

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Санкт-Петербургский политехнический университет
Петра Великого»

На правах рукописи

Ковальшин Роман Владимирович

**Совершенствование системы управления организацией на основе
использования инструментов внутреннего контроля**

Специальность 5.2.6. Менеджмент

Диссертация на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук, доцент
Фадеев Алексей Михайлович

Санкт-Петербург – 2025

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ И РОЛИ В НЕЙ ИНСТРУМЕНТОВ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ	12
1.1. Научные подходы к определению сущности, ключевых признаков и структурных составляющих системы управления организацией.....	12
1.2. Определение критериев эффективности функционирования системы управления организации	29
1.3. Концептуальные основы использования инструментов внутреннего контроля в системе управления современной организации	45
2. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ	72
2.1. Необходимые условия совершенствования системы управления современных организаций	72
2.2. Исследование состояния организационного обеспечения внутреннего контроля на предприятиях	87
2.3. Оценка влияния инструментов внутреннего контроля на эффективность системы управления организаций	110
3. НАПРАВЛЕНИЯ ИНТЕГРАЦИИ ИНСТРУМЕНТОВ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В ЦЕЛЯХ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ	122
3.1. Обоснование новых подходов к использованию инструментов внутреннего контроля для повышения эффективности системы управления	122
3.2. Разработка механизмов взаимодействия компонентов внутреннего контроля	134
3.3. Разработка методического подхода к оценке эффективности инструментов внутреннего контроля и его апробация с учетом специфики деятельности организации	144
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	159
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	161
ПРИЛОЖЕНИЯ	178

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Современные условия функционирования организаций характеризуются высокой степенью неопределённости внешней среды, ужесточением конкуренции, усилением требований к транспарентности бизнеса и ростом значимости факторов устойчивого развития. В таких условиях особое значение приобретает повышение эффективности системы управления как ключевого фактора, обеспечивающего устойчивое развитие и долгосрочную конкурентоспособность организаций. Внутренний контроль, как один из важнейших элементов системы управления организацией, не только обеспечивает соблюдение нормативных требований, но и выступает действенным механизмом оценки, регулирования и оптимизации управленческих процессов.

Согласно ежегодному исследованию консалтинговой компании ДРТ за 2023 год, большинство российских организаций осознают важность систем внутреннего контроля (далее – СВК) для обеспечения прозрачности и эффективности бизнес-процессов. Наибольшее число компаний (46%) оценили зрелость своих СВК на уровне «Контролируемый уровень», тогда как только 11% указали на «Начальный уровень» развития. В частности, системы внутреннего контроля наиболее формализованы в процессах налогового учета и подготовки налоговой отчетности (79%), а также бухгалтерского учета и подготовки финансовой отчетности (75%). Несмотря на признание значимости СВК, исследование выявило определенные препятствия в их развитии. Основной проблемой является недостаточность ресурсов, на что указали 75% опрошенных. Почти половина респондентов (46%) отметили низкую заинтересованность руководства в развитии систем внутреннего контроля, а также восприятие исполнителями контрольных процедур как сложных и бесполезных.

Особую актуальность тема исследования приобретает в контексте необходимости обеспечения экономической безопасности организаций. Согласно данным Единого федерального реестра юридически значимых сведений о фактах деятельности юридических лиц, индивидуальных предпринимателей и других субъектов, в 2024 году количество предприятий, прекративших деятельность по причине банкротства (конкурсное производство), увеличилось на 15,9% по сравнению с предыдущим годом. По мнению экспертов, одной из возможных причин такой негативной динамики может выступать недостаточная сформированность или неэффективность внутренних систем контроля, что, как показывают данные ликвидационных процедур, нередко сопровождается выявлением нарушений в финансово-хозяйственной деятельности. Эти обстоятельства подчеркивают важность своевременного выявления и нейтрализации внутренних рисков, что возможно только при наличии полноценно функционирующей системы внутреннего контроля.

Таким образом, в реальной практике системы управления во многих организациях остаются фрагментарными и недостаточно интегрированными: управленческие процессы нередко дублируются, регламентация внутренних процедур носит формальный характер, а механизм обратной связи и оценки рисков недостаточно развит. Отсутствие структурированного подхода к контролю приводит к снижению управляемости, росту операционных и репутационных рисков, а также снижает адаптивность организаций к изменениям внешней среды. В этом контексте внутренний контроль способен стать не только инструментом мониторинга и соблюдения нормативных требований, но и действенным механизмом совершенствования управленческих процессов, обеспечивающим их прозрачность, согласованность и результативность.

Не менее важным аспектом является повышение значимости нематериальных факторов конкурентоспособности, включая репутацию, лояльность сотрудников и удовлетворённость клиентов. Эффективный

внутренний контроль обеспечивает соблюдение трудовых, налоговых и этических норм, способствует укреплению доверия внутри организации, снижению уровня внутренних конфликтов и повышению качества управленческих решений. Всё это в совокупности создает условия для устойчивого развития предприятия и формирования его положительного имиджа на рынке.

Степень изученности темы исследования. Вопросы построения эффективных систем управления организациями на протяжении многих лет находились в центре внимания отечественных и зарубежных исследователей. В теории менеджмента особое значение имеют труды признанных классиков, заложивших основы современной управленческой науки в мировой практике: У.Э. Деминга, Ф.У. Тейлора, А. Файоля, П. Друкера, Дж. Джуран, Ф. Кросби, А.В. Фейгенбаум, К. Исикава, Г. Тагути. Их идеи заложили теоретическую базу, на которой впоследствии строились современные подходы к управлению организациями. Среди российских исследователей значительный вклад в развитие теории и практики управления организациями внесли такие авторы, как А.Н. Асанов, Е.А. Буранова, В.В. Бойцов, М.Н. Вандышева, А.К. Гастев, Б.Н. Герасимов, К.Б. Герасимов, А.В. Гончарова, Т.Ю. Грубич, А.А. Долгая, Т.Н. Ермакова, А.Л. Золкин, С.В. Кайманаков, В.Л. Квинт, А.В. Кораблев, Ю.Ю. Костюхин, В.М. Матиашвили, В.В. Морозов, А.В. Митенков, А.В. Мясков, В.С. Несговорова, Е.А. Никитина, В.С. Осипов, И.В. Петров, М.В. Петрушова, В.А. Плотников, Ш.Ш. Ризакулов, В.Г. Рождественский, Л.Г. Руденко, А.А. Савин, В.П. Самарина, Д.Е. Семенов, Ю.В. Скибин, М.В. Соловьева, Э.А. Таймазова, Т.О. Толстых, В.Ф. Уколов, И.Н. Чернышов, Э.Г. Чилова, Н.В. Шмелева, Н.Г. Яковлева, С.Н. Яшин и др. В их трудах рассматривались теоретические основы и практические аспекты организационного управления, анализировались ключевые принципы стратегического, процессного и антикризисного управления, раскрывалась роль управления в обеспечении устойчивости и конкурентоспособности предприятия в условиях рыночной экономики.

Проблемы внутреннего контроля, его сущность, структура, функции и роль в системе управления также стали предметом многочисленных научных исследований. Значительный вклад в разработку данной проблематики внесли такие ученые, как А.А. Боброва, М.А. Вайкок, А.Р. Валиев, В.Я. Вилисов, И.П. Голубецкая, О.В. Гришина, Е.И. Денисевич, А.Р. Закирова, Б.Г. Зиганшин, И.А. Зуева, Л.Г. Ивашечкина, С.А. Касьянова, А.Н. Кателиков, Т. И. Кателикова, В.Н. Кириченко, О.В. Киселева, Г.С. Клычова, Ю. Н. Коваленко, Е.С. Никифоренко, Т.В. Плахотя, С.Ю. Ракутько, В.В. Салий, Е. Ю. Селезнева, И.Г. Сергеева, И.Е. Суков, Р.В. Треушников, Т.Б. Турищева, Т.А. Чилимова, З. А. Шарудина, О.И. Швырева, Н.Н. Щепкина, Е.В. Щипанская и др. Исследователи рассматривали внутренний контроль как неотъемлемый элемент корпоративного управления, подчеркивая его значение для обеспечения достоверности отчетности, соблюдения нормативных требований и предупреждения финансовых рисков.

Вместе с тем, несмотря на наличие значительного количества публикаций, остаются недостаточно изученными вопросы интеграции инструментов внутреннего контроля в систему управления организацией как механизма повышения ее эффективности. Недостаточно раскрыты прикладные аспекты влияния зрелости и структуры систем внутреннего контроля на качество управленческих решений, устойчивость бизнеса и уровень доверия со стороны внутренних и внешних заинтересованных сторон. Актуальной остается и проблема оценки результативности функционирования внутреннего контроля с позиций стратегических целей компании и ее операционной стабильности.

Изложенное выше подтверждает важность и необходимость дальнейших научных исследований, направленных на всестороннее изучение потенциала систем внутреннего контроля как инструмента повышения эффективности управления и обеспечения устойчивого развития организаций.

Целью диссертационного исследования является разработка теоретических, методических и прикладных положений, обеспечивающих

повышение эффективности системы управления организацией на основе внедрения и развития инструментов внутреннего контроля.

В соответствии с целью исследования в диссертации были поставлены и решены следующие **задачи**:

1. Уточнить понятийную сущность внутреннего контроля и определить место и роль внутреннего контроля в системе управления организацией.

2. Обосновать использование инструментов внутреннего контроля в системе управления организацией для усиления ее адаптивности и устойчивости.

3. Разработать методический подход к оценке эффективности инструментов внутреннего контроля на основе интеграции экспертной балльной оценки и матрицы ключевых показателей эффективности.

Объект исследования: организации различных отраслей экономики, в которых осуществляется построение и развитие системы внутреннего контроля.

Предмет исследования: организационно-управленческие взаимоотношения, складывающиеся в процессе использования инструментов внутреннего контроля для совершенствования системы управления организацией.

Методологической базой исследования является комплексное использование общенаучных и специальных методов научного познания, а также положений современных теорий менеджмента, внутреннего контроля и внутреннего аудита. В процессе исследования применялись следующие методы: диалектический метод, метод терминологического анализа и обобщения, системный анализ и синтез, метод структурно-функционального анализа, метод системной декомпозиции, метод экспертных оценок, методы факторного и сравнительного анализа, а также экономико-математические методы.

Информационной базой исследования выступают действующие нормативно-правовые акты в области внутреннего контроля и управления рисками; международные стандарты внутреннего контроля и аудита; статистические данные Росстата и данных Единого федерального реестра юридически значимых сведений; аналитические и аудиторские отчеты российских и зарубежных консалтинговых компаний; публикации в научных журналах, монографии, материалы конференций; результаты авторского анализа эмпирических данных, включая контент-анализ отзывов сотрудников и клиентов компаний, а также сведения, полученные в ходе экспертного опроса.

Научная новизна исследования заключается в развитии теоретических и методических положений в области совершенствования системы управления организацией на основе применения инструментов внутреннего контроля. В работе предложен новый подход к оценке эффективности внутреннего контроля, разработана иерархия уровней внутреннего контроля в зависимости от масштабов и специфики деятельности организации, а также обоснованы показатели эффективности для оценки компонентов системы внутреннего контроля, что позволяет повысить адаптивность управленческих процессов, минимизировать риски и обеспечить устойчивость функционирования организации в условиях возрастающей сложности внешней среды.

Научные результаты исследования и их научная новизна заключаются в следующем:

1. Уточнена понятийная сущность внутреннего контроля за счет интеграции в нее элементов координации, что позволило обосновать взаимосвязь между целями управления организацией и целями системы внутреннего контроля, а также определить место и роль внутреннего контроля в системе управления организацией в качестве подсистемы, обеспечивающей информационную основу для принятия управленческих решений на основе системной обратной связи, что отличается от известных представлений ориентацией на комплексное совершенствование сопряжённых подсистем

управления, включая управление качеством, рисками, финансами и персоналом, благодаря чему достигается цикличность управленческого воздействия и устойчивость организации.

2. Обоснована интеграция инструментов внутреннего контроля в систему управления организацией с использованием матричного отображения взаимосвязей между его компонентами, а также разработана иерархия уровней внутреннего контроля, обеспечивающая адаптацию системы управления организацией к размерам и этапам ее развития, ее отличительной особенностью выступает применение матрицы взаимодействий, которая отражает структурную и функциональную интеграцию подсистем внутреннего контроля и дополнена уровнем независимого мониторинга для повышения прозрачности и достоверности управленческих данных.

3. Разработан методический подход к оценке эффективности инструментов внутреннего контроля, позволяющий определять текущее состояние контрольных механизмов и оценивать достоверность экспертных оценок на основе выявления взаимосвязи между отдельными элементами контроля и обоснования направлений совершенствования управленческих процессов, который отличается от существующих подходов возможностью определять проблемные области в системе внутреннего контроля и формировать управленческие решения для повышения эффективности и адаптивности системы управления организацией.

Теоретическая значимость исследования заключается в развитии теоретических и методологических положений управления организацией на основе использования инструментов внутреннего контроля, включая дополнения и уточнения терминологического характера, разработку методологического инструментария и практических рекомендаций в области интеграции инструментов внутреннего контроля в систему управления организацией для обеспечения адаптации управленческой деятельности организации к изменениям внутренней и внешней среды.

Практическая значимость исследования состоит в разработке комплекса прикладных рекомендаций по совершенствованию системы управления организацией на основе инструментов внутреннего контроля. Предложенные методические положения по поэтапному построению многоуровневой системы внутреннего контроля и по критериальной оценке её эффективности ориентированы на их практическое применение в управленческой деятельности и позволяют минимизировать риски, устранить дублирование контрольных функций и повысить управляемость бизнес-процессов.

Разработанный инструментарий предназначен для руководителей высшего и среднего звена при формировании и модернизации системы управления организацией посредством совершенствования систем внутреннего контроля и разработки внутренних регламентов деятельности.

Материалы диссертационного исследования могут быть использованы в образовательном процессе высших учебных заведений при преподавании дисциплин «Теория организации», «Управление организацией», «Управление рисками» и других дисциплин, направленных на подготовку специалистов в области менеджмента и организационного управления.

Область исследования. Диссертация соответствует области исследования Паспорта научной специальности 5.2.6 Менеджмент в части пунктов: 6. Методы и критерии оценки эффективности систем управления. Управление по результатам; 9. Организация как объект управления. Теория организации. Структуры управления организацией. Организационные изменения и организационное развитие; 16. Теория и методология управления проектами. Процессы, методы, модели и инструменты управления проектами и программами. Управление рисками (риск-менеджмент).

Апробация результатов. Основные положения и результаты диссертационной работы опубликованы и получили положительную оценку на международных и всероссийских научно-практических конференциях: «Современные тенденции и практические решения в науке» (2025 г., Москва);

«Мировая глобализация: фундаментальные и прикладные аспекты» (2024 г., Москва); «Современные исследования: теория, практика, результаты» (2024 г., Москва); «Современные стратегии и цифровые трансформации устойчивого развития общества, образования и науки» (2024 г., Москва); «Инновации в науке: вызовы и перспективы будущего» (2024 г., Саратов); «Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития (Вектор-2021)» (2021 г., Москва); «Проблемы и пути социально-экономического развития: город, регион, страна, мир» (2020, 2021, 2022 гг., Санкт-Петербург).

Публикации. По результатам научных исследований автором опубликовано 17 научных работ, из них: 4 – в научных изданиях перечня ВАК РФ.

Структура и объем диссертации. Структура работы определена целью и логикой исследования. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, приложений и библиографического списка, включающего 131 источник. Текст диссертации изложен на 183 страницах, содержит 25 таблиц и 23 рисунка, 3 приложения.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ И РОЛИ В НЕЙ ИНСТРУМЕНТОВ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ

1.1. Научные подходы к определению сущности, ключевых признаков и структурных составляющих системы управления организацией

Эффективность функционирования экономических систем, ключевое место среди которых занимает организация, во многом определяется тем, насколько слаженно и рационально взаимодействуют между собой их элементы в процессе реализации поставленной цели, то есть насколько действенна и адекватна соответствующая система управления. Управление организацией, являясь сложной, многоаспектной экономической категорией, научно-практическая значимость которой не вызывает сомнений, эволюционирует, качественно меняется и развивается в ответ на динамизм и осложнения общественного производства и рыночных отношений. Это обуславливает необходимость дальнейшего изучения, уточнения и систематизации теоретических основ управления организацией и определяет необходимость рассмотрения понятия «системы управления организацией» как экономической категории.

В современной научной литературе [25; 65] можно встретить большое количество определений понятия системы управления организацией, каждое из которых, по-своему, верно и соответствует определенному аспекту деятельности самой организации. В таблице 1 приведены результаты обзора работ специалистов к определению сущности системы управления организацией.

Все эти определения отражают различные аспекты системы управления организацией и дополняют друг друга. Выбор того или иного определения зависит от контекста исследования и целей анализа системы управления.

Таблица 1 – Основные подходы к определению понятия «система управления организацией»

№	Автор	Определение понятия
1	А.А. Савин [92]	Совокупность различных направлений администрирования, таких как маркетинг, финансовый менеджмент, управление кадровыми ресурсами, а также основных управленческих функций, включая планирование, организацию, мотивацию и контроль.
2	А.А. Долгая [27]	Организационные отношения между субъектом и объектом управления
3	А.В. Гончарова [22]	Процедуры обоснования взаимозависимых решений и действий, согласованных по целям, задачам, срокам, ресурсам, результатам, для обеспечения эффективности, безопасности по наличию рисков неопределенностей внешних воздействий
4	А.Н. Асанов [6]	Концепция, объединяющая взаимосвязанные и взаимозависимые компоненты, включающие практические навыки, теоретические знания в области управления.
5	Д.Е. Семенов [95]	Сложное организационное образование, состоящее из множества взаимодействующих между собой элементов, включая субъект и объект управления.
6	С.В. Кайманаков [34]	Совокупность взаимозависимых элементов, предусматривающая поэтапное описание каждого шага того или иного процесса, приведение его в соответствие с действующими нормами и постоянный контроль возможных отклонений от этих норм
7	Б. Н. Герасимов, В. В. Морозов, Н. Г. Яковлева [19]	Совокупность взаимосвязанных действий, принципов, методов, средств, форм и процессов управления, необходимых для согласования совместной деятельности людей
8	Е.А. Никитина [72]	Содержит в себе два ключевых аспекта: внутренний механизм регулирования (включающий нормативные акты, регламенты и стандарты) и систему взаимодействия с внешней средой, определяемую внешними условиями и ограничениями.
9	Б.А. Райзберг [86]	Структурированная система взаимодействий между различными подразделениями и сотрудниками, отвечающими за решение управленческих задач. В этой системе можно выделить ключевые компоненты: структурные элементы (звенья), каналы взаимодействия и уровни управления.
10	Ш.Ш. Ризакулов [88]	Комплекс интегрированных программных решений, создающих единую платформу для автоматизации процессов планирования, учета, контроля и аналитики всех основных бизнес-процессов, таких как производство, финансы, логистика, сбыт, складирование и сервисное обслуживание.
11	Л.Г. Руденко [91]	Совокупность элементов, методик, принципов и инструментов, разработанных для эффективного выполнения управленческих функций и обеспечения стабильного функционирования предприятия.

Проанализировав труды ученых по определению термина «система управления организацией», можно увидеть, что авторы используют следующие основные подходы к определению данного термина:

- организационные отношения между субъектами и объектами управления,
- совокупность функций и направлений управления,
- процедуры обоснования решений и согласованности действий,
- концепция (совокупность) взаимосвязанных компонентов (элементов),
- организационно сложное целое,
- поэтапное описание процессов.

Схематично система управления организацией представлена на рис. 1.



Рисунок 1 – Система управления организацией [составлено автором]

Из рис. 1 можно сделать вывод, что в постоянном процессе развития организации система управления занимает основное место, поскольку

отвечает за достижение цели развития, поддержание достигнутого уровня развития и генерирование новых целей. В данной системе схематично показаны взаимосвязи между процессами.

Субъект системы (руководитель) является главной частью организации, имеет влияние на все составляющие и является управляющей подсистемой и управляет управляемой (ресурсы организации: человеческие, материальные, финансовые).

Вход – это элемент системы управления, факторы производства, попадающие из окружающей среды во внутреннюю среду организации.

При *выходе* каждая система управления влияет на внешнюю среду через продукт или информацию, которую производит (товар).

Все процессы постоянно повторяются. В основе данной системы лежит стремление обеспечить устойчивое развитие предприятия независимо от влияния внешней среды за счет целенаправленного развития внутренних составляющих предприятия как системы.

Проведя контент-анализ работ ученых, можем сформулировать *следующее уточненное определение*: система управления организацией – это совокупность организационных отношений, функций и подсистем управления, направленных на обоснование и согласование решений и действий на различных уровнях и обеспечивающих эффективность, безопасность и конкурентоспособность организации в условиях рыночной экономики.

Данное определение подчеркивает, что система управления организацией представляет собой сложную организационную структуру, состоящую из взаимосвязанных компонентов и множества взаимодействующих элементов. Эта система предполагает наличие связей и взаимодействий между элементами, а также поэтапное описание процессов с учетом действующих норм и контроля возможных отклонений от них.

Исходным пунктом исследования системы управления является определение цели системы. В обобщенном виде цель системы управления

организацией – это желаемое состояние объекта управления применительно к будущему [100]. То есть главная задача системы управления организацией заключается в обеспечении ее стабильного развития и результативного функционирования, что достигается за счет скоординированной работы всех структурных подразделений и персонала, направленной на реализацию поставленных стратегических и тактических целей.

После анализа определения и ключевого назначения системы управления следует рассмотреть ее характерные признаки. В научной литературе принято выделять четыре базовых признака, присущих любой системе управления: целеустремленность, сложность, гибкость, управляемость. Однако, поскольку система управления организацией представляется сложной многокомпонентной структурой, перечень признаков может быть существенно расширен и, по нашему мнению, должен включать признаки, представленные в таблице 2.

Таблица 2 – Признаки системы управления организацией [составлено автором]

№	Признак	Характеристика признака
1	Организованный характер (структурированность)	Система управления организацией – это не просто сумма элементов, а единое целое, целостное единство, она имеет определенную структуру, которая включает в себя различные элементы и связи между ними. Эта структура обеспечивает упорядоченность и согласованность действий всех участников системы.
2	Наличие объекта и субъекта управления	В системе управления организацией обязательно присутствуют объект и субъект управления. Объект управления – это то, на что направлено управление, то есть ресурсы, процессы, люди и т.д. Субъект управления – это тот, кто осуществляет управление, то есть руководство, менеджеры, отделы и т.д.
3	Целостность	Система управления организацией представляет собой единое целое, где все элементы взаимосвязаны и взаимодействуют друг с другом. Это позволяет системе функционировать как единый организм, где изменение одного элемента может повлиять на работу всей системы.
4	Открытость системы	Система управления организацией взаимодействует с внешней средой, обменивается информацией и ресурсами с другими системами. Это позволяет организации адаптироваться к изменениям внешней

№	Признак	Характеристика признака
		среды и использовать новые возможности для своего развития.
5	Динамичность системы	Система управления организацией постоянно изменяется и развивается. Это может происходить как в результате внутренних изменений, так и под влиянием внешней среды.
6	Стабильность системы	Система управления организацией способна сохранять свою структуру и функции в течение длительного времени
7	Иерархичность, многоступенчатость систем (сложность)	Система управления организацией имеет сложную структуру, состоящую из различных уровней и подсистем. Это позволяет организации эффективно распределять ресурсы и задачи, а также обеспечивать координацию и контроль на всех уровнях.
8	Синергичность	Система управления организацией способна достигать результатов, которые превышают сумму отдельных усилий ее элементов. Это происходит благодаря взаимодействию и координации работы всех участников системы.
9	Многофункциональность	Система управления организацией выполняет множество различных функций, которые необходимы для достижения целей компании.
10	Целеустремленность	Система по управлению организацией должна обладать четко определенными целями, задачами, отражающими стратегию, миссию организации.
11	Гибкость	Система управления организацией способна быстро адаптироваться к изменениям внешней среды и внутренним изменениям. Это позволяет организации сохранять свою эффективность и конкурентоспособность в условиях постоянных изменений.
12	Управляемость	Обеспечивается за счет наличия обратной связи, координации между уровнями управления, делегирования полномочий и других факторов.

Данные таблицы иллюстрируют сложную структуру системы управления организацией, включающую множество взаимозависимых подсистем и элементов. Вследствие этой взаимозависимости, модификация любого элемента системы неизбежно провоцирует изменения в связанных с ним компонентах, что в конечном счете сказывается на функционировании всей управленческой системы и организации в целом. Связи между элементами носят многогранный характер (двусторонний и многосторонний), формируя сеть взаимодействий, которая оказывает влияние как на поведенческие паттерны сотрудников, так и на операционную деятельность предприятия.

По этой причине анализ каждой управленческой системы должно заключаться в тщательном анализе ее состава, структуры. В научных источниках нет единого подхода для определения основных компонентов системы управления, что подтверждает сложность, многогранность понятия. Некоторые авторы [71] выделяют три основные подсистемы: техническую, технологическую и организационную. Другие [118] же предлагают более детальное деление, выделяя, например, подсистемы планирования, контроля, мотивации и коммуникации.

Т. Ю. Грубич [23] считает, что каждая система управления организацией функционирует в рамках целевой, обеспечивающей, адаптирующей и функциональной подсистем.

К.Б. Герасимов определяет термин «подсистема» как относительно самостоятельную часть общей системы, обладающую всеми ее ключевыми характеристиками. Каждая подсистема имеет собственную подцель, на достижение которой направлена ее деятельность, а также такие свойства, как целостность, коммуникативность и другие, обусловленные системными закономерностями [20]. С точки зрения кибернетического подхода система управления делится на две взаимосвязанные составляющие: управляющую подсистему, которая выступает в роли субъекта управления, и управляемую подсистему, представляющую собой объект управления. В зависимости от функциональной роли элементов внутри системы управления выделяют четыре ключевых подсистемы: методологическую, обеспечивающую концептуальные основы управления; процессную, включающую в себя последовательность управленческих действий; структурную, отражающую иерархию и взаимосвязи между элементами; а также техническую, отвечающую за применение инструментов и технологий управления [14].

В контексте данного исследования система управления организацией рассматривается как совокупность шести подсистем (рис. 2).

Каждая из этих подсистем включает в себя элементы, относящиеся к одной из четырех групп: организационная структура управления,

концептуальные методологические подходы, процесс управления и технические средства, используемые для реализации управленческих функций.

Выделенные подсистемы и элементы системы управления составляют внутреннюю среду предприятия, которая постоянно взаимодействует с внешними факторами. В условиях динамично изменяющейся внешней среды для обеспечения стабильной и эффективной деятельности организации необходимо адаптировать систему управления к новым требованиям и условиям. Гибкость системы управления напрямую зависит от способности ее отдельных подсистем и элементов к адаптации и трансформации в ответ на внешние изменения.

Рассмотрим детально ключевые подсистемы системы управления.

1) *Целевая подсистема системы управления* охватывает процесс формирования стратегических ориентиров организации. В ее рамках определяются долгосрочные и краткосрочные цели, разрабатываются миссия и ценности компании, а также устанавливаются показатели, позволяющие оценить результативность деятельности.

2) *Обеспечительная подсистема системы управления* отвечает за предоставление необходимых ресурсов для достижения поставленных целей. Как отмечает В.Л. Квинт «эффективность управления определяется и его ориентацией на полное, рациональное и своевременное обеспечение реализуемой стратегии всеми необходимыми видами ресурсов: трудовых, материальных, инфраструктурных и финансовых» [124]. В связи с этим, обеспечительная система включает несколько видов обеспечения, таких как методическое (разработка управленческих методик и стандартов), ресурсное (финансовые, кадровые, материальные ресурсы), информационное (сбор и анализ данных), юридико-правовое (нормативное регулирование) и технико-технологическое (применение современных технологий и инструментов управления).

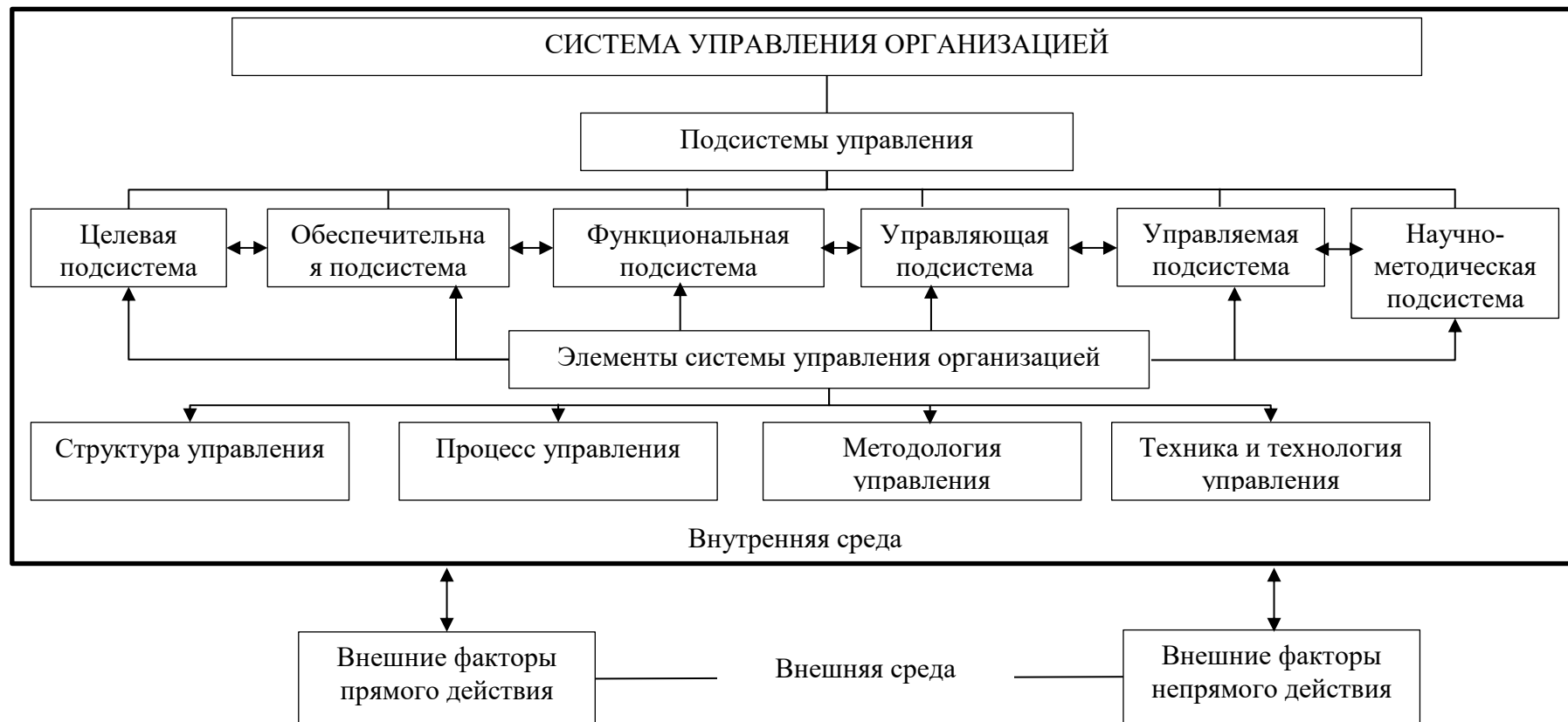


Рисунок 2 – Подсистемы и элементы системы управления организацией [составлено автором]

Рассмотрим эти аспекты подробнее.

Методическое обеспечение включает разработку методик, инструкций, регламентов и других документов, определяющих порядок и правила выполнения работ в организации. Оно также включает обучение и повышение квалификации сотрудников, разработку системы оценки результатов их деятельности.

Ресурсное обеспечение включает обеспечение организации необходимыми материальными, финансовыми, трудовыми и другими ресурсами для выполнения поставленных задач. Это включает планирование и управление запасами, контроль за использованием ресурсов, определение потребностей в дополнительных ресурсах и поиск источников их получения.

Информационное обеспечение представляет собой динамичную систему, включающую в себя актуальные данные и знания о свойствах всех управляемых объектов, их настоящем, прошлом, прогнозируемом будущем. Указанная система призвана обеспечивать передачу, обработку данных через адекватные, понятные языковые средства с формированием эффективных коммуникационных связей людей, человека и машины. В рамках информационного обеспечения ключевую роль играет применение современных компьютерных технологий, позволяющих оптимизировать процессы сбора, обработки, хранения и передачи данных, а также обеспечивающих эффективную циркуляцию информационных потоков среди пользователей [99].

Юридико-правовое обеспечение функционирования системы управления базируется на законодательных и нормативных актах, регулирующих процессы ее развития и совершенствования. Оно охватывает ключевые аспекты правового регулирования экономической деятельности, включая законодательные нормы, регулирующие функционирование предприятий, вопросы стандартизации и сертификации, а также правовые аспекты хозяйственных процессов.

Технико-технологическое сопровождение является ключевым фактором, обеспечивающим усиление эффективности управления предприятием через интеграцию передовых технологических решений и инновационных методологий. В рамках данного подхода проводится тщательный анализ рыночных стратегий и выявление наиболее эффективных путей развития организации, включая обеспечение финансовой стабильности и экономической безопасности. Процесс состоит из проектирования адаптивной структуры управленческих процессов при изменении рыночных условий, создания, выполнения стратегий, направленных на оптимизацию управления.

3) **Функциональная подсистема** в системе управления организацией отвечает за четкое распределение обязанностей и функций между сотрудниками, формирование организационной структуры, а также определение рабочих процессов и механизмов взаимодействия между структурными подразделениями.

Управленческий процесс включает в себя как базовые, так и специализированные функции.

К основным функциям относятся:

- анализ и ориентация – изучение внутренней и внешней среды организации для выявления ключевых факторов, влияющих на ее развитие;
- планирование – включает стратегическое планирование, прогнозирование и процесс принятия управленческих решений;
- организация – обеспечение эффективного распределения ресурсов и координации деятельности персонала;
- учет – сбор, обработка и систематизация данных о деятельности предприятия;
- контроль – мониторинг выполнения поставленных задач, выявление отклонений и принятие корректирующих решений;
- регулирование – оперативное вмешательство в процессы управления для устранения отклонений и повышения эффективности работы.

В сфере управления предприятием выделяются несколько специализированных функций, имеющих важное значение для его результативности и адаптации к меняющимся внешним условиям:

- Оперативное планирование – микроуровневое планирование деятельности с детальной подготовкой программ, планов, ориентированных на решение текущих задач, внесение в них корректив по операционным, рыночным изменениям.

- Организация процессов передает сущность управления и координации рабочих процессов. При этом происходит непрерывный контроль над порядком и временными рамками выполнения различных видов работ, что влечет за собой эффективное продвижение проектов и заданий к их завершению.

- Реализация продукции – основная область по коммерциализации разработанных услуг, продуктов компании. Задачи данной функции состоят из стратегии продвижения на рынке, управления продажами, дистрибуции для повышения доходности компании.

Совокупность данных функций формирует системный блок управленческих операций, которые ориентированы на гарантирование устойчивого функционирования и динамического развития организации в условиях высокой конкуренции и переменчивости рынка.

4) «*Управляющая подсистема* в системе управления представляет собой совокупность элементов, формирующих субъект управления (СУ), который осуществляет целенаправленное воздействие на управляемую подсистему в соответствии с установленными целями. Поскольку управление представляет собой процесс воздействия, оно включает в себя три ключевых аспекта: форма воздействия, процессы (функции), методы (системы) и среда (условия)» [103].

«Основными элементами субъекта управления (СУ) являются: менеджеры; средства управленческого труда (техника управления); технология управления; предметы управления (информация, информационные изделия, информационные ресурсы, информационные

системы); организационные структуры; релевантные знания и умения для решения управленческих задач; решения, воздействия (информационные продукты управленческого труда).

Определение структуры и границ управляющей подсистемы осуществляется на основе элементного и функционального анализа управленческого процесса. В качестве элементов данной подсистемы могут выступать как вся организация в целом, так и отдельные подразделения, сектора или конкретные сотрудники. Важнейшим критерием целостности управляющей подсистемы является полнота и достаточность выполнения ею управленческих функций в рамках общей системы управления» [98].

Взаимодействие элементов в управляющей подсистеме формируется по взаимным связям отдельных управленческих функций, элементов управления. Поскольку данная подсистема включает множество элементов, возникает необходимость координации управленческой деятельности, обеспечивающей согласованность и эффективность различных направлений работы. Одно управленческое звено, как правило, не может контролировать все процессы одновременно. Поэтому осуществляется группировка элементов по функциональному принципу, и во главе каждой такой группы находится управляющее звено. Данная система по разделению обязанностей, полномочий формирует иерархическую структуру разных управляющих подсистем.

Получается, что структура системы по управлению организацией – способ организации, распределения элементов (уровней, подразделений, управленческих органов), их взаимных связей. Элементы данной системы выстраиваются в четкую иерархию, взаимодействия между собой в пределах 1-ой управленческой деятельности по усилению результативности функционирования соответствующей управляемой подсистемы. Каждый ее элемент играет свою роль в общем процессе управления. Для выполнения поставленных задач он наделяется определенными функциями, правами и

обязанностями, которые позволяют ему вносить вклад в реализацию общей управленческой стратегии.

Управляющая подсистема включает в себя фундаментальные процессы: прогнозирование, планирование, организацию, учет и контроль, каждый из которых является неотъемлемой частью управленческой деятельности. Эти процессы формируют циклический процесс управления, основанный на ряде последовательных стадий: аналитическая оценка, проектирование будущих событий, выбор направления действий, реализация выбранных решений и, наконец, контроль за результатами и их корректировка.

Управляющая подсистема становится полноценной при четко выстроенных отношениях координации, подчинения, являющихся гарантией синхронизированного взаимодействия уровней управления. Указанные связи призваны укреплять функциональную, структурную целостность, улучшать работоспособность системы, оптимизировать внутренние процессы.

Эффективность управляющей подсистемы находится в прямой зависимости от умения адекватно оценивать свою деятельность, а также от точности и объективности в отражении достижений и ресурсных затрат. В основу оценки эффективности полагаются критерии, такие как соответствие установленным целям, успешность фактической работы подсистемы и создание благоприятных условий для дальнейшего развития управляемых объектов.

Изменения во внешней среде и иерархическая взаимосвязь с другими управленческими структурами также оказывают влияние на управляющую подсистему. По этой причине, количественная оценка является значимой. Она необходима для установления результативности управления, реализации всей системы управления. В зависимости от характеристик и целей системы, используются конкретные показатели — от строгих нормативов для стабильных систем до функционального анализа для сложных и переменчивых структур.

Надежность управленческой подсистемы является важным аспектом, свидетельствуют о наличии у системы способности сохранять характеристики на требуемом уровне за продолжительное время. Проявления ненадежности, такие как постепенные или резкие сбои, должны отслеживаться и анализироваться, чтобы обеспечивать безотказность работы и своевременно предотвращать потенциальные неисправности.

Субъект управления неразрывно связан с саморегулируемой системой, обладая всеми необходимыми атрибутами, что позволяет полностью следовать системным принципам и методикам оптимизации деятельности с учетом индивидуальных особенностей системы. Осознание и учет всех этих аспектов позволяет достичь высокой эффективности в управлении и успешной реализации поставленных задач.

5) Управляемая подсистема в контексте системы менеджмента – объект управления (ОУ), выступающий в качестве основной единицы оперирования в управленческой структуре. ОУ может являться отдельным элементом, совокупностью связанных элементов, поддающихся влиянию управленческих механизмов с реагированием на принимаемые управленческие решения. Например, производственные подразделения – рабочие места, цеха или отдельно взятые производственные установки.

Внимание управляющей подсистемы направлено на результативное воздействие на объект управления. Это предполагает определение ключевых инструментов и методов достижения целей, в том числе таких, как регламентация, нормативно-технологические положения, обуславливающие рациональный подход к выполнению задач, а также юридические и условные нормы.

Процесс управления подразделяется на этапы с составлением прогнозов, стратегическим планированием, целенаправленным принятием решений. Начальная стадия анализа ОУ имеет особую значимость, поскольку на ее основе строятся дальнейшие прогнозы и стратегии. Аналитический этап предполагает всестороннее исследование структурных и функциональных

особенностей объекта, а также оценку соответствия его настоящих свойств предполагаемым управленческим воздействиям и методикам их реализации.

В рамках аналитической работы осуществляются следующие ключевые пункты: составление исходного описания ОУ; пояснение предварительных задач, необходимых для достижения управленческих целей; а также обнаружение закономерностей и зависимостей, которые могут быть важны в процессе прогнозирования.

В изначальном описании объекта делается обзор общих его характеристик, оцениваются потенциалы, ограничения, формулируются потенциальные цели управления. Важным является глубокий анализ структуры объекта, в т.ч. компонентов, параметров, данных о внешней среде, условиях, влияющих на функционирование объекта.

Для глубокого понимания структуры ОУ используются методы агрегации и дезагрегации, то есть, соответственно, обобщение отдельных параметров в совокупные категории и углубление понимания структуры, переходя от общих характеристик к более детализированным аспектам.

Важная часть анализа заключается в установлении внешних факторов со значимым влиянием на эффективность, целевые показатели в развитии ОУ. Для полноценной оценки и оптимизации работы объекта необходимо изучить и интегрировать эти внешние влияния.

Диагностика является завершением аналитической работы, систематизацией собранных данных, синтезированием их для того, чтобы обеспечить всестороннее понимание текущего состояния самого объекта управления, значимых его аспектов.

Применяя системный подход к изучению объектов управления, возникает необходимость в классификации объектов, поскольку разные классы и типы ОУ могут требовать уникальных управленческих методов и практик, включая анализ, прогнозирование и другие стратегии [78].

Среди основных составляющих предприятия в качестве ОУ выделяются: человеческий ресурс, технические средства производства, используемые

технологии, финансовые активы, информационные данные, запасы и результаты труда, представленные в форматах продукции и услуг.

б) *Научная подсистема системы управления* включает в себя разработку методов и моделей управления, анализ результатов деятельности, поиск оптимальных решений и применение передовых практик управления.

Научный подход к управлению опирается на ряд фундаментальных характеристик. В его основе лежат объективные закономерности, устанавливаемые на основе точных данных и фактов. Важной составляющей является использование разнообразных научных методик, теорий и концепций, цель которых заключается в оптимизации процесса управления.

Отдельный пункт – моделирование, являющееся эффективным инструментом создания стратегий по управлению компанией для предсказания последствий разных управленческих решений, оптимизации их. Интеграция кросс-дисциплинарных подходов также играет значительную роль; она собирает в единое целое административные, экономические и психологические методы, тем самым обогащая управленческий процесс комплексным взглядом.

Практика производства многовариантных расчетов способствует выбору самых продуктивных стратегий действий, в то время как непрерывные научные исследования способствуют постоянному совершенствованию систем управления. В условиях цифровой экономики большая роль отводится автоматизации и механизации задач, использованию компьютерных технологий и инструментов, которые повышают эффективность управленческого процесса за счет улучшения обработки информации и принятия решений, а также за счет более глубокого анализа ситуации на всех уровнях управления [41].

Элемент научной подсистемы управления – теоретические основы (гипотезы, концепции, законы, теории), техники, методы, методологические подходы, операционные процедуры по обеспечению рационального,

эффективного разрешения управленческих задач, развитию системы управления.

Таким образом, проведенное исследование понятия «система управления» подтверждает, что система управления чаще всего рассматривается как комплекс элементов и подсистем, которые служат основой эффективного функционирования предприятия. В результате был сформулирован термин «система управления деятельностью предприятия», который понимается как совокупность организационных взаимодействий, функций и подсистем управления, направленных на формирование и согласование решений и действий на разных уровнях управления, что обеспечивает организационную эффективность, безопасность и конкурентоспособность в условиях рыночной экономики. Структура системы управления деятельностью предприятия включает шесть подсистем: целевую, обеспечительную, функциональную, управляющую, управляемую и научно-методическую, каждая из которых способствует принятию и реализации эффективных управленческих решений, направленных на удовлетворение существующих рыночных потребностей.

1.2. Определение критериев эффективности функционирования системы управления организации

Эффективность функционирования системы управления организацией представляет собой ключевой фактор, который оказывает существенное влияние на общую результативность деятельности предприятия. Однако само понятие «эффективности функционирования системы управления» имеет разнообразные трактовки, что порой затрудняет его понимание и интерпретацию. В результате этого раскрывается сложность, неопределенность понятия эффективности системы управления, включающее в себя разные процессы, явление, обладающее относительностью,

многоаспектностью, что формирует трудности в едином понимании. По этой причине данный термин не имеет четких критерий, являясь обобщенным.

Многочисленные определения, в т.ч. противоречивые и расходящиеся, подчеркивают существующее недоверие и путаницу в научном сообществе и практике управления по вопросу определения эффективной системы управления. Эти расхождения в трактовках и подходах препятствуют формированию унифицированной методологии для оценки эффективности управленческих систем, что затрудняет достижение консенсуса среди экспертов и практиков в данной области (см. таблицу 3).

Таблица 3 – Подходы ученых к пониманию сущности и содержания понятия «эффективность функционирования системы управления организации»

№	Автор	Определение
1	Б.А. Райзберг [86]	Финансовый результат для владельца предприятия, где важным является улучшение благосостояния работников для эффективного управления
2	М.В. Соловьева [101]	Эффект управления – результат улучшения производственных процессов, отражающийся на развитии бизнеса, компании. Внимание направлено на конечный результат, процессах, необходимых для его достижения.
3	С.В. Кайманаков [34]	совокупность результатов деятельности управляющей и управляемой подсистем, подчеркивая интегративность и взаимозависимость всех компонентов управленческого процесса
4	А.В. Колобов [57]	рациональное соотношение использованных ресурсов и достигнутых результатов.
5	А.С. Матеха [62]	Результативность управленческой деятельности, где эффективность определяется как отношение результатов, полученных от реализации управленческих решений, к затратам, понесенным для их достижения.

Исследование разнообразных научных подходов к трактовке понятия «эффективность управления организацией» выявило значительное количество интерпретаций. При этом, несмотря на различия в методологиях, большинство экспертов подчеркивают ключевой критерий — сравнение итогов управленческой деятельности с объемом задействованных ресурсов. Эта взаимосвязь предполагает оценку соотношения между результатами, достигнутыми в ходе реализации стратегических задач, и затратами, необходимыми для их выполнения. Целевые ориентиры системы управления

могут быть направлены на увеличение финансовой выгоды, модернизацию производственных процессов или повышение общей устойчивости бизнеса.

В целом, эффективность функционирования системы управления организации характеризуют как отношение эффекта к затратам, обеспечивающих достижение данного эффекта. При таком ее рассмотрении следует учитывать несколько моментов: во-первых, результаты работы фирмы нельзя свести к единому результату, поэтому их надо оценивать в комплексе; во-вторых, необходимо учитывать фактор времени, поскольку много управленческих мероприятий дают эффект через некоторое время; в-третьих, эффективность деятельности фирмы не является результатом работы только системы управления, поэтому стоит учитывать и другие факторы. Обобщение существующих концепций эффективности функционирования системы управления организации представлено в таблице 4.

Таблица 4 – Концепции эффективности функционирования системы управления организации [составлено автором]

Название концепции	Общая характеристика
Целевая	Деятельность организации ориентирована на достижение конкретных целей, и эффективность управления оценивается через степень выполнения этих целей.
Системная	Результаты этой деятельности зависят как от внутренних факторов организации, так и от факторов внешней среды. Эффективность управления, в свою очередь, отражает способность организации адаптироваться к изменениям внешней среды и учитывать ее воздействие.
Концепция эффективности управления на основе достижения «баланса интересов»	Деятельность организации нацелена на удовлетворение потребностей и ожиданий различных индивидуумов и групп, как внутри самой организации, так и за ее пределами. Эффективность управления заключается в способности достичь баланса между интересами всех заинтересованных сторон, обеспечивая их удовлетворение.
Функциональная	Организация труда и функционирование управленческого персонала. Эффективность управления можно измерить через сопоставление результатов деятельности организации с затратами, понесенными системой управления в процессе ее функционирования.
Композиционная	Определяется тем, насколько управленческий труд влияет на конечные результаты деятельности всей организации, способствуя достижению целей и оптимизации ресурсов.

В теории и практике менеджмента [28; 113] выделяют три основных подхода к анализу эффективности функционирования системы управления организации: интегральный, уровневый и временной.

Интегральный подход фокусируется на создании обобщенного показателя, который включает в себя несколько частных и неподдающихся прямому сравнению индикаторов, характеризующих эффективность управления.

Уровневый подход выделяет три ключевых уровня оценки эффективности: индивидуальный, групповой и организационный. Он также учитывает факторы, которые оказывают влияние на каждый из этих уровней. В рамках этого подхода эффективность управления рассматривается как совокупный результат эффективности на всех уровнях, с учетом синергетического эффекта.

Временной подход основывается на разделении процесса оценки на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные периоды. Для каждого из этих периодов разрабатываются отдельные критерии оценки эффективности управления.

Разработка системы оценки эффективности функционирования системы управления организации требует, прежде всего, классификации, что позволит установить за определенными научными подходами основные критерии и показатели оценивания. По мнению М. М. Киселевой и О. В. Зубаревой, ключевыми аспектами эффективности управления являются следующие:

- эффективность труда сотрудников управленческого аппарата;
- эффективность управленческого процесса (включая функции, коммуникации, процесс выработки и реализации решений);
- эффективность системы управления, учитывая ее иерархическую структуру;
- эффективность управленческого механизма, который охватывает структурно-функциональные, финансовые, производственные, маркетинговые аспекты и другие [37].

С. В. Салюк и М. И. Казнова выделяют несколько ключевых видов эффективности функционирования системы управления организации, которые классифицируются по следующим критериям:

- по средствам воздействия: концептуальная, мотивационная, прогнозная, программная, стратегическая, стимулирующая, тактическая, целевая, ресурсная и потенциальная эффективность;
- по содержанию эффекта: организационная, социальная, экономическая, инновационная, экологическая эффективность;
- по уровню проявления эффекта: региональная, отраслевая, народнохозяйственная, внешнеэкономическая эффективность;
- по форме эффективности: деятельность менеджера, аппарата управления, процесса управления, системы менеджмента, управленческих нововведений;
- по видам систем менеджмента: маркетинговая, инновационная, производственная, финансовая [93].

Также в управленческой литературе выделяют следующие виды эффективности функционирования системы управления организации:

- рыночная эффективность – оценивает, насколько эффективно удовлетворяются потребности потребителей по сравнению с альтернативными методами их удовлетворения;
- идеальная эффективность – представляет собой теоретическую максимальную эффективность, которую невозможно достичь на практике, несмотря на усилия менеджмента по оптимизации организационной структуры;
- целевая или стратегическая эффективность – отражает степень достижения поставленных целей организации;
- затратная или тактическая эффективность – характеризует экономичность преобразования ресурсов в конечный продукт или результат производственной деятельности;

- внутренняя эффективность – оценивает, насколько эффективно используются внутренние ресурсы организации, включая управление издержками, капиталом и прочими внутренними активами;
- внешняя эффективность – отражает эффективность использования внешних возможностей организации, таких как рыночные условия, партнерства и прочее;
- общая эффективность – является суммарным показателем, включающим как внутреннюю, так и внешнюю эффективность организации [64].

Определяющую роль в формировании системы оценки эффективности функционирования системы управления организации играют принципы ее создания [104], как необходимый фактор разработки (выбора) методики оценки, то есть алгоритмов, критериев, показателей. Это своеобразные кирпичики, на базе которых формируются методологические подходы к познанию явлений и процессов. По мнению Т. О. Толстых и А. А. Гераскиной «для обеспечения устойчивого развития предприятия его управление должно быть основано на принципах, соответствующих его ценностям» [107].

Базируясь на концепциях и подходах к определению эффективности функционирования системы управления организации, нами определены базовые принципы, которых следует придерживаться при оценке эффективности функционирования системы управления организации. Схематично они изображены в таблице 5.

Таблица 5 – Принципы формирования системы оценки эффективности функционирования системы управления организации

Автор, источник	Принципы	Характеристика принципа
М. Б. Крупина, Л. З. Фатхуллина [59]	Методологические принципы	Подходы, которые касаются концептуальных аспектов и философии оценки эффективности. Эти принципы остаются в основном неизменными, независимо от особенностей конкретного проекта, и охватывают общие принципы, которые лежат в основе всех видов оценки.
	Методические принципы	Принципы, которые непосредственно относятся к конкретному проекту, его

Автор, источник	Принципы	Характеристика принципа
		особенностям и экономической целесообразности. Они включают в себя методы и подходы, которые помогают оценить финансовую и экономическую привлекательность проекта, а также его соответствие поставленным целям.
	Операционные принципы	Практические принципы, которые упрощают процесс оценки эффективности проекта, особенно с точки зрения информационных и вычислительных технологий. Э
А.С. Романкин [89]	Принцип научности	Использование научных методов, таких как анализ, синтез, классификация, позволяющих достичь большей полноты информации об объекте
	Принцип системности	Предусматривает анализ всех возможных факторов влияния на объект и взаимосвязь методики с другими
	Принцип объективности	Предполагает определение метода, учитывающего «провалы» других методов, позволяющего более детально рассмотреть объект
	Принцип независимости	Отстранение от влияния заинтересованных лиц
	Принцип гласности	Открытый доступ к результатам оценки
И.Д. Паклева [78]	Принцип комплексности и взаимосвязанности	Система оценки эффективности должна включать в себя как финансовые, так и нефинансовые показатели, при этом важно, чтобы они были взаимосвязаны друг с другом и с различными уровнями организации.
	Принцип оптимальности	Необходимо ограничить количество показателей, чтобы обеспечить возможность их оперативной оценки и принятия своевременных управленческих решений.
	Принцип учета динамики.	Система должна учитывать как текущие, так и исторические данные о состоянии бизнеса, чтобы более полно отражать динамику его развития.
	Принцип перспективности	Показатели должны быть направлены на прогнозирование будущих показателей компании, таких как ее стоимость, капитализация, рост объемов продаж и выручки.
	Принцип стратегической согласованности	Система должна быть тесно связана с корпоративной стратегией и стратегическими целями организации. При изменении стратегии могут изменяться как сами показатели эффективности, так и структура системы.
	Принцип сбалансированности интересов	Не менее важным аспектом является учет интересов и потребностей всех заинтересованных сторон, таких как

Автор, источник	Принципы	Характеристика принципа
		акционеры, высшее руководство, клиенты и другие.
	Принцип качества	Система должна быть значимой для принятия решений, адекватной реальным условиям, последовательной и стабильной на протяжении времени.
	Принцип иерархичности	Должна быть предусмотрена возможность интеграции показателей в более обобщенные группы, а также детализирования отдельных частных показателей для более точной оценки и анализа.
	Принцип экономичности	Внедрение системы не должно вызывать осложнения по доступности информации для расчетов и по дополнительным расходам.
М.В. Соловьева [101]	Принцип достаточной полноты системы оценочных показателей	Система оценки эффективности должна включать необходимое количество показателей, чтобы обеспечить полное и многогранное представление о функционировании предприятия и его системы управления.
	Принцип связи показателей с целью функционирования системы	требует, чтобы каждый показатель в системе оценки эффективности был напрямую связан с целями и задачами предприятия
	Принцип согласованности целей	подчеркивает важность согласования целей различных уровней управления и подразделений предприятия
	Принцип соизмерения показателей	акцентирует внимание на необходимости сопоставления и сравнения показателей друг с другом.
А. В. Мищенко, Е. В. Михеева [66]	Принцип равнозначности показателей.	Требование априорной равнозначности оценочных показателей.
	Принцип целеполагания	Акцентирует внимание на необходимости четко сформулированных целей и задач для оценки эффективности бизнес-процессов предприятия.
	Принцип научности	Выбор обоснованного научного подхода и методики для оптимальной оценки эффективности бизнес-процессов, с учетом поставленных целей и задач.
	Принцип избирательности	Требует выделения определенной группы бизнес-процессов, которые подлежат оценке в рамках исследования.
	Принцип анализа разрывов	Фокусируется на выявлении качественных и количественных различий между целевыми и реальными показателями, что позволяет оценить отклонения в бизнес-процессах с использованием ранее выбранных подходов и методов.

Автор, источник	Принципы	Характеристика принципа
	Принцип оптимизации	Заключается в определении направления для модернизации и реинжиниринга бизнес-процессов, с целью улучшения их функционирования.
А. Н. Шмелева, Р. М. Нижегородцев [120]	Принцип этапности	Предполагает установление четких этапов и последовательности действий при проведении модернизации и реинжиниринга бизнес-процессов, если это необходимо.
	Принцип доминирования	предполагает, что среди множества показателей эффективности выделяется один, который оказывает наибольшее влияние на общую эффективность системы управления предприятием
	Принцип Парето	гласит, что 20 % усилий дают 80 % результата. Применительно к системе оценки эффективности это означает, что небольшое количество ключевых показателей может дать значительную информацию о состоянии системы управления предприятием.
	Принцип формирования комплексных показателей	Состоит в разработке интегрированного показателя, который объединяет несколько отдельных показателей эффективности, предоставляя более целостное представление о функционировании системы.
	Принцип выделения главного показателя	Предполагает выбор одного ключевого показателя, который станет основным для оценки эффективности системы управления предприятием. Другие показатели будут служить вспомогательными и поддерживающими в процессе оценки.
	Принцип удовлетворения потребностей потребителей	акцентирует внимание на важности учета потребностей и ожиданий клиентов при оценке эффективности системы управления предприятием

Анализ приведенных принципов формирования системы оценки эффективности функционирования системы управления организации позволяет сделать обобщение, что наиболее полно цели формирования и использования системы оценки эффективности функционирования системы управления организации соответствуют такие принципы:

– принцип достаточности (или полноты системы оценочных показателей) предполагает, что система должна включать достаточно показателей, чтобы обеспечить полное и многогранное описание исследуемой деятельности. На начальных этапах анализа количество таких показателей

может быть большим, особенно при оценке сложных объектов, таких как предприятия. На этом этапе не стоит ограничивать их количество, так как это поможет учесть все важные аспекты;

– принцип взаимосвязи (связи показателей с целями функционирования системы) утверждает, что все оценочные показатели должны быть непосредственно связаны с эффективностью. Каждый показатель является частным критерием эффективности, описывающим определенный аспект функционирования. Изменение любого из этих показателей напрямую влияет на общую эффективность, и наоборот, изменение эффективности требует пересмотра показателей;

– принцип согласованности (согласованности целей) предполагает, что система оценочных показателей должна учитывать как глобальные (внешние), так и локальные (внутренние) цели деятельности исследуемых подразделений. Важно, чтобы все цели были согласованы и объединены в единую систему, что позволит получить обобщенный показатель эффективности;

– принцип соизмеримости показателей заключается в том, что включаемые в систему показатели должны быть корректно соизмеримы как с экономической, так и с математической точек зрения. Это обеспечит их пригодность для объективной оценки;

– принцип равнозначности (равноправия оценочных показателей) на начальном этапе предполагает, что все показатели рассматриваются как равнозначные, пока не построена математическая модель эффективности. В процессе построения этой модели, с использованием факторного анализа, выявляются связи между показателями, и они дифференцируются по степени значимости для оценки эффективности [75].

Общеизвестно, что основными характеристиками системы является наличие хотя бы двух элементов, их взаимосвязь и зависимость друг от друга [17]. Поэтому, исходя из вышеизложенного, в системе оценивания эффективности функционирования системы управления организации можно

выделить две основные подсистемы оценки внешней и внутренней эффективности функционирования системы управления организации.

Стоит согласиться с мнением, что в общем представлении эффективность функционирования системы управления организации можно рассматривать в двух аспектах: как характеристику достижения результатов (то есть как «внешний» аспект или с точки зрения системы более высокого уровня) и как характеристику внутренней деятельности системы управления, отражающей соотношение между ее «входами» и «выходами» (или в более «узком» смысле – как соотношение между результатами управления и затратами на него» [90].

По определению, внутренняя эффективность управления является соотношением результатов и затрат, который связан с изменением подходов к оценке результативности как совокупности внутренних корпоративных факторов достижения целей организации – от управления ресурсами и персоналом в эффективности внутренних изменений. Внешняя эффективность будет определяться факторами внешней среды – по состоянию рыночного равновесия, уровнем конкуренции, конъюнктурой цен, факторами влияния макроэкономических факторов – от политических до природных.

При оценке эффективности функционирования системы управления организации одной из ключевых задач является выбор необходимых критериев для оценки, определяющие направления анализа, интерпретацию результатов.

«Л. В. Николова подчеркивает, что выбор точных экономических критериев, способных оценить эффективность управления и провести сравнение между организациями, представляет собой сложную задачу. Критерии эффективности в управленческих решениях напрямую связаны с прибылью и выживанием предприятия. Критерий эффективности можно рассматривать как приближенное выражение рациональности в процессе принятия решений. При оценке эффективности важно понять, какие ценности мы стремимся максимизировать. Определив эти ценности, нужно разработать

способы измерения степени их достижения. Затем следует проанализировать, как результаты будут соотноситься с практическими действиями, и спрогнозировать, что будет достигнуто при выборе определенной стратегии управления. В конечном итоге результаты необходимо сопоставить с затратами, которые требуются для реализации выбранного варианта управления» [74].

Оценка эффективности функционирования системы управления организации представляет собой сложную задачу, поскольку разные заинтересованные группы могут предъявлять различные требования к характеристикам и показателям эффективности. Таким образом, уровень эффективности управления подлежит рассмотрению через полноту удовлетворения целей данных групп, уровень соблюдения обязательств, активность влияния на управляемые ограничения, учитывая временные рамки, скорость изменения ключевых макроэкономических показателей.

Еще одной значимой трудностью является создание интегрального показателя, который мог бы всесторонне отразить эффективность работы системы управления на уровне организации. «Проблема заключается в том, что существует большое количество параметров, отражающих достижение целей при учете соотношения затрат и результатов, что затрудняет их объединение в один универсальный показатель эффективности.

В литературных источниках часто встречается громоздкая система показателей, которая представляет больше теоретическую ценность, нежели практическую. При этом конструкция некоторых показателей не всегда соответствует общему пониманию понятия «показатель эффективности».

Т.Н. Дмитриева подчеркивает, что при оценке эффективности функционирования системы управления организации важно учитывать как показатели экономической эффективности самого предприятия, так и показатели, которые отражают эффективность управленческих процессов (рис. 3)» [26].



Рисунок 3 – Показатели эффективности функционирования системы управления организации по Т.Н. Дмитриевой [26]

Оценка результативности системы управления может опираться на эффективность бизнеса, экономическую обоснованность инвестиционных, инновационных мероприятий. Требуется охватывание оценкой разных аспектов деятельности, в т.ч. текущих показателей, отражающих динамику изменений.

Измерение эффективности системы управления организацией требует комплексного анализа, применения локальных и интегральных показателей. Эти показатели должны отражать не только финансовые результаты, но и учитывать нефинансовые аспекты деятельности. При этом анализ должен охватывать различные сферы ресурсного потенциала предприятия, включая эффективность трудовых ресурсов, основных фондов и оборотных средств.

Ключевые показатели результативности бизнеса – рентабельности, прибыльности, выручки. Проблематика оценки эффективности управления затрагивает вопросы, связанные с обеспечением комплексного взгляда на процессы, с учетом трендов и достигнутых результатов работы организации. Неопределенность и вариативность используемых подходов и критериев затрудняют разработку универсального механизма измерения эффективности.

Прогресс в управлении, в том числе через внедрение инноваций и усиление интеллектуального капитала, становится возможным благодаря грамотным управленческим решениям и использованию новаторских подходов к менеджменту. Эффективность в этом аспекте также требует разработки соответствующих инструментов для оценки степени влияния инновационных решений на общую эффективность.

По мнению П. В. Машковцева и С. Н. Яшина все показатели уровня развития системы управления предприятием необходимо разделить на 4 группы – персонал (лояльность персонала, доля управленческого персонала), развитие предприятия (направление развития предприятия), финансирование (управление расходами, финансирование потребностей аппарата управления), рынок (ориентация на клиента) [63].

Авторы В. Г. Тимирясов, Л. М. Рабинович, Т. В. Тишкина выдвигают к рассмотрению продвинутые концепции по измерению эффективности, среди которых имеется система сбалансированных показателей, анализ финансовых потоков, оценка стоимости бизнеса. При практическом внедрении указанных подходов возникают трудности, в т. ч. из-за отсутствия требуемых данных, единых стандартов оценивания [105].

По мнению Д. А. Бельник и Ю. Ю. Костюхина эффективная система управления позволяет «как снижать себестоимость товара, так и сокращать косвенные расходы организации, тем самым высвобождая средства для финансирования операционной деятельности или осуществления инвестиций» [8].

Некоторые авторы [125; 25; 58; 114; 33; 102; 12] рассматривают в качестве основного показателя эффективности системы управления предприятием улучшение качества производимой продукции.

Ключевые проблемы в области оценки эффективности системы управления организацией:

1. Неоднородность определений и понимания эффективности управления.
2. Большое количество показателей, подходов для их отбора.
3. Отсутствие стандартизированного метода для оценки и выбора показателей.
4. Склонность к анализу изолированных элементов управления, ведущая к недостаточной комплексности оценки.
5. Отсутствие четкости в установлении приоритетных критериев эффективности.
6. Проблемы с информационной поддержкой необходимыми данными, что затрудняет достоверность оценок.

Направления для решения данных проблем:

- интегрированный, системный подход для понимания «эффективности функционирования системы управления организации» для учета взаимосвязанных элементов в системе менеджмента, применения разных стратегий по улучшению конкурентоспособности компании;
- всеобъемлющая оценка эффективности, учитывающая интересы всех ключевых заинтересованных сторон, а также различные аспекты деятельности предприятия, включая временные факторы и потенциальные риски. Такой подход обеспечит гибкость и успешность в достижении целей, а также поможет предприятию сохранять конкурентоспособность на рынке в условиях изменений;
- внедрение новых критериев эффективности системы управления организацией, рассчитанных на основе таких индикаторов, как уровень адаптивности, уровень корпоративной социальной ответственности,

соответствие стратегическим целям, качество управления рисками, уровень цифровизации, уровень деловой репутации, уровень мотивации сотрудников (таблица 6).

Таблица 6 – Критерии эффективности системы управления организаций
[составлено автором]

№	Критерии	Описание	Показатели для оценки
1	Уровень адаптивности	способность организации быстро реагировать на изменения внешней среды и адаптироваться к ним.	Количество внедренных инноваций за определенный период времени. Скорость реакции на изменения внешней среды. Скорость принятия решений Гибкость организационной структуры Готовность к изменениям
2	Уровень корпоративной социальной ответственности	степень участия организации в решении социальных проблем и вклад в развитие общества.	Объем средств, направленных на социальные программы и проекты. Участие в благотворительных акциях и инициативах. Соблюдение норм и стандартов в области ESG
3	Соответствие стратегическим целям	уровень соответствия деятельности организации стратегическим целям и задачам	Степень достижения целевых показателей. Эффективность реализации стратегических проектов и программ.
4	Качество управления рисками	эффективность системы управления рисками в организации	Эффективность мер по снижению рисков. Частота возникновения рискованных ситуаций и их последствия.
5	Уровень цифровизации	степень внедрения цифровых технологий в деятельность организации	Доля цифровых процессов и операций в общей деятельности организации. Использование современных информационных технологий и систем. Эффективность цифровых решений и их влияние на результаты работы.
6	Уровень деловой репутации	восприятие организации обществом и деловыми партнерами.	Отзывы клиентов и партнеров о работе организации. Публикации в СМИ и социальных сетях о деятельности организации. Рейтинги и оценки экспертов и аналитиков.
7	Уровень мотивации сотрудников	степень удовлетворенности сотрудников своей работой и их готовность к достижению высоких результатов.	Уровень удовлетворенности сотрудников своей работой. Показатели производительности и эффективности труда. Уровень текучести кадров и количество увольнений.

Эти критерии и показатели позволят дополнить традиционную оценку эффективности системы управления организаций и могут выступить основой для разработки и внедрения новых методов и подходов к управлению.

Получается, что в экономической литературе нет единого определения содержания, сущности такого понятия, как «эффективность функционирования системы управления организации». Но, несмотря на это, оно имеет важное значение по причине влияния на конкурентную способность компании. Высокая эффективность достигается за счет обеспечения внешней, внутренней эффективности, создания оптимальных внутренних ограничений, учета обязательных внешних институтов. Внутренняя эффективность достигается путем снижения непродуктивных затрат, поддержки инновационного развития и улучшения качества продукции. Внешняя эффективность, в свою очередь, возрастает при наличии стабильных и продуктивных партнерских отношений с заинтересованными сторонами. При оценивании эффективности функционирования системы управления организации требуется учет личных, профессиональных качеств руководителям, развитие системы коммуникаций, организационной структуры по управлению. Все эти факторы вместе способствуют повышению эффективности и результативности деятельности предприятия.

1.3. Концептуальные основы использования инструментов внутреннего контроля в системе управления современной организации

«Термин "контроль" часто встречается в научной и специальной литературе, и существует множество подходов к его интерпретации. В результате было предложено несколько дефиниций, однако до сих пор не существует единого мнения относительно точного значения этого термина и его роли в системе управления деятельностью предприятия. Понятие "контроль" имеет долгую историю, и одна из наиболее распространенных версий происхождения этого слова связывает его с французским термином

"controle", что переводится как "проверка" или "наблюдение с целью проверки"» [86].

«С развитием науки термин "контроль" стал более многогранным и многозначным. В толковом словаре С.И. Ожегова "контроль" трактуется как: 1) проверка или наблюдение с целью проверки; 2) орган или учреждение, осуществляющее такую проверку; 3) люди, занимающиеся данным процессом, то есть контроллеры» [76].

«Следующим этапом является исследование подходов к трактовке понятия "внутренний контроль". В толковом словаре С.И. Ожегова слово "внутренний" имеет несколько значений: 1) находящийся внутри чего-либо; 2) раскрывающий сущность; 3) относящийся к жизни организации или государства» [76].

Обязанность организации осуществлять внутренний контроль хозяйственной деятельности возложена на предприятия статьей 19 Федерального закона от 06.12.2011 № 402-ФЗ «О бухгалтерском учете» [1]. Однако в самом законе отсутствует четкое определение рассматриваемой категории.

Законодательное разъяснение понятия «внутренний контроль» представлено в пояснении Минфина России № ПЗ-11/2013 «Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности». «В соответствии с этим документом, внутренний контроль представляет собой процесс, направленный на получение достаточной уверенности в том, что экономический субъект обеспечивает:

- а) эффективность и результативность своей деятельности, в том числе достижение финансовых и операционных показателей, сохранность активов;
- б) достоверность и своевременность бухгалтерской (финансовой) и иной отчетности;

в) соблюдение применимого законодательства, в том числе при совершении фактов хозяйственной жизни и ведении бухгалтерского учета» [4].

«Необходимо отметить, что в научной и специальной литературе мнение ученых по поводу определения термина "внутренний контроль" остается неоднозначным.

Неопределенность в терминологии затрудняет создание полноценной подсистемы внутреннего контроля на самом начальном этапе. Детальный разбор мнений специалистов поможет более точно прояснить содержание этих понятий, разграничить их и выработать точную дефиницию.

Отсутствие единого подхода к пониманию термина «внутренний контроль», по мнению О.И. Швыревой, связано с недостаточной ясностью этого понятия в нормативно-правовых и законодательных документах» [119].

Некоторые исследователи рассматривают внутренний контроль как совокупность контрольных мероприятий [36]. Так, Л.Г. Ивашечкина, О.В. Гришина и Р.В. Треушников подчеркивают, что внутренний контроль включает «систему действий, определенных руководителем организации, цель которых – обеспечить эффективное выполнение работниками своих обязательств при осуществлении хозяйственных операций» [32].

Е.С. Никифоренко рассматривает внутренний контроль с точки зрения обратной связи. Согласно их трактовке, «внутренний контроль является механизмом обратной связи, через который орган управления получает данные о реальном состоянии управляемого объекта и принимает соответствующие решения» [73]. В нашем понимании, такой подход ограничивает понятие внутреннего контроля только сбором информации о текущем состоянии объекта контроля, что, на наш взгляд, несколько сужает его значимость и роль.

С. А. Касьянова, В. В. Салий и З. А. Шарудина утверждают, что внутренний контроль представляет собой «процесс проверки выполнения управленческих решений с целью реализации финансовой стратегии и предотвращения кризисных ситуаций, способных привести к банкротству» [35].

Е.В. Щипанская, в свою очередь, рассматривает внутренний контроль как «особый вид контроля, который осуществляется специализированными службами, создаваемыми внутри отдельных организационных структур» [123].

Г. С. Клычова, А. Р. Закирова, А. Р. Валиев и Б. Г. Зиганшин подчеркивают, что основная цель внутреннего контроля – это «непрерывное наблюдение за экономической эффективностью производственной, снабженческо-сбытовой и финансовой деятельности, обеспечение сохранности денежных и материальных средств, а также устранение причин и условий, способствующих бесхозяйственности и потерям» [85]. М.А. Вайкок в своей статье «Понятие внутреннего контроля как функции системы управления организацией» определяет внутренний контроль как «систематическое наблюдение за эффективностью использования активов и обязательств предприятия, законностью и целесообразностью хозяйственных операций и процессов, сохранностью денежных средств и материальных ценностей» [15].

На основании рассмотрения современных исследований можно заключить, что в академической среде отсутствует общепринятая трактовка термина «внутренний контроль» в контексте организационного управления. Это связано с многоаспектностью данного явления и его адаптацией к различным отраслевым спецификам. В рамках настоящего исследования *внутренний контроль предлагается рассматривать как совокупность регламентированных механизмов, процедур и нормативных инструментов, обеспечивающих согласованность действий всех уровней персонала и структурных блоков.* Такой подход направлен на минимизацию вероятности ошибок, сбоев и иных негативных факторов за счет предоставления достоверной информации руководящим структурам для принятия обоснованных решений. Это, в свою очередь, способствует стабильному функционированию компании и реализации её краткосрочных и долгосрочных стратегических задач. В данном определении внутренний

контроль охватывает целевую (достижение стратегических и тактических целей), обеспечительную (информационное обеспечение), управляющую (контрольная функция) подсистему системы управления организацией. Отообразим концепцию внутреннего контроля в таблице 7.

Таблица 7 – Концептуальные положения внутреннего контроля
[составлено автором]

Положение концепции	Определения положений
Суть внутреннего контроля	Внутренний контроль – процесс по обеспечению результативности, эффективности деятельности организации для предотвращения рисков, ошибок.
Составляющие внутреннего контроля	Внутренний контроль состоит из процедур, инструментов, методов, стандартов контроля всех финансовых операций, соблюдения предъявляемых нормативных требований, сохранности используемых активов
Цель внутреннего контроля	Обеспечение достоверности создаваемой отчетности, защиту активов от краж, потерь, усиление результативности деятельности, соблюдение раж законодательства.
Задачи внутреннего контроля	1. Обеспечение соответствия процессов предприятия установленным стандартам. 2. Оценка рисков и их минимизация. 3. Обеспечение достоверности финансовых отчетов.
Субъекты внутреннего контроля	Это работники организации, осуществляющие контроль (например, бухгалтерия, внутренние аудиторы, руководство), а также внешние аудиторы и контролирующие органы.
Объекты внутреннего контроля	Объектами контроля являются финансовые и операционные процессы организации, ее активы, соблюдение законодательства и внутренние регламенты.
Организационный потенциал	Это структура управления, система отчетности, кадры, ресурсы и инфраструктура, поддерживающая систему по внутреннему контролю.
Методический аппарат	В состав методического аппарата входят инструменты, методы, стандарты, система нормативных актов, регламентов, инструкций для обеспечения функционирования внутреннего контроля.

Рассмотрев концептуальные положения внутреннего контроля, важно отметить целесообразность его осуществления в управлении предприятием, что позволяет выделить основные цели СВК и цели управления организацией, а также определить их взаимосвязь (рис. 4).

Как видим на рисунке система управления в организации осуществляет задачу увеличения эффективной деятельности, получения желаемых результатов, принятия целевых управленческих решений, тогда как контроль выявляет, диагностирует и информирует о ряде нарушений и отклонений от

определенных параметров.



Рисунок 4 – Взаимосвязь целей управления и целей внутреннего контроля в организации [составлено автором]

Внутренний контроль может быть направлен на: соответствие требованиям, финансовую и управленческую отчетность, проверку исполнения регламентов политики и процедур бизнес-процессов, и т.д. «Правильное расположения внутреннего контроля в структуре управления при наличии необходимой независимости во многом способствует налаживанию горизонтальных связей между подразделениями, что приводит к принятию оптимальных управленческих решений, а также к снижению внутренней деструктивной конкуренции подразделений. Это повышает эффективность управления в целом, что несомненно приводит и к конкурентным преимуществам» [40]. Хотя разница между целью контроля и целью управления значительна, при этом они должны быть между собой взаимосогласованными. Весомое значение контроля заключается также в том, что его отсутствие может привести к непредсказуемым социально-

экономическим последствиям. Внедрение системы внутреннего контроля в организациях является насущной и очевидной потребностью, поскольку он не является изолированной функцией, а представляет собой активный инструмент реализации управленческих задач, способствующий повышению достоверности управленческой информации, выявлению внутренних резервов, обеспечению нормативного соответствия и унификации бизнес-процессов.

В рамках исследования необходимо отдельно остановиться на инструментах внутреннего контроля, поскольку именно от них зависит эффективность управления организацией и соблюдение ее стратегических целей.

Официально опубликованное определение инструментов внутреннего контроля можно встретить в Информационном письме Банка России от 27.12.2017 № ИН-014-12/64 «О вопросах применения риск-ориентированного подхода в сфере ПОД/ФТ», в соответствии с которым они представляют собой «программы, принципы и меры, которые применяет организация в целях защиты от материализации риска либо для того, чтобы обеспечить безотлагательное выявление потенциальных рисков» [3].

Следует отметить, что, несмотря на достаточно частое употребление термина «инструменты внутреннего контроля» на практике, в теории его сущность раскрыта недостаточно полно. Более того, многие авторы [37; 31; **Ошибка! Источник ссылки не найден.**] синонимизируют понятие инструментов внутреннего контроля с процедурами, приемами и формами контроля или системами управления рисками, что приводит к путанице в терминологии и ограничению понимания реальной роли этих инструментов в организации.

Такое смешение понятий часто затрудняет разработку эффективных систем контроля, поскольку под «инструментами» понимают лишь ограниченный набор процедур или механических действий, тогда как внутренний контроль предполагает более глубокую интеграцию в

управленческие процессы. Это включает такие аспекты, как создание культуры контроля, повышение осведомленности сотрудников о важности соблюдения стандартов и обеспечение постоянного мониторинга и адаптации процессов под изменяющиеся условия.

По нашему мнению, под инструментами внутреннего контроля следует понимать совокупность средств и технологий, свойственных для каждого компонента внутреннего контроля, направленных на обеспечение соответствия деятельности организации установленным нормативам, стандартам и целям, а также на минимизацию рисков и повышение эффективности управленческих процессов.

В приведенном определении, в отличие от процедур и приемов контроля, которые описывают конкретные действия и последовательности их выполнения, инструменты представляют собой средства, поддерживающие эти действия – от программного обеспечения и аналитических систем до специализированных отчетных механизмов и средств коммуникации.

Также, как и с трактовкой понятия термина «инструменты внутреннего контроля», в научной литературе отсутствует единство в определении их видов. Разные авторы предлагают собственные подходы к классификации инструментов внутреннего контроля.

Так, И. А. Зуева [31] считает, что к инструментам внутреннего контроля можно отнести:

- санкционирование операций (права доступа),
- надзор (мониторинг),
- логическая и арифметическая проверка данных,
- сверка данных (подтверждение соответствия),
- документальная проверка (подтверждение операций),
- комплаенс-контроль (проверка соблюдения законодательства).

Т. А. Чилимова относит к инструментам внутреннего контроля проверку, обследование, надзор, ревизию, финансовый аудит [117]. Некоторые исследователи также указывают на необходимость различать

стратегические и операционные инструменты контроля, что помогает более точно адаптировать их под конкретные нужды организации. Стратегические инструменты направлены на долгосрочное планирование и соответствие целям, тогда как операционные сосредоточены на повседневных процессах и предотвращении сбоев [16].

Более подходящим к предложенной нами трактовке инструментов внутреннего контроля, является подход, предложенный в статье О.В. Киселевой и В.Н. Кириченко, в соответствии с которым «традиционные инструменты процедур внутреннего контроля подразделяются на организационные, функциональные и управленческие. К организационным инструментам процедур внутреннего контроля относятся:

- разделение ответственности таким образом, чтобы один человек контролировал не более одной части операции (разделение обязанностей);
- определение границ ответственности;
- делегирование полномочий – после делегирования полномочий должен заработать механизм контроля за исполнением, который позволяет работнику, получившему полномочия, выполнять свои обязанности, а также иметь возможность обращаться к своему руководству.

Функциональные инструменты процедур внутреннего контроля предназначены для контроля и диагностирования системы управления в процессе ее работы. Если в системе имеются средства функционального контроля, то они, как правило, используются и при тестовом контроле. Например, к данным инструментам контроля относится инвентаризация всего имущества организации.

Управленческие инструменты процедур внутреннего контроля представляю собой набор инструментов, обеспечивающих должное функционирование бизнес-процессов, а также внесение необходимых корректив в процессы управления, если возникают те или иные отклонения от нормального бизнес-процесса» [37].

«Интересный подход к подразделению инструментов внутреннего

контроля предложен Л. А. Парамоновой, которая относит к ним:

- Value-based management – (VBM) ценностно-ориентированный менеджмент (контроль стратегических целей достижения высокой стоимости бизнеса и факторов, ее определяющих),
- бенчмаркинг (контроль достижения стратегических показателей и их сравнение с показателями конкурентов),
- SWOT-анализ (стратегический контроль угроз, возможностей, сильных и слабых сторон бизнеса),
- Balanced ScoreCard (BSC) система сбалансированных показателей (контроль оценки эффективности деятельности в долгосрочной перспективе на основе комплекса финансовых и нефинансовых показателей),
- Key Performance Indicator (KPI) ключевые показатели эффективности (контроль деловой активности персонала, подразделений, бизнес-процессов и бизнеса)» [79].

Д. В. Бобылев разграничивает методы и инструменты внутреннего контроля. При этом к последним он относит: систему «комплаенс-контроль», внутренний аудит, скоринговые системы, программы идентификации и изучения клиентов [11].

И. В. Петров, А. А. Васин, С. А. Вартанов в своей статье выделяют теорию игр как эффективный инструмент для улучшения внутреннего контроля в производственных процессах. Авторы подчеркивают, что применение теории игр позволяет моделировать различные сценарии взаимодействия между участниками производства, что способствует оптимизации решений и повышению производственной эффективности на предприятиях [81].

Обобщив предложенные различными авторами подходы предлагается разграничить инструменты внутреннего контроля на 4 основные группы: по функциональному назначению, по сути, по необходимости взаимодействия с людьми и по уровню автоматизации (рис. 5).

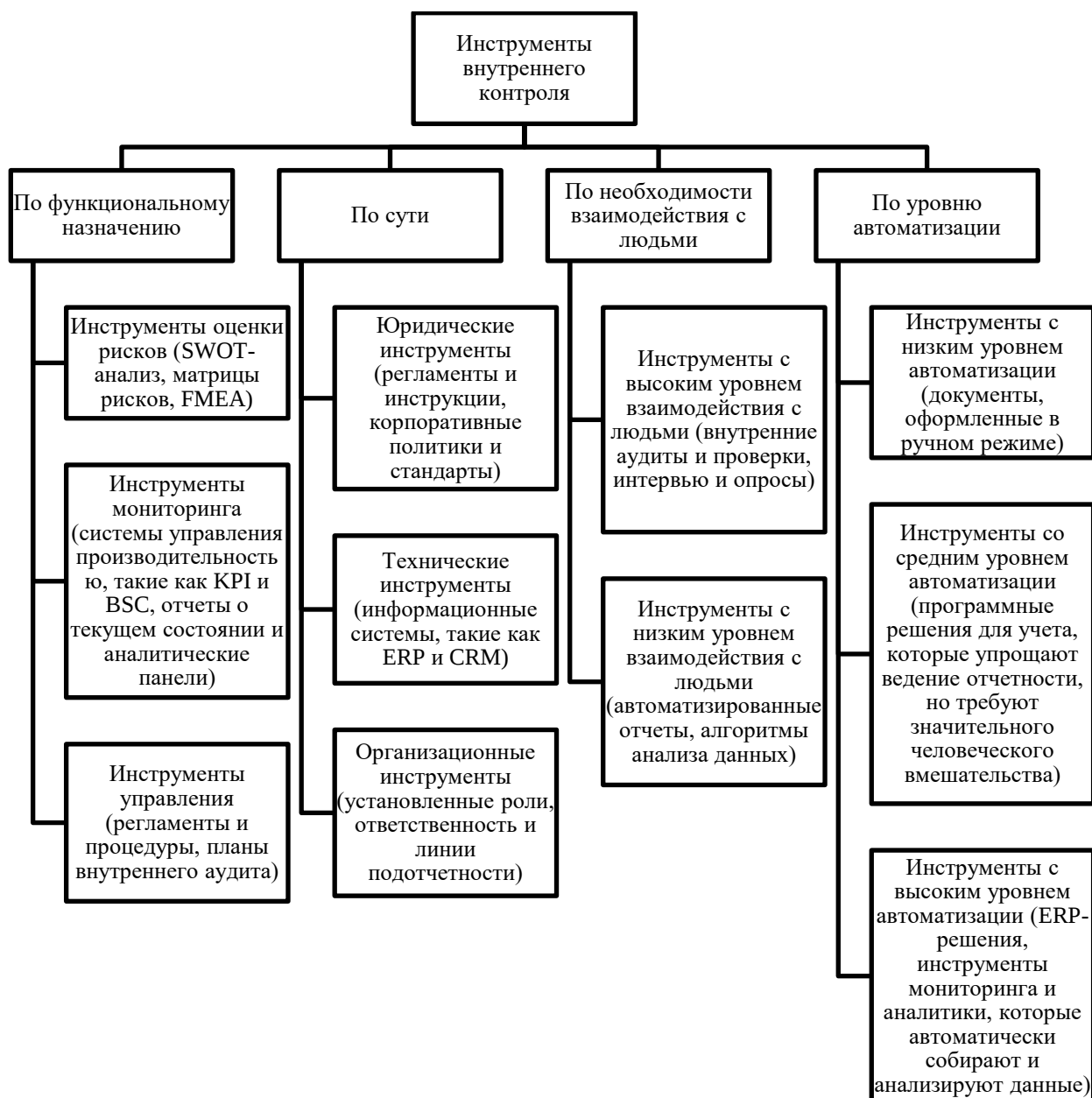


Рисунок 5 – Предлагаемая классификация инструментов внутреннего контроля [составлено автором]

Классификация по функциональному назначению фокусируется на том, какие цели и задачи решают инструменты внутреннего контроля. В зависимости от своей роли, инструменты могут быть ориентированы на оценку рисков, мониторинг операционной деятельности или управление организационными процессами. Этот подход позволяет четко определить, на какой аспект управления направлены те или иные средства контроля.

Классификация по сути инструмента раскрывает его природу, выделяя юридические, технические и организационные инструменты. Юридические

включают нормативно-правовые акты и внутренние регламенты, которые устанавливают правила и процедуры, обязательные для исполнения. Технические инструменты состоят из программного обеспечения, информационных систем для автоматизации контроля, мониторинга. Организационными инструментами охватывается структура управления, распределения ответственности, организационные процедуры по улучшению, поддержанию системы контроля.

Еще один важный аспект классификации – необходимость взаимодействия с людьми. В рамках этого критерия инструменты делятся на те, которые требуют активного участия персонала, и те, которые могут функционировать без непосредственного человеческого вмешательства. Инструменты с высоким уровнем взаимодействия с людьми включают такие действия, как внутренние аудиты и проверки, тогда как автоматизированные системы генерируют данные и отчеты без необходимости постоянного контроля со стороны сотрудников.

Наконец, классификация по уровню автоматизации выделяет различие между ручными, полуавтоматизированными и полностью автоматизированными инструментами. Ручные инструменты, как правило, включают выполнение контрольных действий вручную, что требует значительных ресурсов и времени. Полуавтоматизированные инструменты упрощают контроль, но все еще требуют человеческого вмешательства для корректного функционирования. Автоматизированные системы предоставляют наивысший уровень эффективности, минимизируя необходимость участия сотрудников и позволяя организациям сосредоточиться на стратегическом развитии.

Предложенный подход позволяет более детально структурировать и понять природу различных инструментов, используемых для внутреннего контроля.

Представленное выше подтверждает необходимость разностороннего рассмотрения места внутреннего контроля в системе управления

организацией. Исходя из этого, наиболее целесообразным является применение системного подхода, а именно исследование соответствующих форм проявления внутреннего контроля в организации в виде целостной подсистемы, встроенной в систему управления организацией.

На основании анализа организационно-управленческих отношений, складывающихся в процессе использования инструментов внутреннего контроля, функциональное место и роль системы внутреннего контроля в системе управления организацией можно представить в виде следующей схемы (рис. 6).



Рисунок 6 – Схема, отображающая место и роль системы внутреннего контроля в системе управления организацией [составлено автором]

Центральным элементом схемы выступает СВК как механизм, обеспечивающий не только соответствие требованиям законодательства и стандартов, но и системную обратную связь для совершенствования управленческих процессов. Система внутреннего контроля тесно взаимосвязана с другими подсистемами системы управления организацией, включая систему менеджмента качества, систему финансового менеджмента, систему управления рисками, а также кадровый менеджмент и операционную деятельность, что подчеркивает её интегративную функцию, заключающуюся в передаче достоверной, актуальной и структурированной информации, выявлении рисков, нарушений и зон неэффективности, а также в инициировании корректирующих действий. СВК не просто фиксирует отклонения, но и становится источником аналитической информации, необходимой для принятия обоснованных решений, направленных на улучшение процессов, повышение прозрачности, оптимизацию затрат, снижение рисков и рост доверия со стороны заинтересованных сторон. В результате обеспечивается цикличность взаимодействия, где управленческие решения, принятые на основе данных СВК, в свою очередь, влияют на корректировку стратегии, организационных структур, бизнес-процессов и механизмов контроля, тем самым повышая общую эффективность системы управления.

Проведенный анализ научных источников подтвердил необходимость системного подхода к использованию инструментов внутреннего контроля в управлении организацией, учитывающего как субъективные условия функционирования хозяйствующего субъекта, так и объективные институциональные условия. Исходя из этого, наиболее целесообразным является формирование матрицы использования инструментов внутреннего контроля, которая отражает взаимосвязь между компонентами СВК в системе управления организацией (рис. 7).

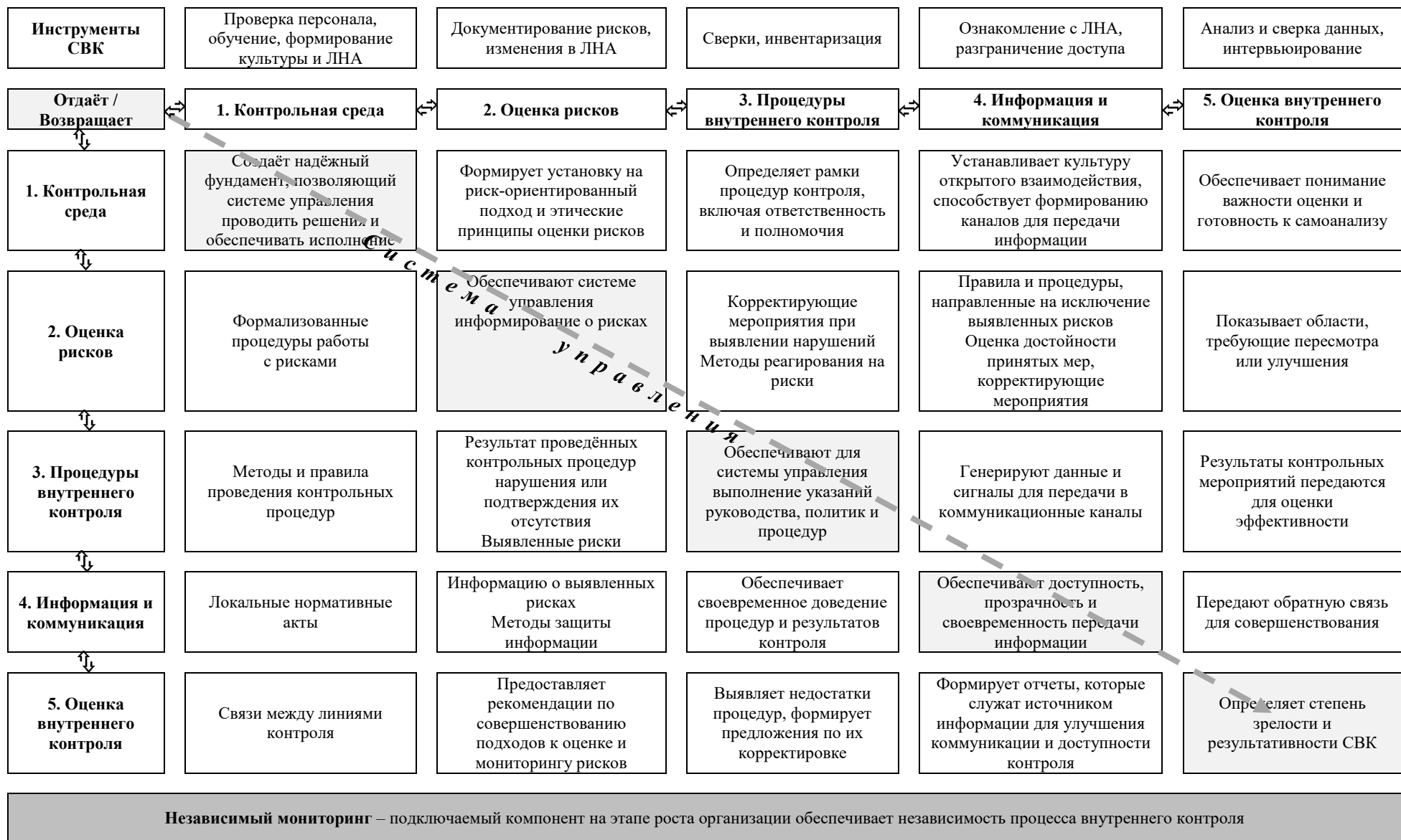


Рисунок 7 – Матричная схема использования инструментов внутреннего контроля в системе управления организацией

Построение данной матрицы базируется на принципе двунаправленного взаимодействия компонентов системы внутреннего контроля, отражённого в её структуре: элементы, расположенные над главной диагональю, демонстрируют прямое воздействие (что один компонент «отдаёт» другому), раскрывая логическую передачу ресурсов, информации или регламентов в рамках управленческого процесса.

Напротив, ячейки под главной диагональю фиксируют обратную связь, то есть то, что компоненты «возвращают» в систему – результаты контрольных процедур, выявленные риски, адаптивные меры, позволяющие оценить эффективность, актуальность и полноту уже реализованных инструментов. Такое построение матрицы позволяет отразить не только структурную, но и функциональную природу взаимодействия элементов СВК.

Дополнение матрицы уровнем независимого мониторинга становится необходимым в условиях масштабирования бизнеса и перехода к более зрелым формам управления и позволяет повысить прозрачность, подотчетность и достоверность управленческой информации.

Основы эффективности системы внутреннего контроля (СВК) формируются при проектировании системы управления. По этой причине требуется интеграция функций контроля в разные аспекты управления. Проведем анализ распространенных моделей СВК.

Модель COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), впервые выпущенная в 1992 году, является одной из наиболее широко признанных моделей для внедрения и совершенствования системы внутреннего контроля (СВК) на предприятиях. Основное внимание в модели уделяется обеспечению эффективности операций, достоверности финансовой отчетности и соблюдению законодательства. Она состоит из пяти компонентов и 17 принципов, которые позволяют выстраивать эффективную систему внутреннего контроля. Вот более подробное описание компонентов контроля:

1) Контрольная среда охватывает основополагающие элементы организации, такие как культура внутри компании, ценности, этика и дисциплина, которые помогают создавать и поддерживать организационную структуру. Контрольная среда формирует основу для всех других компонентов системы внутреннего контроля;

2) Оценка рисков включает в себя процессы выявления, анализа и оценки рисков, которые могут повлиять на достижение поставленных целей. Это позволяет своевременно предпринимать меры для минимизации этих рисков и обеспечения достижения целей;

3) Контрольные процедуры – это набор действий и процедур, разработанных для реализации указаний руководства, а также для выполнения политики и процедур, направленных на защиту активов, минимизацию рисков и соблюдение законодательства.

4) «Информация и коммуникация фокусируется на процессах сбора, обработки, хранения и передачи информации, которая необходима сотрудникам для выполнения их функций и для обеспечения принятия своевременных и обоснованных решений. Он также включает в себя обмен информацией внутри и вне организации.

5) Процедуры мониторинга. Мониторинг качества всей системы внутреннего контроля, включая регулярную оценку функционирования ее компонентов. Этот компонент позволяет обеспечить постоянное улучшение и адаптацию системы внутреннего контроля в ответ на изменяющиеся условия и риски» [49].

Модель CoSo была разработана в 1995 г. Советом по критериям контроля Канадского Института дипломированных бухгалтеров. Она выступает в качестве важного ориентира для формирования системы по внутреннему контролю. Несмотря на имеющиеся отличия в подходах, данная модель акцентирует внимание на создании результативной системы контроля для достижения целей компании, минимизации рисков.

Модель CoSo включает четыре основных компонента контроля, каждый из которых разделен на 20 конкретных критериев. Эти компоненты и критерии направлены на развитие ценностей внутри компании, поощрение профессионализма, а также формирование системы разумного доверия при постоянном контроле, с четким разграничением полномочий и целей. Важно, что оба подхода подчеркивают необходимость создания ясной и прозрачной организационной структуры, где контроль осуществляется не только для соблюдения законодательства, но и для обеспечения эффективности и надежности всех внутренних процессов.

Исторически сложилось так, что внутренний контроль в организациях традиционно строился на основе эпизодического вмешательства опытных управленцев, действовавших согласно накопленным знаниям и личным наработкам. В указанном контексте особую роль играла функциональность внутреннего аудита, задачей которого являлось выявление и устранение пробелов в структуре и процессах организации, а также анализ необходимости регламентации контрольных механизмов. При этом в структуре предприятия задачи по оценке рисков традиционно возлагались на подразделение внутреннего аудита, что делало его ключевым элементом в системе внутреннего контроля.

Изменяющаяся внешняя среда, усиление неопределенности сформировали сомнения у данного подхода, что стало причиной возникновения потребности в создании, использовании более систематизированных методологий по управлению рисками. Развитие риск-менеджмента стимулировало дальнейшую трансформацию системы внутреннего контроля, ориентируя ее на проактивное предвидение и минимизацию потенциальных угроз.

Современные тенденции в сфере управления рисками и внутреннего контроля подразумевают не просто обеспечение соответствия установленным нормам, но и непрерывное усовершенствование в контексте повышения устойчивости организации к возможным угрозам внешней среды. Ведь, как

отмечают В. П. Самарина и О. Ю. Рябчукова, «чем раньше произойдет определение риска и принятие мер по его минимизации, тем меньшие потери будут понесены» [94].

Так, «в январе 2013 г. институт внутренних аудиторов (The Institute of Internal Auditors – The IIA) опубликовал модель: Три линии защиты (The Three Lines of Defense – 3lod). Его цель состояла в том, чтобы предоставить всеобъемлющую основу для создания общих механизмов управления рисками и осуществления контроля в организации (рис. 8).



Рисунок 8 – Модель «Три линии защиты» («3LoD») [130]

По мнению авторов, именно отсутствие структурированного подхода привело к пробелам в управлении рисками и неуместному их дублированию» [129]. С тех пор этот подход получил широкое применение как метод моделирования и уточнения обязанностей по контролю и управлению рисками.

«В июле 2015 года Комитет спонсорских организаций комиссии Тредуэй (COSO) в сотрудничестве с Институтом внутренних аудиторов (The IIA) опубликовали совместный документ, в котором описывается, как эффективно формулировать и распределять конкретные роли и обязанности по внутреннему контролю. Этот документ объединяет структуру COSO с моделью 3 линии защиты (3 LoD)» [129].

Концепция COSO 2014 г. содержит два принципа, которые особенно актуальны для модели «3LoD», а именно:

Принцип 3. руководство под надзором совета директоров устанавливает структуры, порядок подчинения, а также соответствующие полномочия, обязанности для того, чтобы достичь цели.

Принцип 5. «организация привлекает людей к ответственности за выполнение своих обязанностей по внутреннему контролю при достижении целей.

Модель 3LoD мобилизует три отдельные группы – бизнес-менеджеров, специалистов по управлению рисками и внутренних аудиторов – для совместной работы на разных этапах с целью обеспечения усиленной защиты организации от рисков, которые постоянно расширяются.

Модель применяется в организациях с целью создания организованной и последовательной системы управления рисками, которая устраняет избыточное дублирование функций и операционные провалы. Она подразделяет ответственности и задачи, связанные с рисками между различными группами и участниками процесса управления организацией.

Совет директоров и высшее руководство компании являются основой этой структуры, коллективно несут ответственность за установление целей организации, стратегии достижения этих целей и создание структур для управления рисками и контроля» [51].

Первая линия защиты состоит из менеджеров бизнес-единиц, которые ведут управление рисками на повседневной основе. Эти управленцы отвечают за идентификацию рисков в рамках своих операций и заставляют работать соответствующие меры контроля.

2-ая линия защиты состоит из специализированных отделов, направленных на управление рисками, контроль, что представлено методико-консультационной поддержкой 1-ой линии с разработкой корпоративных стандартов в сфере риск-менеджмента. Находясь в подчинении высшего

руководства, данные подразделения несут ответственность за разработку, контроль систем по управлению рисками.

Комплаенс-функции, являясь частью 2-ой линии, обеспечивают соответствие законодательству, нормативным требованиям. В рамках этих функций могут наблюдаться специализации, относящиеся к различным аспектам организационной жизни - от охраны окружающей среды до управления цепочками поставок.

Третья линия состоит из внутренних и внешних аудиторов, которые оказывают независимую оценку всех компонентов системы внутреннего контроля. Их цель - предоставление уверенности руководителям и совету директоров о том, что риск-менеджмент организации эффективен и что существующие процедуры контроля работают как положено. Внутренний аудит действует независимо от операционного менеджмента и отчитывается перед аудиторским комитетом.

Внешние аудиторы, хотя и не входят непосредственно в структуру компании, могут играть решающую роль в анализе эффективности внутреннего контроля относительно финансовой отчетности. Регуляторы также могут устанавливать стандарты управления и контроля для регулируемых организаций и проводить независимые оценки.

Для детального разграничения обязанности, ответственно в организации, применяется «Карта гарантий» (Assurance Map) [106]. Данный документ необходим для визуализации контрольных функций организации, охватывающих разные риски, бизнес-процессов, упрощения координации разных подразделений, используемых для защиты.

Включенные элементы Карты гарантий зачастую охватывают перечень бизнес-процессов организации, связанные с ними риски, лица, ответственные за управление этими рисками, а также внутреннее контрольное подразделение, осуществляющее надзор и оценку упомянутых рисков.

При создании Карты гарантий применяются каталоги рисков, процессов, рисковые матрицы, прочие нормативные акты по регулированию

функционирования системы по внутреннему контролю, взаимодействия участников.

Эксперты Института внутренних аудиторов (The IIA) выделяют несколько ключевых преимуществ данной модели, среди которых «ясность и понятность, предоставляющие организациям средства для предотвращения неоднозначности, пропусков и повторения функций в части управления рисками и внутреннего контроля. Именно эти атрибуты способствовали тому, что структура 3LoD стала мировым стандартом в области управления нефинансовыми рисками» [126].

Организации с 3-мя линиями защиты, обладают высокой способностью в своевременном выявлении, адресации рисков, более целенаправленном распределении своих ограниченных ресурсов по управлению рисками с обеспечением высокого уровня внутренней прозрачности в выявлении рисков. Благодаря этому повышается эффективность обмена данными разных линий защиты, избегая дублирования работ, повтора операций, что сокращает убытков, стоимость передачи рисков с повышением шансов на достижение определенных целей организации.

Модель «3LoD» также акцентирует внимание на схемах стимулирования и вознаграждения в ряде организаций, особенно в секторе финансовых услуг, где традиционно существовало поощрение за принятие большого риска. Теперь, с конкретной ролью управляющих первой линии защиты в качестве прямых риск-менеджеров, компании переориентировали их компенсационные планы в направлении поощрения более ответственного и продуманного управления рисками, вместо ориентации на краткосрочную выгоду, игнорируя возможные долговременные риски.

Однако всего через два года после того, как The IIA формализовало текущую модель «3LoD», Банк международных расчетов (The Bank for International Settlements – BIS) заявил, что, несмотря на восторженное отношение к этой модели, произошла серия банковских скандалов, в которых

сыграли свою решающую роль сбои системы внутреннего контроля, приведшие к значительным финансовым потерям и почти банкротству [126].

К тому же, в отчете ACCA (The Association of Chartered Certified Accountants) «риск и результативность: внедрение управления рисками 2019» отмечается, что организации «изо всех сил пытаются согласовать теоретическую идею трехлинейного подхода с практическими реалиями его реализации» [131].

Практическое применение модели 3LoD выявило слабости [98], которые стали предметом споров среди ученых. Выявленные проблемы:

1. Жесткий структурированный подход к управлению рисками может стать источником ухудшения гибкости в организации. Слишком четкое разграничение ролей между различными «линиями» приводит к вертикальному и линейному управлению рисками, что в свою очередь может вызвать функциональное разобщение. Когда подразделения фокусируются исключительно на своих обязанностях без учета целостности процесса, это может привести к дублированию усилий и образованию «разрывов» в управлении ключевыми рисками организации.

2. Излишняя осторожность в подходе к рискам. Негативные оценки модель получила из-за смещения внимания на избегание рисков, что способно создавать трудности в принятии обоснованных рисков, требуемых для инноваций, развития новых продуктов, а также для получения конкурентных преимуществ.

3. Ограничения в универсальности модели. Существует мнение о том, что модель 3LoD не полностью подходит финансовым учреждениям с их специфическими регуляторными требованиями. Вместо нее для таких институтов предлагается расширенная модель с активным участием регуляторов и внешних аудиторов, обеспечивая дополнительный уровень контроля и поддержку надзора и мониторинга.

4. Отсутствие четких ролей, обязанностей. Отмечаются проблемы в координации, которые появляются по причине наличия размытых границ

ответственности в соответствии с линиями модели, что создает препятствия эффективному управлению, точности ролей и обязанностей. Критики указывают на наличие проблем координации из-за отсутствия четких границ ответственности по линиям модели, что создает препятствия эффективному управлению, точности отчетности. Требуется внедрить дополнительные уровни или «линии» для того, чтобы уточнить структуру, функции в системе по управлению рисками.

«Кроме того, на практике функции первой и второй линий четко не определены, и во многих организациях операционное руководство (которое в модели считается отдельной первой линией) выполняет действия по обеспечению соответствия и управления рисками при отсутствии отдельной функции второй линии.

Таким образом, модель 3LoD получила широкое распространение, однако за годы, прошедшие с момента первой официальной публикации различные научные и практические обзоры ее эффективности выявили некоторые важные области, в которых ее можно было бы улучшить» [126].

В ответ на критику со стороны участников рынка в начале 2020 г. The IIA учредил рабочую группу для обзора текущего состояния модели и разработки рекомендаций по ее улучшению. «В конце концов, в июле 2020 года институт внутренних аудиторов познакомил общественность с моделью управления рисками и внутреннего контроля, обновленной как по содержанию, так и по названию» [131].

«Избавившись от слова "защита" в названии, новая трехлинейная модель (Three Lines Model – 3L) The IIA направлена на то, чтобы показать деятельность по управлению рисками не как простое ограничение, а скорее, как функцию, которая должна стать ключевым элементом управления любой организацией» [127].

Новая модель (рис. 9) разграничивает роли и обязанности руководящего органа, а также исполнительного руководства и внутреннего аудита. Эти роли

не ограничиваются управлением рисками. Вместо этого они сосредоточены на общем управлении организацией.

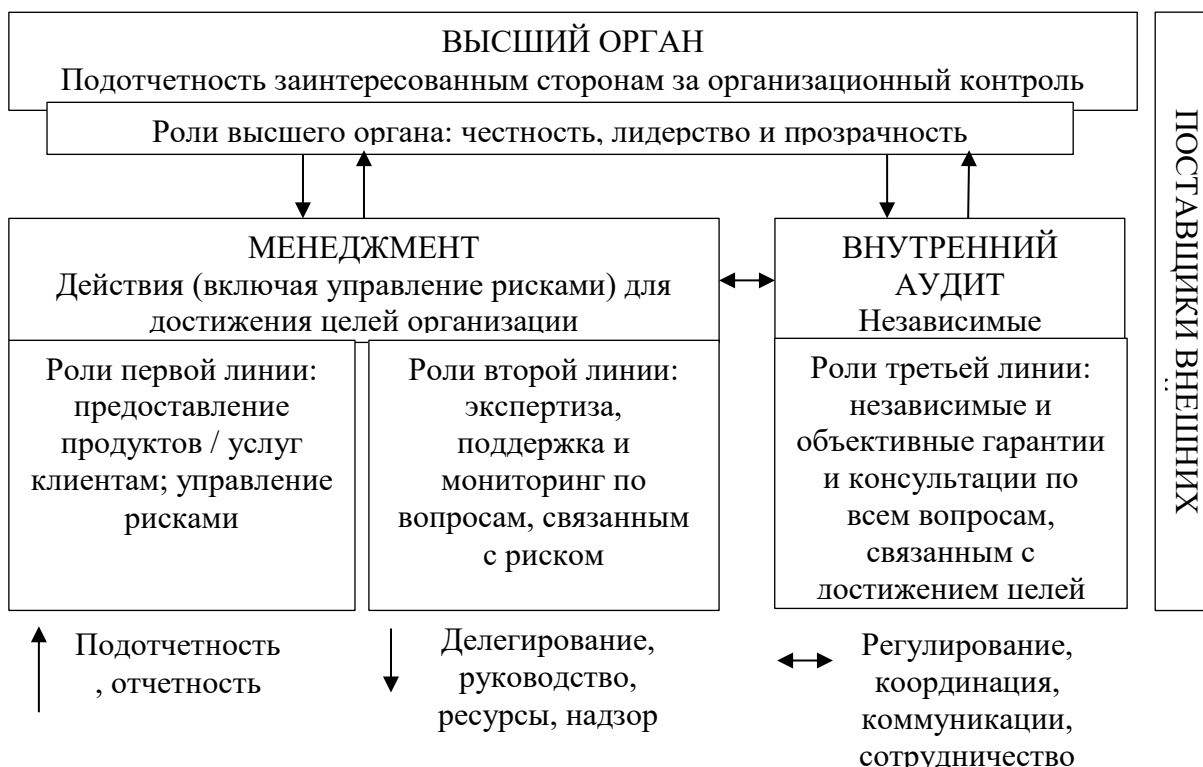


Рисунок 9 – Модель «Три линии» (Трехлинейная модель – «3L») [127]

Теперь существует шесть фундаментальных принципов, на которых основана новая модель:

- «Для эффективного управления организацией необходимы соответствующие структуры и процессы, которые обеспечивают подотчетность, действия и гарантии выполнения задач.
- Роли руководящего органа должны гарантировать наличие необходимых структур и процессов для надлежащего управления организацией.
- Ответственность руководства за достижение целей организации включает роли на двух уровнях: первый уровень ориентирован на непосредственную доставку продуктов и услуг клиентам, включая функции поддержки, а второй уровень отвечает за управление рисками.
- Внутренний аудит, выполняя свою роль на третьем уровне, предоставляет независимую и объективную гарантию, а также дает

рекомендации относительно адекватности и эффективности корпоративного управления и управления рисками. Это достигается через систематическое и регламентированное применение процессов, опыта и знаний. Внутренний аудит может учитывать гарантии, предоставляемые другими внутренними и внешними поставщиками.

– Независимость внутреннего аудита от других обязанностей руководства является ключевым фактором для его объективности, авторитета и доверия со стороны организации.

– Все совместные роли внутри организации вносят вклад в создание и защиту ценностей, если они согласованы между собой и с приоритетными интересами заинтересованных сторон» [39].

В табл. 8 приведена сравнительная характеристика моделей «3LoD» и «3L».

Таблица 8 – Сравнительная характеристика моделей «3LoD» и «3L»

№ п/п	Характеристика	Модель «3LoD»	Модель «3L»
1	Отношения с COSO	Структура COSO связана с моделью 3 LoD	COSO не упоминается
2	Отношение к рискам	Упор на защите и осторожном подходе к риску с помощью ограничительных политик	Исключение слова «защита» из названия и из сущности модели, устранение чрезмерно осторожного взгляда на риски
3	Распределение полномочий внутри организации	Предусматривает наличие четких разграничительных линий между исполнителями	Роли первой и второй линии могут быть смешаны или разделены, а отдельные лица, команды и функции могут иметь сочетание ролей или быть более специализированными
4	Организация управления рисками	Управление рисками и контроль осуществляются вертикально и линейно	Действия не выполняются в линейной последовательности, а роли каждой «линии» действуют одновременно

Актуализированный подход в рассмотренной модели указывает на потребность в гибкости, усилении взаимодействия разных уровней ответственности для достижения поставленных целей.

В пересмотренной модели уточнены роли основных стейкхолдеров, в т. ч. позиция руководства в структуре, выделены 2 принципа из 6 по корпоративному управлению, обязанностям надзорным органам в управлении рисками компании, ее отчетности.

1-ая линия отводится сотрудникам на оперативном уровне, структурам поддержки, среди которых: HR, IT и пр. Указанные работники являются ответственными за управление рисками при реализации деятельности.

2-ая линия фокусируется на конкретных аспектах управления рисками и соответствия юридическим и нормативным реквизитам, контроле за процессами, качеством и безопасностью в сфере информационных технологий.

3-я линия – внутренний аудит – имеет важное значение для Совета директоров по причине предоставления независимой оценки рисков, исполнения аудита с обеспечением объективных рекомендаций.

Эта пересмотренная структура уже продемонстрировала свою эффективность в различных практических ситуациях, однако остается множество вопросов, требующих дальнейшего рассмотрения и исследования, включая разработку унифицированных стандартов и процедур для координации и синхронизации действий в рамках существующей модели управления рисками и контроля.

Полученные результаты позволяют утверждать, что система внутреннего контроля охватывает широкий комплекс управленческих мероприятий, связанных с наблюдением, фиксацией, анализом, прогнозированием и эффективным решением проблемных вопросов, которые возникают перед предприятием как в его внутренней, так и во внешней среде функционирования. Внутренний контроль является неотъемлемой частью процесса управления и способствует обеспечению эффективности, результативности и прозрачности деятельности организации.

2. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИМЕНЕНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

2.1. Необходимые условия совершенствования системы управления современных организаций

Проблематика управления предпринимательскими структурами различных видов экономической деятельности возникает из-за постоянного изменения внешней и внутренней среды функционирования современных субъектов хозяйствования. Вызовы, опасности и угрозы, которые формируются для отечественных предприятий в экономической плоскости, связаны с перманентными трансформациями в хозяйственных системах, с изменениями управленческих парадигм и эволюцией рыночных отношений. Переход от классически рыночной к эмерджентной, поведенческой, а в конце концов и информационной цифровой экономике заставляет бизнес-структуры быстро адаптироваться к новым условиям хозяйствования с тем, чтобы сохранить и приумножить собственные конкурентные преимущества и гарантировать незыблемость и неизменность рыночных позиций. Учитывая понятность факта ограниченности корпоративных ресурсов участников экономических отношений, путь к финансовому и экономическому выживанию менеджмента компаний предстоит искать в плоскости принятия своевременных и эффективных управленческих решений. Учитывая это, исследование необходимых условий совершенствования системы управления современных организаций в современных условиях приобретает особую важность.

Практический опыт специалистов демонстрирует актуальность осмысления реалий экономической среды, в которой функционируют российские предприятия в современных условиях. Научное сообщество активно исследует влияние внешних факторов на управленческие системы

организаций. Опираясь на работы отечественных исследователей, представим позиции, раскрывающие особенности трансформации управления в данных обстоятельствах.

Как отмечает Г.В. Наумов, совершенствование управленческих систем в организациях различного профиля имеет как специфические, так и универсальные черты. С одной стороны, управленческие вызовы обусловлены отраслевыми особенностями, связанными с технологическими, производственными или логистическими процессами. С другой — они коррелируют с макроэкономической ситуацией, определяющей внешние условия функционирования предприятий, учреждений и других юридических лиц. Автор выделяет два типа проблем: общие, характерные для всех субъектов хозяйствования, и специфические, обусловленные отраслевыми особенностями.

К общим вызовам относится необходимость адаптации к реформированию экономической системы, включающему переход от административно-командных методов к рыночным механизмам, а также интеграции концепций цифровой, поведенческой и эмерджентной экономики. В условиях рыночной среды приоритетными становятся горизонтальные связи между участниками рынка, вытесняя прежнюю модель жесткого государственного регулирования. Финансовая устойчивость компании теперь напрямую зависит от её способности обеспечивать баланс между доходами и расходами, что делает экономический эффект ключевым ориентиром для руководства. Это стимулирует переход от директивных управленческих практик к экономически обоснованным решениям, ориентированным на конкурентоспособность и долгосрочную стратегию развития организации [69].

Анализируя трансформацию экономических процессов в России и глобальном пространстве под воздействием технологий Индустрии 4.0, Е.В. Трубачев выделяет систему негативных тенденций, связанных с адаптацией зарубежного опыта. К числу ключевых проблем исследователь относит:

бездумное заимствование моделей экономического развития стран с устоявшейся рыночной системой; импорт методологий управления, несоответствующих отечественным реалиям; применение упрощённых или искажённых версий зарубежных практик контроля и регулирования хозяйственной деятельности; недооценку либо недостаточную реализацию потенциала позитивных примеров из опыта развитых государств; а также внедрение деструктивных реформ, инициированных без опоры на научно обоснованные подходы [108].

Д.А. Назарова и Е.В. Лукашина акцентируют внимание на ограниченной применимости бездумного переноса упрощённых зарубежных моделей управления в российские реалии. Согласно их позиции, ключевым фактором, влияющим на эффективность стратегического планирования, является необходимость учёта динамичной экономической среды, в которой функционируют отечественные предприятия. Постоянная изменчивость внешних условий, включая рыночные, правовые и институциональные аспекты, создает повышенную неопределённость и усложняет выбор долгосрочных управленческих решений для руководящих органов компаний [68].

Таким образом, в контексте анализа современных управленческих проблем предприятий можно выделить следующие ключевые тезисы:

- Заимствование зарубежных практик, технологий и концепций принесет ожидаемый эффект лишь при условии их доказанной эффективности в аналогичных экономических реалиях. Это предполагает тщательный анализ соответствия импортируемых моделей специфике функционирования исследуемого предприятия или его ближайших конкурентов.

- В условиях высокой неопределенности, связанной с множеством внешних и внутренних рисков, российским компаниям необходимы методы управления, ориентированные на оптимизацию ресурсного потенциала. Такие подходы должны обеспечивать минимизацию издержек, повышение рациональности распределения активов и усиление конкурентных

преимуществ.

– Современные управленческие системы — включая методологии, программные решения и стратегические инструменты — требуют высокой степени адаптивности. Их конструкция должна учитывать динамику внешней среды (политические, технологические, рыночные изменения) и эволюцию внутренних процессов организации, что позволит своевременно корректировать бизнес-модели и тактику реализации целей [111].

По мнению В.А. Цхай, для определения необходимых условий совершенствования системы управления современной организацией, проблемы управления предприятиями можно классифицировать на:

- общие проблемы, характерные для общей структуры предприятий одного вида экономической деятельности или отрасли в целом;
- общие проблемы, которые характерны для одного – двух определенных предприятий, но не присущи для других профессиональных участников этой отрасли;
- уникальные проблемы, с которыми предприятие или отрасль встречаются впервые и для решения которых не существует стандартных решений;
- проблемы с мнимой уникальностью, то есть такие, которые кажутся уникальными, инновационными, исключительными, но на практике оказываются лишь первичными признаками общей, системной проблемы [116].

На российских предприятиях в настоящее время одной из наиболее насущных для решения на уровне менеджмента проблем является проблема эффективного управления персоналом, нехватка квалифицированных профессиональных управленческих кадров, сознательных новейших тенденций работы с персоналом, что часто не позволяет эффективно реализовывать цели и задачи, как стратегические, так и тактические, стоящие перед предприятием [24].

Общие проблемы управления, характерные для отечественных

предприятий, долго были связаны с экономической реформой и переходом России к рыночным производственным отношениям, а также со сложностями и макроэкономическими ошибками и просчетами, связанными с этим сверхсложным процессом. Экономическая ситуация в государстве, кроме ряда прочих факторов, находится «в зависимости от способности соответствующих государственных органов обеспечить как экономическую безопасность государства, так и хозяйствующих субъектов – предприятий» [121]. Теперь общие проблемы управления определяются переходом к цифровой экономике, Индустрии 4.0, рискованно ориентированному управлению хозяйственными структурами и выдвигают на первый план использование высокотехнологичных механизмов на основе big data, IoT, технологий реальной и дополненной реальности, робототехники, цифровых двойников и других инновационных решений [67]. В текущих условиях ключевая тенденция в оптимизации управленческих процессов заключается в перенаправлении фокуса ответственных лиц (руководства и специалистов) с решения операционно-технических задач на аспекты экономического планирования и рационализации. Этот переход должен учитывать двойственную задачу: реализацию стратегических приоритетов развития предпринимательства и преодоление специфических барьеров, связанных с адаптацией отечественного бизнеса к динамичным рыночным условиям [18].

Многие из специалистов постоянно настаивают на тотальной диджитализации бизнеса и всех без исключения хозяйственных процессов [61; 103]. Важно подчеркнуть, что ни одна цифровая технология не в состоянии самостоятельно справиться с полным спектром управленческих задач без участия профессионалов в области менеджмента. Вместе с тем, в современной практике управления автоматизированные инструменты занимают ключевую роль в поддержке руководителей всех уровней. Благодаря им обеспечивается доступ к точной, актуальной и структурированной информации, что повышает качество стратегического и оперативного планирования.

Современные интегрированные системы управления позволяют

объединить в единую сеть не только производственные процессы, но и направления, связанные с маркетингом, рекламой, финансовым регулированием и продажами. Это создает условия для синхронизации временных и ресурсных параметров производственных и финансовых операций, что, в свою очередь, способствует более точному учету затрат, калькулированию себестоимости и эффективному управлению бюджетом организации. В результате такие технологии становятся основой для достижения устойчивых экономических показателей и реализации стратегических целей бизнеса [60].

На наш взгляд, одной из наиболее острых проблем в управлении современными российскими компаниями является дисгармония элементов управленческой системы. Это проявляется в нарушении взаимосвязей между ключевыми компонентами: целями управления, его участниками, объектами, задачами, экономическими условиями, технологической базой, информационными потоками, рисками и поведенческими факторами. Несогласованность этих аспектов приводит к множественным сбоям, конфликтам, расточительному использованию ресурсов и даже к кризисным явлениям, включая банкротство. Вместо системной корректировки взаимодействия указанных факторов многие руководители высшего звена сосредотачиваются на оперативном устранении локальных проблем, возникающих вследствие этой дисгармонии.

В крупных организациях с разветвленной структурой личный контроль за всеми процессами со стороны топ-менеджмента невозможен. Это обуславливает создание иерархической системы управления, которая обеспечивает распределение полномочий, обязанностей и ответственности между уровнями управления, а также координацию параллельно протекающих процессов для достижения стратегических и тактических целей. Однако административная децентрализация имеет обратную сторону: при увеличении численности персонала и интенсификации материальных, финансовых и информационных потоков нарушается эффективность

коммуникаций. Информация замедляется в передаче, искажается по содержанию и смыслу, что снижает общую управляемость системой.

В условиях динамичного взаимодействия хозяйственных процессов, связанных сложными причинно-следственными цепочками, становится затруднительным выявление первопричин возникновения отклонений. Организации, неспособные к адекватному восприятию данных о состоянии своих подразделений и управленческих дисфункциях, характеризуются как информационно закрытые, с низкой степенью прозрачности. Руководители таких предприятий склонны перекладывать ответственность за ошибки на рядовых сотрудников, организуя демонстративные санкции, что усиливает внутреннее напряжение и усугубляет ситуацию.

Недостатком в управлении большинства отечественных предприятий остается проблема влияния человеческого фактора на результаты функционирования хозяйственных структур [50]. В современных российских организациях кадровая политика часто строится на неконкурентных принципах: предпочтение отдается знакомым или родственникам, применяется кумовство и другие неформальные критерии отбора, в ущерб профессиональным компетенциям и потенциалу сотрудников. Вопросы подбора, оценки, обучения, повышения квалификации, мотивации и социальной адаптации персонала решаются в отсутствие системного подхода или игнорируются вовсе. Это приводит к тому, что человеческий фактор нивелирует преимущества даже успешных технологических и организационных инноваций.

Предприятия, характеризующиеся такими кадровыми дисфункциями, сталкиваются с хаотичным изменением организационных структур, управлением по принципу реагирования на кризисы, а не планирования, и чрезмерной административной нагрузкой на руководителей всех уровней. Условия труда топ-менеджмента при этом становятся избыточно напряженными, что повышает вероятность ошибок в принятии решений. Зачастую выявление управленческих просчетов происходит на этапе, когда их

последствия уже невозможно скорректировать, либо такие корректировки не приводят к желаемому эффекту.

Однако, несмотря на низкую информационную транспарентность, каждый рядовой работник, а тем более представитель топ-менеджмента, имеет свое собственное мнение о ходе событий на предприятии, формирующемся на основе той части ограниченной, субъективной и искаженной информации, которая является ему доступной. Эта мысль, трансформированная через уровень образования, навыки, способности, компетенции и личные формальные и неформальные интересы конкретного работника формирует его позицию на предприятии и является основой для вектора его действий в организационных отношениях и прецедентах. Разногласия позиций работников предприятия, и представителей топ-менеджмента из-за различия убеждений и интересов приводят к управленческим противоречиям, межличностной и межведомственной борьбе, которая является мощным стимулом и катализатором трансформаций организационной структуры субъекта хозяйствования.

Понятно, что при возникновении противоречий, особенно между управленческим персоналом, о слаженной и эффективной работе предприятия не стоит и думать. Противоречия в условиях структурно-функциональной неупорядоченности деятельности предприятия становятся важнейшим из структурообразующих факторов, влияние которых на финансово-хозяйственные результаты плохо поддается прогнозированию и контролю. Вопрос о модернизации и трансформационных изменениях в организационной структуре предприятия возникает, обычно, в момент обострения проблемных или конфликтных ситуаций. Инициатором, как правило, является один из руководителей высшего звена, который испытывает факт существования организационных трудностей и недостатков, и который претендует на изменение своего функционального статуса, расширение численности персонала своего подразделения или качественное улучшение условий работы.

Обобщая изложенное выше, по нашему мнению, необходимые условия совершенствования системы управления современных организаций можно условно разделить на четыре группы: социально-культурные, политические, экономические, технологические. В рамках каждой из этих групп предлагается выделить объективные и субъективные условия, оказывающие различное влияние на систему управления (таблица 9). Объективные условия обусловлены внешними факторами и изменениями в глобальной экономике, политике и обществе, они независимы от воли конкретных людей или организаций, сложившиеся в силу внешних условий. В свою очередь, субъективные условия связаны с внутренними стратегическими решениями и управленческими подходами самих организаций, они зависят от действий конкретных субъектов (например, руководителей, работников, акционеров).

Таблица 9 – Предлагаемая систематизация необходимых условий совершенствования системы управления современных организаций [Составлено автором]

Вид условий	Условия	Влияние на систему управления организацией	Общий тренд
Группа I. Социально-культурные условия			
Объективные	Ускорение социальных и политических процессов	Организациям приходится адаптироваться к новым условиям, чтобы оставаться конкурентоспособными.	Приводит к необходимости развития системы внутреннего контроля в части формирования механизмов контроля за соблюдением этических норм и правил в организации.
	Изменение ценностей и потребностей работников	В современном мире работники становятся все более требовательными к условиям труда, уровню заработной платы и возможностям для развития, что необходимо учитывать при разработке системы управления.	Усиление роли нематериальной мотивации, социального пакета и условий труда в системе управления.
Субъективные	Повышение роли корпоративной социальной ответственности	Требует от организаций более тщательного контроля за соблюдением социальных и экологических стандартов.	Возрастает необходимость прозрачности отчетности по ESG-факторам.
	Развитие корпоративной культуры	Корпоративная культура оказывает значительное влияние на поведение работников и эффективность работы организации. Возникает необходимость уделять внимание развитию корпоративной культуры и ее соответствию целям и задачам организации	Повышенное внимание к корпоративным ценностям, миссии и вовлеченности персонала.
	Изменение стиля руководства	Лидерство и командная работа становятся приоритетными. Руководители должны адаптироваться к новым моделям управления.	Активное внедрение гибких управленческих подходов (agile, coaching, наставничество).
	Дефицит кадров на рынке труда	Организации вынуждены разрабатывать стратегии удержания и привлечения сотрудников.	Рост инвестиций в программы обучения, повышения квалификации и социальные инициативы.
Группа II. Политические условия			
Объективные	Усложнение и непредсказуемость политико-	Приводит к необходимости усиления системы управления рисками и внутреннего контроля.	Необходимость быстрой адаптации к изменениям, связанным с

Вид условий	Условия	Влияние на систему управления организацией	Общий тренд
	экономической ситуации в мире		законодательными и политическими решениями.
	Обострение санкционного и информационного противоборства между странами	Требует от организаций большей прозрачности и открытости, а также усиления внутреннего контроля для предотвращения возможных нарушений законодательства и нормативных актов	Рост потребности в юридической экспертизе и мониторинге рисков.
Субъективные	Введение новых требований к регулированию бизнеса	Обязывает организации адаптировать внутренние процессы, усиливать контроль за соблюдением законодательства и оперативно реагировать на изменения нормативной среды.	Увеличение административной нагрузки и цифровизация отчетности.
	Рост роли compliance и антикоррупционных механизмов	Усиление контроля за соблюдением законодательства внутри организаций.	Расширение практики внедрения комплаенс-контроля.
Группа III. Экономические условия			
Объективные	Потребность в повышении конкурентоспособности организации	Организации вынуждены искать новые способы повышения своей эффективности и качества продукции или услуг.	Акцент на инновационные решения и оптимизацию бизнес-процессов.
	Макроэкономическая нестабильность	Требует усиления стратегического планирования.	Рост интереса к сценарному анализу и диверсификации.
Субъективные	Желание собственников и акционеров получить максимальную отдачу от инвестиций	Требует от организации обеспечения прозрачности и достоверности финансовой отчетности, а также соблюдения законодательства и нормативных актов	Рост спроса на системы финансового мониторинга и аудита.
	Осознание руководством необходимости построения эффективной системы управления рисками	В условиях неопределенности и изменчивости внешней среды, управление рисками становится ключевым фактором обеспечения стабильности и безопасности организации.	Активное развитие стратегического управления рисками.
Группа IV. Технологические условия			
Объективные	Быстрое увеличение объема информации	Организациям необходимо уметь обрабатывать большие массивы данных и использовать их для принятия решений.	Рост интереса к технологиям Big Data и искусственного интеллекта.

Вид условий	Условия	Влияние на систему управления организацией	Общий тренд
	Развитие технологий и цифровизация экономики	Открывает новые возможности для автоматизации процессов внутреннего контроля, что позволяет повысить его эффективность и снизить затраты	Внедрение цифровых решений для управления организацией.
	Рост требований к качеству продукции и услуг	Заставляет организации уделять больше внимания контролю качества на всех этапах производства и оказания услуг.	Внедрение стандартов ISO и автоматизированных систем качества.
Субъективные	Готовность организации внедрять новые технологии	Определяет темпы цифровой трансформации, уровень автоматизации бизнес-процессов и способность компании адаптироваться к изменениям внешней среды	Активное развитие R&D-отделов и программ цифровой трансформации.
	Изменение требований к квалификации работников	В условиях быстрого развития технологий и изменения условий труда работникам необходимо постоянно повышать свою квалификацию. Организациям необходимо создавать условия для обучения и развития своих сотрудников.	Развитие корпоративного образования и программ повышения квалификации.

Предложенная систематизация необходимых условий совершенствования системы управления современных организаций позволяет более глубоко анализировать факторы, влияющие на управление, учитывать их специфику и разрабатывать эффективные стратегии адаптации к изменяющимся условиям. Ее преимуществами являются комплексный подход к классификации необходимых условий, выделение объективных и субъективных факторов, что способствует более точному прогнозированию управленческих рисков, повышению гибкости и устойчивости организаций, а также развитию стратегического планирования и инновационных методов управления. предложенная классификация необходимых условий позволяет не только систематизировать факторы, влияющие на управление современной организацией, но и прогнозировать их будущее воздействие. От системы внутреннего контроля потребуется:

- организовать контроль как за соблюдением прав сотрудников, так и за их соблюдением всех норм и правил внутри компании.
- обеспечить возможность оперативного реагирования на изменения законодательства, включая своевременное информирование подразделений и контроль за корректировкой бизнес-процессов в соответствии с новыми требованиями.
- искать и эффективно использовать внутренние резервы организации для повышения устойчивости и конкурентоспособности в условиях изменяющейся внешней среды.

Отдельно хотелось бы остановиться на объективных условиях, связанных с санкционными рисками, «поскольку санкции нарушили существующие цепочки продаж, создали проблемы для покупки, сервисного обслуживания и ремонта оборудования, усложнили трансграничные расчеты, привели к сбоям в логистике» [80]. В. Ф. Уколов и М. Г. Рудцкий отмечают, двойственную природу санкций – с одной стороны они затрудняют деятельность и снижают активность компаний, с другой стороны – помогают, освобождая страну от западных конкурентов [112].

В связи с этим, нами сформулированы следующие направления модернизации системы управления предприятием с учетом санкционных факторов (табл. 10).

Таблица 10 – Направления модернизации системы управления предприятием с учетом санкционных рисков [Составлено автором]

Ключевой санкционный вызов	Стратегические направления адаптации системы управления	Конкретные управленческие меры
Динамика санкционной среды	Упреждающее отслеживание и институционализация ответа	• Создание специализированного подразделения по контролю санкционных требований. • Внедрение системы постоянного мониторинга регуляторных обновлений ключевых юрисдикций (США, ЕС, Великобритания) и национальных консультативных ресурсов.
Угроза вторичных санкций	Снижение экспортных и операционных рисков	• Ужесточение процедур Due Diligence для контрагентов из групп риска. • Перевод взаимодействий с чувствительными партнерами в режим повышенной конфиденциальности. • Избирательное участие в коммерческих процедурах для минимизации репутационных и регуляторных последствий.
Множественность регуляторов	Гармонизация требований и трансграничный анализ	• Разработка интегрированной политики соответствия требованиям нескольких юрисдикций (мультикомплаенс). • Налаживание системы кросс-границной юридической экспертизы и оценки рисков.
Риск "автоматического" попадания	Оптимизация корпоративной структуры и владения	• Проведение аудита цепочек бенефициарного владения и партнерских связей. • Реструктуризация холдингов и долей участия для исключения критериев контроля со стороны санкционных лиц. • Регулярная верификация статуса конечных собственников.
Правовые исключения и лазейки	Легализация деятельности в ограниченных условиях	• Постоянный анализ возможных исключений и лицензионных механизмов в санкционных режимах. • Внедрение строгой системы

Ключевой санкционный вызов	Стратегические направления адаптации системы управления	Конкретные управленческие меры
		документирования и обоснования операций, подпадающих под исключения.
Необходимость адаптации бизнеса	Развитие легитимных стратегий реконфигурации	• Проектирование альтернативных моделей работы, полностью соответствующих правовым рамкам. • Усиление внутреннего аудита и контроля для предотвращения вовлечения в сомнительные операции по минимизации санкционного воздействия.

Между тем, как отмечает В. С. Осипов, «санкционное давление на Российскую Федерацию в долгосрочной перспективе будет ослабевать, причем не за счет сокращения санкционных пакетов или отмены санкций, а за счет постепенного привыкания и поиска новых логистических каналов, в том числе финансовых» [77]. В этом контексте ключевым элементом системы управления предприятием становится способность адаптироваться к изменениям внешней среды, оперативно перестраивать внутренние процессы и эффективно использовать новые возможности, что требует постоянной оптимизации управленческих стратегий и повышения гибкости организации.

Наконец, следует отметить, что по мнению В. А. Плотникова и Н. В. Суцовой «изменения и внутренней, и внешней среды происходят одновременно, хотя не синхронно и не однонаправленно. Из-за этого менеджерам необходимо постоянно поддерживать баланс между двумя потоками изменений - внешних и внутренних, не допуская срыва организации с траектории долгосрочного стратегического развития» [83].

Таким образом, в настоящее время существует большое количество объективных и субъективных необходимых условий совершенствования системы управления организаций. Некоторые из них берут свое начало еще с периода перехода от плановой к рыночной экономике, другие появились недавно и продолжают появляться ежедневно, формируя для менеджмента

хозяйствующих субъектов все новые и новые вызовы, на которые нужно немедленно реагировать. Все они взаимосвязаны между собой и определяют необходимость постоянного развития и адаптации системы управления к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды. При правильной организации и слаженном функционировании механизма решения управленческих проблем каждую конкретную проблемную ситуацию можно решить стандартными способами, несмотря на то, какие она имеет проявления и последствия для деятельности предприятия. В то же время, осуществлять поиск путей трансформации подходов к управлению предприятиями с целью повышения эффективности этого процесса нужно осуществлять непрерывно, учитывая изменчивость среды функционирования субъектов хозяйствования.

2.2. Исследование состояния организационного обеспечения внутреннего контроля на предприятиях

«В современных условиях динамичного развития бизнеса и усложнения внешней среды, обеспечение эффективного внутреннего контроля становится одной из ключевых задач управления организацией. Это требует создания адекватной системы контроля, способной своевременно выявлять и минимизировать риски, предотвращать возможные нарушения, а также обеспечивать соответствие деятельности компании нормативным требованиям и внутренним стандартам.

Эффективная организация внутреннего контроля в системе управления способствует ведению честного и соответствующего законодательству бизнеса, а также уменьшению уровня умышленных и непреднамеренных ошибок, нарушений и злоупотреблений.

Организацию внутреннего контроля определяют: наличие контролеров на малых предприятиях или создание специального подразделения для выполнения функций внутреннего контроля на средних и крупных

предприятиях; четкая регламентация функций как для работников-контролеров, так и для сотрудников, чьи рабочие места включают элементы контроля; использование не только нормативно-правовых актов, но и внутренних документов, таких как стандарты и положения, которые регламентируют процессы внутреннего контроля; методическое обеспечение, включающее методы и подходы для проверки объектов бухгалтерского учета; информационное обеспечение, основанное на данных бухгалтерского учета и дополненное результатами внутреннего контроля; внедрение автоматизированных информационных систем, которые ускоряют обработку информации и освобождают контролеров от рутинных задач; применение эффективных методов, инструментов и прогрессивных подходов, включая анализ и экономико-математическое моделирование для улучшения контроля» [5].

В связи с этим, с позиций системного подхода предлагаем следующее понятие «организационное обеспечение внутреннего контроля» – это упорядоченная совокупность таких подсистем, как информационная, кадровая, регламентационная, методическая, техническая, программная, правовая, под управлением которых осуществляется преобразование информации относительно объектов контроля для получения рекомендаций аппарата управления относительно изменения технологии осуществления подконтрольного процесса или устранения ошибок. В соответствии с этим определением предложим схему организационного обеспечения внутреннего контроля предприятий (рис. 10).

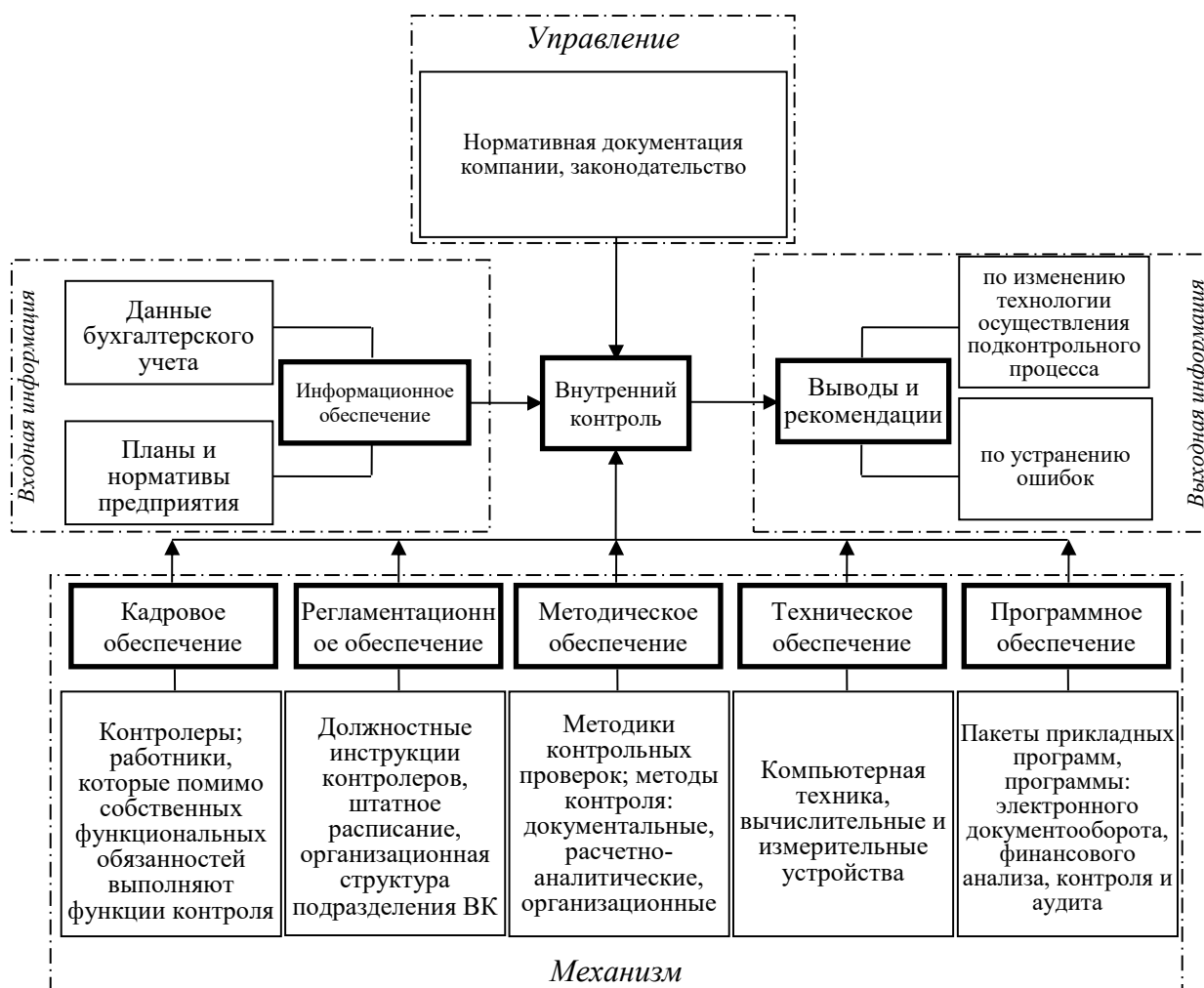


Рисунок 10 – Схема организационного обеспечения внутреннего контроля на предприятии [Составлено автором]

Организацию внутреннего контроля можно рассматривать через призму системного подхода, согласно которому организация представляет собой комплекс взаимосвязанных элементов. В этом контексте элементы системы внутреннего контроля включают *информационное, кадровое, регламентационное, методическое, техническое, программное обеспечение, нормативно-правовая база*. Взаимосвязи между этими элементами возникают в процессе осуществления контроля и обработки информации, которая затем используется для выработки рекомендаций и принятия управленческих решений.

Особое внимание при организации работы системы внутреннего контроля следует уделить качественному информационному обеспечению, которое играет ключевую роль в процессе контроля. В научных исследованиях [115; 109; 29] приводятся различные классификации информационного

обеспечения системы контроля, основанные на различных признаках. Эти классификации могут включать, например, содержание информационного обеспечения, профессиональную информационную коммуникацию и способы отображения информации (таблица 11).

Таблица 11 – Классификация информационного обеспечения контрольного процесса [Составлено автором]

Вид информационного обеспечения	Характеристика
<i>по содержанию</i>	
Законодательное	Информация, основанная на действующих законодательных актах и нормативных документах, регулирующих контрольный процесс.
Нормативно-справочное	Справочные данные, стандарты и нормативы, которые служат основой для проведения контроля.
Организационно-управленческое	Информация, касающаяся организационных структур и управленческих процессов внутри организации, необходимых для контроля.
Плановое	Информация, связанная с планированием деятельности организации, и основа для оценки соответствия фактических результатов планируемым.
Договорное	Информация, содержащая условия и положения договоров, на основе которых осуществляется контроль за их выполнением.
<i>по профессиональной информационной коммуникации</i>	
Информационное прямое	Прямая передача данных между контрольными субъектами без промежуточных звеньев.
Информационное косвенное	Передача информации через посредников или системные звенья.
Информационное опосредованное	Передача информации через специализированные каналы или инструменты, такие как системы отчетности.
Рабочее	Информация, используемая непосредственно в процессе работы, для обеспечения оперативного контроля.
<i>По способу отображения</i>	
Цифровое	Отображение данных в числовой или количественной форме (например, в виде отчетов, таблиц, графиков).
Графическое	Отображение информации в виде схем, диаграмм, чертежей и других визуальных материалов, помогающих в восприятии и анализе данных.

Получается, что реализация информационного обеспечения системы контроля должна выполняться через анализ первичных данных, сводную документацию, учетные акты, отчеты, специальные издания или нормативные документы.

Информационное обеспечение заключается в быстром формировании и оперативном предоставлении полноценной информации, согласно которой будут приняты эффективные управленческие решения всех уровней.

Один из ключевых аспектов *регламентационного обеспечения* внутреннего контроля на предприятии заключается в выборе оптимальной организационной формы. Следует отметить, что в условиях нынешней хозяйственной практики большинство отечественных предприятий возлагает ответственность за внутренний контроль на руководство и бухгалтерские службы, что не всегда эффективно. Результаты исследования позволяют выделить несколько организационных форм внутреннего контроля, таких как создание отдельного отдела (службы) внутреннего контроля, аутсорсинг, аутстаффинг и косорсинг. Каждая из этих форм имеет как свои преимущества, так и недостатки, что видно из представленной таблицы 12.

Для предприятий с многочисленными филиалами и большим объемом хозяйственной деятельности наиболее оптимальной является организация отдела (службы) внутреннего контроля как отдельного структурного подразделения [52], поскольку это позволит обеспечить сохранение конфиденциальности данных и гарантирует высокий уровень качества и результативности проверок [55].

Таблица 12 – Организационные формы внутреннего контроля
[Составлено автором]

Организационная форма	Преимущества	Недостатки
Создание отдела (службы) внутреннего контроля	– Позволяет сосредоточить контроль в одном специализированном подразделении. – Увеличивает эффективность контроля за счет четкой структуры и распределения обязанностей. – Обеспечивает более высокую степень независимости контроля от других подразделений.	– Увеличивает затраты на создание и содержание отдела. – Риски перегрузки сотрудников отдела контрольными функциями. – Может возникать проблема интеграции отдела в общую организационную структуру предприятия.
Аутсорсинг	– Снижение затрат на содержание внутреннего контроля.	– Потеря контроля за процессами, выполнение

Организационная форма	Преимущества	Недостатки
	– Возможность привлечения высококвалифицированных специалистов. – Снижение нагрузки на основные подразделения компании.	- которых передано внешним организациям. – Риски утраты конфиденциальности информации. – Зависимость от сторонних организаций и возможные проблемы с качеством их услуг.
Аутстафинг	– Снижение затрат на содержание сотрудников внутреннего контроля. – Привлечение высококвалифицированных специалистов без необходимости нанимать их на постоянную работу.	– Потеря контроля за процессами, выполнение которых поручено внешним работникам. – Возможные проблемы с интеграцией внешних сотрудников в корпоративную культуру компании.
Косорсинг	– Снижение затрат на услуги контроля и расширение доступа к экспертному мнению. – Возможность распределения ответственности между компанией и внешним консультантом.	– Увеличение зависимости от внешних организаций. – Риски снижения качества контроля из-за недостаточной вовлеченности внешних консультантов в деятельность компании.

Служба внутреннего контроля проводит объективную и независимую оценку качества действующих процессов, проверяет уровень управления рисками, выявляет нарушения в процессах, выносит предложения по усовершенствованию процессов и системы контроля [56]. Процесс создания отдела внутреннего контроля можно представить в нескольких этапах:

1. Инициация и целеполагание. Анализируются приоритетные задачи компании, требующие контроля. На основе стратегии предприятия формулируются конкретные цели для создаваемого подразделения.

2. Функциональное проектирование. Определяются ключевые направления работы отдела, необходимые для достижения установленных целей.

3. Структурная оптимизация. Схожие функции объединяются в специализированные блоки (например, ревизионный, методологический, риск-ориентированный), формируя основу организационной структуры.

4. Регламентация взаимодействий. Разрабатываются механизмы координации с другими подразделениями, четко распределяются полномочия и зоны ответственности. Данные нормы закрепляются во внутренних регламентах и должностных инструкциях.

5. Юридическое оформление. Утверждается положение о подразделении, определяющее его статус, внутреннюю структуру и функционал в соответствии с целевыми показателями.

6. Интеграция в управленческую систему. Отдел включается в общеорганизационную структуру для обеспечения синергии с бизнес-процессами и смежными службами.

Обязанности службы внутреннего контроля заключаются в:

- проведении постоянного анализа деятельности на производстве и в отчетности, полноценном ведении бухгалтерского и налогового учета, оперативном и административном контроле;
- обеспечении постоянного контроля за соблюдением работниками предприятия согласно предусмотренного графика документооборота;
- исследовании фактов нарушений работниками согласно действующего законодательства, нормативно-правовых отчетов, которые контролируют и разрабатывают стратегию деятельности предприятия;
- обеспечении документирования всех фактов проверки, оформлении письменных заключений, где должны быть указаны все вопросы, возникающие в ходе проверки;
- разработке рекомендаций и подсказок относительно коррекции допущенных ошибок и нарушений; рекомендациям руководителям введения ряда мер по будущему предупреждению ситуаций, которые в будущем могут стать нарушением действующего законодательства.

Более совершенная взаимосвязь системы внутреннего контроля и других подразделений предприятия была исследована Т.Б. Турищевой, которая отражена на рисунке 11, в частности:

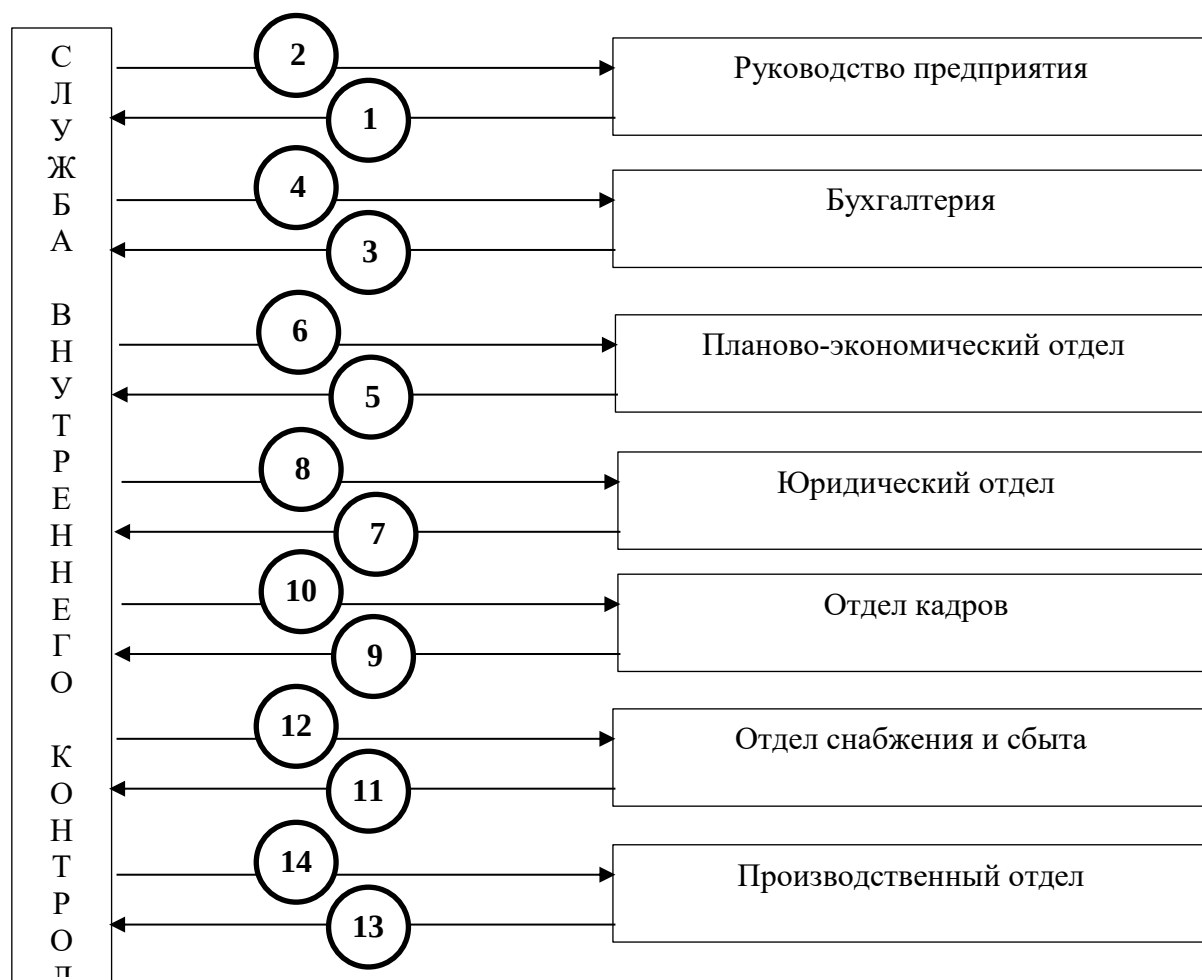


Рисунок 11 – Взаимодействие службы внутреннего контроля с другими структурными подразделениями предприятия по Т.Б. Турищевой [110]

1. Система внутреннего контроля получает приказы, распоряжения и указания от руководства предприятия (1), на основе которых в дальнейшем готовит отчеты руководству по результатам проведенных проверок, исследованных справок, рекомендаций и выводов (2).

2. Бухгалтерия предоставляет службе внутреннего контроля документы, подтверждающие надежную систему учета, финансовые отчеты, законность расчетов с бюджетными и внебюджетными организациями, дебиторами и кредиторами (3) и взамен получает материалы и акты проверок, инвентаризации и тому подобное (4).

3. От планово-экономического отдела требуются отчеты о выполнении плановых задач, расчеты плановых цен сбыта продукции, за предоставление услуг и выполнение работ (5) с целью получения от службы внутреннего контроля выводов по экономии материальных и финансовых ресурсов при расчете плановых цен, совершенствование плановой работы (6).

4. Отдел внутреннего контроля требует от юридического отдела материалы по результатам судебных разбирательств исков, проектов приказов, инструкций (7) после рассмотрения и исследования которых предоставляет акт по оценке выявленных нарушений и злоупотреблений (8).

5. Отдел кадров предоставляет штатные расписания и положения по оплате труда работников (9) с целью получить ряд предложений по усовершенствованию оплаты труда и акты проверки относительно целевого использования средств и эффективности наполнения рабочего времени (10).

6. Система внутреннего контроля получает от отдела снабжения и сбыта отчеты по использованию материально-производственных запасов на производстве, передача материалов внешним организациям, акты приема-списания товарно-материальных ценностей, карточки складского учета, договоры о материально-ответственных лицах (11). В свою же очередь система внутреннего контроля предоставляет справки и предложения по совершенствованию работы отдела (12).

7. Система внутреннего контроля также делает выводы и дает предложения относительно правильного оформления (14) накладных, соответствия фактического выхода продукции предусмотренным нормам, целевого применения норм естественного ущерба, заполнения производственных журналов, соблюдения технологической дисциплины, своевременного отражения выполненных операций в первичной документации и т.д. (13).

Разработанная схема взаимосвязи службы внутреннего контроля и других подразделений предприятия имеет достаточно упрощенный и теоретический характер и не может отразить взаимосвязь службы с рядом

других субъектов, в частности собственником и акционерами, которые в большинстве случаев являются инициаторами образования службы внутреннего контроля и требуют отчеты об осуществлении деятельности. И не принимая во внимание указанный недостаток данная схема иллюстрирует основные центральные элементы взаимодействия внутреннего контроля и других подразделений предприятия и явно указывает на то, что существование обратной связи между службой и подразделениями обеспечит эффективное выполнение работы на предприятии.

В процессе работы над данным исследованием были проанализированы документы ряда крупных российских компаний, регулирующие внутренний контроль, размещенные на их интернет-сайтах и на Сервере раскрытия корпоративной информации Интерфакс (таблица 13).

Таблица 13 – Сравнение регламентационного обеспечения систем внутреннего контроля ряда крупных российских компаний [Составлено автором]

Наименование компании	Локальные нормативные акты, регулирующие внутренний контроль	Состав и характеристика субъектов СВК	Ключевые особенности
ОАО «РЖД»	Распоряжение от 23 января 2015 года N 131р «Об утверждении Положения о системе внутреннего контроля в холдинге «РЖД» Политика по управлению рисками и внутреннему контролю ОАО «РЖД» Программа развития управления рисками и внутреннего контроля в холдинге «РЖД» на 2019–2024 годы Регламент взаимодействия и подготовки отчетности в процессе управления рисками Положения, политики, СТО по направлениям УРиВК Методические рекомендации по управлению рисками и внутреннему контролю	1. Органы управления ОАО «РЖД» 2. Специализированные подразделения 3. Линейные руководители 4. Сотрудники ОАО «РЖД» 5. Дочерние общества	Субъекты СВК охватывают все уровни управления – от высшего руководства до рядовых сотрудников. Специализированные центры ("Желдорконтроль", "Желдораудит") обеспечивают независимую оценку. Ответственность руководителей подразделений – ключевой элемент оперативного контроля. Система является децентрализованной: дочерние общества самостоятельно определяют состав субъектов СВК.
ПАО «Газпром»	Политика управления рисками и внутреннего контроля ПАО «Газпром»; утверждена решением Совета директоров ПАО «Газпром» от 25 декабря 2018 г. № 3195. Положение о системе управления операционными рисками Группы Газпром; утверждено приказом ПАО «Газпром» от 11 июля 2019 г. № 291	– Совет директоров ПАО «Газпром»; – Правление ПАО «Газпром»; – Председатель Правления ПАО «Газпром»; – Коллегиальный орган; – ПУРиВК; – Структурные подразделения Общества, организации Группы Газпром; – Владельцы бизнес-процессов; – Владельцы (Совладельцы) рисков; – Ответственные за выполнение мероприятий по управлению рисками; – Риск-координаторы;	В корпоративной структуре ПАО «Газпром» функционирует специализированный орган — Управление по рискам и внутреннему контролю. Подразделение наделено статусом централизованного координатора в сферах стратегической консолидации (является единым ответственным центром за

Наименование компании	Локальные нормативные акты, регулирующие внутренний контроль	Состав и характеристика субъектов СВК	Ключевые особенности
		– Владельцы (Совладельцы) процедур внутреннего контроля; – Ответственные за мониторинг выполнения процедур внутреннего контроля; – Центры ответственности в области управления рисками и внутреннего контроля.	реализацию политики риск-менеджмента и СВК как в головной компании, так и во всех организациях Группы) и функциональных обязанностей (обеспечивает методологическое единство и практическую согласованность процессов внутреннего контроля на уровне холдинга)
ПАО «НК «Роснефть»	Политика компании «Система управления ирисками и внутреннего контроля», утвержденная Решением Совета директоров ПАО «НК «Роснефть» «13» декабря 2021 г. Стандарт ПАО «НК «Роснефть» «Управление рисками и внутренний контроль» Положения, регламенты и типовые требования	– Совет директоров устанавливает базовые принципы СУРиВК, утверждает допустимый уровень рисков (риск-аппетит), осуществляет мониторинг эффективности системы и ежегодно анализирует её результаты. – Комитет по аудиту Совета директоров оценивает надежность СУРиВК, контролирует достоверность отчетности и комплаенс. – Главный исполнительный директор реализует политику СУРиВК, согласовывает планы развития и отчетность по стратегическим рискам. – Комитет по управлению рисками согласует риск-аппетит, отчетность по рискам ФХД, разрешает спорные ситуации в системе управления рисками. – Департамент рисков и методологии внутреннего контроля разрабатывает методологию, ведет Единый реестр рисков	СУРиВК «Роснефти» представлена субъектами СУРиВК, роли которых разграничены в зависимости от их участия в процессах разработки, внедрения и мониторинга эффективности системы. Субъекты СУРиВК Компании распределены на три уровня управления: – стратегический уровень, – операционный уровень, – оценка эффективности СУРиВК и независимый мониторинг.

Наименование компании	Локальные нормативные акты, регулирующие внутренний контроль	Состав и характеристика субъектов СВК	Ключевые особенности
		(ЕРРиКП), формирует отчетность, обучает сотрудников.	
ПАО «Ростелеком»	Политика управления системой внутреннего контроля ПАО «Ростелеком», утвержденная решением Совета директоров 23 сентября 2022 года Процедура внедрения, поддержания и развития системы внутреннего контроля ПАО «Ростелеком», утвержденная 26 декабря 2022 года	– Совет директоров утверждает концептуальные основы СВК, стратегические ориентиры и корректировки Политики; осуществляет системный анализ результативности СВК – Комитет по аудиту мониторит соблюдение стандартов риск-менеджмента и СВК; формулирует рекомендации по оптимизации на базе аналитики от БВА и Службы ВК – Президент Общества обеспечивает функционирование и развитие СВК; утверждает ВНД; анализирует итоги оценочных мероприятий – Блок внутреннего аудита (БВА) независимая структура (подотчетна Совету директоров). Осуществляет верификацию: эффективности СВК, сохранности активов, достоверности отчетности, соответствия регуляторным требованиям – Главный риск-менеджер курирует создание и функционирование системы риск-менеджмента; инициирует меры по повышению ее эффективности в рамках СВК – Служба внутреннего контроля координирует внедрение и совершенствование СВК; диагностирует уровень зрелости системы; организует обучение; информирует руководство о статусе СВК СДЛ по ПОД/ФТ/ФРОМУ пресекают вовлечение организации в незаконные	Соблюдается принцип трех линий защиты: 1-я линия (операционные подразделения): руководители и работники, реализующие контрольные процедуры. 2-я линия (контрольно-надзорные органы): служба ВК, риск-менеджмент, Департамент защиты активов. 3-я линия (независимый аудит): блок внутреннего аудита.

Наименование компании	Локальные нормативные акты, регулирующие внутренний контроль	Состав и характеристика субъектов СВК	Ключевые особенности
		финансовые операции; разрабатывают внутрикорпоративные регламенты; проводят инспекции и обучающие мероприятия – Департамент защиты активов идентифицирует коррупционные и хищнические риски; создает превентивные механизмы; обеспечивает антиконфликтные процедуры и прозрачность благотворительной деятельности – Директор офиса трансформации интегрирует контрольные процедуры в сквозные бизнес-процессы; контролирует их исполнение – Руководители подразделений несут ответственность за СВК в периметре вверенных подразделений: внедряют контрольные процедуры, обеспечивают разделение функций, устраняют недостатки, информируют персонал – Работники подразделений реализуют контрольные процедуры в рамках должностных обязанностей; участвуют в актуализации регламентов, выявлении рисков, разработке предложений по оптимизации СВК	
ПАО «ГМК «Норильский никель»	Политика в области внутреннего контроля, утвержденная решением Совета директоров в октябре 2018 года.	1. Органы управления и контроля: – Совет директоров утверждает политику СВК, контролирует ее эффективность через Комитет по аудиту. – Комитет по аудиту и устойчивому развитию рассматривает отчеты об эффективности СВК,	Трехуровневая модель защиты: 1. Операционный уровень (руководители подразделений и сотрудники) 2. Контрольно-надзорный уровень (блок внутреннего

Наименование компании	Локальные нормативные акты, регулирующие внутренний контроль	Состав и характеристика субъектов СВК	Ключевые особенности
		координирует работу Департамента внутреннего аудита. – Ревизионная комиссия — независимый орган, подотчетный Общему собранию акционеров. Проверяет финансово-хозяйственную деятельность, составляет заключения. Избирается на срок до следующего ГОСА. 2. Специализированные подразделения: – Блок внутреннего контроля и риск-менеджмента (включает): • Департамент внутреннего контроля развивает СВК, контролирует соблюдение единых подходов, выявляет злоупотребления, ведет метрологический контроль металлосодержащих продуктов, противодействует отмыванию доходов (ПОД/ФТ). • Служба по финансовому контролю проверяет финансово-хозяйственную деятельность Компании и дочерних обществ. Руководители назначаются Советом директоров. • Служба риск-менеджмента управление рисками. – Департамент внутреннего аудита (ДВА) проводит независимые проверки СВК и системы управления рисками. Функционально подотчетен Совету директоров через Комитет по аудиту,	контроля, Служба финансового контроля) 3. Независимый аудит (Департамент внутреннего аудита и Ревизионная комиссия) Независимость контролирующих органов: – Ревизионная комиссия и ДВА функционально подчинены Совету директоров. – Члены Ревизионной комиссии не занимают должности в органах управления Компании. Мониторинг СВК включает текущий контроль, ежегодную самооценку и внутренний аудит.

Наименование компании	Локальные нормативные акты, регулирующие внутренний контроль	Состав и характеристика субъектов СВК	Ключевые особенности
		административно — Президенту. Готовит рекомендации по улучшению контроля. 3. Исполнительные структуры: – Структурные подразделения и сотрудники реализуют контрольные процедуры в рамках бизнес-процессов. – Дочерние общества (ДЗО) включены в сферу действия СВК (проверяются Службой финансового контроля и ДВА).	
ПАО «НОВАТЭК»	Положение о системе управления рисками и внутреннего контроля ПАО «НОВАТЭК», утвержденное решением Совета директоров компании от 27 августа 2021 №247	1. Органы управления и надзора – Совет директоров утверждает политику СУРиВК, риск-аппетит, ЛНА; ежегодно оценивает эффективность системы. – Комитет по аудиту контролирует надежность СУРиВК, оценивает соблюдение законодательства, анализирует отчеты УВА и УКР. – Ревизионная комиссия — независимый орган, подотчетный ОСА. Проверяет достоверность отчетности, финансовое состояние, проводит ревизии. 2. Исполнительные органы – Председатель Правления обеспечивает функционирование СУРиВК, распределяет полномочия между членами Правления, координирует отчетность. – Члены Правления организуют управление рисками и внутренний контроль в курируемых направлениях, распределяют обязанности среди руководителей подразделений. 3. Специализированные подразделения:	Три линии защиты: 1-я линия (операционная): работники и руководители подразделений. 2-я линия (надзорная): УКР, контрольные подразделения. 3-я линия (независимый аудит): УВА, Комитет по аудиту, Ревизионная комиссия. Вертикаль ответственности: четкое распределение полномочий от Совета директоров до рядовых сотрудников. Интеграция с бизнес-процессами: СУРиВК встроена во все уровни управления и направления деятельности. Риск-ориентированность: используются количественные оценки рисков, Карта рисков, риск-аппетит.

Наименование компании	Локальные нормативные акты, регулирующие внутренний контроль	Состав и характеристика субъектов СВК	Ключевые особенности
		– Управление контроля рисков (УКР) координирует процессы управления рисками, разрабатывает методологию, формирует Карту рисков, организует обучение, управляет страховой защитой. – Управление внутреннего аудита (УВА) проводит независимую оценку эффективности СУРиВК, анализирует полноту выявления рисков и адекватность мер реагирования. – Контрольные подразделения обеспечивают 2-ю линию защиты (надзор): финансовый контроль, ИБ, юридическое сопровождение и др. 4. Операционные субъекты – Руководители подразделений внедряют и поддерживают СУРиВК в подразделениях. – Все работники Общества обеспечивают 1-ю линию защиты.	

Из данных таблицы 13 видно, что во всех компаниях наблюдается четкое распределение ответственности за управление внутренним контролем по различным уровням управления. Например, в ПАО «РЖД» и ПАО «Газпром» используются модели «трех линий защиты», где каждый уровень (стратегический, операционный и независимый) отвечает за разные аспекты контроля, что способствует более эффективному управлению рисками и повышает ответственность на каждом уровне.

Компании, такие как ПАО «ГМК «Норильский никель» и ПАО «НОВАТЭК», интегрировали свои системы внутреннего контроля в общую корпоративную структуру, СВК охватывает все бизнес-процессы и уровни управления. В большинстве исследуемых компаний система внутреннего контроля основана на риск-ориентированном подходе, где внимание уделяется в первую очередь тем областям, которые характеризуются высоким уровнем рисков. Это позволяет эффективно направлять ресурсы на предотвращение потенциальных проблем и минимизацию последствий рисков.

В таких крупных компаниях, как ПАО «Газпром» и ПАО «РЖД», существуют специализированные подразделения, ответственные за управление рисками и внутренний контроль. Эти подразделения координируют внедрение и поддержание системы внутреннего контроля, что способствует более эффективному и централизованному управлению процессами контроля.

При создании и организации структуры отдела внутреннего контроля (*кадрового обеспечения* системы внутреннего контроля) важно учитывать как особенности отрасли, так и структуру активов компании. Деятельность отдела должна основываться не только на внешних регуляторных актах, таких как Конституция РФ, кодексы и законы Российской Федерации, нормативные акты государственных органов и международные стандарты, но и на внутренних документах компании, включая устав, распорядительные акты,

кодекс поведения сотрудников и стандарты применения внутреннего контроля.

Требования к ключевым компетенциям специалистов по внутреннему контролю установлены в профессиональном стандарте «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)», утвержденном приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 22.11.2022 № 731н. «В этом стандарте основная цель работы специалиста по внутреннему контролю заключается в поддержке органов управления экономическими субъектами. Это включает помощь в достижении целей организации путем своевременного выявления и оценки рисков бизнес-процессов, применяя формы предварительного, текущего и последующего контроля, а также соблюдения законодательства России, внутренних регламентов и политики компании. Также важными задачами являются повышение эффективности систем управления, достижение финансовых и операционных показателей, экономное использование ресурсов и сохранность активов, а также обеспечение достоверности и своевременности финансовой отчетности» [2].

Дополнительно, в документе Минфина России № ПЗ-11/2013 «Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности» приведены рекомендации по распределению функций по организации внутреннего контроля на разных уровнях управления (таблица 14).

Стоит подчеркнуть, что в данном документе не содержится точных указаний на то, кто именно должен обеспечивать актуальность и точность данных, а также заниматься их передачей. При этом очевидно, что обмен информацией не может зависеть исключительно от генерального директора и главного бухгалтера, которые отвечают за организацию внутреннего контроля в целом.

Таблица 14 – Распределение функций по организации внутреннего контроля по уровням управления [70]

Субъект внутреннего контроля	Контрольная среда	Оценка рисков	Процедуры внутреннего контроля	Информация и коммуникация	Мониторинг
Совет директоров	- устанавливает общие принципы и требования - устанавливает стандарты	-	-	-	принимает решения по эффективности внутреннего контроля
Комитет по аудиту	Проводит регулярные встречи для рассмотрения существенных рисков	-	-	-	- наблюдает за эффективностью внутреннего контроля - анализирует отчеты о состоянии внутреннего контроля - проводит регулярные встречи для рассмотрения проблем внутреннего контроля - анализирует результаты и качество выполнения мероприятий по совершенствованию внутреннего контроля
Генеральный директор	отвечает за организацию и осуществление внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности в целом				
Главный бухгалтер	отвечает за организацию и осуществление внутреннего контроля ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности				
Руководители подразделений и иной персонал	составляют и обновляют документацию, оформляющую организацию внутреннего контроля	проводят оценку рисков	осуществляют внутренний контроль в соответствии с установленным порядком	-	осуществляют оценку внутреннего контроля
Отдел внутреннего контроля	- осуществляет методическое обеспечение организации и осуществления внутреннего контроля; - координирует деятельность подразделений по организации и осуществлению внутреннего контроля.				
Внутренний аудитор	-	-	-	-	- осуществляет оценку внутреннего контроля; - подготавливает рекомендации

Также в документе отсутствуют рекомендации по контролю внутри группы компаний. Как уже упоминалось, внутренний контроль в некоторых

бизнес-процессах осуществляется отдельно для каждого подразделения, региона или отдела. Однако полная децентрализация может привести к несоответствиям и разногласиям в действиях.

Эффективность работы внутреннего аудита на предприятии в значительной степени зависит от его методической базы, включающей разработку и внедрение методик, инструкций, регламентов и других документов, регулирующих процессы контроля и управления (рис. 12).

Методики и процедуры контроля.	Инструкции и регламенты.	Формы отчетности.
• Это документы, описывающие порядок проведения контрольных мероприятий, методы сбора и анализа информации, критерии оценки результатов. Методики могут быть разработаны для различных областей деятельности предприятия, таких как финансы, производство, логистика, управление персоналом и т. д.	• Инструкции содержат подробные указания по выполнению определенных задач или операций, а регламенты устанавливают правила и нормы поведения сотрудников, порядок взаимодействия между подразделениями и другие аспекты деятельности предприятия.	• Формы отчетности представляют собой документы, в которых фиксируются результаты контрольных мероприятий, выявленные нарушения и принятые меры по их устранению. Отчетность может быть представлена в виде таблиц, графиков, диаграмм и других форматов.

Рисунок 12 – Методическое обеспечение внутреннего контроля на предприятиях [13]

Техническое и программное обеспечение системы внутреннего контроля играют такую же важную роль для ее эффективности, как и решение методологических и организационных задач. В современном мире это реализуется через активное использование информационных технологий.

Глобальный рынок предлагает широкий выбор программных решений, специализирующихся на усовершенствовании процессов внутреннего контроля организаций. Отдельное место среди таких решений занимают программные продукты, нацеленные на выполнение требований Закона Сарбейнса-Оксли (SOX), ориентированные на автоматизацию задач внутреннего контроля в области подготовки финансовой отчетности.

Программные решения, обеспечивающие compliance с требованиями SOX, поддерживают следующие критические направления:

– Анализ контрольного покрытия — инструментарий позволяет оценивать полноту контрольных механизмов и фиксировать критические точки контроля на всех этапах бизнес-процессов.

– Интеграция с системами управления — обеспечивает поддержку процессов стратегического планирования и риск-ориентированного управления.

– Валидация контрольных систем — проводит аттестацию контрольных процедур на уровне отдельных операций и комплексных бизнес-процессов, повышая надежность СВК.

– Централизованный доступ к документации — предоставляет единую платформу для управления документами СВК, включая планы тестирования, результаты проверок, корректирующие действия, вспомогательные учетные регистры.

– Автоматизация документооборота — реализует полный жизненный цикл работы с документами: от создания и согласования до архивации, с функционалом контроля версий, отслеживания изменений, организации коллаборации.

Самые передовые продукты SOX обеспечивают ведение справочников (библиотек) основных логических элементов системы внутреннего контроля. Эти справочники детализируют такие ключевые компоненты, как бизнес-процессы, цели контроля, потенциальные риски искажения финансовой отчетности, методы управления рисками и другие элементы. В таких системах можно устанавливать связи между элементами, такими как: бизнес-процесс ↔ цель контроля ↔ риски ↔ способы действия на риск (контрольные процедуры) ↔ тестирование.

Современные SOX-продукты также поддерживают интеграцию с другими информационными системами предприятия. «Это важно, если в других системах уже ведутся справочники, связанные с финансовой отчетностью, персоналом, организационной структурой и прочими данными, например, в корпоративных информационных системах (ERP). Такая

интеграция позволяет связать бизнес-процесс с соответствующими счетами финансовой отчетности, тем самым создавая связь между финансовой отчетностью и потенциальными рисками. Также происходит увязка бизнес-процессов с их владельцами и контролерами, определяются роли и персональная ответственность сотрудников за конкретные бизнес-процессы и области внутреннего контроля» [84].

Таким образом, СВК представляет собой комплекс взаимосвязанных элементов: информационных, кадровых, технических, программных, регламентирующих, методических и нормативно-правовых. Результаты контроля напрямую влияют на управленческие решения, что определяет его приоритетность для предприятий. В России отмечается высокая формализация СВК через разработку политик и стандартов и утверждение регламентов, что унифицирует процессы и стандартизирует риск-менеджмент. Системы внутреннего контроля российских компаний характеризуются комплексным подходом, который включает многоуровневую организацию, интеграцию с корпоративным управлением и риск-ориентированное управление. Несмотря на общие тенденции, каждая компания разрабатывает уникальную структуру и подходы к внутреннему контролю, что обусловлено спецификой их деятельности, масштабами и корпоративной культурой.

2.3. Оценка влияния инструментов внутреннего контроля на эффективность системы управления организаций

В целях выявления взаимосвязи между наличием служб внутреннего контроля (внутреннего аудита) и ключевыми показателями деятельности организаций было проведено исследование, включающее выборку 100 предприятий. Основным критерием отбора стал их рыночный вес: за основу был взят реестр хозяйствующих субъектов, имеющих долю на рынке свыше 35%. Данный реестр, ранее веденный Федеральной антимонопольной службой РФ (ФАС РФ), на момент закрытия 5 января 2016 года включал 9221 организацию.

Для формирования репрезентативной выборки был проведен анализ по видам экономической деятельности. В реестре значилось 992 различных вида деятельности, из которых для исследования были отобраны те, что встречались более 30 раз. Такой подход позволил исключить малочисленные и узкоспециализированные сегменты, не оказывающие существенного влияния на общую картину. В результате был сформирован перечень из 52 видов деятельности, включающий 5590 организаций.

Из данного перечня случайным образом были отобраны 100 предприятий (Приложение 1), представленных в ключевых отраслях: приоритет был отдан производственным организациям, а также предприятиям ресурсоснабжающего и телекоммуникационного сектора. Этот подход обусловлен значительным влиянием данных отраслей на экономическую стабильность и необходимостью строгого внутреннего контроля в условиях высокой регуляторной нагрузки. Выбранные организации стали основой для дальнейшего анализа.

Прежде всего, на основании данных открытых источников была проведена идентификация наличия служб внутреннего контроля (внутреннего аудита) в исследуемых организациях. Анализ полученной информации показал, что 51% предприятий имеют структурированные подразделения,

ответственные за осуществление внутреннего контроля, тогда как у 49% такие службы отсутствуют (рисунок 13).

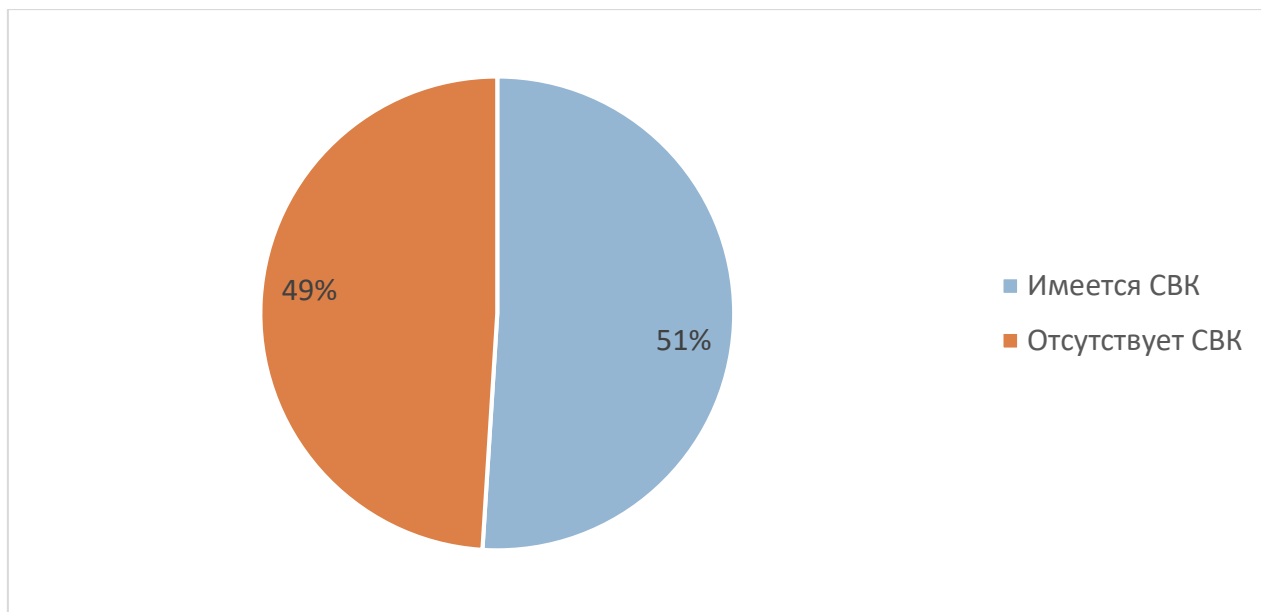


Рисунок 13 – Распределение выборки по наличию служб внутреннего контроля / внутреннего аудита, в %

Анализ распределения выборки по организационно-правовой форме показал, что наличие службы внутреннего контроля (СВК) в значительной степени зависит от типа организации (рисунок 14).

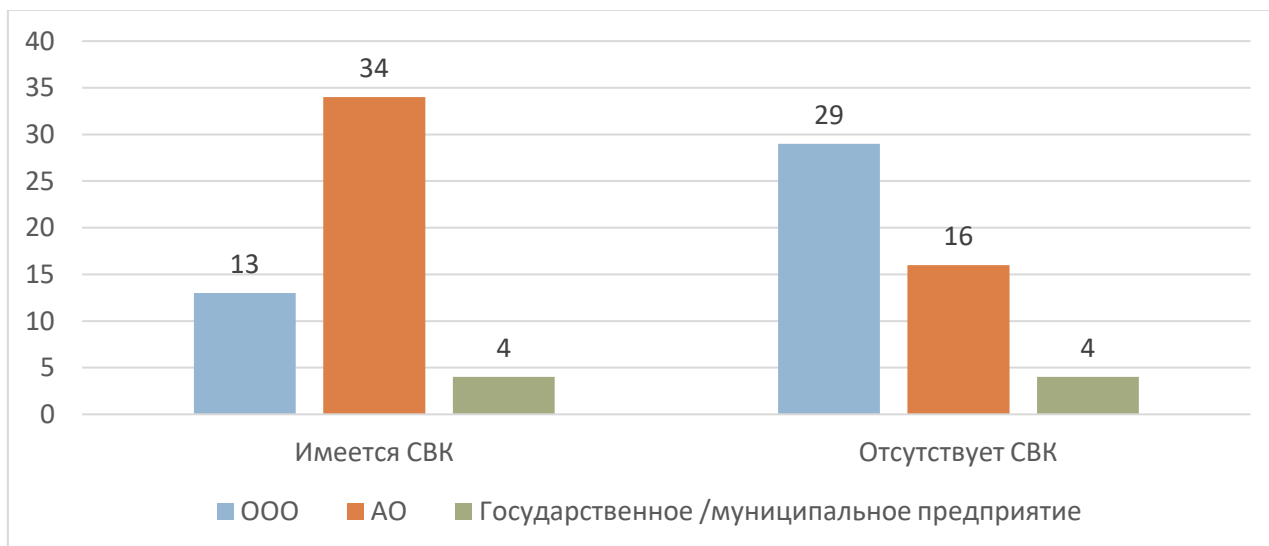


Рисунок 14 – Распределение выборки в разрезе организационно-правовых форм, в %

Среди исследуемых предприятий наибольшая доля компаний с функционирующей СВК приходится на акционерные общества (АО) – 34%,

тогда как среди обществ с ограниченной ответственностью (ООО) этот показатель составляет лишь 13%. В то же время в группе организаций, не имеющих СВК, преобладают именно ООО – 29%, что свидетельствует о менее формализованном подходе к внутреннему контролю в данной категории предприятий. В акционерных обществах отсутствие службы внутреннего контроля зафиксировано в 16% случаев, что почти в два раза меньше, чем среди ООО, что, обусловлено более строгими требованиями к отчетности и прозрачности управления. Государственные и муниципальные предприятия демонстрируют равномерное распределение – в обеих группах (как с наличием, так и с отсутствием СВК) их доля составила по 4%, что свидетельствует о стабильных регуляторных подходах к внедрению механизмов внутреннего контроля в данной категории организаций.

Анализ распределения выборки по категориям экономических субъектов позволяет выявить зависимость наличия службы внутреннего контроля от масштабов деятельности предприятий (рисунок 15).

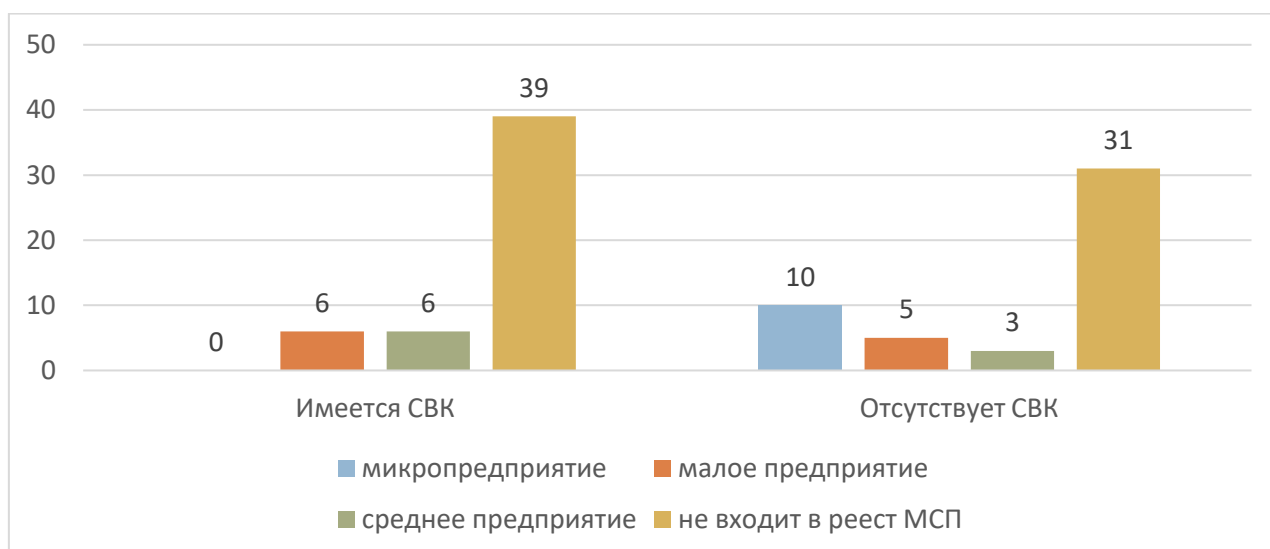


Рисунок 15 – Распределение выборки в разрезе категорий экономических субъектов, в %

Полученные данные демонстрируют, что подавляющее большинство организаций, имеющих СВК, не входят в реестр субъектов малого и среднего предпринимательства (то есть относятся к крупным и государственным предприятиям) – их доля составляет 39%. Это объясняется тем, что крупные

компании, как правило, обладают более сложной структурой управления и подвержены значительным финансовым и операционным рискам, что требует внедрения формализованных механизмов внутреннего контроля. В сегменте средних и малых предприятий доля компаний с СВК значительно ниже и составляет по 6% соответственно, что может свидетельствовать о менее развитой системе внутреннего контроля в данной группе.

Среди организаций, не имеющих СВК, также преобладают предприятия, не входящие в реестр МСП (31%), однако в отличие от первой группы здесь присутствуют микропредприятия (10%), у которых в силу ограниченности ресурсов и масштаба деятельности внедрение службы внутреннего контроля является редкостью. Таким образом, результаты анализа подтверждают тенденцию к более широкому использованию инструментов внутреннего контроля в крупных предприятиях, тогда как среди субъектов малого и микробизнеса такие механизмы применяются крайне редко.

Анализ распределения выборки по статусу деятельности исследуемых субъектов на начало 2025 года позволяет выявить закономерности между наличием службы внутреннего контроля и устойчивостью организации (таблица 15).

Таблица 15 – Распределение выборки по статусу деятельности исследуемых субъектов по состоянию на начало 2025 года, в %

Статус деятельности	Имеется СВК	Отсутствует СВК
Действующее	40	18
Юридическое лицо находится в процессе уменьшения уставного капитала	1	0
Юридическое лицо находится в процессе реорганизации	2	2
Юридическое лицо признано несостоятельным (банкротом) и в отношении него открыто конкурсное производство	1	6
Прекратило деятельность (Прекращение деятельности юридического лица путем реорганизации в форме присоединения)	4	4
Прекратило деятельность (Прекращение деятельности юридического лица путем реорганизации в форме преобразования)	3	6
Исключение юридического лица из ЕГРЮЛ в связи с наличием оснований, предусмотренных статьей 21.3 Федерального закона от 08.08.2001 № 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей»	0	1
Исключение из ЕГРЮЛ недействующего юридического лица	0	2

Статус деятельности	Имеется СВК	Отсутствует СВК
Исключение из ЕГРЮЛ юридического лица в связи наличием в ЕГРЮЛ сведений о нем, в отношении которых внесена запись о недостоверности	0	2
Прекратило деятельность (Прекращение деятельности юридического лица в связи с его ликвидацией на основании определения арбитражного суда о завершении конкурсного производства)	0	6
Прекратило деятельность (Ликвидация юридического лица)	0	2

Наибольшая доля предприятий с функционирующей СВК (40%) приходится на действующие организации, тогда как среди предприятий без СВК данный показатель составляет лишь 18%. Это подтверждает, что внутренний контроль играет важную роль в обеспечении стабильности бизнеса и снижении рисков, связанных с финансовой несостоятельностью и неэффективным управлением.

Среди компаний, находящихся в сложном финансовом положении или процессе ликвидации, наблюдается явный дисбаланс: в группе предприятий без СВК значительно выше доля банкротств (6%), ликвидаций по решению суда (6%) и реорганизаций в форме преобразования (6%) по сравнению с организациями, имеющими внутренний контроль (1%, 0% и 3% соответственно). Это свидетельствует о том, что отсутствие структурированных механизмов внутреннего контроля повышает вероятность финансовых проблем и потери платежеспособности.

В отношении юридических лиц, находящихся в процессе реорганизации, доля организаций с СВК (2%) и без него (2%) практически идентична. Это указывает на то, что процессы реорганизации затрагивают как предприятия с внедренными механизмами внутреннего контроля, так и организации, где они отсутствуют. В то же время среди организаций, исключенных из Единого государственного реестра юридических лиц (ЕГРЮЛ) по различным основаниям, наблюдается исключительно предприятия без СВК (5% в совокупности), что также подтверждает значимость внутреннего контроля в обеспечении прозрачности ведения бизнеса.

Выявленные тенденции свидетельствуют о том, что наличие внутреннего контроля положительно коррелирует с устойчивостью деятельности организации. Компании, внедрившие СВК, демонстрируют более высокую стабильность, в то время как отсутствие внутреннего контроля повышает вероятность банкротства, ликвидации и исключения из реестра юридических лиц.

Для подтверждения этого вывода проанализируем долю убыточных предприятий в исследуемой выборке по данным рисунка 16.

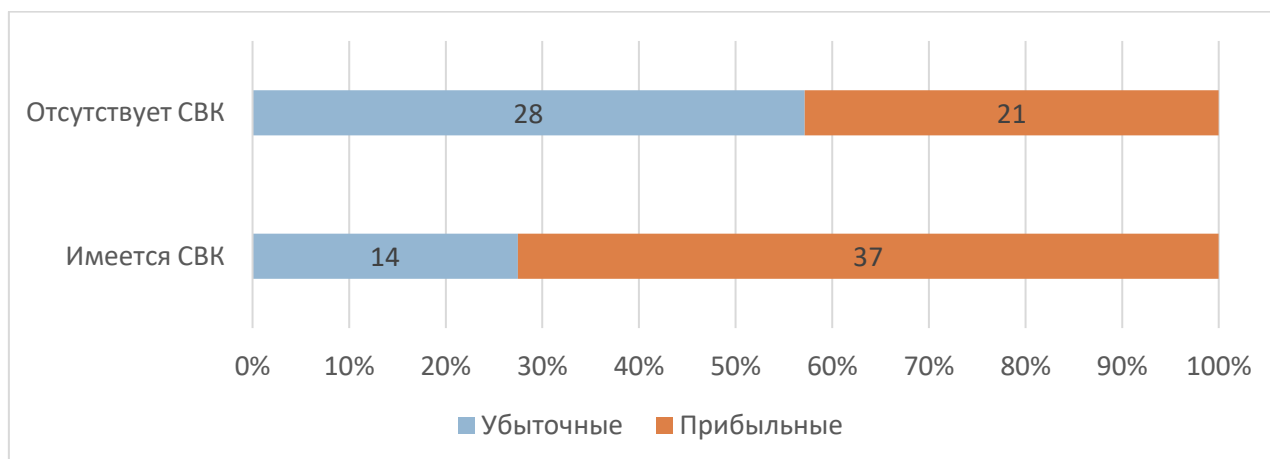


Рисунок 16 – Распределение выборки по доле убыточных предприятий, в %

Среди компаний, имеющих СВК, лишь 14% являются убыточными, тогда как 37% демонстрируют прибыльную деятельность. В противоположность этому, среди организаций без СВК доля убыточных предприятий составляет 28%, что в два раза превышает аналогичный показатель для компаний с внедренными механизмами внутреннего контроля.

При этом доля прибыльных организаций среди предприятий без СВК заметно ниже – 21% против 37% в группе с СВК. Это указывает на то, что внутренний контроль способствует более эффективному управлению финансовыми ресурсами, снижению операционных рисков и повышению общей устойчивости бизнеса. Высокая доля убыточных компаний в группе без СВК также может свидетельствовать о недостаточной системе мониторинга и анализа финансовых показателей, что приводит к ухудшению результатов деятельности и увеличению вероятности финансовых потерь.

Отсутствие службы внутреннего контроля может являться фактором, повышающим вероятность возникновения судебных разбирательств, включая исполнительные производства, связанные с финансовыми обязательствами, невыполнением договорных условий или нарушениями регуляторных требований. Однако анализ данных по наличию исполнительных производств в исследуемой выборке показывает, что распределение организаций с и без СВК по данному критерию остается относительно равномерным. Доля предприятий с исполнительными производствами среди компаний, имеющих СВК, составляет 10%, а среди организаций без СВК – 11%, что свидетельствует об отсутствии значительных различий (рисунок 17).

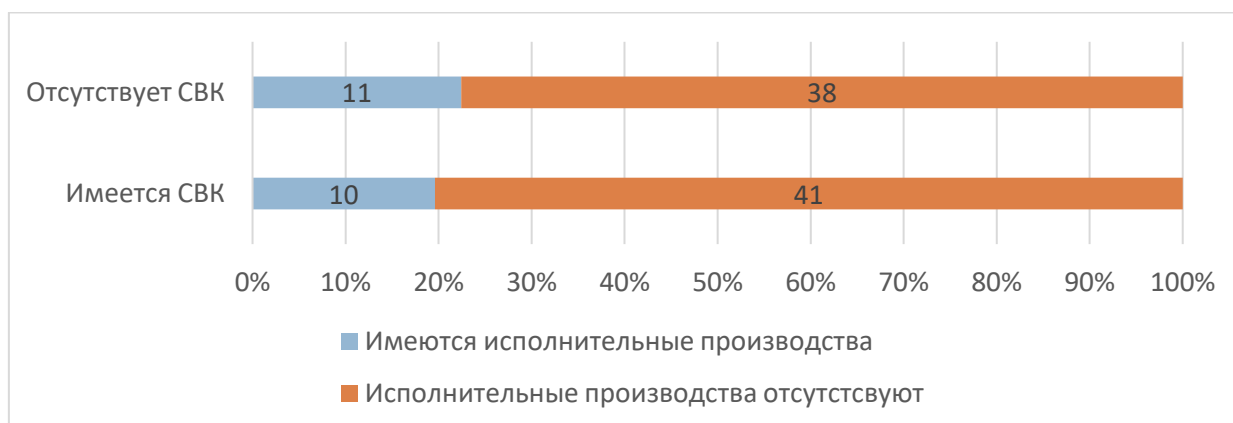


Рисунок 17 – Распределение выборки по наличию исполнительных производств, в %

Этот результат может быть обусловлен несколькими факторами. Во-первых, наличие исполнительных производств не всегда связано с внутренними механизмами контроля, а может зависеть от внешних обстоятельств, таких как экономическая нестабильность, судебные споры с контрагентами или государственными органами. Во-вторых, даже при наличии СВК компания может столкнуться с задолженностями или судебными разбирательствами, если механизм внутреннего контроля не охватывает все аспекты деятельности, например, если он недостаточно эффективен в части управления дебиторской задолженностью или правовыми рисками. При этом стоит отметить, что среди организаций, не имеющих исполнительных производств, доля компаний с СВК выше (41% против 38% в

группе без СВК). Это может указывать на то, что в долгосрочной перспективе наличие внутреннего контроля способствует снижению вероятности возникновения судебных и финансовых претензий, однако в краткосрочном периоде другие факторы могут оказывать более значительное влияние.

В целях оценки влияния службы внутреннего контроля (СВК) на социально-психологический климат в организациях нами был проведен анализ отзывов сотрудников компаний на специализированных интернет-ресурсах dreamjob.ru и pravda-sotrudnikov.ru. В ходе исследования учитывались жалобы на условия труда, стиль управления, уровень оплаты, перспективы карьерного роста, а также наличие коррупционных и мошеннических схем в компаниях. Полученные данные позволили выявить значительные различия между организациями, имеющими внутренний контроль, и теми, где он отсутствует (таблица 16).

Таблица 16 – Распределение отзывов сотрудников об отдельных аспектах работы в исследуемой группе компаний, в %

Наличие СВК	Категории отзывов сотрудников	Негативное отзывы о условиях труда	Негативное отзывы о руководстве	Низкий уровень заработной платы	Отсутствие возможности карьерного роста	Наличие фактов коррупции и воровства
Имеется СВК	очень часто	0	0	0	0	0
	часто	0	0	0	0	0
	редко	13	18	14	17	10
	очень редко	24	14	16	19	23
	отсутствуют	14	19	21	15	18
Отсутствует СВК	очень часто	19	13	11	10	7
	часто	13	13	13	13	8
	редко	13	12	14	13	30
	очень редко	2	4	9	10	2
	отсутствуют	2	6	1	3	1

Примечание: использовалась следующая градация количества отзывов: очень часто – более 7; часто – более 3, менее 7; редко – менее 2; очень редко – 1, отсутствуют – 0

В организациях с функционирующей СВК негативные отзывы встречаются реже. Так, случаи частых и очень частых жалоб на условия труда в таких компаниях не зафиксированы, а редкие и очень редкие жалобы составляют 13% и 24% соответственно. В то же время в организациях, где отсутствует внутренний контроль, 19% сотрудников очень часто высказывают недовольство условиями труда, еще 13% – часто, что в совокупности значительно превышает аналогичные показатели для компаний с СВК.

Схожая тенденция наблюдается при анализе отзывов о руководстве: в компаниях с внутренним контролем жалобы на стиль управления редко встречаются (редко – 18%, очень редко – 14%, отсутствуют – 19%). В организациях без СВК негативные оценки встречаются значительно чаще: 13% респондентов указали на очень частые проблемы с руководством, еще 13% – на частые, и лишь у 6% опрошенных претензии отсутствовали.

Анализ отзывов о заработной плате также выявил различия. В компаниях с СВК полное отсутствие жалоб на низкий уровень оплаты зафиксировано у 21% респондентов, редкие и очень редкие жалобы встречаются в 14% и 16% случаев соответственно. В организациях без внутреннего контроля отсутствие претензий к зарплате отмечено только у 1% опрошенных, а 11% и 13% сотрудников заявили о наличии очень частых и частых жалоб на оплату труда.

Карьерные перспективы также оказались более благоприятными в организациях с внедренной системой внутреннего контроля: отсутствие жалоб на невозможность карьерного роста зафиксировано у 15% респондентов, редкие жалобы – у 17%, очень редкие – у 19%. В то время как в компаниях без СВК доля сотрудников, часто сталкивающихся с ограничением карьерного роста, составила 13%, а полностью удовлетворены ситуацией лишь 3%.

Наиболее значительное расхождение наблюдается в вопросах коррупции и финансовых махинаций. В организациях с СВК наличие подобных случаев подтверждают лишь 10% сотрудников (редко), тогда как в 18% случаев жалобы полностью отсутствуют. В компаниях без внутреннего контроля 30%

респондентов заявили о редких фактах коррупции, а еще 7% – о ее частом проявлении.

Анализ результатов исследования продемонстрировал, что внедрение систем внутреннего контроля способствует укреплению внутрифирменной культуры, формированию доверия персонала к руководству и повышению удовлетворенности трудовыми условиями. Напротив, его отсутствие связано с увеличением числа обращений сотрудников, касающихся неэффективности управления, несправедливой оплаты труда, неблагоприятных условий работы и вероятности коррупционных проявлений. Эти данные подчеркивают необходимость разработки и реализации механизмов внутреннего контроля для оптимизации управления и обеспечения устойчивого развития организаций.

В целях оценки влияния системы внутреннего контроля (СВК) на качество обслуживания нами был проведен анализ отзывов клиентов на различных интернет-ресурсах, включая сервис Яндекс.Карты. Результаты исследования подтвердили наличие значительных различий между организациями, имеющими внутренний контроль, и теми, где он отсутствует. Средний рейтинг компаний без СВК составил 2,83 из 5 возможных баллов, в то время как организации, внедрившие внутренний аудит, получили среднюю оценку 3,98.

В отзывах о компаниях, не имеющих СВК, наиболее часто встречались жалобы на низкое качество обслуживания, несвоевременное выполнение обязательств и отсутствие контроля за работой отдельных подразделений. Клиенты указывали на проблемы с бухгалтерским сопровождением (ошибки в расчетах, некорректное выставление счетов). Отдельной категорией нареканий стало некомпетентное или грубое отношение сотрудников, невозможность дозвониться до головного офиса и филиалов компании, отсутствие оперативной обратной связи и сложности при попытке урегулировать спорные ситуации.

Напротив, в организациях, где присутствует внутренняя система контроля, отзывы клиентов были заметно положительнее. В таких компаниях клиенты отмечали высокую скорость обработки обращений, четкость и прозрачность работы бухгалтерии. Жалобы на невозможность дозвониться до головного офиса или филиалов было значительно меньше. Особо подчеркивалось профессиональное и вежливое отношение персонала, удобство взаимодействия с технической поддержкой и оперативное решение возникающих проблем. В ряде случаев потребители отмечали, что даже при возникновении спорных вопросов компания быстро реагировала, предлагала приемлемые способы урегулирования и демонстрировала клиентоориентированный подход.

Изложенное подтверждает, что наличие внутреннего контроля оказывает положительное влияние не только на внутриорганизационные процессы, но и на восприятие компании внешними потребителями. Отсутствие четко регламентированной системы контроля и аудита коррелирует с большим количеством жалоб клиентов, что в долгосрочной перспективе может негативно сказаться на репутации организации, уровне лояльности клиентов и финансовых показателях.

Таким образом, результаты проведенного исследования подтвердили значительное влияние инструментов внутреннего контроля на эффективность системы управления организаций. Анализ выборки предприятий показал, что наличие службы внутреннего контроля (СВК) коррелирует с более устойчивым финансовым положением, высоким уровнем организационной структуры и благоприятным социально-психологическим климатом внутри компании. Во-первых, компании с внедренной системой внутреннего контроля в большей степени представлены в сегменте крупных и средних предприятий, а также среди акционерных обществ, что свидетельствует о признании важности СВК в организациях с высокими требованиями к прозрачности управления. В таких компаниях реже фиксируются случаи финансовой несостоятельности, ликвидации и исключения из реестра

юридических лиц. В то же время отсутствие внутреннего контроля чаще наблюдается в небольших предприятиях, которые демонстрируют более высокий уровень финансовой нестабильности и подвержены негативным процессам, таким как банкротство и ликвидация. Во-вторых, наличие СВК оказывает влияние на финансовые показатели организаций. Доля убыточных предприятий среди компаний, не имеющих внутренний контроль, составила 28%, тогда как среди компаний с СВК этот показатель оказался вдвое ниже – 14%. Это указывает на то, что внедрение механизмов внутреннего контроля способствует повышению операционной эффективности и финансовой устойчивости. В-третьих, анализ социально-психологического климата в организациях подтвердил, что в компаниях без внутреннего контроля наблюдается больше жалоб со стороны сотрудников на условия труда, стиль управления, заработную плату и отсутствие карьерных перспектив. В организациях с СВК отмечается меньшая частота жалоб, а также более высокий уровень доверия сотрудников к работодателю. В-четвертых, клиентская удовлетворенность также демонстрирует значительную зависимость от наличия механизмов внутреннего контроля. Компании с внедренной СВК получили более высокий средний рейтинг (3,98 из 5), тогда как организации без внутреннего аудита были оценены в среднем на 2,83 балла. Жалобы клиентов на качество обслуживания, некомпетентность сотрудников, невозможность дозвониться до того или иного сотрудника чаще встречались в организациях, где отсутствовал внутренний контроль. В целом, внедрение инструментов внутреннего контроля является важным фактором повышения эффективности управления организацией. Оно не только снижает финансовые и операционные риски, но и способствует формированию позитивного имиджа компании среди сотрудников и клиентов, что, в свою очередь, увеличивает конкурентоспособность и устойчивость бизнеса в долгосрочной перспективе.

3. НАПРАВЛЕНИЯ ИНТЕГРАЦИИ ИНСТРУМЕНТОВ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В ЦЕЛЯХ ЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

3.1. Обоснование новых подходов к использованию инструментов внутреннего контроля для повышения эффективности системы управления

Проведенное в предыдущих главах исследование показало, что современные организации сталкиваются с растущей сложностью процессов управления, обусловленной динамическими изменениями внешней среды, усилением требований к прозрачности деятельности и необходимостью соблюдения высоких стандартов корпоративного управления. В этих условиях система внутреннего контроля должна не только обеспечивать соответствие нормативным требованиям, но и способствовать эффективному управлению рисками, повышению операционной эффективности и достижению стратегических целей организации.

На практике многие методологии внутреннего контроля игнорируют ключевые аспекты, такие как этапы развития организации, необходимость адаптивности контрольных процедур и влияние структурных особенностей на распределение ответственности. Такое упущение порождает дублирование проверочных процессов, снижает их результативность и влечет рост административных расходов.

Несмотря на распространенность концепции «трех линий защиты», она сталкивается с критикой из-за чрезмерной регламентации. Само название модели акцентирует реактивный подход, исключая проактивное реагирование на потенциальные риски и возможности. Кроме того, жесткие рамки модели могут усиливать фрагментацию между подразделениями и снижать общую эффективность управленческих процессов.

Как отмечают в своем научном исследовании В. М. Заернюк, Е. А. Зевелева и Ю. В. Забайкин основными причинами неэффективной и (или) ненадлежащей организации «трех линий защиты» являются следующие:

- «недостаток регламентации и методологии, регулирующих систему внутреннего контроля и управления рисками;
- слабое взаимодействие между структурными подразделениями в части выявления рисков, разработки мер реагирования и мониторинга существующих рисков;
- отсутствие условий для систематического анализа процессов с целью выявления новых рисков и мониторинга уже существующих;
- недостаточная компетенция или мотивация персонала в области выявления рисков, разработки мер реагирования и мониторинга новых рисков» [30].

По нашему мнению, необходимость внедрения новых подходов к использованию инструментов внутреннего контроля для повышения эффективности системы управления может быть обоснована следующими факторами:

- на начальных этапах внедрения модели «трех линий защиты» руководство не обладает достаточным пониманием рисков и механизмов контроля, а также не берет на себя ответственность за них. В организации может существовать служба управления рисками, однако ее роль часто ограничивается ведением реестра рисков без взаимодействия с внутренним аудитом. «Функции внутреннего аудита могут осуществлять различные структуры, для которых он не является основной деятельностью. Разнообразие структур, осуществляющих функции внутреннего аудита в организациях, определяются как требованиями законодательства, так и спецификой организации, потребностями собственников, менеджмента, наличия у них опыта взаимодействия с такими структурами» [46].

«В зависимости от отрасли, риски несоответствия нормативным требованиям могут быть включены как в функцию управления рисками, так и

в функцию внутреннего аудита. Однако специализированные команды часто работают независимо или функционируют как самостоятельное подразделение, не рассматриваемое как часть службы, предоставляющей аудиторское подтверждение (например, службы безопасности в строительных компаниях или соблюдение стандартов клинической практики в здравоохранении), что не способствует интеграции в более широкую программу управления рисками. Некоторые компоненты модели COSO, такие как среда контроля, оценка рисков и мониторинг, могут быть слишком масштабными для малых организаций, тогда как для крупных их может быть недостаточно ввиду масштабов деятельности» [44]. В небольших организациях, где риски и средства контроля схожи, службы внутреннего аудита и управления рисками пересекаются, что приводит к снижению эффективности и дублированию действий.

– При эволюции модели «трех линий защиты» чрезмерная концентрация второй линии на клиентских взаимодействиях, оптимизации внутренних процессов и аудиторских подтверждениях нередко провоцирует ее изоляцию. Это ведет к отсутствию слаженности между линиями, дублированию контроля в одних зонах рисков и пробелам в других, противоречивым оценкам достоверности данных. Устойчивое сохранение этих проблем создает восприятие третьей линии как ригидного механизма, ориентированного на ретроспективный анализ, с запоздалым реагированием. Кумулятивный эффект этих факторов формирует противоречивую и фрагментированную картину рисков для руководства и снижает практическую ценность модели «трех линий защиты».

– в условиях ужесточения требований со стороны регулирующих органов и осознания компаниями возможностей для повышения эффективности наблюдается усиление всех трех линий защиты. Это связано с ростом внимания со стороны советов директоров к возникающим рискам и средствам контроля. Однако это также приводит к тому, что функции внутреннего аудита проводят проверки в тех же областях риска, что и вторая

линия, часто с использованием схожих наборов навыков, что в свою очередь приводит к дублированию действий по обеспечению аудиторского подтверждения.

«Первая линия может столкнуться с чрезмерной аудиторской нагрузкой из-за дублирования тестирования второй и третьей линий, что сокращает время, уделяемое текущим бизнес-задачам. В некоторых случаях усиление второй линии приводит к возникновению трудностей, поскольку первая линия прекращает выполнять определенные действия, полагая, что за них теперь отвечает вторая линия. В условиях кризиса многие организации принимают избыточные меры, что создает дополнительные задачи для второй и третьей линий. В таких ситуациях третья линия, имея наибольшие возможности для предотвращения спонтанных реакций, может разработать сбалансированный, прагматичный и практически реализуемый план ответных мер, учитывая существующие риски. Это могут быть финансовые, операционные, стратегические, правовые риски, риски информационной безопасности и многие другие» [42].

Для решения данных проблем в рамках настоящего исследования предлагается иерархия уровней внутреннего контроля, позволяющая адаптировать систему внутреннего контроля к размеру и стадии развития организации. Данная иерархия ориентирована на поэтапное развитие системы контроля в зависимости от размера и стадии развития организации. Основная цель иерархии – выстроить систему контроля, обеспечивающую объективность, независимость и эффективность контрольных процедур.

Предлагаемая иерархия предполагает разделение контроля на несколько уровней, каждый из которых выполняет определенные функции, обеспечивая целостность и надежность системы внутреннего контроля (рисунок 18).



Рисунок 18 – Схема иерархии уровней внутреннего контроля
[составлено автором]

Предлагаемая иерархия уровней внутреннего контроля базируется на следующих принципах:

- изоляция и независимость контрольных функций – контрольные мероприятия должны быть распределены по уровням с учетом их специфики, что позволяет избежать конфликта интересов и дублирования функций;
- адаптивность и масштабируемость – количество уровней контроля определяется размером организации и ее этапом развития;
- разделение полномочий и ответственности – каждый уровень контроля имеет четко определенные задачи и инструменты;

– комплексность и системность – контроль должен охватывать все ключевые аспекты деятельности организации, включая операционные процессы, управление рисками и оценку эффективности контроля.

В зависимости от размера и стадии развития организации формируются от двух до четырех уровней внутреннего контроля:

1. Система с двумя уровнями контроля должна формироваться в период, когда организация из коллектива единомышленников под управлением собственника вырастает до этапа формирования структурных подразделений с изолированными функциями (к примеру, бухгалтерия которая ранее могла выполнять функции кадровой службы, службы закупок, финансовой и казначейской службы отказывается от не свойственных функций и формируются отдельные службы). То есть данная система применяется на ранних стадиях развития организации, когда структура еще относительно проста, а ключевые управленческие функции сконцентрированы в руках собственника.

Схематично систему с двумя уровнями контроля можно представить в виде рисунка 19.

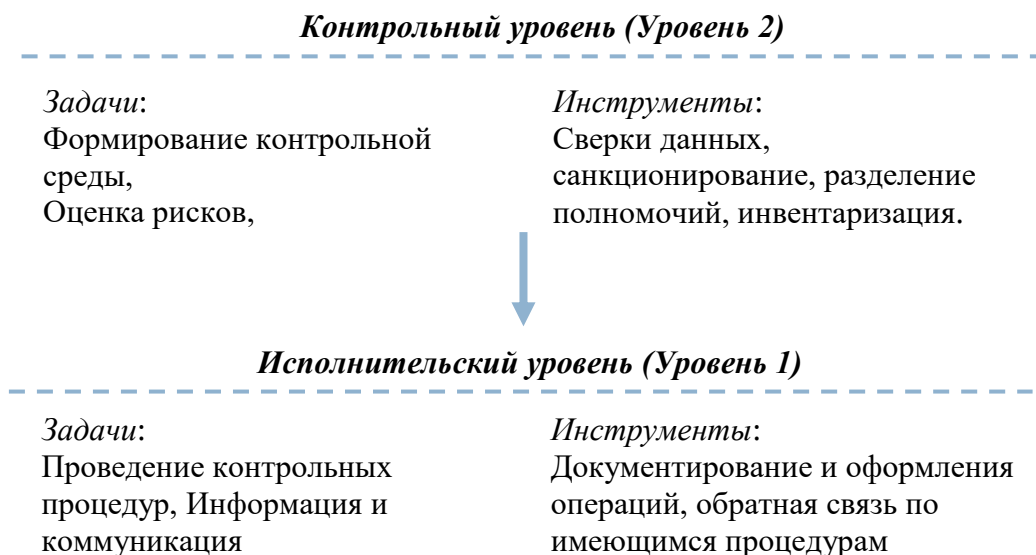


Рисунок 19 – Система с двумя уровнями контроля

2. Система с тремя уровнями контроля. Переход к системе с тремя уровнями контроля становится актуальным, когда организация расширяет свою деятельность, увеличивает количество структурных подразделений и

усложняет процессы управления. На данном этапе собственник или топ-менеджмент уже не могут самостоятельно оценивать достаточность и эффективность контрольных процедур, что приводит к необходимости введения дополнительного уровня контроля – оценочного уровня.

Основные предпосылки для перехода к трехуровневой системе:

- увеличение масштаба организации, рост количества подразделений и процессов;
- развитие системы управления, усложнение функциональных связей между отделами;
- возникновение новых рисков, связанных с недостаточной эффективностью внутреннего контроля;
- необходимость независимой оценки качества исполнения контрольных процедур;
- разделение стратегических и операционных задач между собственником и управленческой командой.

Трехуровневая система контроля позволяет выстроить более надежную иерархию контроля, в которой между исполнителями и высшим уровнем контроля появляется промежуточное звено – оценочный уровень, выполняющий роль аналитического и экспертного центра.

Схематично систему с тремя уровнями контроля можно представить в виде рисунка 20.

Добавление оценочного уровня позволяет осуществлять более детальный анализ работы двух первых уровней и выявлять возможные слабые места системы контроля. Оценочный уровень (Уровень 3) становится связующим звеном между исполнителями и контрольными структурами, обеспечивая дополнительную степень независимости и объективности при оценке эффективности внутреннего контроля.



Рисунок 20 – Система с тремя уровнями контроля

3. Система с четырьмя уровнями контроля. Переход к четырехуровневой системе внутреннего контроля целесообразен в организациях, которые находятся в стадии масштабирования, расширяют зону своей деятельности, создают холдинговые структуры, а также внедряют систему корпоративного управления (например, формируют наблюдательный совет).

Ключевые предпосылки для перехода:

- развитие компании до уровня группы компаний, холдинга или корпорации;
- введение наблюдательных советов, независимых аудиторских комитетов;
- необходимость независимой оценки работы контрольных механизмов;
- усложнение структуры управления, распределение функций между топ-менеджерами;

– возникновение рисков корпоративного мошенничества, манипуляций с отчетностью.

Четырехуровневая система внутреннего контроля вводит дополнительный независимый уровень (Уровень 4), который позволяет обеспечить независимый мониторинг и аудит всей системы. Схематично это можно представить в виде рисунка 21.

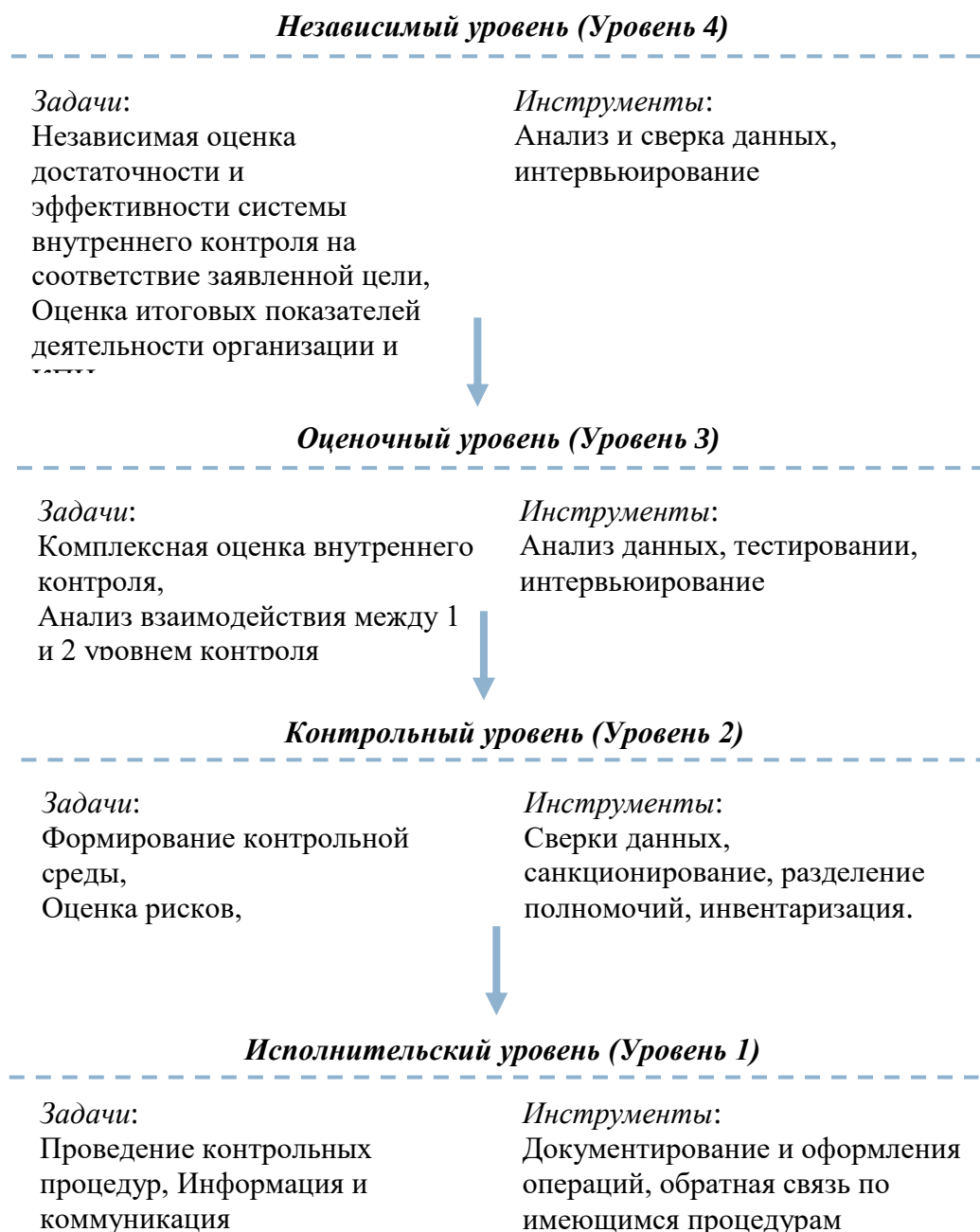


Рисунок 21 – Система с четырьмя уровнями контроля

Независимый уровень в предлагаемой иерархии представлен независимыми специалистами, не состоящими в штате организации, либо

наблюдательным советом, внешними аудиторами. В их функции будет входить:

- проведение независимого аудита всей системы контроля;
- оценка эффективности всех уровней контроля;
- мониторинг соответствия внутреннего контроля стратегическим целям компании;
- проверка итоговых показателей, выявление корпоративных рисков и мошенничества.

Четырехуровневая система внутреннего контроля является наиболее комплексной и надежной, позволяющей эффективно управлять рисками, корпоративным управлением и внутренними процессами. Введение независимого уровня делает систему более устойчивой, снижает вероятность коррупционных рисков, повышает доверие акционеров, инвесторов и партнеров.

Предлагаемая иерархия предполагает распределение элементов системы внутреннего контроля и разграничения ответственности между уровнями внутреннего контроля в зависимости от сложности организационной структуры и количества предусмотренных уровней (таблица 17).

Таблица 17 – Порядок распределения элементов и ответственности за элемент между уровнями внутреннего контроля в системах с 2 – 4 уровнями:

№	Компонент	2-уровневая система	3-уровневая система	4-уровневая система
1	Контрольная среда	Контроль	Контроль	Контроль
2	Оценка рисков	Контроль	Контроль	Контроль-оценка
3	Процедуры внутреннего контроля	Исполнение-контроль	Исполнение-контроль-оценка	Исполнение-контроль-оценка
4	Информация и коммуникация	Контроль	Контроль	Контроль
5	Оценка внутреннего контроля	-	Оценка	Оценка-мониторинг
6	Независимый мониторинг	-	-	Мониторинг

В двухуровневой системе контрольная среда формируется и поддерживается на уровне контрольного звена (Уровень 2), которое отвечает за разработку и внедрение контрольных механизмов. На этом же уровне осуществляется оценка рисков, позволяющая идентифицировать потенциальные угрозы и разработать меры по их минимизации. Процедуры

внутреннего контроля распределяются между исполнительским (Уровень 1) и контрольным (Уровень 2) уровнями, что обеспечивает выполнение и надзор за соблюдением установленных регламентов. Элементы информации и коммуникации также относятся к компетенции контрольного уровня, который обеспечивает обмен данными и их обработку. При этом в данной модели отсутствуют независимая оценка внутреннего контроля и независимый мониторинг.

В трехуровневой системе расширяется функциональное распределение ответственности за контрольные процедуры. Контрольная среда, как и в двухуровневой системе, остается в ведении контрольного уровня (Уровень 2). Оценка рисков проводится не только на контрольном уровне, но и дополняется анализом со стороны оценочного уровня (Уровень 3), что позволяет повысить объективность диагностики проблемных зон. Процедуры внутреннего контроля охватывают все три уровня, включая оценочный уровень, который выполняет функции проверки достаточности и корректности механизмов контроля. Взаимодействие в области информации и коммуникации остается в рамках контрольного уровня, обеспечивая унифицированную систему обмена данными. В отличие от двухуровневой модели, трехуровневая система предусматривает механизм оценки внутреннего контроля, который осуществляется на оценочном уровне. Однако независимый мониторинг по-прежнему не включен в систему.

В четырехуровневой системе происходит дальнейшее усиление независимости контрольных процессов за счет введения независимого уровня (Уровень 4). Контрольная среда, информация и коммуникация продолжают находиться в ведении контрольного уровня (Уровень 2). Оценка рисков остается на контрольном и оценочном уровнях (Уровень 2, 3), что обеспечивает детализированное изучение возможных угроз. Процедуры внутреннего контроля охватывают все три нижестоящих уровня, но дополнительно подвергаются внешней проверке независимыми экспертами. Оценка внутреннего контроля становится более комплексной за счет участия

не только оценочного (Уровень 3), но и независимого уровня (Уровень 4), который выполняет внешнюю верификацию эффективности системы. Ключевым отличием четырехуровневой модели становится внедрение механизма независимого мониторинга, осуществляемого исключительно на четвертом уровне, что позволяет обеспечить объективную и беспристрастную оценку эффективности системы внутреннего контроля на корпоративном уровне.

Вместе с тем, успешная реализация механизма внедрения инструментов внутреннего контроля требует комплексного подхода, включающего как методологические, так и организационные аспекты. Ключевыми факторами успеха выступают очевидная поддержка высшего руководства, активное вовлечение персонала, а также постоянное совершенствование внедряемых решений с учетом обратной связи и изменяющихся внешних условий [54; 45; 42].

Таким образом, предлагаемая иерархия уровней внутреннего контроля позволяет повысить эффективность системы управления организацией за счет структурирования контрольных механизмов и разграничения ответственности между различными уровнями контроля. Ее применение обеспечивает сбалансированное распределение контрольных функций, соответствующее масштабу и стадии развития организации, что позволяет минимизировать риски, оптимизировать контрольные процедуры и повысить прозрачность процессов. Предложенные уровни контроля – исполнительский, контрольный, оценочный и независимый – формируют четкую иерархию, обеспечивающую взаимодействие между операционным исполнением, регулятивным надзором, аналитической оценкой и независимым мониторингом. Двухуровневая система является базовым уровнем контроля, подходящим для небольших компаний. Трехуровневая система добавляет экспертную оценку, что делает контрольные механизмы более объективными. Четырехуровневая система наиболее полно охватывает контрольные процессы, обеспечивая независимый мониторинг и соответствие корпоративным стандартам управления.

Внедрение предложенной иерархии не только способствует повышению эффективности внутреннего контроля, но и интегрирует его в стратегическую систему управления организацией.

3.2. Разработка механизмов взаимодействия компонентов внутреннего контроля

Эффективное функционирование предлагаемой в предыдущем подразделе иерархии уровней внутреннего контроля возможно только при четко выстроенных взаимосвязях между ее компонентами. Отдельные элементы контроля не могут существовать изолированно: их взаимодействие обеспечивает целостность системы, ее адаптивность к изменениям внешней и внутренней среды, а также эффективность в выявлении и предотвращении рисков [48].

В связи с этим предлагается сформировать механизмы взаимодействия элементов внутреннего контроля для выстраивания их в систему, основанные на учете иерархической структуры уровней контроля (исполнительский, контрольный, оценочный, независимый) и функционального назначения каждого из элементов системы.

Схематично это представлено на рисунке 22.

В основе предлагаемых механизмов компонент «Контрольная среда», затем компоненты «Оценка рисков», «Процедуры контроля», «Информация и коммуникация» и завершают схему – компоненты «Оценка внутреннего контроля» и «Независимый мониторинг».



Рисунок 22 – Предлагаемые механизмы взаимодействия компонентов внутреннего контроля

Для построения эффективной СВК, которая обеспечит устойчивое и успешное функционирование компании, необходимо учитывать приоритеты и влияние друг на друга всех компонентов. Начинать следует с построения фундамента СВК – контрольной среды. Внутренняя контрольная среда может либо усиливать, либо ослаблять влияние негативных факторов на деятельность компании. Другими словами, надежная и структурированная контрольная среда снижает вероятность реализации рисков в бизнес-процессах, создает условия для соблюдения регламентов и процедур, а также позволяет уменьшить количество контрольных мероприятий и связанных с ними затрат. В организациях с развитой контрольной средой управление процессами носит системный характер, что способствует прозрачности деятельности и снижению неопределенности при принятии решений.

В то же время ослабленная контрольная среда, характеризующаяся размытыми стандартами, отсутствием четкой ответственности и недостаточным уровнем дисциплины, приводит к дестабилизации контрольных процессов, увеличивает вероятность возникновения операционных и стратегических рисков, а также снижает эффективность внутренних механизмов контроля.

Действенная система контрольных процедур не может существовать при «слабой» контрольной среде. Создание развитой контрольной среды снижает вероятность реализации рисков бизнес-процессов, позволяет уменьшить количество контрольных процедур и затраты на их осуществление.

Далее идет компонент «Оценка рисков», который оказывает непосредственное влияние на контрольную среду, процедуры внутреннего контроля и процессы мониторинга. Анализ рисков позволяет выявить потенциальные угрозы, определить их возможное влияние на деятельность организации и предложить корректирующие меры. Если в результате оценки выявляется высокая степень риска, это может потребовать пересмотра принципов, заложенных в контрольной среде, а также внедрения дополнительных контрольных механизмов или изменения подходов к

информационному обмену. В этом смысле оценка рисков играет двустороннюю роль: с одной стороны, она зависит от уровня зрелости контрольной среды, а с другой – формирует ее дальнейшее развитие, адаптируя систему контроля к изменяющимся условиям.

Следующим компонентом системы внутреннего контроля являются «Процедуры внутреннего контроля», которые направлены на минимизацию рисков, предотвращение и выявление нарушений, а также обеспечение соблюдения установленных стандартов и нормативов. Эффективность этих процедур во многом определяется качеством оценки рисков и структурированностью контрольной среды. Чем более детально проработаны механизмы идентификации и анализа рисков, тем точнее формируются процедуры внутреннего контроля, охватывающие критически важные аспекты деятельности организации. В случае недооценки рисков процедуры могут оказаться недостаточными, а их чрезмерное усложнение, напротив, приведет к неоправданному увеличению нагрузки на бизнес-процессы. Оптимальный баланс обеспечивается за счет гибкого механизма контроля, который адаптируется под динамику рискованной среды и постоянно совершенствуется на основе внутреннего и внешнего анализа.

Важнейшую роль в эффективном функционировании системы контроля играет компонент «Информация и коммуникация», поскольку без четко выстроенной системы информационного обмена невозможно оперативное реагирование на выявленные угрозы и эффективное взаимодействие между уровнями контроля. Формирование каналов передачи информации позволяет обеспечивать прозрачность процессов, своевременно выявлять отклонения и принимать обоснованные управленческие решения. Недостаточность или несвоевременность передачи данных может привести к тому, что выявленные риски останутся без должного внимания, а контрольные мероприятия окажутся неэффективными.

Комплексность системы контроля поддерживается за счет механизма оценки внутреннего контроля, который связывает между собой все ключевые

компоненты, анализируя их эффективность и выявляя слабые места. Оценка внутреннего контроля не только определяет достаточность и корректность процедур, но и дает основу для их постоянного совершенствования. Результаты анализа используются для корректировки контрольной среды, адаптации процессов оценки рисков и пересмотра механизмов внутреннего контроля.

В организациях с наиболее развитой системой контроля дополнительно внедряется «Независимый мониторинг», который выполняет функцию внешней оценки эффективности всех контрольных механизмов. Этот компонент вводится при наличии четырехуровневой системы и обеспечивает объективную проверку работы контрольной среды, процедур внутреннего контроля, процессов оценки рисков и информационного обмена.

Каждый компонент внутреннего контроля должен опираться на единые подходы, закрепленные в нормативных документах организации, и быть встроенным в общую систему управления. Принципы должны определять стратегические ориентиры, в то время как процедуры выступают инструментами их практической реализации, обеспечивая прозрачность, воспроизводимость и результативность контрольных механизмов.

В таблице 18 представлены ключевые принципы, лежащие в основе формирования каждого компонента внутреннего контроля, а также их процедурное воплощение.

Таблица 18 – Предлагаемое распределение принципов и процедур в разрезе компонентов системы внутреннего контроля

№	Компонент	Принципы	Процедуры
1	Контрольная среда	организация формирует организационную структуру с учетом разграничений полномочий; стремится к созданию комплексного подхода по привлечению, развитию и удержанию квалифицированного персонала, поощряет инициативность; стремится к полной регламентации всех процессов; проводит постоянную оценку	Проверка персонала, формирование корпоративной культуры, обучение персонала, формирование нормативной базы, демонстрация открытости и

№	Компонент	Принципы	Процедуры
		эффективности существующих процессов и достаточности нормативных документов по ним; не допускает наличие противоречащих друг другу нормативных документов	вовлеченности руководства в процессы и т.п.
2	Оценка рисков	организация документирует и накапливает информацию о выявляемых рисках и принятых мерах реагирования на них; анализирует риски с учетом вероятности их возникновения и степени их влияния на деятельность, с целью определения того, какие действия в отношении них необходимо предпринять; осуществляет разработку, внедрение нормативных документов или изменение существующих нормативных документов с учетом выявленных рисков; осуществляет эффективный обмен информацией о выявленных рисках как по вертикали, так и по горизонтали.	Накопление документирование рисков, внесение изменений в ЛНА и т.п.
3	Процедуры внутреннего контроля	организация организуют контрольные процедуры преимущественно с учетом превентивного выявления нарушений; обеспечивает внедрение контрольных процедур наиболее простых и удобных для применения; описывает и включает в нормативные документы контрольные процедуры (в обязательном порядке устанавливается ответственный или группа ответственных, определяются периодичность контроля); не допускает закрепление за одним лицом полномочий по совершению контрольной процедуры и по контролю за ее исполнением; стремится к автоматизация контрольных процедур	Инвентаризация, сверка и т.п.
4	Информация и коммуникация	организация стремится доводить всю необходимую информацию до сотрудников в полном объеме и понятной для восприятия форме; разграничивает и регламентирует доступ к информационным системам и информации в них; разграничивает в информационных системах полномочия по функциям: инициирования, исполнения, авторизации, контроля.	Ознакомление с ЛНА, изменениями в законодательстве, разграничения доступа и т.п.
5	Оценка внутреннего контроля	организация осуществляет анализ характера и причин выявленных недостатков; при необходимости,	Процедуры внутреннего аудита

№	Компонент	Принципы	Процедуры
		проводит дополнительные проверки, служебные расследования; составляются планы устранения выявленных недостатков и контролируется их исполнение	
6	Независимый мониторинг	организация стремится обеспечивать независимость оценки показателей эффективности (КРІ) высших менеджеров и руководителей контрольных подразделений. КРІ являются действенным инструментом управления, позволяющим оценить степень достижения организацией поставленных целей и задач, а также эффективность использования ее ресурсов [53]	Анализ и сверка данных, интервьюирование и т.п.

Формирование и строгое соблюдение данных принципов позволяют создать целостную, гибкую и устойчивую систему внутреннего контроля, способную адаптироваться к внешним и внутренним вызовам.

Для обеспечения практической реализации указанных принципов предлагается разработать план мероприятий по переходу к целевой модели СВК можно в разрезе 4-х направлений внутри каждого компонента. План должен содержать конкретные мероприятия по каждому направлению. Такой план мероприятий в некоторых случаях, в зависимости от начальной стадии СВК, масштаба и специфики компании, целесообразно реализовать с применением технологии проектного управления. Для этого следует: выбрать методологию проектного управления; определить рабочую группу, руководителя проекта; разработать детальный план (дорожную карту), определить результаты проекта, сроки реализации, необходимые ресурсы, периодичность отчетности и корректировки плана. В таблице 19 пример дорожной карты внедрения предложенных принципов и процедур в разрезе компонентов системы внутреннего контроля.

Таблица 19 – Дорожная карта реализации предложенных принципов и процедур в разрезе компонентов системы внутреннего контроля

Компоненты	Направления построения СВК (по выявленным проблемным зонам)	Оценка текущего состояния (недостатки СВК)	Мероприятия по устранению недостатков	Целевой уровень
Компонент 1. Контрольная среда	Разработка и корректировка стратегии и миссии. Постановка целей исходя из стратегии. Декомпозиция целей на все уровни иерархии. Формирование корпоративной культуры. Разработка политик и контролей корпоративного уровня.	Стратегия и цели не скоординированы. Отсутствует однозначное распределение полномочий между руководителями. Чрезмерная нагрузка на первое лицо компании.	Проведение декомпозиции целей исходя из стратегии. Разработка ключевых индикаторов достижения целей. Утверждение приказа о распределении полномочий на основе карты бизнес-процессов.	Стратегия и цели скоординированы и корректируются при необходимости. Работает инструмент мониторинга индикаторов достижения целей компании, взаимосвязанных с целями бизнес-процессов. Четкое распределение полномочий и их регулярный контроль.
Компонент 2. Оценка рисков	Разработка методологии оценки рисков. Определение допустимого уровня риска. Внедрение системы управления рисками (РУР). Формирование системы обмена информацией о рисках. Контроль выполнения корректирующих мероприятий.	Оценка рисков проводится несистемно. Отсутствует единая методика оценки рисков. Недостаточная прозрачность в обмене информацией о рисках. Неэффективный контроль за выполнением корректирующих мер.	Разработка методологии и классификатора рисков. Внедрение системы мониторинга и регулярной оценки рисков. Регламентация обмена информацией о выявленных рисках. Установление процедуры обязательного контроля исполнения корректирующих мероприятий.	Оценка рисков проводится регулярно на основе унифицированной методологии. Установлен допустимый уровень риска. Внедрена эффективная система управления рисками и контроля исполнения корректирующих мер.
Компонент 3. Процедуры внутреннего контроля	Формирование механизма превентивного контроля.	Контрольные процедуры дублируются или	Оптимизация контрольных процедур с ак-	Внедрена система автоматизированного внутреннего

Компоненты	Направления построения СВК (по выявленным проблемным зонам)	Оценка текущего состояния (недостатки СВК)	Мероприятия по устранению недостатков	Целевой уровень
	Оптимизация существующих процедур контроля. Внедрение автоматизированных инструментов контроля. Регламентация системы ответственности за контрольные функции.	недостаточно эффективны. Контроль ориентирован на последующее выявление ошибок, а не на их предотвращение. Ответственность за контрольные процедуры недостаточно регламентирована.	центом на превентивный контроль. Внедрение автоматизированных инструментов контроля (ERP, системы внутреннего аудита). Разработка регламентов, устанавливающих ответственность за контрольные процедуры.	контроля. Контрольные процедуры сфокусированы на предупреждении нарушений. Ответственность за контрольные функции четко закреплена.
Компонент 4. Информация и коммуникация	Разработка политики внутреннего информационного обмена. Регламентация доступа к информации. Внедрение каналов обратной связи для передачи информации о рисках и инцидентах.	Отсутствует формализованная система передачи информации между подразделениями. Ограниченный доступ к данным мешает эффективному принятию решений. Недостаточная вовлеченность сотрудников в информационные процессы.	Разработка внутренней политики обмена информацией. Внедрение системы разграничения доступа на основе ролевых моделей. Организация системы обратной связи для сотрудников по вопросам выявленных рисков и нарушений.	Сформирована прозрачная и оперативная система передачи информации. Доступ к данным регламентирован и разделен по уровням. Внедрена эффективная система обратной связи.
Компонент 5. Оценка внутреннего контроля	Внедрение методологии оценки внутреннего контроля. Разработка системы индикаторов эффективности контроля. Автоматизация процесса	Оценка внутреннего контроля проводится нерегулярно. Отсутствует единая система критериев оценки. Корректировка контрольных	Разработка методологии оценки с учетом ключевых показателей эффективности. Внедрение системы постоянного мониторинга контрольных процессов. Регламентация	Оценка внутреннего контроля проводится регулярно. Критерии оценки четко определены. Результаты оценки оперативно влияют на корректировку системы контроля.

Компоненты	Направления построения СВК (по выявленным проблемным зонам)	Оценка текущего состояния (недостатки СВК)	Мероприятия по устранению недостатков	Целевой уровень
	оценки. Включение обратной связи в систему корректировки контроля.	процедур осуществляется с запозданием.	периодичности пересмотра контрольных процедур.	
Компонент 6. Независимый мониторинг	Внедрение системы независимого аудита. Формирование методики оценки КРІ руководителей. Определение критериев независимости проверяющих. Регламентация периодичности независимого мониторинга.	Отсутствует независимый контроль деятельности руководителей и контрольных органов. Не формируются объективные критерии оценки КРІ топ-менеджеров. Нет механизмов ротации проверяющих.	Разработка механизма независимого мониторинга эффективности контрольных процессов. Внедрение системы КРІ для топ-менеджеров с независимой оценкой. Определение критериев независимости аудиторов и ротации проверяющих.	Сформирована система независимого мониторинга. КРІ высшего руководства оцениваются объективно. Независимый аудит проводится регулярно.

Таким образом, все элементы внутреннего контроля находятся в тесной взаимосвязи, формируя целостную систему, которая адаптируется к изменяющимся условиям и обеспечивает устойчивость организации. Контрольная среда создает основу для всей системы, оценка рисков выявляет потенциальные угрозы, процедуры внутреннего контроля снижают вероятность нарушений, а информация и коммуникация обеспечивают взаимодействие между уровнями контроля. Оценка внутреннего контроля корректирует систему и формирует стратегию ее развития, а независимый мониторинг предоставляет объективную внешнюю оценку ее эффективности. Такой подход позволяет выстроить надежную и гибкую систему внутреннего контроля, обеспечивающую защиту от рисков и повышение эффективности управления.

3.3. Разработка методического подхода к оценке эффективности инструментов внутреннего контроля и его апробация с учетом специфики деятельности организации

В ходе разработки иерархии уровней контроля, установления принципов их взаимодействия, а также создания дорожной карты внедрения ключевых компонентов было определено, что инструменты внутреннего контроля должны не только быть интегрированы в управленческие процессы, но и подлежать регулярной оценке для своевременной корректировки и совершенствования. Без систематической оценки невозможно определить, насколько эффективны внедренные инструменты контроля, соответствуют ли они актуальным требованиям и обеспечивают ли достижение заявленных результатов.

Оценка эффективности инструментов внутреннего контроля позволяет получить объективные данные о том, насколько действенны установленные процедуры, обеспечивают ли они снижение рисков и насколько хорошо взаимодействуют различные компоненты системы [47].

Кроме того, такой анализ помогает выявить узкие места в системе контроля, определить направления ее совершенствования и повысить ее соответствие современным стандартам корпоративного управления. Особую значимость оценка приобретает в организациях, где СВК охватывает несколько уровней контроля, включая независимый мониторинг.

Согласно исследованиям источников [9; 82; 87; 10; 122; 96], оценка инструментов внутреннего контроля осуществляется преимущественно тремя подходами:

1. Тестовые процедуры.
2. Математическое моделирование.
3. Аналитические проверки.

Сравнительная характеристика методов представлена в табл. 20.

Таблица 20 – Сопоставление подходов к оценке эффективности инструментов СВК

Метод	Сущность подхода	Ключевые ограничения	Преимущества
Тестовые процедуры	Формирование чек-листов для выявления качественных характеристик СВК	Ориентация на неметрические показатели	Низкая ресурсоемкость, простота реализации, совместимость с экспертными оценками
Математические модели	Количественный анализ соотношения результатов и затрат	Преимущественная фокусировка на измеримых параметрах	Высокая точность расчетных показателей
Аналитические методы	Исследование массивов учетных данных с применением тестовых методик	Необходимость глубокой аналитической проработки; ограниченность качественными оценками; теоретическая неразработанность	Детальная верификация полноты и адекватности контрольных процедур, использование комплаенс-тестирования

Как следует из таблицы, стоимостный подход (эффект/затраты) при использовании математических моделей обладает существенным недостатком — невозможностью денежной квантификации превентивных эффектов СВК. Основная ценность внутреннего контроля заключается в предотвращении неэффективных управленческих решений, материальных недостатков, ресурсных потерь, что не поддается точной финансовой оценке в рамках данной методологии.

В связи с этим, предлагается методический подход к оценке эффективности инструментов внутреннего контроля, который основывается на экспертных оценках ключевых критериев оценки для каждого компонента СВК и предполагает расчет общего интегрального показателя.

Такой подход позволяет получить количественную оценку как эффективности всей системы в целом, так и обеспечивает возможность динамического мониторинга эффективности отдельных компонентов СВК.

Предлагаемый методический подход основан на балльной оценке компонентов СВК путем экспертного анализа с последующим расчетом интегрального показателя эффективности. Для каждого компонента системы внутреннего контроля устанавливаются ключевые показатели эффективности (KPI), которые оцениваются по 5-балльной шкале:

5 — Эталонный, полное соответствие передовым практикам: компонент реализован оптимально, служит образцом для внедрения.

4 — Стабильный, общее соответствие с незначительными отклонениями: наблюдаются локальные улучшаемые области; сохраняется высокий уровень функциональности.

3 — Развивающийся, ограниченное соответствие с умеренными недостатками: реализация фрагментарна; выявлены системные недочеты; действует план корректирующих мер.

2 — Начальный, частичное соответствие со значительными нарушениями: элемент не интегрирован/имеет критические слабости; разработаны, но не запущены улучшения.

1 — Неудовлетворительный, отсутствие соответствия: компонент не внедрен без планов по реализации или содержит недопустимые пробелы.

Для проведения оценки на основе анализа ряда научных работ [9; 82; 87; 10; 122] был разработан ряд ключевых показателей эффективности (KPI) для оценки компонентов СВК и введено их буквенное обозначение (таблица 21). Заметим, что в процессе исследований большинство специалистов и ученых склоняются к использованию преимущественно качественных характеристик.

Предлагаемый перечень показателей не является исчерпывающим и может быть дополнен или изменен с учетом отрасли деятельности, специфики организационной структуры конкретного предприятия.

Таблица 21 – Определение ключевых показателей эффективности для оценки компонентов СВК

№	Буквенное обозначение	Ключевые показатели эффективности для оценки компонентов СВК
Компонент 1. Контрольная среда		
1	K_{11}	Уровень соблюдения этических норм и стандартов в организации, оценка приверженности руководства этическим принципам
2	K_{12}	Степень четкости иерархии, распределение обязанностей и ответственности между сотрудниками
3	K_{13}	Уровень квалификации и профессионализма сотрудников, соответствие их знаний и навыков требованиям должности
Компонент 2. Оценка рисков		
4	K_{21}	Степень систематичности и полноты процесса выявления рисков, регулярность проведения анализа рисков
5	K_{22}	Эффективность и оперативность реализации мероприятий по управлению и минимизации рисков
6	K_{23}	Уровень включения оценки рисков в процесс принятия управленческих решений и стратегического планирования
7	K_{24}	Уровень осведомленности сотрудников о возможных рисках и процедурах их минимизации
Компонент 3. Процедуры внутреннего контроля		
8	K_{31}	Степень детализированности и четкости процедур, их соответствие реальным задачам и процессам в организации
9	K_{32}	Степень соблюдения установленных процедур всеми подразделениями организации, регулярность проверок
10	K_{33}	Уровень автоматизации внутренних процессов и минимизация ручного вмешательства, что снижает риски ошибок
11	K_{34}	Способность и скорость адаптации процедур внутреннего контроля в ответ на изменения внешней и внутренней среды
Компонент 4. Информация и коммуникация		
12	K_{41}	Уровень знания ЛНА сотрудниками
13	K_{42}	Защищённость информационных систем путем разграничения доступа к ним
14	K_{43}	Уровень распространения информации между подразделениям
15	K_{44}	Эффективность и прозрачность системы отчетности, доступность и понимание отчетной информации для всех уровней сотрудников
Компонент 5. Оценка внутреннего контроля		
16	K_{51}	Частота проведения внутреннего аудита, степень полноты проверки и точности выводов
17	K_{52}	Скорость и результативность корректирующих действий по устранению выявленных несоответствий

Для получения итоговой оценки эффективности системы внутреннего контроля предлагается использовать интегральный показатель эффективности ($E_{СВК}$), рассчитываемый по следующей формуле:

(1)

$$E_{\text{СВК}} = \sum_{i=1}^5 \left(W_i \cdot \left(\frac{\sum_{j=1}^n \bar{K}_{ij}}{n} \right) \right)$$

где:

K_{ij} – средняя оценка экспертами j -го показателя в i -м компоненте (от 1 до 5 баллов);

n – количество показателей в i -м компоненте;

W_i – весовой коэффициент компонента (определяется экспертным путем);

$E_{\text{СВК}}$ – итоговый интегральный показатель эффективности СВК.

Расчеты проводятся методом средних баллов, а согласованность мнений экспертов оценивается коэффициентом конкордации, значимость которого проверяется по критерию Пирсона.

Для нормирования весов компонентов системы внутреннего контроля в данной работе использовался метод экспертных оценок и стандартные подходы, применяемые в международной практике. Контрольная среда была определена как наиболее важный компонент, получивший наибольший вес (0,25), так как она является основой для всех других составляющих системы внутреннего контроля. Другие компоненты, такие как оценка рисков, процедуры внутреннего контроля, информация и коммуникация, были оценены по 0,20, что отражает их ключевую роль в эффективном функционировании системы, но с меньшей степенью важности по сравнению с контрольной средой. Компонент «Оценка внутреннего контроля» был присвоен вес 0,15, поскольку он является важным, но в меньшей степени влияет на общую эффективность системы внутреннего контроля, чем другие компоненты. Такое распределение весов было получено на основе анализа практик, используемых в международных стандартах и рекомендациях, а также экспертных оценок, проведенных среди специалистов отрасли.

В результате были получены следующие веса компонентов:

$$W_1=0,25; W_2 = 0,20; W_3 = 0,20; W_4 = 0,20; W_5 = 0,15;$$

После расчета $E_{\text{СВК}}$ проводится его интерпретация. Для этого предлагаем использовать следующую шкалу:

$3,75 \leq E_{\text{СВК}} \leq 5,0$ – высокий уровень эффективности, контрольные механизмы функционируют без значительных недостатков.

$2,5 \leq E_{\text{СВК}} < 3,75$ – средний уровень, выявлены слабые места, требующие доработки.

$1,25 \leq E_{\text{СВК}} < 2,5$ – низкий уровень, требуется значительная модернизация контрольных процедур.

$E_{\text{СВК}} < 1,25$ – критический уровень, СВК не обеспечивает защиту от рисков.

Схематично описание данных уровней приведено на рисунке 23.

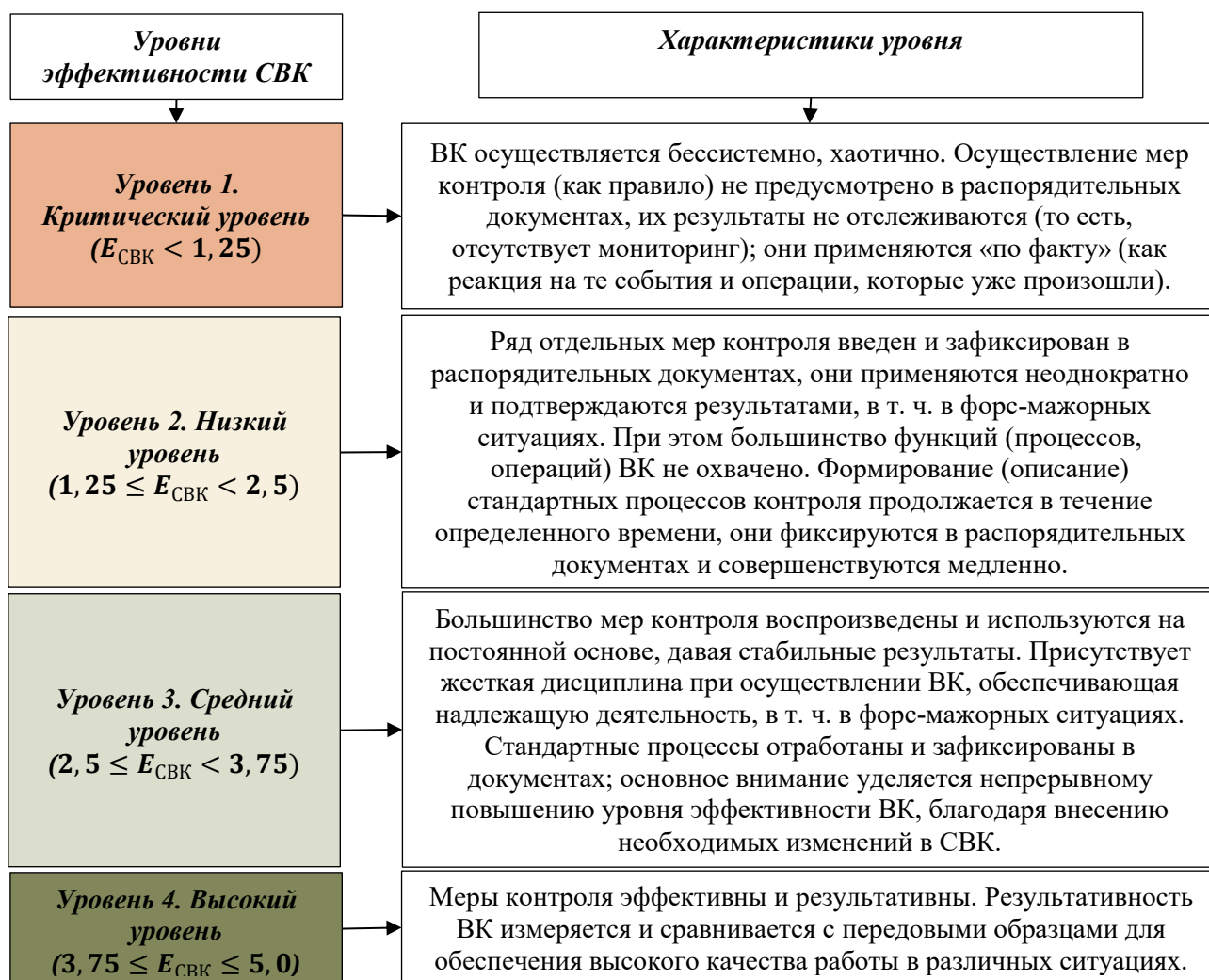


Рисунок 23 – Уровни эффективности системы внутреннего контроля

Предлагаемый методический подход интегрирует инструменты внутреннего контроля в контекст системы управления организацией и

направлен на обеспечение управленческой результативности. Его применение позволяет не только выявлять слабые звенья в структуре СВК, но и устанавливать, каким образом недостатки в контроле влияют на выполнение управленческих функций, достижение стратегических целей и общую эффективность деятельности организации. В результате становится возможным выстраивание логики управленческих решений: от оценки конкретных элементов контроля к обоснованию направлений совершенствования управленческих процессов.

Апробация проводилась на предприятии ООО «РКС-энерго» – гарантирующего поставщика электроэнергии на территории Ленинградской области, с численностью сотрудников порядка 400 человек. В экспертное сообщество вошли 3 специалиста, представляющие ключевые управленческие и контрольные блоки, а также 3 внешних независимых эксперта. Оценка проводилась по 17 ключевым показателям, сгруппированным в 5 компонентов системы внутреннего контроля (таблица 22).

Таблица 22 – Экспертная оценка показателей СВК, проведенная в 2021 году

Компонент	KPI	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6	Средний балл ($\bar{K}_{ij}$)
1. Контрольная среда	K11 – Соблюдение этических норм	2	2	3	3	3	3	2,67
	K12 – Четкость иерархии	2	3	2	2	2	2	2,17
	K13 – Квалификация сотрудников	3	4	4	4	4	3	3,67
2. Оценка рисков	K21 – Систематичность выявления рисков	2	3	3	3	3	2	2,67
	K22 – Эффективность управления рисками	2	3	3	3	3	2	2,67
	K23 – Включение рисков в принятие решений	2	3	3	3	3	2	2,67
	K24 – Осведомленность сотрудников о рисках	4	3	3	3	3	3	3,17
	K31 – Четкость процедур	3	2	2	3	3	2	2,50

3. Процедуры внутреннего контроля	К32 – Соблюдение процедур	2	3	3	3	3	3	2,83
	К33 – Уровень автоматизации	3	4	4	4	4	3	3,67
	К34 – Адаптивность контроля	2	3	3	3	2	2	2,50
4. Информация и коммуникация	К41 – Осведомленность о ЛНА	2	3	3	3	3	3	2,83
	К42 – Защищенность ИС	2	2	3	3	3	3	2,67
	К43 – Уровень обмена информацией	3	2	2	3	3	3	2,67
	К44 – Прозрачность отчетности	2	2	2	2	3	3	2,33
5. Оценка внутреннего контроля	К51 – Частота и полнота аудита	3	3	3	3	3	3	3,00
	К52 – Корректирующие действия	2	3	3	3	3	3	2,83

Расчет коэффициента конкордации был осуществлен с использованием ПО SPSS Statistics. В результате было получено, что $W=0,506$, что говорит о наличии высокой степени согласованности мнений экспертов.

Для оценки значимости коэффициента конкордации был рассчитан критерий согласования Пирсона, его значение составило $\chi^2 = 48,620$.

Вычисленный χ^2 сравним с табличным значением для числа степеней свободы $K = n-1 = 6-1 = 5$ и при заданном уровне значимости $\alpha = 0.05$.

Так как χ^2 расчетный $48.6 \geq$ табличного $(16,75)$, то существует статистически значимый уровень согласия между экспертами по выбранным параметрам., а потому полученные результаты имеют смысл и могут использоваться в дальнейших исследованиях.

Далее было рассчитано среднее значение по каждому компоненту (таблица 23).

Таблица 23 – Расчет среднего балла по каждому компоненту

Компонент	Вес показателя	Средний балл ($\bar{K}_{ij}$)
1. Контрольная среда	0,25	2,83
2. Оценка рисков	0,20	2,79
3. Процедуры внутреннего контроля	0,20	2,88
4. Информация и коммуникация	0,20	2,63
5. Оценка внутреннего контроля	0,15	2,92

Далее был рассчитан интегральный показатель эффективности СВК ($E_{\text{СВК}}$), используя формулу (1):

$$E_{\text{СВК}} = (0,25 \cdot 2,83) + (0,20 \cdot 2,79) + (0,20 \cdot 2,88) + (0,20 \cdot 2,63) + (0,15 \cdot 2,92) = 2,8$$

Согласно определенной шкале эффективность СВК исследуемого предприятия соответствовала на конец 2021 года среднему уровню.

Управленческие проблемы преимущественно были выявлены в компонентах «Оценка рисков» и «Информация и коммуникация», где наблюдались наиболее низкие значения средних баллов по ряду ключевых показателей, включая систематичность выявления рисков (2,67), прозрачность отчетности (2,33) и защищенность информационных систем (2,67). Это указывало на слабую интеграцию риск-менеджмента и недостаточную регламентацию информационных потоков. Указанные недостатки негативно влияли на операционные процессы: фиксировались затруднения в реагировании на риски, высокий уровень дублирующих управленческих документов, неэффективность информационного обмена между подразделениями, а также рост числа случаев несвоевременного исполнения операций.

В рамках практических рекомендаций на предприятии была внедрена трехуровневая система внутреннего контроля.

После практической реализации трехуровневого методического подхода на предприятии, в январе 2025 года была проведена повторная экспертная оценка показателей эффективности СВК, ее результаты приведены в таблице 24.

Таблица 24 – Повторная экспертная оценка показателей СВК, проведенная в январе 2025 года

Компонент	KPI	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Эксперт 4	Эксперт 5	Эксперт 6	Средний балл ($\bar{K}_{ij}$)
1. Контрольная среда	K11 – Соблюдение этических норм	4	4	4	5	4	4	4,17
	K12 – Четкость иерархии	4	4	4	4	4	5	4,17
	K13 – Квалификация сотрудников	4	4	4	4	4	4	4,00
2. Оценка рисков	K21 – Систематичность выявления рисков	4	4	4	4	4	5	4,17
	K22 – Эффективность управления рисками	5	4	4	5	4	5	4,50
	K23 – Включение рисков в принятие решений	3	3	4	4	4	5	3,83
	K24 – Осведомленность сотрудников о рисках	3	4	3	4	3	4	3,50
3. Процедуры внутреннего контроля	K31 – Четкость процедур	4	4	5	5	5	5	4,67
	K32 – Соблюдение процедур	4	4	4	4	4	5	4,17
	K33 – Уровень автоматизации	4	4	4	4	4	3	3,83
	K34 – Адаптивность контроля	4	4	5	4	4	5	4,33
4. Информация и коммуникация	K41 – Осведомленность о ЛНА	4	4	4	4	4	3	3,83
	K42 – Защищенность ИС	5	4	4	4	4	4	4,17
	K43 – Уровень обмена информацией	4	3	3	4	4	4	3,67
	K44 – Прозрачность отчетности	4	4	4	4	4	5	4,17
5. Оценка внутреннего контроля	K51 – Частота и полнота аудита	4	4	4	5	5	5	4,50
	K52 – Корректирующие действия	4	4	4	5	5	4	4,33

В результате интегральный показатель составил $E_{\text{СВК}} = 4,1$, что соответствует высокому уровню эффективности СВК.

Существенные улучшения отмечены по компоненту «Оценка рисков», в частности, по показателям эффективности управления рисками (K22 – 4,50) и систематичности их выявления (K21 – 4,17), что отражает внедрение более формализованных и своевременных процедур идентификации и анализа рисков. Компонент «Процедуры внутреннего контроля» также демонстрирует позитивную динамику: повышены четкость и соблюдение регламентированных процедур (K31 – 4,67, K32 – 4,17), улучшился уровень адаптивности контроля (K34 – 4,33), что свидетельствует о повышении гибкости и своевременности корректирующих действий.

По компоненту «Информация и коммуникация» наблюдается рост значений по защищенности информационных систем (K42 – 4,17) и прозрачности отчетности (K44 – 4,17), что указывает на повышение технологической зрелости системы и внедрение механизмов контроля доступа и обмена информацией. Повысился уровень осведомленности сотрудников о локальных нормативных актах (K41 – 3,83) и улучшилась структура обмена информацией между подразделениями. Таким образом, итоговый интегральный показатель эффективности СВК составил 4,1, что свидетельствует о переходе системы на высокий уровень зрелости. Это отражается не только на качестве внутреннего контроля, но и на операционной устойчивости компании: повышена скорость управленческих решений, снижены операционные риски и повысился уровень общей управляемости бизнес-процессами.

Сравнительная характеристика СВК и операционных показателей ООО «РКС-энерго» до и после внедрения системы с тремя уровнями внутреннего контроля приведена в таблице 25. Акт о внедрении со стороны предприятия представлен в Приложении 2.

Таблица 25 – Сравнительная характеристика СВК и операционных показателей ООО «РКС-энерго» до и после внедрения системы с тремя уровнями внутреннего контроля (2021–2024 гг.)

Показатель	До внедрения методики 2021 г.	Период внедрения, первый этап 2022 г.	Период внедрения, второй этап 2023 г.	Методика внедрена 2024 г.
Количество уровней контроля	2	3	3	3
Форма организации внутреннего контроля	Хаотичная не централизованная	Формирование иерархии	Иерархичная формирование иерархии и уровней контроля	Строго иерархичная
Количество нормативных документов	Более 1200	730	359	235
Применяемые методы оценки риска	Хаотичные без накопления информации и оперативной реакции на риск	Анализ информации о рисках, изменение ЛНА	Применение качественных и количественных показателей оценки рисков, накопление и изменение ЛНА	Применение кач-ных и колич. методов. Накопление и систематизация информации о рисках. Оперативное изменение в ЛНА и процессах
Систематизация ЛНА	Система отсутствовала, имелось более 600 дублирующих документов	Начло систематизации	Систематизация, создание электронных каталогов	Систематизировано, дубли устранены, бизнес процессы описаны
Принципы внутреннего контроля	Не применялись	Введены политикой о внутреннем контроле	Применяются к процессам	Внедрены в ЛНА, доведены до сотрудников
Риски информационных систем (ИС)	Не рассматривались, разграничение полномочий в ИС отсутствовало	Сбор и анализ информации, внесение изменений в процессы		Накапливаются и систематизируются, применяются ролевые модели, методы защиты соответствуют требованиям
Средний балл оценки СВК	2,8	↑ 3,5	↑ 3,9	↑ 4,1

Экономия хозяйственных расходов	—	120,5 млн. руб.	63 млн. руб.	43,6 млн. руб.
Просроченная дебиторская задолженность, тыс. руб. на конец года	780 402	829 530	729 780	583 661
Выручка, тыс. руб.	16 584 455	↑ 17 283 172	↑ 19 392 873	↑ 21 160 968
Чистая прибыль, тыс. руб.	587 258	↑ 781 307	↑ 876 465	↑ 1 028 307

Сравнительный анализ показателей до и после внедрения методического подхода в ООО «РКС-энерго» демонстрирует значительные положительные изменения как в структуре и организации СВК, так и в ключевых аспектах операционной деятельности. До 2021 года система внутреннего контроля имела хаотичный и несогласованный характер: отсутствовала централизованная иерархия, применялись несистемные методы оценки рисков, наблюдалось дублирование в нормативной документации и отчетности, а принципы контроля не были внедрены. В результате внедрения системы с тремя уровнями внутреннего контроля ситуация кардинально изменилась – СВК стала иерархичной, упорядоченной и основанной на четких регламентах. Существенно сократилось количество нормативных документов (с 1200 до 235), устранены дублирующие ЛНА, внедрены современные методы оценки рисков, а также ролевые модели в информационных системах. Это привело к росту среднего балла оценки СВК с 2,8 до 4,1, экономии хозяйственных расходов в размере 120,5 млн рублей уже на первом этапе реализации, увеличению выручки на 27,6% и снижению дебиторской задолженности на 14,8%. Эти результаты свидетельствуют о повышении прозрачности, управляемости и эффективности деятельности компании в целом.

Таким образом, в результате исследования был разработан методический подход к оценке эффективности инструментов внутреннего контроля, которая позволяет проводить объективный анализ состояния контрольных механизмов на основе экспертных оценок и матрицы ключевых показателей эффективности (KPI). Методический подход предусматривает использование балльной системы оценки, что позволяет количественно измерять эффективность различных компонентов СВК, а также расчет интегрального показателя эффективности, обеспечивающего комплексную оценку всей системы. Практическое применение методического подхода к

оценке эффективности инструментов внутреннего контроля продемонстрировало его эффективность в диагностике текущего контроля и выявлении слабых мест системы внутреннего контроля, определении направлений совершенствования и формирования управленческих решений по повышению качества внутреннего контроля для повышения качественных и количественных показателей эффективности системы управления организацией. Регулярное использование данного методического подхода позволит организациям обеспечить прозрачность контрольных механизмов, повысить их адаптивность к изменениям и минимизировать риски, тем самым способствуя достижению стратегических целей компании.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационной работе осуществлено исследование теоретико-методологических подходов и определены прикладные аспекты применения инструментов внутреннего контроля в системе управления современной организацией. Рассмотрены актуальные вызовы, обусловленные необходимостью повышения эффективности управленческой деятельности в условиях цифровой трансформации, неопределенности внешней среды и возрастающих рисков. На основе проведенного анализа и разработанных автором подходов были получены следующие обобщающие выводы и научные результаты:

1. Обоснована целесообразность использования инструментов внутреннего контроля для совершенствования системы управления организацией. На основании установления взаимосвязи между целями внутреннего контроля и целями управления организацией, а также определения места и роли СВК в системе управления организацией доказано, что внутренний контроль следует рассматривать не только как инструмент финансовой отчетности и соблюдения регламентов, но и как неотъемлемый элемент управленческой инфраструктуры, способствующий снижению рисков возникновения ошибок и выработке соответствующих управленческих решений.

2. Обосновано использование инструментов внутреннего контроля в системе управления организацией на основе построения матрицы, отражающей взаимосвязи между ключевыми компонентами контроля. Предложена иерархия уровней внутреннего контроля, которая отличается адаптивностью к этапам жизненного цикла организации и позволяет варьировать уровни контроля в зависимости от степени организационной зрелости, что способствует более высокой степени управляемости и устойчивости организации. Иерархия предусматривает последовательное формирование от базовой двухуровневой модели до многоуровневых систем, включая введение независимого контрольного уровня, обеспечивающего объективную оценку всей системы

управления. Ее применение обеспечивает сбалансированное распределение контрольных функций, соответствующее масштабу и стадии развития организации, что позволяет минимизировать риски, оптимизировать контрольные процедуры и повысить прозрачность процессов. Предложенные уровни контроля – исполнительский, контрольный, оценочный и независимый – формируют четкую иерархию, обеспечивающую взаимодействие между операционным исполнением, регулятивным надзором, аналитической оценкой и независимым мониторингом.

3. Разработан методический подход к оценке эффективности инструментов внутреннего контроля, основанный на применении экспертной балльной оценки и матрицы ключевых показателей эффективности с использованием коэффициента конкордации Кендалла и критерия Пирсона для оценки согласованности экспертных суждений. Такой подход обеспечивает объективное и количественное измерение функционирования системы внутреннего контроля, выявление слабых мест, определение направлений развития и обоснование управленческих решений по совершенствованию системы управления организацией.

Материалы диссертационного исследования используются в образовательном процессе при преподавании дисциплин «направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (Приложение 3).

В диссертационном исследовании разработаны теоретико-методические положения и практический инструментарий по применению и совершенствованию инструментов внутреннего контроля как эффективного средства повышения результативности системы управления современной организацией. Дальнейшие перспективы развития исследуемой тематики предполагают разработку интегрированных цифровых решений для автоматизации процессов внутреннего контроля, а также углублённое исследование влияния уровня зрелости системы внутреннего контроля на устойчивость и адаптивность организаций в условиях внешней и внутренней турбулентности в целях совершенствования их деятельности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Федеральный закон от 06.12.2011 № 402-ФЗ (ред. от 12.12.2023) «О бухгалтерском учете» [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/77f9b18f9bb66d5b1f255b2624622b229930993a/ (дата обращения: 04.01.2025).
2. Приказ Министерства труда и социальной защиты РФ от 22 ноября 2022 г. № 731н «Об утверждении профессионального стандарта «Специалист по внутреннему контролю (внутренний контролер)» [Электронный ресурс]. – URL: <https://mintrud.gov.ru/docs/mintrud/orders/2548> (дата обращения: 05.04.2025).
3. Информационное письмо Банка России от 27.12.2017 № ИН-014-12/64 «О вопросах применения риск-ориентированного подхода в сфере ПОД/ФТ» (вместе с «Руководством по программе обеспечения соответствия требованиям законодательства по противодействию взяточничеству и коррупции. Вольфсбергская группа») [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_287274/595de0ec2818e21d191ffa6493d244f369c92853/ (дата обращения: 24.12.2024).
4. Информация Минфина России № ПЗ-11/2013 «Организация и осуществление экономическим субъектом внутреннего контроля совершаемых фактов хозяйственной жизни, ведения бухгалтерского учета и составления бухгалтерской (финансовой) отчетности» [Электронный ресурс]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_156407/fa9e291e8b8b1163b09696ec286da8bc59af9fe5/ (дата обращения: 20.12.2024).
5. Абдулаева, З. М. Анализ внутреннего контроля малых и средних предприятий в Российской Федерации / З. М. Абдулаева, И. М. Озова, А. С. Кахаров // Журнал прикладных исследований. – 2023. – №9. – С. 69-73.
6. Асанов, А. Н. Инновационная система управления организацией: монография / А. Н. Асанов. – Муром: Стерх, 2014. – 220 с.

7. Банкротство в России. Статистический бюллетень Федресурса. Итоги 2024 года [Электронный ресурс]. – URL: <https://download.fedresurs.ru/news/Статбюллетень%202024.pdf> (дата обращения: 05.04.2025).

8. Бельник, Д. А. Сравнение процессного и функционального подхода к управлению промышленным предприятием / Д. А. Бельник, Ю. Ю. Костюхин // *Modern Economy Success*. – 2024. – № 3. – С. 185-194.

9. Бенчмаркинг как инструмент оценки эффективности системы внутреннего контроля: монография / Л. В. Донцова, М. М. Шарамко, И. Р. Гарипов, Э. Р. Мубаракшина; под общей редакцией доктора экономических наук, профессора Л. В. Донцовой. – Москва: Проспект, 2022. – 126 с.

10. Боброва, А. А. Оценка эффективности системы внутреннего контроля в организациях / А. А. Боброва, Ю. Н. Коваленко // *Экономика и управление: проблемы, решения*. – 2023. – Т. 4, № 11(140). – С. 117-124.

11. Бобылев, Д. В. Формирование системы внутреннего контроля в страховых организациях (методический аспект): автореф. дис. к.э.н. – Москва, 2013. – 24 с.

12. Бойцов, В. В. Стандартизация: повышение эффективности производства и качества продукции. – Москва: Знание, 1977. – 48 с.;

13. Будгаков С.А. Развитие методического обеспечения внутреннего контроля бизнес-процесса «Закупки» в коммерческих организациях на основе риск-ориентированного подхода: дисс. на соиск. ... к.э.н. – М., 2022. – 222 с.

14. Буранова, Е. А. Планирование и организация деятельности в системе управления промышленным предприятием: монография / Е. А. Буранова, И. Н. Чернышов. – Рязань: Колупаева Е. В, 2021. – 169 с.

15. Вайкок, М. А. Понятие внутреннего контроля как функции системы управления организацией / М. А. Вайкок // *Инновации и инвестиции*. – 2018. – № 4. – С. 164-167.

16. Вилисов, В. Я. Инструменты внутреннего контроля: монография / В.Я. Вилисов, И.Е. Суков. – Москва: РИОР: ИНФРА-М, 2024. – 262 с.

17. Гастев А.К. Как надо работать: Практическое введение в науку организации труда / под общ. ред. Н.М. Бахраха, Ю.А. Гастева, А.Г. Лосева, Е.А. Петрова. 5-е. изд. М.: Ленанд, 2022. – 480 с.

18. Герасимов, Б. Н. Методология управления в экономических системах / Б. Н. Герасимов. – Саратов: ООО «Амирит», 2023. – 500 с.

19. Герасимов, Б. Н. Системы управления: понятие, структура, исследование / Б. Н. Герасимов, В. В. Морозов, Н. Г. Яковлева. – Самара: Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева, 2002. – 128 с.

20. Герасимов, К. Б. Формирование структуры процессов в системе управления организациями: диссертация ... доктора экономических наук / К. Б. Герасимов. – Санкт-Петербург, 2019. – 315 с.

21. Голубецкая, Н. П. Приоритетные направления цифровой трансформации менеджмента / О. В. Бургонов, Н. П. Голубецкая, Е. В. Михайлов // Журнал правовых и экономических исследований. – 2021. – № 4. – С. 20-26.

22. Гончарова, А. В. Сущность системы управления организацией в условиях нестабильной внешней среды / А. В. Гончарова // Сборник научных работ серии «Государственное управление». – 2020. – № 20. – С. 154-159.

23. Грубич, Т. Ю. Система управления предприятием и ее задачи / Т. Ю. Грубич // Colloquium-Journal. – 2019. – № 20-6(44). – С. 11-12.

24. Губарева, Е. А. Эффективность системы управления персоналом / Е. А. Губарева, Д. П. Евсеев, Ж. В. Горностаева // Теория и практика современной науки. – 2021. – № 1(67). – С. 119-124.

25. Деминг, Э. У. Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами: перевод с английского / Эдвардс Деминг. – 2-е изд. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 418 с.

26. Дмитриева, Т. Н. Оценка эффективности функционирования системы управления в организации: дисс. на соиск. к.э.н. / Т. Н. Дмитриева. – Воронеж, 2007. – 204 с.

27. Долгая, А. А. Методология развития горизонтальных систем управления организацией / А. А. Долгая. – Калининград: КГТУ, 2019. – 229 с.
28. Друкер, П. Ф. Энциклопедия менеджмента: [весь Питер Друкер в одной книге: лучшие работы по менеджменту, написанные за 60 лет] / Питер Ф. Друкер; [пер. с англ. О. Л. Пелявского]. - Москва [и др.]: Вильямс, 2008. - 421 с.
29. Жидкова, Е. А. Развитие информационного обеспечения и инструментария системы контроллинга: диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Е. А. Жидкова. – Москва, 2021. – 442 с.
30. Заернюк, В. М. Модель внутрикорпоративного распределения ответственности за противодействие рискам / В. М. Заернюк, Е. А. Зевелева, Ю. В. Забайкин // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Т. 9, № 8-1. – С. 21-30.
31. Зуева, И. А. Построение модели и развитие инструментов внутреннего контроля в современной системе управления предприятием / И. А. Зуева // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2023. – № 3 (46). – С. 101-113.
32. Ивашечкина, Л. Г. Методика оценки внутреннего контроля в управлении хозяйствующего субъекта / Л. Г. Ивашечкина, О. В. Гришина, Р. В. Треушников // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 3(128). – С. 983-986.
33. Исикава, К. Японские методы управления качеством: Сокр. пер. с яп. / Исикава Каору. – Москва: Экономика, 1988. – 215 с.
34. Кайманаков, С. В. Словарь экономических терминов по курсу «Экономика для менеджеров» / С. В. Кайманаков. – Москва: МАКС Пресс, 2022. – 50 с.
35. Касьянова, С. А. Методические аспекты оценки системы внутреннего контроля организации: монография / С. А. Касьянова, В. В. Салий, З. А. Шарудина. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 333 с.

36. Кателикова, Т. И. Организационные аспекты системы внутреннего контроля экономических субъектов / Т. И. Кателикова, А. Н. Кателиков // Вестник Воронежского государственного аграрного университета. – 2023. – Т. 16, № 3(78). – С. 263-268.

37. Киселева, М. М. Методические подходы к оценке эффективности системы управления и ее влияния на финансовое состояние предприятия / М. М. Киселева, О. В. Зубарева // Теория и практика современной науки. – 2019. – № 4(46). – С. 99-102.

38. Киселева, О. В. Комплексный инструментарий процедур внутреннего контроля / О. В. Киселева, В. Н. Кириченко // Современные технологии в науке и образовании – СТНО-2021: Сборник трудов IV Международного научно-технического форума: в 10 т., Том 8. – Рязань: Рязанский государственный радиотехнический университет имени В.Ф.Уткина, 2021. – С. 90-96.

39. Ключевые принципы в основе обновленной модели «Трех линий защиты» [Электронный ресурс]. – URL: https://gaap.ru/articles/Klyuchevye_printsipy_v_osnove_obnovlennoy_modeli_Trekh_linii_zashchity/ (дата обращения: 20.07.2024).

40. Ковалышин, Р. В. Внутренний аудит как новый инструмент развития коммерческого предприятия в современных конкурентных условиях / Р. В. Ковалышин // Проблемы и пути социально- экономического развития: город, регион, страна, мир: Сборник статей IX всероссийской научно-практической конференции аспирантов и студентов с международным участием, Санкт-Петербург, 11 июня 2020 года. – Санкт-Петербург: Ленинградский государственный университет имени А.С. Пушкина, 2020. – С. 43-47.

41. Ковалышин, Р.В. Критерии успешной реализации организационных изменений в контексте повышения эффективности системы управления на промышленном предприятии / Р.В. Ковалышин, А.М. Фадеев // Инновации в науке: вызовы и перспективы будущего: Сборник статей IX международной

научно-практической конференции. – Саратов: Цифровая наука, 2024. – С. 80-88.

42. Ковалышин, Р.В. Менеджмент организационных изменений как основа реализации современных методов внутреннего контроля / Р.В. Ковалышин // Инновации в науке: вызовы и перспективы будущего: Сборник статей V международной научно-практической конференции. – Саратов: НОП «Цифровая наука», 2024. – С. 25–34.

43. Ковалышин, Р. В. Механизмы антикризисного управления в системах внутреннего контроля организации / Р. В. Ковалышин, О. В. Калинина // Российский научный журнал "Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований". – 2024. – № 2(14). – С. 51-56.

44. Ковалышин, Р. В. Организационная структура внутреннего контроля управления организацией как основа ее функциональности / Р. В. Ковалышин, О. В. Калинина // Бизнес и дизайн ревю. – 2024. – № 3(35). – С. 34-41.

45. Ковалышин Р.В. Организационные изменения и их влияние на систему внутреннего контроля на промышленном предприятии: оценка эффективности управления в современных условиях / Р.В. Ковалышин, А.М. Фадеев // Scientific research: interdisciplinarity and continuity: Сборник статей XVII международной научно-практической конференции. – Мельбурн: ICSRD «Scientific View», 2024. – С. 62-77.

46. Ковалышин, Р. В. Проблемы организации внутреннего аудита на современном российском предприятии / Р. В. Ковалышин // Проблемы и пути социально-экономического развития: город, регион, страна, мир: Сборник статей XIII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Санкт-Петербург, 09–10 июня 2022 года / Отв. редактор Н.М. Космачева. – Санкт-Петербург: Ленинградский государственный университет имени А.С. Пушкина, 2022. – С. 50-55.

47. Ковалышин, Р. В. Развитие критериев оценки эффективности систем внутреннего контроля в современных условиях / Р. В. Ковалышин, О. В.

Калинина // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 7, № 5(146). – С. 170-179.

48. Ковалышин, Р.В. Разработка рекомендаций по созданию механизмов взаимодействия между различными компонентами внутреннего контроля и управления организацией / Р.В. Ковалышин, А.М. Фадеев // Инновации и инвестиции. – 2025. – Т. 12, № 5. – С. 259-264.

49. Ковалышин, Р. В. Системность внутреннего контроля как необходимое условие повышения эффективности деятельности коммерческой организации / Р. В. Ковалышин // Проблемы и пути социально-экономического развития: город, регион, страна, мир: Сборник статей X Всероссийской научно-практической конференции аспирантов и студентов с международным участием, Санкт-Петербург, 10 июня 2021 года. – Санкт-Петербург: Ленинградский государственный университет имени А.С. Пушкина, 2021. – С. 35-40.

50. Ковалышин, Р. В. Совершенствование системы внутреннего контроля на современных предприятиях: организационные предпосылки и управленческие решения / Р. В. Ковалышин // Мировая глобализация: фундаментальные и прикладные аспекты: Сборник научных трудов по материалам VIII Международной научно-практической конференции, Москва, 30 сентября 2024 года. – Москва: Центр развития образования и науки, 2024. – С. 60-65.

51. Ковалышин, Р. В. Современные аспекты систем внутреннего контроля предприятий / Р. В. Ковалышин, О. В. Калинина // Современные стратегии и цифровые трансформации устойчивого развития общества, образования и науки: Сборник материалов XVII Международной научно-практической конференции, Москва, 15 мая 2024 года. – Москва: ООО "Издательство "Экономическое образование", 2024. – С. 296-302.

52. Ковалышин, Р. В. Теоретические и практические аспекты развития моделей антикризисного управления организацией на примере структур

внутреннего контроля / Р. В. Ковалышин // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 7, № 5(146). – С. 65-72.

53. Ковалышин, Р. В. Управленческие аспекты разработки и внедрения ключевых показателей эффективности в системе управления по результатам / Р. В. Ковалышин // Современные исследования: теория, практика, результаты: Сборник материалов X Международной научно-практической конференции, Москва, 03 октября 2024 года. – Москва: Центр развития образования и науки, 2024. – С. 131-137.

54. Ковалышин, Р. В. Управленческий механизм преодоления барьеров при внедрении инструментов внутреннего контроля на предприятии / Р. В. Ковалышин // Экономика строительства. – 2024. – № 9. – С. 49-52.

55. Ковалышин, Р.В. Условия и факторы оптимизации системы управления организацией на основе инструментов внутреннего контроля / Р.В. Ковалышин, А.М. Фадеев // Сборник трудов международной научно-практической конференции «Современные тенденции и практические решения в науке». – Москва: Международный центр «Новые научные исследования», 2025. – С. 199-210.

56. Ковалышин, Р. В. Участие структур внутреннего аудита в управлении коммерческими предприятиями / Р. В. Ковалышин // Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития (Вектор-2021): Сборник материалов Всероссийской научной конференции молодых исследователей с международным участием, Москва, 25 мая 2021 года. Том Часть 3. – Москва: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)", 2021. – С. 165-168.

57. Колобов, А. В. Механизм эффективного управления бизнес-системой предприятия: монография / А. В. Колобов. – Санкт-Петербург: Политех-Пресс, 2020. – 137 с.

58. Кросби, Ф. Б. Качество и я: Жизнь бизнесмена в Америке / Филипп Б. Кросби. – Москва: Стандарты и качество, 2003. – 263 с.

59. Крупина, М. Б. Оценка эффективности системы управления энергетическим предприятием / М. Б. Крупина, Л. З. Фатхуллина // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2024. – № 1(175). – С. 95-101.
60. Ляднева, Ю. М. Повышение эффективности управления на основе формирования интегральной экономической модели / Ю. М. Ляднева // Политика, экономика и инновации. – 2019. – № 3(26). – С. 18.
61. Мартынов, Л. М. Актуализация формирования теории цифрового менеджмента / Л. М. Мартынов М.: Инфра-М, 2023. – 83 с.
62. Матеха, А. С. Формирование эффективной системы управления организацией / А. С. Матеха // Менеджер. – 2020. – № 4(94). – С. 145-151.
63. Машковцев, П. В. Финансовые и статистические показатели оценки уровня развития системы управления предприятия в рамках подготовки к внедрению менеджмента инновационной деятельности / П. В. Машковцев, С. Н. Яшин // Вестник Казанского технологического университета. – 2013. – №23. – С. 272-274.
64. Минченко, Д. А. Критерии эффективности системы управления на предприятиях / Д. А. Минченко // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики: российский и зарубежный опыт. – 2022. – № 4(42). – С. 66-69.
65. Митенков, А. В. Анализ категорий «менеджмент», «система управления» и «трансформация системы управления» в контексте философии хозяйствования, постнеклассической науки и ноономики. Часть 1 / А. В. Митенков // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № 1.
66. Мищенко, А. В. Методы оценки эффективности управления производственно-финансовой деятельности предприятия: монография / А. В. Мищенко, Е. В. Михеева. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 336 с.
67. Мясков, А. В. Устойчивое развитие отечественных промышленных предприятий как фактор эффективности цифровых преобразований / А. В. Мясков, Е. Н. Елисеева // Экономические системы. – 2024. – Т. 17, № 4. – С. 12-27.

68. Назарова, Д. А. Совершенствование системы управления организацией / Д. А. Назарова, Е. В. Лукашина // Трибуна ученого. – 2023. – № 5. – С. 141-146.

69. Наумов, Г. В. Система управления в компании: как создать и как развивать? / Г. В. Наумов // Менеджмент качества. – 2020. – № 4. – С. 272-279.

70. Нгуен Т.Х.М. Организация внутреннего контроля и аудита в крупных корпоративных структурах: дисс. на соиск. ... к.э.н. / Т.Х.М. Нгуен. – Москва, 2022. – 278 с.

71. Несговорова, В. С. Построение систем управления процессно-ориентированных организаций: диссертация ... кандидата экономических наук / В. С. Несговорова. – Москва, 2022. – 161 с.

72. Никитина, Е. А. Экономическое содержание понятия «система управления предприятием» / Е. А. Никитина // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2013. – № 3(47). – С. 337-339.

73. Никифорова, Е. С. Роль и место внутреннего налогового контроля в системе эффективного управления организацией / Е. С. Никифорова // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2021. – Т. 2, № 2(110). – С. 45-49.

74. Николова, Л. В. Оценка и повышение эффективности хозяйственной деятельности на предприятиях промышленности / Л. В. Николова. – Санкт-Петербург: Политех-Пресс, 2022. – 176 с.

75. Никонова, А. В. Оценка эффективности в системе управления предприятием / А. В. Никонова, Т. А. Акимочкина // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. – 2022. – № 15. – С. 64-71.

76. Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка: около 100000 слов, терминов и фразеологических выражений / С. И. Ожегов; под редакцией доктора филологических наук, профессора Л. И. Скворцова. – 27-е изд, испр. – Москва: Мир и образование. 2020. – 735 с.

77. Осипов, В. С. Теоретические основания санкционной политики / В. С. Осипов // Вестник Московского университета. Серия 21: Управление (государство и общество). – 2024. – Т. 21, № 4. – С. 51-69.

78. Паклева, И. Д. Оценка эффективности системы управления предприятиями промышленности / И. Д. Паклева // Магистраль XXI век. – 2020. – № 4. – С. 21-26.

79. Парамонова Л. А. Внутренний стратегический контроль в управленческой инфраструктуре организации: сборник трудов конференции. // Новое слово в науке: стратегии развития: материалы Всеросс. науч.–практ. конф. – Чебоксары: Центр научного сотрудничества «Интерактив плюс», 2022. – С. 242-244.

80. Перковская Д. Особенности организации системы внутреннего контроля в добывающих компаниях [Электронный ресурс]. – URL: <https://delprof.ru/press-center/experts-pubs/osobennosti-organizatsii-sistemy-vnutrennego-kontrolya-v-dobyvayushchikh-kompaniyakh/> (дата обращения: 20.12.2024).

81. Петров, И. В. О возможности совершенствования системы производственного контроля на угледобывающих предприятиях с использованием инструментария теории игр / И. В. Петров, А. А. Васин, С. А. Вартанов // Горный журнал. – 2020. – № 4. – С. 76-80.

82. Плахотя, Т. В. Развитие методики оценки эффективности функционирования системы внутреннего контроля в коммерческих организациях: монография / Т. В. Плахотя. – Ростов-на-Дону; Азов: АзовПечать, 2013. – 183 с.

83. Плотников, В. А. Ответственное финансирование и корпоративное управление / В. А. Плотников, Н. В. Сущева // Известия СПбГЭУ. 2022. – №5-1 (137). – С. 36-41

84. Путь к финансовой прозрачности: ERP или SOX-система? [Электронный ресурс]. – URL:

https://www.cnews.ru/reviews/free/security2006/articles/erp_sox/ (дата обращения: 02.06.2024).

85. Развитие внутреннего контроля в системе управления сельскохозяйственным производством: монография / Г. С. Клычова, А. Р. Закирова, А. Р. Валиев, Б. Г. Зиганшин. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 212 с.

86. Райзберг, Б. А Современный экономический словарь / Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 511 с.

87. Ракутько, С. Ю. К вопросу об оценке эффективности системы внутреннего контроля предприятия / С. Ю. Ракутько, Е. Ю. Селезнева, Е. И. Денисевич // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 6(143). – С. 1012-1017.

88. Ризакулов, Ш. Ш. Формирование системы управления железнодорожной компанией с учетом параметров экономической устойчивости: диссертация ... кандидата экономических наук / Ш. Ш. Ризакулов. – Санкт-Петербург, 2018. – 159 с.

89. Романкин А.С. Исследование критериев и показателей эффективности систем управления промышленных предприятий / А.С. Романкин // Апробация. – 2015. – № 11(38). – С. 120-122.

90. Рубин, А. Г. Проблемы оценки и повышения эффективности управления предприятием / А. Г. Рубин, А. Ю. Артющкова, Г. Г. Пименов // Вестник Челябинского государственного университета. – 2022. – № 12(470). – С. 177-184.

91. Руденко, Л. Г. Системный подход в управлении организацией / Л. Г. Руденко, М. Н. Вандышева // Сила систем. – 2017. – № 2(3). – С. 6-12.

92. Савин, А. А. Аудит качества системы управления организацией: монография / А. А. Савин. – Москва: ИНФРА-М, 2018. – 254 с.

93. Салюк, С. В. Прибыль предприятия как показатель эффективности системы управления / С. В. Салюк, М. И. Казнова // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2020. – № 12-3(70). – С. 62-66.

94. Самарина, В. П. Оперативный контроллинг как механизм управления холдингом / В. П. Самарина, О. Ю. Рябчукова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 6-1. – С. 96-101.

95. Семенов, Д. Е. Соотношение понятий «сеть» и «система» в разрезе организации управления хозяйствующими субъектами / Д. Е. Семенов // Научные горизонты. – 2020. – № 6(34). – С. 161-167.

96. Сергеева, И. Г. Оценка эффективности службы внутреннего аудита на предприятии / И. Г. Сергеева, Н. О. Абдураимова, Ю. В. Васильева // Modern Economy Success. – 2020. – № 3. – С. 130-135.

97. Система внутреннего контроля для налогового мониторинга – 2023. Исследование консалтинговой компании ДРТ [Электронный ресурс]. – URL: https://insights.delret.ru/research/sistema-vnutrennego-kontrolya-dlya-nalogovogo-monitoringa?utm_source=refferal&utm_medium=rbc&utm_campaign=svk-dlya-nm-2023 (дата обращения: 05.04.2025).

98. Системный подход в управлении предприятиями: монография / В. М. Матиашвили, В. Г. Рождественский, Т. Н. Ермакова и др.; под общей редакцией В. М. Матиашвили. – Нижний Новгород: Нижегородский гос. технический ун-т им. Р. Е. Алексеева, 2018. – 185 с.

99. Современный подход к формированию информационного обеспечения системы управления предприятием / А. В. Кораблев, М. В. Петрушова, А. Л. Золкин, Ю. В. Скибин // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 10-1. – С. 41-46.

100. Соловьева, М. В. Анализ некоторых аспектов системы управления организацией / М. В. Соловьева // Вестник Волжского университета им. В.Н. Татищева. – 2019. – Т. 2, № 1. – С. 172-181.

101. Соловьева, М. В. Эффективность менеджмента и система управления организацией / М. В. Соловьева // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2018. – № 11(97). – С. 265-272.

102. Тагути, Г. Самое важное - надежный процесс и надежный продукт / Г. Тагути // Методы менеджмента качества. – 2020. – № 9. – С. 26-31.

103. Таймазова, Э. А. Система управления организацией в условиях функционирования информационного общества / Э. А. Таймазова // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. – 2020. – № 2(68). – С. 202-206.
104. Тейлор, Ф. У. Принципы научного менеджмента / Тейлор Фредерик Уинслоу; Пер. с англ. А. И. Зак. - Москва : Журн. "Контроллинг" : Изд-во стандартов, 1991. - 104 с.
105. Тимирясов, В. Г. Система менеджмента предприятия: оценка эффективности / В. Г. Тимирясов, Т. В. Тишкина, Л. М. Рабинович; Институт экономики, управления и права (г. Казань). – Казань: Познание (Институт ЭУП), 2009. – 184 с.
106. Токун М., Садова Н. Линии защиты компании. Карта гарантий // Бухгалтерский учет. Налоги. Аудит. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.audit-it.ru/articles/audit/a104/979017.html> (дата обращения: 20.06.2024).
107. Толстых, Т. О. Устойчивое развитие промышленности в условиях неопределенности: стратегии и возможности / Т. О. Толстых, А. А. Гераськина // Стратегическое развитие в условиях неопределенности: Материалы XXI Научно-практической конференции по проблемам стратегического управления. – Владимир: Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, 2024. – С. 151-155.
108. Трубочеев, Е. В. Совершенствование управленческого процесса в условиях цифровизации экономики / Е. В. Трубочеев // Вопросы инновационной экономики. – 2021. – Т. 11, № 4. – С. 1415-1426.
109. Турищева, Т. Б. Методическое обеспечение внутреннего контроля деятельности автономных учреждений / Т. Б. Турищева // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2021. – Т. 4, № 4(112). – С. 96-101.
110. Турищева, Т. Б., Внутренний контроль и управленческий учет в автономных учреждениях: механизм взаимосвязи: монография / Т. Б. Турищева. – Москва: КноРус, 2018. – 125 с.

111. Угрюмова, Н. В. Эффективный механизм управления организационными изменениями / Н. В. Угрюмова, Ю. А. Бердникова, В. А. Угрюмов // Современные наукоемкие технологии. – 2023. – № 12-1. – С. 81-86.
112. Уколов, В. Ф. Управление созданием и функционированием инновационных компаний в условиях постоянных изменений / В. Ф. Уколов, М. Г. Рудцкий // Горизонты экономики. – 2024. – № 2(82). – С. 208-214.
113. Файоль, А. Общее и промышленное управление / Анри Файоль. – Москва: Субъект, 2024. – 164 с.
114. Фейгенбаум, А.В. Интервью, статьи и речи по вопросам полного контроля качества: [Перевод] / Арманд Фейгенбаум. – Москва: Б. и., 1990. – 66 с.
115. Хапугина, Л. С. Исследование информационного обеспечения внутреннего контроля при анализе СВК, аудите бухгалтерской отчетности либо судебной бухгалтерской экспертизе / Л. С. Хапугина, С. С. Мелещенко, С. Э. Маркарян // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13, № 11-1. – С. 551-560.
116. Цхай, В. А. Совершенствование системы менеджмента российских промышленных предприятий на принципах контроллинга: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05. – Барнаул, 2005. – 216 с.
117. Чилимова, Т. А. Методы и инструменты внутреннего финансового контроля: теоретико-правовой аспект // Столыпинский вестник. – 2023. – №10. – С. 4713-4721.
118. Чилова, Э. Г. Применение процессно-проектного подхода к построению систем управления организациями: диссертация ... кандидата экономических наук / Чилова Э.Г. – Москва, 2019. – 155 с.
119. Швырева, О. И. Внутренний контроль в системе управления организацией: монография / О. И. Швырева. – Краснодар: КубГАУ, 2023. – 112 с.

120. Шмелева, А. Н. Оценка эффективности менеджмента и систем менеджмента качества: монография / А. Н. Шмелева, Р. М. Нижегородцев. – Москва: РУСАЙНС, 2020. – 180 с.
121. Шмелева, Н. В. Экономическая безопасность предприятия: Учебное пособие / Н. В. Шмелева. – Москва: Издательский Дом МИСиС, 2016. – 54 с.
122. Щепкина, Н. Н. Самооценка эффективности системы внутреннего контроля / Н. Н. Щепкина // Финансовая экономика. – 2020. – № 7. – С. 203-206.
123. Щипанская, Е. В. Совершенствование внутреннего контроля в системе управления качеством организации на основе процессного и риск-ориентированного подходов: диссертация ... кандидата экономических наук. – Санкт-Петербург, 2019. – 186 с.
124. Экономическая и финансовая стратегия: Учебник / В. Л. Квинт, И. В. Новикова, М. К. Алимуратов [и др.]; под науч. ред. В. Л. Квинта. – Москва: МГУ им. М.В. Ломоносова, 2024. – 247 с.
125. Juran, J. M., Godfrey, A. B., Hoogstoel, R. E., & Schilling, E. G. (1999). Juran's quality handbook. http://www.gbv.de/dms/weimar/toc/632982845_toc.pdf
126. Hoefer E., Cooke M., Curry T. Three lines of defense. Failed promises and what comes next // Reuters. Financial Regulatory Forum. – 2020. – September 8. – URL: <https://www.reuters.com/article/bc-finreg-risk-management-three-lines-of-idUSKBN25Z2FN>.
127. Krepak S. Research on the Role of Internal Audit in International Corporate Governance // Mezhdunarodnaja jekonomika (The World Economics). – 2024. – Pp. 440-449. – 10.33920/vne-04-2406-03.
128. Marks J. T. Compliance snubbed? Three Lines Model or Enterprise Resiliency Model? // Board and Fraud. – URL: <https://boardandfraud.com/2020/08/21/three-linesmodel-excludes-compliance-and-the-general-counsel/>.

129. Potter P., Toburen M. The 3 Lines of Defense for Good Risk Management // Risk Management. – 2016. – URL: <http://www.rmmagazine.com/2016/06/01/the3-lines-of-defense-for-good-risk-management/>.

130. The Three lines of Defence // Institute of Internal Auditors. URL: <https://www.iaa.org.uk/policy-and-research/position-papers/the-three-lines-of-defence/>.

131. The Three Lines of Defence Model (3LOD) has been updated – what does this mean for Internal Audit? // BDO. – 2020. – October 19. – URL: <https://www.bdo.co.uk/en-gb/insights/advisory/risk-and-advisory-services/the-three-lines-of-defense-model-has-been-updatedwhat-does-this-mean-for-heads-of-internal>.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Выборка предприятий для исследования

Краткое наименование организации	ИНН	Дата образования	Среднесписочная численность, человек	Отчетный год	Баланс, тыс. руб	Выручка, тыс. руб	Чистая прибыль (убыток), тыс. руб	Исп. производства, тыс. руб	Наличие службы внутреннего аудита/внутреннего контроля	Негативные отзывы о условиях труда	Негативные отзывы о руководстве	Низкий уровень заработной платы	Отсутствие возможности карьерного роста	Наличие фактов коррупции и воровства	Оценка клиентами
АО «АПТЕКА 120/80»	7811062339	30.06.1997	1	2023	660980	4855	-29591	24103	нет	очень часто	редко	очень редко	редко	очень редко	4,1
ООО «СТАРАЯ ТИПОГРАФИЯ»	5321099840	29.10.2004	3	2023	87648	29184	-1258		нет	очень часто	редко	редко	очень редко	редко	3,7
ГППО «Псковавтотранс»	6027008576	13.10.1992	230	2023	54910	76790	669		нет	очень часто	часто	редко	редко	редко	3,3
ОАО «Пассажиравтосервис»	6229053349	20.02.2006	1	2023	922	0	-480	50	нет	редко	часто	редко	часто	редко	2,5
ООО Фирма «МУШ»	4443014056	17.06.1998	11	2023	13208	3538	-176		нет	редко	часто	редко	очень редко	редко	3,3
ООО «ПЕТРОНЕТ»	1001167043	28.07.2005	22	2023	8206	51731	513		нет	часто	очень часто	часто	очень часто	часто	2,5
ГУП НАО «НКЭС»	8300005678	24.08.2000	51	2023	389988	264830	24278		нет	редко	редко	очень часто	часто	редко	2,0
ООО «ТРК Пионер- ТВ»	6727001382	28.01.1997	21	2023	11020	33372	7541		нет	редко	очень часто	очень часто	очень часто	редко	3,0
ООО «Орбита плюс»	6723006340	12.05.1995	1	2023	1479	0	0		нет	часто	очень часто	очень часто	часто	часто	3,0
ООО «Водоканал»	1103043329	15.08.2008	458	2023	1322421	1123268	-307952	116458	нет	очень часто	отсутствуют	отсутствуют	редко	редко	3,2
МУП «Новгородский водоканал»	5321058347	11.03.1996	1	2023	5019068	1636676	84203	10	нет	часто	очень часто	очень часто	редко	редко	1,6
ГОУП «Оленегорскводоканал»	5108100031	14.03.2002	8	2020	232698	170968	209		нет	очень часто	очень часто	часто	очень часто	редко	2,4
ООО «КЭС»	3444184468	16.03.2011	6	2023	23349	76892	351		нет	редко	часто	часто	часто	часто	1,8
ООО «Жилье-Сервис»	3423023808	28.05.2009	38	2023	37817	74395	10302		нет	часто	редко	часто	часто	редко	3,8
АО «СТТ»	1326185831	26.09.2002	1	2019	848810	867262	37154		нет	очень часто	очень часто	редко	часто	редко	1,4
ООО «БОС»	4811009570	18.01.2007	6	2012	23561	7239	259		нет	очень часто	очень редко	часто	очень редко	редко	4,8
ООО «Электросеть»	232006362	24.01.2005	2		0	0	0		нет	редко	очень часто	редко	редко	часто	2,4
ООО «Энергетик - Бакалы»	207004770	19.04.2004	1		0	0	0		нет	часто	редко	очень часто	часто	редко	4,8
ООО «АЭС»	5256045828	11.08.2003	93	2012	48366	33	-80118		нет	редко	часто	отсутствуют	отсутствуют	редко	3,4
АО «ЛЮЭСК»	4703074613	30.08.2004	1881	2023	35640602	7008908	-851982	3524	нет	очень часто	редко	очень редко	очень часто	отсутствуют	2,8

АО «ВСК»	3666138590	10.11.2006	0	2013	24300	46	-114400	2513	нет	очень часто	отсутствуют	очень редко	очень часто	редко	3,4
ООО фирма «ТОК»	6150016240	14.07.1994	34	2023	50128	53184	5724	0	нет	редко	часто	очень часто	очень часто	очень часто	4,5
ОАО «КТЭ»	3436018361	29.12.2012	337	2019	647094	823392	-178747	0	нет	редко	очень часто	редко	часто	очень часто	2,5
ООО «Тева»	7707282440	26.10.1999	3	2023	30084821	36802488	-197571		нет	очень часто	редко	редко	редко	очень часто	1,9
ООО Фирма «Лидер»	2005265082	30.07.2003	46	2023	1384449	1488299	2063	0	нет	отсутствуют	очень редко	очень редко	очень редко	отсутствуют	3,5
ООО «Шанс»	601011416	22.12.1997	1	2023	63	514	53	80	нет	редко	редко	очень часто	редко	редко	1,6
ООО «ГазПроБут»	1502044726	26.11.2002	1	2015	50873	14431	-2817	0	нет	отсутствуют	отсутствуют	часто	очень редко	редко	4,5
ООО «Искра - 999»	0517010870	10.04.2002	15	2023	50714	473005	267	0	нет	очень часто	часто	редко	часто	редко	1,8
ООО ТЗК «Прогресс»	0721014458	28.02.2006	1	2023	143372	0	-72163	625	нет	часто	отсутствуют	очень редко	очень редко	редко	1,3
ОАО «Тулаэнергосбыт»	7101006428	01.04.2005	2	2023	0	0	-588		нет	очень часто	часто	часто	редко	часто	1,6
АО «ХАКАСЭНЕРГОСБЫТ»	1901067690	01.07.2005	15	2023	1432038	2350	-43819		нет	редко	отсутствуют	очень редко	очень редко	редко	4,6
ОАО «Жирекенская энергосбытовая организация»	7525005555	20.03.2008	45	2020	3124	0	-688		нет	часто	отсутствуют	очень редко	очень редко	редко	4,5
ОО «Кедр»	8601027996	15.03.2006	4	2020	0	0	-688		нет	редко	редко	редко	часто	часто	2,2
ОАО «Городское хозяйство»	8621005461	31.08.2004	25	2013	167785	7273	-28377		нет	часто	часто	часто	очень часто	очень часто	1,5
ОАО «Аптека №73»	1409005313	12.12.2008	8	2017	13314	57963	1741		нет	очень часто	редко	очень часто	часто	часто	1,8
ОАО «Аптека №7»	1404004740	28.11.2008	8	2017	10575	47233	525		нет	очень часто	очень часто	редко	очень часто	редко	2,9
ОАО «Аптека №39»	1411004370	08.12.2008	12	2017	9439	45234	1541		нет	очень часто	часто	редко	редко	редко	4,1
ОАО «Аптека №28»	1424007805	24.11.2008	31	2017	16989	90299	-1081		нет	очень часто	очень часто	очень часто	часто	редко	1,4
ОАО «Аптека №27»	1427009906	01.12.2008	33	2016	12330	26192	1497		нет	часто	редко	часто	редко	часто	1,9
Ордена «Знак Почета» ОАО «Сетка»	5214000127	02.10.1992	3	2023	123920	19067	3282	0	нет	очень часто	очень часто	очень часто	редко	очень часто	1,7
ООО «Жилсервис»	3716002501	26.12.2006	1	2017	291	0	0		нет	очень часто	редко	редко	очень часто	редко	2,5
ООО «Лухская жилищно-эксплуатационная компания»	3716002484	26.12.2006	9	2015	3091	2967	-360		нет	часто	очень часто	часто	очень часто	очень часто	2,3
ООО «Палехские ВКС»	3717005583	27.09.2006	13	2019	5011	13455	27	60	нет	редко	часто	очень часто	редко	редко	2,1
ООО «Шимское ПАТП»	5319004104	25.11.2003	14	2013	95	0	-351		нет	часто	отсутствуют	часто	отсутствуют	редко	4,3
ООО «ЧУДОВСКОЕ АТП»	5318007159	09.12.2003	1	2017	1045	0	0	69	нет	часто	часто	очень редко	отсутствуют	очень редко	2,7
ООО «МПАТП»	5307005640	05.11.2003	101	2010	8004	12115	-510		нет	часто	очень часто	редко	редко	очень часто	2,7
ООО Валдайское АТП	5302010364	26.11.2003	0	2023	1059	3669	1060	685	нет	очень редко	очень редко	часто	очень редко	редко	4,6
ООО Боровичское ПАТП	5320016954	10.11.2003	101	2016	-17	1385	-3128		нет	очень редко	очень редко	очень редко	очень редко	редко	1,9
ООО «Горжилкомхоз»	6824000560	17.03.2005	0	2018	2092	0	-4936		нет	очень часто	часто	часто	часто	редко	2,8
АО «АЭРОПОРТ АРХАНГЕЛЬСК»	2901015817	28.03.1996	533	2023	1188450	861207	1864	0	да	отсутствуют	очень редко	очень редко	отсутствуют	очень редко	4,5
ОАО «Псковская ГТС»	6027012974	31.03.1994	85	2023	549112	222840	7478		да	очень редко	очень редко	редко	редко	отсутствуют	4,2
ПАО МГТС	7710016640	01.06.1994	5761	2021	133398954	40270091	14457821	50	да	очень редко	редко	отсутствуют	отсутствуют	очень редко	4,6

ФГУП РСВО	7712005121	13.01.1993	911	2021	6585629	3803321	28397	0	да	редко	редко	отсут ствую т	очень редко	отсутствуют	3,4
ОАО «Сыктывкарский Водоканал»	1101205944	01.11.2012	606	2023	2684424	1335652	48028	0	да	редко	отсутствуют	отсут ствую т	отсутс твуют	отсутствуют	3,5
ОАО «Водоканал»	1108020501	30.12.2010	149	2023	153005	142891	257	19448	да	редко	очень редко	очень редко	редко	отсутствуют	4,8
МУП ЖКХ «Вологдагорводоканал»	3525023596	21.05.1991	938	2023	3518526	1394460	-146108	20	да	отсутствуют	отсутствуют	отсут ствую т	отсутс твуют	очень редко	3,8
МП «Горводоканал»	2904002069	26.04.1994	67	2023	407560	311819	-8739	0	да	очень редко	редко	редко	редко	очень редко	3,2
АО «ТЕВИС»	6320000561	24.06.1996	27	2023	7164077	3203867	452024	0	да	отсутствуют	отсутствуют	отсут ствую т	отсутс твуют	очень редко	4,9
АО «АПАТИТЫЭНЕРГО»	5101360376	06.08.2009	79	2023	511582	347495	17423	0	да	отсутствуют	очень редко	редко	редко	редко	3,2
ОАО «Карелэнерго»	1001000012	28.04.1993	294	2008	2938957	633255	-188908		да	очень редко	отсутствуют	очень редко	очень редко	отсутствуют	3,4
ООО «ИЭСК»	3808133303	08.02.2006	3306	2023	60332731	30498995	-1828265		да	отсутствуют	отсутствуют	отсут ствую т	редко	отсутствуют	3,4
ОАО «Курганэнерго»	4501013657	05.02.1993	4200	2014	11936661	2648951	258017		да	отсутствуют	отсутствуют	очень редко	очень редко	очень редко	3,4
ОАО «КЭУК»	2627018770	01.08.2001	112		0	0	0		да	очень редко	очень редко	редко	отсутс твуют	очень редко	4,9
АО «ОРЭС- ПЕТРОЗАВОДСК»	1001012709	29.12.2003	234	2023	894794	1209274	253083	0	да	редко	очень редко	очень редко	очень редко	отсутствуют	3,2
АО «ОРЭС- ВЛАДИМИРСКАЯ ОБЛАСТЬ»	3329038170	05.04.2006	988	2023	4926630	3280417	454833	0	да	редко	очень редко	отсут ствую т	очень редко	очень редко	4,5
ЗАО «ЭИСС»	6320005633	02.06.1993	233	2023	2549974	1053408	66613	50	да	очень редко	очень редко	отсут ствую т	отсутс твуют	отсутствуют	4,9
АО «ССК»	6367047389	30.05.2005	2734	2023	47792829	14488898	2454394	0	да	отсутствуют	отсутствуют	очень редко	отсутс твуют	очень редко	4,4
ООО «Армавиртеплоэнерго»	2302061557	12.08.2009	1135	2015	229894	539336	7894		да	редко	редко	очень редко	отсутс твуют	отсутствуют	3,2
ООО «РОСТОВСКИЕ ТЕПЛОВЫЕ СЕТИ»	3445102073	05.03.2009	182	2023	8486549	5350292	-190476	0	да	очень редко	отсутствуют	отсут ствую т	очень редко	очень редко	4,6
ООО «Водстройсервис»	3444181241	21.10.2010	96	2023	11613	47409	-4431		да	очень редко	редко	отсут ствую т	очень редко	очень редко	3,7
АО «РЭУ»	7714783092	18.06.2009	77	2018	32019303	136675	-4519857	595615 1	да	очень редко	редко	очень редко	редко	отсутствуют	3,8
АО «ТК «МЕГАПОЛИС»	5003052454	38342	46	2023	169461480	10692326 71	25839133	8	да	очень редко	редко	отсут ствую т	очень редко	отсутствуют	4,6
ООО «Здоровье»	2356038480	11.08.1998	187	2023	4754134	10098065	26315		да	очень редко	отсутствуют	редко	очень редко	отсутствуют	4,7
ООО «Новартис Фарма»	7705772224	27.12.2006	33	2023	35706660	55339431	759125	0	да	очень редко	редко	отсут ствую т	очень редко	редко	4,1
ООО «Такеда Фармасьютикалс»	7711067140	18.05.1994	1728	2023	20472049	27085508	685765	0	да	редко	отсутствуют	редко	отсутс твуют	редко	4,4
ООО «РКС-энерго»	3328424479	20.09.2002	19	2023	5255763	19392873	876465	0	да	очень редко	очень редко	отсут ствую т	очень редко	отсутствуют	4,8

ООО «Алексинэнергосбыт»	7111017002	05.12.2006	32	2023	178858	851787	33892	0	да	отсутствуют	отсутствуют	редко	редко	редко	3,9
АО «СИБУРЭНЕРГОМЕНЕДЖМЕНТ»	7727276526	01.11.2006	19	2023	2679892	28606125	157913		да	отсутствуют	редко	отсутствуют	редко	отсутствуют	3,8
МУП «Ивантеевские Электросети»	5016013300	22.09.2005	32	2018	135285	792514	339		да	редко	очень редко	отсутствуют	редко	редко	3,1
ЗАО «БЭЛС»	5001003540	05.06.1998	47	2023	1749360	7567523	289093	0	да	редко	редко	отсутствуют	отсутствуют	отсутствуют	4,5
ООО «НОВИТЭН»	4822001340	19.01.2006	288	2023	3121434	26315094	651692	0	да	очень редко	отсутствуют	очень редко	отсутствуют	отсутствуют	4,5
ПАО «САРАТОВЭНЕРГО»	6450014808	05.03.1993	738	2023	3071004	26496228	402754	278	да	очень редко	редко	редко	редко	очень редко	3,4
ПАО «САМАРАЭНЕРГО»	6315222985	31.08.2000	1066	2023	12200478	44321645	1785888	36	да	отсутствуют	очень редко	редко	отсутствуют	очень редко	4,8
АО «САМГЭС»	6316138990	01.12.2008	348	2023	4285911	11474043	1069353	0	да	очень редко	очень редко	редко	редко	очень редко	3,9
АО «СЕВКАВКАЗЭНЕРГО»	1502002701	28.04.1993	9	2023	175158	0	-7178	10344530	да	редко	очень редко	очень редко	редко	очень редко	4,2
ООО «Каспэнергосбыт»	0545019120	23.06.2006	61	2023	1092497	800058	2960	22	да	редко	отсутствуют	очень редко	редко	отсутствуют	4,7
АО «ЧГЭС»	0901048801	05.03.2002	46	2023	1096296	1838363	15852	0	да	очень редко	редко	очень редко	очень редко	редко	4,1
АО «РЫБИНСКХЛЕБОПРОДУКТ»	7610002700	11.01.1993	160	2023	1164904	920758	-58837	0	да	очень редко	отсутствуют	очень редко	отсутствуют	очень редко	3,2
АО «РЫБИНСКИЙ МУКОМОЛЬНЫЙ ЗАВОД»	7610026725	28.01.1993	66	2023	330890	385543	1147	0	да	очень редко	редко	отсутствуют	редко	очень редко	4,1
ОАО «Мелькомбинат»	6903001493	03.08.1993	490	2023	7556217	9348632	562255	0	да	отсутствуют	отсутствуют	редко	очень редко	редко	4,2
АО «НОВГОРОДХЛЕБ»	5321034547	30.12.1992	160	2023	164907	298645	-47575	0	да	редко	редко	очень редко	очень редко	отсутствуют	3,1
АО «ХЛЕБОПЕК»	5191430297	27.10.1992	115	2023	297336	407459	228		да	очень редко	редко	отсутствуют	очень редко	очень редко	3,8
ОАО «Первый хлебозавод»	3906069487	27.06.2002	553	2023	319615	911920	16454	0	да	отсутствуют	отсутствуют	редко	очень редко	очень редко	3,4
ЗАО «Балтийский хлеб»	3901003066	25.10.1999	88	2023	105847	183937	17282		да	отсутствуют	отсутствуют	отсутствуют	очень редко	редко	3,1
АО БКК «МОРШАНСКИЙ»	6826000319	28.11.1992	157	2023	32150	128978	-1436	0	да	очень редко	очень редко	отсутствуют	очень редко	очень редко	4,3
ОАО «Тамбовский хлебозавод»	6833000366	04.06.2002	342	2023	99663	442459	1767		да	редко	отсутствуют	отсутствуют	редко	редко	4,4
ОАО «Оргсинтез»	5259008239	14.12.1992	71	2023	469441	272759	-89410	0	да	отсутствуют	отсутствуют	очень редко	редко	редко	3,6
ОАО «Нижегородский завод «Октябрь»	5259003262	29.10.1993	51	2023	216617	164421	86030		да	очень редко	редко	редко	редко	очень редко	3,8
ООО «Калужский областной водоканал»	4027068980	16.06.2005	173	2023	1282276	477972	-94987	0	да	очень редко	редко	очень редко	очень редко	очень редко	3,4
ООО «КомЭк»	6829015377	07.09.2005	230	2023	178263	268529	2962	0	да	очень редко	редко	редко	отсутствуют	очень редко	3,5



Фактический адрес

Финляндский пр., 4 А, БЦ «Петровский форте»
первый офисный этаж, офисы 136-158,
г. Санкт-Петербург, 194044
Тел./факс: 8 (812) 332-05-20
E-mail: office@pkc-energo.ru
ОКПО 54640397, ОГРН 1023301459356
ИНН/КПП 3328424479/470601001

Юридический адрес

ул. Жука, д.3, пом.204, г. Шлиссельбург,
Кировский район, Ленинградская область, 187320

в Диссертационный совет НИТУ МИСИС

на № 29.05.2025 № 01-06/1155
от _____

АКТ

О внедрении результатов диссертационного исследования Ковальшина Р.В. на тему:
«Совершенствование системы управления организацией на основе использования инструментов
внутреннего контроля», представленного на соискание ученой степени кандидата экономических
наук по специальности 5.2.6. – «менеджмент».

По состоянию на март 2025 года, в систему внутреннего контроля ООО «РКС-энерго»
внедрены элементы методики, предлагаемые в диссертационном исследовании Ковальшина
Романа Владимировича, в части:

- внедрения принципов и инструментов внутреннего контроля;
- формирования и выстраивания уровней внутреннего контроля;
- методов оценки эффективности системы внутреннего контроля.

Практическое применение методики продемонстрировало её эффективность в диагностике
слабых мест системы внутреннего контроля, определении направлений совершенствования и
формировании стратегических решений по повышению качества внутреннего контроля.

В результате применяя методики Обществу удалось: систематизировать нормативные
документы, выстроить многоуровневую систему внутреннего контроля, провести оптимизацию
хозяйственных затрат, снизить уровень дебиторской задолженности, что в итоге повлияло на рост
показателей чистой прибыли.

Генеральный директор



Б.И. Гайрабеков



МИНОБРНАУКИ РОССИИ
Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего
образования
«Санкт-Петербургский политехнический
университет Петра Великого»
(ФГАОУ ВО «СПбПУ»)

ИНН 7804040077, ОГРН 1027802505279, ОКПО 02068574
ул. Политехническая, д. 29 литера Б,
вн. тер. г. муниципальный округ Академическое,
г. Санкт-Петербург, 195251
тел.: +7(812)552-60-60, office@spbstu.ru

13.02.2024 № 37-10-5

СПРАВКА

о внедрении результатов диссертационного исследования

Ковальшина Романа Владимировича

«Совершенствование системы управления организацией на основе
использования инструментов внутреннего контроля»

Результаты диссертационной работы Ковальшина Романа Владимировича на тему «Совершенствование системы управления организацией на основе использования инструментов внутреннего контроля» внедрены в учебный процесс Института промышленного менеджмента, экономики и торговли ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого».

Предложенные автором рекомендации по внедрению методических положений по формированию уровней внутреннего контроля, адаптирующих систему внутреннего контроля к размерам и стадиям развития организации, а также по оценке эффективности инструментов внутреннего контроля, позволяющих определять текущее состояние контрольных механизмов и оценивать достоверность экспертных оценок, используются при подготовке и чтении дисциплин «Теория организации», «Управление и аналитика данных на предприятии» и «Риск-менеджмент» в рамках основных образовательных программ по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», а также в курсовом проектировании и при подготовке выпускных квалификационных работ бакалавров.

Проректор по образовательной деятельности



Л.В. Панкова