

DOI: 10.24412/1994-3776-2024-2-51-56

УДК: 658.15

Р.В. Ковальшин, О.В. Калинина

МЕХАНИЗМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В СИСТЕМАХ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ

**R. Kovalyshyn, O. Kalinina. Mechanisms of crisis management in the
internal control systems of the organization**

Аннотация. Настоящее исследование посвящено практическим механизмам антикризисного управления в системах внутреннего контроля организаций, как ключевой аспект обеспечения ее эффективности. В рамках работы рассматривается проблема недостаточности инструментов в системах внутреннего контроля, отвечающих именно за противодействие кризисным ситуациям. В рамках исследования предлагаются решения, которые можно внедрить в системы внутреннего контроля организаций, если рассматривать противостояние кризисным ситуациям с позиции риск-менеджмента, планирования рисков и проведения внутреннего аудита.

Ключевые слова: антикризисное управление, эффективность, планирование рисков, риск-менеджмент, внутренний аудит, системы внутреннего контроля.

Контактная информация: 195251, Санкт-Петербург, ул. Политехническая, д. 29; e-mail: Roman-k-v@bk.ru

Abstract. The present study is devoted to practical mechanisms of crisis management in the internal control systems of organizations as a key aspect of ensuring its effectiveness. Within the framework of the work the problem of insufficiency of tools in the internal control systems responsible specifically for counteracting crisis situations is considered. The research offers solutions that can be implemented in the internal control systems of organizations, if we consider the counteraction to crisis situations from the position of risk management, risk planning and internal audit..

Keywords: crisis management, efficiency, risk planning, risk management, internal audit, internal control systems.

Contact information: 195251, St. Petersburg, Polytechnicheskaya, 29; e-mail: Roman-k-v@bk.ru

В современных условиях высокой неопределенности и динамично меняющейся бизнес-среды, любая организация подвержена риску возникновения кризисных ситуаций, которые могут нанести серьезный ущерб ее деятельности и эффективности. Экономические спады, изменения в законодательстве, технологические инновации, конкурентная борьба и другие факторы создают постоянные вызовы, требующие от организаций быстрой адаптации и разработки эффективных механизмов антикризисного управления. Внедрение действенной системы внутреннего контроля, включающей в себя практические механизмы антикризисного управления, становится жизненно важным для обеспечения устойчивости и долгосрочной эффективности любой организации. Эффективная система внутреннего

Ковальшин Роман Владимирович - Советник генерального директора по внутреннему аудиту ООО «РКС-энерго»; аспирант Высшей школы производственного менеджмента, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого

Калинина Ольга Владимировна - Доктор экономических наук, профессор, директор Высшей школы производственного менеджмента, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого
R. Kovalyshyn - Internal Audit (CAE), RKS-Energy LLC; postgraduate student of the Graduate School of Industrial Management, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University

O. Kalinina - Doctor of Economic Science, Full Professor, Director of the Graduate School of Industrial Management, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University

© Ковальшин Р.В., Калинина О.В., 2024

контроля помогает своевременно выявлять и оценивать риски, предотвращать потенциальные кризисные ситуации, а также обеспечивать быструю и адекватную реакцию в случае их возникновения. Однако многие организации по-прежнему сталкиваются с трудностями в разработке и внедрении практических механизмов антикризисного управления в рамках своих систем внутреннего контроля. Отсутствие четких процедур и ответственности, неэффективное управление рисками, недостаточная подготовка к кризисным ситуациям и другие недостатки могут привести к серьезным последствиям, таким как финансовые потери, потеря репутации, нарушение законодательства и даже банкротство [2]. Актуальность данной темы обусловлена необходимостью разработки и применения эффективных практических механизмов антикризисного управления, интегрированных в систему внутреннего контроля организации. Исследование этой темы позволит выявить лучшие практики и инструменты, способствующие своевременному выявлению и предотвращению кризисных ситуаций, а также оперативному и эффективному реагированию на них. Результаты исследования будут полезны для руководителей организаций, специалистов в области риск-менеджмента, внутреннего контроля и аудита, а также для исследователей и практиков, заинтересованных в повышении эффективности и устойчивости бизнеса. Они помогут организациям разработать и внедрить надежные механизмы антикризисного управления, что позволит своевременно выявлять и предотвращать риски, эффективно справляться с кризисными ситуациями и обеспечивать долгосрочный успех и развитие..

Система внутреннего контроля – это совокупность процессов и процедур, направленных на обеспечение эффективности и результативности операций, достоверности финансовой отчетности и соблюдения применимых законов и нормативных актов. Она включает в себя не только контрольные процедуры, но и механизмы управления рисками, которые позволяют своевременно выявлять и предотвращать потенциальные кризисные ситуации.

Одним из ключевых практических механизмов антикризисного управления в системе внутреннего контроля является риск-менеджмент. Риск-менеджмент представляет собой систематический процесс выявления, оценки, мониторинга и управления рисками, влияющими на достижение целей организации. Он включает в себя создание соответствующей организационной структуры, определение политики и процедур, а также внедрение эффективных методов и инструментов, направленных на снижение негативных последствий рисков и их потенциального влияния на деятельность организации. Одной из ключевых задач риск-менеджмента является всесторонняя идентификация и оценка рисков, с которыми сталкивается организация [4]. Это могут быть финансовые, операционные, стратегические, правовые риски, риски информационной безопасности и многие другие. Своевременное выявление потенциальных рисков позволяет организации предпринять необходимые меры по их предотвращению или минимизации последствий. После идентификации и оценки рисков, организация должна разработать и внедрить эффективные стратегии и механизмы управления ими. Это может включать в себя создание резервных фондов, диверсификацию деятельности, страхование рисков, усиление контроля и мониторинга, а также разработку планов действий в чрезвычайных ситуациях. Важным аспектом риск-менеджмента является постоянный мониторинг и отчетность о рисках. Регулярная оценка и пересмотр рисков, а также обмен информацией с заинтересованными сторонами позволяют своевременно реагировать на изменения и адаптировать стратегии управления рисками в соответствии с новыми обстоятельствами. Для того, чтобы риск-менеджмент выступал действенным практическим механизмом антикризисного управления в рамках систем внутреннего контроля, необходимо предпринять ряд практических шагов по его совершенствованию. В первую очередь, следует рассмотреть возможность создания специализированного подразделения или назначения профессионального риск-менеджера. Наличие отдельной структуры или ответственного лица, сфокусированного исключительно

на процессах выявления, оценки и управления рисками, позволит повысить эффективность работы в данной области. Важным шагом является разработка и внедрение комплексной политики и процедур управления рисками. Четкая регламентация процессов, определение ответственности и полномочий, а также интеграция риск-менеджмента в общую систему внутреннего контроля организации обеспечат единообразный подход и упростят координацию усилий. Для формирования компетентного персонала, обладающего необходимыми знаниями и навыками, необходимо организовать регулярное обучение сотрудников, вовлеченных в процессы риск-менеджмента [3]. Это позволит освоить современные методики, инструменты и лучшие практики, а также сформировать культуру управления рисками в организации. Внедрение специализированных информационных систем и программных решений для автоматизации процессов управления рисками упростит сбор, анализ и обмен информацией, обеспечит более точную оценку и мониторинг рисков, а также повысит эффективность принятия решений. Важно обеспечить интеграцию процессов управления рисками с другими компонентами системы внутреннего контроля, такими как стратегическое планирование, операционная деятельность, финансовый менеджмент и внутренний аудит. Это позволит учитывать влияние рисков на различные аспекты деятельности организации и своевременно реагировать на изменения. Для оценки результативности процессов управления рисками необходимо разработать систему ключевых показателей эффективности (KPI). Внедрение четких количественных и качественных показателей позволит отслеживать прогресс, выявлять области для улучшения и принимать соответствующие корректирующие меры. Регулярный мониторинг и отчетность по рискам на уровне высшего руководства и совета директоров обеспечат своевременное информирование о ключевых рисках, их потенциальном влиянии и эффективности применяемых стратегий управления рисками. Это позволит принимать обоснованные стратегические решения и оперативно реагировать на изменения. Наконец, внедрение механизмов стимулирования и поощрения сотрудников за эффективное управление рисками повысит их мотивацию, вовлеченность и ответственность в соответствующих процессах, а также будет способствовать дальнейшему развитию культуры управления рисками в организации. Реализация данных практических решений позволит усовершенствовать риск-менеджмент как эффективный механизм антикризисного управления в рамках систем внутреннего контроля организаций, обеспечивая их устойчивость и эффективность в долгосрочной перспективе.

Еще одним важным механизмом является планирование и разработка сценариев действий в случае возникновения кризисных ситуаций. Эти планы должны включать в себя четкие процедуры реагирования, распределение ответственности, каналы коммуникации и источники ресурсов для преодоления кризиса. Регулярное тестирование и обновление этих планов помогает повысить готовность организации к кризисным ситуациям и обеспечить быструю и эффективную реакцию. Во-первых, процесс планирования и разработки сценариев действий в кризисных ситуациях начинается с тщательной идентификации и оценки потенциальных рисков и угроз, с которыми может столкнуться организация. Это может включать анализ внутренних и внешних факторов, таких как операционные риски, финансовые риски, риски кибербезопасности, правовые риски, репутационные риски и многие другие. Детальное понимание этих рисков позволяет организациям разработать соответствующие сценарии и планы действий для их эффективного преодоления. Во-вторых, разработка сценариев действий в кризисных ситуациях требует тесного сотрудничества между различными подразделениями и уровнями управления организации. Это гарантирует, что все заинтересованные стороны вовлечены в процесс, и их опыт и экспертиза учитываются при разработке планов. Кроме того, такое сотрудничество способствует формированию общего понимания и согласованности действий в случае возникновения кризиса [1]. В-третьих, планы действий в кризисных ситуациях должны быть детальными,

реалистичными и адаптируемыми. Они должны четко определять роли, обязанности и полномочия каждого сотрудника, а также описывать конкретные шаги, которые необходимо предпринять для эффективного реагирования на кризис. Кроме того, эти планы должны быть достаточно гибкими, чтобы их можно было адаптировать к меняющимся обстоятельствам и непредвиденным ситуациям. В-четвертых, регулярное тестирование и совершенствование планов действий в кризисных ситуациях является ключевым аспектом процесса планирования. Проведение учений и симуляций позволяет организациям проверить эффективность своих планов, выявить любые недостатки или пробелы и внести необходимые корректировки. Это также помогает повысить осведомленность и готовность персонала к действиям в кризисных ситуациях. Наконец, планирование и разработка сценариев действий в случае возникновения кризисных ситуаций должны быть интегрированы в общую систему внутреннего контроля организации. Это позволяет обеспечить согласованность между различными компонентами системы внутреннего контроля, такими как управление рисками, внутренний аудит и соблюдение нормативных требований, и гарантировать эффективное реагирование на кризисы. Обеспечение готовности организации к кризисным ситуациям и способности успешно их преодолевать требует внедрения комплекса практических решений в рамках систем внутреннего контроля. Первостепенное значение имеет создание междисциплинарной группы, ответственной за планирование действий в условиях кризиса. В ее состав должны входить представители различных подразделений, таких как операционные отделы, юридическая служба, служба безопасности, отдел по связям с общественностью и другие. Такой всеобъемлющий подход позволит учесть все аспекты деятельности организации при разработке планов. Следующим шагом является проведение тщательной оценки рисков и угроз, с которыми может столкнуться организация. Важным элементом является разработка детализированных планов действий с четким распределением ролей и обязанностей. Планы должны содержать конкретные шаги и процедуры, которые необходимо предпринять в случае кризиса, а также определять роли и обязанности каждого сотрудника, вовлеченного в процесс реагирования. Для обеспечения своевременного информирования всех заинтересованных сторон (сотрудников, клиентов, поставщиков, регуляторов и др.) и координации действий по преодолению кризиса необходимо внедрить систему оповещения и коммуникации в кризисных ситуациях [5]. Регулярное проведение тренировок и симуляций кризисных ситуаций позволит выявить слабые места в планах действий, проверить готовность персонала и отработать взаимодействие между различными подразделениями. Кроме того, это повысит осведомленность и компетенции сотрудников в области антикризисного управления. Для обеспечения согласованности между различными компонентами системы внутреннего контроля и своевременного учета изменений в профиле рисков организации необходима интеграция планов действий в кризисных ситуациях с системой управления рисками и внутреннего контроля. Планы действий в кризисных ситуациях должны регулярно пересматриваться и обновляться с учетом изменений во внутренней и внешней среде организации, а также опыта, полученного в результате тренировок и реальных кризисных ситуаций. Наконец, для эффективного планирования и реагирования на кризисы необходимо выделить соответствующие ресурсы, включая финансирование, обучение персонала, привлечение экспертов, приобретение необходимого оборудования и технологий. Реализация этих практических решений позволит организациям своевременно и эффективно планировать и разрабатывать сценарии действий в случае возникновения кризисных ситуаций, что станет действенным механизмом антикризисного управления в рамках систем внутреннего контроля.

Важным элементом системы внутреннего контроля является внутренний аудит. Внутренние аудиторы играют ключевую роль в оценке эффективности систем управления рисками и внутреннего контроля, выявлении слабых мест и предоставлении рекомендаций

по их устранению. Они могут также проводить специальные проверки и расследования в случае возникновения подозрений на мошенничество или другие нарушения, что помогает предотвратить развитие кризисных ситуаций. Прежде всего, внутренний аудит способствует своевременному выявлению и предотвращению потенциальных рисков и угроз. Посредством регулярных проверок и оценок различных аспектов деятельности организации, внутренние аудиторы могут идентифицировать слабые места в системах внутреннего контроля, несоблюдение политик и процедур, нарушения законодательства и другие факторы, которые могут привести к кризисным ситуациям. Своевременное выявление этих проблем позволяет руководству принять соответствующие меры для их устранения и предотвращения кризисов. Кроме того, внутренний аудит играет важную роль в оценке эффективности существующих систем внутреннего контроля и управления рисками. Аудиторы анализируют эти системы, выявляют их недостатки и предлагают рекомендации по их совершенствованию. Это помогает организациям укрепить свои системы внутреннего контроля и повысить их способность выявлять и реагировать на потенциальные кризисные ситуации. Внутренний аудит также вносит ценный вклад в разработку и совершенствование планов действий в кризисных ситуациях. Аудиторы могут оценить адекватность и реалистичность этих планов, а также провести симуляции кризисных ситуаций для проверки готовности организации к их преодолению. Это позволяет выявить слабые места в планах и внести необходимые корректировки, повышая шансы на успешное преодоление кризисов. Еще одной важной функцией внутреннего аудита в антикризисном управлении является независимая оценка эффективности мер, принятых организацией для преодоления кризисных ситуаций. Аудиторы могут проанализировать действия руководства, процессы принятия решений, использование ресурсов и другие аспекты реагирования на кризис. Это позволяет извлечь ценные уроки и использовать полученный опыт для совершенствования систем внутреннего контроля и планов действий в будущем. Для эффективного выполнения внутренним аудитом функции практического механизма антикризисного управления в системах внутреннего контроля организаций необходимо реализовать следующие ключевые решения. В первую очередь, следует создать независимое подразделение внутреннего аудита, напрямую подотчетное высшему руководству или совету директоров. Это обеспечит объективность оценок аудиторов и исключит влияние со стороны других подразделений. Далее, целесообразно разрабатывать годовые планы аудитов на основе оценки рисков организации. Планы должны охватывать ключевые области деятельности, системы внутреннего контроля и процессы управления рисками, что позволит сфокусироваться на наиболее рискованных направлениях. Для повышения эффективности рекомендуется внедрить методологию риск-ориентированного аудита. Этот подход предполагает концентрацию усилий аудиторов на областях с высокими рисками и угрозами, способствуя своевременному выявлению и предотвращению потенциальных кризисных ситуаций. Крайне важно привлекать квалифицированных специалистов с соответствующими профессиональными сертификациями, такими как Certified Internal Auditor (CIA) или Certified Information Systems Auditor (CISA) [6]. Регулярное обучение и повышение квалификации аудиторов также имеет большое значение. Для оптимизации процессов аудита рекомендуется использовать современные технологии, включая аналитические инструменты, системы управления аудитом и инструменты непрерывного мониторинга. Это позволит эффективно анализировать большие объемы данных, выявлять аномалии и автоматизировать некоторые процессы. Необходимо наладить эффективную отчетность и коммуникацию, предусматривающую своевременное доведение результатов проверок до руководства и соответствующих подразделений. Следует установить четкие процедуры отчетности, включая регулярные встречи для обсуждения проблем и рекомендаций, что обеспечит своевременное реагирование на риски и угрозы. Важно обеспечить тесную интеграцию внутреннего аудита с другими функциями управления рисками, такими как управление

рисками и контроль качества. Это позволит скоординировать усилия по выявлению и смягчению рисков, а также избежать дублирования работы. Также, необходим постоянный мониторинг и совершенствование функции внутреннего аудита. Это подразумевает регулярную оценку ее эффективности, в том числе с привлечением независимых экспертов, а также пересмотр методологий, процессов и технологий с учетом изменений в организации и внешней среде. Реализация этих практических решений позволит создать эффективную функцию внутреннего аудита, способную своевременно выявлять риски, оценивать адекватность систем внутреннего контроля и управления рисками, а также содействовать разработке и совершенствованию планов действий в кризисных ситуациях, тем самым обеспечивая эффективность антикризисного управления в организации.

Помимо этого, эффективная система внутреннего контроля должна включать в себя четкое разделение обязанностей, надежные механизмы отчетности и прозрачность процессов принятия решений. Это помогает обеспечить прозрачность деятельности организации, своевременное выявление отклонений и предотвращение возникновения конфликтов интересов, которые могут привести к кризисным ситуациям. Таким образом, практические механизмы антикризисного управления, встроенные в систему внутреннего контроля организации, играют важную роль в обеспечении ее эффективности. Они позволяют своевременно выявлять и предотвращать потенциальные риски, быстро реагировать на возникающие кризисные ситуации и снижать их негативные последствия. Регулярная оценка и совершенствование этих механизмов является залогом устойчивого развития и успеха организации в долгосрочной перспективе.

Литература

1. Долганова Н.А., Таганова Н.М. Анализ актуальных механизмов антикризисного управления предприятием // *Инновационная наука*. 2019. №4.
2. Измайлов, М. К. Актуальные вопросы изменения бизнес-стратегий в условиях цифровой трансформации / М. К. Измайлов, Н. С. Алексеева, З. Л. Симакова // *Вестник экономики, права и социологии*. – 2023. – № 4. – С. 63-67.
3. Калинина О. В. Современные методы поддержания устойчивого развития организации / О. В. Калинина, А. С. Васильев // *Экономика и управление: проблемы, решения*. – 2024. – Т. 5, № 3(144). – С. 13-19. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.03.05.002.
4. 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, 10 июня 2021 года*. – Санкт-Петербург: Ленинградский государственный университет имени А.С. Пушкина, 2021. – С. 35-40.
5. Кошкарёв М. В. Теоретические основы антикризисного управления и их философия в деятельности хозяйствующих экономических субъектов. // *Colloquium-journal*. 2019. №14 (38).
6. Мирзоева Д.Х., Ибрагимова П.А. Организационные и методические аспекты внутреннего аудита // *Журнал прикладных исследований*. 2021. №6.