

**ЭКОНОМИКА, УПРАВЛЕНИЕ И УЧЕТ НА ПРЕДПРЕЯТИИ  
ECONOMICS, MANAGEMENT AND BUSINESS ACCOUTING**

УДК 657.633.5

DOI: 10.18413/2409-1634-2023-9-1-0-7

Ибрагимова З.А.

**ВНУТРИФИРМЕННЫЙ КОНТРОЛЬ  
В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ АПК**

ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный университет»,  
367000, Республика Дагестан, Махачкала, ул. Гаджиева, д. 43-а

e-mail: zaira-ib@mail.ru

**Аннотация.**

В статье рассмотрена система принципов и инструментов внутрифирменного контроля, используемых предприятием агропромышленного комплекса при построении эффективной бизнес-модели его функционирования. Дана авторская трактовка термина «внутрифирменный контроль» в применении к финансово-хозяйственной деятельности предприятия АПК. Предложен механизм реализации внутрифирменного контроля на предприятиях АПК, а также матричная форма отчета о реализации процедур внутрифирменного контроля, которая позволит на каждой стадии производственного процесса сельскохозяйственного продукта выявлять и корректировать посредством управленческих воздействий величину положительного (отрицательного) отклонения в расходе различного рода ресурсов с целью повышения эффективности функционирования субъекта хозяйствования. В ходе анализа данных, полученных по результатам производства и реализации агропромышленной продукции, выявлены наиболее проблемные направления расходования ресурсов предприятия. Доказано, что применение совокупности инструментов и методов внутрифирменного анализа и контроля в их постоянном и тесном взаимодействии и корреляции позволит предприятиям АПК: повысить оперативность циркулирующих внутри предприятия информационных потоков, улучшить взаимодействие между структурными подразделениями и сотрудниками организации АПК, сократить время принятия управленческих решений, снизить трудоемкость операций, уменьшить величину запасов, незавершенного производства и потребности в ресурсах, оптимизировать использование производственных мощностей, оптимизировать потребление финансовых, материальных, кадровых и земельных ресурсов предприятия.

**Ключевые слова:** внутрифирменный контроль, внутренний контроль, контроллинг, деятельность предприятий АПК

**Информация для цитирования:** Ибрагимова З.А. Внутрифирменный контроль в системе управления предприятием АПК // Научный результат. Экономические исследования. 2023. Т. 9. № 1. С. 85-95. DOI: 10.18413/2409-1634-2023-9-1-0-7

Zaira A. Ibragimova

**INTERNAL COMPANY CONTROL  
IN THE MANAGEMENT SYSTEM  
OF THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX**

Dagestan State University, 43-a Gadzhiev St., Makhachkala,  
367000, Republic of Dagestan,

e-mail: zaira-ib@mail.ru

**Abstract.**

The article discusses the system of principles and tools of internal control used by the enterprise of the agro-industrial complex in building an effective business model of its functioning. The author's interpretation of the term "internal control" in the application to the financial and economic activities of the agro-industrial complex enterprise is given. A mechanism for implementing in-house control at APK enterprises is proposed, as well as a matrix form of a report on the implementation of in-house control procedures, which will allow at each stage of the production process of an agricultural product to identify and adjust, through management influences, the value of a positive (negative) deviation in the consumption of various kinds of resources in order to increase the efficiency of the functioning of the business entity. During the analysis of the data obtained from the production and sale of agro-industrial products, the most problematic areas of expenditure of the enterprise's resources were identified. It has been proven that the use of a set of tools and methods of in-house analysis and control in their constant and close interaction and correlation will allow APK enterprises to: increase efficiency of information flows circulating inside the enterprise, improve interaction between structural units and employees of the agro-industrial complex organization, reduce the time for making management decisions, reduce the labor intensity of operations, reduce the amount of reserves, work in progress and resource requirements, optimize the use of production capacities, optimize the consumption of financial, material, personnel and land resources of the enterprise.

**Key words:** intracompany control; internal control; controlling; activities of agribusiness enterprises

**Information for citation:** Ibragimova Z. A. "Internal company control in the management system of the agro-industrial complex", *Research Result. Economic Research*, 9(1), 85-95, DOI: 10.18413/2409-1634-2023-9-1-0-7

**Введение**

Предприятия агропромышленного комплекса функционируют в агрессивном и динамично меняющемся бизнес-пространстве, где показатели результативности их работы зависит от множества факторов. Их величина и динамика изменения должна находиться под тотальным и постоянным контролем менеджмента предприятия. Контроль должен осуществ-

ляться не только в отношении доходных, расходных и прибыльных показателей, но и всех сторон и этапов финансово-хозяйственной деятельности организации АПК, что позволит значительно увеличить качество реализации защитной функции функционирования предприятия. Для этих целей следует использовать совокупность инструментов внутрифирменного контроля, что позволит минимизировать рис-

ки неэффективности использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов в рамках осуществления основной и прочих видов деятельности.

При исследовании системы внутрифирменного контроля на предприятиях АПК были использованы общенаучные методы системного анализа, обобщения информации, категоризация, синтез, научная классификация, абстрагирование и моделирование.

### Основная часть

Чаще всего характеристика «внутрифирменный» применяется ни в отношении аналитических или контрольных процедур, а в рамках использования инструментов внутрифирменного планирования. Внутрифирменное планирование – это процесс прогнозирования, разработки и установления на предприятии системы количественных и качественных показателей его развития, определяющей темпы, пропорции, тенденции развития данного предприятия и содействует выбору наиболее благоприятных путей к достижению целей [9]. Однако для целей эффективного управления

деятельностью предприятия агропромышленного комплекса, учитывающего специфику построения внутренней и внешней среды организации данной отрасли народного хозяйства, необходимо использовать систему внутрифирменного планирования, анализа и контроля во взаимодействии их методик и механизмов.

Рассмотрим более подробно механизм реализации на предприятии агропромышленного комплекса внутрифирменного контроля. На сегодняшний день термин «внутрифирменный контроль» не представлен в научной литературе, однако, встречается синонимичная категория – внутренний контроль. Внутренний контроль не в полной мере и не по всем параметрам соответствует авторской категории «внутрифирменный контроль», однако, в ходе терминологического анализа уже изученного термина, сформируем более точную трактовку интересующего нас инструмента повышения эффективности функционирования предприятия АПК. Для этого представим в таблице 1 анализ данного термина с различных авторских позиций.

Таблица 1

### Трактовки термина «внутренний контроль» с различных авторских позиций

Table 1

#### Interpretations of the term "internal control" from various author's positions

№п/п	Автор	Трактовка
1	Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете»	применяется в обязательном порядке в отношении предприятий, в обязанность которых входит прохождение аудита в соответствии с установленными законодательством критериями и предполагает систему контроля за соблюдением требований бухгалтерского учета и формирования бухгалтерской (финансовой) отчетности [11]
2	INTOSAI GOV 9100	совокупность процессов, которые организуются и реализуются менеджментом предприятия с целью минимизации рисков и повышения гарантированности достижения стратегических задач в установленные сроки [1]
3	Внутренний контроль. Интегрированная модель. COSO	процесс, осуществляемый советом директоров, менеджментом и другим персоналом организации, направленный на обеспечение разумной уверенности в

№п/п	Автор	Трактовка
		достижении целей, связанных с операционной деятельностью, подготовкой отчетности и комплаенс [5]
4	Бурцев В.В.	реализация управленческим персоналом предприятия действий, имеющих основными целями: оценку фактического состояния организации; анализ фактических и плановых показателей деятельности предприятия; определение величины отклонений плановых показателей от фактических и установление причин их возникновения на определенном этапе развития организации [4]
5	Мельник М.В.	центральная управленческая функция, предполагающая осуществление постоянного мониторинга за параметрами функционирования предприятия с целью реализации оценочных действий в отношении управленческих решений, принимаемых менеджментом организации, их эффективности [7]
6	Волков А.Г.	процесс, который направлен на достижение целей организации и который является результатом действий руководства по планированию, организации, контролю деятельности компании в целом и ее отдельных подразделений [6]
7	Резниченко С.М.	совокупность действий, реализуемых руководством предприятия для повышения показателей эффективности работы всех структурных подразделений организации, совершения хозяйственных операций всеми сотрудниками [8]

Исходя из проведенного терминологического анализа, сформируем авторское определение внутрифирменного контроля, реализуемого на предприятии агропромышленного комплекса. Внутрифирменный контроль на предприятиях АПК – это система процессов, реализуемых управленческим персоналом предприятия АПК в рамках осуществления воздействия на все структурные элементы и составляющие организации, с целью достижения стратегических показателей эффективности при постоянном мониторинге отклонений плановых и фактических индикаторов разви-

тия предприятия в корреляции с причинами их возникновения и путями устранения рисков их будущего появления и прумножения.

Так как категория «внутрифирменный контроль» отсутствует на сегодняшний день в практике реализации управленческих воздействий на операции, совершаемые в рамках финансово-хозяйственной деятельности предприятия АПК, сформируем систему принципов на основе коррелирующих с данным термином механизмов контроля: внутренний контроль и контроллинг (Рисунок 1) [2, 3].

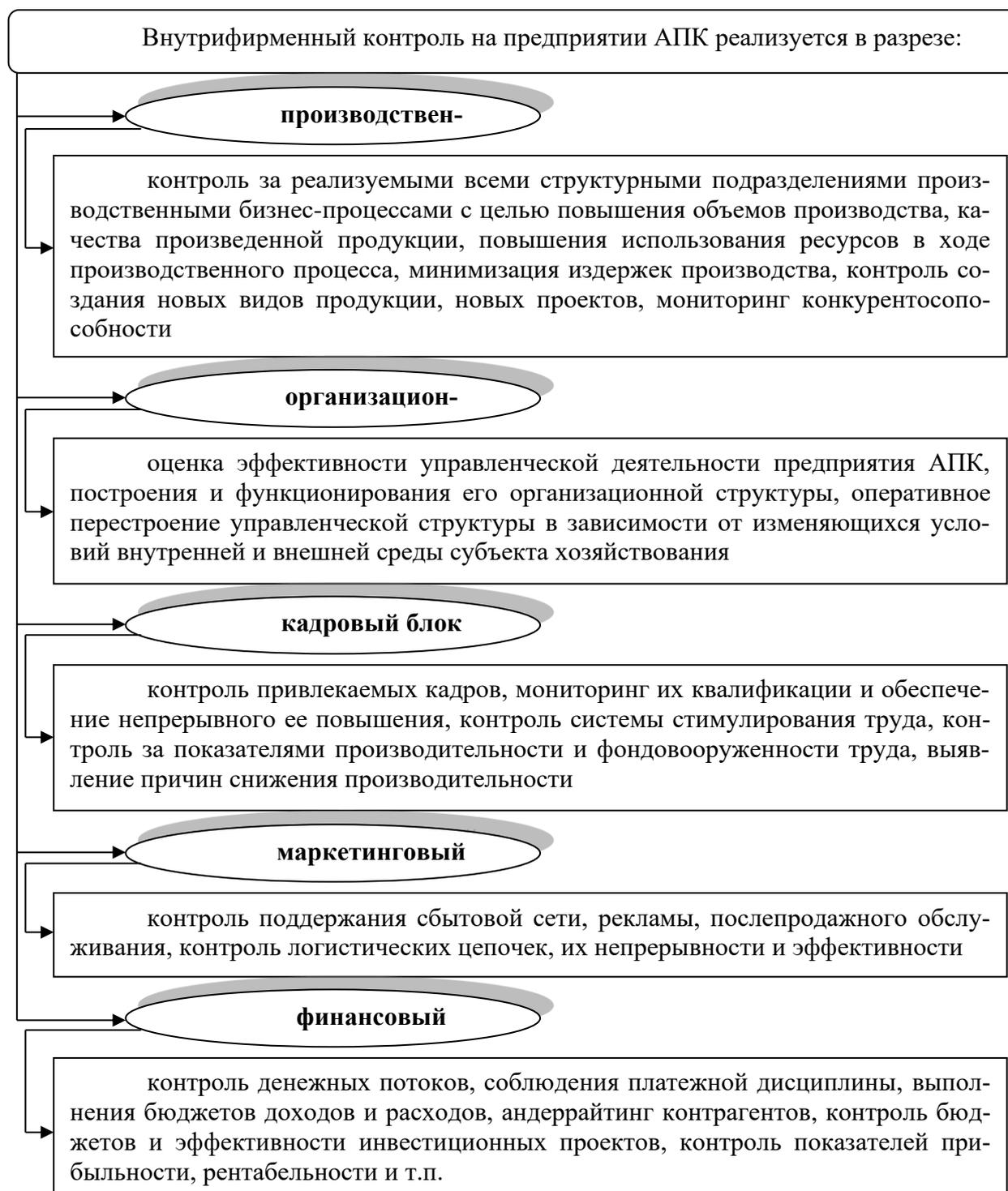


**Рис. 1. Совокупность принципов системы внутрифирменного контроля деятельности предприятия АПК**

**Fig. 1. The set of principles of the system of internal company control of the activities of the agro-industrial complex**

В ходе построения наиболее эффективной бизнес-модели функционирования предприятия АПК предлагается реализовать мероприятия внутрифирменного контроля в разрезе блоков:

- производственный;
- организационный;
- кадровый;
- маркетинговый;
- финансовый (Рисунок 2).



**Рис. 2. Механизм реализации внутрифирменного контроля на предприятиях АПК**  
**Fig. 2. The mechanism for the implementation of internal control at the enterprises of the agro-industrial complex**

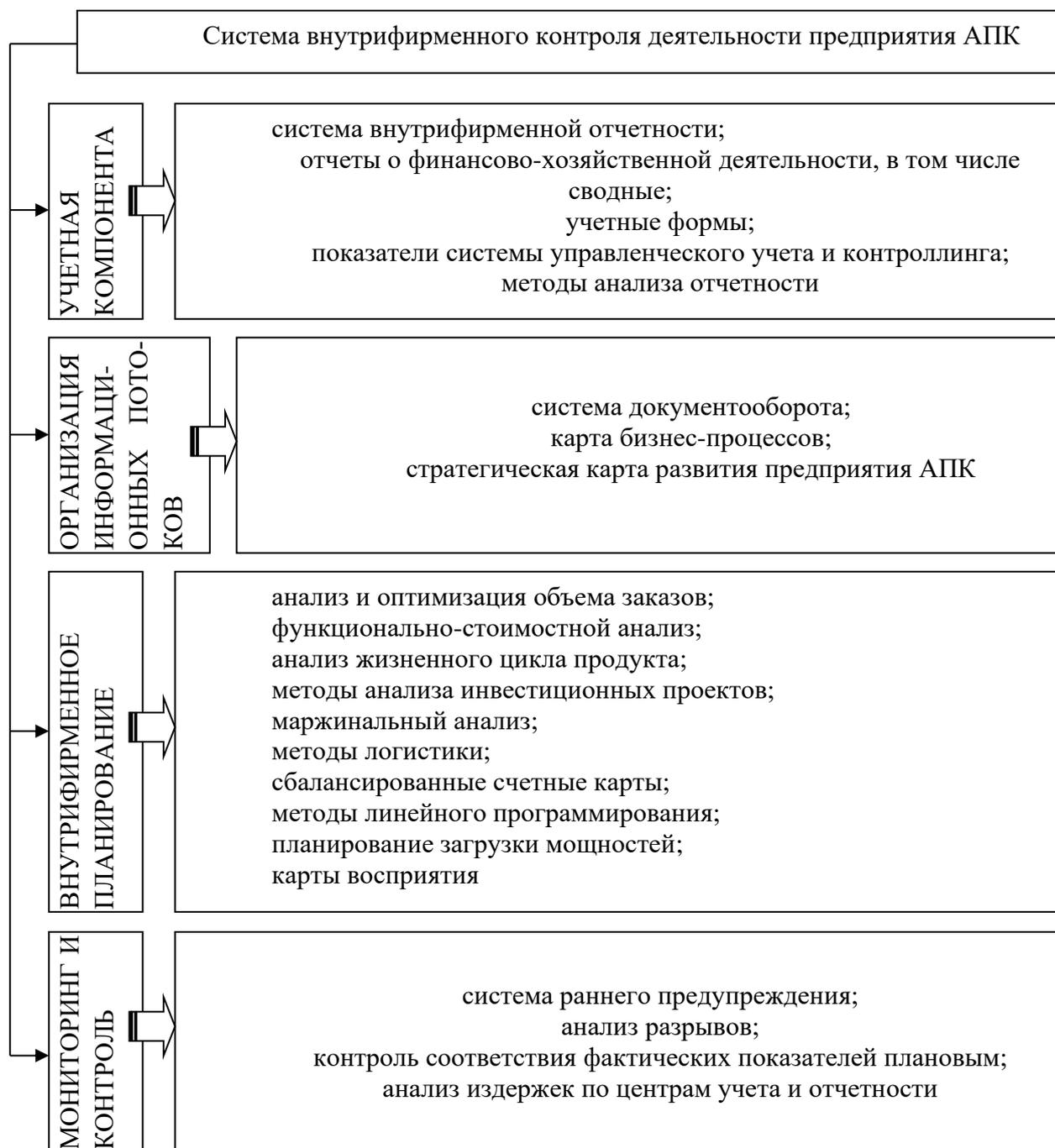
Данные блоки детализируются на каждом предприятии агропромышленного комплекса индивидуально в соответствии со специфическими характеристиками производственного процесса, конечного

продукта, его востребованности на рынке АПК, конкуренции существующей на отечественном и мировом рынках сбыта, внешних и внутренних факторов функционирования субъекта АПК. Предполагается

включение в каждый из блоков специфических для каждого предприятия показателей, контроль за которыми будет осуществляться менеджментом предприятия. Данные показатели должны представлять собой отражение долгосрочных целей развития предприятия агропромышленного

комплекса, которые в дальнейшем будут включаться в стратегическую карту развития субъекта АПК [12].

На рисунке 3 представлена совокупность инструментов, которые могут быть использованы в системе внутрифирменного контроля деятельности предприятия АПК.



**Рис. 3. Совокупность инструментов системы внутрифирменного контроля деятельности предприятия АПК**

**Fig. 3. A set of tools of the system of internal company control of the activities of the agro-industrial complex**

Например, производственный блок может включать в себя следующие индикаторы в рамках реализации внутрифирменного контроля на предприятиях АПК:

- величина переменных затрат на весь объем и на единицу произведенной (реализованной) сельскохозяйственной продукции;
- величина постоянных затрат;
- величина прямых затрат на производство сельскохозяйственной продукции;
- величина косвенных затрат на производство сельскохозяйственной продукции;
- расход финансовых, материальных, трудовых и земельных ресурсов в отчетном периоде;
- объем выпуска продукции;
- объем бракованной продукции (возвратного и невозвратного);
- стоимость валовой продукции сельского хозяйства в сопоставимых ценах на 100 га сельскохозяйственных угодий (условной пашни), одного среднегодового работника;
- величина сельскохозяйственных угодий (условной пашни);

- показатели материалоемкости, фондоотдачи, земелотдачи и т.д.

В рамках производственного блока система внутрифирменного контроля в первую очередь должна быть направлена на контроль за эффективным использованием ресурсов для производства агропромышленной продукции. Он должен осуществляться в ходе каждого последовательного бизнес-процесса по производству и реализации сельскохозяйственной продукции ответственными лицами, на которые возложена обязанность реализации функций внутрифирменного контроля. Менеджмент предприятия АПК должен фиксировать полученные в ходе контроля данные в специализированных формах внутрифирменной отчетности. Предлагается использовать следующую форму отчета о реализации процедур внутрифирменного контроля в отношении эффективности использования ресурсов на предприятии АПК (Таблица 2).

Таблица 2

**Матричная форма отчета о реализации процедур внутрифирменного контроля в отношении эффективности использования ресурсов на предприятии АПК**

Table 2

**Matrix form of a report on the implementation of internal control procedures in relation to the efficiency of resource use at the agro-industrial complex enterprise**

<i>Вид ресурсов, используемых предприятием АПК</i>				Бизнес-процесс
Финансовые ресурсы	Материальные ресурсы	Трудовые ресурсы	Земельные ресурсы	
план	план	план	план	<b>Заготовка</b>
факт	факт	факт	факт	
план	план	план	план	<b>Переработка</b>
факт	факт	факт	факт	
план	план	план	план	<b>Хранение</b>
факт	факт	факт	факт	
план	план	план	план	<b>Транспортировка</b>
факт	факт	факт	факт	
план	план	план	план	<b>Производство</b>
факт	факт	факт	факт	
план	план	план	план	<b>Реализация</b>
факт	факт	факт	факт	
план	план	план	план	<b>Поставка средств производства</b>
факт	факт	факт	факт	

<i>Вид ресурсов, используемых предприятием АПК</i>				Бизнес-процесс
Финансовые ресурсы	Материальные ресурсы	Трудовые ресурсы	Земельные ресурсы	
план	план	план	план	<b>Производственно-техническое обслуживание средств производства</b>
факт	факт	факт	факт	
Сумма экономии / перерасхода использования финансовых ресурсов	Сумма экономии / перерасхода использования материальных ресурсов	Сумма экономии / перерасхода использования трудовых ресурсов	Сумма экономии / перерасхода использования земельных ресурсов	СУММА ЭКОНОМИИ / ПЕРЕРАСХОДА РЕСУРСА

Предлагаемая матричная форма отчета о реализации процедур внутрифирменного контроля в отношении эффективности использования ресурсов на предприятии АПК позволит на каждой стадии производственного процесса сельскохозяйственного продукта выявлять и корректировать посредством управленческих воздействий величину положительного (отрицательного) отклонения в расходе различного рода ресурсов с целью повышения эффективности функционирования субъекта хозяйствования. При этом менеджмент организации агропромышленного комплекса сможет акцентировать внимание на процессах экономии и оптимизации использования именно тех ресурсов, которые являются первоочередными для конкретной организации или по которым наблюдается наибольший перерасход.

Возможно также дополнение представленной в таблице 2 формы строкой или столбцом, отображающей долю каждого отдельного показателя в рамках реализуемой совокупности бизнес-процессов в общей величине себестоимости конечного продукта предприятия агропромышленного комплекса.

В ходе анализа полученных по результатам производства и реализации агропромышленной продукции данных, можно выявить наиболее проблемные направления расходования ресурсов предприятия. Например, выявляется, что

наибольший перерасход предприятие АПК осуществляет в рамках использования трудовых ресурсов. Далее устанавливается, на каком именно этапе наблюдается наибольшее отклонение в расходе трудовых ресурсов по факту по сравнению с запланированной величиной трудовых затрат. На основании анализа матричной информации осуществляется выработка мероприятий по оптимизации трудовых расходов, например, в рамках бизнес-процесса «заготовка».

### **Заключение**

Применение совокупности инструментов и методов внутрифирменного анализа и контроля в их постоянном и тесном взаимодействии и корреляции позволит предприятию АПК: повысить оперативность циркулирующих внутри предприятия информационных потоков, а также качество данных, предоставляемых их конечному пользователю (менеджменту предприятия); улучшить взаимодействия между структурными подразделениями и сотрудниками организации АПК; сократить время принятия управленческих решений ввиду уменьшения неопределенности; улучшить мотивацию сотрудников; увеличить показатели выработки и производительности труда; снизить трудоемкость операций; уменьшить величину запасов, незавершенного производства и потребности в ресурсах; оптимизировать ис-

пользование производственных мощностей; оптимизировать потребление финансовых, материальных, кадровых и земельных ресурсов предприятия.

### Список литературы

1. Батуева А.Б. 2018. Система внутреннего контроля / А.Б. Батуева // Молодой ученый. – 2018. – № 16 (202): 148-150.

2. Белов Н.Г. 2011. Развитие внутреннего контроля в сельском хозяйстве / Н.Г. Белов // Бухгалтерский учет в сельском хозяйстве. – 2011. – № 1:48–56.

3. Бурцев В.В. 2002. Внутренний контроль в организации: методологические и практические аспекты / В.В. Бурцев // Аудиторские ведомости. – 2002. – № 8.

4. Внутренний контроль. Интегрированная модель. COSO. 2023. / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.aosk.ru/about/vnutrenniy-kontrol-upravlenie-riskami/D%20COSO%20UR.pdf>

5. Волков А.Г. 2011. Контроль и ревизия: учебное пособие / А.Г. Волков

6. Мельник М.В. 2003. Ревизия и контроль: учебное пособие / М.В. Мельник, А.С. Пантелеев. – М.: ИД ФВК-ПРЕСС, 2003. – 520 с.

7. Резниченко, С.М. 2016. Современные системы внутреннего контроля: учеб. пособие / С.М. Резниченко, М. Ф. Сафонова, О. И. Швырёва. – Краснодар: КубГАУ, 2016. – 439 с.

8. Родина Л.А. 2013. К вопросу о внутреннем контроле в системе управления затратами. Бухгалтерский учет, анализ и аудит: вопросы теории и практики / Л.А. Родина, О.В. Кучеренко, В.В. Завадская // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2013. – № 2:189–192.

9. Тараненко А.В. 2019. Теоретические аспекты внутреннего контроля / А.В. Тараненко // Молодой ученый. – 2019. – № 23 (261): 311-314.

10. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_122855/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/)

11. Хорошева, Е.С. Бизнес-процессы в АПК: сущность, виды и особенности в современных экономических условиях / Е.С. Хорошева, Н.В. Денисова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2018. – № 2.

12. INTOSAI GOV 9100 / [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.eurosai.org/handle404?exporturi=/export/sites/eurosai/.content/documents/others/ISSA/ISSAI-9100-RU.pdf>

13. Ваганова О.В. Интеграционное взаимодействие субъектов инновационного процесса как фактор интенсивного развития экономики // Европейский журнал социальных наук. 2013. № 5 (33). С. 383-389.

14. Производственный менеджмент / Ваганова О.В., Волкова А.А., Иваненко М.Г., Кольцова Д.И., Леонтьев Е.Д., Вертакова Ю.В., Стрябкова Е.А. Учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 "Экономика", 38.03.02 "Менеджмент" / Белгород, 2019.

15. Стратегический менеджмент: теория, методология, практика / С. Н. Глаголев, Ю. А. Дорошенко, П.П. Табурчак и др. / Ю. А. Дорошенко. Белгород: Изд-во БГТУ, 2013:166.

16. Инновационное развитие экономических систем в условиях глобализации: коллективная международная монография / Под общ. ред. д-ра пед. наук, проф. Е. Н. Камышанченко, канд. экон. наук, доц. Ю. Л. Растопчиной. Белгород : ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2014. 380 с

### References

1. Batueva A.B. (2018). Internal control system / A.B. Batueva // Young scientist. – 2018. – No. 16 (202): 148-150.

2. Belov N.G. (2011). Development of internal control in agriculture / N.G. Belov // Accounting in agriculture. – 2011. – No. 1:48–56.

3. Burtsev V.V. (2002). Internal control in the organization: methodological and practical aspects / V.V. Burtsev // Auditorskie Vedomosti. – 2002. – No. 8.

4. Internal control. integrated model. COSO. 2023. / [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.aosk.ru/about/vnutrenniy-kontrol-upravlenie-riskami/D%20COSO%20UR.pdf>

5. Volkov A.G. (2011). Control and revision: textbook / A.G. Volkov, E.N. Chernyshev. – М.: Ed. Center EAOI, 2011. – 224 p.

6. Melnik M.V. (2003). Audit and control: textbook / M.V. Melnik, A.S. Panteleev. – М.: ID FVK-PRESS, 2003. – 520 p.

7. Reznichenko S.M. (2016). Modern systems of internal control: tutorial / S.M. Rez-

nichenko, M. F. Safonova, O. I. Shvyreva. – Krasnodar: KubGAU, 2016. – 439 p.

8. Rodina L.A. (2013). On the issue of internal control in the cost management system. Accounting, analysis and audit: issues of theory and practice / L.A. Rodina, O.V. Kucherenko, V.V. Zavadskaya // Bulletin of Omsk University. Series "Economics". – 2013. – No. 2:189–192.

9. Taranenko A.V. (2019). Theoretical aspects of internal control / A.V. Taranenko // Young scientist. – 2019. – No. 23 (261: 311-314).

10. Federal Law of December 6, 2011 No. 402-FZ "On Accounting" / [Electronic resource]. – Access mode: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_122855/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/)

11. Khorosheva E.S. (2018). Business processes in the agro-industrial complex: essence, types and features in modern economic conditions / E.S. Khorosheva, N.V. Denisova // Economics and business: theory and practice. – 2018. – No. 2.

12. INTOSAI GOV 9100 / [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.eurosai.org/handle404?exporturi=/export/sites/eurosai/.content/documents/others/ISSAI/ISSAI-9100-EN.pdf>

13. Vaganova O.V. Integration interaction of the subjects of the innovation process as a factor in the hard development of the economy// European Journal of Social Sciences. 2013. No 5 (33). pp. 383-389.

14. Production management / Vaganova O.V., Volkova A.A., Ivanenko M.G., Korolkova D.I., Leontiev E.D., Vertakova Yu.V., Stryabkova E.A. Textbook for students enrolled in general training 03.38.01 "Economics", 03.38.02 "Management" / Belgorod, 2019.

15. Strategic management: theory, methodology, practice / S. N. Glagolev, Yu. A. Doroshenko, P.P. Taburchak and others / Yu. A. Doroshenko. Belgorod: Publishing house of BSTU, 2013:166.

16. Innovative development of economic systems in the context of globalization: collective international monograph / Ed. ed. Dr. ped. sciences, prof. E. N. Kamyshanchenko, Ph.D. economy Sciences, Assoc. Yu. L. Rastopchina. Belgorod: Publishing House "Belgorod" NRU "BelGU", 2014. 380 p.

**Информация о конфликте интересов:** авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

**Conflicts of Interest:** the author has no conflict of interest to declare.

**Ибрагимова Заира Абдурахмановна**, заместитель начальника отдела учета и работы с налогоплательщиками ИФНС России по Советскому району г. Махачкалы, доцент кафедры «Менеджмент» ФГБОУ ВО «Дагестанский государственный университет» (г. Махачкала, Республика Дагестан)

**Zaira A. Ibragimova**, Deputy Head of the Department of Accounting and Work with Taxpayers of the Federal Tax Service of Russia for the Sovetsky District of Makhachkala, Associate Professor of the Department of Management, Dagestan State University (Makhachkala, Republic of Dagestan)