуществление непрерывных и/или	31	Отдельное структурное подразделение (3я линия защиты), ответственное за внутренний аудит,

Компоненты - Принципы	№ п/п	Элементы
периодических оценок		определено. ПСП и ДИ разработаны, внедрены и работают
	32	Политики и регламенты в области внутреннего аудита разработаны, внедрены и работают
	33	Внутренние оценки эффективности СУР и ВК 1й и 2й линией защиты разработаны, внедрены и работают
	34	Внутренние оценки эффективности СУР и ВК 3й линией защиты разработаны, внедрены и работают
	35	Внешние оценки эффективности СУР и ВК разработаны, внедрены и работают
Принцип №17: Оценка и информирование о недостатках	36	Информирование о результатах оценки и мониторинг корректирующих мероприятий осуществляются

### Порядок оценки уровня зрелости СУРиВК

Как видно, в составе компонентов раскрыты принципы и элементы. Далее определимся с критериями оценки. Для оценки будем использовать качественный (экспертный) подход. Так, для каждого из элементов, необходимо последовательно ответить на три вопроса:

- 1) Есть элемент на наличии? Ответы: (а) нет; (б) да;
- 2) Элемент формализован? Ответы: (а) нет; (б) да, на начальном уровне; (в) да, на среднем уровне; (г) да, на уровне лучших практик;
- 3) Элемент функционирует? Ответы: (а) нет; (б) да, на начальном уровне; (в) да, на среднем уровне; (г) да, на уровне лучших практик;

Компоненты имеют различный вклад в общую оценку. Максимальная оценка равна 1,000 балла (100%). Определим веса компонентов:

- Внутренняя среда - 0,200 балла (20%);
- Постановка целей - 0,100 балла (10%);
- Управление рисками - 0,250 балла (25%);
- Средства контроля - 0,200 балла (20%);
- Цифровизация - 0,050 балла (5%);
- Информация и коммуникация - 0,100 балла (10%);
- Мониторинг - 0,100 балла (10%).

Веса элементов внутри компонентов примем равными долями. Например, компонент «Внутренняя среда» состоит из восьми элементов, каждый из которых (равными 1/8 долями) весит по 0,025 балла, тем самым формируя общий вес компонента равный 0,200 балла. Следует отметить, что от данного упрощения, распределения равными долями веса элементов, можно отказаться, указав веса индивидуально для каждого элемента отдельно.

Также на формирование общей оценки оказывают влияние выбранные ответы:

- Есть элемент на наличии? Ответы: (а) нет – 0%; (б) да – 10% (макс.);
- Элемент формализован? Ответы: (а) нет – 0%; (б) да, на начальном уровне – 10%; (в) да, на среднем уровне – 20%; (г) да, на уровне лучших практик – 30% (макс.);
- Элемент функционирует? Ответы: (а) нет – 0%; (б) да, на начальном уровне – 10%; (в) да, на среднем уровне – 30%; (г) да, на уровне лучших практик – 60% (макс.);

Рассмотрим пример заполнения чек-листа оценки СУРиВК (таблица №4):

**Таблица 4 - Пример заполнения чек-листа оценки СУРиВК**

№ п/п	Компонент – Принцип - Элемент	Есть элемент на наличии?	Элемент формализован?	Элемент функционирует?	План	Факт
Компонент: Внутренняя среда						
Принцип №1: Демонстрация приверженности принципу порядочности и этическим ценностям						
1	Кодекс этики работников, внедрен и работает	(б) Да (10%)	(б) Да, на начальном уровне (10%)	(б) Да, на начальном уровне (10%)	0,0250	0,0075
...	...	...	...	...	...	...
Компонент: Управление рисками						
Принцип №7: Оценка рисков (идентификация, анализ, сравнительная оценка и обработка рисков)						
...	...	...	...	...	...	...
19	Методы математического моделирования оценки работы, внедрены и работают	(а) Нет (0%)	(а) Нет (0%)	(а) Нет (0%)	0,031	0,000
...	...	...	...	...	...	...
					1,000	0,408

Все фактические веса элементов суммируются и формируют общую оценку системы управления рисками и внутреннего контроля, где максимальная оценка 1,000 баллов. В зависимости от количества баллов, можно дать характеристику уровня развития СУРиВК. Так, например, может использоваться следующая шкала:

- Уровень №1 «Неэффективный» от 0,000 до 0,100 баллов;
- Уровень №2 «Базовый уровень» от 0,101 до 0,200 баллов;
- Уровень №3 «Развивающийся» от 0,201 до 0,400 баллов;
- Уровень №4 «Устойчивый» от 0,401 до 0,600 баллов;
- Уровень №5 «Продвинутый» от 0,601 до 0,800 баллов;
- Уровень №6 «Передовой» от 0,801 до 1,000 баллов.

Как видно из примера, общая оценка СУРиВК составляет 0,408 балла, что соответствует уровню «Устойчивый». По всем отклонениям необходимо произвести описание недостатков и сформировать рекомендации по их устранению.

Эффективная СВК является одним из основных инструментов выявления возможностей повышения рентабельности.

### Заключение

В заключении отметим, что для эффективного функционирования системы управления рисками и внутреннего контроля, важно: 1) четко сформулировать цель и задачи такой системы; 2) определить соответствующую целям структуру системы; 3) определить критерии эффективности элементов данной структуры; 4) осуществлять периодическую оценку эффективности системы и ее корректировку; 5) на всех перечисленных этапах важно поддерживать прозрачность и ясность функционирования системы для всех ее участников. Те организации, которые смогли разработать и внедрить эффективную СУРиВК, получили в свое распоряжение дополнительное конкурентное преимущество на рынке.

## Библиография

1. Виленский А.В. Некрупное предпринимательство в условиях кризиса: пространственный аспект безопасности // Экономическая безопасность. 2022. Том 5. № 3. С. 871-890.
2. Глухова М.Н., Клочкова Н.В. Проблемы управления рисками организации // Управление финансами и маркетингом в России и за рубежом. Сборник научных трудов. Том Выпуск 7. Иваново: Ивановский государственный энергетический университет им. В.И. Ленина, 2022. С. 3-16.
3. ГОСТ Р ИСО 31000-2019. Национальный стандарт Российской Федерации. Менеджмент риска. Принципы и руководства. М., 2020. 19 с.
4. Дохолян С.В. Структурные сдвиги и структурная перестройка экономики / С.В. Дохолян, В.З. Петросянц, Д.А. Деневицук, А.М. Садыкова // Региональные проблемы преобразования экономики. 2018. 7 (93). С. 63-71.
5. Евдокимова Е.Н., Солдак Ю.М. Проблемы цифровой трансформации предприятий в условиях конкуренции // Управление инновационными и инвестиционными процессами формирования и развития промышленных предприятий в условиях цифровой экономики. Сборник научных статей по итогам международной научно-практической конференции. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2018. С. 77-82.
6. Зарубин С.Л. Применение цифровых финансовых активов в реальном секторе экономики // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Том 13. № 1А. С. 40-48.
7. Каморджанова Н.А., Селезнева А.В. Внутренний контроль нефинансовой отчетности организации // Стратегии развития предпринимательства в современных условиях. Сборник научных трудов I международной научно-практической конференции. Научные редакторы: Е.А. Горбашко, В.Г. Шубаева. СПб., 2017. С. 169–171.
8. Новоселов С.Н. Постнеоэкономика: интегративная попытка анализа методологических и дефиниционных аспектов // Новое в науке и образовании. Международная ежегодная научно-практическая конференция: Сборник трудов. Отв. редактор А.В. Виноградов. М.: ООО "МАКС Пресс", 2020. С. 56-64.
9. Парахина В.Н., Корягин Д.А. Ценность цифровой трансформации маркетинговой деятельности предприятия // Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право. Сборник научных трудов. Симферополь: ООО «Издательство типография «Ариал», 2022. С. 217-219.
10. ПЗ-11/2013 «Об организации и осуществлении экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности». М., 2013. 19 с.
11. Саталкина Е.В., Пермякова А.В. Эффективная система внутреннего контроля как фактор повышения конкурентоспособности компании // Академический вестник: Тюменская государственная академия мировой экономики, управления и права. Тюмень, 2015. 2 (32). С. 84–91.
12. Смирнова О.О. Стратегическое индикативное планирование: принципы и возможности применения // Инновации. 2020. 6 (260). С. 17-21.
13. Сухарев О.С. Технологический регресс – тупиковые прогнозы в эпоху санкций [беседу вела Е.В. Зенкина] // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2022. № 3. С. 114–128.
14. Enterprise Risk Management. Integrating with Strategy and Performance. Executive Summary. 2004. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.coso.org/Shared%20Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf> (дата обращения: 30.04.2023).
15. Internal Control – Integrated Framework. Executive Summary. 2013. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.coso.org/Shared%20Documents/Framework-Executive-Summary.pdf> (дата обращения: 30.04.2023).

## Procedure for assessing the maturity level of the risk management and internal control system

**Aleksandr S. Akimov**

Postgraduate,  
Saint Petersburg State University of Economics,  
191023, A, 30-32, Kanala Griboedoba emb.,  
Saint Petersburg, Russian Federation;  
e-mail: akimov.as@mail.ru

## Abstract

An effective risk management and internal control system (RMICS) is an important component of the successful development of an organization. The main purpose of the article is to consider the procedure for evaluating the effectiveness of such a system. To this end, the theoretical foundations of the RMIC construction have been analyzed, a combined control concept has been formulated, which includes seven components: 1) Internal environment; 2) Goal setting; 3) Risk management; 4) Means of control; 5) Digitalization; 6) Information and communication; 7) Monitoring. The components, in turn, include 17 principles, which consist of 36 elements. Within the framework of the article, qualitative evaluation criteria were determined. Also, an example of a checklist for determining the level of maturity was considered. Based on the results of the assessment, one of six levels can be determined, characterizing the state of the RMICS. The article draws conclusions about the importance of developing and implementing an effective risk management and internal control system.

## For citation

Akimov A.S. (2023) Porjadok ocenki urovnja zrelosti sistemy upravlenija riskami i vnutrennego kontrolja [Procedure for assessing the maturity level of the risk management and internal control system]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 13 (4A), pp. 470-479. DOI: 10.34670/AR.2023.74.95.108

## Keywords

Risk management, internal control, risk management and internal control system, checklist of assessment of RMICS.

## References

1. Vilensky A.V. Small-scale entrepreneurship in a crisis: a spatial aspect of security // *Economic security*. 2022. Volume 5. No. 3. S. 871-890.
2. Glukhova M.N., Klochkova N.V. Problems of risk management in an organization // *Management of finances and marketing in Russia and abroad*. Collection of scientific papers. Volume Issue 7. Ivanovo: Ivanovo State Power Engineering University. IN AND. Lenina, 2022. S. 3-16.
3. GOST R ISO 31000-2019. National standard of the Russian Federation. Risk management. Principles and guidelines. M., 2020. 19 p.
4. Dokholyan S.V. Structural shifts and structural restructuring of the economy / S.V. Dokholyan, V.Z. Petrosyants, D.A. Denevizyuk, A.M. Sadykova // *Regional problems of transformation of the economy*. 2018. 7(93). pp. 63-71.
5. Evdokimova E.N., Soldak Yu.M. Problems of digital transformation of enterprises in a competitive environment // *Management of innovative and investment processes of formation and development of industrial enterprises in a digital economy*. Collection of scientific articles following the results of the international scientific-practical conference. St. Petersburg: St. Petersburg State University of Economics, 2018, pp. 77-82.
6. Zarubin S.L. The use of digital financial assets in the real sector of the economy // *Economics: yesterday, today, tomorrow*. 2023. Volume 13. No. 1A. pp. 40-48.
7. Kamordzhanova N.A., Selezneva A.V. Internal control of non-financial reporting of an organization // *Strategies for the development of entrepreneurship in modern conditions*. Collection of scientific papers of the I International Scientific and Practical Conference. Scientific editors: E.A. Gorbashko, V.G. Shubaev. St. Petersburg, 2017, pp. 169–171.
8. Novoselov S.N. Post-neoeconomics: an integrative attempt to analyze methodological and definitional aspects // *New in science and education*. International annual scientific and practical conference: Proceedings. Rep. editor A.V. Vinogradov. M.: LLC "MAKS Press", 2020. S. 56-64.
9. Parakhina V.N., Koryagin D.A. The value of digital transformation of the marketing activity of an enterprise // *Management in the conditions of global world transformations: economics, politics, law*. Collection of scientific papers. Simferopol: LLC Publishing house printing house Arial, 2022. P. 217-219.
10. PZ-11/2013 "On the organization and implementation by an economic entity of internal control of the facts of economic life, accounting and preparation of accounting (financial) statements". M., 2013. 19 p.

- 
11. Satalkina E.V., Permyakova A.V. An effective internal control system as a factor in increasing the company's competitiveness // Academic Bulletin: Tyumen State Academy of World Economy, Management and Law. Tyumen, 2015. 2 (32). pp. 84–91.
  12. Smirnova O.O. Strategic indicative planning: principles and possibilities of application // Innovations. 2020. 6 (260). pp. 17-21.
  13. Sukharev O.S. Technological regression – dead-end forecasts in the era of sanctions [interviewed by E.V. Zenkina] // Science and art of management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities. 2022. No. 3. P. 114–128.
  14. Enterprise Risk Management. Integrating with Strategy and Performance. executive summary. 2004. [Electronic resource]. URL: <https://www.coso.org/Shared%20Documents/2017-COSO-ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf> (accessed 30/04/2023).
  15. Internal Control - Integrated Framework. executive summary. 2013. [Electronic resource]. URL: <https://www.coso.org/Shared%20Documents/Framework-Executive-Summary.pdf> (accessed 30/04/2023).