



УДК 33

## РОЛЬ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ В ПЕРИОД ПАНДЕМИИ COVID-2019

**Русанова Елизавета Евгеньевна**

студентка 4 курса

Экономического факультета

Южного Федерального Университета

Россия, Ростов-на-Дону

Научный руководитель:

**Лебедева Наталья Юрьевна**

к.э.н., ст. преподаватель

Экономического факультета

Южного Федерального Университета

Россия, Ростов-на-Дону

### Аннотация

В данной статье рассматривается роль системы внутреннего контроля в организации, как в благоприятные, так и в кризисные моменты существования, на примере кризиса в результате «Covid-19». Данная тема достаточно актуальна, так как в настоящее время система внутреннего контроля является неотъемлемой частью деятельности компаний. В статье представлены основные цели и задачи внутреннего контроля, его роль в привычной жизни организации и в жизни сотрудников компании. Был проведён анализ того какие изменения произошли на предприятиях в системе организации внутреннего контроля вследствие пандемии коронавирусной инфекции, разработаны рекомендации для применения организациями в таких ситуациях и типичные ошибки, совершаемые предприятиями. Представлены закономерности изменения принципов и методов организации системы внутреннего контроля. Исследованы изменения, произошедшие в системе внутреннего контроля крупнейшей российской компании РЖД вследствие кризиса. В конце, после проведенного исследования, был сделан вывод о значимости системы внутреннего контроля на каждом предприятии, как в кризисные, так и в стабильные моменты существования.

**Ключевые слова:** внутренний контроль, эпидемия коронавируса, этапы выходы из кризиса, управление внутренним контролем, эффективность работы, роль внутреннего контроля, кризис.

## THE ROLE OF INTERNAL CONTROL IN THE ORGANIZATION'S ACTIVITIES DURING THE COVID-2019 PANDEMIC

**Elizaveta E. Rusanova**

4th year student

Faculty of Economics

Southern Federal University

Russia, Rostov-on-Don

e-mail: [rusanowa13@bk.ru](mailto:rusanowa13@bk.ru)

**Natalia Yu. Lebedeva**

Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer

Faculty of Economics

Southern Federal University

Russia, Rostov-on-Don

e-mail: [nlebedeva@sfedu.ru](mailto:nlebedeva@sfedu.ru)

---

### ABSTRACT

---

This article examines the role of the internal control system in the organization, both in favorable and crisis moments of existence, using the example of the crisis as a result of "Covid-19". This topic is quite relevant, since at present the internal control system is an integral part of the activities of companies. The article presents the main goals and objectives of internal control, its role in the usual life of the organization and in the life of the company's employees. An analysis was made of what changes have occurred at enterprises in the system of organizing internal control as a result of the coronavirus pandemic, recommendations for use by organizations in such situations and typical mistakes made by enterprises were developed. Regularities of changes in the principles and methods of organizing the internal control system are presented. Changes in the internal control system of the largest Russian company Russian Railways as a result of the crisis are investigated. At the end, after the study, it was concluded that the internal control system is important at each enterprise, both in crisis and in stable moments of existence.

---

**Keywords:** internal control, coronavirus epidemic, stages of overcoming the crisis, internal control management, work efficiency, the role of internal control, crisis.

---

В настоящее время внутренний контроль является важным аспектом в деятельности компаний, так как должен осуществляться в каждой организации не зависимо от ряда факторов. В соответствии с законом [1] от 06.12.2011 «экономический субъект обязан организовывать и осуществлять внутренний контроль совершаемых фактов хозяйственной жизни». Под системой внутреннего контроля [8] понимается совокупность организационной структуры, методики процедур, принятых руководством экономического субъекта в качестве средств для упорядоченного и эффективного ведения хозяйственной деятельности. Организация системы внутреннего контроля показана в таблице 1.

Таблица 1. Организация системы внутреннего контроля [7]

Показатели эффективности, результативности	Показатели результата, эффекта
В целом по экономическому субъекту - рентабельность	Прибыль, выручка, маржинальный доход, экономия себестоимости
По основным фондам - фондоотдача, фондоёмкость, рентабельность	Аналитические процедуры такие, как:
По оборотным фондам - коэффициент оборачиваемости, длительность одного оборота	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценка непрерывности деятельности;</li> <li>• Оценка безубыточности деятельности;</li> <li>• Сравнение и факторный анализ.</li> </ul>
По трудовым ресурсам - производительность труда, трудоёмкость продукции, работ, услуг	

Контроль является важной управленческой функцией, от которой зависит эффективность работы предприятия. Главной целью [7] системы внутреннего контроля является своевременное предотвращение нерациональных действий или ситуаций, которые могут повлечь за собой негативные последствия. Сегодня большое количество руководителей сталкиваются с неэффективным использованием ресурсов, как человеческих, так финансовых и материальных. Происходит это в следствии недостатка нужной информации или неопытности сотрудников отдела внутреннего аудита, кроме того иногда данная информация умалчивается преднамеренно, что является нарушением закона. И именно эффективная система внутреннего контроля поможет свести к минимуму или полностью исключить вышеуказанные проблемы. Какое место в компании занимает внутренний контроль? Его место в системе управления предприятием показано на рисунке 1.

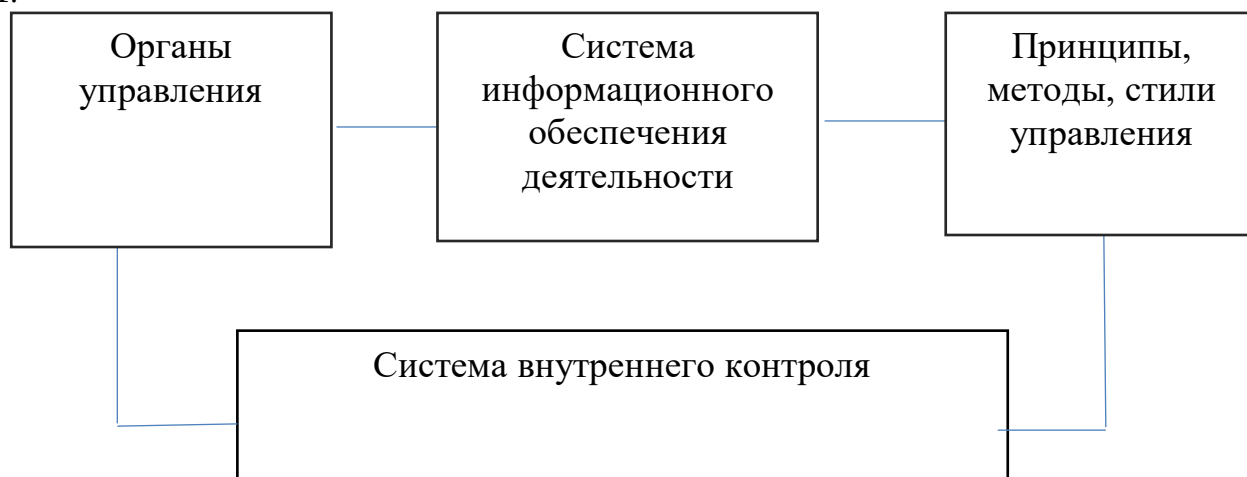


Рисунок 1. Система управления предприятием [11]

Процесс организации и поддержания системы внутреннего контроля может осуществляться и руководителем, но это в основном применяется на микропредприятиях, в более крупных организациях в основном создается специальный отдел, либо нанимается отдельный человек для выполнения данных функций [4]. Система внутреннего контроля всегда является актуальной темой, для всех предприятий она очень важна и нужна, так как на ней держится ряд функций [10], как, например, контроль соответствия деятельности предприятия законодательству, контроль процесса производства или продажи товаров/услуг, мониторинг внутренней и внешней среды для выявления ключевых угроз, контроль сохранности активов предприятия, контроль исполнений приказов, контроль организации рабочего процесса, мониторинг рациональности использования ресурсов.

В настоящий момент внутренний контроль является как никогда актуальной темой. 2020 год принёс миру страшную эпидемию коронавируса и впоследствии серьезные проблемы в экономике, экономический кризис во всем мире. Этот год перевернул жизнь всей нашей планеты коренным образом, кроме того в этом году из-за экономического кризиса пострадало огромное количество предприятий, многие ИП обанкротились и закрылись, некоторые предприятия остались на плаву, но с трудом справляются и боятся больших убытков. Ситуация со временем налаживается, но возможно ли будет выйти из кризиса быстро? Многие учёные говорят о том, что последствия экономического кризиса 2019 года будут заметны в течении, как минимум, 3 лет. И вполне очевидным для большинства компаний является вопрос о внутреннем аудите компании [9].

Первое, о чем хочется сказать, это как раз о важной роли внутреннего аудита [6] организации в таких ситуациях, хоть такой неожиданный всплеск вируса и кризиса невозможно предсказать, всё же, чем сильнее компания изучает рынок, чем быстрее реагирует на информацию, чем больше компания готова к неожиданным исходам событий, тем вероятнее, что кризис её не коснется или же затронет не сильно. Большинство компаний, имеющих сильную и эффективную систему внутреннего контроля быстро находят выход из кризисной ситуации, и кроме того ещё выигрывают в ней.

Следующее о чём хочется сказать, какие же главные вопросы задают себе руководители предприятий и сотрудники отдела внутреннего аудита в подобных ситуациях. Какие задачи поставить во главу и как их решать? Как функционировать предприятиям в такое непростое время? И как должны действовать службы внутреннего аудита? С чего начать при наступлении кризиса? И как быстро стоит реагировать на происходящие события? Вопросов очень много, а ответов достаточно мало, так как довольно трудно ответить на некоторые вопросы, ведь сейчас весь мир как никогда живет в некой неопределенности и предсказать, что будет происходить не только через несколько месяцев, но и через несколько дней крайне сложно. Но тем не менее сидеть без дела нельзя, главное следить за меняющейся информацией и не поддаваться ложным новостям, и статистическим данным.

Начнём с того, что в первую очередь нельзя продолжать работать в таком же темпе и делать вид, что ничего не произошло. В момент кризиса на внутренний аудит приходится большая ответственность [5], ведь он является частью организации и должен делать то, в чём сейчас компания и её сотрудники нуждаются больше всего. Сила внутреннего аудита как раз показывает себя именно в самые непростые времена для компании. Итак, первое на, что стоит ответить - как быстро стоит реагировать на происходящие события? Стоит

действовать незамедлительно, при этом досконально изучая новости и информацию извне. Важно начать реагировать ещё на начальных этапах кризиса, это поможет добиться лучшего результата. Время-самый ценный ресурс, именно поэтому теряя его компания теряет и некоторые другие ресурсы, и самое главное теряет возможности. Какие возможности? К примеру, возможность избежать кризиса, возможность минимизировать убытки или же возможность смены направления деятельности.

Какие задачи поставить во главе и как их решать, и что же нужно делать компании в самом начале кризиса? Отделу или сотруднику внутреннего аудита следует начать с оценки общей ситуации, важно заметить все, даже мелкие детали. После главное правильно расставить приоритеты, выделить наиболее важные направления и составить грамотный план действий. Для этого необходимо проанализировать рынок и показатели компании, чтобы понимать направление движения.

Следует проверить своих главных поставщиков и их судьбу в такое непростое время, чтобы убедиться в том, что они смогут бесперебойно поставлять нам товары. Если же у наших поставщиков проблемы нужно заняться вопросом о поиске новых при условии быстрой поставки и адекватной цены. Кроме того, следует проанализировать рынок, понять, как действуют конкуренты, узнать ожидается ли поддержка от государства. Далее важно взглянуть на проблему в перспективе, подумать о том, как будет жить компания после выхода из кризиса и о том на какое время имеющихся материальных, трудовых и энергетических ресурсов хватит компании в период кризиса.

Стоит делать выводы и строить планы, основываясь, конечно же, нужно на уже изученных материалах. Ведь информацию о том, что вирус является одной из самых непредсказуемых и вследствие этого страшных угроз для компаний, должен знать каждый внутренний аудитор. Из истории нашей и зарубежных стран можно найти много информации о кризисах, возникших в результате эпидемий, можно изучить действия и судьбу разных компаний и понять, как стоит и как не стоит действовать. Конечно, с течением времени все меняется и некоторые эффективные методы в прошлом сегодня абсолютно недейственные, но существует ряд советов о том, как действовать в таких ситуациях и список основных ошибок, совершаемых владельцами компаний.

Следом нужно приступить к созданию и воплощению антикризисного плана. Нужно понять, как стоит действовать, чтобы вывести организацию из кризисной ситуации, при минимальных потерях. Сотрудникам внутреннего контроля необходимо отслеживать главные мероприятия антикризисного плана и анализировать их влияние на компанию. Важным пунктом является переход компании частично или полностью на дистанционную работу. Это как раз вопрос о том, как функционировать предприятиям в период сложной эпидемиологической обстановки.

Переход на дистанционную работу пугает многих сотрудников и разоряет многие компании, поэтому важно дать понять людям, что нужно воспринимать это, как возможность, как шаг в будущее. Почему? Ведь ещё пару лет назад мы и подумать не могли, что в течении 2 месяцев все люди будут обязаны сидеть дома и работать по - возможности через интернет. Многие люди оказываясь в стенах своего дома не могут работать эффективно или же работать вовсе, они испытывают стресс или не могут собрать силы в кулак. Это действительно сложно, ведь офисные работники не привыкли, просыпаясь рано утром открывать ноутбук и оставаться дома.

Внутренний контроль должен произвести контроль эффективной деятельности компании на удаленке. Важно так же понять стоит ли уменьшать кадровый состав или можно попробовать избежать кризиса без этого. Кроме того, при увольнении сотрудников важно сделать правильный выбор. Отмена и приостановка планирования командировок, даже если они являются неотъемлемой частью работы компании на некоторое время тоже достаточно важный шаг. В период сложной ситуации с распространением вируса важно защитить всех сотрудников компании.

Нужно так же следить за состоянием здоровья работников даже при удаленной работе, следует вести журнал, в котором отмечать температуру сотрудников каждый день. Так же стоит изменить политику рекламы, нужно перевести всю рекламу в интернет по возможности, если этого ещё не было сделано до кризиса. Средства, расходуемые на рекламу следует сократить и попытаться найти возможности бесплатной рекламы по сотрудничеству.

Так же необходимо подумать в каких направлениях компания может сейчас сократить свои расходы, для того, чтобы избежать больших убытков. Например, это может быть сокращение или отсрочка платежей по аренде, оплаты коммунальных платежей и расчётов с поставщиками, важно попытаться договориться об этом для того, чтобы избежать штрафов. Необходимо контролировать весь процесс и мониторить изменения каждый день[3], чтобы добиться положительного результата в короткие сроки.

Теперь для более яркого представления обратимся к реальному примеру крупной компании и рассмотрим роль её внутреннего контроля в период коронавируса. Так как в период пандемии одной из наиболее пострадавших отраслей является транспортная сфера, рассмотрим на примере компании РЖД её поведение во время сложившейся ситуации, и уже имеющиеся результаты. Итак, РЖД [2] - это Российская государственная вертикально интегрированная компания, владелец инфраструктуры общего пользования и крупнейший перевозчик российской сети железных дорог. Вначале стоит сказать, что конечно же данная компания понесла огромные убытки в связи с резким снижением пассажиропотока из-за введенных карантинных мер. Конечно, же полный запрет на переезд существовал только в течении 1-2 месяцев, после пассажироперевозки продолжились, но в значительно меньшем количестве.

Как же действовала компания, чтобы не потерять свои позиции? Во-первых, ОАО РЖД хоть и понесла значительные убытки из-за уменьшения перевозок пассажиров, она нашла выход при помощи увеличения перевозки груза. В апреле 2020 года компания пошла на уступки многим предприятиям и предоставила скидки на перевозку социально-значимых грузов. Вследствие чего перевозка такого вида грузов увеличилась в 1,5 раза, дополнительно было отправлено около 400 тысяч тонн таких товаров, как сахар, соль, зерно и овощи. Так же была немного снижена стоимость грузоперевозок и увеличена скорость поставок. РЖД внедрила новые сервисы для перевозки скоропортящихся продуктов стали использовать специальные контейнерные составы, что тоже увеличило возможности для многих направлений.

Важным шагом был перевод некоторых сотрудников на удаленную работу для обеспечения защиты их здоровья и предпринята мера введения режима неполной занятости для небольшого процента персонала. В основном этот процент составили сотрудники, работающие в сфере пассажирских перевозок, которая значительно упала. Для

обеспечения здоровья сотрудников и стерильной перевозки грузов стала проводится обработка всех вагонов и помещений. Все эти меры были грамотно спланированы и быстро реализованы под чётким контролем, что помогло компании продолжать работать в кризисное время. ОАО РЖД имела эффективную систему внутреннего контроля, которая при наступлении кризиса усилила контроль за выполнением плана выхода из сложившейся ситуации и контроль за соблюдением рабочего процесса, что оказало положительное влияние на компанию.

После всего вышесказанного, можно сделать вывод о том, что система внутреннего контроля играет большую роль в жизни компании вне зависимости от факторов окружающей среды. Контроль важен всегда и помогает достичь более высоких результатов по показателям, помогает увеличить эффективность работы сотрудников вследствие чего можно заметить прогресс компании и выход её на новый уровень. Кроме того, сегодня согласно закону, компании обязаны проводить внутренний контроль, что очень хорошо ведь хорошая система помогает компании избежать крупных убытков и потери кадрового состава. А если кризис все же победил компанию, то эффективный контроль оказывает значительную помощь организации во время кризиса и помогает быстрее из него выйти, при этом сохраняя положительную прибыль и спокойную атмосферу внутри кадрового состава. Приведённый пример про РЖД так же показывает значимость системы внутреннего контроля и его помощь в моменты борьбы с риском потери ресурсов.

#### Список литературы

1. Федеральный закон от 06.12.2011 N 402-ФЗ (ред. от 26.07.2019) "О бухгалтерском учете" (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2020). URL:[http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_122855/77f9b18f9bb66d5b1f255b2624622b229930993a/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/77f9b18f9bb66d5b1f255b2624622b229930993a/)
2. ОАО РЖД официальный сайт [электронный ресурс]: URL: <https://www.rzd.ru/ru/9838>
3. Андреев, В. Д. Основы интегрированного риск-ориентированного внутреннего контроля и аудита хозяйствующих субъектов: учеб. пособие / Москва: Магистр: ИНФРА-М, 2019. - 368 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/999891> (дата обращения: 01.12.2020).
4. Вахорина, М.В. Управленческая отчетность как объект внутреннего аудита // Финансовый менеджмент. - 2018. - №3 — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskaya-otchetnost-kak-obekt-vnutrennego-audita>
5. Волошин, Д. А. Актуальные проблемы организации внутреннего аудита эффективности системы управленческого учета на предприятии // изд-во «Финансы и кредит»: Статья / Москва :ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 14 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/562767> (дата обращения: 01.12.2020).
6. Казакова, Н. А. Методология риск-ориентированного контроля и контроллинга эффективности бизнеса: монография / Москва: ИНФРА-М, 2019. - 234 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1010676> (дата обращения: 01.12.2020).

7. Казакова Н.А. Концепция внутреннего контроля эффективности организации: монография / - Москва: ИНФРА-М, 2015. - 233 с. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/496678> (дата обращения: 01.12.2020).
8. Потылицына, А. А. Внутренний контроль при антикризисном управлении предприятием // Молодой ученый. - 2020. - № 9 (299). - С. 56-58. - URL: <https://moluch.ru/archive/299/67711/> (дата обращения: 10.12.2020).
9. Шумилова, И. В. Анализ влияния экономического кризиса на развитие аудита // Молодой ученый. - 2015. - № 11.3 (91.3). - С. 79-81. - URL: <https://moluch.ru/archive/91/19715/> (дата обращения: 10.12.2020).
10. Орлов, С. Н. Внутренний аудит в современной системе корпоративного управления компанией: практическое пособие /Москва: ИНФРА-М, 2019. - 284 с. - (Наука и практика). - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1014751> (дата обращения: 01.12.2020).
11. Филина, Ф. Н. Внутренний аудит/Ф. Н. Филина. -М.: Гросс Медиа-2019. -384 с. URL: <https://e.lanbook.com/book/9089> (дата обращения: 01.12.2020).

### References

1. Federal Law of 06.12.2011 N 402-FZ (as amended on 26.07.2019) "On Accounting" (as amended and supplemented, entered into force on 01.01.2020). URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_122855/77f9b18f9bb66d5b1f255b2624622b229930993a/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_122855/77f9b18f9bb66d5b1f255b2624622b229930993a/)
2. JSC Russian Railways official website [electronic resource]: URL: <https://www.rzd.ru/ru/9838>
3. Andreev, VD Fundamentals of the integrated risk-oriented internal control and audit of business entities: textbook. manual / Moscow: Master: INFRA-M, 2019. -- 368 p. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/999891> (date accessed: 12/01/2020).
4. Vakhorina, M.V. Management reporting as an object of internal audit // Financial management. - 2018. - №3 – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskaya-otchetnost-kak-obekt-vnutrennego-audita>
5. Voloshin, D. A. Actual problems of organizing internal audit of the effectiveness of the management accounting system at the enterprise // Publishing house "Finance and Credit": Article / Moscow: IC RIOR, SRC INFRA-M, 2016. - 14 p. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/562767> (date accessed: 12/01/2020).
6. Kazakova, N. A. Methodology of risk-oriented control and controlling business efficiency: monograph / Moscow: INFRA-M, 2019. - 234 p. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1010676> (date accessed: 12/01/2020).
7. Kazakova N.A. The concept of internal control of the organization's effectiveness: monograph / - Moscow: INFRA-M, 2015.-- 233 p. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/496678> (date accessed: 12/01/2020).
8. Potylitsyna, AA Internal control in anti-crisis management of an enterprise // Young scientist. - 2020. - No. 9 (299). - S. 56-58. - URL: <https://moluch.ru/archive/299/67711/> (date of access: 10.12.2020).



9. Shumilova, IV Analysis of the impact of the economic crisis on the development of audit // Young scientist. - 2015. - No. 11.3 (91.3). - S. 79-81. - URL: <https://moluch.ru/archive/91/19715/> (date accessed: 10.12.2020).
10. Orlov, S. N. Internal audit in the modern system of corporate governance of the company: a practical guide / Moscow: INFRA-M, 2019. - 284 p. - (Science and Practice). - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1014751> (date accessed: 12/01/2020).
11. Filina, F. N. Internal audit / F. N. Filina. -M.: Gross Media-2019. -384 p. URL: <https://e.lanbook.com/book/9089> (date accessed: 12/01/2020).