

УДК 330:657

DOI: 10.26140/anie-2020-0901-0068

**УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ И ВНУТРЕННИЙ АУДИТ КАК ИНФОРМАЦИОННАЯ ОСНОВА  
ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОРПОРАТИВНЫХ СТРУКТУР**

© 2020

SPIN-код: 1156-0970

AuthorID: 516714

**Путырская Яна Владимировна**, кандидат экономических наук,  
доцент кафедры бухгалтерского учета и налогообложения  
*Байкальский государственный университет*  
(6640003, Россия, Иркутск, ул. Ленина 11, e-mail: yanochkin@list.ru)

**Аннотация.** На организацию информационного обеспечения управленческих решений на конкретном предприятии влияют много факторов, как внутренних, так и внешних. Среди них можно выделить отраслевые особенности и масштабы деятельности экономического субъекта, запросы руководства и ряд других. На наш взгляд, одним из наиболее значимых факторов является масштаб деятельности организации. Чем сложнее структура организации, чем больше объемы ее деятельности, тем больше задач приходится решать, тем более сложное и многозадачное информационное обеспечение ей требуется. В связи с этим наибольшей сложностью организации и функционирования отличается информационное обеспечение управленческих решений в корпорациях и холдингах. В статье рассматриваются информационное обеспечение процесса принятия решений по повышению эффективности деятельности в корпоративных структурах, источниками которого являются система управленческого учета и внутренний аудит. Выделены модули системы управленческого учета необходимые для полноценного информационного обеспечения нужд корпорации – бюджетирование и ключевые показатели деятельности, описаны особенности управленческого учета в корпоративных структурах. Обозначены проблемы информационного обеспечения корпоративных структур с позиции управленческого учета и внутреннего аудита. Выделены функции и задачи, решаемые управленческим учетом и внутренним аудитом в холдингах и корпорациях. Сделан вывод, что функционирование обеих систем позволит создать двухуровневую систему контроля за достижением оперативных и стратегических целей и будут способствовать повышению результативности деятельности корпоративных структур.

**Ключевые слова:** информационное обеспечение, управленческий учет, внутренний аудит, корпоративные структуры, корпорация, холдинг, бюджетирование, система ключевых показателей деятельности, управление рисками, эффективность деятельности, оперативные и стратегические цели, управленческие решения.

**MANAGEMENT ACCOUNTING AND INTERNAL AUDIT AS AN INFORMATION BASIS  
FOR MAKING MANAGERIAL DECISIONS TO IMPROVE THE EFFICIENCY  
OF CORPORATION AND HOLDING**

© 2020

**Putyrskaya Yana Vladimirovna**, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Department of Accounting and Taxation  
*Baikal State University*  
(664003, Russian Federation, Irkutsk, street Lenin 11, e-mail: yanochkin@list.ru)

**Abstract.** The organization of information support for management decisions at a particular enterprise is influenced by many factors, both internal and external. Among them, one can distinguish industry specifics and the scope of activity of an economic entity, management requests and a number of others. In our opinion, one of the most significant factors is the scale of the organization. The more complex the structure of the organization, the larger the volume of its activities, the more tasks it has to solve, the more complex and multitasking information support it needs. In this regard, the greatest complexity of organization and functioning is the information support of management decisions in corporations and holdings. The article discusses the information support of the decision-making process to improve the efficiency of activities in corporation and holding, the sources of which are the management accounting system and internal audit. The modules of the management accounting system necessary for full-fledged information support of the needs of the corporation are highlighted - budgeting and Balanced Scorecard, the features of management accounting in corporation and holding are described. The problems of information support of corporation and holding from the position of management accounting and internal audit are identified. The functions and tasks identified by management accounting and internal audit in holdings and corporations are highlighted. It is concluded that the functioning of both systems will create a two-level system of control over the achievement of operational and strategic goals and will contribute to increasing the effectiveness of corporation and holding.

**Keywords:** information support, management accounting, internal audit, corporate structures, corporation, holding, budgeting, Balanced Scorecard, risk management, performance, operational and strategic goals, management decisions.

*Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами.*

Принятие своевременных и адекватных ситуаций управленческих решений невозможно без информационного обеспечения, основу которого в корпоративных структурах составляют управленческий учет и внутренний аудит. Их согласованное взаимодействие, четко разграниченные функции и решаемые задачи имеют большое значение для эффективности деятельности корпораций и холдингов.

*Анализ последних исследований и публикаций, в которых рассматривались аспекты этой проблемы и на которых обосновываются авторы; выделение неразрешенных ранее частей общей проблемы.*

Значительный вклад в изучение теоретических и практических вопросов управленческого учета внесли ведущие ученые такие как: Вахрушина М.А., Ивашкевич

В.Б., Каверина О.Д., Николаева С.А., Карпова Т. П., Шеремет А.Д., и др.

Проблемы теории и методики внутреннего аудита раскрываются в трудах С.И. Жминько, Ж.А. Кеворковой, Г.В. Максимовой, В.И. Подольского, О.Е. Тереховой и др.

Однако труды, касающихся исследования комплексного влияния управленческого учета и внутреннего аудита на процесс принятия управленческих решений, практически не встречаются.

*Формирование целей статьи (постановка задания)*

Целью данного исследования является изучение информационного обеспечения процесса принятия управленческих решений в корпоративных структурах.

Научная новизна исследования состоит в разработке комплексного подхода к формированию информационного обеспечения корпоративных структур, позволяю-

щего принимать своевременные и эффективные решения, а также осуществлять контроль за их исполнением. Практическая значимость работы заключается в том, что посредством согласованного функционирования системы управленческого учета и внутреннего аудита в корпоративных структурах может быть повышена эффективность их деятельности.

*Изложение основного материала исследования с полным обоснованием полученных научных результатов*

Повышение эффективности деятельности одна из основных задач экономического субъекта в условиях конкурентной среды. Ее решение связано с выявлением и оценкой существующих проблем функционирования, выработкой рекомендаций по их устранению, прогнозированием перспектив развития, совершенствованием методов управления. Ключевую роль в повышении эффективности деятельности компании играет информационное обеспечение процесса принятия управленческих решений. Наибольшей сложностью организации и функционирования отличается информационное обеспечение управленческих решений в корпорациях и холдингах.

В отсутствие законодательного определения в данной статье под корпорацией будем понимать объединение юридических лиц. К основным признакам корпорации в этом смысле относятся:

- 1) Объединение предприятий с различными видами и объемами деятельности;
- 2) Наличие единой стратегии, в том числе единой корпоративной системы управления инвестициями, методов управления и корпоративной культуры;
- 3) Полный (замкнутый) цикл деятельности: от формирования ресурсов до конечной реализации;
- 4) Объединение предприятий в корпорацию по отраслевому признаку (машиностроение, самолетостроение, нефтепереработка, химическое производство и др.), многие из которых производят монопродуктивные товары, имеют уникальный продукт и научно-производственные высокие технологии [1];
- 5) Перераспределение активов внутри предприятий корпорации с целью формирования определенной величины прибыли или обеспечения финансового равновесия капитала [2].

Наиболее известные корпорации в России функционируют в нефтегазовом комплексе экономики – это ПАО «НК «Роснефть», ПАО «Газпром», ПАО «Лукойл», ПАО «Транснефть» [3].

Холдинг представляет собой совокупность хозяйствующих субъектов, в которой головная компания (холдинговая компания) управляет деятельностью или координирует деятельность других лиц, которыми в свою очередь могут быть коммерческие организации, некоммерческие организации, индивидуальные предприниматели либо любое их сочетание [4].

Таким образом, холдинг и корпорация – это крупные бизнес-структуры, состоящие из нескольких взаимосвязанных юридических лиц, которые позволяют с одной стороны диверсифицировать бизнес, а с другой – противостоять конкуренции посредством создания единой цепочки производства и сбыта продукта(ов), а также оптимизировать финансовый результат и налоги.

Учитывая наличие общего сходства организации бизнеса, считаем возможным рассмотренные объединения юридических лиц именовать корпоративными структурами.

Основным источником предоставления информации для принятия управленческих решений традиционно считается управленческий учет.

С учетом особенностей функционирования корпоративных структур их система управленческого учета должна отвечать следующим требованиям:

- 1) Наличие единой системы сбора информации о планах и результатах деятельности всех компаний, входящих в корпоративную структуру (материнских ком-

паний, дочерних/зависимых обществ), основанной на общих принципах и методике;

- 2) Многоуровневость формирования отчетной информации и контроля за показателями деятельности предприятий, входящих в корпорацию;

- 3) Формирование информации как для решения текущих, оперативных задач, так и для достижения стратегических целей.

В литературе в настоящее время популярна точка зрения модульной организации управленческого учета. Модульная структура управленческого учета – это достаточно гибкая система, которая позволяет настраиваться под конкретные нужды бизнеса, адаптироваться к его стратегическим целям с учетом масштабов деятельности компании или другим существенным характеристикам, присущим конкретному хозяйствующему субъекту [5].

На наш взгляд, модули, которые составляют основу системы управленческого учета холдинга или корпорации, – это бюджетирование и система ключевых показателей деятельности.

Под бюджетированием следует понимать процесс управления, основанный на планировании и контроле исполнения показателей бюджетов. Следует отметить, что в корпоративных структурах бюджеты составляются в разрезе центров ответственности, в качестве которых выступают как самостоятельные предприятия, так и их структурные единицы. Также формируются сводные бюджеты по всей бизнес-группе. Особенности корпоративного бюджетирования рассматриваются, например, Кислицыной Л.В. и Куницыной С.Ю. [6]

Другим важным модулем управленческого учета является система ключевых показателей деятельности предприятия. Данная система включает показатели оценки текущей деятельности, и, кроме того, разрабатываются сбалансированные показатели деятельности, нацеленные на реализацию стратегии предприятия (ССП). Каждый экономический субъект может определить соответствующий набор показателей, отражающий набор типовых стратегических целей и объединенных между собой причинно-следственными связями, с учетом отраслевых особенностей (например, для отрасли страхования [7]).

Следует отметить, что эти модули связаны между собой. Так, большая часть ключевых показателей берется именно из бюджетов, составляемых в целом по компании. Однако, на практике эти два модуля могут существовать совершенно обособленно, что часто приводит к дублированию информации.

Как правило, для организации управленческого учета в корпоративных структурах используют специализированные программные продукты. Применяемые программные продукты весьма разнообразны и позволяют автоматизировать большинство процессов, начиная от сбора данных, их согласования, консолидации данных разных компаний, формирования и корректировки годового бюджета и заканчивая получением аналитической отчетности во всевозможных срезах.

Однако, наличие полноценного программного продукта не является залогом успеха информационного обеспечения управленческих нужд. Большое значение имеет методическая составляющая, которая позволит создать единый контур формирования информации в рамках всей корпоративной структуры.

На сегодняшний день к проблемам информационного обеспечения корпоративных структур с позиции управленческого учета можно отнести:

- 1) Отсутствие целостности и эффективности системы учета, отчетности и мониторинга ввиду наличия большого количества субъектов, вовлеченных в процесс сбора и обработки информации, сложной и многоуровневой иерархии управления, применения нескольких автоматизированных продуктов для решения разных задач;

- 2) Недостаточность проработки методического со-

проведения процесса сбора информации и, как следствие, отсутствие понимания сотрудниками и руководством корпоративных структур логики сбора информации, ее целевого назначения;

3) Дублирование сбора информации для управленческих нужд ввиду закрепления обязанностей по ее обработке и анализу в нескольких отделах и службах, отсутствие информационного взаимодействия между ними.

Однако специфика ведения бизнеса в рамках холдинга и корпорации, как правило, предполагает наличие еще одной информационной системы, данные которой используются для принятия решений по повышению эффективности деятельности, - внутреннего аудита.

Как правило, внутренний аудит присущ именно крупным компаниям со сложной организационной структурой, кроме того, он осуществляется собственными силами компаний [8].

В соответствии с Международными основами профессиональной практики внутреннего аудита (IPPF) внутренний аудит является деятельностью по предоставлению независимых и объективных гарантий и консультаций, направленной на совершенствование работы организации. Внутренний аудит помогает организации достичь поставленных целей, используя систематизированный и последовательный подход к оценке и повышению эффективности процессов управления рисками, контроля и корпоративного управления.

На сегодняшний день внутренний аудит включает в себя самые разнообразные виды деятельности. В России, это, как правило:

- 1) проверка правильности составления бухгалтерской отчетности;
- 2) оценка правильности ведения бухгалтерского учета и системы внутреннего контроля;
- 3) мониторинг эффективности использования ресурсов;
- 4) анализ учета затрат на производство, объемов выручки и иных показателей финансово-хозяйственной деятельности;
- 5) выработка предложений по улучшению бухгалтерского учета, расчета себестоимости и финансовых результатов
- 6) оценка системы управления рисками и IT-систем и др.

Наиболее распространенным и проработанным направлением в российской практике внутреннего аудита является контрольная деятельность [9].

В то время как за рубежом приоритетным направлением на сегодняшний день является деятельность подразделений внутреннего аудита по обеспечению уверенности и диагностика мероприятий по управлению рисками. В России это направление развито еще недостаточно, как и само управление рисками.

Каждый хозяйствующий субъект любой формы организации в настоящее время подвержен различным рискам, реализация которых приводит к снижению его стоимости. Речь идет не только о риске утери материальных объектов, с которыми связана эта деятельность, — зданий, сооружений, оборудования, сырья и готовой продукции, а в первую очередь о недостижении конечной цели соответствующей деятельности, ее финансовой составляющей — получения ожидаемой прибыли [10].

На сегодняшний день риск-менеджмент является важной и неотъемлемой частью управления корпорацией. Процесс управления рисками начинается при разработке стратегии и затрагивает всю деятельность компании. Как свидетельствуют зарубежные исследования, проведенные по результатам финансового кризиса 2007-2009 г.г., большинство компаний, переживших кризис, имели комитеты по рискам, то есть целенаправленно занимались управлением рисками [11].

По мнению Ричарда Чемберса, президента и главного исполнительного директора Института внутренних аудиторов (ИА), роль внутреннего аудита в обеспечении сво-

временного подтверждения эффективности управления рисками сегодня является более важной, чем когда-либо, поскольку ранее неизвестные риски быстро возникают и растут, а известные риски сохраняются [12].

Положительный опыт риск-менеджмента имеется и в российских компаниях. Тем не менее, совсем недавно эксперты Института внутренних аудиторов отмечали, что система управления рисками как целостная совокупность элементов (методика и информационная система), посредством которых можно контролировать риски на всех уровнях, построена в небольшом количестве организаций, а процессы управления рисками в большинстве случаев даже не формализованы [13].

Приведем актуальную статистику видов деятельности служб внутреннего аудита в России. Исследования, проведенные КПМГ и Некоммерческим партнерством «Институт внутренних аудиторов» в 2017 году по компаниям не финансового сектора, показали, что обязанности служб внутреннего аудита сегодня в большей степени сводятся к оценке надежности и эффективности системы внутреннего контроля и мониторингу процесса устранения недостатков системы внутреннего контроля (89% из опрошенных), также значительная часть времени уходит на консультирование руководства по различным вопросам (84%). При этом следует отметить тенденцию, что внутренние аудиторы значительно чаще стали проводить оценку эффективности системы управления рисками (68%) и использования информационных технологий (45%). Таким образом, российский внутренний аудит становится в большей степени контрольно-оценочно-консультационной функцией и в меньшей степени контрольно-ревизионной функцией, что вполне соответствует общемировым тенденциям [14].

Несомненно, все перечисленные виды деятельности внутреннего аудита должны присутствовать в корпоративных структурах. При этом требования, предъявляемые к внутреннему аудиту в корпоративных структурах, на наш взгляд, должны быть следующие:

- 1) Единые стандарты функционирования служб внутреннего аудита внутри корпорации или холдинга;
- 2) Методика аудита для всех субъектов корпораций должна базироваться на общих принципах, таких как единый регламент сбора информации и проведения процедур, комплексность, подразумевающую всестороннее аудирование хозяйствующей системы;
- 3) Формирование информации о достижении оперативных и стратегических целей с учетом их конкретизации для субъектов корпоративных структур;
- 4) Своевременное получение головной (материнской) организации объективной информации о деятельности филиалов (дочерних организаций) по результатам аудита с целью контроля и оценки их эффективности.

В тоже время к проблемам внутреннего аудита корпоративных структур на сегодняшний день можно отнести:

- 1) Недооцененность возможностей внутреннего аудита в части оценки перспектив развития корпорации, эффективности реализуемой стратегии бизнеса, и, как следствие, несоответствие полномочий, наделяемых службу внутреннего аудита, задачам, стоящими перед ней в современных условиях;
- 2) Отсутствие регулярной деятельности в области оценки процессов выявления рисков, IT-безопасности, в том числе и ввиду отсутствия разработанных методик;
- 3) Дефицит специалистов, отвечающих современным требованиям внутреннего аудита и др.

Характеризуя эти две информационные системы корпорации — систему управленческого учета и внутренний аудит — следует отметить, что сферы их деятельности пересекаются.

Одной из точек соприкосновения управленческого учета и внутреннего аудита можно считать оценку эффективности бизнес-процессов компании. Также присутствует диффузия в их методическом инструментарии



[5]. А использование данных управленческого учета для внутреннего аудита, контроля и оценки деятельности хозяйствующих субъектов считается одним из наиболее перспективных направлений аудиторской деятельности [15]. Отсюда следует вывод, что управленческий учет должен обслуживать, в том числе и информационные потребности внутреннего аудита.

Для принятия своевременных и адекватных ситуаций управленческих решений, которые в конечном итоге приведут к повышению эффективности деятельности корпорации, необходимо четко разграничить сферы деятельности и определить функционал управленческого учета и внутреннего аудита.

По нашему мнению, и управленческий учет, и внутренний аудит призваны информационно обеспечить процесс принятия решений по повышению эффективности деятельности экономического субъекта. Но делают они это с разных позиций. Управленческий учет призван информационно обеспечить реализацию всех функций управления, подготовить базу для принятия управленческих решений, проанализировав существующие альтернативы, выявить проблемы в достижении оперативных и стратегических целей. Его функции – информационная и аналитическая, реализуемые по данным бюджетов и управленческой отчетности. Они находят отражение в задачах, стоящих перед управленческим учетом, к которым можно отнести:

1) информационное обеспечение процесса принятия управленческих решений на базе специализированных аналитических отчетов по запросу менеджмента;

2) предоставление информации для планирования операционной и финансовой деятельности компании в краткосрочной и долгосрочной перспективе в виде бюджетов и ключевых показателей;

3) контроль и оценка эффективности работы структурных подразделений, отдельных компаний и корпорации в целом на базе управленческой отчетности, а также выявление резервов повышения эффективности их деятельности.

Внутренний аудит также нацелен на повышение эффективности деятельности, для этого он использует как собственную информацию, так и может использовать информацию, предоставленную системой управленческого учета. Его функции – информационная, контрольная и аналитическая. Указанные функции службы внутреннего аудита, на наш взгляд, должны быть реализованы в рамках трех направлений и решаемых в них задач:

а) Контрольное направление:

- мониторинг сохранности и эффективности использования ресурсов;

- оценка функционирования системы внутреннего контроля, включая проверку соблюдения требований внутренних нормативных актов, выполнения должностных обязанностей в области бухгалтерского учета и составлении бухгалтерской (финансовой) отчетности;

- оценка финансовой отчетности;

- аудит охраны труда, промышленной безопасности;

- мониторинг процесса устранения недостатков по результатам прошлых проверок;

- тестирование IT-технологий корпоративных структур, включая методический аспект, проверку на кибербезопасность, соблюдение конфиденциальности формируемой информации в зависимости от уровня управления.

б) Аналитическое направление:

- оценка достижения оперативных и стратегических целей корпорации, в том числе на базе информации управленческого учета (внутренней управленческой отчетности и КРП);

- оценка эффективности управления рисками.

в) Консультационное направление:

- консультирование руководства по различным вопросам;

- поддержка внешнего аудита;

- содействие менеджменту в построении системы внутреннего контроля;

- содействие менеджменту в построении системы управления рисками.

Эффективность работы подразделений, занятых управленческим учетом и внутренним аудитом во многом будет определяться их подчиненностью внутри корпоративной структуры. Так, управленческий учет обеспечивает нужды менеджеров и, в первую очередь, руководства компании, соответственно служба управленческого учета должна подчиняться непосредственно руководству. В то время как внутренний аудит, чтобы действовать эффективно, должен быть максимально независим от руководства и подчиняться комитету по аудиту и совету директоров, то есть по сути стоять на страже собственников.

Как известно, важным элементом любого управленческого процесса является обратная связь, которая выступает в качестве основы принятия управленческих решений и предопределяет их эффективность [16]. Обратная связь будет реализовываться в этом случае следующим образом. Наличие разных уровней подчинений позволит создать двухуровневый контроль эффективности деятельности корпоративных структур и достижения ими оперативных и стратегических целей. Управленческий учет будет осуществлять оценку достижения целей на первом уровне и выявлять отклонения от намеченных планов, предоставляя соответствующую информацию для руководства. Внутренний же аудит будет обеспечивать второй уровень контроля, в том числе и оценивать процессы принятия управленческих решений руководством компаний, входящих в корпорацию, и информировать совет директоров/собственников о реальном состоянии дел во всех компаниях корпорации.

#### Выводы исследования

Подводя итоги, следует отметить, что в рамках корпоративной структуры у каждой из этих составных частей информационной системы свои задачи и область деятельности, но общая цель – повышение результативности деятельности компании, обеспечение стратегических и тактических преимуществ на конкурентном рынке. И наличие обеих систем – управленческого учета и внутреннего аудита – является обязательным для корпоративных структур и их успешного развития.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Тиболт И.В. К вопросу о корпорации // Инженерный вестник Дона. 2014. №1. Том 28, С.16.
2. Кислицына Л.В., Крикун Е.С. Внутрикorporативное перераспределение активов и его влияние на состояние финансовых ресурсов холдинга // Global and Regional Research. 2019. Т. 1. № 3. С. 146-151.
3. Кархова С.А. Управление инвестиционными процессами в нефтегазовых корпорациях // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2017. Т. 11. № 1. С. 65-73.
4. С. В. Березнев, М. А. Барышев Понятие «холдинг» в России: определение сущности и содержания // Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки. 2012. Том 12. №1. С. 109-114.
5. Каверина О.Д. Организация управленческого учета: проблемы и суждения // Аудиторские ведомости, 2015, № 8. С. 48-61.
6. Корпоративное бюджетирование : учеб. пособие / Л. В. Кислицына, С. Ю. Куницына, Е. С. Крикун. – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2015. – 186 с.
7. Хитрова Е. М., Хитрова Т. И., Попова Е. С. Оценка влияния внешних и внутренних факторов на конкурентоспособность страховых организаций // Бизнес. Образование. Право. 2018. № 4 (45). С. 216-226. DOI: 10.25683/VOLBI.2018.45.429
8. Максимова Г.В. Внутренний аудит в компаниях со сложной организационной структурой // Учет, анализ и аудит: проблемы теории и практики. 2013. № 11. С. 85-87.
9. Максимова Г.В. Внутренний аудит — инструмент реализации интегрированной функции управления // Современное состояние и перспективы развития бухгалтерского учета, экономического анализа и аудита Материалы Международной научно-практической конференции. под научной редакцией Е.М. Сорокиной. 2016. С. 176-181.
10. Хитрова Е.М. Методы финансирования риска и условия их использования // Известия Иркутской государственной экономической академии. - 2013. - №3. - С.5
11. Ahmad S. Does compliance with a corporate governance code affect the survival of firms during a financial crisis? / Akbar S; Brahma S; Kodwani D; Ullah S / 41th European Accounting Association Annual Congress 2015. Collected Abstracts. URL: <http://eaa2018.eaacongress.org>.

org/r/abstracts (дата обращения 16.12.2019 г.)

12. Richard Chambers A Preview of the 2019 Pulse of Internal Audit Report/ URL: <https://iaonline.theiia.org/blogs/chambers/2019/Pages/A-Preview-of-the-2019-Pulse-of-Internal-Audit-Report.aspx> (дата обращения 12.12.2019 г.)

13. Павлов М.И. Как построить эффективную систему управления рисками предприятия// Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. №11(150) за ноябрь 2016 года

14. Исследование текущего состояния и тенденций развития внутреннего аудита в России./ URL [https://www.iaa-ru.ru/contact/S\\_IA%20rus%20FIN.pdf](https://www.iaa-ru.ru/contact/S_IA%20rus%20FIN.pdf)

15. Ивашикевич В.Б. Использование информации управленческого учета в аудите// Аудиторские ведомости. 2015. № 6. С. 27-37.

16. Арбатская Е. А. Стратегия как инструмент управления конкурентоспособностью предприятия // Бизнес. Образование. Право. 2018. № 4 (45). С. 93–96. DOI: 10.25683/VOLBI.2018.45.402

Статья поступила в редакцию 08.01.2020

Статья принята к публикации 27.02.2020