

Передумови створення та організація діяльності служби внутрішньогосподарського контролю

Обґрунтовано необхідність створення служби внутрішньогосподарського контролю, визначені основні передумови її створення та принципи організації. Висвітлені практичні підходи до організації діяльності служби внутрішньогосподарського контролю.

система управління, управлінські рішення, внутрішньогосподарський контроль, форма внутрішньогосподарського контролю, служба внутрішньогосподарського контролю

В технології управлінського процесу одне з визначальних місць належить внутрішньогосподарському контролю. Останнє обумовлено тим, що він має безпосередній вплив на поведінку працівників, підвищуючи їх відповідальність за виконання посадових обов'язків, забезпечує своєчасне і послідовне виконання поставлених перед працівниками виробничих завдань та дозволяє управлінському персоналу, спеціалістам і рядовим працівникам отримувати інформацію про будь-які порушення виробничого процесу. Як наслідок, забезпечується оптимальна система прийняття та реалізації управлінських рішень.

Якщо розглядати управління як процес, то контроль здійснюється на його завершальній стадії (планування, регламентація, облік, контроль, аналіз). При цьому контроль виступає в якості інформаційної бази для аналізу. Можлива й інша послідовність управлінського процесу, яка, звичайно ж, видозмінює і роль контролю. В цьому випадку контроль на стадії планування використовується як інформаційна база, на стадії регламентації – як критерій обґрунтованості регламентів (наказів, рішень, постанов, договорів тощо), на стадії обліку – як засіб перевірки достовірності даних.

Крім того, самі управлінські рішення, що приймаються керівництвом підприємства та його структурних підрозділів, теж повинні підлягати контролю з точки зору законності та господарської доцільності, бо при певних умовах вони можуть бути не завжди правомірними або навіть помилковими. Таким чином внутрішньогосподарський контроль дає змогу вчасно вживати заходів для усунення недоліків та прорахунків при здійсненні управлінських функцій.

Необхідність організації внутрішньогосподарського контролю, як одного з основних елементів управління, визначається в наукових працях багатьох економістів, зокрема: Бурцева В.В., Дорош Н.І., Калюги Є.В., Нападовської Л.В. та ін., які в своїх дослідженнях визначають принципи та порядок формування системи внутрішньогосподарського контролю [1], методологічні та практичні аспекти його організації [2], виділяють складові елементи системи внутрішньогосподарського контролю [3], його класифікаційні ознаки і місце в сучасних умовах господарювання [4], та здійснюють оцінку його ефективності [5].

В той же час залишаються недостатньо дослідженими питання щодо визначення найбільш прийнятної організаційної форми здійснення внутрішньогосподарського контролю з точки зору його ефективності.

У зв'язку з викладеним, метою статті є обґрунтування необхідності створення на підприємствах служби внутрішньогосподарського контролю, визначення основних передумов її створення а, також розробка практичних рекомендацій щодо організації діяльності цієї служби.

Вибір форми внутрішньогосподарського контролю залежить від складності організаційної структури підприємства, його форми власності та організаційно-правової форми господарювання, видів і масштабів діяльності, доцільності охоплення контролем різних сторін діяльності, відношення керівництва до контролю.

Однією з найбільш доцільних форм організації контролю, особливо на великих та середніх за організаційною структурою підприємствах, на нашу думку, є створення спеціалізованих служб у вигляді служби внутрішньогосподарського контролю. Доцільність впровадження служби внутрішньогосподарського контролю обумовлена тим, що на практиці переважна більшість контрольних функцій, наданих різноманітним підрозділам підприємств та посадовим особам, не завжди виконується в повному обсязі та на необхідному рівні. Так, майже у 80% випадків, коли проведення інвентаризації на підприємствах є обов'язковим, вона проводиться формально (при виявленні такого факту працівниками державних контролюючих органів відповідно до Ст. 164 Кодексу України про адміністративні правопорушення накладаються штрафні санкції до посадових осіб підприємства у розмірі від 8 до 15 НМДГ), а суміщення адміністративних та контрольних функцій, коли працівник контролює сам себе і при виконанні контрольних функцій має змогу приховати помилки, допущені ним при виконанні посадових обов'язків, зустрічається досить часто. Отже, якщо підприємство зацікавлено у розвитку свого бізнесу, підвищенні виробничої ефективності та отриманні достовірної інформації про поточний стан справ, воно повинно забезпечити створення служби внутрішньогосподарського контролю. При цьому, в залежності від масштабів діяльності, служба внутрішньогосподарського контролю може бути організована або як спеціальний відокремлений підрозділ підприємства, підпорядкований безпосередньо його керівнику, або шляхом введення у штат підприємства окремого працівника з покладенням на нього відповідних функцій.

Основними передумовами створення служби внутрішньогосподарського контролю є:

- підвищення нестабільності зовнішнього середовища, необхідність постійного відстеження змін у законодавчій і нормативній базі;
- посилення контрольних функцій держави, жорсткість системи штрафних санкцій за недотримання встановлених нормативів;
- необхідність підвищення інвестиційної привабливості підприємств;
- забезпечення єдності застосовуваної методології обліку і складання фінансової звітності всіма відокремленими підрозділами підприємства;
- необхідність оптимізації документообігу всередині підприємства;
- забезпечення зниження можливості зловживань посадових осіб, належного виконання ними посадових обов'язків;
- забезпечення збереження майна підприємства.

При організації служби внутрішньогосподарського контролю в якості базових принципів її організації повинні бути дотримані наступні принципи:

1. Служба внутрішньогосподарського контролю не повинна заміняти собою систему контролю, а також виконувати контрольні функції інших підрозділів підприємства чи окремих працівників, що передбачені їх посадовими обов'язками.

2. Служба внутрішньогосподарського контролю повинна підпорядковуватися лише вищому органу управління підприємства (які можуть бути різними, залежно від організаційно-правової форми господарювання підприємств). Керівник служби

внутрішньогосподарського контролю призначається і звільняється з посади лише вищим органом управління підприємства, що забезпечує незалежність при виконанні ним і службою в цілому своїх функцій.

3. Служба внутрішньогосподарського контролю повинна відповідати признакам економічної ефективності, тобто результати діяльності служби повинні постійно співвідноситися з витратами на їх досягнення, а витрати на організацію і утримання служби не повинні бути надмірними.

В той же час сам процес організації служби внутрішньогосподарського контролю знаходиться під впливом наступних факторів:

- відношення керівництва до внутрішнього контролю;
- зовнішні умови функціонування підприємства, його розміри, організаційна структура, масштаби і види діяльності;
- кількість і регіональна неоднорідність місця розташування його відособлених підрозділів чи дочірніх компаній;
- стратегічні установки, мета і задачі;
- ступінь механізації і комп'ютеризації діяльності;
- ресурсне забезпечення;
- рівень компетентності кадрів.

Безумовно, враховуючи вплив вище означених факторів, процес організації діяльності служби внутрішньогосподарського контролю повинен включати декілька послідовних етапів, які на нашу думку можна умовно об'єднати у два взаємопов'язаних блоки (рис.1):

1. Оцінка системи управління та організаційної структури підприємства.

2. Розробка адекватної організаційній структурі підприємства служби внутрішньогосподарського контролю.

Оцінка системи управління та організаційної структури підприємства передбачає: критичний аналіз стратегії і тактики управління; виявлення “вузьких місць” та аналіз ефективності діючої структури управління; коригування структури управління; розробку і документальне забезпечення заходів направлених на розвиток та удосконалення діяльності підприємства.

На етапі аналізу стратегії і тактики управління здійснюється зіставлення визначених для колишніх умов господарювання цілей функціонування підприємства, прийнятого раніше курсу дій, стратегії і тактики з видами діяльності, розмірами, оргструктурою, а також з її можливостями.

Виявлення “вузьких місць” та аналіз ефективності діючої структури управління передбачає оцінку організаційної структури управління підприємства та його підрозділів, закріплених відповідними положеннями (положення про організаційну структуру повинні описувати всі організаційні ланки управління з вказівкою адміністративної, функціональної, методичної підпорядкованості, напрямку їхньої діяльності, функції, які вони виконують, установлений регламент їхніх взаємовідносин, права і відповідальність, розподіл ресурсів, функцій управління по цих ланках), дослідження їх дієвості, вивчення ступені розробки планів документації і документообігу, посадових інструкцій з вказівкою прав, обов'язків і відповідальності кожної структурної одиниці, виявлення неефективно функціонуючих підрозділів чи окремого управлінського персоналу, дослідження механізму прийняття управлінських рішень, їх ефективності. Упущення даного етапу в процесі організації служби внутрішньогосподарського контролю ускладнює координацію функціонування всіх ланок служби внутрішньогосподарського контролю підприємства.

Етап коригування структури управління підприємства нерозривно пов'язаний з попереднім. Тобто, при певних обставинах, зокрема при наявності “вузьких місць”

діючої структури управління чи при її недосконалості, повинен бути проведений комплекс заходів направлених на її удосконалення (коригування), а при відсутності вказаних недоліків даний етап взагалі може бути відсутнім.



Рисунок 1 - Процес організації діяльності служби внутрішньогосподарського контролю

Розробка і документальне забезпечення заходів направлених на розвиток та удосконалення діяльності підприємства передбачає документальне закріплення ділової концепції підприємства відповідно до умов господарювання, а також комплексу заходів здатних привести цю ділову концепцію в дію. Такими документами повинні бути положення про фінансову, виробничо-технологічну, інноваційну, постачальницьку, збутову, інвестиційну, облікову та кадрову політику. Дані положення повинні розроблятися на основі глибокого аналізу кожного елемента політики і вибору з наявних альтернатив найбільш прийнятних для даного підприємства. Документальне закріплення політики підприємства в різних сферах його фінансово-господарської діяльності дозволить здійснювати попередній, поточний і наступний контроль всіх аспектів його функціонування.

Розробка адекватної організаційній структурі підприємства служби внутрішньогосподарського контролю включає розробку типових процедур контролю; внутрішню регламентацію служби та організацію документообігу; розробку комплексу вимог до персоналу служби внутрішньогосподарського контролю.

Розробка типових процедур контролю дозволить упорядкувати взаємовідносини працівників із приводу контролю фінансово-господарської діяльності підприємства,

ефективно управляти ресурсами, оцінювати рівень достовірності (якості) інформації для прийняття управлінських рішень.

Внутрішня регламентація служби внутрішньогосподарського контролю та організація документообігу передбачає розробку робочої документації призначеної для відображення отриманої інформації в процесі контролю. Даний етап організації служби внутрішньогосподарського контролю є найбільш відповідальним, так як саме від нього залежать ефективність і результативність контролю.

До робочої документації служби внутрішнього контролю відносяться:

1) Документація по плануванню внутрішнього контролю. Остання повинна включати загальний план цільової перевірки (повинен містити назву об'єкту перевірки, період перевірки об'єкта, обсяг і характер вибірки, виконавців перевірки, мету перевірки об'єкту та рівень ймовірного ризику по ньому) та план роботи служби внутрішньогосподарського контролю (повинен визначати пріоритети служби на певний період, заходи по усуненню конфлікту інтересів, оцінки ефективності системи контролю за операціями, забезпечення збереження активів тощо).

2) Запити до відповідних підрозділів та служб підприємства по фактах виявлення нестандартних операцій, порушень, порядку руху документації.

3) Підтвердження і роз'яснення від підрозділів на запити служби внутрішньогосподарського контролю.

4) Документація, оформлена за результатами цільових внутрішніх перевірок підрозділів (акт цільової перевірки, протокол цільової перевірки).

5) Журнали реєстрації вхідної і вихідної документації служби внутрішньогосподарського контролю.

6) Записи про вивчення й оцінку об'єктів при проведенні цільових внутрішніх перевірок, здійснювані в процесі перевірок у довільній формі в підписаних особистих зошитах ревизорів.

7) Внутрішня документація служби внутрішнього контролю: результати проведених співробітниками служби заходів, форма оформлення яких регламентується відповідними процедурами.

8) Доповідні записки (повідомлення) на ім'я вищого органу управління підприємства за результатами діяльності служби внутрішнього контролю.

9) Копії первинних документів, що підтверджують результати контрольних заходів та висновки служби внутрішнього контролю.

Всі відомості, включені в робочу документацію, повинні бути викладені ясно: так, щоб був зрозумілий їх зміст і форма та неможливі різні тлумачення.

Робоча документація повинна оформлятися своєчасно на паперових чи інших носіях, що забезпечувало б збереження та конфіденційність даних, що містяться в ній, протягом часу, встановленого для її збереження в архіві.

Якщо в робочій документації використовуються умовні символи чи позначки, вони обов'язково повинні бути пояснені.

Одним з критеріїв забезпечення ефективної діяльності служби внутрішньогосподарського контролю є розробка комплексу вимог до персоналу служби. Серед них пріоритетними повинні бути компетентність, чесність та добросовісність до виконання службових обов'язків. Крім того, з метою запобігання можливих зловживань суб'єктами служби внутрішньогосподарського контролю та підвищення ефективності останнього, доцільним, на нашу думку, є періодичний перерозподіл обов'язків між ними. Повний перелік вимог до персоналу служби внутрішньогосподарського контролю повинен бути прописаний у відповідному положенні, на основі якого повинні бути розроблені і посадові інструкції кожного працівника служби.

Таким чином, досягнення відчутного економічного ефекту від впровадження і діяльності служби внутрішньогосподарського контролю, який, до речі, може бути прямим (наприклад, знижується кількість податкових санкцій, застосовуваних до підприємства), непрямым (покращуються внутрішні показники діяльності, підвищується рівень професіоналізму тощо) та наступним (може бути як прямим так і непрямым і очікується в майбутньому), на нашу думку, можливо лише при чіткому дотриманні викладеного вище порядку організації її діяльності, ну і, звичайно ж, при якісному проведенні контрольних процедур.

Узагальнюючи викладений матеріал, можна зробити наступні висновки:

1. Оптимальна система прийняття і реалізації управлінських рішень забезпечується системою внутрішньогосподарського контролю.

2. Вибір форми внутрішньогосподарського контролю залежить від складності організаційної структури підприємства, видів і масштабів діяльності, відношення керівництва підприємства до контролю.

3. Найбільш прийнятною організаційною формою контролю, з точки зору його ефективності, є служба внутрішньогосподарського контролю.

4. Основними передумовами створення служби внутрішньогосподарського контролю є: підвищення нестабільності зовнішнього середовища, підвищення інвестиційної привабливості підприємства, забезпечення покращення внутрішніх показників діяльності підприємства.

5. Організація діяльності служби внутрішньогосподарського контролю повинна базуватись на дотриманні низки ключових принципів: служба не повинна заміняти систему внутрішньогосподарського контролю; служба повинна підпорядковуватись вищому органу управління, служба повинна відповідати признакам ефективності.

6. Процес організації служби внутрішньогосподарського контролю включає декілька послідовних етапів, які умовно виділяються в оцінку системи управління та організаційної структури підприємства та безпосередньо заходи по створенню служби.

Перспективою подальших досліджень у даному напрямку є розробка методики здійснення контрольно-ревізійних заходів та визначення критеріїв їх ефективності.

Список літератури

1. Бурцев В.В. Организация системы внутреннего контроля коммерческой организации. – М.: Экзамен, 2000. – 320с.
2. Вознесенский Э.А. Внутрихозяйственный контроль на предприятии. – Л.: Знание, 1967. – 40 с.
3. Дорош Н.І. Аудит: методологія і організація. – К.: Знання, 2001. – 402 с.
4. Калюга Є.В. Фінансово-господарський контроль у системі управління: Монографія. – К.: Ельга, Ніка-Центр, 2002. – 360 с.
5. Нападовська Л. В. Внутрішньогосподарський контроль в ринковій економіці: Монографія. — Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2000. — 224 с.

Обоснована необходимость создания службы внутрихозяйственного контроля, определены основные предпосылки ее создания и принципы организации. Освещены практические подходы к организации деятельности службы внутрихозяйственного контроля.

The necessity of creation of service of control into the economy is grounded, basic pre-conditions of its creation and principles of organization are definite. Practical approaches to organization of activity of service of economic control are lighted up.