

УДК 657.6:005.334

DOI: 10.25806/uu-6509

МЕЖДУНАРОДНАЯ ПРАКТИКА ОРГАНИЗАЦИИ СИСТЕМЫ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ И УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ В КОНСАЛТИНГЕ

¹О.В. Ларина, ²Е.И. Зацаринная

¹ Общество с ограниченной ответственностью «ШНАЙДЕР ГРУП», Москва, email: LarinaOV@schneider-group.com

² Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова, Москва, mail: zatsarinnaya.ei@rea.ru

Аннотация. В данной статье рассматривается международная практика организации системы внутреннего контроля и управления рисками в консалтинговых компаниях на примере России, США и Германии. Показано, что в современных условиях внутренняя контрольная среда в консалтинге перестает быть сугубо вспомогательной функцией и превращается в инструмент обеспечения устойчивости бизнеса, качества услуг, соблюдения нормативных требований и защиты деловой репутации. Проведен сравнительный анализ нормативно-правовой базы, подходов к управлению рисками и внешними вызовами. Обоснована необходимость адаптации зарубежного опыта для повышения устойчивости российского консалтингового бизнеса в условиях санкционных ограничений.

Ключевые слова: внутренний контроль, управление рисками, консалтинг, модель COSO, GRC-модель, комплаенс.

THE INTERNATIONAL PRACTICE OF ORGANIZING AN INTERNAL CONTROL AND RISK MANAGEMENT SYSTEM IN CONSULTING

¹O.V. Larina, ²E.I. Zatsarinnaya

¹ Limited Liability Company «SCHNEIDER GROUP», Moscow, email: LarinaOV@schneider-group.com

² Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, email: zatsarinnaya.ei@rea.ru

Abstract. This article examines the international practice of organizing an internal control and risk management system in consulting companies using the example of Russia, the USA and Germany. It is shown that in modern conditions, the internal control environment in consulting ceases to be a purely auxiliary function and turns into a tool for ensuring business sustainability, quality of services, compliance with regulatory requirements and protection of business reputation. A comparative analysis of the regulatory framework, approaches to risk management and external challenges has been carried out. The necessity of adapting foreign experience to increase the sustainability of the Russian consulting business in the context of sanctions restrictions is substantiated.

Keywords: internal control, risk management, consulting, COSO model, GRC model, compliance.

Дата поступления статьи в редакцию: 11.08.2026

Дата принятия статьи в печать: 13.10.2026

Введение

В условиях современной экономики с высокой волатильностью рынков, усилением конкурентной борьбы и ужесточением нормативных требований, одним из ключевых факторов устойчивого развития организации становится эффективность системы управления. Особое место в этой системе занимают внутренний контроль и аудит, являющиеся фундаментальным механизмом повышения эффективности бизнес-процессов и обеспечения экономической безопасности.

Актуальность исследования в этой области обусловлена комплексом факторов: необходимостью адаптироваться к усложняющейся бизнес-среде, соответствовать ужесточающимся регуляторным требованиям и обеспечивать устойчивость в условиях глобальной неопределенности. Устойчивость компаний в таких условиях напрямую связана с качеством их систем управления рисками и контроля. На помощь бизнесу в решении задач, с которыми внутренние специалисты компаний не всегда могут справиться, приходят консультанты по консалтингу. Для консалтинговых фирм эти вызовы приобретают особое значение, поскольку от качества их внутренних систем напрямую зависит репутация и доверие клиентов. Различия в национальных контекстах добавляют дополнительные сложности, которые требуют детального изучения.

Цель исследования

Целью исследования является изучение национальных особенностей организации систем внутреннего контроля и управления рисками в консалтинге России, США и Германии, а также возможности адаптации лучших практик. Так как правовые традиции, регуляторные подходы и деловая культура существенно влияют на то, как в разных странах выстраиваются системы внутреннего контроля и управления рисками в консалтинге. Для этого необходимо раскрыть сущность внутреннего контроля в консалтинге, рассмотреть особенности моделей трех стран и определить общие тенденции их развития.

Материал и методы исследования

В данной статье использованы такие методы исследования, как сбор, обобщение, анализ информации, графический и табличный методы, метод сравнения. Исследование основано на нормативно-правовых актах, которые регулируют внутренний контроль в Российской Федерации, США и Германии, а также на содержании научных работ в области контроля.

Результаты исследования

Внутренний контроль в консалтинговой компании представляет собой систему правил, процедур и управленческих решений, направленных на обеспечение достоверности информации, соблюдение внутренних регламентов и снижение вероятности ошибок. Если в производственной сфере контроль чаще связан с материальными потоками и технологией, то в консалтинге его объектом выступают, прежде всего, знания, данные, сроки исполнения и качество профессиональных услуг [9].

Управление рисками в таких компаниях охватывает как стратегические, так и операционные угрозы:

- стратегические - потеря репутации, зависимость от крупных клиентов, неверная оценка рыночной ситуации;
- операционные - нарушение сроков, ошибки сотрудников, конфликт интересов, утечка информации и недостаточная фиксация результатов работы.

Поэтому консалтинговые компании вынуждены внедрять риск-ориентированный подход: сначала идентифицировать риски, затем оценить их вероятность и возможный ущерб, а дальше – подобрать инструменты для их минимизации [7].

Российские консалтинговые компании (например, крупные игроки вроде Технологии доверия или Юникон) пытаются одновременно выполнять требования закона о бухгалтерском учете, внутренние стандарты и внедрять риск-ориентированный подход. Обычно это выливается в создание множества регламентов, попытки наладить сквозную отчетность по проектам и закупку IT-систем. Такие формальные меры часто не приводят к реальному улучшению контроля из-за нехватки ресурсов. Российская модель переживает период существенной трансформации, который стимулируется как внутренними регуляторными предписаниями, так и внешним давлением. Траектория развития корпоративного управления в России прошла путь от адаптации западных моделей к поиску собственной с точечным заимствованием отдельных эффективных механизмов.

Одной из ключевых проблем российской практики остается фрагментарность нормативно-правового регулирования. В отличие от других стран, например, США или Германии, в России нет единого федерального закона, который бы комплексно регулировал вопросы внутреннего контроля для подобных организаций.

Согласно нормам закона №402-ФЗ (статья 19) любая компания обязана контролировать свои хозяйственные операции [1]. Министерство финансов в своем письме ПЗ-11/2013 советует ориентироваться на модель Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (далее – COSO), но строго следовать этим рекомендациям должны только публичные акционерные общества и фирмы, чья отчетность проходит обязательный аудит [2]. Большинство же консалтинговых компаний (особенно средние и малые) формально могут не внедрять COSO – это создает ситуацию, когда качество контроля целиком зависит от желания руководства. На деле это часто означает, что система внутреннего контроля либо слабая, либо вообще отсутствует.

На практике российские консалтинговые фирмы тратят львиную долю контрольных процедур на налоговые проверки, антикоррупционные меры (закон №273-ФЗ) и проверку соблю-

дения ПОД/ФТ (закон №115-ФЗ). В то время как на оценку влияния ошибок в проекте на репутацию, оттоку клиентов, ресурсов не остается. То есть контроль в большей степени ориентирован на фиксацию прошедших событий и правил, а не на прогнозирование и управление стратегическими и операционными рисками.

Наиболее острой в текущих условиях, проблемой стало появление новых классов рисков, связанных с экономическими санкциями. Санкционные режимы, введенные против России со стороны ЕС и других стран, создали беспрецедентные вызовы для российского бизнеса. Консалтинговые компании столкнулись с необходимостью экстренной разработки процедур комплаенса, направленных на минимизацию санкционных рисков, управление разрывами в логистических цепочках, работу с новыми юрисдикциями и партнерами, а также обеспечение кибербезопасности в условиях возросших угроз. Традиционные системы внутреннего контроля, ориентированные преимущественно на финансовую отчетность, оказались недостаточно гибкими для реагирования на такие динамичные внешние вызовы [8].

Таким образом, текущая ситуация в России характеризуется необходимостью перехода от реактивной модели соблюдения регуляторных требований к проактивной модели комплексного управления рисками, способной адаптироваться к быстро меняющейся внешней среде.

Данные проблемы обозначают необходимость рассмотрения опыта организации СВК других стран. В международной практике все большую значимость приобретает интегрированная модель, в которой риски не рассматриваются отдельно от текущей деятельности компании.

Они учитываются уже на стадии планирования проектов, распределения ответственности и контроля исполнения. Такой подход позволяет не только реагировать на уже возникшие проблемы, но и заранее выявлять слабые места системы. В исследовании приводится сравнительный анализ основ внутреннего контроля в России, США и Германии.

В Соединенных Штатах ключевой нормативной основой внутреннего контроля выступает закон Сарбейнса-Оксли (SOX), принятый в 2002 году. Особое значение имеет его 404-я секция, согласно которой руководство публичных компаний должно регулярно оценивать эффективность системы внутреннего контроля над финансовой отчетностью, то есть ICFR [6]. Для ряда компаний такая оценка дополняется независимой аудиторской проверкой, что усиливает ответственность менеджмента за достоверность отчетных данных. Надзор за этой сферой осуществляют Securities and Exchange Commission (SEC) и Public Company Accounting Oversight Board (РСАОВ). При этом РСАОВ не только контролирует деятельность аудиторов, но и формирует конкретные стандарты аудиторской проверки. В результате американская модель внутреннего контроля отличается высокой степенью формализации и требует от компаний значительных ресурсов на поддержание, тестирование и документирование процедур ICFR [4].

Для консалтингового бизнеса подобная система имеет двойное значение. С одной стороны, консалтинговые компании сами должны выстраивать внутренние процедуры контроля, соответствующие требованиям регуляторов и ожиданиям внешних проверяющих. С другой стороны, они выступают профессиональными консультантами для клиентов, помогая им внедрять и совершенствовать системы внутреннего контроля, управления рисками и комплаенса. Поэтому в консалтинговой практике американский подход проявляется, прежде всего, в ориентации на конкретные процедуры: описание контрольных действий, закрепление ответственных лиц, регулярное тестирование и фиксацию результатов проверки.

В основе оценки внутреннего контроля таких крупных консалтинговых компаний, как McKinsey&Company, Boston Consulting Group и Deloitte лежит целостный, практический взгляд, то есть они стремятся понять как процессы работают в реальных условиях. Важное значение имеет четкость распределения зон ответственности; достоверность, своевременность и полнота данных, на основе которых принимаются решения; фокус на конкретных контрольных точках и последующее устранение выявленных недостатков. Особое внимание уделяется соответствию деятельности компании внешним требованиям и документированию, так как именно эти элементы позволяют подтвердить, что контрольные процедуры действительно применяются в компании, а не существуют формально. И как результат система внутреннего контроля в американской модели более понятна для руководства, аудиторов и внешних проверяющих. Такую систему можно оценивать не только по наличию внутренних регламентов, но и по тому, с какой степенью периодичности проводятся проверки, кто несет ответственность за их результаты и какие меры принимаются после выявления нарушений.

Кроме того, в США корпоративное управление постепенно рассматривается шире, чем контроль за финансовой отчетностью. Контрольная среда связывается также с деловой этикой, ответственностью руководства, корпоративной культурой и поведением сотрудников. Для консалтинговых компаний это особенно важно, поскольку их профессиональная репутация зависит не только от качества рекомендаций клиентам, но и от того, насколько последовательно они применяют аналогичные стандарты внутри собственной организации.

В отличие от США, в Германии нет единого закона наподобие SOX. Регулирование здесь многослойное и опирается на принципы, а не на жесткие предписания. Например, Бундесбанк (BaFin) выпустил свод правил MaRisk – минимальные требования по риск-менеджменту для финансовых организаций. Кроме того, профессиональные стандарты IDW PS (особенно IDW PS 340) подробно разъясняют, как консалтинговым фирмам лучше организовать внутренний контроль, учитывая взаимосвязь разных рисков [5]. Эта модель предполагает тесное сотрудничество между государственным регулятором и профессиональным сообществом.

Германия в большей степени ориентируется на GRC-модель, где governance, risk management и compliance объединяются в единую систему. Немецкие консалтинговые фирмы (такие как Roland Berger, KPMG) делают упор на цифровизацию процессов, системность и аналитическую поддержку контроля. GRC-технологии позволяют обрабатывать данные, отслеживать риски, автоматизировать контрольные процедуры и интегрировать контроль в повседневную деятельность компании (рис. 1).



Рис. 1. Основные инструменты GRC, используемые во внутреннем аудите консалтинговых компаний

Источник: составлено авторами.

Для немецкой практики характерна высокая культура документирования и четкая связь внутреннего контроля с юридическими, репутационными и управленческими рисками. Интегрированный GRC-подход рассматривается как способ повысить доверие заинтересованных сторон и сделать бизнес-процессы более устойчивыми. В этом смысле контроль в Германии воспринимается не как отдельная функция, а как часть общей модели управления компанией.

Несмотря на различия в нормативной базе, во всех трех странах наблюдается доминирование Фреймворка COSO как универсального языка управления рисками (рис. 2).

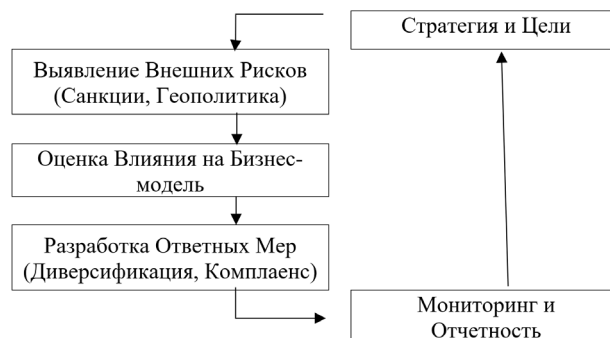


Рис. 2. Модель интеграции внешних рисков в стратегию по методологии COSO ERM

Источник: составлено авторами.

Однако интерпретация и приоритеты его применения существенно различаются [3].

Американские компании применяют его строго и формально, в первую очередь для подтверждения надежности финансовой отчетности (ICFR). Немецкие специалисты, напротив, гибко встраивают принципы COSO ERM в общую корпоративную стратегию, опираясь на стандарты IDW PS 340.

В России же эта методология пока служит скорее теоретической основой: на практике ее внедрение сильно зависит от текущих указаний государственных органов, а фокус смещен в сторону формального соблюдения регуляторных норм, хотя санкционное давление постепенно меняет этот тренд. Проводимые контрольные мероприятия на сегодняшний момент не учитывают стратегические, операционные и репутационные риски. В таблице 1 представлена сравнительная характеристика подходов к управлению рисками в России, США и Германии.

Таблица 1

Сравнительная характеристика комплаенс-подходов

Критерий сравнения	Россия	США	Германия
Основной фокус ВК	Налоговый, антикоррупционный, ПОД/ФТ (№115-ФЗ, №273-ФЗ)	Финансовая отчетность (SOX), расширяющийся до ERM	Комплексное управление рисками (IDW PS 340, MaRisk)
Отношение к стратегическим и операционным рискам	Часто игнорируются или рассматриваются фрагментарно	Интегрируются через COSO ERM, растущий акцент на ESG и кибер-риски	Являются неотъемлемой частью системы ВК согласно профессиональным стандартам
Роль профессиональных ассоциаций	Ограничена, регуляторное давление доминирует	Высокая, партнерство с регулятором	Очень высокая, равноправный партнер регулятора

Источник: составлено авторами.

В США, помимо жесткого SOX, крупные консалтинговые фирмы (например, Deloitte US) все чаще применяют расширенную версию COSO — ERM. Это значит, что они оценивают не только финансовые искажения, но и, скажем, уязвимость своих IT-систем для хакерских атак или потерю ключевых экспертов. Аудиторский стандарт PCAOB № 2201 прямо требует, чтобы аудитор разбирался в бизнес-модели клиента и связанных с ней нефинансовых рисках — это сильно отличается от простой сверки цифр в отчетности.

Американская практика эволюционирует от узкого фокуса на финансовом комплаенсе к более широкому взгляду на риски. Консалтинговые фирмы в США активно развивают услуги по управлению ESG-рисками и кибербезопасности, что свидетельствует о признании важности нефинансовых факторов для долгосрочной устойчивости бизнеса. Этот опыт показывает, что даже в условиях жесткого регуляторного давления возможно расширить горизонт управления рисками за счет внедрения принципов ERM.

Немецкая среда стимулирует консалтинговые компании разрабатывать индивидуальные подходы к управлению рисками, интегрированные в их бизнес-стратегию.

Идею комплексного управления рисками, активно продвигают компании, занимающиеся управленческим консалтингом, например Roland Berger. В рамках идеи репутационные и операционные риски рассматриваются наравне с финансовыми. Роль профессиональных ассоциаций в Германии крайне высока, IDW выступает и как разработчик стандартов и как партнер регулятора, а также принимает активное участие в формировании нормативной базы. Это создает культуру, где соблюдение профессиональных стандартов считается столь же важным, как и выполнение законодательных требований. В результате немецкие консалтинговые компании изначально ориентированы на более широкий спектр рисков, что позволяет им избегать «комплаенс-перекося».

Появление в актуальной повестке российского консалтинга принципиально новых классов рисков, индуцированных внешним санкционным давлением, обнажило фундаментальное ограничение традиционных систем внутреннего контроля. Основная сравнительная характеристика подходов к управлению рисками представлена в таблице 2.

Таблица 2

Сравнительная характеристика подходов к управлению рисками

Инструмент	Практика США	Практика Германии	Потенциал для России
Нормативная база	COSO ERM, требования SEC по раскрытию кибер-рисков	MaRisk, IDW PS 340, акцент на BCP	Адаптация Декретов ЦБ РФ с элементами ERM
Фокус контроля	Стратегическая интеграция, предиктивная аналитика	Непрерывность процессов, диверсификация	Переход от финансового контроля к операционному
Роль технологий	Использование AI для мониторинга санкционных списков	Автоматизация процессов резервирования	Внедрение систем автоматического скрининга контрагентов
Культура риска	Поощрение прозрачности и эскалации проблем	Принцип осторожности и надежности	Развитие риск-ориентированной культуры

Источник: составлено авторами.

В США управление санкционными рисками — это не просто вынужденная реакция на новые законы, а устоявшаяся практика, которая складывалась годами. Для американских консалтинговых фирм тщательная проверка клиентов по санкционным спискам стала обязательным базовым этапом перед началом любой работы, а не формальным дополнением к договору.

Если детально разобрать, как устроено управление санкционными рисками в американских консалтинговых фирмах, видно несколько характерных черт:

- Отдел санкционного комплаенса выделен в самостоятельную структуру с высоким статусом. При приеме нового клиента проводится многоуровневая проверка (Client & Engagement Acceptance): анализируют не только финансовые риски и конфликт интересов, но и совпадения контрагентов, их выгодоприобретателей и связанных лиц с санкционными списками — причем в автоматическом режиме.
- Мониторинг идет непрерывно, а не только в момент заключения договора.
- Внутренние политики компании учитывают не только требования американского санкционного регулирования, но и ограничения, действующие в других юрисдикциях. В результате компания проверяет санкционные ограничения не по одному источнику, а по нескольким направлениям: по американским спискам, по требованиям других юрисдикций, а также по внутренним правилам работы с контрагентами. Такой порядок снижает вероятность того, что сделка будет проведена с лицом или организацией, находящимися под ограничениями.

Эффективность американской модели санкционного контроля заключается в том, что компания не реагирует на запреты постфактум, а изначально закладывает риск-ориентированный подход в свои процессы. Ограничения учитываются на всех этапах бизнес-процесса: при выборе поставщика, согласовании сделки, проведения платежа и даже последующего хранения документации. Для этих целей используются базы санкционных списков, автоматизированные проверки, заключения юристов и внутренние процедуры согласования.

Конечно же, такая система требует значительных расходов: поддержка IT-инструментов, оплата доступа к специализированным базам, привлечение юристов и регулярное обновление внутренних регламентов. Но в то же время такой подход позволяет быстрее реагировать на изменения в санкционном регулировании, поскольку основные проверки уже включены в рабочий процесс и создаются заново при каждом новом ограничении.

Немецкий подход, хоть и позволяет работать с санкционными рисками, но строится на иной управленческой логике. Акцент в данной модели строится на концепции «системы раннего выявления рисков», которая предполагает отслеживание потенциальных угроз до того, как они приведут к потерям: финансовым или операционным. Поначалу такая система ориентировалась на традиционные риски в деятельности компаний, но в современных условиях ее можно применять и к санкционным ограничениям.

Немецкие консалтинговые фирмы помогают клиентам встраивать санкционные риски в систему стратегического контроллинга. Контроллинг выступает механизмом, который обеспечивает связь между бизнес-целями, операционными процессами и требованиями комплаенс. Отличительной чертой также выступает коллегиальность при принятии решений, если необходимо принимать решение о работе с клиентом из юрисдикции с повышенным санкционным риском. То есть в немецкой практике риск-менеджмента осуществляется более детальная проверка санкционных рисков, чем в американской. Это в свою очередь помогает компаниям раньше замечать уязвимости и проактивнее управлять рисками, что особенно критично в условиях неопределенности. В отличие от американской модели, делающей упор на автоматизированный скрининг и формальные запреты, немецкая система делает больший акцент на экспертной оценке.

Российские консалтинговые фирмы могут перенять американскую практику обязательного многоуровневого скрининга клиентов перед стартом проекта (не только на конфликт интересов, но и на санкционные риски), а также германскую идею создавать «карты рисков» с ежеквартальным стресс-тестированием сценариев (например, что будет, если введут новые санкции против определенной отрасли?). Важно не просто формально ввести регламенты, а добиться, чтобы каждый сотрудник понимал: контроль — это не «дополнительная рутина», а способ не подвести команду и клиента.

Также необходимо теснее увязывать внутренний контроль и внутренний аудит. Если аудиторы используют данные из той же самой контрольной среды, что и менеджмент, то компания замечает сбои и реагирует на них значительно быстрее. Для консалтинга это жизненно важно, так как даже одна серьезная ошибка в проекте может подорвать доверие сразу нескольких крупных клиентов и нанести урон репутации.

Российским консалтинговым компаниям нет смысла механически отдельные инструменты из американской или немецкой модели, гораздо важнее уловить логику на которой эти модели строятся, и адаптировать её под свои реалии. Прежде всего санкционные риски целесообразно рассматривать не только как ограничение по конкретной сделке или контрагенту. Ведь санкции меняют правила игры для всего бизнеса и влияют на различные его аспекты: выбор клиента, структуру договоров, порядок расчетов, доступ к зарубежным сервисам и всю логистическую и производственную цепочку. Поэтому работу с такими рисками нужно выстраивать не только на уровне юридического отдела, а с включением специалистов из различных направлений, в том числе из операционной деятельности и финансов.

Отдельного внимания заслуживает подготовка планов непрерывности бизнеса. В российской практике такие документы нередко остаются формальными, хотя международная практика показывает, что заранее прописанные резервные процедуры помогают быстрее восстановить работу компании при внешних ограничениях. Для консалтинговых фирм к таким элементам системы управления рисками можно отнести: альтернативные каналы связи, список надежных контрагентов, минимизацию простоев, внутреннюю логистику и контроль качества. Но важно не просто определить инструменты, но и выстроить процесс, так как проекты, реализуемые в консалтинге достаточно сложны, длительны и зависят от слаженной работы разных специалистов.

Для устойчивого развития контрольных процедур необходим комплексный подход: совершенствование технологий, нормативной базы и развития цифровых инструментов контроля. Речь идет не просто об использовании отдельных баз данных, а о регулярной проверке контрагентов, обновлении санкционных списков и фиксации результатов такой проверки во внутренних системах компании. Автоматизация в управлении проектами и контроле повышает прозрачность процессов и дает руководству и компании актуальную информацию для принятия решений.

Российскому профессиональному сообществу также необходимы более прикладные рекомендации по организации контрольных процедур в консалтинге, которые будут описывать не только общие принципы, но и минимальный набор процедур для санкционного комплаенс, который можно будет адаптировать под специфику конкретного бизнеса.

Заключение

Таким образом, международная практика внутреннего контроля представляет собой динамично развивающуюся систему принципов, стандартов и методологий, направленных на повышение устойчивости бизнеса в условиях неопределенности. Для отечественных компаний изучение

и адаптация международного опыта является необходимым условием для выхода на глобальные рынки капитала, привлечения иностранных инвестиций и повышения конкурентоспособности. Развитие СВК в российских консалтинговых компаниях должно опираться на сочетание двух подходов: американской ориентации на постоянный контроль санкционных рисков и немецкого внимания к непрерывности бизнес-процессов. В таком виде система внутреннего контроля будет выполнять не только защитную функцию, но и помогать компании сохранять устойчивость при изменении внешних условий.

Литература

1. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» (с изменениями и дополнениями). [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855 (дата обращения 15.07.2026).
2. Информация Министерства финансов России №ПЗ-11/2013 «Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности» (с изменениями и дополнениями) [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156407 (дата обращения 15.07.2026).
3. COSO Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance: Compendium of Examples, 2017.
4. PCAOB. Auditing Standard No. 2201: An Audit of Internal Control Over Financial Reporting That Is Integrated with An Audit of Financial Statements. Washington D.C.: Public Company Accounting Oversight Board, 2023.
5. IDW PS 340: Internal Control and Risk Management. Dьsseldorf: Institut der Wirtschaftsprьfer, 2022.
6. Алексеев Н.А. Правила внутреннего контроля традиционных финансовых институтов. Отличие официальных внутрироссийских рекомендаций от международных аналогов // Актуальные проблемы менеджмента, экономики и экономической безопасности: Сборник материалов VI Международной научной конференции, Костанай, 11-12 ноября 2024 года. - Чебоксары: ООО «Издательский дом «Среда». 2024. С. 180-183. EDN: AJIPER.
7. Савченко А.В., Суслов Д.Н., Гильц Н.Е. Инструменты управления рисками бизнес-процессов консалтинговой компании // ЕГИ. 2024. № 6. EDN: QNMABL.
8. Складов И.Ю., Актуальные проблемы развития аудита и финансового консалтинга в России: сборник научных трудов, Ставрополь, 16-20 декабря 2024 года. Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет. 2024. EDN: IHISBJ.
9. Хабибуллина Л.Р., Ахтямов Л.Р. Внутренний контроль: понятие, особенности и порядок организации // Экономический рост как основа устойчивого развития России: Сборник статей IX-ой Всероссийской научно-практической конференции, Курск, 04-05 декабря 2025 года. Курск: ЗАО «Университетская книга». 2025. С. 472-475. EDN: LRBRPA.