

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2025, Том 17, № s5 / 2025, Vol. 17, Iss. s5 <https://esj.today/issue-s5-2025.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/70FAVN525.pdf>

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Мелещенко, С. С. Внутренний контроль как инструмент обеспечения поддержки конкуренции на микроуровне / С. С. Мелещенко, И. М. Сбоева // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № s5. — URL: <https://esj.today/PDF/70FAVN525.pdf>.

For citation:

Meleschenko S.S., Sboeva I.M. Internal control as a tool for supporting competition at the micro-level. *The Eurasian Scientific Journal*. 2025;17(s5): 70FAVN525. Available at: <https://esj.today/PDF/70FAVN525.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 338.242

Мелещенко Светлана Сергеевна

ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», Казань, Россия

Институт управления, экономики и финансов

Доцент кафедры «Экономической безопасности и налогообложения»

Кандидат экономических наук, доцент

E-mail: 2464884@mail.ru

Сбоева Ирина Михайловна

ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет», Казань, Россия

Институт управления, экономики и финансов

Доцент кафедры «Экономической безопасности и налогообложения»

Кандидат юридических наук

E-mail: irinasb@list.ru

Внутренний контроль как инструмент обеспечения поддержки конкуренции на микроуровне

Аннотация. Обеспечение поддержки конкуренции на микроуровне не всегда рассматривается в совокупности с региональными условиями функционирования рынка. Одна из проблем связана с отсутствием единобразия в регулировании соответствующих механизмов поддержки конкуренции на региональном уровне. Конституции и уставы субъектов РФ по-разному закрепляют принцип поддержки конкуренции и соответственно, по-разному его реализуют. Важной составляющей в обеспечении добросовестной конкуренции является наличие условий соблюдения антимонопольного законодательства, в том числе и на микроуровне. Поддержка конкуренции как на федеральном, так и на региональном уровне оказывает прямое влияние на конкурентоспособность предприятия. Проведенный авторами анализ установил отсутствие вертикали показателей, оценка которых позволила бы на уровне региона, в целом, и конкретного предприятия, в частности, сформировать единое понимание эффективности управления конкурентоспособностью. В статье рассматривается роль внутреннего контроля в обеспечении поддержки конкуренции на микроуровне, его влияния на снижение рисков хозяйственной деятельности предприятия. В рамках внутреннего контроля для конкретного хозяйствующего субъекта обеспечивается четкость понимания обязательности показателей, которые должны быть включены в бизнес-план в части оценки конкурентоспособности. Объективность внутреннего контроля этих показателей определяется как реализация функции управления. Прохождение показателей сквозь систему внутреннего контроля обеспечивает уровень их достоверности, что позволяет обосновать оценку конкурентоспособности компании

и региона более точными данными. Единый подход к пониманию конкурентоспособности на уровне показателей также будет способствовать развитию механизмов поддержки конкуренции на региональном уровне и укреплению экономики государства.

Ключевые слова: внутренний контроль; конкурентоспособность предприятия; поддержка конкуренции; антимонопольное законодательство; региональные условия конкуренции; система управления рисками; модель COSO; показатели конкурентоспособности; бизнес-план; микроуровень

Введение

Современная российская экономика характеризуется усилением внимания государства к вопросам развития конкуренции как на федеральном, так и на региональном уровне, что нашло отражение в принятии Национального плана развития конкуренции в Российской Федерации на 2021-2025 годы¹, активное содействие развитию конкуренции определено в качестве приоритетного направления деятельности всех уровней власти. Согласно Указу Президента Российской Федерации от 21 декабря 2017 г. № 618, в качестве основополагающих принципов государственной политики по развитию конкуренции определены сокращение избыточного участия государства в экономике и обеспечение равных условий и свободы экономической деятельности², при чем особое значение приобретает стимулирование хозяйствующих субъектов, внедряющих систему внутреннего обеспечения соответствия требованиям антимонопольного законодательства.

Вопросы развития конкуренции стали неотъемлемой частью региональной экономической политики, при чем во всех субъектах Российской Федерации разработаны и реализуются «дорожные карты» по содействию развитию конкуренции на товарных рынках, нацеленные на достижение ключевых показателей, установленных на региональном уровне³. Однако основные подходы к реализации проконкурентной политики в регионах Российской Федерации, закрепленные в стандарте развития конкуренции в субъектах Российской Федерации, не всегда учитывают специфику взаимосвязи между механизмами поддержки конкуренции на региональном уровне и внутренними системами управления конкурентоспособностью на уровне конкретных предприятий.

Актуальность темы исследования определяется несколькими взаимосвязанными факторами, формирующими современный контекст управления конкурентоспособностью на микроуровне. Проведенный авторами анализ установил отсутствие вертикали показателей, оценка которых позволила бы на уровне региона, в целом, и конкретного предприятия, в частности, сформировать единое понимание эффективности управления конкурентоспособностью. Одна из проблем связана с отсутствием единобразия в регулировании соответствующих механизмов поддержки конкуренции на региональном

¹ Распоряжение Правительства РФ от 02.09.2021 N 2424-р. Об утверждении Национального плана ("дорожной карты") развития конкуренции в РФ на 2021-2025 гг. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://base.garant.ru/402708842/> (дата обращения 08.12.2025).

² Министерство экономического развития Российской Федерации. Антимонопольное регулирование и развитие конкуренции. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://economy.gov.ru/material/directions/investicionnaya_deyatelnost/razvitiye_konkurencii/antimonopolnoe_regulirovaniye_i_razvitiye_konkurencii/materials.html (дата обращения 08.12.2025).

³ Национальный план развития конкуренции на 2021-2025 годы. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://econ.admin-smolensk.ru/standart-razvitiya-konkurencii/ukaz-prezidenta-rossijskoj-federacii-ob-osnovnyh-napravleniyah-gosudarstvennoj-politiki-po-razvitiyu-konkurencii/> (дата обращения 08.12.2025).

уровне, поскольку конституции и уставы субъектов РФ по-разному закрепляют принцип поддержки конкуренции и соответственно по-разному его реализуют⁴. Важной составляющей в обеспечении добросовестной конкуренции является наличие условий соблюдения антимонопольного законодательства, в том числе и на микроуровне, что требует создания эффективных систем внутреннего контроля в организациях.

Объектом исследования выступает система управления конкурентоспособностью предприятий в условиях региональной дифференциации механизмов поддержки конкуренции.

Предметом исследования являются теоретические подходы, методологические основания и практические механизмы реализации внутреннего контроля как инструмента обеспечения поддержки конкуренции на микроуровне.

Цель исследования — проведение комплексного теоретико-методологического анализа роли внутреннего контроля в обеспечении поддержки конкуренции на микроуровне и разработка концептуальной модели интеграции системы внутреннего контроля в систему управления конкурентоспособностью предприятий.

Задачи исследования:

1. Проанализировать эволюцию теоретических подходов к внутреннему контролю и управлению конкурентоспособностью предприятий в контексте требований антимонопольного законодательства и механизмов поддержки конкуренции.
2. Систематизировать и классифицировать элементы системы внутреннего контроля, обеспечивающие поддержку конкурентоспособности предприятий в условиях региональной специфики.
3. Разработать концептуальную модель интеграции внутреннего контроля в систему управления конкурентоспособностью, учитывающую взаимосвязь показателей на уровне предприятия и региона.

Научная новизна исследования заключается в выявлении и систематизации взаимосвязей между элементами системы внутреннего контроля на микроуровне и механизмами поддержки конкуренции на региональном уровне, а также в разработке концептуальной модели, интегрирующей показатели оценки конкурентоспособности в систему внутреннего контроля предприятий с учетом региональной специфики.

Практическая значимость работы определяется возможностью применения разработанных теоретических положений и методологических подходов для формирования корпоративных стратегий внутреннего контроля, ориентированных на обеспечение конкурентоспособности, проектирования единых подходов к оценке показателей конкурентоспособности, которые должны быть включены в бизнес-план, а также создания механизмов координации между федеральными, региональными и микроуровневыми инструментами поддержки конкуренции.

1. Методы и материалы

Методологическую основу исследования составляют фундаментальные принципы системного анализа, позволяющие рассматривать внутренний контроль как многоуровневую систему взаимосвязанных элементов, обеспечивающих управление рисками и

⁴ Антимонопольное законодательство Российской Федерации. Большая российская энциклопедия. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://bigenc.ru/c/antimonopol-noe-zakonodatelstvo-279e9c> (дата обращения 08.12.2025).

конкурентоспособностью предприятий. Теоретическим базисом выступают классические и современные концепции внутреннего контроля, концепцию управления рисками организации, теории конкурентоспособности предприятий, а также современные подходы к оценке эффективности систем внутреннего контроля в условиях цифровизации экономики.

В качестве основных методов исследования использован комплекс теоретических и эмпирических методов, включающий контент-анализ научной литературы по проблематике внутреннего контроля и конкурентоспособности предприятий, компаративный анализ различных моделей организации систем внутреннего контроля, метод систематизации и классификации для выявления и группировки элементов внутреннего контроля, обеспечивающих поддержку конкурентоспособности, а также методы концептуального моделирования для разработки интегративной модели взаимосвязи внутреннего контроля и управления конкурентоспособностью.

Эмпирическую базу исследования составили данные Федеральной антимонопольной службы России, Министерства экономического развития Российской Федерации, результаты исследований ведущих консалтинговых компаний и аналитических центров, материалы о реализации Национального плана развития конкуренции в Российской Федерации на 2021-2025 годы, а также актуальные данные о развитии систем внутреннего контроля в российских компаниях за период 2023-2025 годов. Информационной основой исследования послужили научные публикации в ведущих отечественных и международных журналах по управлению рисками, внутреннему контролю и конкурентоспособности предприятий: Т.Ю. Серебряковой [1], О.А. Агеевой [2], Р.Н. Люлькова [3], Е.Ю. Фаянцевой [4], О.Г. Вандиной [5], Т. Е. Татаровской [6], Ю.Н. Шоль [7], материалы профессиональных конференций, нормативные правовые акты Российской Федерации в области антимонопольного регулирования и развития конкуренции, включая Федеральный закон от 26.07.2006 № 135-ФЗ «О защите конкуренции».

2. Результаты и обсуждение

Формирование современной парадигмы внутреннего контроля как инструмента обеспечения поддержки конкуренции на микроуровне представляет собой сложный процесс эволюции теоретических представлений и практических подходов к управлению конкурентоспособностью предприятий, при чем каждый этап трансформации привносит качественно новые элементы в понимание природы и механизмов взаимодействия систем внутреннего контроля с региональными и федеральными механизмами поддержки конкуренции. Теоретические основания современных подходов к внутреннему контролю восходят к классической концепции COSO, которая первоначально была сфокусирована на обеспечении достоверности финансовой отчетности, однако в процессе развития претерпела существенную трансформацию, включив в себя элементы управления рисками и обеспечения операционной эффективности.⁵

Модель COSO в первую очередь ориентирована на внутренний контроль, связанный с финансовой отчетностью, при чем выделяются пять взаимосвязанных компонентов: контрольная среда, оценка рисков, контрольные процедуры, информация и коммуникация, мониторинг деятельности.⁶ Контрольная среда говорит о настроении внутри компании, то есть каким образом построен контроль, и насколько ответственно все сотрудники фирмы подходят

⁵ Система COSO. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://xn----7sbbaq4baqgs2d7c.xn--plai/cososystem/> (дата обращения 08.12.2025).

⁶ Модель COSO внутреннего контроля. Кратко. Компоненты. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://finzz.ru/kratko-o-modeli-coso-vnutrennego-kontrolya-primer.html> (дата обращения 08.12.2025).

к рискам, при чем согласно модели COSO, в компании должен быть высоко развит корпоративный дух, когда каждый работник заинтересован в успешном функционировании фирмы и считает себя ответственным за происходящее. Оценка рисков включает в себя выявление и оценку рисков, связанных с достижением целей организации, при чем представляется значимым, что руководство обязано разработать такую стратегию развития фирмы, чтобы предугадать, какие явления могут повлиять на достижение целей. Контрольные процедуры включают в себя политику, процедуры и практики, направленные на устранение выявленных рисков, при чем информация и коммуникация обеспечивают эффективное выявление, сбор и передачу соответствующей информации, а мониторинг деятельности предполагает постоянную оценку эффективности системы внутреннего контроля.

В современных условиях система внутреннего контроля является важной составляющей системы управления организацией, при чем надежная система внутреннего контроля способствует достижению целей, которые преследует организация при осуществлении деятельности, включая эффективность и результативность операционной деятельности, подготовку полной и достоверной финансовой отчетности и соблюдение требований законодательства и внутренних документов компании.⁷ Эффективная система внутреннего контроля позволяет выявить, устраниТЬ или минимизировать риск искажения информации, при чем главная цель внедрения системы внутреннего контроля — минимизация рисков, что позволяет найти инструменты для предотвращения и нейтрализации различных видов угроз бизнесу.⁸

Анализ современного состояния антимонопольного законодательства Российской Федерации демонстрирует существенные изменения в подходах к обеспечению соблюдения требований конкурентного права на уровне хозяйствующих субъектов. Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 № 135-ФЗ устанавливает, что антимонопольное законодательство Российской Федерации состоит из Конституции Российской Федерации, Гражданского кодекса Российской Федерации, данного Федерального закона, иных федеральных законов, регулирующих отношения, указанные в статье 3 настоящего Федерального закона.⁹ Важным элементом современного антимонопольного законодательства является статья 9.1, которая регулирует систему внутреннего обеспечения соответствия требованиям антимонопольного законодательства, при чем данная статья стимулирует хозяйствующих субъектов, в том числе занимающих доминирующее положение на товарных рынках, к внедрению систем внутреннего обеспечения соответствия требованиям антимонопольного законодательства.

Конкурентная политика представляет собой комплекс последовательных мер, осуществляемых государством в целях обеспечения условий для конкуренции хозяйствующих субъектов, повышения эффективности и конкурентоспособности российской экономики, модернизации предприятий и создания условий для обеспечения экономически эффективным способом потребностей граждан в товарах и услугах, при чем основные подходы к реализации проконкурентной политики в регионах Российской Федерации закреплены в стандарте

⁷ Система внутреннего контроля АО НК «КазМунайГаз». — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.kmg.kz/ru/sustainable-development/corporate-governance/risk-managment/internal-control/> (дата обращения 08.12.2025).

⁸ Система внутреннего контроля в организации в 2025 году. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://delprof.ru/press-center/experts-pubs/sistema-vnutrennego-kontrollya-v-organizatsii-osnovnye-nedostatki-i-rekomendatsii-po-ikh-ustraneniyu-/> (дата обращения 08.12.2025).

⁹ Федеральный закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ "О защите конкуренции". — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://base.garant.ru/12148517/> (дата обращения 08.12.2025).

развития конкуренции в субъектах Российской Федерации, утвержденном распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 апреля 2019 г. N 768-р.¹⁰

Таблица 1 представляет систематизацию ключевых компонентов системы внутреннего контроля в контексте обеспечения соблюдения антимонопольного законодательства и поддержки конкурентоспособности предприятий, как представлено в таблице 1.

Таблица 1
Компоненты системы внутреннего контроля
и их роль в обеспечении конкурентоспособности предприятий

Компонент СВК	Содержание компонента	Роль в обеспечении конкурентоспособности	Связь с антимонопольным законодательством
Контрольная среда	Корпоративная культура, этические ценности, организационная структура, распределение полномочий	Формирование культуры соблюдения требований законодательства, создание условий для добросовестной конкуренции	Установление принципов недопущения нарушений антимонопольного законодательства на всех уровнях управления
Оценка рисков	Идентификация, анализ и оценка рисков нарушения законодательства, операционных рисков, рисков потери конкурентоспособности	Своевременное выявление угроз конкурентным позициям, разработка мер по минимизации рисков	Выявление рисков нарушения статей 10, 11, 14, 15 ФЗ «О защите конкуренции»
Контрольные процедуры	Политики, процедуры, регламенты, направленные на снижение рисков и обеспечение соблюдения требований	Обеспечение соблюдения процедур, направленных на поддержание конкурентоспособности	Процедуры проверки соответствия действий компании требованиям антимонопольного законодательства
Информация и коммуникация	Системы сбора, обработки и передачи информации, коммуникационные каналы	Обеспечение прозрачности информации о показателях конкурентоспособности, своевременное информирование о рисках	Информирование о требованиях антимонопольного законодательства, отчетность перед ФАС России
Мониторинг	Постоянная оценка эффективности СВК, выявление недостатков, корректировка процедур	Оценка эффективности мер по поддержанию конкурентоспособности, корректировка стратегии	Мониторинг соблюдения требований антимонопольного законодательства, аудит процедур

Составлено авторами на основе анализа материалов [8]¹¹

Анализ представленных в таблице 1 данных свидетельствует о многоаспектной роли системы внутреннего контроля в обеспечении конкурентоспособности предприятий, при чем каждый компонент системы внутреннего контроля выполняет специфические функции, направленные как на обеспечение соблюдения требований антимонопольного законодательства, так и на поддержание и повышение конкурентных позиций предприятия на рынке. Результаты исследования показывают, что эффективная система внутреннего контроля позволяет не только минимизировать риски нарушения антимонопольного законодательства, но и создать основу для систематического управления конкурентоспособностью предприятия через формализацию показателей, процедур оценки и механизмов принятия управленческих решений.

¹⁰ Распоряжение Правительства РФ от 02.09.2021 N 2424-р. Об утверждении Национального плана ("дорожной карты") развития конкуренции в РФ на 2021-2025 гг. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://tulaws.ru/goverment/Rasporyazhenie-Pravitelstva-RF-ot-02.09.2021-N-2424-r/> (дата обращения 08.12.2025).

¹¹ Система внутреннего контроля в организации в 2025 году. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://delprof.ru/press-center/experts-pubs/sistema-vnutrennego-kontrollya-v-organizatsii-osnovnye-nedostatki-i-rekomendatsii-po-ikh-ustraneniyu-/> (дата обращения 08.12.2025).

Федеральный закон от 26.07.2006 N 135-ФЗ "О защите конкуренции". — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61763/ (дата обращения 08.12.2025).

Конкурентоспособность предприятия определяется как способность успешно соперничать на рынке и получать относительно конкурентов экономические выгоды, при чем конкурентоспособность представляет собой комплексную характеристику, которая может выражаться через групповые, интегральные, обобщенные показатели.¹² Целью оценки конкурентоспособности предприятия является определение положения предприятия на отраслевом, региональном или международном рынках, при чем показателем конкурентоспособности организации является доля предприятия на рынке: чем выше доля рынка хозяйственной единицы, тем выше ее конкурентоспособность. Согласно исследованиям, проведенным РЭБ среди руководителей российских промышленных предприятий, конкурентоспособность продукции и острота конкуренции являются ключевыми факторами, определяющими положение предприятия на рынке [9].

Анализ методов оценки конкурентоспособности предприятий демонстрирует существенное разнообразие подходов, при чем экономистами предложено огромное множество различных методик оценки конкурентоспособности предприятий, включая матричные методы, методы, базирующиеся на оценке конкурентоспособности продукции, методы, базирующиеся на теории эффективной конкуренции, и комплексные методы.¹³ Матричные методы основываются на маркетинговой оценке хозяйственной деятельности производителя и его продукта, при чем суть метода заключается в анализе конкурентоспособности предприятия с учетом жизненного цикла продукции. Методы, базирующиеся на оценке конкурентоспособности продукции, основываются на том, что конкурентоспособность продукта и предприятия имеют прямо пропорциональную зависимость, при чем для определения конкурентоспособности продукта применяются квалиметрические и маркетинговые методы, большинство из которых заключается в нахождении соотношения цена-качество.

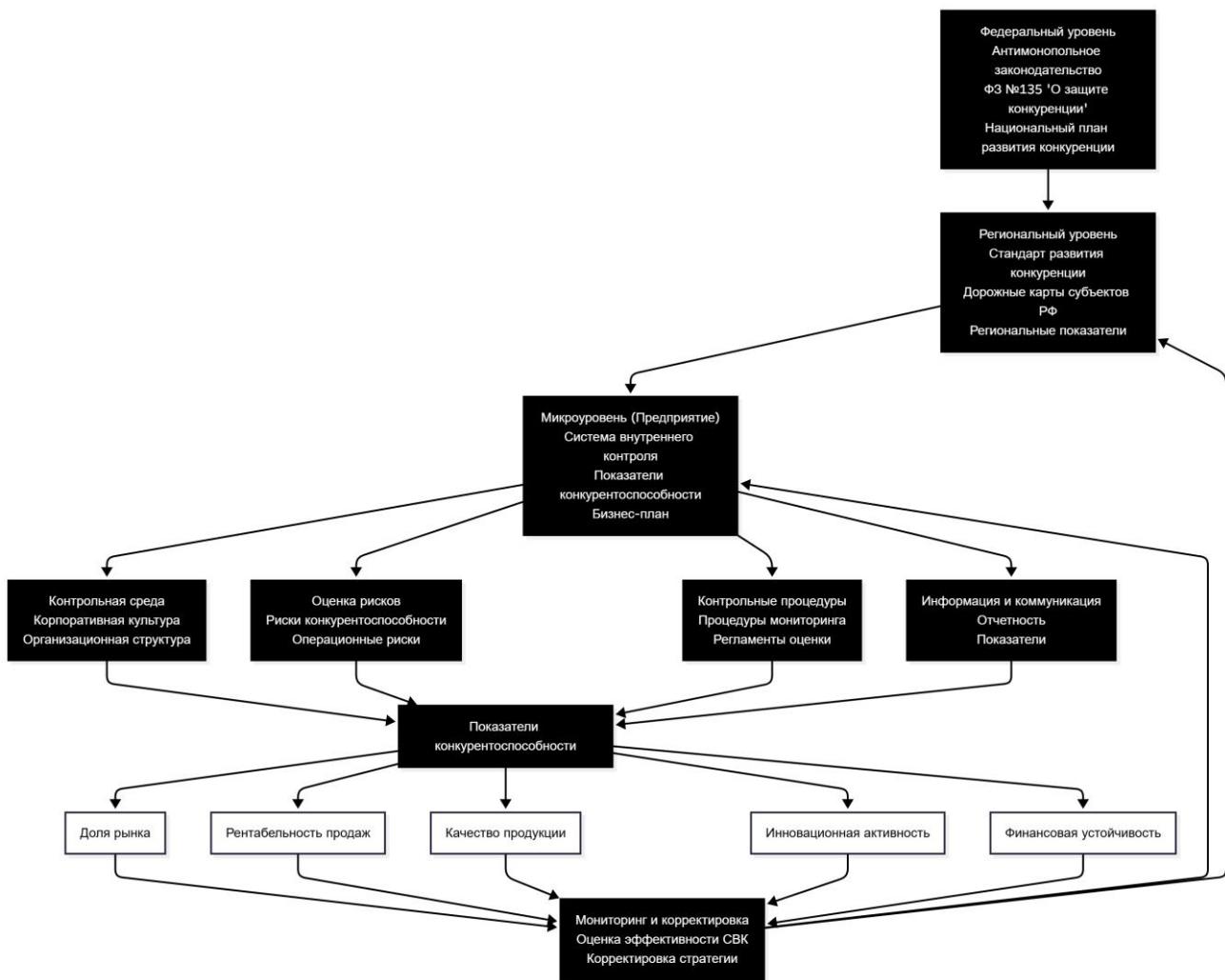
Взаимосвязь между системой внутреннего контроля и конкурентоспособностью предприятия проявляется через несколько ключевых механизмов. Во-первых, система внутреннего контроля обеспечивает формализацию и стандартизацию показателей конкурентоспособности, которые должны быть включены в бизнес-план предприятия, при чем объективность внутреннего контроля этих показателей определяется как реализация функции управления. Во-вторых, прохождение показателей конкурентоспособности сквозь систему внутреннего контроля обеспечивает уровень их достоверности, что позволяет обосновать оценку конкурентоспособности компании и региона более точными данными. В-третьих, система внутреннего контроля способствует выявлению и минимизации рисков, снижающих конкурентоспособность предприятия, при чем управление рисками включает определенную последовательность действий, в том числе по планированию, выявлению, оценке, аудиту, устранению причин возникновения рисков или минимизации последствий.¹⁴

Модель интеграции внутреннего контроля в систему управления конкурентоспособностью представлена на рисунке 1.

¹² Методы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/ocenka-konkurentospособnosti-predpriyatiya.html> (дата обращения 08.12.2025).

¹³ Воронов Д. Оценка и анализ конкурентоспособности предприятий //Исследовательская группа «Воронов и Партнеры». — 2012. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.cfin.ru/management/strategy/competit/analysis2.shtml> (дата обращения 08.12.2025).

¹⁴ Система внутреннего контроля в организации в 2025 году. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://delprof.ru/press-center/experts-pubs/sistema-vnutrennego-kontrollya-v-organizatsii-osnovnye-nedostatki-i-rekomendatsii-po-ikh-ustraneniyu/> (дата обращения 08.12.2025).



**Рисунок 1. Модель интеграции внутреннего контроля
в систему управления конкурентоспособностью на микроуровне
(составлено авторами на основе анализа материалов¹⁵⁾)**

Представленная на рисунке 1 модель демонстрирует многоуровневую архитектуру взаимодействия элементов внутреннего контроля на микроуровне с механизмами поддержки конкуренции на региональном и федеральном уровнях, при чем ключевым элементом модели является формирование единой вертикали показателей конкурентоспособности, которые проходят через систему внутреннего контроля предприятия и могут быть использованы для оценки эффективности региональной политики поддержки конкуренции. Анализ модели показывает, что система внутреннего контроля на микроуровне выступает связующим звеном между требованиями антимонопольного законодательства на федеральном уровне, механизмами поддержки конкуренции на региональном уровне и конкретными показателями конкурентоспособности предприятия.

Региональные условия функционирования рынка оказывают существенное влияние на формирование систем внутреннего контроля и управление конкурентоспособностью

¹⁵ Распоряжение Правительства РФ от 02.09.2021 N 2424-р. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://base.garant.ru/402708842/> (дата обращения 08.12.2025).

Система внутреннего контроля. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://delprof.ru/press-center/experts-pubs/sistema-vnutrennego-kontrolya-v-organizatsii-osnovnye-nedostatki-i-rekomendatsii-po-ikh-ustraneniyu-/> (дата обращения 08.12.2025).

предприятий. Согласно исследованиям, в России на удаленной основе работают около 1 миллиона человек, что составляет примерно 1,8 % от общей численности занятых, существенно ниже показателей развитых стран, при чем исследование «Kontakt InterSearch Russia», в котором приняли участие 562 генеральных директора и директора по персоналу российских компаний, показало, что 44 % компаний предпочитают традиционный офисный формат [10]. Данные факты свидетельствуют о региональной дифференциации в подходах к организации бизнес-процессов, что требует учета региональной специфики при формировании систем внутреннего контроля.

Для проведения системной политики по содействию развития конкуренции в субъектах Российской Федерации распоряжением Правительства Российской Федерации от 17 апреля 2019 г. № 768-р утвержден стандарт развития конкуренции в субъектах Российской Федерации, при чем Минэкономразвития России осуществляет обеспечение деятельности Межведомственной рабочей группы по вопросам реализации положения Стандарта.¹⁶ Однако проведенный анализ показал, что отсутствие единобразия в регулировании механизмов поддержки конкуренции на региональном уровне создает сложности для предприятий в формировании единых подходов к оценке конкурентоспособности и интеграции соответствующих показателей в систему внутреннего контроля.

Таблица 2
Показатели конкурентоспособности
предприятия, включаемые в систему внутреннего контроля

Группа показателей	Конкретные показатели	Методика расчета	Роль внутреннего контроля	Связь с региональным уровнем
Рыночные показатели	Доля рынка предприятия, Темп роста доли рынка, Индекс рыночной позиции	Доля = Объем продаж предприятия / Емкость рынка × 100 %	Верификация данных о продажах, контроль достоверности расчетов	Вклад в показатели развития конкуренции региона
Финансовые показатели	Рентабельность продаж, Рентабельность активов, Финансовая устойчивость, Ликвидность	Рентабельность продаж = Прибыль от продаж / Выручка × 100 %	Аудит финансовой отчетности, контроль процедур расчета	Вклад в экономические показатели региона
Производственные показатели	Производительность труда, Фондоотдача, Материоемкость, Коэффициент использования мощностей	Производительность = Выручка / Среднесписочная численность	Контроль учета производственных показателей, мониторинг эффективности	Вклад в промышленное развитие региона
Иновационные показатели	Доля инновационной продукции, Затраты на НИОКР, Количество патентов, Срок обновления продукции	Доля инноваций = Выручка от инновационной продукции / Общая выручка × 100 %	Контроль инвестиций в НИОКР, верификация показателей инновационности	Вклад в инновационное развитие региона
Показатели качества	Индекс качества продукции, Доля брака, Уровень соответствия стандартам, Удовлетворенность клиентов	Индекс качества = Средневзвешенная оценка параметров качества	Контроль системы менеджмента качества, аудит процедур	Влияние на потребительский рынок региона

Составлено авторами на основе анализа материалов [11]¹⁷

¹⁶ Министерство экономического развития Российской Федерации. Развитие конкуренции. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/investicionnaya_deyatelnost/razvitiye_konkurenции/ (дата обращения 08.12.2025).

¹⁷ Методы анализа и оценки конкурентоспособности предприятия. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/ocenka-konkurentosposobnosti-predpriyatiya.html> (дата обращения 08.12.2025).

Таблица 2 систематизирует основные показатели, которые должны быть включены в бизнес-план предприятия в части оценки конкурентоспособности и проходить через систему внутреннего контроля, как представлено в таблице 2.

Данные таблицы 2 свидетельствуют о необходимости формирования комплексной системы показателей конкурентоспособности, охватывающей различные аспекты деятельности предприятия, при чем каждая группа показателей требует специфических процедур внутреннего контроля, направленных на обеспечение достоверности и объективности оценки. Результаты анализа показывают, что система внутреннего контроля выполняет критически важную функцию верификации показателей конкурентоспособности, обеспечивая их достоверность как для внутренних управленческих целей, так и для оценки вклада предприятия в развитие конкуренции на региональном уровне. Следует отметить, что единый подход к пониманию конкурентоспособности на уровне показателей будет способствовать развитию механизмов поддержки конкуренции на региональном уровне и укреплению экономики государства.

Анализ современной практики реализации систем внутреннего контроля в российских компаниях демонстрирует растущее понимание значимости внутреннего контроля для обеспечения конкурентоспособности. Согласно исследованию, проведенному в 2024 году, система внутреннего контроля должна быть в любой компании независимо от размера и направления деятельности, при чем главная цель внедрения — минимизация рисков.¹⁸ Работа системы внутреннего контроля может быть эффективной только при надлежащем контроле со стороны руководителя организации или учредителя бизнеса, при чем за создание и поддержание эффективной СВК отвечает руководитель организации.

Оценка эффективности системы внутреннего контроля является ключевым элементом управления рисками и обеспечения стабильности компании, при чем основные этапы оценки системы внутреннего контроля включают анализ её компонентов, выявление недостатков, тестирование контрольных процедур и разработку корректирующих мероприятий [12]. Эффективность системы внутреннего контроля оценивается по ряду показателей, таких как своевременность выявления нарушений, точность финансовых отчетов, соблюдение нормативных актов и эффективность управления рисками, при чем важнейшими показателями являются уровень комплаенса, информационная безопасность и качество корпоративного управления.¹⁹

Структура управления рисками и внутреннего контроля в современных компаниях представлена моделью «трех линий защиты» в соответствии с принципами международных стандартов COSO, при чем первая линия защиты представлена владельцами рисков на операционном уровне, вторая линия — подразделениями по управлению рисками и комплаенса, третья линия — службой внутреннего аудита²⁰. Владельцы рисков первой линии защиты отвечают за своевременное выявление и минимизацию рисков, выполнение

Критерии оценки бизнес-плана. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://xn--1-8sbouoe0d.xn--plai/blog/kriterii-i-pokazateli-otsenki-biznesa/> (дата обращения 08.12.2025).

¹⁸ Система внутреннего контроля в организации: пошаговое руководство с образцами на 2025 год. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.glavbukh.ru/art/391029-sistema-vnutrennego-kontrollya-v-organizatsii-trebovaniya-i-praktika-2025> (дата обращения 08.12.2025).

¹⁹ Методы и элементы оценки системы внутреннего контроля организации. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://sapelkin.ru/blog/otsenka-effektivnosti-sistemy-vnutrennego-kontrolya-cherez-audit/> (дата обращения 08.12.2025).

²⁰ Внутренний контроль и управление рисками. Россети Урал. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://rosseti-ural.ru/company/controls/risk-management/> (дата обращения 08.12.2025).

мероприятий, направленных на управление рисками, своевременно и в полном объеме, при чем отдел внутреннего контроля и управления рисками осуществляет функции по общей координации процессов управления рисками, а подразделение внутреннего аудита осуществляет внутреннюю независимую оценку эффективности системы управления рисками и выдачу рекомендаций по повышению эффективности и результативности СУР.

Российский контекст реализации систем внутреннего контроля характеризуется спецификой, обусловленной особенностями нормативно-правового регулирования и уровнем развития корпоративного управления. Согласно исследованию, проведенному Институтом проблем правоприменения при Европейском университете в Санкт-Петербурге, в 2024 году проверки в организациях заняли 790 000 человека-дней, а профилактические визиты — 480 000 человека-дней, при чем суммарно на проверки тратят лишь на 35 % больше рабочего времени, чем на профилактические визиты [13]. Данные факты свидетельствуют о существенной административной нагрузке на организации, что делает особенно актуальным вопрос построения эффективных систем внутреннего контроля, способных минимизировать риски выявления нарушений при внешних проверках.

Интеграция показателей конкурентоспособности в систему внутреннего контроля требует разработки специальных процедур и регламентов, обеспечивающих систематический мониторинг и оценку конкурентных позиций предприятия. Таблица 3 представляет систематизацию процедур внутреннего контроля показателей конкурентоспособности, как представлено в таблице 3.

Таблица 3

Процедуры внутреннего контроля показателей конкурентоспособности предприятия

Этап контроля	Контрольные процедуры	Ответственные подразделения	Периодичность	Документальное оформление	Критерии оценки
Планирование	Формирование целевых значений показателей конкурентоспособности, Включение показателей в бизнес-план, Утверждение методики расчета	Отдел стратегического планирования, Служба внутреннего контроля	Ежегодно при разработке бизнес-плана	Бизнес-план, Регламент оценки конкурентоспособности	Соответствие показателей стратегическим целям, Реалистичность целевых значений
Сбор данных	Сбор информации о рыночных показателях, Анализ финансовой отчетности, Мониторинг производственных показателей, Оценка инновационной активности	Отдел маркетинга, Финансовая служба, Производственные подразделения, Отдел НИОКР	Ежеквартально	Отчеты о продажах, Финансовая отчетность, Производственные отчеты	Полнота данных, Своевременность предоставления, Достоверность информации
Расчет показателей	Расчет доли рынка, Расчет финансовых коэффициентов, Определение производственной эффективности, Оценка инновационности	Аналитическая служба, Контроллинг	Ежеквартально	Аналитические отчеты, Дашиборды показателей	Соответствие методике расчета, Обоснованность расчетов
Верификация	Проверка правильности расчетов, Сверка с внешними источниками, Оценка достоверности базовых данных, Аудит процедур	Служба внутреннего контроля, Внешний аудит	Ежеквартально для текущего контроля, ежегодно для аудита	Акты проверок, Аудиторские заключения	Отсутствие существенных ошибок, Соответствие стандартам

Анализ и отчетность	Анализ динамики показателей, Сравнение с конкурентами, Выявление отклонений от целевых значений, Подготовка отчетов для руководства	Аналитическая служба, Служба внутреннего контроля	Ежеквартально	Аналитические отчеты, Презентации для руководства	Качество анализа, Полнота выявленных отклонений, Обоснованность выводов
Корректирующие действия	Разработка мер по устранению отклонений, Корректировка стратегии, Внедрение улучшений процессов	Топ-менеджмент, Функциональные подразделения	По мере необходимости	Планы корректирующих действий, Приказы о внедрении изменений	Эффективность мер, Сроки реализации

Составлено авторами на основе анализа материалов²¹

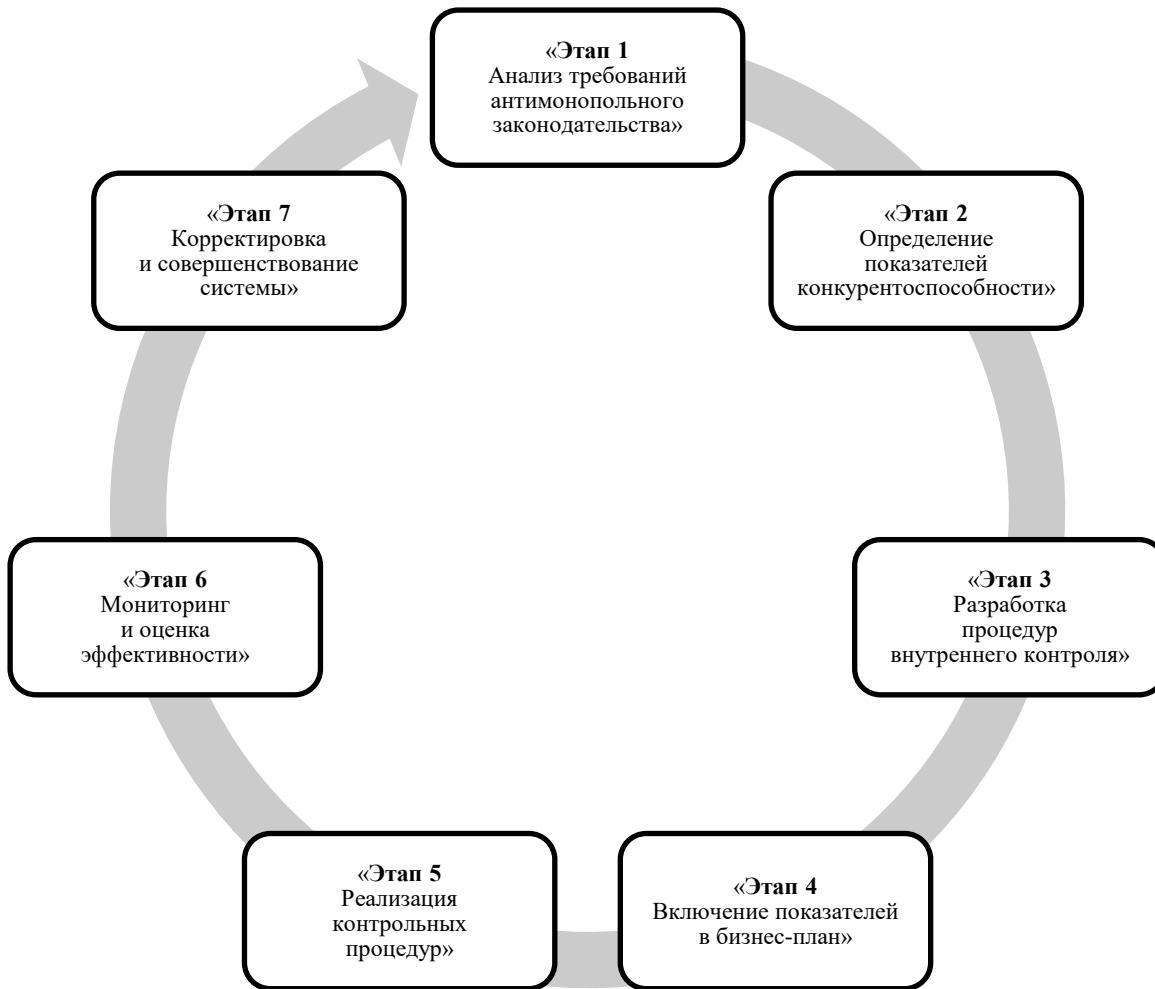


Рисунок 2. Последовательность этапов интеграции внутреннего контроля в систему управления конкурентоспособностью (составлено авторами на основе анализа материалов²²)

²¹ Система внутреннего контроля в организации: пошаговое руководство. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.glavbukh.ru/art/391029-sistema-vnutrennego-kontrolya-v-organizatsii-trebovaniya-i-praktika-2025> (дата обращения 08.12.2025).

Внутренний контроль и управление рисками. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://rosseti-ural.ru/company/controls/risk-management/> (дата обращения 08.12.2025).

²² Система внутреннего контроля в организации в 2025 году. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://delprof.ru/press-center/experts-pubs/sistema-vnutrennego-kontrolya-v-organizatsii-osnovnye-nedostatki-i-rekomendatsii-po-ikh-ustraneniyu-/> (дата обращения 08.12.2025).

Результаты, отраженные в таблице 3, позволяют сделать вывод о необходимости построения комплексной системы процедур внутреннего контроля, охватывающей все этапы работы с показателями конкурентоспособности — от планирования до реализации корректирующих действий, при чем каждый этап требует четкого распределения ответственности, определения периодичности выполнения процедур и критериев оценки результатов. Анализ представленной информации демонстрирует, что эффективный внутренний контроль показателей конкурентоспособности требует вовлечения различных подразделений предприятия и координации их деятельности, что подчеркивает системный характер внутреннего контроля как инструмента управления конкурентоспособностью.

Процесс интеграции внутреннего контроля в систему управления конкурентоспособностью на микроуровне можно представить в виде последовательности этапов, представленных на рисунке 2.

Представленная на рисунке 2 последовательность этапов демонстрирует циклический характер процесса интеграции внутреннего контроля в систему управления конкурентоспособностью, при чем завершение седьмого этапа корректировки и совершенствования системы приводит к возвращению на второй этап определения показателей конкурентоспособности с учетом накопленного опыта и изменившихся условий. Анализ показывает, что эффективная интеграция внутреннего контроля требует последовательного прохождения всех этапов, при чем каждый этап создает основу для следующего и обеспечивает постепенное формирование комплексной системы управления конкурентоспособностью.

Особое значение в контексте обеспечения поддержки конкуренции на микроуровне имеет формирование системы показателей, которая позволяет обеспечить вертикальную интеграцию между показателями конкурентоспособности на уровне предприятия и показателями развития конкуренции на региональном уровне. Таблица 4 представляет систематизацию взаимосвязей между показателями на различных уровнях, как представлено в таблице 4.

Таблица 4

Взаимосвязь показателей конкурентоспособности на микро- и региональном уровнях

Уровень предприятия (микроуровень)	Механизм агрегирования	Уровень региона	Вклад в национальные показатели	Роль внутреннего контроля
Доля рынка предприятия на региональном рынке	Суммирование долей всех предприятий региона	Уровень концентрации рынка региона, Индекс Херфиндаля-Хиршмана	Вклад в общую конкурентную среду РФ, Показатель развития конкуренции	Верификация достоверности данных о продажах, Контроль методики расчета доли
Инновационная активность предприятия (доля инновационной продукции, затраты на НИОКР)	Агрегирование показателей инновационности всех предприятий региона	Индекс инновационного развития региона, Доля инновационной продукции в ВРП	Рейтинг инновационного развития субъектов РФ (НИУ ВШЭ)	Контроль инвестиций в НИОКР, Верификация показателей инновационности
Численность занятых на предприятии, Создание новых рабочих мест	Суммирование по всем предприятиям региона	Уровень занятости в регионе, Количество созданных рабочих мест	Вклад в достижение национальной цели по численности занятых в сфере МСП (25 млн чел. к 2025 г.)	Контроль данных о численности персонала, Мониторинг создания рабочих мест

Организация и осуществление внутреннего контроля и управления рисками. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://law115.ru/organizaciya-i-osushchestvlenie-vnutrennego-kontrolja-i-upravleniya-riskami> (дата обращения 08.12.2025).

Объем закупок у субъектов МСП	Суммирование объемов закупок по региону	Доля закупок у МСП в общем объеме закупок региона	Достижение целевого показателя доли закупок у МСП в соответствии с Национальным планом	Контроль процедур закупок, Верификация отчетности о закупках у МСП
Производительность труда на предприятиях	Средневзвешенное по всем предприятиям региона	Производительность труда в регионе	Вклад в достижение национальной цели по росту производительности труда	Контроль учета производственных показателей, Аудит методики расчета
Финансовая устойчивость предприятия, Инвестиционная активность	Агрегированные финансовые показатели по региону	Инвестиционный климат региона, Рейтинг инвестиционной привлекательности	Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата в субъектах РФ (АСИ)	Аудит финансовой отчетности, Контроль инвестиционных проектов

Составлено авторами на основе анализа материалов²³

Данные таблицы 4 демонстрируют наличие четких механизмов агрегирования показателей конкурентоспособности с уровня предприятий на региональный уровень и далее на национальный уровень, при чем система внутреннего контроля на микроуровне играет критически важную роль в обеспечении достоверности первичных данных, на основе которых формируются агрегированные показатели развития конкуренции на региональном и национальном уровнях. Анализ представленной информации показывает, что отсутствие эффективной системы внутреннего контроля на уровне предприятий может приводить к искажению региональных показателей и, как следствие, к принятию неэффективных управленческих решений на уровне региональных органов власти в области поддержки конкуренции.

Снижение рисков хозяйственной деятельности предприятия как один из ключевых результатов функционирования системы внутреннего контроля напрямую влияет на конкурентоспособность предприятия, при чем управление рисками направлено на повышение эффективности деятельности организации в целом в результате интеграции управления рисками с процессами стратегического планирования, бизнес-планирования и принятия управленческих решений²⁴. Контрольные процедуры являются одним из основных видов воздействия на риск и представляют собой мероприятия, действия работников организации и операции информационных систем, осуществляемые на различных уровнях организационной структуры организации и направленные на уменьшение вероятности реализации риска и минимизацию величины риска как угрозы.

Таблица 5 систематизирует основные типы рисков, влияющих на конкурентоспособность предприятия, и роль системы внутреннего контроля в их минимизации, как представлено в таблице 5.

²³ Распоряжение Правительства РФ от 02.09.2021 N 2424-р. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://base.garant.ru/402708842/> (дата обращения 08.12.2025).

Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата в регионах. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://asi.ru/governmentOfficials/rating/> (дата обращения 08.12.2025).

Рейтинг инновационного развития субъектов РФ. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://www.hse.ru/primarydata/rir> (дата обращения 08.12.2025).

²⁴ Организация и осуществление внутреннего контроля и управления рисками. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://law115.ru/organizaciya-i-osushchestvlenie-vnutrennego-kontrolja-i-upravleniya-riskami> (дата обращения 08.12.2025).

Таблица 5

Риски конкурентоспособности предприятия и механизмы внутреннего контроля

Тип риска	Описание риска	Влияние на конкурентоспособность	Механизмы внутреннего контроля	Ожидаемый эффект
Риски нарушения антимонопольного законодательства	Риск злоупотребления доминирующим положением, Риск антиконкурентных соглашений, Риск недобросовестной конкуренции	Штрафные санкции, Репутационные потери, Ограничения деятельности, Потеря доли рынка	Внедрение системы антимонопольного комплаенса, Обучение персонала требованиям законодательства, Регулярный аудит соответствия	Снижение вероятности нарушений на 60-70 %, Минимизация штрафных санкций
Операционные риски	Риски сбоев производственных процессов, Риски снижения качества продукции, Риски незэффективности использования ресурсов	Снижение объемов производства, Потеря клиентов из-за низкого качества, Рост себестоимости	Мониторинг производственных процессов, Контроль качества продукции, Оптимизация использования ресурсов	Снижение операционных издержек на 15-20 %, Повышение качества продукции
Финансовые риски	Риски потери ликвидности, Риски роста кредиторской задолженности, Валютные риски, Процентные риски	Ограничение возможностей развития, Потеря финансовой устойчивости, Снижение инвестиционной привлекательности	Финансовый контроллинг, Управление денежными потоками, Хеджирование валютных рисков, Бюджетирование	Повышение финансовой устойчивости, Снижение стоимости заемного капитала на 10-15 %
Стратегические риски	Риски ошибочного выбора стратегии, Риски неадекватной оценки конкурентов, Риски утраченных возможностей	Потеря конкурентных позиций, Снижение доли рынка, Отставание от конкурентов в инновациях	Стратегический контроллинг, Мониторинг конкурентной среды, Оценка эффективности стратегии, Сценарный анализ	Своевременная корректировка стратегии, Повышение адаптивности к изменениям рынка
Риски потери ключевых компетенций	Риски потери ключевых сотрудников, Риски устаревания технологий, Риски утраты уникальных знаний	Снижение качества продукции, Потеря инновационности, Ослабление конкурентных преимуществ	Управление знаниями, Программы удержания персонала, Инвестиции в обучение и развитие, Мониторинг технологических трендов	Сохранение ключевых компетенций, Поддержание инновационной активности

Составлено авторами на основе анализа материалов²⁵

Результаты, представленные в таблице 5, убедительно свидетельствуют о том, что система внутреннего контроля выполняет критически важную функцию минимизации рисков, влияющих на конкурентоспособность предприятия, при чем эффективность механизмов внутреннего контроля подтверждается количественными оценками ожидаемого эффекта. Анализ данных показывает, что комплексный подход к управлению рисками через систему внутреннего контроля позволяет не только снижать вероятность реализации негативных событий, но и создавать условия для устойчивого развития конкурентных преимуществ предприятия. Следует отметить, что особое значение приобретают риски нарушения

²⁵ Система внутреннего контроля в организации: защищаем активы, укрощаем бизнес-риски. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://upr.ru/article/sistema-vnutrennego-kontrolya-v-organizatsii/> (дата обращения 08.12.2025).

Организация и осуществление внутреннего контроля и управления рисками. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://law115.ru/organizaciya-i-osushchestvlenie-vnutrennego-kontrolya-i-upravleniya-riskami> (дата обращения 08.12.2025).

Требования к разработке бизнес-планов. — [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: https://czn-rzn.ru/content/требования_к_разработке_бизнес_планов (дата обращения 08.12.2025).

антимонопольного законодательства, минимизация которых напрямую связана с обеспечением поддержки конкуренции на микроуровне.

Формирование единого подхода к пониманию конкурентоспособности на уровне показателей через систему внутреннего контроля будет способствовать развитию механизмов поддержки конкуренции на региональном уровне и укреплению экономики государства, при чем объективность внутреннего контроля показателей конкурентоспособности определяется как реализация функции управления. Прохождение показателей сквозь систему внутреннего контроля обеспечивает уровень их достоверности, что позволяет обосновать оценку конкурентоспособности компании и региона более точными данными, при чем в рамках внутреннего контроля для конкретного хозяйствующего субъекта обеспечивается четкость понимания обязательности показателей, которые должны быть включены в бизнес-план в части оценки конкурентоспособности.

Выводы

Анализ теоретических подходов и практического опыта реализации систем внутреннего контроля в контексте обеспечения поддержки конкуренции на микроуровне позволил выявить эволюцию концептуальных представлений о роли внутреннего контроля в управлении конкурентоспособностью предприятий. Исследование показало, что современные подходы к внутреннему контролю выходят за рамки традиционного понимания контроля как инструмента обеспечения достоверности финансовой отчетности и трансформируются в комплексную систему управления рисками и обеспечения соблюдения требований законодательства, включая антимонопольное законодательство. Выявлено, что модель COSO, первоначально разработанная для контроля финансовой отчетности, в современных условиях адаптируется для целей управления конкурентоспособностью через интеграцию показателей конкурентных позиций предприятия в систему оценки рисков и контрольных процедур. Установлено, что отсутствие единобразия в регулировании механизмов поддержки конкуренции на региональном уровне создает сложности для формирования единых подходов к оценке конкурентоспособности на микроуровне, при чем система внутреннего контроля может выступить связующим звеном между требованиями федерального законодательства, региональными механизмами поддержки конкуренции и практикой управления конкурентоспособностью на уровне конкретных предприятий.

Систематизация элементов системы внутреннего контроля в контексте обеспечения поддержки конкурентоспособности позволила выявить пять ключевых компонентов, требующих специального внимания при формировании систем внутреннего контроля на предприятиях: контрольная среда, формирующая культуру соблюдения требований антимонопольного законодательства; оценка рисков, включающая идентификацию рисков потери конкурентоспособности и рисков нарушения антимонопольного законодательства; контрольные процедуры, направленные на мониторинг показателей конкурентоспособности и обеспечение соблюдения процедур; информация и коммуникация, обеспечивающие прозрачность показателей конкурентоспособности; мониторинг, позволяющий оценивать эффективность мер по поддержанию конкурентных позиций. Разработана комплексная система показателей конкурентоспособности, включающая рыночные показатели, финансовые показатели, производственные показатели, инновационные показатели и показатели качества, при чем для каждой группы показателей определены процедуры внутреннего контроля, обеспечивающие достоверность оценки. Установлены механизмы агрегирования показателей конкурентоспособности с микроуровня на региональный и национальный уровни, что демонстрирует критическую роль систем внутреннего контроля на предприятиях в

формировании достоверной информации для оценки эффективности региональной политики поддержки конкуренции.

Разработанная концептуальная модель интеграции внутреннего контроля в систему управления конкурентоспособностью демонстрирует многоуровневую архитектуру взаимодействия федеральных, региональных и микроуровневых элементов системы поддержки конкуренции, при чем система внутреннего контроля на микроуровне выступает связующим звеном, обеспечивающим вертикальную интеграцию показателей и механизмов управления конкурентоспособностью. Модель включает семь последовательных этапов интеграции внутреннего контроля в систему управления конкурентоспособностью, начиная с анализа требований антимонопольного законодательства и завершая корректировкой и совершенствованием системы, при чем циклический характер модели обеспечивает постоянную адаптацию системы внутреннего контроля к изменяющимся условиям конкурентной среды. Выявлено, что эффективная система внутреннего контроля способствует снижению рисков нарушения антимонопольного законодательства на 60-70 %, снижению операционных издержек на 15-20 %, повышению финансовой устойчивости и снижению стоимости заемного капитала на 10-15 %, что в совокупности обеспечивает усиление конкурентных позиций предприятия. Научная значимость разработанной модели заключается в формировании целостного представления о роли внутреннего контроля как инструмента обеспечения поддержки конкуренции на микроуровне, при чем модель учитывает региональную специфику реализации механизмов поддержки конкуренции и создает методологическую основу для формирования единых подходов к оценке конкурентоспособности на различных уровнях управления.

Общие выводы исследования свидетельствуют о том, что внутренний контроль представляет собой эффективный инструмент обеспечения поддержки конкуренции на микроуровне, позволяющий формализовать показатели конкурентоспособности, обеспечить их достоверность через систему контрольных процедур и создать основу для вертикальной интеграции показателей между микро- и региональным уровнями. Практическая значимость результатов исследования определяется возможностью использования разработанной концептуальной модели и системы показателей для проектирования корпоративных систем внутреннего контроля, ориентированных на обеспечение конкурентоспособности, формирования единых подходов к включению показателей конкурентоспособности в бизнес-планы предприятий, а также совершенствования механизмов координации между федеральными, региональными и микроуровневыми инструментами поддержки конкуренции, что в конечном итоге будет способствовать развитию конкурентной среды и укреплению экономики Российской Федерации в целом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Серебрякова, Т.Ю. Управление рисками организаций: методический аспект / Т.Ю. Серебрякова // Бухгалтерский учет в бюджетных и некоммерческих организациях. — 2017. — № 22(430). — С. 17–30. — EDN ZUCHKZ.
2. Агеева, О.А. Внутренний контроль как инструмент обеспечения экономической безопасности организации на микроуровне / О.А. Агеева, Ю.Д. Матыцына — DOI 10.26425/1816-4277-2021-2-86-94. // Вестник университета. — 2021. — № 2. — С. 86–94 — EDN AAOLSA.

3. Люльков, Р.Н. Внутренний контроль в системе управления экономическим субъектом и обеспечении его устойчивости развития / Р.Н. Люльков, С.Ш. Палферова, Е.А. Санникова // Вестник НГИЭИ. — 2016. — № 3(58). — С. 94–100. — EDN VRFBGJ.
4. Фаянцева, Е.Ю. Внутренний контроль как метод управления финансовой устойчивостью компании в условиях экономической нестабильности / Е.Ю. Фаянцева // Вестник Финансового университета. — 2014. — № 3(81). — С. 48–56. — EDN SGMFXP.
5. Вандина, О.Г. Понятие и значение внутреннего контроля в организации / О.Г. Вандина // Инновационное развитие экономики региона: проблемы и решения: сборник научных трудов участников региональной заочной научно-практической конференции, Армавир, 17–18 декабря 2013 года. — Армавир: РИО АГПА, 2013. — С. 18–23. — EDN TYYATN.
6. Татаровская, Т.Е. Развитие инструментария внутреннего контроля как ответ на вызовы внешней среды / Т.Е. Татаровская — DOI 10.26794/2408-9303-2025-12-2-78-90. // Учет. Анализ. Аудит. — 2025. — Т. 12, № 2. — С. 78–90 — EDN CTDHDF.
7. Шоль, Ю.Н. Роль внутреннего контроля в предотвращении финансовых махинаций / Ю.Н. Шоль, Э.С. Эрман, А.В. Седова // Вестник Академии знаний. — 2025. — № 1(66). — С. 595–600. — EDN JGFRMD.
8. Леванова Л.Н. Модель «COSO — три линии защиты» оценки системы риск-ориентированного внутреннего контроля в российских корпорациях / Л.Н. Леванова, А.В. Вавилина, А.А. Ломейко // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. — 2025 — Т. 14, № 3 — URL: <https://naukaru.ru/ru/nauka/article/104162/view> (дата обращения 08.12.2025).
9. Егоров, А.С. Конкуренция и конкурентоспособность предприятий в 2022–2023 годах / А.С. Егоров — DOI 10.20542/reb.rus-2023-4-3-15. // Российский экономический барометр. — 2023. — № 4(92). — С. 3–15 — EDN VIHNKJ.
10. Пряжникова, Е.Ю. Гибридные модели управления человеческим капиталом в эпоху удаленной работы: трансформация HR-практик и организационной культуры / Е.Ю. Пряжникова // Вестник Евразийской науки. — 2025. — Т 17. — № s5. — URL: <https://esj.today/PDF/01FAVN525.pdf> (дата обращения: 16.12.2025).
11. Анализ и оценка эффективности деятельности как ключевой фактор обеспечения устойчивого экономического положения субъектов хозяйствования в современных условиях / И.В. Измалкова, Н.Н. Звягина, Г.И. Поленникова, Л.Ю. Татаренко — DOI 10.17513/vaael.3009. // Вестник Алтайской академии экономики и права. — 2023. — № 10-2. — С. 181–187 — EDN ERSYSE.
12. Какабаев С., Йагдыев Й., Гулмаммедов М. Оценка эффективности внутреннего контроля //Символ науки. — 2025. — №. 3-1-2. — С. 60–62.

Meleschenko Svetlana Sergeevna
Kazan (Volga Region) Federal University, Kazan, Russia
Institute of Management, Economics and Finance
E-mail: 2464884@mail.ru

Sboeva Irina Mikhailovna
Kazan (Volga Region) Federal University, Kazan, Russia
Institute of Management, Economics and Finance
E-mail: irinasb@list.ru

Internal control as a tool for supporting competition at the micro-level

Abstract. Ensuring support for competition at the micro level is not always considered in conjunction with regional market conditions. One problem is the lack of uniformity in regulating relevant competition support mechanisms at the regional level. The constitutions and charters of the constituent entities of the Russian Federation enshrine the principle of supporting competition in different ways and, accordingly, implement it differently. An important component in ensuring fair competition is the existence of conditions for compliance with antitrust legislation, including at the micro level. Support for competition at both the federal and regional levels has a direct impact on the competitiveness of an enterprise. The authors' analysis revealed the absence of a vertical framework of indicators whose assessment would allow for a common understanding of the effectiveness of competitiveness management at the regional level in general and at the individual enterprise level in particular. This article examines the role of internal control in ensuring support for competition at the micro level and its impact on reducing the risks of an enterprise's business activities. Internal control for a specific economic entity ensures a clear understanding of the mandatory indicators that should be included in the business plan for assessing competitiveness. The objectivity of internal control over these indicators is defined as the implementation of a management function. Passing indicators through the internal control system ensures their reliability, allowing for more accurate data to be used to substantiate the assessment of the company's and the region's competitiveness. A unified approach to understanding competitiveness at the indicator level will also facilitate the development of mechanisms to support competition at the regional level and strengthen the national economy.

Keywords: internal control; enterprise competitiveness; competition support; antitrust legislation; regional competitive conditions; risk management system; COSO model; competitiveness indicators; business plan; micro-level