

Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин, вип. 46, економічний, 2020

УДК 338.2

**О.М. Попко,**

магістр кафедри економіки будівництва

ORCID: 0000-0002-3917-488X

**Б.Е. Головаш,**

канд. екон. наук, доцент

ORCID: 0000-0001-8049-057X

*Київський національний університет будівництва і архітектури, м. Київ*

## **КОНТРОЛЬ ЯК ЧАСТИНА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ВНУТРІШНЬОФІРМОВИХ ПРОЦЕСІВ**

*Автори визначають організаційно-правові форми забезпечення здійснення внутрішньофірмових процедур контролю. У роботі наведено один з елементів системи управління відповідними процесам (контроль) та охарактеризовані його чинники, що на них впливають.*

*Розглядається процес управління підприємством – як планування, організації, мотивації, контролю й регулювання дій персоналу, постановки стратегічних цілей і тактичних завдань підприємства, ухвалення управлінських рішень і забезпечення їх виконання. Відзначається, що контроль у процесі управління діяльністю підприємства є надзвичайно важливим елементом у системі механізмів, що забезпечують ефективність функціонування підприємства. Контроль – це процес який допомагає організації досягнути намічених цілей. Контроль продовжує процес планування та відслідковує реалізацію планів. Однією з суттєвих функцій контролю є визначення резервів для прийняття нових управлінських рішень.*

*Авторами наведено визначення поняття системи контролю на підприємстві (внутрішнього контролю) як частини системи управління внутрішньофірмових процесів та наведена характеристика компонентів структури внутрішнього контролю, способи їх аналізу та проаналізовано її якість і доцільність в умовах нинішніх реалій роботи підприємств.*

*Управління фінансами підприємства включає організацію і контроль надходження грошових коштів від реалізації продукції або стягування сум за попередніми угодами за надані послуги, а також грошових надходжень від цінних паперів тощо. Найважливішими завданнями управління фінансами є також оплата постачань сировини і матеріалів, призначених для виробництва; платежі за рахунками, які підлягають оплаті за раніше придбані товари; платежі за експлуатаційними витратами (реклама, страхування тощо); виплата заробітної плати працівникам підприємства; виплата податків і здійснення інших платежів до бюджету і позабюджетних фондів.*

*У роботі визначено, що ефективність контролю такої організаційної системи, як система управління підприємством, має характеризуватися рядом показників, на формування яких впливає велика кількість зовнішніх і внутрішніх факторів, і, бажано, оцінюватися одним або обмеженою кількістю узагальнених критеріїв.*

**Ключові слова:** *внутрішньофірмові процеси, управлінський облік, система контролю на підприємстві.*

**Вступ.** Ефективна організаційна структура системи контролю передбачає виправданий розподіл відповідальності й повноважень працівників. Вона повинна, по можливості, перешкоджати спробам окремих осіб порушувати вимоги контролю і забезпечувати розподіл несумісних функцій.

Найбільше уваги в цій системі приділяється процедурі попереднього і поточного контролю, який виконується усіма фахівцями підприємства і спрямований на вивчення причин виникнення порушень та їх попередження.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Серед науковців проблемою управління займалися такі вчені як: Сопко В.В., Шило В.П., [2], Кузьмін О.С. [3], М.В. Бариніна [9], В.В. Горлачук, І.Г. Яненкова [10], та інші. Проте, незважаючи на широке коло наукових досліджень в цій сфері, дана тематика потребує подальшого розвитку та вдосконалення.

**Постановка завдання** полягає в тому, що контроль має бути організований і реалізований таким чином, щоб керівництво (вищого, середнього, операційного рівнів) несло відповідальність за досягнення визначених цілей відповідно до виділеного бюджету підприємства та наявних ресурсів. На практиці це досягається чітким визначенням для всіх учасників контрольного процесу власних і делегованих повноважень у їх взаємозв'язку з цілями підприємства та параметрами і типами контролю та рівнем їх здійснення в організації.

**Основні результати досліджень.** Відповідно до термінології ІА (The Institute of Internal Auditors), контроль (одна з основних функцій системи управління) – це «будь-який захід, вжитий керівництвом, радою або іншою стороною з метою управління ризиками та збільшення ймовірності досягнення поставлених цілей та задач. Керівництво планує, організовує і керує реалізацією необхідних заходів для забезпечення достатньої впевненості в тому, що цілі та задачі будуть досягнуті» [4].

У відповідності з моделлю COSO (The Committee of Sponsoring Organizations) (управління ризиками), внутрішній контроль – це «процес, який здійснюється радою директорів, вищим керівництвом і іншим персоналом компанії, призначений для забезпечення розумної гарантії досягнення цілей в наступних категоріях:

- 1) ефективність і результативність операцій,
- 2) надійність фінансової звітності,
- 3) дотримання чинних законів і правил» [5].

Перша категорія цілей у переліку COSO має відношення до головних цілей і завдань компанії, що лежить в основі її економічної діяльності (досягнення цільових показників результативності, необхідного рівня прибутку, забезпечення збереження активів).

Досягнення цілей другої категорії має відношення до підготовки і оприлюднення надійної і достовірної фінансової звітності, а також фінансової інформації, отриманої вибіркоким способом з фінансової звітної інформації (наприклад, сегментна фінансова інформація, зовнішньоекономічна інформація).

Цілі третьої категорії, які повинні досягатися компанією, пов'язані з дотриманням законів і нормативних вимог, які поширюються на діяльність компанії.

Як показано на схемі (рис. 1), в який узагальнено основні підходи до інтерпретації у зарубіжній економічній літературі внутрішнього контролю як цілісного процесу, що допомагає організації досягти поставлених цілей, існує

прямий взаємозв'язок між останніми та параметрами контролю і компонентами управління ризиками.

При цьому визначається цілий ряд різних способів запровадження і здійснення внутрішньофірмових процедур контролю (або «контролів») залежно від мети і параметрів їх застосування.

Так, превентивний контроль застосовується у межах верхнього і нижнього контрольних параметрів та призначений для запобігання виникнення помилок або порушень та неефективності діяльності (операцій). Такий контроль не може гарантувати, що контрольований фактор ризику не матиме місця, але може зменшити ймовірність його виникнення.

Детекційний контроль здійснюється у межах контрольних параметрів для виявлення операцій і діяльності, здійснення яких відбулося за допустимими межами (параметрами контролю) або ймовірно виходить за ці межі. Процедури детекційного контролю здійснюються на загально організаційному (корпоративному) рівні функціонування контролю, структура якого повинна якомога більше сприяти правильному контрольному середовищу в організації. Ці процедури є найбільш ефективними, коли утворюють частину контуру зворотного зв'язку, в якому їх результати контролюються і використовуються для вдосконалення процедур або профілактичного контролю.

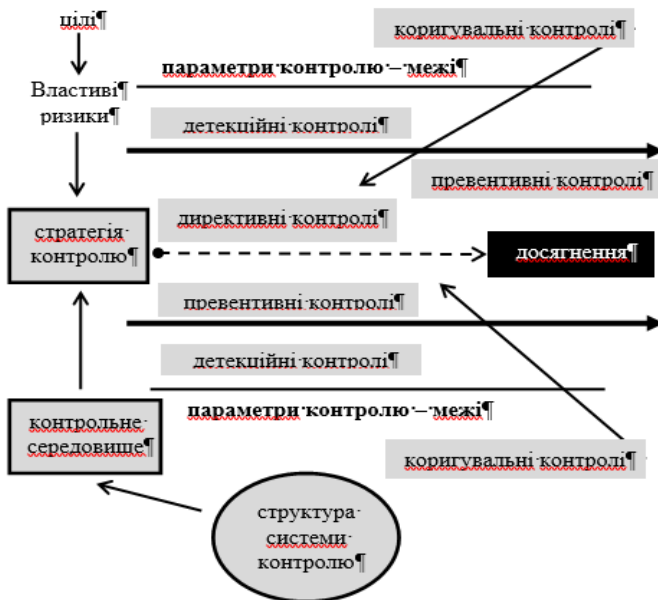


Рис. 1. Взаємозв'язок між цілями і параметрами внутрішнього контролю та його структурою в організації [9]

Коригувальні контроли – це заходи, спрямовані на вирішення будь-яких проблем та їх джерел, уникнення відхилень, виправлення помилок, які були

викриті детекційними контролями. І отже, лінії, що ілюструють такий контроль, мають напрямок на повернення до контрольних параметрів.

Незважаючи на таку кількість контролів, існують певні обмеження щодо його ефективності, які можуть бути зумовлені різними факторами. Тому постановка внутрішнього контролю в організації має бути позитивним засобом для керівництва у досягненні поставлених цілей і завдань.

Такий контроль не повинен бути занадто суворим або стримуючим. Головне, щоб контроль в організації був важливою частиною її загальної діяльності.

Ефективно функціонуюча система внутрішнього контролю (далі – СВК) здатна принести організації певні вигоди, а саме: підвищити надійність інформації, що використовується в процесі прийняття рішень; посилити контроль стосовно майна та активів організації; зменшити ймовірність здійснення шахрайства; скоротити витрати на зовнішній аудит; підвищити рівень довіри з боку інвесторів, громадян тощо. СВК, що функціонує неефективно, створює для організації певні загрози, включаючи крадіжки з боку працівників, втрату контролю над оперативної інформацією, помилки в діяльності та процесі прийняття рішень, що може завдати шкоди організації.

Більшість ризиків може бути пом'якшено шляхом поліпшення контрольних процедур завдяки взаємодії формальних рамок і поведінкових аспектів здійснення контролів (рис. 2).

Задля уникнення або послаблення впливу негативних ризиків, будь-яка організація повинна мати керівництво для опису компонентів СВК та критерії для оцінки контрольних систем. До недавнього часу єдиного розуміння щодо того, що саме являє собою внутрішній контроль і з чого він складається, не було.



Рис. 2. Взаємодія між формальними рамками та поведінковими аспектами здійснення контролей [9]

Усвідомлюючи цю проблему, Американським Інститутом дипломованих присяжних бухгалтерів (AICPA) ще у 1949 р. було зазначено про необхідність розробки основи для такого керівництва, яке б дозволяло оцінювати ефективність систем контролю в компаніях. Адже, неспроможні контролі призводять до втрат і невдач в корпоративному управлінні та можуть завдати шкоди репутації компанії.

На думку АICPA, внутрішній контроль є відповідальністю керівника та передумовою запровадження внутрішнього аудиту. Тому в компанії йому немає жодної альтернативи.

У відповідності до дефініцій ПА, формальні рамки складають «жорсткі» контролю, тобто контролю, що кількісно вимірюються, є формалізованими і об'єктивними.

Такі контролю є «видами діяльності»; це – перевірки, процедури, політики, звірки, інвентаризації, розподіл обов'язків, застосування паролів, структура системи контролю.

«М'які» контролю – це неформальні, суб'єктивні і нематеріальні процедури. Систему цінностей (цілей) таких контролів складають цілісність і етичні цінності, філософія керівництва і компетенція персоналу, відкритість і прозорість. «М'які» контролю зосереджуються на умах і серцях працівників задля їх мотивації до взяття на себе відповідальності за здійснення контролів і вжиття необхідних заходів за їх результатами у разі потреби, прагнення до компетенції, чесності і загальних цінностей.

Саме на здійсненні «м'яких» контролів або поведінкових аспектах функціонування СВК фокусується модель COSO (табл. 1), яку було розроблено задля виявлення причин свідомого викривлення (фальсифікації) фінансової звітності та прийняти рекомендації, спрямованих на скорочення масштабів поширення і ефекту впливу цієї незаконної практики.

Таблиця 1

**Характеристика компонентів структури внутрішнього контролю моделі COSO [1]**

№ з/п	Назва компоненту внутрішнього контролю	Характеристика компоненту
1.	Середовище контролю (control environment)	Керівництво, яке несе відповідальність за стан внутрішнього контролю, та працівники повинні створити таке середовище в організації, яке забезпечує позитивне та сприятливе ставлення до внутрішнього контролю
2.	Оцінка ризиків (risk assessment)	Для здійснення внутрішнього контролю повинна проводитися ідентифікація (визначення) і оцінка ризиків, з якими стикаються організації і які мають як зовнішній, так і внутрішній характер. Керівництво організації визначає тип реагування на певні ризики та заходи з управління ними
3.	Заходи контролю (control activities)	Для здійснення належного управління слід визначати правила, процедури, технічні прийоми та механізми виконання вказівок і доручень керівництва, а також забезпечити їх практичне застосування
4.	Інформація та комунікація (information and communication)	Інформація повинна реєструватися і надаватися керівництву та іншим користувачам в такій формі і в такий час, щоб вона могла служити основою для належного виконання функцій внутрішнього контролю, внутрішнього аудиту та інших шляхом створення адекватної сучасним умовам інформаційно-комунікаційної інфраструктури
5.	Моніторинг (monitoring)	Повинна враховуватися потреба у постійному моніторингу діяльності для оцінки її результатів та вжиття відповідних заходів.

Під час розробки СВК, керівництво має зосереджуватися на врівноваженні потенційних вигід і витрат та на інтегруванні недорогих контрольних заходів до основних операцій і процесів, тобто до системи управління органом. Вибір такого підходу дозволить уникнути надлишкових процедур і витрат та забезпечить надання обґрунтованої впевненості.

**Висновки.** Внутрішній контроль – це не разова подія, а постійний управлінський процес; це розподіл повноважень та відповідальності за кожним працівником установи, при цьому головною відповідальною особою залишається керівник.

Ефективність контролю такої організаційної системи, як система управління підприємством, має характеризуватися рядом показників, на формування яких впливає велика кількість зовнішніх і внутрішніх факторів, і, бажано, оцінюватися одним або обмеженою кількістю узагальнених критеріїв. На практиці це досягається чітким визначенням для всіх учасників контрольного процесу власних і делегованих повноважень у їх взаємозв'язку з цілями підприємства та параметрами і типами контролю та рівнем їх здійснення в організації.

### ***Список літератури:***

1. Економічний аналіз: Навчальний посібник/ За ред. д.е.н., проф. Ф.Ф.Бутиця.- Житомир: ПП "Рута", 2003, с. 680
2. Сопко В.В., Шило В.П., "Організація і методика проведення контролю", Київ.- 2006, 575 с.
3. Кузьмін О.Є. Керівництво організацією : навч. посіб. / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Проник. - Л. : Вид-во нац. ун-ту «Львів, політехніка», 2008
4. The International Standards of Supreme Audit Institutions, ISSAI, are issued by the International Organization of Supreme Audit Institutions, INTOSAI [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.issai.org/>.
5. Internal Control – Integrated Framework. Executive Summary: The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), May 2013. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.coso.org/documents/990025P\\_Executive\\_Summary\\_final\\_may20\\_e.pdf](http://www.coso.org/documents/990025P_Executive_Summary_final_may20_e.pdf).
6. Trujillo, M. A. Effective Internal Control for Timely Prevention and Identification of Corruption // ICGFM 29th Annual International Training Conference, Miami, May 31-June 5, 2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.icgfm.org/conferenceDocs/2015/June/Day5-SP1\\_MAndradePRESENTACIONICGFMFINAL\\_EN.pdf](http://www.icgfm.org/conferenceDocs/2015/June/Day5-SP1_MAndradePRESENTACIONICGFMFINAL_EN.pdf).
7. Pickett K. H. S. The internal auditing handbook / Spencer K. H. Pickett. – 2nd ed. (Chichester, UK: John Wiley, 1997) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9780470666340\\_sample\\_409068.pdf](http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9780470666340_sample_409068.pdf).
8. Guidance on Control / Canadian Institute of Chartered Accountants. – Toronto, Ontario, Canada. – 1995. – P. 60.
9. Розвиток внутрішнього аудиту і внутрішнього контролю у Міністерстві фінансів України Том 2 (проміжн.): Тема етапу 2 «Удосконалення методологічного забезпечення організації внутрішнього контролю на підприємствах, в установах та організаціях, що належать до сфери управління Міністерства фінансів України» / ДННУ «Академія фінансового управління» Науково-дослідний фінансовий інститут, кер. І. Ю. Чумакова; вик.: М. В. Бариніна та ін. – К., 2016. – 249 с. – № ДР 0115U000944.

10. Горлачук В. В. Економіка підприємства : [навчальний посібник] / В. В. Горлачук, І. Г. Яненкова. – Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. – 344 с.

#### **References:**

1. Ekonomichnyy analiz: Navchal'nyy posibnyk / Za red. d.e.n., prof. F.F. Butyntsya.- Zhytomyr: PP "Ruta", 2003, s.-680

2. Sopko V.V., Shylo V.P. (2006). "Orhanizatsiya ta metodyka provedennya kontrolyu", Kyiv. 575 s.

3. Kuz'min, O.YE. (2008) Kerivnytstvo orhanizatsiyeyu: navch. posibnyk. / O.YE. Kuz'min, N.T. Mala, O.H. Mel'nyk, I.S. Pronyk. L. : Vyd-vo nats. un-tu «L'viv, politekhnika».

11. The International Standards of Supreme Audit Institutions, ISSAI, are issued by the International Organization of Supreme Audit Institutions, INTOSAI. URL: <http://www.issai.org/>.

12. Internal Control – Integrated Framework. Executive Summary: The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), May 2013. URL: [http://www.coso.org/documents/990025P\\_Executive\\_Summary\\_final\\_may20\\_e.pdf](http://www.coso.org/documents/990025P_Executive_Summary_final_may20_e.pdf).

13. Trujillo, M. A. (2015) Effective Internal Control for Timely Prevention and Identification of Corruption // ICGFM 29th Annual International Training Conference, Miami, May 31-June 5, 2015 URL: [http://www.icgfm.org/conferenceDocs/2015/June/Day5-SP1\\_MAndradePRESENTACIONICGFMFINAL\\_EN.pdf](http://www.icgfm.org/conferenceDocs/2015/June/Day5-SP1_MAndradePRESENTACIONICGFMFINAL_EN.pdf).

14. Pickett, K. H. S. (1997) The internal auditing handbook / Spencer K. H. Pickett. – 2nd ed. (Chichester, UK: John Wiley, 1997) URL: [http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9780470666340\\_sample\\_409068.pdf](http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9780470666340_sample_409068.pdf).

15. Guidance on Control / Canadian Institute of Chartered Accountants. (1995) Toronto, Ontario, Canada. P. 60.

9. Rozvytok vnutrishn'oho audytu ta vnutrishn'oho kontrolyu v Ministerstvi finansiv Ukrainy Tom 2 (prom.): Tema etapu 2 «Udoskonalennya metodolohichnoho zabezpechennya orhanizatsiyi vnutrishn'oho upravlinnya na pidpryyemstvakh, v zakladakh ta orhanizatsiyakh, shcho nalezhat' do sfery upravlinnya Ministerstva finansiv Ukrainy» / DNNU «Akademiya finansovoho upravlinnya »Naukovo-doslidnyy finansovyy instytut; ker. I. YU. Chumakova; vyk. : M. V. Barynina ta in. - K., 2016. - 249 s. - № DR 0115U000944.

10. Horlachuk, V.V., Yanenkova, I.H. (2010) Ekonomika pidpryyemstva: [navchal'nyy posibnyk]. Mykolayiv: Vyd-vo CHDU im. Petra Mohyly, 344 p.

***Е.Н. Попко, Б.Э. Головаин***

#### ***Контроль как часть системы управления внутрифирменных процессов***

*Управление предприятием – процесс планирования, организации, мотивации, контроля и регулирования действий персонала, постановки стратегических целей и тактических задач предприятия, принятия управленческих решений и обеспечения их выполнения.*

*Авторами в статье определяются организационно-правовые формы обеспечения осуществления внутрифирменных процедур контроля. Авторами приведен один из элементов системы управления соответствующими процессами (контроль) и охарактеризованы факторы, влияющие на них.*

*Также авторами приведены четкое определение понятия систему контроля на предприятии (внутреннего контроля) как части системы управления внутрифирменных процессов и приведена характеристика компонентов*

структуры внутреннего контроля, способы их анализа и проанализированы ее качество и целесообразность в условиях нынешних реалий работы предприятий.

**Ключевые слова:** *внутрифирменные процессы, управленческий учет, система контроля на предприятии.*

**О. Попко, В. Golovash**

***Control as part of the management system of internal processes***

*Enterprise management – is the process of planning, organization, motivation, control and regulation of personnel actions, setting strategic goals and tactical objectives of the enterprise, making management decisions and ensuring their implementation.*

*Control, in the process of managing the activities of the enterprise, is an extremely important element in the system of mechanisms that provide the efficiency of the enterprise. Control is a process that helps an organization achieve its goals. Control continues the planning process and monitors the implementation of plans. One of the essential functions of control is to determine the reserves for new management decisions.*

*The authors in the article define the organizational and legal forms of ensuring the implementation of internal control procedures. The authors present one of the elements of the management system of the relevant processes (control) and describe its factors that affect them.*

*The authors give a clear definition of the concept of control system at the enterprise (internal control) as part of the management system of internal processes and characterize the components of the internal control structure, methods of their analysis and analyze its quality and feasibility in the current realities of enterprises.*

*Enterprise financial management includes the organization and control of cash inflows from sales of products or collection of amounts under previous agreements for services rendered, as well as cash inflows from securities, and etc. The most important tasks of financial management are also the payment of supplies of raw materials and materials intended for production; payments on invoices payable for previously purchased goods; payments for operating costs (advertising, insurance, etc.); payment of wages to employees of the enterprise; payment of taxes and other payments to the budget and extrabudgetary funds.*

*The article determines that the effectiveness of control of such an organizational system as the enterprise management system should be characterized by special indicators. These indicators are influenced by a large number of external and internal factors, and it is desirable to assess them with a limited number of criteria.*

**Keywords:** *internal processes, managerial accounting, control system at the enterprise.*

***Посилання на статтю:***

**APA:** Попко, О., Golovash, В. (2020). Control as part of the management system of internal processes. *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannia rynkovykh vidnosyn*, 46, 155-162.

**ДСТУ:** Попко О.М. Контроль як частина системи управління внутрішньофірмових процесів [Текст] / О.М. Попко, Б.Е. Головаш // Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. – 2020. – № 46. – С. 155-162.