

**Применение инструментов лидерства  
подразделениями по внутреннему контролю и аудиту,  
осуществляющими внутреннее управленческое  
консультирование**

**Application of leadership tools by internal control  
and audit units providing internal management  
consulting**

УДК 331.1

Получено: 05.03.2023

Одобрено: 22.03.2023

Опубликовано: 25.04.2023

**Додонов А.Н.**

Соискатель ученой степени канд. экон. наук Национального исследовательского  
Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского  
e-mail: A.Dodonov@ase-ec.ru

**Dodonov A.N.**

Applicant for the degree of candidate of economic sciences of the National Research Lobachevsky  
State University of Nizhny Novgorod.  
e-mail: A.Dodonov@ase-ec.ru

**Аннотация**

Бизнес в современных условиях жесткой, зачастую недобросовестной конкуренции, повышенных требований потребителей к качеству и свойствам продукции, огромного количества внешних и внутренних экономических, политических, социокультурных факторов, существенно влияющих на жизнеспособность организаций и достижение ими как стратегических, так и оперативных целей деятельности, ежедневно сталкивается с необходимостью принятия важных управленческих решений в условиях перманентного цейтнота и неопределенности. В таком многокомпонентном сложносоставном механизме как организация, в конечном итоге, ключевую роль безусловно играет ее персонал. Для того, чтобы бизнес, несмотря на все воздействия, риски и вызовы, оставался гибким, востребованным заказчиками, был рентабельным и обеспечивал свое непрерывное развитие, расширяя зоны влияния и завоевывая все новые рынки, выводя на них новые конкурентоспособные продукты, критически важно реализовать комплекс мер по управлению лидерством персонала. В статье на примере подразделений по внутреннему контролю и аудиту (далее – ПВКиА) рассматриваются отдельные элементы Модели лидерства ПВКиА и Модели лидерства работников ПВКиА, позволяющие сформировать саморегулируемую, самообучаемую, саморазвивающуюся среду для организации и функционирования вертикально-интегрированного кроссдивизионального направления по внутреннему аудиту и консультированию, обеспечивающие наиболее эффективное безусловное достижение поставленных перед ПВКиА целей и задач.

**Ключевые слова:** внутреннее управленческое консультирование, внутренний контроль и аудит, снижение себестоимости и сроков протекания процессов, митигация рисков, повышение эффективности деятельности бизнес-процессов организации, модель лидерства.

## Abstract

Business in modern conditions of tough, often unfair, competition, increased consumer demands for the quality and properties of products, a huge number of external and internal economic, political, socio-cultural factors that significantly affect the viability of organizations and their achievement of both strategic and operational goals of activity, daily faces the need to make important management decisions in conditions of permanent time pressure and uncertainty. In such a multicomponent complex mechanism as an organization, in the end, its personnel certainly plays a key role. In order for the business, despite all the impacts, risks and challenges, to remain flexible, in demand by consumers, cost-effective and ensure its continuous development, expanding its areas of influence and conquering new markets, bringing new competitive products to them, it is critically important to implement a set of measures for personnel leadership management. Using the example of internal control and audit units (hereinafter referred to as the PVKiA), the article examines individual elements of the Leadership Model of the PVKiA and the Leadership Model of the employees of the PVKiA, which allow to form a self-regulating, self-learning, self-developing environment for the organization and functioning of a vertically integrated cross-divisional direction of internal audit and consulting, ensuring the most effective unconditional achievement of the tasks set for the PVKiA goals and objectives.

**Keywords:** internal management consulting, internal control and audit, cost reduction and timing of processes, mitigation of risks, improving the efficiency of the organization's business processes, leadership model.

В сложившейся ситуации на глобальных рынках любой здравомыслящий собственник, любой руководитель высшего звена управления прекрасно понимают необходимость повышения устойчивости бизнеса, в том числе путем увеличения его капитализации, роста эффективности хозяйственных операций, снижения себестоимости и сроков протекания процессов, поиска резервов для улучшений, митигации рисков, использования возможностей применения передовых информационных технологий и, разумеется, непрерывного развития и повышения уровня вовлеченности персонала.

Сформированные миссия, видение, стратегические цели организации – это тот образ, те великие успехи и достижения, те оцифрованные цели, к которым должен стремиться и, что самое важное, ощущать сопричастность, весь персонал компании.

Стратегические цели в обязательном порядке должны быть декомпозированы/каскадированы до всех уровней управления как в годовой, так и в среднесрочной перспективе, чтобы весь коллектив однозначно ощущал себя единой командой, нацеленной на достижение общего результата.

ПВКиА конечно же не должны являться исключением.

За свой 17-летний опыт работы в сфере внутреннего управленческого консалтинга, контроля и аудита, автор не встречал формализованных аналогов предлагаемых в настоящей статье моделей лидерства ПВКиА.

Существенным недостатком отсутствия в организациях целенаправленного системного подхода к развитию лидерства персонала является снижение его вовлеченности, демотивированность, низкая исполнительская дисциплина, отсутствие желания к развитию, проактивности, сопротивление изменениям и инициативам.

В рамках данной статьи используется определение лидерства, закрепленное в Модели лидерства ПВКиА. Лидерство – умение внедрять изменения и вдохновлять людей.

Конечно, внутренняя среда компании во многом определяется ее научно-производственной базой, технологическими условиями и системой менеджмента. Но все же главным ее компонентом являются люди [16].

Проблемы лидерства и управления знаниями в организации являются предметом многих исследований. В работе использованы идеи и разработки, содержащиеся в трудах таких исследователей, как Трофимов О.В., Яшин С.Н., Грудзинский А.О. и др. [21-35].

В работе [1] для ответа на вопрос о том, каким должен быть лидер, последовательно определялись:

- конечный результат деятельности лидера с детальным описанием технологического процесса его получения;
- задачи профессиональной деятельности, необходимые для достижения данного результата;
- компетенции, необходимые для реализации данных задач профессиональной деятельности;
- укрупненные группы компетенций научного лидера.

Авторы [2] справедливо отмечают, что именно знания помогают развиваться и позволяют эффективно использовать всю имеющуюся у фирмы информацию, чтобы реализовать потенциал и нейтрализовать угрозы, а деятельность по эффективной работе с ними именуется управлением знаниями. Переходным же звеном между готовым информационным продуктом и стоящей перед субъектом проблемой являются навыки, способности, эмоции, опыт, убеждения, познания в смежных и отстраненных дисциплинах. Знания в современном менеджменте являются комплексом элементов, обработанных человеческим сознанием и подкрепленным личностными качествами конкретного индивида.

Для формирования модели лидерства также необходимо определиться с качествами, присущими лидерам.

Авторы [3] выделяют три ключевые группы качеств:

Первая группа – личные качества. Это честность и порядочность. Без них невозможно соблюдение норм общечеловеческой морали, а также по отношению к окружающим – справедливость и скромность. Лидеру необходимо умение и желание понимать представителей заинтересованных сторон, понимать мотивы их поведения, проявлять заботу, стремление к сотрудничеству и при этом учитывать их интересы. Важным моментом является видеть и побеждать собственные недостатки. Лидер должен способствовать раскрытию потенциала коллег.

Следующая группа качеств – профессионализм, которая включает в себя систему профессиональных навыков, используемых на практике. Современный лидер хорошо ориентируется в окружающей действительности, соответствует общекультурным и корпоративным ценностям, интересуется вопросами исследований, технологий, показателями и стратегическими планами конкурентов. Лидер должен уметь анализировать, критически оценивать ситуацию, предвидеть проблемы, которые могут стоять на пути к достижению цели, выделять наиболее существенные из них, положительно реагировать на новое, более совершенное, инициировать/внедрять изменения и не бояться ответственности за действия и принятые решения.

Третья группа – деловые и организаторские качества.

Отдельно выделяют такие важные для лидера качества как:

- готовность к риску;
- активная жизненная позиция;
- надежность, нормативность и последовательность;
- видение перспективы;
- умение создавать условия для самореализации своих последователей.

Лидером может стать любой человек, который обладает целеустремленностью, который старается получать и получает новые знания в различных областях деятельности.

Несмотря на обилие трактовок и стилей лидерства, в целом аналогичного подхода придерживаются целый ряд других авторов [4-14].

В контексте статьи нельзя не согласиться с мнением работы [4], что от лидерского потенциала зависит сила культуры управления, способная перманентно адаптироваться к изменениям внешней среды, в том числе в связи с пониманием важности изменения и обучения восприимчивости. И суть лидерства состоит в возможности наиболее глубокого

исследования изменений во внешней среде и нахождении способов адаптации к ним. Речь идет о лидерстве как о роли, а не о должности.

При исследовании проблем лидерства и формирования моделей лидерства ПВКиА использован структурно-функциональный подход, позволяющий формализовать информационно-инструментальное пространство управления лидерством как роли персонала ПВКиА и возможности приведения его в целевое состояние, зависящее от потребностей конкретных заинтересованных сторон, исходя из бизнес-специфики организации.

При проведении исследования также использованы методы контекстно-семантического анализа, функционального моделирования, наблюдения, декомпозиции, систематизации, визуализации и верификации.

Предлагаемые в данной статье подходы к построению моделей лидерства ПВКиА за свою основу принимают обеспечение разумных гарантий достижения целей организации с безусловным соблюдением ее ценностей/Кодекса этики и каждое действие, каждое решение, принимаемое работниками ПВКиА, должно способствовать получению заданных руководством/собственником результатов (рис. 1).



Рис. 1. Фрагмент Модели лидерства ПВКиА

Ключевые три цели разработки и соблюдения Модели лидерства ПВКиА:

- 1) Своевременное, объективное, полное выявление и устранение существенных отклонений / рисков недостижения стратегических целей;
- 2) Новое востребованное знание о процессе / предмете контроля;
- 3) Работники ПВКиА оцениваются коллегами на лидерском уровне.

Укрупненно Модель лидерства состоит из 5 направлений:

- 1) «Компетенции» («Мы формируем эффективную систему управления компетенциями ПВКиА, обеспечивающую устойчивый рост компетенций, необходимых для достижения отраслевых целей»);
- 2) «Коммуникации» («Наше взаимодействие с коллегами – эффективно и строится на принципах взаимного уважения»);

3) «Контрольные мероприятия» («Мы ориентированы на превентивный контроль, снижение нагрузки на бизнес, разработку ценных (своевременных, полных, небюрократических) и исполнимых корректирующих мероприятий»);

4) «Внутренний консалтинг» («Мы – востребованный консультант в ключевых направлениях деятельности организации»);

5) «Эффективная система внутреннего контроля» («Мы оказываем поддержку в построении эффективной системы внутреннего контроля»).

Каждое из направлений включает в себя набор действий, позволяющих ПВКиА достичь и даже превзойти поставленные заказчиками цели, повысить свое влияние, добиться признания, успеха, лидерства в отрасли и далеко за ее пределами в рамках лидерства профессии.

Например, направление «Компетенции» состоит из следующих поведенческих индикаторов:

1) Определение резервов развития основано на оценке компетенций работников ПВКиА, включающей внутреннюю оценку и анализ обратной связи от заинтересованных сторон;

2) Сформирована и регулярно обновляется отраслевая база знаний ПВКиА:

- работники ПВКиА проактивно участвуют в экспертных площадках (в том числе для пополнения «дефицитных»/недостающих компетенций) в областях ИТ, внутреннего консультирования, проведения контрольных мероприятий и др.;

- работники проактивно обмениваются опытом на различных отраслевых и внеотраслевых площадках;

- 1С:СВКиА (применяется для автоматизации и систематизации информации практически по всем направлениям деятельности ПВКиА (от планирования до отчетности и извлечения уроков) содержит лучшие практики по всем направлениям деятельности ПВКиА;

- действует система ротации / запроса знаний работников ПВКиА при проведении контрольных мероприятий и консультаций;

3) Работники ПВКиА находятся в постоянном стремлении к улучшению, применяя навыки на практике для оказания своевременной, оперативной и квалифицированной помощи менеджменту.

Модель лидерства работника ПВКиА нацелена на закрепление и конкретизацию ключевых поведенческих факторов для достижения лидерства каждым членом коллектива ПВКиА и разделена по направлениям: «Ценности и морально-этические принципы», «Профессионализм и непрерывное развитие», «Проактивность» и «Приоритеты» (рис. 2).



Рис. 2. Выдержка из Модели лидерства работника ПВКиА

В качестве примера поведенческих индикаторов лидерства работников ПВКиА по направлению «Профессионализм и непрерывное развитие» приведена соответствующая выписка (рис. 3).



**Рис. 3.** Выписка из Модели лидерства работника ПВКиА по направлению «Профессионализм и непрерывное развитие»

Неуделение должного внимания развитию лидерства в коллективе организации, какими бы конкурентными преимуществами она не обладала в моменте, с высокой долей вероятности со временем приведет к необратимым последствиям в виде потери устойчивости, снижения доли рынка, уход под точку безубыточности с последующим банкротством и прекращением деятельности.

Применение предлагаемых в статье моделей лидерства ПВКиА и их работников открывает широкие возможности по тиражированию в смежных подразделениях и распространению на организацию/группу компаний в целом.

Применение моделей лидерства ПВКиА позволит обеспечить стабильное достижение поставленных перед ПВКиА целей, несмотря на все возрастающее количество и сложность внешних риск-факторов. Выстроенная на заложенных в моделях лидерства принципах система управления ПВКиА является саморегулируемой, самонастраиваемой, гибко реагирующей на все изменения, происходящие как внутри, так и вне организации.

Работники ПВКиА, существуя и действуя в парадигме моделей лидерства, находятся в постоянном поиске резервов для улучшений, саморазвиваются, являются проактивными,

перманентно инициируют изменения, способны предвидеть возможные существенные риски для организации и, действуя на упреждение, тем самым, повышают ее устойчивость, вносят весомый вклад в достижение целей деятельности группы компаний и способствуют росту капитализации и конкурентоспособности бизнеса.

## Литература

1. Воробьева О.В., Иванникова Е.М., Маландин В.В., Секиринский Д.С., Караваева Е.В., Сулейманова А.И., Телешова И.Г. Лидерство и управление в научно-технологической сфере: модель компетенций // Высшее образование в России. 2020. Т. 29. № 8/9. С. 26-38.
2. Дробот Е.В., Макаров И.Н., Комиссаров Р.С. Формирование лидерства на рынке на основе управления знаниями // Лидерство и менеджмент. 2019. Т. 6. № 4. С. 349-360.
3. Лехтянская Л.В., Воликов О.А. Аспекты руководства и лидерства в управлении организацией. / Наука и образование: современные тренды. Выпуск II. // Интерактив плюс. Центр научного сотрудничества. 2013. № 2. С. 19-32.
4. Пряхин Г.Н., Илларионова Н.А. Лидерство в развитии культуры управления фирмой // Известия Уральского экономического университета. 2008. № 1 (20). С. 69-75.
5. Кузнецова Н.В. Лидерство в контексте современной идеологии управления организацией // Традиционные национально-культурные и духовные ценности как фундамент инновационного развития России. 2014. № 1. С. 47-54.
6. Канкулов А.М., Атабиева З.А. Лидерство в системе управления // Моя профессиональная карьера. 2020. № 13. Т.2. С. 70-78.
7. Долгов М.Ю. Лидерство как основной инструмент управления современным промышленным предприятием // Современные тенденции развития науки и технологий. 2016. № 4-10. С. 32-35.
8. Кудрявцева М.В. Лидерство как современный подход к управлению человеческими ресурсами // Заметки Ученого. Научно-практический журнал. 2022. № 1. С. 227-229.
9. Рейханова И.В. Управление и лидерство: концептуальные основы и сравнительный анализ теорий // Сурский вестник. 2021. № 2 (14). С. 88-91.
10. Афанасьев В.В. Проблема лидерства в теории и практике управления организацией // Антропологическая дидактика и воспитание. 2021. Т. 4. № 1. С. 83-91.
11. Давыдова Т.Ю., Арсеньев Ю.Н. Лидерство в управлении качеством // Известия Тульского государственного университета. Педагогика. 2019. №1. С. 20-35.
12. Остапенко В.В., Морозова А.М. Лидерство как стратегический инструмент управления предприятием // Вестник науки и образования. 2019. № 21-1 (75). С. 56-60.
13. Закутаева Д.А., Шинкарева Ю.Б., Красюк Е.В. Обоснование стиля лидерства в зависимости от этапов целевого управления // Экономика. Менеджмент. Инновации. 2020. № 2 (26). С. 42-48.
14. Защук М.С., Малапура Р.В. Роль лидерства в управлении развитием предприятия // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. 2013. № 2. С. 68-71.
15. Романовская Е.В., Бакулина Н.А., Максимова К.А., Козлова Е.П. Лидерство как инструмент стратегического управления. / Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2018. Т.8. № 11А. С. 173-179.
16. Калабухова И.А., Ильинский Д.О., Зернева С.А. Управление контекстом организации. Потребители, лидерство, вовлеченность // Методы менеджмента качества. 2019. № 9. С. 16-22.
17. Галиуллина Р.Д. Управление современной организацией на основе концепции лидерства // Аллея Науки. Научно-практический электронный журнал. 2018. № 5 (21). URL: <http://www.Alley-science.ru>

18. *Гумерова Г.И., Шаймиева Э.Ш.* Исследование вопросов управления неявным знанием в инновационной организации на основе концепции лидерства экономики знаний // *Современные научные исследования и разработки.* 2017. № 2 (10). С. 292-294.
19. *Кантышева А.А., Волобуева Е.А.* Применение ситуационной модели лидерства Херси-Бланшара в теории жизненного цикла организации Адизеса // *APRIORI.* Серия: Гуманитарные науки. Электронный научный журнал. 2017. № 1. С. 1-17. URL: <http://www.Apriori-journal.ru>
20. *Кондратьев Э.В.* Производственная культура и бережливое управление // *Методы менеджмента качества.* 2017. № 11. С. 20-26.
21. *Трофимов О.В., Фролов В.Г.* Возможности и риски кооперации предприятий в соответствии с концепцией Индустрия 4.0. Сборник научных статей по итогам Региональной научно-практической конференции «Нижний 800: экономический потенциал и драйверы развития». 20.05.2021. С. 36-39.
22. *Юрлов Ф.Ф., Яшин С.Н., Плеханова А.Ф.* Выбор эффективных решений в конфликтных ситуациях с учетом интересов стейкхолдеров // *Вестник Самарского университета. Экономика и управление.* 2021. Т. 12. № 3. С. 137-146.
23. *Яшин С.Н., Захарова С.Г., Суходоева Л.Ф.* Инновационное лидерство в реализации цифровых технологий современных предприятий. Инновационное лидерство в реализации цифровых технологий современных предприятий // *Экономические исследования и разработки.* 2020. № 2. С. 80-86.
24. *Грудзинский А.О., Палеева О.А.* Компетентностная модель как критерий функциональности высшего // *Вестник Удмуртского университета. Социология. Политология. Международные отношения.* 2017. Т. 1, № 1. С. 16-26.
25. *Захаров В.Я., Трофимов О.В., Фролов В.Г., Каминченко Д.И., Павлова А.А.* Концептуальные основы оценки факторов и системных эффектов // *Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Социальные науки.* 2018. №3 (50). С. 7-23.
26. *Юрлов Ф.Ф., Яшин С.Н., Плеханова А.Ф.* Методика комплексного применения набора принципов оптимальности // *Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Социальные науки.* 2022. №11 (65). С. 49-55.
27. *Яшин С.Н., Кулагова И.А., Лапина Е.Н.* Методика расчета показателей уровня инновационного развития предприятия, обеспечивающих принятие управленческих решений // *Вестник Алтайской академии экономики и права. Экономические науки.* 2020. №7. С. 229-238.
28. *Захаров В.Я., Трофимов О.В., Фролов В.Г., Кудайбергенова Н.С.* Механизмы интеграции и кооперации сложных экономических систем в соответствии с концепцией Индустрия 4.0 // *Вопросы инновационной экономики.* 2019. Т. 9. № 4. С. 1341-1356.
29. *Яшин С.Н., Борисов С.А., Жогин А.О.* Особенности управления развитием креативного персонала в целях повышения конкурентоспособности организации. Сборник научных статей VI Международной научно-практической конференции. Современное исследование проблем управления кадровыми ресурсами. 2021. Т. Часть 2. С. 237-242.
30. *Яшин С.Н., Борисов С.А.* Трансформация рынка труда в условиях цифровой экономики. Сборник научных статей I Национальной практической конференции. Актуальные вопросы управления персоналом. 2019. Т. Часть 1. С. 280-286.
31. *Захаров В.Я., Трофимов О.В., Фролов В.Г., Новиков А.В.* Управление экосистемой: механизмы интеграции компаний в соответствии с концепцией Индустрия 4.0 // *Лидерство и менеджмент.* 2019. Т. 6. № 4. С. 453-468.
32. *Трофимов О.В., Фролов В.Г., Каминченко Д.И., Захаров В.Я., Павлова А.А.* Факторы сбалансированного развития сложных экономических систем производственной сферы и сферы услуг в соответствии с концепцией Индустрия 4.0 // *Креативная экономика.* 2018. Т. 12. № 10. С. 1531-1548.



33. *Фролов В.Г., Трофимов О.В., Мартынова Т.С.* Формирование механизма развития промышленного предприятия в условиях цифровизации // Экономика, предпринимательство и право. 2020. Т. 10. № 8. С. 2243-2262.
34. *Трофимов О.В., Саакян А.Г.* Функционирование промышленных предприятий в условиях цифровой экономики // Фундаментальные исследования. Экономические науки. 2018. № 8. С. 122-126.
35. *Трофимов О.В., Захаров В.Я., Фролов В.Г.* Экосистемы как способ организации взаимодействия предприятий производственной сферы и сферы услуг в условиях цифровизации // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Социальные науки. 2019. № 4 (56). С. 43-55.