

УДК 657.6

СИСТЕМА ВНУТРІШНЬОКОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЮ: ПЕРЕДУМОВИ

ЗАПРОВАДЖЕННЯ

ТА ЧИННИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ

ІРИНА ДМИТРЕНКО,

канд. екон. наук, доцент кафедри контролю і АГД, Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського

У статті розглянуто сутність системи внутрішньокорпоративного контролю, складові її «життєздатності» та передумови практичного запровадження. Визначено чинники забезпечення ефективного функціонування системи внутрішньокорпоративного контролю в компаніях публічного інтересу.

Ключові слова: корпоративне управління, корпоративні системи, внутрішньокорпоративний контроль, сталий розвиток, ефективність, ризики, стандартизація.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Динамічність та постійне підвищення ризикованості бізнес-середовища, посилення конкурентної боротьби та концентрації капіталу складають ті сучасні реалії, у яких відбувається економічна діяльність суб'єктів господарювання. З погляду застосування компаніями корпоративного сектору стратегії сталого розвитку й зростання власної вартості особливого значення набуває потреба у побудові надійних систем внутрішньокорпоративного контролю. Головним ефектом від функціонування зазначених систем має стати формування релевантної інформації для прийняття зважених економічних рішень з мінімальним ризиком. Та на сьогодні в корпоративному секторі України створення таких систем контролю, які б у повній мірі відповідали засадам кращої світової практики та вимогам ключових користувачів контрольної інформації, лише набирає певного руху.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Вагомий внесок у розвиток науки та практики контролю, зокрема, внутрішньогосподарського контролю та внутрішнього аудиту, зробили такі вітчизняні вчені, як Ф.Ф. Бутинець, С.В. Бардаш, Н.Г. Виговська, Т.О. Каменська, М.Д. Корінко, Р.О. Костирко, В.Ф. Максимова, Л.В. Нападовська, В.П. Пантелеєв, С.М. Петренко, Л.О. Сухарева, В.О. Шевчук [1, 2, 6–9, 11–13, 16, 19]. Разом з тим остаточно невирішеними залишаються проблеми створення цілісного уявлення про сутність системи внутрішньокорпоративного контролю та її складових елементів; визначення оптимальної побудови органів та суб'єктів в контурах організаційної структури управління компаніями; легітимізації, стандартизації, регламентного забезпечення, визначення предметної сфери щодо практичного за-

провадження цієї системи в компаніях.

Мета статті – розкриття сутності системи внутрішньокорпоративного контролю; визначення передумов практичного її запровадження та чинників забезпечення ефективного функціонування щодо сталого розвитку компаній корпоративного сектору.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

СУЧАСНИЙ СТАН РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНИХ СИСТЕМ В УКРАЇНІ

Результати проведеного дослідження показали, що у теперішній час «українська» модель корпоративного управління формується під впливом наступних чинників:

1) нерозвиненість фондового ринку, яка визначає досить низьку ліквідність акцій та неможливість залучення дрібних (неінституційних) інвесторів;

2) нестабільність макроекономічної ситуації та наявність великих ризиків для потенційних акціонерів, що мотивує їх до володіння крупним пакетом акцій у якості страхівки від збитків, які виникають за умов погіршення ситуації;

3) недостатньо чіткі законодавчі норми щодо подання фінансової та іншої інформації користувачам та щодо організації системи внутрішньо-корпоративного контролю (як наслідок, відставання правового та організаційного забезпечення діяльності суб'єктів такого контролю).

Переважаючий вплив зазначених чинників у сучасних умовах стримує розвиток корпоративного сектору у перехідній економіці України, не сприяє формуванню ефективних власників, надійних та дієвих систем внутрішньокорпоративного контролю у захист стратегічних інтересів власників компаній. Як пока-

зали дослідження, у сучасному бізнес-середовищі найбільшого значення з погляду на консолідацію власності та капіталу набувають саме корпоративні системи. Проте, неоднозначно сприймається трактування поняття «корпоративна система» в силу відсутності чіткого визначення у чинному законодавстві. Тому вважаємо за доцільне уточнити сутність цього поняття, дослідивши особливості різних типів корпоративних систем з погляду на створення умов їх сталого розвитку та зростання вартості.

За цих умов доречно звернутися до правового поля діяльності зазначених суб'єктів господарювання. Так, згідно статей 80, 81 Господарського кодексу України (далі – ГКУ) від 16.01.2003 р. № 436-IV [3] акціонерним товариством є господарське товариство, яке має статутний капітал, поділений на визначену кількість акцій однакової номінальної вартості, і несе відповідальність за зобов'язаннями тільки майном товариства, а акціонери несуть ризик збитків, пов'язаних із діяльністю товариства, в межах вартості належних їм акцій.

Відповідно Закону України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 р. № 514-VI (зі змінами та доповненнями) [5] акціонерні товариства поділяються на публічні акціонерні товариства та приватні акціонерні товариства.

Згідно статті 118 ГКУ під об'єднанням підприємств слід розуміти господарську організацію, яка утворена у складі двох або більше підприємств з метою координації їх виробничої, наукової та іншої діяльності для вирішення спільних економічних та соціальних завдань. Стаття 120 ГКУ визначає та регулює організаційно-правові форми об'єднань підприємств, що утворюються як асоціації, корпорації, консорціуми, концерни та інші об'єднання підприємств, передбачені законом. Зокрема, у статті 126 ГКУ приділено увагу визначенню особливостей асоційованих підприємств та холдингових компаній.

Кластер корпоративних систем, узагальнених відповідно до засад їх створення та організаційно-правових форм подано у табл. 1.

Таблиця 1

КЛАСТЕР КОРПОРАТИВНИХ СИСТЕМ

| <i>Самостійні суб'єкти господарювання</i> | |
|--|---|
| Публічні акціонерні товариства | Приватні акціонерні товариства |
| <i>Об'єднання суб'єктів господарювання</i> | |
| Асоціація – це договірне об'єднання, створене з метою постійної координації господарської діяльності підприємств, що об'єдналися шляхом централізації однієї або кількох виробничих та управлінських функцій, розвитку спеціалізації і кооперації виробництва, організації спільних виробництв на основі об'єднання учасниками фінансових та матеріальних ресурсів для задоволення переважно господарських потреб учасників асоціації. Асоціація не має права втручатися у господарську діяльність підприємств – учасників асоціації. За рішенням учасників асоціація може бути уповноважена представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями | Концерн – це статутне об'єднання підприємств, а також інших організацій, на основі їх фінансової залежності від одного або групи учасників об'єднання, з централізацією функцій науково-технічного і виробничого розвитку, інвестиційної, фінансової, зовнішньо-економічної та іншої діяльності. Учасники концерну наділяють його частиною своїх повноважень, у тому числі правом представляти їх інтереси у відносинах з органами влади, іншими підприємствами та організаціями. Учасники певного концерну не можуть бути одночасно учасниками іншого концерну |
| Корпорація – це договірне об'єднання, створене на основі поєднання виробничих, наукових і комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, з делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного з учасників органам управління корпорації. Така форма організації підприємницької діяльності передбачає дольову власність, юридичний статус та зосередження функцій управління в руках професійних керуючих (менеджерів), що працюють за наймом. Підприємства, що входять до складу корпорації номінально залишаються самостійними, а фактично підпорядковані єдиному господарському керівнику | Асоційовані підприємства – це група суб'єктів господарювання – юридичних осіб, пов'язаних між собою відносинами економічної та/або організаційної залежності у формі участі в статутному капіталі та/або управлінні. Залежність між асоційованими підприємствами може бути простою (якщо одне з них має можливість блокувати прийняття рішень іншим (залежним) підприємством, які мають прийматися відповідно установчих документів кваліфікованою більшістю голосів) та вирішальною (якщо між підприємствами встановлюються відносини контролю-підпорядкування за рахунок переважної участі контролюючого підприємства в статутному капіталі та/або загальних зборах чи інших органах управління іншого (дочірнього) підприємства, зокрема володіння контрольним пакетом акцій) |
| Консорціум – це тимчасове статутне об'єднання підприємств для досягнення його учасниками певної спільної господарської мети (реалізації цільових програм, науково-технічних, будівельних проектів тощо). Консорціум використовує кошти, якими його наділяють учасники, централізовані ресурси, виділені на фінансування відповідної програми, а також кошти, що надходять з інших джерел, в порядку, визначеному його статутом. У разі досягнення мети його створення консорціум припиняє свою діяльність | Холдингова компанія – це суб'єкт господарювання, що володіє контрольним пакетом акцій дочірнього підприємства (підприємств). Між холдинговою компанією та її дочірніми підприємствами встановлюються відносини контролю – підпорядкування. Наявність контролю одного учасника над іншими є основною ознакою холдингової системи та ключовим елементом у побудові холдингу. Керуюча компанія може виконувати не тільки управлінські, але й виробничі функції. Тобто холдингова компанія – це компанія, яка володіє контрольним пакетом акцій будь-яких інших підприємств з метою контролю та управління їх діяльністю |

Таким чином, у авторській інтерпретації під **корпоративними системами** пропонується розуміти сукупність суб'єктів господарювання (СГ), що створені на засадах корпоративної (акціонерної) власності та є самостійними юридичними особами, а також таких економічно взаємопов'язаних СГ – юридичних осіб, що спільно здійсню-

ють підприємницьку діяльність для досягнення узгоджених цілей і можуть бути створені як на добровільних (договірних) засадах, так і внаслідок контролю одного(-них) учасника(-ків) над іншими, та є об'єднаннями підприємств.

Динаміку розвитку корпоративних систем України за період 2008–2013 років подано у табл. 2.

Таблиця 2

ДИНАМІКА РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНИХ СИСТЕМ УКРАЇНИ
за 2008 – 2013 р р.*

(на початок року)

| Організаційно-правові форми корпоративних систем | Кількість підприємств за роками | | | | | |
|--|---------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
| <i>Акціонерні товариства:</i> | 31 993 | 31 100 | 30 169 | 28 748 | 26 568 | 25 531 |
| із них | | | | | | |
| публічні та відкриті | 10 406 | 10 058 | 9 674 | 8 888 | 7 560 | 7 263 |
| приватні та закриті | 21 098 | 20 502 | 19 821 | 19 130 | 19 008 | 18 268 |
| <i>Об'єднання підприємств:</i> | | | | | | |
| асоціації | 2 953 | 3 057 | 3 125 | 3 180 | 3 222 | 3 194 |
| корпорації | 849 | 862 | 866 | 872 | 862 | 852 |
| консорціуми | 84 | 89 | 92 | 92 | 94 | 93 |
| концерни | 400 | 396 | 390 | 387 | 373 | 359 |

* Джерело: складено автором за офіційними даними Держслужби статистики України [15]

Так, динаміка розвитку корпоративних систем в Україні має дещо неоднорідний характер. Протягом досліджуваного періоду кількість акціонерних товариств скоротилася на 18,5%. Таке скорочення спостерігається за рахунок перереєстрації та зміни окремими акціонерними товариствами (зокрема, закритими) організаційно-правової форми діяльності на користь товариств з обмеженою відповідальністю. Поряд із тенденцією скорочення чисельності акціонерних товариств спостерігається й тенденція застосування певних зусиль та намагання утримати позиції щодо розпочатих інтеграційних процесів у корпоративному секторі України шляхом об'єднання бізнесу декількох підприємств під егідою материнської (керуючої) компанії у вигляді асоціацій, корпорацій, консорціумів на умовах перехресного володіння акціями, створення холдингів.

Зважаючи на те, що у сучасних реаліях певного поширення набуває така форма інтеграції, як холдингові компанії, неможливо залишити поза увагою той факт, що об'єднання підприємств у таку корпоративну систему може відбуватися під впливом різних причин. З-поміж них: поглинання бізнесу; прагнення об'єднатися для досягнення загальної мети синергетичного характеру (зокрема, створення замкненого виробничого циклу на базі безвідходних технологій); або навпаки – роздроблення великого

підприємства на групу малих під егідою одних і тих самих засновників з метою досягнення певного рівня конкуренції. Зрозуміло, що такі організаційні зміни, навіть за певного їх виправдання високими стратегічними цілями та замислами власників капіталу, породжують ситуацію суттєвої невизначеності та потребують зваженого підходу у керуванні ризиками.

Отже, зазначені умови господарювання наочно демонструють достатньо високий рівень невизначеності та ризикованості ведення диверсифікованого бізнесу. Це особливо стосується корпоративних систем, сталий розвиток яких залежить від спроможності на вигідних умовах залучати інвестиції та вміння ефективно використовувати наявні та залучені ресурси для зростання вартості компанії. За цих умов поступово зростає зацікавленість інвесторів, власників та керівного складу цих компаній у налагодженні та надійному функціонуванні систем внутрішньокорпоративного контролю (далі – СВКК).

**СУТНІСТЬ ЗАГАЛЬНОЇ СИСТЕМИ
ВНУТРІШНЬОКОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЮ,
ЇЇ МЕТА ТА СКЛАДОВІ ЕЛЕМЕНТИ**

Згідно з визначенням, наведеним у Глосарії термінів до Міжнародних стандартів контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг, **внутрішній контроль** – це процес, роз-

роблений, запроваджений і підтримуваний тими, кого наділено найвищими повноваженнями, управлінським персоналом, а також іншими працівниками, для забезпечення достатньої впевненості щодо досягнення цілей суб'єкта господарювання стосовно достовірності фінансової звітності, ефективності та результативності діяльності, а також дотримання застосованих законів і нормативних актів [10, с.14].

Відповідно Глосарію термінів документу «Управління ризиками організацій. Інтегрована модель» (Модель COSO ERM, 2004), **внутрішній контроль** визначається як процес, що здійснюється радою директорів, менеджментом, співробітниками організації, призначений для забезпечення розумної впевненості у досягненні цілей організації [20, с. 106].

У результаті аналізу поняття «внутрішньокорпоративний контроль» доходимо наступних висновків. Авторське бачення сутності **внутрішньокорпоративного контролю** зводиться до процесу реалізації волі власників компаній корпоративного сектору (корпоративних систем) на усіх ієрархічних рівнях управління та господарювання посередництвом регламентованої діяльності відповідних органів та суб'єктів контролю з метою забезпечення функціонування зазначених компаній у заданому режимі (без відхилень, з мінімальним ризиком, або таким, що не перевищує їх ризик-апетит).

Метою функціонування СВКК є забезпечення гармонізації стратегічних і локальних завдань компанії у досягненні ефективності корпоративного управління на основі сприяння зростанню її ринкової вартості, раціональному використанню капіталу, збереженню активів, дотриманню стратегії розвитку, встановленої обліково-економічної політики в центральній офісі (головній компанії) та усіх підрозділах (дивізіонах, бізнес-одиницях).

Що стосується побудови **загальної системи внутрішньокорпоративного контролю** у зазначених компаніях, то до її складу належать підсистема внутрішнього аудиту та підсистема внутрішньогосподарського контролю на відповідних ієрархічних рівнях організаційної структури управління.

Внутрішній аудит є вищим рівнем ієрархії загальної СВКК, а суб'єкт його виконання – служба внутрішнього аудиту (далі – СВА) підпорядковується Аудиторському комітету Наглядової ради як координуючому органу власників компанії. Склад суб'єктів внутрішньогосподарського контролю – це сукупність відповідним чином підпорядкованих ієрархічних рівнів органів та суб'єктів управління компанією за всіма напрямками функціональних компетенцій: виконавчої дирекції, керівництва диві-

зійонів, керівництва підприємств дивізіонів або інших підрозділів (бізнес-одиниць).

**СТАН ТА ГАЛЬМІВНІ ЧИННИКИ
ЗАПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ
ВНУТРІШНЬОКОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЮ**

Відомий в Україні досвід діяльності компаній, заснованих на корпоративній власності, показує, що процес формування дійсно життєздатних та адекватних стратегічним цілям цих підприємств систем внутрішньокорпоративного контролю тільки набуває певного руху. (Приклади тому: ПрАТ «Сармат», ПрАТ «Концерн «АВК», ПАТ «Укртелеком», Група компаній «Терра Фудз», ФПГ «Систем Кепітал Менеджмент», Корпорація ДТЕК, Група «Метінвест», Корпорація «Оболонь», ПрАТ «РОСАВА», ПАТ «Великоанадольський вогнетривкий комбінат», ПАТ «Нікопольський завод феросплавів», ПАТ «Концерн Галнафтогаз», ПАТ «Кременчуцький сталеливарний завод» та декілька інших).

Протягом 2009–2013 років автором було проведено опитування представників керівного складу провідних компаній корпоративного сектору України та представництв міжнародних корпорацій, що діють на території України. Так, за результатами опитування вдалося систематизувати певні ознаки фактичного стану запровадження та регламентного забезпечення СВКК. Встановлено, що Положення про Аудиторський комітет затверджено лише у 1,5% опитаних компаній; Положення про службу внутрішнього аудиту та поточний план її діяльності затверджені у 20% компаній. Це свідчить й про відповідний рівень створення та функціонування зазначених суб'єктів СВКК. В цілому можна зробити висновок про те, що у компаніях на сьогодні регламентуються саме ті процедури оцінки ризиків, що передують плануванню роботи служб внутрішнього аудиту та окремих виконуваних завдань. Зокрема, плануванню поточної роботи СВА приділяється значно більше уваги, ніж плануванню стратегії її розвитку (20% відповідей проти 7%).

Усвідомлюючи значні відставання від кращої практики корпоративного управління, респонденти висловили бачення фактичного стану предметної сфери у роботі СВА їх компаній, що склалася у 2013 році, та позначили її прогноз через п'ять років, тобто у 2018 році, результати чого узагальнено та подано у табл. 3.

Як бачимо, у діапазоні наступних п'яти років викреслилася прогнозна тенденція досить значного зростання (на 5 пунктів) питомої ваги робіт з оцінки процесів управління бізнес-ризиками з-поміж напрямків роботи СВА, що сягне у 2018 році до 18 %.

Це що не найвищий «стрибок» порівняно ще з одним виявленим пріоритетом – комплексним аналізом дія-

льності компаній перед придбанням або поглинанням (на 6 пунктів та до 11% відповідно).

Таблиця 3

УЗАГАЛЬНЕННЯ ПРЕДМЕТНОЇ СФЕРИ РОБОТИ СЛУЖБ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ

| Предметна сфера роботи СВА | Фактичний стан на 2013 р., % | Прогноз на 2018 р., % |
|---|------------------------------|-----------------------|
| Аудит операційної діяльності | 19 | 8 |
| Оцінка бізнес-ризиків на етапі планування завдань | 14 | 10 |
| Оцінка ефективності роботи підрозділів та суб'єктів внутрішньогосподарського контролю усіх рівнів | 14 | 13 |
| Оцінка процесів управління бізнес-ризиками компанії | 13 | 18 |
| Оцінка відповідності регулятивним вимогам | 13 | 13 |
| Оцінка системи корпоративного управління | 11 | 13 |
| Оцінка дотримання норм корпоративної етики | 6 | 8 |
| Комплексний аналіз діяльності компанії перед придбанням або поглинанням | 5 | 11 |
| Оцінка сталості розвитку бізнесу компанії | 5 | 6 |
| РАЗОМ | 100 | 100 |

Нааявною є певна кореляція даних щодо підтвердження тенденцій розвитку компаній корпоративного сектору у напрямку інтеграційних процесів з метою розширення бізнесу та отримання певного ефекту синергії від опанування додаткових сегментів бізнесу для створення самодостатнього виробничого циклу. Це пов'язане з доволі високим рівнем різноманітних за наслідками ризиків, що викликає потребу у застосуванні зусиль фахової оцінки та керування. За наявності у складі служб внутрішнього аудиту компаній фахівців-експертів з ризик-менеджменту доречно передбачити, що саме на них буде покладено зазначену сферу робіт.

Проте, правовий вакуум щодо побудови СВКК компаній корпоративного сектору, переважна відсутність внутрішніх нормативних документів стосовно регулювання цієї системи не дозволяють цілеспрямовано вирішувати організаційні, методичні та технологічні питання реалізації контрольної функції у інституційному середовищі корпоративного управління. Зрозуміло, що подолання зазначених проблем складає реальні передумови створення та подальшого ефективного функціонування СВКК у контурах діяльності зазначених компаній.

ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ ЛЕГІТИМІЗАЦІЇ СВКК

Результати дослідження показали, що в частині регулювання створення органів внутрішньокорпоративного контролю все ще діє менталітет «ревізійного минулого».

На окрему увагу в цьому сенсі заслуговують положення Цивільного і Господарського кодексів

України, що набули чинності з 01.01.2004 р., оскільки Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 р. № 514-VI так і не надав очікуваних конкретних та чітких нормативно-правових засад щодо врегулювання порядку створення та складових загальної системи внутрішньокорпоративного контролю, а тому й підходить до врегулювання статусу вищого рівня внутрішньокорпоративного контролю в акціонерних товариствах все ще залишаються суперечними.

Так, Цивільний кодекс (глава 8, параграф 1, пункт 5) і Господарський кодекс України (стаття 85) вже не розглядають ревізійну комісію як обов'язковий орган акціонерного товариства [3,18]. А от у Законі України «Про акціонерні товариства» (стаття 73) передбачається обрання загальними зборами акціонерів ревізійної комісії (у товариствах з кількістю акціонерів – власників простих акцій більш як 100 осіб) або ревизора акціонерного товариства (якщо кількість акціонерів – власників прости акцій складає до 100 осіб) для проведення перевірки фінансово-господарської діяльності акціонерного товариства [5].

З іншого боку, Національна комісія з цінних паперів і фондового ринку (НКЦБФР, раніше – ДКЦПФР) України як орган державного управління і регулювання діяльності учасників фондового ринку (зокрема, акціонерних товариств) ще до прийняття Закону України «Про акціонерні товариства» розробила і затвердила серію нормативних документів у сфері корпоративного управління, з-поміж них: Принципи корпоративного управління України (рі-

шення ДКЦБФР від 11.12.2003 р. № 571); Типові Статут ВАТ, Положення про Наглядову раду ВАТ, Положення про ревізійну комісію ВАТ (рішення ДКЦБФР від 08.04.2004 р. № 123) [5, 14].

Згідно із Принципами корпоративного управління України (п. 5.1) до органів, що покликані здійснювати внутрішньокорпоративний фінансовий контроль, віднесено такі [14]:

- Аудиторський комітет Наглядової ради;
- ревізійна комісія;
- служба внутрішнього аудиту.

Проте, слід визнати, що в цьому документі досить непереконливо позначено функціональне призначення ревізійної комісії за наявності в організаційній структурі акціонерних товариств як служб внутрішнього аудиту, так і Аудиторських комітетів. Так, у пп. 5.1.1 (б) зазначено, що «ревізійна комісія повинна здійснювати **оперативний контроль** за фінансового – господарською діяльністю товариства шляхом проведення чергових та позачергових перевірок»; поряд із цим пп. 5.5.1 (в) визначає, що «служба внутрішнього аудиту (внутрішній аудитор) повинна здійснювати **поточний контроль** за фінансово-господарською діяльністю товариства». Отже, наявним є дублювання у функціональному навантаженні зазначених суб'єктів внутрішньокорпоративного контролю.

Покажемо те, що на практиці обрані та призначені ревізійні комісії цілком продемонстрували свою декоративність та беспорядність. Так, в обстежених публічних (відкритих) акціонерних товариствах 60 % голів ревізійних комісій виявилися працівниками підприємств (тобто особами, залежними від виконавчої дирекції), 25 % – працівниками бухгалтерії (тобто залежними удвічі). Крім того, 35 % голів ревізійних комісій не мали вищої освіти. Щодо практикуючі спеціалісти з внутрішнього аудиту компаній корпоративного сектору висловлюються про недоцільність створення ревізійних комісій у їх складі, бо реальним контрольним органом у цих компаніях стають саме служби внутрішнього аудиту.

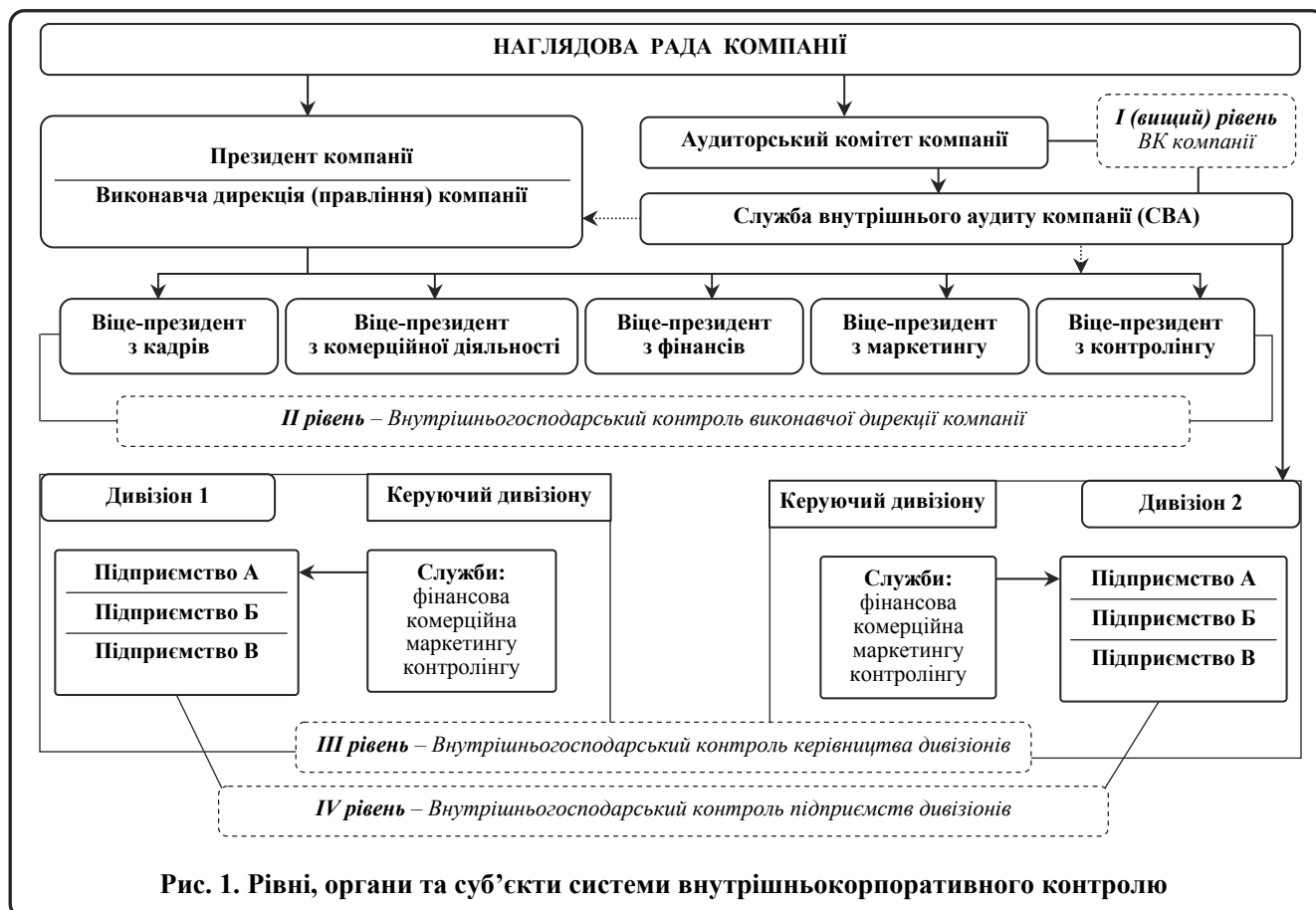
Тому, на думку автора, нагального законодавчого врегулювання потребує як загальна система внутрішньокорпоративного контролю, так і її складові, бо цьому питанню у Законі України «Про акціонерні товариства» окремого розділу так і не присвячено, як наслідок – відсутність чітких імперативних вимог до ієрархічних рівнів, координуючих і функціональних органів та суб'єктів такої системи, що гальмує процес їх створення та ефективного функціонування.

За цих умов слушним буде залучитися до міжнародного досвіду створення і функціонування Аудиторських комітетів Наглядових рад акціонерних товариств як найвищих координуючих органів внутрішньо-корпоративного контролю. У міжнародній практиці спостерігається неоднорідне сприйняття обов'язковості створення Аудиторських комітетів, а саме: у США, Канаді, Австрії, ПАР, Сінгапурі, Таїланді їх створення обов'язкове згідно із законодавством, що регулює діяльність акціонерних товариств; у Великій Британії, Франції, Нідерландах, Японії, Новій Зеландії, Гонконзі їх створення носить рекомендаційний характер.

Та за більш ніж двадцятирічний період функціонування цих органів у багатьох країнах світу наочно продемонстрована роль Аудиторських комітетів у забезпеченні сильної «культури контролю» компаній. Успіх роботи Аудиторських комітетів забезпечується чіткою регламентацією діяльності, незалежністю їх членів та зумовлюється певним позиціонуванням у системі внутрішньокорпоративного контролю. На рис. 1 подано авторське бачення структурного позиціонування Аудиторського комітету компанії із дивізійною організацією бізнесу в контурі загальної системи внутрішньокорпоративного контролю, а у табл. 4 розглянуто сутність організаційного позиціонування цього органу.

Отже, Аудиторський комітет компанії з дивізійною організаційною структурою є найвищим координуючим органом внутрішньокорпоративного контролю. Організаційне позиціонування цього органу визначається метою і завданнями його діяльності; порядком залучення членів комітету, регламентацією їх роботи; встановленням періодичності проведення засідань згідно із напрямками діяльності; характером комунікативних зв'язків із внутрішніми і зовнішніми аудиторами, керівництвом компанії; порядком надання звітів про результати своєї роботи.

Та на сьогодні головним чинником гальмування реального створення цих координуючих органів СВКК є наявність не імперативної (у форматі вимоги), а індикативної (у форматі рекомендації) норми в Законі України «Про акціонерні товариства», що міститься у статті 56. Зокрема, «наглядова рада акціонерного товариства **може утворювати** постійні чи тимчасові комітети з числа її членів для вивчення і підготовки питань, що належать до компетенції наглядової ради. В акціонерному товаристві **можуть утворюватися комітети з питань аудиту...**» [5, ст. 56, п.1]. Також недієвою вбачається і така інди-



Таблиця 4

ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПОЗИЦІОНУВАННЯ АУДИТОРСЬКИХ КОМІТЕТІВ КОРПОРАТИВНИХ СИСТЕМ

| Основні елементи позиціонування | Зміст організаційної позиції |
|--------------------------------------|--|
| 1. Мета діяльності | Сприяння Наглядовій раді у виконанні обов'язків з нагляду за діяльністю виконавчої дирекції (Правління) на основі координації внутрішнього і зовнішнього контролю корпорації та захисту прав акціонерів |
| 2. Завдання | <ul style="list-style-type: none"> аналіз процесу складання фінансової звітності; нагляд за ефективністю системи внутрішньо-корпоративного контролю на усіх організаційних рівнях; оцінка ефективності управління бізнес-ризиками; контроль дотримання Кодексу ділової етики та корпоративної культури |
| 3. Суб'єкти (члени) | Незалежні директори корпорації, що є утримувачами не більше ніж 5 % акцій, мають знання у галузі відповідного бізнесу, ризиків і механізмів контролю компанії, бухгалтерського обліку і управління фінансами, здатність пропонувати нові або альтернативні рішення і вносити конструктивні пропозиції. Оптимальна чисельність членів АК – від 3 до 5 чоловік |
| 4. Регламентація діяльності | Положення про Аудиторський комітет корпорації, де мають бути закріплені мета і завдання, круг прав і обов'язків членів цього органу, вимоги до незалежності і компетентності членів АК, порядок і періодичність проведення засідань, а також порядок представлення звітів про результати проведеної роботи |
| 5. Обов'язки членів АК | Пов'язані з позиціонуванням по відношенню до служби внутрішнього аудиту (СВА) корпорації і зовнішнім незалежним аудиторам (ЗНА) |
| 6. Права членів АК | <ul style="list-style-type: none"> доступ до усієї необхідної інформації від посадовців, персоналу корпорації, сторонніх організацій; отримання від сторонніх організацій юридичних і інших професійних консультацій; забезпечення присутності на засіданнях комітету посадовців корпорації |
| 7. Термін повноважень | Від одного до трьох років з можливим перепризначенням на другий термін |
| 8. Періодичність проведення засідань | Регулярно: не рідше за один раз у квартал, а спеціальні засідання - у міру необхідності із запрошенням вищих керівників, зовнішніх і внутрішніх аудиторів |

| Основні елементи позиціонування | Зміст організаційної позиції |
|--|--|
| 9. Позиція щодо Наглядової ради та Загальних зборів акціонерів | Підлеглисть Наглядовій раді та підзвітність Загальним зборам акціонерів |
| 10. Позиція щодо служби внутрішнього аудиту | <ul style="list-style-type: none"> • забезпечення стабільного функціонування цієї служби згідно з цілями корпорації; • аналіз результативності її роботи; • забезпечення прийняття керівництвом заходів за схваленими АК рекомендаціями внутрішніх аудиторів |
| 11. Позиція щодо незалежних аудиторів | <ul style="list-style-type: none"> • попередня оцінка незалежності зовнішніх аудиторів; • вирішення питання про призначення зовнішніх аудиторів; • аналіз результативності їх роботи і забезпечення прийняття керівництвом заходів за схваленими АК рекомендаціями незалежних аудиторів |
| 12. Порядок подання звітів про результати роботи | Про результати проведених засідань і діяльності в цілому АК зобов'язаний регулярно інформувати Наглядову раду і подавати відповідні рекомендації у формі звіту |

тивна норма Закону: «... з метою забезпечення діяльності комітету з питань аудиту наглядова рада може прийняти рішення про запровадження в товаристві посади внутрішнього аудитора (створення служби внутрішнього аудиту)» [5, ст. 56, п. 1].

Як відомо, індикативні норми не спроможні спонукати до обов'язкового виконання та мотивувати власників до прискорення темпів створення відповідних органів та налагодження системи внутрішньокорпоративного контролю в цілому. Тому відповідних змін та доповнень потребує Закон України «Про акціонерні товариства» щодо конкретизації та імперативного закріплення вимог до побудови загальної системи внутрішньокорпоративного контролю, а також порядку створення та функціонування Аудиторських комітетів Наглядових рад.

ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ СТАНДАРТИЗАЦІЇ СВКК

Гальмівного впливу на побудову дієвих систем внутрішньокорпоративного також спричиняє невірність питань стандартизації діяльності органів і суб'єктів СВКК. Проте, вирішення зазначеної про-

блеми з практичного ракурсу, міститься в площині філософії вищого керівного складу підприємства стосовно підтримки контрольної функції корпоративного управління.

Отже, виходячи із потреб організаційної побудови корпоративних систем, що склалися в Україні, оптимальним є застосування трьохрівневої ієрархічної системи стандартів внутрішньокорпоративного контролю: 1) базовий стандарт побудови загальної СВКК; 2) стандарти з регулювання діяльності органів та суб'єктів внутрішньокорпоративного контролю; 3) технічні стандарти контрольних процедур у розрізі предметної сфери за компетенцією відповідних суб'єктів внутрішньокорпоративного контролю.

Систематизований комплекс стандартів внутрішньокорпоративного контролю з погляду на їх ієрархічні рівні, класифікацію та логічну структуру у інтерпретації автора подано у табл. 5. Зазначені внутрішні стандарти за умов виконання їх вимог є запорукою ефективного функціонування СВКК на рівні компаній корпоративного сектору.

Таблиця 5

КОМПЛЕКС СТАНДАРТІВ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОКОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЮ*

| Ієрархічні рівні стандартів ВКК | Найменування стандартів ВКК |
|--|---|
| Документ першого рівня (базовий стандарт) | «Концептуальна основа системи внутрішньокорпоративного контролю» |
| Документи другого рівня (стандарти за напрямками діяльності органів і суб'єктів внутрішньокорпоративного контролю) | «Формат діяльності Аудиторського комітету Наглядової ради компанії» |
| | «Принципи організації діяльності служби внутрішнього аудиту в системі внутрішньокорпоративного контролю» |
| | «Ієрархія та формат діяльності органів та суб'єктів внутрішньогосподарського контролю в загальній системі внутрішньокорпоративного контролю компанії» |
| | «Критерії якості системи внутрішньокорпоративного контролю, її органів та суб'єктів» |
| | «Контроль якості діяльності органів і суб'єктів внутрішньокорпоративного контролю» |
| | «Внутрішньокорпоративні кваліфікаційні вимоги до внутрішніх аудиторів» |
| | «Планування діяльності служби внутрішнього аудиту на базі ризик-орієнтованого підходу» |
| | «Документування діяльності з внутрішнього аудиту» |
| | «Звітність за результатами внутрішнього аудиту» |

| Ієрархічні рівні стандартів ВКК | Найменування стандартів ВКК |
|---|--|
| Документи третього рівня (технічні стандарти контрольних процедур за окремими об'єктами та бізнес-процесами) | «Процедури внутрішнього аудиту за окремими об'єктами» |
| | «Процедури внутрішньогосподарського контролю на рівні окремих бізнес-процесів» |

*Джерело: розроблено автором [4]

**ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМИ РЕГЛАМЕНТНОГО
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ
І СУБ'ЄКТІВ СВКК**

Проблемним також є питання регламентного забезпечення контрольної діяльності органів та суб'єктів СВКК усіх ієрархічних рівнів, бо на сьогодні його стан значно відстає від вимог часу та ефективного корпоративного управління: або не розроблено взагалі, або має фрагментарно-формальний характер.

Як зазначалося, у СВКК основним робочим органом виступає служба внутрішнього аудиту, яка на основі контрольно-консультаційної діяльності призначена забезпечувати мінімізацію ризиків бізнес-процесів, вести пошук резервів удосконалення діяльності компаній, надавати консультативну допомогу членам Аудиторського комітету та Наглядової ради у виборі альтернативних (оптимальних) управлінських рішень та прогнозуванні подальшого розвитку бізнесу.

Зрозуміло, що досягнення цілей та завдань службою внутрішнього аудиту потребує відповідної організації її кадрового складу. Провідне місце в організації діяльності СВА належить раціональній побудові її апарату з урахуванням включення спеціалістів таких компетенцій: експерт-бухгалтер, експерт-аналітик, експерт-юрист, експерт-маркетолог, експерт інформаційних систем, експерт з логістики, експерт-технолог. Крім того, успішне функціонування цієї служби в загальній СВКК (поряд із стандартизацією) потребує розробки, затвердження та запровадження відповідного регламентного забезпечення, яке можна подати такими документами:

- *Положення про Аудиторський комітет* (де мають бути відображені грані організаційного позиціонування цього координаційного органу та, зокрема, чинники впливу на забезпечення незалежності та організаційної підтримки діяльності служби внутрішнього аудиту);

- *Положення про службу внутрішнього аудиту* (де мають бути позначені місія, цілі та завдання служби; її структура, функції та етика професійної поведінки кадрового складу; принципи організації за забезпечення функціонування; координація та комунікативні зв'язки в системі внутрішньокорпоративного контролю);

- *Посадові інструкції персоналу служби внутрішнього аудиту* (де мають бути подані загальні положення, обов'язки, права та відповідальність персоналу служби, інформаційні та організаційні зв'язки за посадою).

Щодо забезпечення належного рівня регламентації діяльності органів та суб'єктів підсистеми внутрішньогосподарського контролю (далі – ВГК) вважаємо доцільним на основі внутрішнього стандарту «Ієрархія та формат діяльності органів та суб'єктів внутрішньогосподарського контролю в загальній системі внутрішньокорпоративного контролю» (табл. 5) запропонувати розробку та запровадження таких організаційних документів:

- *Положення про внутрішньогосподарський контроль* (де мають бути визначені цілі, принципи та порядок організації підсистеми внутрішньогосподарського контролю у загальній системі внутрішньокорпоративного контролю компанії; процедури, способи та прийоми здійснення ВГК; оцінка якості виконання процедур ВГК);

- *Регламент проведення внутрішніх контрольних заходів на рівні бізнес-одиниць компанії* (де мають розкриватися основні види внутрішніх контрольних заходів, що запроваджуються в компанії; підстави для їхнього проведення; напрямки, порядок організації та проведення внутрішніх перевірок за відповідними об'єктами; порядок підготовки та подання звітів за результатами проведення внутрішніх контрольних заходів).

Отже, для створення позитивної мотивації та налагодження роботи органів та суб'єктів СВКК у цілому їх регламентне забезпечення належить запроваджувати у такому складі: Положення про Аудиторський комітет Наглядової ради, Положення про службу внутрішнього аудиту, Положення про внутрішньогосподарський контроль, Регламент проведення внутрішніх контрольних заходів на рівні бізнес-одиниць компанії, Посадові інструкції персоналу служби внутрішнього аудиту та персоналу інших управлінських підрозділів відповідних ієрархічних рівнів.

ПРЕДМЕТНА СФЕРА СВКК

Специфікою СВКК та певним чинником забезпечення ефективності є виконання нею свого призначення як одного з важливих елементів загальної

системи корпоративного управління. Це призначення полягає у реалізації дій попереджувального та коригувального характеру, що передбачають «проникнення» у ті системи компанії, що генерують інформацію про здійснені факти господарського життя, їх обліково-звітне узагальнення та про майбутній розвиток. Тому предметною сферою застосування зусиль відповідних суб'єктів СВКК є таке:

- на рівні системи бізнес-процесів мають бути встановлені точки контролю та запроваджені контрольні процедури для забезпечення виконання відповідних локальних операцій бізнес-процесу згідно регламенту та без відхилень – з виконанням силами «власників» та «виконавців» бізнес-процесів (внутрішньогосподарський контроль);

- на рівні системи обліку та звітності мають бути запроваджені контрольні процедури з боку керівництва та персоналу бухгалтерської служби (внутрішньогосподарський бухгалтерський контроль), а та-

кож і контрольні процедури з боку служби внутрішнього аудиту;

- на рівні системи управління бізнес-ризиками мають бути запроваджені процедури постійного врахування результатів оцінювання бізнес-ризиків під час планування роботи та окремих завдань служби внутрішнього аудиту; розробки та застосування компенсаторних процедур під час внесення коригувань та поліпшення бізнес-процесів, процесу обліку та звітного узагальнення у відповідь на виявлені та раніше неохоплені ризики;

- на рівні системи корпоративного управління мають запроваджуватися процедури організаційно-коригувального характеру в межах діяльності координаційного органу – Аудиторського комітету Наглядової ради компанії щодо забезпечення дотримання обраної стратегії розвитку, паритету інтересів власників; а також силами служби внутрішнього аудиту щодо забезпечення прийняття бізнес-рішень виконавчою дирекцією у межах ризик-апетиту компанії.

ВИСНОВКИ

Таким чином, у результаті дослідження сутності, передумов запровадження та чинників забезпечення ефективності системи внутрішньокорпоративного контролю доходимо таких висновків:

1. Сутність поняття «внутрішньокорпоративний контроль» у авторській інтерпретації зводиться до процесу реалізації волі власників компаній корпоративного сектору (корпоративних систем) на усіх ієрархічних рівнях управління та господарювання шляхом регламентованої діяльності відповідних органів та суб'єктів контролю з метою забезпечення функціонування цих компаній у заданому режимі (без відхилень, з мінімальним ризиком, або таким, що не перевищує їх ризик-апетит).

2. В силу певного правового вакууму сутність поняття «корпоративні системи» запропоновано розуміти як сукупність суб'єктів господарювання (СГ), що створені на засадах корпоративної (акціонерної) власності та є самостійними юридичними особами, а також таких економічно взаємопов'язаних СГ – юридичних осіб, що спільно здійснюють підприємницьку діяльність для досягнення узгоджених цілей і можуть бути створені як на добровільних (договірних) засадах, так і внаслідок контролю одного(-них) учасника(-ків) над іншими, та є об'єднаннями підприємств.

3. Відповідно до мети завданнями функціонування СВКК є забезпечення дотримання стратегії розвитку корпоративних систем на основі сприяння зростанню їх ринкової вартості, раціональному використанню капіталу, збереженню активів, дотриманню встановленої обліково-економічної політики в центральному офісі (головній компанії) та усіх підрозділах (дивізіонах, бізнес-одинацях).

4. З погляду на цілепокладання загальна СВКК у зазначених компаніях має координуватися Аудиторським комітетом Наглядової ради та створюватися у складі підсистеми внутрішнього аудиту та підсистеми внутрішньогосподарського контролю на відповідних ієрархічних рівнях організаційної структури управління.

5. Передумовами практичного запровадження СВКК є реалізація запропонованих шляхів вирішення проблем легітимізації, стандартизації, регламентного забезпечення, визначення предметної сфери щодо усіх джерел генерування інформаційних потоків про здійснені факти господарського життя, їх обліково-звітне узагальнення та майбутній розвиток компанії.

6. Адекватна організація та належне функціонування загальної СВКК (з урахуванням внеску відповідних підсистем, органів і суб'єктів усіх ієрархічних рівнів компанії щодо охоплення контролем визначеної предметної сфери) здатні забезпечити очікуваний власниками ефект сталого розвитку корпоративних систем та забезпечення умов зростання їх вартості.

ВИКОРИСТАНІ ДЖЕРЕЛА

1. *Бардаш С.В.* Контроль діяльності суб'єктів господарювання: гіпотези та версії порушень: [монографія] / С.В. Бардаш.– К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 312 с.
2. *Виговська Н.Г.* Господарський контроль в Україні: теорія, методологія, організація: [монографія] /Н.Г. Виговська. – Житомир: ЖДТУ, 2008. – 532с.
3. *Господарський* кодекс України, затверджений Верховною радою України від 16.01.03р. № 436-IV.- [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <<http://www.zakon1.rada.gov.ua>>.
4. *Дмитренко І.М.* Концепція розвитку аудиту корпоративних систем: [монографія] / І.М. Дмитренко. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2013. – 364с.
5. *Закон* України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008р. № 514 – VI (із змінами та доповненнями). [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <<http://www.zakon1.rada.gov.ua>>.
6. *Каменська Т.О.* Внутрішній аудит. Сучасний погляд: [монографія] /Т.О. Каменська. – К.: ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2010. – 499с.
7. *Корінько М.Д.* Внутрішній контроль господарської діяльності підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / М.Д. Корінько, В.П. Бондар, В.П. Пантелеев; за ред. М. Д. Корінька. – Фастів: Поліграфіст, 2006. – 440 с.
8. *Костирко Р.О.* Контроль і аналіз в системі управління економічним потенціалом господарюючого суб'єкта: методологія і організація: [монографія] / Р.О. Костирко. – Луганськ: СНУ ім. В. Даля, 2010. – 728с.
9. *Максімова В.Ф.* Внутрішній контроль економічної діяльності промислового підприємства – системний підхід до розвитку: [монографія] /В.Ф. Максімова. – К.: АВ-РІО, 2005. – 264с.
10. *Міжнародні* стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг: Видання 2010 року. Частина 1, 2. – К.: МФБ, АПУ, 2011. – 1245 с.
11. *Нападовська Л.В.* Внутрішньогосподарський контроль в ринковій економіці: [монографія] / Л. В. Нападовська. – Д.: Наука і освіта, 2000. – 224 с.
12. *Пантелеев В.П.* Внутрішньогосподарський контроль: методологія та організація: [монографія] /В.П. Пантелеев; Державна академія статистики, обліку та аудиту. – К.: ДП «Інформ.-аналіт. Агентство», 2008. – 491с.
13. *Петренко С.М.* Інформаційне забезпечення внутрішнього контролю господарських систем: [монографія] /С.М. Петренко. – Донецьк: ДонНУЕТ, 2007. – 290 с.
14. *Принципи* корпоративного управління України. – К.: ДКЦПФР, 2004. – 72с.
15. *Статистичні* щорічники України за 2010 - 2012 роки // Державна служба статистики України. - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <<http://www.ukrstat.gov.ua>>.
16. *Сухарева Л.А.* Внутренний аудит: методология и организация: [науч.-практ. пособие] /Л.А. Сухарева, И.Н. Дмитренко. – Донецк: Норд-компьютер, 2000. – 75 с.
17. *Узагальнена* інформація про стан аудиторської діяльності в Україні за 2008 – 2012р.р. -[Електронний ресурс]. – Режим доступу: <<http://www.apu.com.ua>>.
18. *Цивільний* кодекс України від 16.01.2003р. № 435-IV. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=435-15>.
19. *Шевчук В.О.* Контроль господарських систем в суспільстві з перехідною економікою (Проблеми теорії, організації, методології): [монографія]/ В.О.Шевчук – К.: Київ. держ. торг.-екон. ун-т, 1998. - 371с.
20. *Enterprise Risk Management Integrated Framework* (Управление рисками организаций. Интегрированная модель), COSO, 2004. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <<http://www.coso.org>>.

В статье рассмотрена сущность системы внутрикорпоративного контроля, составляющие ее «жизнеспособности» и предпосылки практического внедрения. Определены факторы обеспечения эффективного функционирования системы внутрикорпоративного контроля в компаниях публичного интереса.

Ключевые слова: корпоративное управление, корпоративные системы, внутрикорпоративный контроль, устойчивое развитие, эффективность, риски, стандартизация.

The article describes the essence of the system of internal corporate controls that comprise its «viability» and background of practical implementation. The factors to ensure effective functioning of the system of internal corporate control in the public interest companies.

Key words: corporate governance, corporate systems, intra-corporate control, sustainable development, efficacy, risks, standardization.