

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

Ковалышин Роман Владимирович

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ
НА ОСНОВЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИНСТРУМЕНТОВ ВНУТРЕННЕГО
КОНТРОЛЯ**

5.2.6. Менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Научный руководитель:
доктор экономических наук, доцент
Фадеев Алексей Михайлович

Санкт-Петербург – 2025

I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Современные условия функционирования организаций характеризуются высокой степенью неопределённости внешней среды, ужесточением конкуренции, усилением требований к прозрачности 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. Кайманак, 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, Н. А. Горбунова, 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.

Введение посвящено обоснованию актуальности темы диссертации, анализу степени ее разработанности, определению цели, задач, объекта и предмета исследования, а также представлению научной новизны результатов проведенного исследования и обоснованию их теоретической и практической значимости.

В первой главе проведено исследование теоретических основ формирования системы управления организацией и роли в ней инструментов внутреннего контроля, проанализированы научные подходы к определению сущности, ключевых признаков и структурных составляющих системы управления организацией, определены критерии эффективности функционирования системы управления организацией, а также обоснованы концептуальные основы использования инструментов внутреннего контроля в системе управления организацией.

Во второй главе представлены организационно-методические основы применения инструментов внутреннего контроля в системе управления организацией, проанализированы необходимые условия совершенствования системы управления организацией, проведено исследование состояния организационного обеспечения внутреннего контроля, осуществлена оценка влияния инструментов внутреннего контроля на эффективность системы управления организацией.

В третьей главе определены направления интеграции инструментов внутреннего контроля в систему управления организацией в целях ее совершенствования, разработан методический подход к оценке эффективности инструментов внутреннего контроля и выполнена его апробация.

В заключении изложены основные результаты, полученные в ходе диссертационного исследования, а также рекомендации и перспективы дальнейшей разработки темы.

II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

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.

Проведенный библиографический анализ основных терминологических категорий позволил уточнить понятийную сущность инструментов внутреннего контроля. Под *внутренним контролем* предложено понимать комплекс мер, правил, процедур и инструментов, направленных на координацию и регулирование деятельности всех структурных подразделений и сотрудников в организации, способствующий снижению рисков возникновения ошибок и других негативных явлений на основе информационного обеспечения лиц, принимающих управленческие решения, для эффективного управления, функционирования и достижения тактических и стратегических целей организации. В свою очередь, под *инструментами внутреннего контроля* в работе понимается 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.

Научное осмысление сущности внутреннего контроля позволило выделить основные цели СВК и цели управления организацией, а также определить их взаимосвязь (рис. 1).



Рисунок 1 – Взаимосвязь целей управления и целей внутреннего контроля в организации

Внутренний контроль 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.

На основании анализа организационно-управленческих отношений, складывающихся в процессе использования инструментов внутреннего контроля, в работе показано функциональное место и роль системы внутреннего контроля в системе управления организацией (рис. 2).

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.



Рисунок 2 – Схема, отображающая место и роль системы внутреннего контроля в системе управления организацией

На основе проведенного выборочного исследования 100 предприятий производственной, ресурсоснабжающей и телекоммуникационной сфер деятельности в работе установлено, что наличие системы внутреннего контроля способствует росту устойчивости, управляемости и эффективности в организациях: 40% компаний с СВК являются стабильно действующими против 18% среди организаций без неё, а доля убыточных компаний без СВК достигает 28% против 14% у использующих контрольные инструменты. Также функционирование СВК связано с более благоприятным социально-психологическим климатом (только 32% сотрудников без СВК выражают недовольство условиями труда) и высоким внешним восприятием: средний

клиентский рейтинг компаний с СВК составляет 3,98 балла из 5 против 2,83 у предприятий без системы контроля.

Таким образом, в работе доказано, что внедрение систематизированных и адаптивных инструментов внутреннего контроля способствует не только повышению надежности управленческой информации, но и значительному улучшению финансовой устойчивости организации, снижению операционных рисков, формированию положительного социально-психологического климата внутри коллектива, а также повышению уровня удовлетворенности клиентов и укреплению корпоративной репутации, что в совокупности обеспечивает устойчивое развитие и конкурентоспособность 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.

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. 3).

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

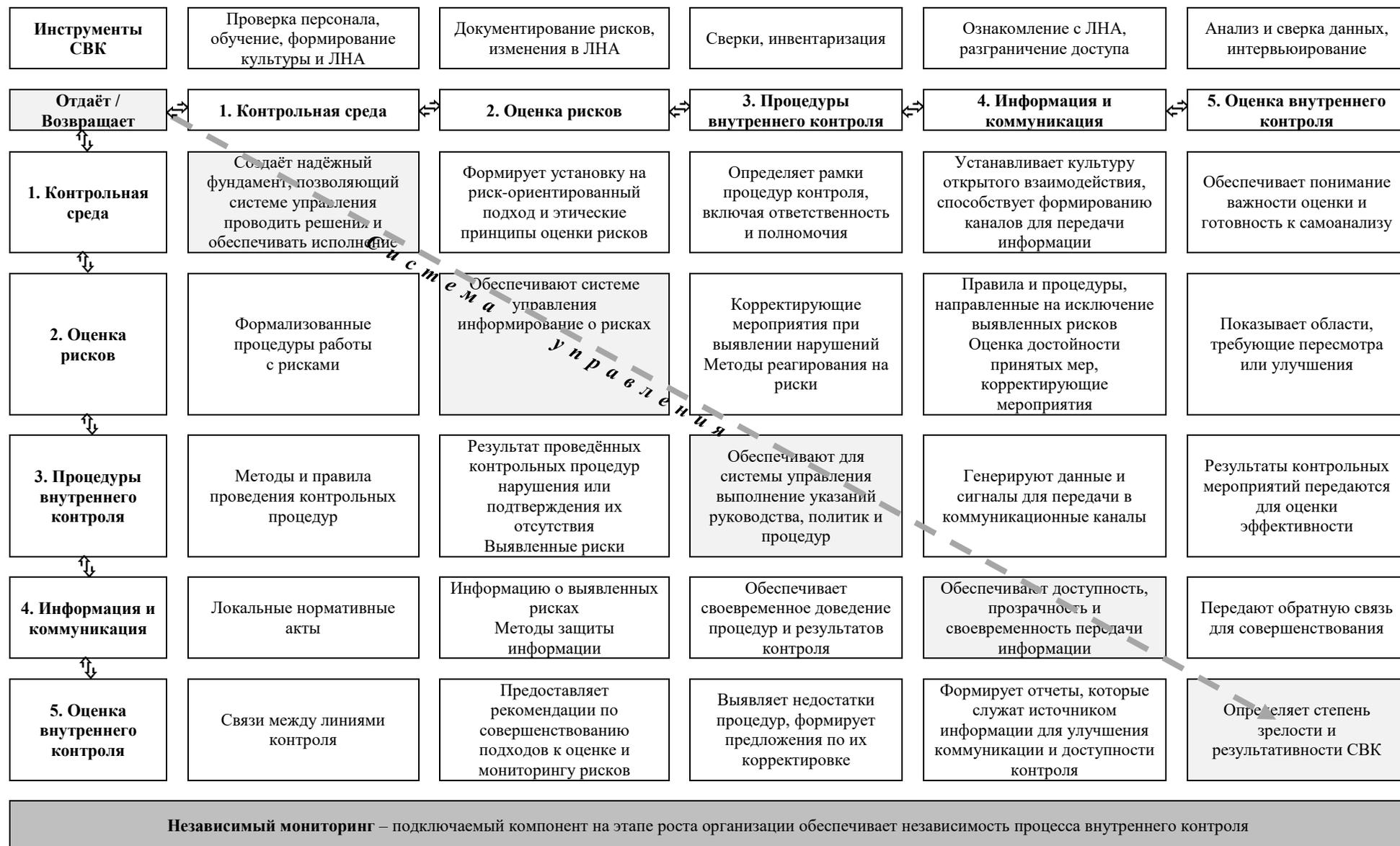


Рисунок 3 – Матричная схема использования инструментов внутреннего контроля в системе управления организацией

– 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.

Проведенное исследование показало, что эффективность СВК напрямую зависит от её соответствия масштабу и стадии развития организации. Унифицированные подходы теряют актуальность в условиях динамичного роста, диверсификации деятельности и повышения требований к прозрачности управления. В этой связи в работе предлагается **иерархия уровней внутреннего контроля**, позволяющая адаптировать СВК к размеру и стадии развития организации. Данная иерархия предполагает разделение внутреннего контроля на несколько уровней, каждый из которых выполняет определённые функции, обеспечивая целостность и надежность системы внутреннего контроля (рис.4).



Рисунок 4 – Схема иерархии формирования уровней внутреннего 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. То есть данная система применяется на ранних стадиях развития организации, когда структура ещё относительно проста, а ключевые управленческие функции сконцентрированы у собственника.

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 компании уже не могут самостоятельно оценивать достаточность и эффективность контрольных процедур, что приводит к необходимости введения дополнительного уровня контроля – оценочного уровня.

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.

Предлагаемая иерархия формирования уровней внутреннего контроля позволяет повысить эффективность системы управления организацией за счет структурирования контрольных механизмов и разграничения ответственности между различными уровнями контроля.

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.

После обоснования использования инструментов внутреннего контроля в системе управления организацией необходимо произвести оценку эффективности разрабатываемых на их основе управленческих решений. В диссертационном исследовании разработан *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.

Для каждого компонента СВК устанавливаются ключевые показатели эффективности, которые оцениваются по 5-балльной шкале:

- полностью соответствует лучшей практике (5 баллов);

– в целом соответствует (4 балла) – имеются отдельные умеренные недостатки и потенциал для улучшения;

– ограниченно соответствует (3 балла) – элемент внедрен ограниченно и/или имеются отдельные умеренные/значимые нарушения и недостатки; имеются конкретные планы по развитию/улучшению, идет планомерный процесс внедрения/улучшения;

– частично соответствует (2 балла) – элемент не внедрен или имеются отдельные значимые/критические нарушения и недостатки; конкретные планы по развитию/улучшению элемента составлены, но их реализация пока не начата;

– не соответствует (1 балл) – элемент не внедрен и не планируется его внедрение, или имеются множественные критические/значимые недостатки.

Согласно данному подходу в работе были разработаны ключевые показатели эффективности для оценки компонентов СВК и введено их буквенное обозначение (табл. 1).

Таблица 1 – 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 подразделениями
15	K ₄₄	Эффективность и прозрачность системы отчетности, доступность и понимание отчетной информации для всех уровней сотрудников
Компонент 5. Оценка внутреннего контроля		

№	Буквенное обозначение	Ключевые показатели эффективности для оценки компонентов СВК
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 СВК предлагается использовать интегральный показатель эффективности ($E_{СВК}$), рассчитываемый по следующей формуле:

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

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);

$E_{СВК}$ – 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 на основе экспертной оценки было определено, что контрольная среда имеет наибольший вес, поскольку является основой всей СВК: $W_1=0,25$; $W_2 = 0,20$; $W_3 = 0,20$; $W_4 = 0,20$; $W_5 = 0,15$.

После расчета показателя $E_{СВК}$ проводится его интерпретация. Для этого в работе предлагается использовать следующую шкалу, приведенную на рисунке 5.

Таким образом, 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». Средние экспертные баллы варьировались от 2,79 до 2,92; коэффициент конкордации Кендалла ($W = 0,506$) подтвердил высокую согласованность суждений, что обеспечивает статистическую достоверность результатов. Интегральный показатель эффективности составил 2,8 – средний уровень эффективности СВК. Управленческие проблемы были выявлены в компонентах «Оценка рисков» и «Информация и коммуникация» (средние баллы: выявление рисков – 2,67; прозрачность отчётности – 2,33; защищённость ИТ-систем – 2,67).

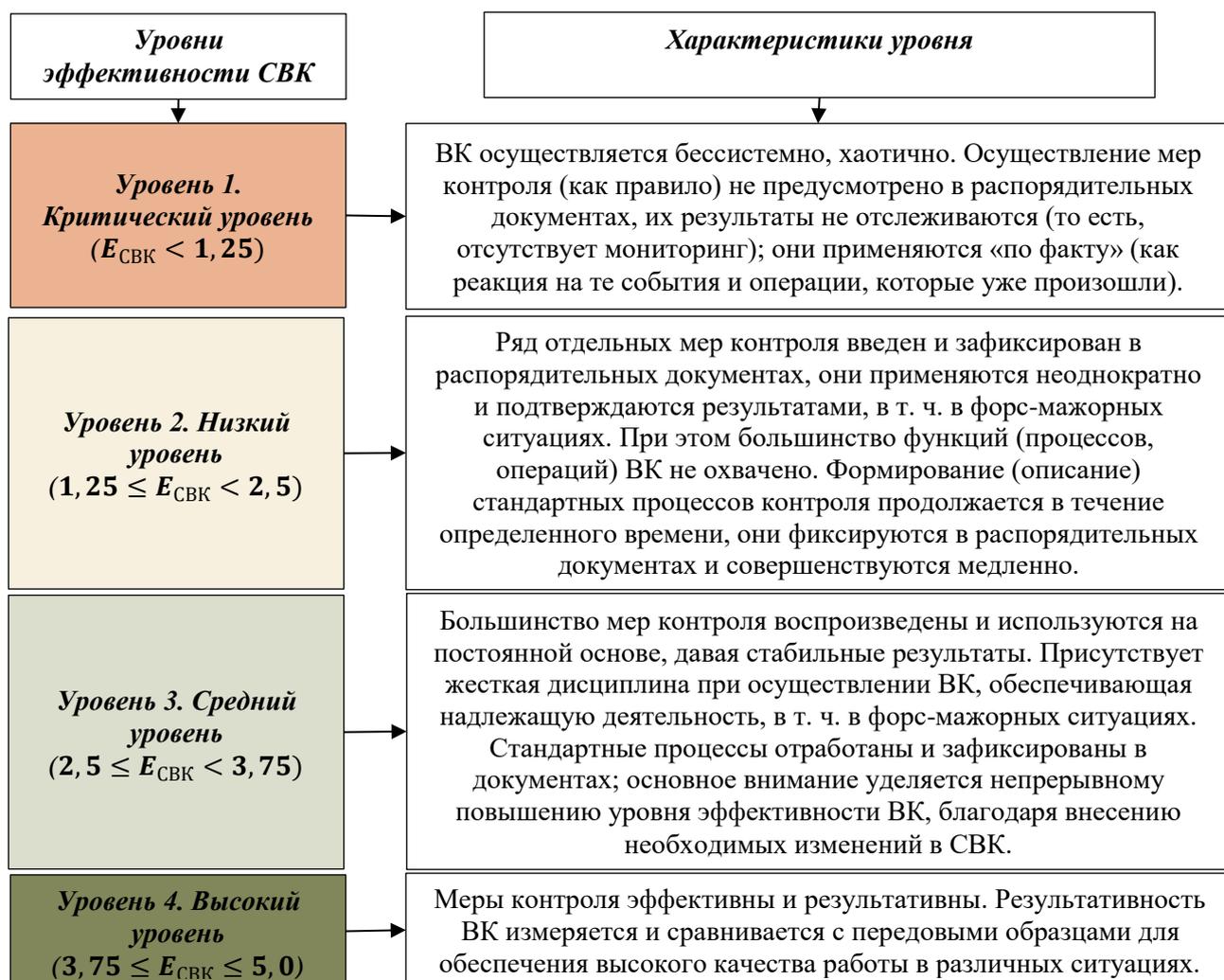


Рисунок 5 – Уровни эффективности СВК

Это указывало на слабую интеграцию риск-менеджмента и недостаточную регламентацию информационных потоков, что негативно отражалось на операционной деятельности (задержки в реагировании на риски, дублирование документов, неэффективный обмен информацией). В рамках практических рекомендаций на предприятии была внедрена трёхуровневая система внутреннего контроля. Повторная экспертная оценка показала значительное повышение эффективности: интегральный показатель составил 4,1, что соответствует высокому уровню эффективности СВК (табл. 2).

Таблица 2 – 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 качественных и количественных 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

В результате внедрения системы с тремя уровнями внутреннего контроля выявлено улучшение операционной устойчивости организации: фиксируется рост выручки за счёт более эффективного контроля дебиторской задолженности и снижения избыточных операционных расходов.

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.

III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационной работе осуществлено исследование теоретико-методологических положений и определены практические аспекты использования инструментов внутреннего контроля в целях совершенствования системы управления организацией. По результатам проведенного исследования получены следующие выводы:

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.

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.

Таким образом, 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.

IV. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

Публикации в рецензируемых научных изданиях перечня ВАК РФ:

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

2. Ковальшин Р.В. Теоретические и практические аспекты развития моделей антикризисного управления организацией на примере структур внутреннего контроля / Р.В. Ковальшин // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 7, № 5(146). – С. 65-72.

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

4. Ковальшин Р.В. Развитие критериев оценки эффективности систем внутреннего контроля в современных условиях / Р.В. Ковальшин, О.В. Калинина // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 7, № 5(146). – С. 170-179.

Публикации в изданиях, индексируемых в РИНЦ:

5. Ковальшин Р.В. Условия и факторы оптимизации системы управления организацией на основе инструментов внутреннего контроля / Р.В. Ковальшин, 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.

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

7. Ковальшин Р.В. Критерии успешной реализации организационных изменений в контексте повышения эффективности системы управления на промышленном предприятии / Р.В. Ковальшин, А.М. Фадеев // Инновации в науке: вызовы и перспективы будущего: Сборник статей IX международной научно-практической конференции. – Саратов: Цифровая наука, 2024. – С. 80-88.

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

9. Ковальшин Р.В. Совершенствование системы внутреннего контроля на современных предприятиях: организационные предпосылки и управленческие решения / Р.В. Ковальшин // Мировая глобализация: фундаментальные и

прикладные аспекты: Сборник научных трудов по материалам VIII Международной научно-практической конференции. – Москва: Центр развития образования и науки, 2024. – С. 60-65.

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

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

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

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

14. Ковальшин Р.В. Проблемы организации внутреннего аудита на современном российском предприятии / Р.В. Ковальшин // Проблемы и пути социально-экономического развития: город, регион, страна, мир: Сборник статей XIII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием. – Санкт-Петербург: Ленинградский государственный университет имени А.С. Пушкина, 2022. – С. 50-55.

15. Ковальшин Р.В. Участие структур внутреннего аудита в управлении коммерческими предприятиями / Р.В. Ковальшин // Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития (Вектор-2021): Сборник материалов Всероссийской научной конференции молодых исследователей с международным участием. Том Часть 3. – Москва: ФГБОУ ВО "Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина ", 2021. – С. 165-168.

16. Ковальшин Р.В. Системность внутреннего контроля как необходимое условие повышения эффективности деятельности коммерческой организации / Р.В. Ковальшин // 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: Ленинградский государственный университет имени А.С. Пушкина, 2021. – С. 35-40.

17. Ковальшин Р.В. Внутренний аудит как новый инструмент развития коммерческого предприятия в современных конкурентных условиях / Р.В. Ковальшин // 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: Ленинградский государственный университет имени А.С. Пушкина, 2020. – С. 43-47.