Научная статья

УДК 336.64:657.6

КОРПОРАТИВНЫЕ ФИНАНСЫ В УСЛОВИЯХ ЦИКЛИЧЕСКИХ КРИЗИСОВ: АДАПТАЦИЯ МЕХАНИЗМОВ ВНУТРЕННЕГО ФИНАНСОВОГО КОНТРОЛЯ

Головин Сергей Владимирович, Доктор экономических наук, Воронежский государственный университет, Экономический факультет, Кафедра экономического анализа и аудита, Россия, Воронеж, golovinsv@mail.ru

Аннотация. Научной проблемой, рассматриваемой в данном исследовании, является противоречие между ретроспективно ориентированной моделью внутреннего финансового контроля и динамичной, высоко неопределенной средой циклических кризисов. Его разрешение предполагает разработку концепции адаптивного механизма внутреннего контроля, который должен быть гибким, масштабируемым и ориентированным на упреждающее выявление рисков. Такой механизм должен быть способен не только регистрировать отклонения, но и перестраивать свои параметры и приоритеты в соответствии с изменением фазы экономического цикла и глубины кризисных явлений, обеспечивая тем самым устойчивость финансового положения корпорации. В данном исследовании отражены теоретические основы антикризисного управления корпоративными финансами; проведен анализ недостатков традиционных систем внутреннего контроля в периоды макроэкономической нестабильности; разработана методология построения стресс-ориентированной системы финансового контроля компании; осуществлена апробация методологии на данных публичных компаний сырьевого и технологического секторов; приведена оценка эффективности предлагаемых механизмов через моделирование кризисных условий. Основные результаты исследования позволили прийти к выводу о том, что циклические кризисы выступают в качестве стресс-теста для систем внутреннего финансового

контроля, выявляя их институциональные и методологические ограничения. Традиционные системы, ориентированные на стабильную среду и ретроспективный анализ, реагируют с запаздыванием и оказываются недостаточно релевантными при быстром ухудшении внешних условий. Их основными недостатками являются статичность, процессная разобщенность и ориентация на формальное соответствие, а не на обеспечение финансовой устойчивости. Поэтому была предложена методология построения стресс-ориентированной системы финансового контроля компании.

Ключевые слова: корпоративные финансы; циклические кризисы; адаптация механизмов; внутренний финансовый контроль; стресс-ориентированная система; методология.

Original article

CORPORATE FINANCE IN THE CONTEXT OF CYCLICAL CRISES: ADAPTATION OF INTERNAL FINANCIAL CONTROL MECHANISMS

Golovin Sergey Vladimirovich, Doctor of Economics, Voronezh State University, Faculty of Economics, Department of Economic Analysis and Audit, Russia, Voronezh, golovinsv@mail.ru

Abstract. The scientific problem considered in this study is the contradiction between the retrospectively oriented model of internal financial control and the dynamic, highly uncertain environment of cyclical crises. Its resolution requires the development of a concept for an adaptive internal control mechanism that should be flexible, scalable, and focused on proactively identifying risks. Such a mechanism should be capable of not only recording deviations, but also adjusting its parameters and priorities in accordance with changing phases of the economic cycle and the depth of crisis phenomena, thereby ensuring the stability of the corporation's financial position. This study reflects the theoretical foundations of anti-crisis management of corporate finances; analyzes the deficiencies of traditional internal control systems during periods of macroeconomic instability; develops a methodology for constructing

a stress-oriented financial control system for a company; tests the methodology using data from public companies in the raw materials and technology sectors; and assesses the effectiveness of the proposed mechanisms through crisis conditions modeling. The main results of the study allowed us to conclude that cyclical crises act as a stress test for internal financial control systems, identifying their institutional and methodological limitations. Traditional systems, focused on stable environments and retrospective analysis, respond with a delay and prove insufficiently relevant when external conditions rapidly deteriorate. Their main shortcomings include static nature, process fragmentation, and a focus on formal compliance rather than ensuring financial stability. Therefore, a methodology for constructing a stress-oriented financial control system for companies was proposed.

Keywords: corporate finance; cyclical crises; adaptation of mechanisms; internal financial control; stress-oriented system; methodology.

Введение. Актуальность исследования механизмов внутреннего финансового контроля в контексте циклических кризисов обусловлена уязвимостью корпоративных финансовых систем к экзогенным макроэкономическим шокам. Циклическое развитие экономики, характеризующееся последовательной сменой фаз оживления, стагнации и рецессии, обусловливает повторяющиеся кризисные явления. Они, в свою очередь, трансформируют внешнюю операционную и финансовую среду, в которой функционируют хозяйствующие субъекты, приводя к качественному изменению характера рисков, возможностей и ограничений [1], [2].

При этом понятие кризиса применительно к исследуемому периоду требует дополнительного разграничения. Циклический кризис связан с эндогенной сменой фаз деловой активности и должен отличаться от экзогенного шока, вызванного событием, непосредственно не порожденным обычной динамикой делового цикла, а также от структурного кризиса, сопровождающегося более устойчивым изменением рынков, технологий,

цепочек поставок и институциональных условий ведения бизнеса.

Такое разграничение имеет принципиальное значение для периода 2020-2025 гг. Пандемия COVID-19, масштабное изменение логистических цепочек, финансовые ограничения и геоэкономическая перестройка 2022 г. представляют собой неоднородные по происхождению стрессовые события. Современные исследования российской экономики также характеризуют эту среду как сочетание технологических, институциональных и геоэкономических изменений, сопровождающихся различной отраслевой чувствительностью [13].

Следовательно, адаптивный внутренний финансовый контроль должен учитывать тип шока и механизм его воздействия на корпоративные финансы. Для сырьевой компании таким механизмом может выступать изменение внешних цен и логистических расходов; для ориентированной на внутренний рынок организации - сокращение реального спроса и удорожание заемного финансирования; для цифровой компании - нарушение технологической инфраструктуры, изменение регулирования либо расходов на оборудование и программное обеспечение.

В стабильных фазах экономического цикла системы внутреннего финансового контроля ориентированы на обеспечение надежности финансовой отчетности, эффективности хозяйственных операций и соблюдения регуляторных требований. Однако в условиях кризиса фокус смещается в сторону задач повышения финансовой устойчивости, сохранения ликвидности и жизнеспособности компании в краткосрочной и среднесрочной перспективе. Кризисные условия выявляют недостатки контрольных механизмов, разработанных для относительно стабильной рыночной конъюнктуры: недостаточную гибкость, оперативность и способность адаптироваться к резким изменениям внешней среды.

Теоретическую основу исследования образует интеграция положений теории корпоративных финансов, экономики кризисов и методологии внутреннего контроля [3], [4]. Современная финансовая наука изучает

антикризисные инструменты финансового менеджмента, такие как реструктуризация активов и обязательств, стресс-тестирование и сценарное планирование. В то же время вопросы трансформации системы внутреннего контроля как интегрированного комплекса процедур, политик и институтов в ответ на циклические кризисы остаются недостаточно систематизированными в научной литературе. Существует противоречие между признанием необходимости адаптации и конкретными методологическими подходами к модификации архитектуры контроля, адекватной различным фазам экономического цикла и специфике кризисов.

Практическая значимость вопроса определяется тем, что эффективно адаптированные механизмы внутреннего финансового контроля выполняют в кризис надзорную, а также превентивно-стабилизирующую функцию. Они становятся ключевым элементом системы раннего предупреждения, позволяющим идентифицировать угрозы на более ранних стадиях, а также инструментом оперативного управления денежными потоками, затратами и рисками. Скорость и эффективность принятия управленческих решений непосредственно зависят от способности системы контроля быстро перестраиваться, что в период кризиса имеет критическое значение для выживания и последующего восстановления компании.

Целью настоящего исследования является разработка теоретических основ и методических положений по адаптации механизмов внутреннего финансового контроля корпораций к условиям циклических кризисов.

В настоящей работе под адаптивным внутренним финансовым контролем предлагается понимать систему взаимосвязанных контрольных процедур, индикаторов и механизмов эскалации, параметры которых изменяются в зависимости от характера и интенсивности внешнего и внутреннего финансового риска.

В отличие от статического подхода, основанного на неизменных лимитах и периодической ретроспективной проверке фактически совершенных операций,

адаптивная модель включает четыре состояния:

1) нормальный режим - регулярный мониторинг базовых финансовых показателей;

2) режим повышенной готовности - усиление частоты наблюдения при появлении ранних сигналов ухудшения;

3) кризисный режим - переход к оперативному контролю ликвидности, денежных потоков, оборотного капитала и обязательств;

4) восстановительный режим - поэтапный возврат к стандартным лимитам после стабилизации показателей и подтверждения устойчивости денежного потока.

Подобное разделение согласуется с современным представлением о финансовой устойчивости как способности предприятия не только восстанавливать показатели после ухудшения, но и заранее выявлять «кризисное поле», использовать опережающие и упреждающие механизмы управления [12]. В исследовании A. Al Shakarchi и M. A. Nafzaoui также показано, что адаптация системы внутреннего контроля способна повышать способность организации прогнозировать изменения, адаптироваться к ним и трансформировать свою деятельность в условиях внешнего шока [17].

Обзор литературы. Концепция антикризисного управления корпоративными финансами формируется, исходя из сочетания нескольких исследовательских направлений: теории финансовой устойчивости, риск-менеджмента, теории экономических циклов и корпоративного управления. Исторически антикризисное управление корпоративными финансами развивалось от ликвидационных процедур и санации после наступления неплатежеспособности к превентивной системе мер, направленных на предотвращение кризисных состояний [5], [6]. Современная парадигма рассматривает антикризисное управление уже не как набор разрозненных реактивных действий, а как непрерывный процесс стратегического планирования и адаптации, встроенный в общую систему корпоративного

управления [7].

Ключевой категорией выступает понятие финансового кризиса корпорации, определяемого как состояние, обусловленное нарушением баланса между денежными притоками и оттоками, снижением платежеспособности и ликвидности, а также угрозой потери контроля над активами или банкротства. В условиях макроэкономической нестабильности первопричины такого состояния носят преимущественно экзогенный характер, однако глубина его проявления детерминирована эндогенными факторами, в частности, качеством системы финансового управления [8].

Теоретические модели антикризисного управления базируются на принципах финансовой устойчивости (резилиенса) и адаптивности. Финансовый резилиенс понимается как способность компании выдерживать негативные шоки, адаптировать свою деятельность для минимизации ущерба и восстанавливать докризисный уровень функционирования либо переходить к новой устойчивой траектории развития. Экономико-математический аппарат в данной области включает методы стресс-тестирования и сценарного анализа, позволяющие моделировать воздействие таких кризисных факторов, как сокращение спроса, повышение стоимости заемного капитала и падение фондового рынка, на ключевые финансовые показатели компании [9].

Стратегическая составляющая теории антикризисного управления фокусируется на двух взаимодополняющих подходах: оборонительном и наступательном. Оборонительная стратегия направлена на сохранение ресурсов и включает сокращение операционных и капитальных расходов, оптимизацию структуры оборотного капитала и реструктуризацию краткосрочной задолженности. Наступательная стратегия предполагает использование возможностей, возникающих в кризисной среде, таких как приобретение ослабленных активов, усиление рыночных позиций за счет менее адаптивных конкурентов, ускорение технологической модернизации [10]. Теоретической проблемой остается разработка критериев выбора и балансировки данных

стратегий в зависимости от фазы цикла, отраслевой специфики и внутреннего потенциала компании.

Крайне важным аспектом является интеграция риск-ориентированного подхода в систему антикризисного управления. Это предполагает переориентацию системы риск-менеджмента с точечной оценки отдельных угроз на комплексный анализ уязвимости всей бизнес-модели к кризисным явлениям [11]. Таким образом, теоретические основы эволюционируют в сторону построения динамических моделей, в которых механизмы антикризисного реагирования выступают органичным элементом стратегического финансового планирования и оперативного управления.

С. Г. Авдонина, А. И. Подгорная и С. И. Грудина выделяют опережающее, упреждающее и реактивное антикризисное управление, связывая оперативный уровень прежде всего с поддержанием ликвидности, тактический - с управлением оборотным и основным капиталом, а стратегический - с долгосрочной устойчивостью и инвестиционным развитием [12].

В. И. Кабалинова рассматривает внутренний контроль как один из механизмов поддержания корпоративной устойчивости в условиях повышенной неопределенности и рисков [16]. Исследование Al Shakarchi и Nafzaoui на материале трех публичных компаний показывает, что адаптация системы внутреннего контроля может усиливать организационные способности к предвидению, адаптации и трансформации [17].

Отдельное направление современной литературы связано с цифровизацией контрольной функции. С. В. Пелькова, Е. В. Мазикова, Е. С. Соколова и О. И. Речапова рассматривают информационные системы и искусственный интеллект как средства автоматизации и повышения оперативности внутреннего аудита и контроля [18].

Одновременно современные исследования внутреннего аудита требуют четкого разграничения оперативного управления риском и независимой оценки системы управления рисками. Nkansa, Barr-Pulliam и Walker на основе обзора 77

исследований отмечают, что внутренний аудит может существенно содействовать идентификации и оценке рисков, однако ответственность за управление рисками и внутренний контроль остается за менеджментом [19]. Это положение согласуется с Global Internal Audit Standards 2024 г., вступившими в силу 9 января 2025 г. [15].

Следовательно, исследовательская проблема состоит в недостаточной разработанности механизма динамической перенастройки финансовых контрольных индикаторов и лимитов при переходе организации между нормальным, стрессовым и кризисным состояниями, а также порядка распределения ответственности за такую перенастройку между финансовым менеджментом, риск-менеджментом и внутренним аудитом.

Организационная реализация предлагаемой стресс-ориентированной системы требует разграничения трех взаимосвязанных, но не тождественных функций.

Внутренний финансовый контроль является частью управленческого контура и обеспечивает соблюдение установленных правил, лимитов и финансовых параметров. Риск-менеджмент отвечает за систематическую идентификацию, оценку, мониторинг и формирование механизмов реагирования на риски. Внутренний аудит осуществляет независимую и объективную оценку адекватности и эффективности соответствующих процессов и при соблюдении требований к независимости может выполнять консультационные функции [15], [19], [21].

Global Internal Audit Standards, выпущенные в 2024 г. и действующие с 9 января 2025 г., усиливают требования к качеству, управлению и позиционированию функции внутреннего аудита [15]. Современный обзор исследований ERM также подчеркивает: менеджмент сохраняет ответственность за риск и контроль, тогда как внутренний аудит предоставляет независимую оценку эффективности соответствующих механизмов [19].

Поэтому в предлагаемой модели служба внутреннего аудита не должна

принимать на себя ответственность менеджмента за управление рисками и внутренним контролем, самостоятельно устанавливать финансовые лимиты либо принимать решения об открытии кредитных линий, сокращении капитальных затрат или изменении структуры оборотного капитала. Ее функция состоит в проверке обоснованности методики, полноты учитываемых рисков, качества данных, исполнения установленных процедур и эффективности принятых менеджментом мер.

Материалы и методы исследования. Эмпирическую основу исследования составили консолидированная финансовая отчётность и рыночные данные за период 2020-2025 гг. по шести публичным компаниям, чьи акции обращаются на Московской бирже. Выборка сформирована по принципу отраслевой контрастности для оценки различий в воздействии кризисных факторов:

1) Сырьевой сектор: ПАО «Полюс» (золотодобыча), ПАО «Новатэк» (нефтегазовая отрасль), ПАО «ФосАгро» (минеральные удобрения). Критерий отбора – высокая экспортная выручка и зависимость от мировых цен на сырьё.

2) Технологический сектор: ООО «Яндекс» (ИТ и Интернет), ООО «Интернет решения» (электронная коммерция), ГК «М.Видео-Эльдорадо» (ритейл электроники). Критерий отбора – ориентация на внутренний спрос, высокая доля операционных расходов, чувствительность к потребительской активности.

Методология построения стресс-ориентированной системы финансового контроля (СФК) разработана на основе синтеза принципов риск-ориентированного внутреннего контроля и стресс-тестирования. Процесс включает четыре последовательных этапа:

Этап 1. Идентификация и ранжирование ключевых риск-факторов. На основе анализа макроэкономической статистики (данные Банка России, Росстата, МВФ) за 2020 и 2022 годы для каждого сектора выделены стресс-факторы; каждому из них присвоен вес с учетом частотного анализа экспертных

оценок и исторической изменчивости его влияния (таблица 1).

Таблица 1 - Ранжирование ключевых стресс-факторов для отраслевых секторов

Сектор	Стресс-фактор	Вес	Характеристика
Сырьевой	Падение мировых цен на продукцию	0,35	Наибольшее историческое влияние на выручку и маржу
	Рост логистических и производственных издержек	0,25	Связан с санкционными ограничениями и инфляцией
	Ослабление курса рубля	0,20	Двойной эффект: повышение рублёвой выручки при экспорте с одновременным ростом затрат на импорт
	Сокращение доступности внешнего финансирования	0,20	Актуально для долгосрочных инвестиционных программ
Технологический	Уменьшение реальных доходов населения	0,40	Прямое влияние на объём потребительского спроса и средний чек
	Повышение стоимости заёмного капитала (ключевая ставка)	0,30	Давление на финансовые расходы и ставки по кредитам для клиентов
	Девальвация рубля	0,20	Увеличение стоимости серверного оборудования, импортной техники, программного обеспечения
	Ужесточение регуляторной среды	0,10	Риск роста операционных издержек

Источник: разработано авторами.

Полученные различия между секторами позволяют сделать более общий методический вывод: единая система финансовых индикаторов не должна механически применяться ко всем компаниям. Состав контрольных показателей, их относительная значимость и критические значения должны учитывать структуру денежных потоков, капиталоемкость, валютную позицию, продолжительность операционного цикла и зависимость от внешнего финансирования.

Для сырьевых компаний приоритетное значение могут иметь мировые цены, валютная структура выручки, транспортные издержки, капитальные затраты и доступ к внешнему финансированию. Для компаний, ориентированных на внутренний потребительский рынок, существенно выше значение реальных доходов населения, оборачиваемости запасов, стоимости

заемного капитала, операционного денежного потока и динамики дебиторской задолженности.

Такой подход соответствует результатам С. Г. Авдониной, А. И. Подгорной и С. И. Грудиной, которые связывают управление финансовой устойчивостью с отраслевой спецификой и разграничивают оперативный, тактический и стратегический уровни управления [12]. Исследование В. И. Кабалиновой также показывает необходимость адаптации внутреннего контроля к особенностям конкретной бизнес-модели при обеспечении корпоративной устойчивости [16].

Этап 2. Разработка стресс-сценариев и определение контрольных точек. Для каждого фактора определены три уровня стрессового воздействия: умеренный (30-й процентиль исторических негативных значений), средний (15-й процентиль) и тяжелый (5-й процентиль). На их основе сформированы комбинированные сценарии. Ключевые финансовые показатели (KPI) трансформированы в оперативные контрольные точки с установлением динамических лимитов для каждого сценария. Система переходит на усиленный режим контроля при достижении пороговых значений, что отражено на рисунке 1.

Рисунок 1 – Модель активации режимов системы финансового контроля (источник: разработано авторами)

Этап 3. Формирование алгоритмов оперативного реагирования. Для каждой контрольной точки и режима разработаны типовые управленческие решения. При снижении коэффициента быстрой ликвидности (Quick Ratio) ниже 0,8 в режиме «средний стресс» система предусматривает начало переговоров об увеличении кредитной линии и приостановку некоторых направлений капитальных затрат.

Этап 4. Интеграция в цикл управления. Предлагаемая СФК не является обособленным блоком. Её ключевая характеристика - это интеграция с процессами стратегического планирования, бюджетирования и отчётности. Результаты стресс-мониторинга в еженедельном режиме агрегируются в специальный отчёт для Совета директоров и Комитета по аудиту корпораций,

что позволяет своевременно совершенствовать стратегию.

Цифровизация позволяет дополнить предлагаемую модель механизмом непрерывного мониторинга контрольных индикаторов, однако периодичность наблюдения и периодичность пересмотра стресс-сценариев следует разграничивать.

Остатки денежных средств, прогноз кассового разрыва, стоимость краткосрочного фондирования, значительные платежи в кризисном режиме могут контролироваться ежедневно. Операционные показатели оборачиваемости и денежного потока могут агрегироваться еженедельно. В то же время сам набор стресс-сценариев не обязательно пересматривать каждую неделю: его актуализация может осуществляться по календарному графику либо при возникновении заранее установленных внешних триггеров.

Современные исследования цифровизации внутреннего контроля показывают возможность использования информационных систем и инструментов искусственного интеллекта для автоматизации контрольных процедур и повышения оперативности анализа [18].

Для апробации методологии на исторических данных 2022 года был проведён ретроспективный анализ. Рассчитаны, какими были бы значения установленных контрольных точек при применении стресс-сценариев. Эффективность оценивалась по двум критериям: времени между теоретическим срабатыванием контрольной точки в модели и фактическим публичным раскрытием компанией информации о негативном событии или предпринятых мерах; степени соответствия фактических управленческих действий компаний алгоритмам, предписанным моделью, определяемой на основе анализа публичных заявлений и отчётов.

Результаты исследования и их обсуждение. Применение разработанных стресс-сценариев к данным 2022 года выявило чёткую межсекторальную дифференциацию в срабатывании контрольных точек (таблица 2).

Таблица 2 - Результаты ретроспективного стресс-тестирования (2022 год)

Компания	Первая сработавшая контрольная точка (сценарий)	Фактическое запаздывание публичной реакции, дней	Степень адекватности реакции (1-5 баллов)
ПАО «Новатэк»	Рост удельных операционных затрат на 22% (средний стресс)	45	4 (реакция была, но с запозданием)
ПАО «ФосАгро»	Падение цен на продукцию на 35% (тяжёлый стресс)	60	3 (реакция носила частичный характер)
ООО «Интернет решения»	Снижение роста GMV на 20 п.п. (умеренный стресс)	30	5 (быстро объявлена программа сокращения затрат)
ГК «М.Видео-Эльдорадо»	Переход свободного операционного денежного потока в отрицательную область (средний стресс)	75	2 (реакция была запоздалой и недостаточной)

Источник: разработано авторами.

В сырьевом секторе контрольные точки срабатывали по факторам издержек и цен, отражая уязвимость финансовых результатов. В технологическом секторе триггерами стали показатели, связанные с платёжеспособным спросом и денежными потоками. Это подтверждает необходимость адаптации состава стресс-факторов к отраслевой специфике в методологии СФК.

Обнаруженное запаздывание публичной реакции на 45-75 дней по сравнению с моментом срабатывания модели свидетельствует о существенной задержке в традиционных системах отчётности и принятия решений. Внедрение предлагаемой СФК, работающей на оперативных данных, теоретически позволяет сократить эту задержку до 7–10 дней - периода формирования еженедельного отчёта.

Для количественной оценки эффективности был смоделирован показатель отношения теоретического периода сохранения ликвидности при действии по модели к промежутку при фактическом управлении (CIT). Для компании ГК «М.Видео-Эльдорадо» в условиях 2022 года CIT составил 1,8 (то есть запас времени увеличивался бы в 1,8 раза), в основном за счёт более раннего и агрессивного управления запасами и дебиторской задолженностью. В рамках функционирования ООО «Интернет решения», которое действовало более

решительно, CIT был ближе к 1,1.

Соответственно, разработанная методология предлагает переход от статичного контроля соблюдения бюджета к динамичному контролю устойчивости бизнес-модели к реализуемым стресс-сценариям. Её научная новизна заключается в интеграции формализованного стресс-тестирования непосредственно в контур оперативного внутреннего контроля, во введении концепции «динамических лимитов», привязанных к степени реализации внешнего стресс-сценария, а также в разработке критерия CIT для сравнительной оценки эффективности систем контроля.

Выводы. Предложенная авторами методология построения стресс-ориентированной системы финансового контроля подтвердила свою аналитическую ценность. Ее практическая апробация на данных компаний сырьевого и технологического секторов выявила существенные межотраслевые различия в приоритетных стресс-факторах и точках контроля. Для сырьевых компаний критическими являются контрольные точки, связанные с конъюнктурой мировых рынков и цепочками поставок, тогда как для технологических компаний - показатели, отражающие динамику внутреннего потребительского спроса и ликвидности.

Количественная оценка эффективности на основе моделирования кризисных условий и расчета показателя своевременности вмешательства (CIT) показала, что внедрение адаптивной системы контроля может существенно увеличить время, доступное для принятия оперативных решений. Это достигается за счет раннего предупреждения о достижении ключевыми параметрами пороговых значений стресс-сценариев и применения предусмотренных моделью первичных мер реагирования.

Успешность адаптации механизмов контроля напрямую зависит от их организационной и технологической интеграции в общую систему корпоративного управления. Совершенствование контрольных процедур по отдельности без одновременного изменения процессов стратегического

планирования, бюджетирования и управленческой отчетности не приведет к существенному повышению финансовой устойчивости компании.

На основе полученных результатов сформулированы практические рекомендации для финансовых менеджеров:

1. Ревизия и перепроектирование системы внутреннего финансового контроля.

2. Формирование стресс-ориентированного аналитического модуля, основной задачей которого выступает регулярное (еженедельное) обновление набора стресс-сценариев, расчет значений контрольных точек для каждого сценария и подготовка сводного отчета для высшего руководства.

3. Необходимо разработать и утвердить внутренним регламентом как минимум три шкалы лимитов: для нормальных условий, условий умеренного стресса и кризисных условий.

4. Развитие компетенций в области предиктивной аналитики и моделирования.

Реализация этих рекомендаций позволит превратить внутренний финансовый контроль из административной функции в инструмент стратегического управления, повышающий устойчивость и адаптивность компании к циклическим кризисным явлениям.

Список литературы

1. Феруз О. Эффективные стратегии управления финансами компаний в условиях мировых кризисов: анализ и рекомендации // Tadqiqotlar. – 2025. – Т. 60. – №. 2. – С. 33-35.

2. Колташов В. Г. Неомеркантилизм: новая экономическая эпоха, большие кризисы и новое понимание цикличности капитализма // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – №. 1А. – С. 216-223.

3. Девяткин О. В., Трофимов С. А. Корпоративные кризисы: состояние дел и тенденции // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14. – №. 8. – С. 4155-4172.

4. Неклюдов С. В. Глобальные финансовые катаклизмы и их влияние на систему корпоративных финансов // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика. – 2025. – Т. 20. – №. 2. – С. 39-60.
5. Яхшибоев Р. Э. У. Анализ воздействия геоэкономических факторов на государственные и корпоративные финансы // Аудиторские ведомости. – 2024. – №. 3. – С. 135-139.
6. Ромашкина Г. Ф., Скрипнюк Д. Ф., Андрианов К. В. Индикаторы развития кризисов и финансовое поведение субъектов глобальной экономической системы в кризисные периоды // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2023. – Т. 14. – №. 2. – С. 207-223.
7. Громакова В. Г. Социально-ответственное управление как фактор повышения доверия в обществе в условиях институционального кризиса // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2022. – №. 1. – С. 33-38.
8. Бережная О. В., Бережная Е. В. Исследование эффективности использования собственных источников финансирования компаниями химической промышленности в период кризиса // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2024. – №. 6. – С. 65-76.
9. Грязева М. С., Бондаренко В. А. Государственное регулирование финансовых отношений корпораций // Вестник экономики, управления и права. – 2024. – Т. 17. – №. 2. – С. 43-51.
10. Николенко Т. Ю., Сёмина Л. В. Системный подход к диагностике и раннему предупреждению финансового кризиса на предприятии // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2025. – №. 1. – С. 78-87.
11. Онищенко Н. Н., Лемешева А. А., Букатников А. А. Особенности управления корпоративными финансами в условиях глобальной интеграции рынков // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – №. 1-1 (119). – С. 204-208.
12. Авдонина С. Г., Подгорная А. И., Грудина С. И. Управление финансовой устойчивостью в условиях нестабильной бизнес-среды // Казанский

экономический вестник. – 2023. – № 5 (67). – С. 33–39.

13. Кравченко Л. А., Абибуллаев М. С., Торопова И. С. Приоритетные направления экономики России: проблемы и перспективы развития в условиях цифровизации // Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции. – 2023. – № 3 (64). – С. 82–97.

14. Гладышева А. В., Махонина И. Н., Чепурова И. Ф. Стратегия оптимизации внутреннего аудиторского финансового контроля компании в период экономического кризиса // Вестник университета. – 2020. – № 12. – С. 139–145. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-12-139-145.

15. The Institute of Internal Auditors. Global Internal Audit Standards™. – Lake Mary, FL: The Institute of Internal Auditors, 2024. Issued January 9, 2024; effective January 9, 2025.

16. Кабалинова В. И. Роль внутреннего контроля в системе обеспечения корпоративной устойчивости в сетевом гостиничном бизнесе // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 16. – № 12 (153). – С. 219–226. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.12.16.026.

17. Al Shakarchi A., Nafzaoui M. A. The Impact of the Reinforcement of the Internal Control Systems on Enhancing Resilience Capacities of Moroccan Companies: A Multiple Case Study // International Journal of Information Systems and Change Management. – 2024. – Vol. 14. – No. 2. – P. 103–120. DOI: 10.1504/IJISCM.2024.140615.

18. Пелькова С. В., Мазикова Е. В., Соколова Е. С., Речапова О. И. Внедрение современных цифровых технологий в деятельность внутреннего аудита и контроля // Финансовый менеджмент. – 2024. – № 12-2. – С. 515–523.

19. Nkansa P., Barr-Pulliam D., Walker K. From Compliance to Strategic Partnerships: The Role of Internal Audit in Enterprise Risk Management and Opportunities for Future Research // Journal of Risk and Financial Management. – 2025. – Vol. 18. – No. 12. – Art. 707. DOI: 10.3390/jrfm18120707.

20. Wang P., Liang S. Enhancement of Audit Quality and Optimization of Risk

Management: Dual Engines for Corporate Value Growth Analysis // International Review of Economics & Finance. – 2025. – Vol. 103. – Art. 104339. DOI: 10.1016/j.iref.2025.104339.

21. Шафранский В. Г. О некоторых практических аспектах реализации концепции риск-ориентированного внутреннего аудита в организации // Аудитор. – 2026. – Т. 12. – № 3. – С. 18–25. DOI: 10.12737/1998-0701-2026-12-3-18-25.

References

1. Feruz O. Effektivnye strategii upravleniya finansami kompanii v usloviyakh mirovykh krizisov: analiz i rekomendatsii // Tadqiqotlar. – 2025. – T. 60. – №. 2. – S. 33-35.

2. Koltashov V. G. Neomerkantilizm: novaya ekonomicheskaya epokha, bol'shie krizisy i novoe ponimanie tsiklichnosti kapitalizma // Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra. – 2023. – №. 1A. – S. 216-223.

3. Devyatkin O. V., Trofimov S. A. Korporativnye krizisy: sostoyanie del i tendentsii // Ekonomika, predprinimatel'stvo i pravo. – 2024. – T. 14. – №. 8. – S. 4155-4172.

4. Neklyudov S. V. Global'nye finansovye kataklizmy i ikh vliyanie na sistemu korporativnykh finansov // Vestnik mezhdunarodnykh organizatsii: obrazovanie, nauka, novaya ekonomika. – 2025. – T. 20. – №. 2. – S. 39-60.

5. Yakhshiboev R. E. U. Analiz vozdeistviya geoekonomicheskikh faktorov na gosudarstvennye i korporativnye finansy // Auditorskie vedomosti. – 2024. – №. 3. – S. 135-139.

6. Romashkina G. F., Skripnyuk D. F., Andrianov K. V. Indikatory razvitiya krizisov i finansovoe povedenie sub"ektov global'noi ekonomicheskoi sistemy v krizisnye periody // MIR (Modernizatsiya. Innovatsii. Razvitie). – 2023. – T. 14. – №. 2. – S. 207-223.

7. Gromakova V. G. Sotsial'no-otvetstvennoe upravlenie kak faktor povysheniya doveriya v obshchestve v usloviyakh institutsional'nogo krizisa // Gosudarstvennoe i munitsipal'noe upravlenie. Uchenye zapiski. – 2022. – №. 1. – S. 33-38.

8. Berezhnaya O. V., Berezhnaya E. V. Issledovanie effektivnosti ispol'zovaniya sobstvennykh istochnikov finansirovaniya kompaniyami khimicheskoi promyshlennosti v period krizisa // Vestnik Severo-Kavkazskogo federal'nogo universiteta. – 2024. – №. 6. – S. 65-76.
9. Gryazeva M. S., Bondarenko V. A. Gosudarstvennoe regulirovanie finansovykh otnoshenii korporatsii // Vestnik ekonomiki, upravleniya i prava. – 2024. – T. 17. – №. 2. – S. 43-51.
10. Nikolenko T. Yu., Semina L. V. Sistemnyi podkhod k diagnostike i rannemu preduprezhdeniyu finansovogo krizisa na predpriyatii // Vestnik Omskogo universiteta. Seriya «Ekonomika». – 2025. – №. 1. – S. 78-87.
11. Onishchenko N. N., Lemesheva A. A., Bukatnikov A. A. Osobennosti upravleniya korporativnymi finansami v usloviyakh global'noi integratsii rynkov // Ekonomika i biznes: teoriya i praktika. – 2025. – №. 1-1 (119). – S. 204-208.
12. Avdonina S. G., Podgornaya A. I., Grudina S. I. Upravlenie finansovoi ustoichivost'yu v usloviyakh nestabil'noi biznes-sredy // Kazanskii ekonomicheskii vestnik. – 2023. – № 5 (67). – S. 33–39.
13. Kravchenko L. A., Abibullaev M. S., Toropova I. S. Prioritetnye napravleniya ekonomiki Rossii: problemy i perspektivy razvitiya v usloviyakh tsifrovizatsii // Nauchnyi vestnik: Finansy, banki, investitsii. – 2023. – № 3 (64). – S. 82–97.
14. Gladysheva A. V., Makhonina I. N., Chepurova I. F. Strategiya optimizatsii vnutrennego auditorskogo finansovogo kontrolya kompanii v period ekonomicheskogo krizisa // Vestnik universiteta. – 2020. – № 12. – S. 139–145. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-12-139-145.
15. The Institute of Internal Auditors. Global Internal Audit Standards™. – Lake Mary, FL: The Institute of Internal Auditors, 2024. Issued January 9, 2024; effective January 9, 2025.
16. Kabalinova V. I. Rol' vnutrennego kontrolya v sisteme obespecheniya korporativnoi ustoichivosti v setevom gostinichnom biznese // Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya. – 2024. – T. 16. – № 12 (153). – S. 219–226. DOI:

10.36871/ek.up.p.r.2024.12.16.026.
17. Al Shakarchi A., Nafzaoui M. A. The Impact of the Reinforcement of the Internal Control Systems on Enhancing Resilience Capacities of Moroccan Companies: A Multiple Case Study // International Journal of Information Systems and Change Management. – 2024. – Vol. 14. – No. 2. – P. 103–120. DOI: 10.1504/IJISCM.2024.140615.
18. Pel'kova S. V., Mazikova E. V., Sokolova E. S., Rechapova O. I. Vnedrenie sovremennykh tsifrovykh tekhnologii v deyatel'nost' vnutrennego audita i kontrolya // Finansovyi menedzhment. – 2024. – № 12-2. – S. 515–523.
19. Nkansa P., Barr-Pulliam D., Walker K. From Compliance to Strategic Partnerships: The Role of Internal Audit in Enterprise Risk Management and Opportunities for Future Research // Journal of Risk and Financial Management. – 2025. – Vol. 18. – No. 12. – Art. 707. DOI: 10.3390/jrfm18120707.
20. Wang P., Liang S. Enhancement of Audit Quality and Optimization of Risk Management: Dual Engines for Corporate Value Growth Analysis // International Review of Economics & Finance. – 2025. – Vol. 103. – Art. 104339. DOI: 10.1016/j.iref.2025.104339.
21. Shafranskii V. G. O nekotorykh prakticheskikh aspektakh realizatsii kontseptsii risk-orientirovannogo vnutrennego audita v organizatsii // Auditor. – 2026. – T. 12. – № 3. – S. 18–25. DOI: 10.12737/1998-0701-2026-12-3-18-25.

Статья поступила в редакцию 17.02.2026; одобрена после рецензирования 27.03.2026; принята к публикации 30.03.2026.
The article was submitted 17.02.2026; approved after reviewing 27.03.2026; accepted for publication 30.03.2026.