

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

УДК 658

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ КАК ОСНОВА ЕЕ ФУНКЦИОНАЛЬНОСТИ

Ковальшин Роман Владимирович

ФГАОУ ВО «Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого», (195251, Санкт-Петербург, ул. Политехническая, д. 29), советник генерального директора по внутреннему аудиту ООО «РКС-энерго», аспирант Высшей школы производственного менеджмента, roman-k-v@bk.ru

Калинина Ольга Владимировна

Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия (195251, Санкт-Петербург, ул. Политехническая, д. 29), директор высшей школы производственного менеджмента, д.э.н., профессор, ovkalinina@spbstu.ru

Аннотация. Настоящее исследование посвящено вопросам формирования организационной структуры для систем внутреннего контроля на предприятиях, как основы ее функциональности. Настоящее исследование рассматривает ведущие модели организации СВК, а также предлагает способы их модернизации под потребности любого предприятия. Рассмотрены такие модели, как теория «рычагов контроля, теория «интегрированной системы внутреннего контроля», модель COSO. Последняя модель взята за основу при разработке рекомендаций по адаптации систем СВК под нужды любого предприятия, включая малые и микрокомпании. Ключевой вывод работы состоит в том, что любая компания нуждается в системах внутреннего контроля, которые необходимо адаптировать, исходя из специфики деятельности, масштабов организации и финансовой устойчивости, что в конечном счете и обеспечивает ее функциональность.

Ключевые слова: организационная структура; системы внутреннего контроля; внутренний контроль; функциональность; модель COSO.

ORGANIZATIONAL STRUCTURE OF INTERNAL CONTROL OF THE ORGANIZATION'S MANAGEMENT AS A BASIS FOR ITS FUNCTIONALITY

Kovalyshyn Roman Vladimirovich

Kovalyshyn Roman Vladimirovich, Internal Audit (CAE), RKS-Energo LLC, postgraduate student of the Graduate School of Industrial Management, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, roman-k-v@bk.ru

Kalinina Olga Vladimirovna

Peter the Great St.Petersburg Polytechnic University, St. Petersburg, Russia (195251, St. Petersburg, Polytechnicheskaya, 29), Director of the Higher School of Industrial Management, DEconSc, Full Prof., ovkalinina@spbstu.ru

Abstract. This study is devoted to the issues of the formation of organizational structure for internal control systems at enterprises as a basis for its functionality. This study considers the leading models of ICS organization, and also offers ways of modernizing them to meet the needs of any enterprise. Models such as the theory of ‘control levers’, the theory of ‘integrated internal control system’, COSO model are considered. The last model is taken as the basis for the development of recommendations on the adaptation of ICS systems to the needs of any enterprise, including small and micro-companies. The key conclusion of the work is that any company needs internal control systems, which should be adapted based on the specifics of the activity, the scale of the organization and financial sustainability, which ultimately ensures its functionality.

Key words: organizational structure; internal control systems; internal control; functionality; COSO model.

Введение

Под функциональностью организации традиционно принято понимать способность эффективно выполнять свои функции и стратегические цели, определённые бизнес-стратегии каждого конкретного предприятия. За функциональность предприятия отвечает сразу несколько ее структурных элементов, таких как эффективный управленческий и кадровый потенциал, регламенты деятельности, разграничение функционала между подразделениями, соответственно целям и задачам бизнес-процессов, уровень финансовой устойчивости и ликвидности предприятия, организация маркетинговой политики, ресурсное обеспечение, оптимизация процессов посредством использования соответствующих технологий и прочие составляющие, позволяющие формировать адекватный и своевременный ответ на текущую рыночную и экономическую обстановку. Взаимосвязь между функциональностью организации и ее организационной структурой обеспечивает устойчивость предприятия, его конкурентоспособность, а также уровень доходности, что впоследствии дает достаточно возможностей для роста и развития организации [1]. Одним из наиболее существенных структурных элементов, оказывающих прямое и косвенное воздействие на функциональность предприятия, является организационная структура систем внутреннего контроля. Внутренний контроль на предприятии призван обеспечивать бесперебойность бизнес-процессов и непрерывность производства, своевременное отслеживание финансовой устойчивости и регулярный мониторинг рисков. Актуальность настоящего исследования заключается в специфике организационных процессов внутри систем внутреннего контроля, отвечающих за функциональность предприятия, поскольку структурные элементы именно этой организационной системы оказывают наибольшее влияние на потенциал организации. Настоящее

исследование может иметь не только научный интерес для ученых, изучающих влияние внутреннего контроля на функционал предприятия, но также и для практикующих менеджеров среднего и высшего звена при внедрении новых механизмов, призванных урегулировать организационную структуру систем внутреннего контроля. Исследование направлено на изучение возможного практического применения некоторых организационных элементов систем внутреннего контроля, которые возможно применить не только для крупных предприятий, но также и в предприятиях МСБ, а также микро-компаний.

Цель исследования

Цель исследования заключается в разработке организационной структуры систем внутреннего контроля на предприятиях, оказывающих наибольшее влияние на функционал организации, с возможностью применения ее на практике в большинстве компаний, различных по видам деятельности, численностью штатных сотрудников, а также формы собственности и текущих финансовых возможностей.

Методы исследования

Исследование базируется на общенаучных методах, а также на изучении ведущих направлений исследований в рассматриваемой области среди ученых, чья область научных интересов находится в плоскости изучения влияния систем внутреннего контроля и их организационных структур на функциональность предприятий. В качестве специфических методов были использованы обзорные методики эффективности предлагаемых мер, такие как методы эмпирического анализа с использованием статистических данных.

Результаты исследования

Эффективная система внутреннего контроля является залогом успешного функционирования любой организации, независимо от ее сферы деятельности. Правильно выстроенная организационная структура внутреннего контроля позволяет обеспечить достижение целей компании, соблюдение законодательства и внутренних регламентов, эффективное использование ресурсов и предотвращение потерь [2]. Исследования в области организации процесс внутреннего контроля по праву считаются одними из наиболее перспективных в своей области. Значительный вклад в изучение организационной структуры внутреннего контроля внесли также ученые Гарвардской бизнес-школы, такие как Роберт Симонс и Кристина Хартманн. Они разработали теорию «рычагов контроля» [3], которая предлагает использовать различные инструменты контроля (формальные и неформальные) для достижения стратегических целей организации. Ключевая

идея этой теории заключается в том, что эффективная система управления должна включать в себя все четыре «рычага» и обеспечивать их сбалансированное использование. Акцент только на одном или нескольких инструментах не позволит организации в полной мере реализовать свой потенциал. Данная концепция получила широкое признание и применение в различных отраслях. Она помогает компаниям создавать гибкие и адаптивные системы контроля, способствующие инновациям и росту, при одновременном обеспечении дисциплины и соблюдении установленных ограничений. Интересные исследования в этой области проводятся и российскими учеными. Например, профессор Московского государственного университета

Н.Г. Данилочкина предложила концепцию «интегрированной системы внутреннего контроля», которая предполагает объединение различных элементов контроля (бухгалтерского, финансового, операционного и др.) в единую систему [4]. Интегрированная система контроля предполагает создание специального подразделения (департамента, комитета), ответственного за координацию и мониторинг всех видов контроля. Данный орган должен разрабатывать общую политику, методологию и процедуры контроля, следить за их соблюдением и эффективностью. Преимущества интегрированной системы внутреннего контроля заключаются в повышении качества управления, снижении рисков, более рациональном использовании ресурсов, улучшении обмена информацией и координации деятельности. Она позволяет организации лучше адаптироваться к изменениям внешней среды и более эффективно достигать стратегических целей. Данная концепция нашла практическое применение в ряде крупных российских компаний и получила положительные отзывы от специалистов. Тем не менее, ее внедрение требует серьезных организационных изменений, значительных временных и материальных ресурсов. Необходимо тщательное планирование и постепенное поэтапное внедрение для обеспечения успешной интеграции всех видов контроля.

Настоящее исследование предлагает рассмотреть модель COSO в качестве основной идеи осуществления организационной структуры систем внутреннего контроля. Модель COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) является общепризнанной концептуальной основой для построения эффективной системы внутреннего контроля [5]. Согласно исследованию, проведенному рейтинговым агентством «Эксперт РА» в 2021 г., около 60% крупных российских компаний используют модель COSO в качестве методологической базы для построения системы внутреннего контроля¹. При этом 78% из них отметили повышение эффективности бизнес-процессов и снижение рисков после внедрения данной модели. Опрос, проведенный Институтом внутренних аудиторов России в 2022 году, показал, что 71% российских организаций, применяющих COSO,

¹ Институт внутренних аудиторов Риск и контроль (модель COSO) https://www.iaa-ru.ru/inner_auditor/publications/articles/upravlenie-riskami/r-giniyatov-risk-i-kontrol-model-coso/ (дата обращения 01.05.2024)

сообщили об улучшении качества корпоративного управления и повышении прозрачности деятельности [6]. Кроме того, 65% респондентов отметили, что использование модели COSO позволило им более эффективно выявлять и устранять недостатки в системе внутреннего контроля. Исследование PricewaterhouseCoopers в 2020 г. также продемонстрировало положительное влияние внедрения COSO на российские компании. Согласно данным, 74% организаций, применяющих эту модель, сообщили о снижении операционных рисков, а 68% – о повышении доверия со стороны инвесторов и партнеров [7]. Рассматриваемая модель имеет достаточно гибкую структуру, поэтому исследование предлагает адаптировать ее под текущие потребности каждого конкретного предприятия, включая малые и средние организации. Согласно этой модели, организационная структура внутреннего контроля организации состоит из пяти ключевых элементов: деловая контрольная среда, система оценки рисков, проведение контрольных процедур, обеспечение обмена информацией, а также регулярный мониторинг. Для того чтобы сделать ее более применимой для организаций различного размера, включая малые предприятия, можно рассмотреть следующие рекомендации по модернизации. Прежде всего стоит уделить особое внимание адаптации контрольных систем. 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 [8]. Предлагается внедрить в эту структуру инновационные технологии искусственного интеллекта или анализа больших данных для своевременного учета и мониторинга данных.

Данное предложение представляется более перспективным наряду с созданием дополнительного отдела по мониторингу рисков, поскольку он исключает человеческий фактор и позволяет в долгосрочной перспективе высвободить дополнительные финансовые средства, поскольку нет необходимости в штатных сотрудниках. Управленческий аппарат напрямую может получать сведения о возможных рисках и принимать решения о проведении аудита или внедрении дополнительных контролирующих процедур [9]. В случае крупных предприятий такой способ позволит мониторить состояние бизнес-процессов, исходя из данных, полученных от каждого подразделения, и предотвратить возможные риски по тому или иному направлению, тем самым избежав простоев. В современной цифровой среде инструменты автоматизации способны в значительной степени повысить эффективность систем внутреннего контроля.

Выводы

Основываясь на моделях, описанных выше, исследование предлагает рассмотреть внедрение следующей организационной структуры систем внутреннего контроля на предприятиях. В центре системы находится специализированное подразделение, координирующее все виды контрольных

мероприятий в организации. В зависимости от размера компании это может быть полноценный департамент, комитет или даже отдельный специалист-координатор. Для каждого основного направления деятельности (финансы, производство, закупки, продажи и т.д.) формируются контрольно-ревизионные группы (КРГ). Они отвечают за организацию и проведение контрольных процедур в соответствующих областях. В крупных компаниях КРГ могут быть выделены в отдельные структурные единицы, в малых - функционировать на базе существующих подразделений. В каждом подразделении компании определяются сотрудники, ответственные за соблюдение контрольных процедур и взаимодействие с КРГ и центральным координирующим органом в рамках своих зон ответственности. Это обеспечивает распределенную модель контроля и вовлечение всех уровней организации. Предусмотрена многоуровневая система отчетности о результатах контроля, которая строится по иерархическому принципу: от сотрудников подразделений через КРГ к центральному департаменту и высшему руководству. Функции внутреннего аудита могут быть интегрированы в центральное подразделение или выступать в качестве независимого органа, оценивающего эффективность системы внутреннего контроля в целом. Для повышения эффективности контрольных процессов предполагается активное использование современных информационных технологий и автоматизации, таких как системы управления рисками, электронный документооборот, аналитические инструменты и др. Важным аспектом данной структуры является возможность гибкого масштабирования под конкретные потребности организации. В малых предприятиях может применяться упрощенная модель (аутсорсинг, совмещение функций контроля и др.), в крупных компаниях - развитая многоуровневая система с четким разделением обязанностей.

Таким образом, предложенная организационная структура обеспечивает интеграцию различных видов контроля, распределение ответственности, многоуровневый мониторинг и возможность адаптации под размер и специфику предприятия. Это позволяет усилить контроль и управление рисками в крупных организациях и оптимизировать затраты на внутренний контроль в малом бизнесе, тем самым обеспечивая всем бизнес-процессам непрерывную функциональность.

Список литературы

1. Калинина О.В., Васильев А.С. Современные методы поддержания устойчивого развития организации // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 5. № 3(144). С. 13-19. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.03.05.002.
2. К вопросам о совершенствовании системы внутреннего контроля в организациях / Е.Л. Зелинская, Е.В. Овечкина, С.В. Скварникова, В.В. Одинцов // Управление в условиях глобальных мировых трансформаций: экономика, политика, право: Сборник научных трудов / Севастопольский экономико-гуманитарный институт (филиал) ФГАОУ ВО «Крымский федеральный университет имени В. И. Вернадского»; ФГАОУ ВО «Северо – Кавказский федеральный университет». Севастополь: ООО «РИБЕСТ», 2020. С. 56-60.

3. Орлова Л.Н., Санникова К.А. Вопросы интеграции ESG-рисков в системы риск-менеджмента российских и зарубежных организаций // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2022. № 5(209). С. 51–58.

4. Булгаков С.А. Исследование практики формирования контрольной среды системы внутреннего контроля при осуществлении бизнес-процесса «Закупки» // Вестник евразийской науки, 2021. № 13 (2). С. 32.

5. Ковалышин Р.В. Участие структур внутреннего аудита в управлении коммерческими предприятиями // Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития (Вектор-2021): Сборник материалов Всероссийской научной конференции молодых исследователей с международным участием, Москва, 25 мая 2021 г. Том Часть 3. М.: Российский государственный университет имени А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство)», 2021. С. 165-168.

7. Измайлов М.К. Роль ESG менеджмента в стратегии развития предприятия / М. К. Измайлов // Beneficium. 2024. № 1(50). С. 47-53. DOI 10.34680/BENEFICIUM.2024.1(50).47-53.

8. Choi, Jay Pil, and Doh-Shin Jeon. A Leverage Theory of Tying in Two-Sided Markets with Nonnegative Price Constraints // American Economic Journal: Microeconomics 2021. № 13 (1), pp. 283-337

9. Espen Eckbo, Michael Kisser. Tradeoff Theory and Leverage Dynamics of High-Frequency Debt Issuers // Review of Finance. 2021. Vol. 25. № 2, pp. 275–324

References

1. Kalinina O.V., Vasil'ev A. S. Sovremennye metody podderzhaniya ustojchivogo razvitiya organizacii (Modern methods of maintaining sustainable development of an organization), *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*. 2024. Vol. 5, no 3(144), p. 13-19. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.03.05.002.

2.: K voprosam o sovershenstvovanii sistemy vnutrennego kontrolya v organizacijah / E. L. Zelinskaya, E. V. Ovechkina, S. V. Skvarnikova, V. V. Odincov (Towards an improved system of internal control in organisations), *Upravlenie v usloviyah global'nyh mirovyh transformacij: ekonomika, politika, pravo : Sbornik nauchnyh trudov / Sevastopol'skij ekonomiko-gumanitarnyj institut (filial) FGAOU VO «Krymskij federal'nyj universitet imeni V. I. Vernadskogo»; FGAOU VO «Severo – Kavkazskij federal'nyj universitet»*. – Sevastopol': OOO "RIBEST", 2020, p. 56-60.

3 Orlova L.N., Sannikova K.A. Voprosy integracii ESG-riskov v sistemy risk-menedzhmenta rossijskih i zarubezhnyh organizacij (Integration of ESG risks into risk management systems of Russian and foreign organisations), *Problemy ekonomiki i upravleniya neftegazovym kompleksom*, 2022, no 5(209), p. 51-58

4. Bulgakov S.A. Issledovanie praktiki formirovaniya kontrol'noj sredy sistemy vnutrennego kontrolya pri osushchestvlenii biznes-processa «Zakupki» (Study of the practice of forming the control environment of the internal control system in the implementation of the ‘Procurement’ business process), *Vestnik evrazijskoj nauki*, 2021, no 13 (2), p. 32.

5. Kovalyshin R.V. Uchastie struktur vnutrennego audita v upravlenii kommercheskimi predpriyatiyami (Involvement of internal audit structures in the management of commercial enterprises), *Ekonomika segodnya: sovremennoe sostoyanie i perspektivy razvitiya (Vektor-2021): Sbornik materialov Vserossijskoj nauchnoj konferencii molodyh issledovatelej s mezhdunarodnym uchastiem*, Moskva, 25 maya 2021 goda. Tom Chast' 3. М.: Rossijskij gosudarstvennyj universitet imeni A.N. Kosygina (Tekhnologii. Dizajn. Iskusstvo), 2021, pp. 165-168.

7. Izmajlov M.K. Rol' ESG menedzhmenta v strategii razvitiya predpriyatiya / M. K. Izmajlov (M.K. The role of ESG management in the enterprise development strategy), *Beneficium*, 2024, no 1(50), p. 47-53. DOI 10.34680/BENEFICIUM.2024.1(50).47-53.

8. Choi, Jay Pil, and Doh-Shin Jeon. A Leverage Theory of Tying in Two-Sided Markets with Nonnegative Price Constraints, *American Economic Journal: Microeconomics*, 2021, 13 (1): 283-337.

9. B Espen Eckbo, Michael Kisser, *Tradeoff Theory and Leverage Dynamics of High-Frequency Debt Issuers*, *Review of Finance*, 2021, Vol. 25, no 2, March 2021, pp. 275–324.

Статья поступила в редакцию 10.07.2024