

ВНУТРІШНІЙ КОНТРОЛЬ ЯК ЗАПОРУКА ДОСЯГНЕННЯ ЦІЛІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Стратегія формування систем внутрішнього контролю – важлива складова бізнес-стратегії підприємства. Говорячи про внутрішній контроль, важливо усвідомлювати, що він є корисним тільки у випадку спрямованості на досягнення конкретних цілей. Перш ніж оцінювати результати контролю, необхідно визначити основні цілі внутрішнього контролю:

- 1) надійність і повнота інформації;
- 2) відповідність діяльності політиці, планам, процедурам, законодавству;
- 3) забезпечення збереженості активів;
- 4) економічне та ефективне використання ресурсів;
- 5) досягнення підрозділами компанії поставлених завдань.

Системи контролю в тій або іншій формі існують на кожному підприємстві. Проте доводиться констатувати, що практика формування в Україні повноцінних систем внутрішнього контролю тільки починає складатися. Чим більший розмір має підприємство, чим складнішою є його організаційна структура, тим ширшими є вимоги до систем контролю, тим актуальнішим є завдання підвищення їх якості.

У вузькому тлумаченні термін "внутрішній контроль" може означати процес збору інформації про об'єкт контролю. Такого роду контроль здійснюється всіма менеджерами підприємства (суб'єктами контролю) у рамках виконуваних ними функцій. У широкому розумінні контроль – це безперервний процес управління діяльністю підприємства, який включає збір інформації, її аналіз, прийняття на основі даного аналізу рішень управлінського та коригувального характеру, забезпечення процедур зворотного зв'язку.

Будь-яка управлінська функція, реалізована на підприємстві, є глибоко інтегрованою з контрольною, кожен етап управління супроводжується стадією контролю. Саме з цієї причини досить складно відокремити контрольну функцію від інших функцій управління та описати її роботу в автономному режимі.

У практиці вітчизняних підприємств (відповідно до оцінок наглядових органів і публікацій в економічній літературі) можна визначити наступні джерела проблем, що виникають у ході організації системи внутрішнього контролю:

- у сфері контролю з боку Наглядової ради;

- у сфері розподілу повноважень і відповідальності;
- у сфері внутрішньої нормотворчості;
- у сфері ризик-менеджменту;
- у роботі служби внутрішнього контролю.

Такому стану системи внутрішнього контролю сприяють об'єктивні та суб'єктивні фактори, насамперед – існуючі об'єктивні обмеження застосування загальних принципів внутрішнього контролю на підприємствах:

- 1) у невеликих філіях і підрозділах підприємства важко реалізувати принцип розподілу обов'язків через невелике число працівників;
- 2) проблеми можуть виникнути у випадку змови: між робітниками, між працівниками підприємства та зовнішньою стороною (наприклад, клієнт бажає вигіднішої за звичайну цінової пропозиції або операції на власну користь) тощо;
- 3) некомпетентність і недостатня підготовка співробітників підприємства;
- 4) високі темпи розвитку бізнесу (можуть негативно позначитися на механізмі звіряння даних тощо);
- 5) суб'єктивні судження менеджменту (викликають прийняття неправильного або неефективного рішення, яке може бути як зловмисним, так і помилковим);
- 6) додаткові витрати на створення механізмів внутрішнього контролю (у першу чергу цей чинник проявляється у невеликих підприємствах);
- 7) управлінські рішення, прийняті в інтересах бізнесу, можуть суперечити політиці та процедурам, прийнятим на підприємстві, що негативно позначається на стані внутрішнього контролю.

Для формування ефективного внутрішнього контролю необхідними є воля та погоджена робота менеджерів і власників підприємства. Природною реакцією персоналу підприємства на посилення системи внутрішнього контролю спочатку буде явна або прихована протидія, природою якої є:

- протидія через інерційність до сприйняття нового;
- протидія у силу властивого значній частині людства відношення до матеріальних об'єктів контролю як до потенційних об'єктів привласнення;
- протидія через незабутий досвід підміни суворо описаного контролю формальними відписками у радянському минулому;
- протидія через відсутність досвіду розпізнавання ризиків і можливостей.

Організація системи внутрішнього контролю знаходиться під впливом наступних факторів:

- відношення керівництва до внутрішнього контролю;
- зовнішні умови функціонування підприємства, його розміри, організація, масштаби та види діяльності;
- кількість і регіональна неоднорідність розташування відособлених підрозділів або дочірніх підприємств;
- стратегічні установки, мета та завдання;
- ступінь механізації та комп'ютерної забезпеченості діяльності;
- ресурсне забезпечення;
- рівень компетентності кадрів.

Метою створення системи внутрішнього контролю є забезпечення контролю за:

- належною реалізацією рішень, ухвалених органами управління підприємством;
- створенням необхідної внутрішньої нормативної документації;
- виконанням вимог зовнішньої та внутрішньої нормативної документації;
- збереженістю активів;
- адекватним і вірним відображенням операцій на рахунках бухгалтерського обліку;
- створенням (реструктуризацією) організаційних структур підприємства;
- розподілом повноважень і функцій між підрозділами, виключенням їх дублювання та повнотою розподілу.

Крім контрольних функцій, система забезпечує вирішення наступних завдань:

- мінімізації витрат (у тому числі – на оплату послуг зовнішнього аудитора);
- забезпечення керівництва необхідною інформацією щодо відхилень від регламентів;
- відстежування ризиків і вжиття комплексу заходів, що сприяють їх зменшенню;
- вирішенню конфліктів інтересів, які виникають у процесі діяльності підприємства.

Контрольні процеси мають дві основні форми організації:

- структурно-функціональну: через функціональні зв'язки між структурними підрозділами;
- форму прямого контролю: через спеціалізовані відособлені підрозділи, основною функцією яких є контроль діяльності.

Формування якісної системи контролю в середніх і великих підприємствах завжди припускає наявність обох форм. Спеціалізованими підрозділами внутрішнього контролю є служби внутрішнього аудиту та контро-

льно-ревізійні управління, що підлягають генеральному директорові підприємства або комітету з аудиту при наглядовій раді.

Наявність спеціалізованої служби внутрішнього контролю в структурі підприємства визначається масштабом та особливостями ведення бізнесу, структурою акціонерного капіталу підприємства та відношенням керівництва до внутрішнього контролю. Наприклад, така служба, як комітет з аудиту при наглядовій раді, властива великим підприємствам, що мають у наглядової раді представників декількох власників. Поява служби – результат прагнення вищого органу управління підприємством (наглядової ради) одержувати об'єктивну та незалежну оцінку дій менеджерів всіх рівнів управління.

Важливо відзначити, що метою підприємства не є створення системи контролю, яка б повністю гарантувала відсутність відхилень, помилок та неефективної роботи, а системи, що допомагала б вчасно виявляти та усувати їх, сприяючи підвищенню продуктивності роботи. Адже ресурси, спрямовані підприємством на створення надлишкового контролю, могли б бути використані для досягнення інших цілей і завдань.

Література:

1. Сотникова Л.А. Внутрішній контроль и аудит. Учебный посібник. – М.: Фінстатінформ, 2005.
2. Пантелєєв В.П. Внутрішньогосподарський контроль: методологія та організація. Монографія.- Київ: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2008.
3. Растамханова Л.Н. Методологія и організаційні особливості систем внутрішнього контролю в управлінні організаціями // Монографія. – Йошкар-Ола: МарГТУ, 2008.

Кизенко О. О., к.е.н., доцент.

*ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»*

СИСТЕМА СТРАТЕГІЧНОГО КОНТРОЛІНГУ: ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ АСПЕКТ

Стратегічний контролінг – це відносно новий напрямок інтердисциплінарних досліджень, в якому інтегруються та розглядаються на якісно новому рівні до цього часу розмежовані питання стратегічного управління, економіки підприємства, внутрішньовиробничого (управлінського) та бухгалтерського обліку, економічного аналізу і контролю. Зважаючи на те, що межі пре-