

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВІДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Внутрішній маркетинг можна визначити як маркетингову діяльність з дослідження і розробки напрямів ефективної роботи підприємства, спрямованої на досягнення найвищих результатів, задоволення потреб покупців і більшої прибутковості за рахунок внутрішнього потенціалу підприємства. До методів внутрішнього маркетингу можна віднести такі: формування раціональної організаційної культури; підбір, підготовка персоналу; поширення найважливішої інформації серед персоналу.

Менеджмент підприємства має розглядати своїх співробітників як внутрішніх клієнтів. Процес їхньої найбільш ефективної мотивації виступає предметом внутрішнього маркетингу. Значення контактного персоналу останнім часом зростає.

### Висновки

Таким чином, можна дійти висновку, що побудова клієнт-орієнтованої системи управління взаємовідносинами з клієнтами стосується всіх підсистем управління підприємством, тобто механізми управління, структуру управління, процес управління, механізми розвитку тощо. Тому мета клієнт-орієнтованого бізнесу полягає у побудові персональних взаємовідносин з клієнтом, незалежно від того, яку посаду займає співробітник підприємства, в якому відділі він працює.

У цілому можна зазначити, що на сьогодні розпочався черговий цикл розвитку уявлень про методи взаємодії з клієнтами. Результатом успішної реалізації стратегії управління взаємовід-

носинами з клієнтами для підприємств виступає їхня змога реального впливу на емоції споживачів.

Слід зауважити, що економіка розвивається швидше, ніж управління взаємовідносинами з клієнтами або управління їхнім досвідом. Світові комерційні зв'язки зараз знаходяться на стадії формування нової екосистеми, де все більшу владу і ступінь управління виробниками і постачальниками отримує саме клієнт.

### Література

1. Бусаркина В.В. Понятие клиент–ориентированности предприятия и проблемы ее оценки // Бусаркина В.В. // Проблемы современной экономики. 2007. №4 (24) // [www.m-economy.ru/art.php3?artid=23079](http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=23079)
2. Дише Д. CRM–навигатор. Пособие по управлению взаимоотношениями с клиентами / Пер. с англ. Е. Сысоевой – К.: Издательство Алексея Капусты. 2006. – 375 с.
3. Каплан Р.С. Как управлять клиентами / Каплан Р.С., Нортон Д.П. // Технологии корпоративного управления. [www.iteam.ru/publications/marketing/section\\_26/article\\_2644](http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_26/article_2644)
4. Самохвалов Р. CRM – современная стратегия ведения бизнеса (клиент–ориентированный маркетинг) / Самохвалов Р. // Полиграф–сити. 2007. №3 / [www.polygraphcity.ru/index.php?option=com\\_content&view=article&id=86:crm&catid=6:reklama–marketing–menegmentwww.polygraphcity.ru/magazine](http://www.polygraphcity.ru/index.php?option=com_content&view=article&id=86:crm&catid=6:reklama–marketing–menegmentwww.polygraphcity.ru/magazine)

В.П. БЕЛЯКОВА,

аспірантка, Київський національний торговельно–економічний університет

# Організація системи ризик–орієнтованого внутрішнього контролю

Досліджуються концептуальні основи організації системи орієнтованого на ризик внутрішнього контролю, розглядається модель COSO, деталізується процес створення контрольної процедури, визначаються критерії забезпечення адекватності та ефективності системи внутрішнього контролю.

**Ключові слова:** аудит, внутрішній контроль, контрольні процедури, модель COSO, моніторинг, ризик.

Исследуются концептуальные основы организации системы ориентированного на риск внутреннего контроля, рассматривается модель COSO, детализируется процесс создания контрольной процедуры, определяются критерии обеспечения адекватности и эффективности системы внутреннего контроля.

**Ключевые слова:** аудит, внутренний контроль, контрольные процедуры, модель COSO, мониторинг, риск.

Conceptual foundations of the risk-based internal control system organization is investigated, the model of COSO is considered, control process procedures is detailed, the criteria of adequacy and effectiveness of internal control are determined.

**Keywords:** audit, internal control, control procedures, the COSO model, monitoring, risk.

**Постановка проблеми.** У сучасній економіці актуальними є не лише процеси виробництва та обігу, а й питання організації та управління. У зв'язку з цим суттєвого значення набуває формування системи внутрішнього контролю, наявність якої у сфері виробництва та надання послуг розглядається як необхідний атрибут приналежності до цивілізованого співовариства. Контроль є складною і багатогранною категорією. Через розмаїття форм і сфер використання підходи до його визначення швидше відображають погляди представників різних напрямків (філософських, управлінських, економічних, правових та ін.), аніж прагнення надати єдине універсальне поняття.

Концептуально новий підхід до вирішення питання організації внутрішнього контролю було запропоновано міжнародними фахівцями у сфері бухгалтерського обліку та аудиту наприкінці ХХ століття. Особливість такого підходу полягає у побудові системи орієнтованого на ризики внутрішнього контролю, що було спричинено зростаючими відголосами корпоративних скан-

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

далів та банкрутств (наприклад за Enron, Tysco International, Adelphia, Peregrine Systems та WorldCom) у світовій практиці. Розроблений підхід направлений на змінення корпоративного управління, удосконалення внутрішнього контролю та, як результат, управління ризиками.

**Аналіз досліджень та публікацій з проблеми.** У зарубіжній та вітчизняній науковій літературі питання контролю діяльності суб'єктів господарювання приватного сектору економіки обговорюється достатньо активно. Серед українських дослідників вагомий внесок у розвиток обраної тематики зробили такі вчені, як С.В. Бардаш, В.В. Бурцев, Н.Г. Виговська, Є.В. Калюга, М.Д. Корінько, В.Ф. Максимова, Є.В. Мних, В.П. Пантелеєв, Л.В. Сотнікова, В.О. Шевчук та ін. Поміж зарубіжних авторів дослідженням цих проблем займалися М.С. Бізлі, Д.Р. Германсон, Т.П. Дінаполі, Д. Дубова, С. Кампбел, Д.В. Карчелло, М. Круглов, М.Х. Мескан, Т.Л. Ніл, Ю. Хартчер та ін. Також зазначеній тематиці особливу увагу приділяють і міжнародні професійні організації у сфері бухгалтерського обліку та аудиту, зокрема це: Американська асоціація бухгалтерів (AAA), Асоціація присяжних сертифікованих бухгалтерів та аудиторів (ACCA), Інститут бухгалтерів управлінського обліку (IMA), Інститут внутрішніх аудиторів (IIA), Комітет організацій–спонсорів Комісії Тредвея (COSO), Міжнародна асоціація фінансових керівників (FEI).

Незважаючи на вагомий науковий внесок науковців у цій сфері, питання побудови ефективної системи орієнтованого на ризик внутрішнього контролю потребує подальшого дослідження та удосконалення, що і зумовило вибір теми статті та визначило її мету.

**Мета статті** полягає у детальному дослідженні концептуальних основ та теорії організації системи орієнтованого на ризик внутрішнього контролю.

**Виклад основного матеріалу.** Протягом останнього часу все більше компаній приймають за основу систему орієнтованого на ризик контролю, відому в професійному співтоваристві як модель COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). При цьому під «ризиками» розуміються вірогідні події, що можуть негативно вплинути на бізнес–процеси та за якими у подальшому необхідно здійснювати контрольні процедури. Згідно концепції контролю, орієнтованого на ризик, кожному виду діяльності властиві специфічні ризики і повністю уникнути їх практично неможливо. Втім необхідно вчасно ідентифікувати ці ризики і створити такі управлінські механізми, які при реалізації ризику сприятимуть пом'якшенню наслідків його впливу до прийнятного рівня. Відтак, внутрішній контроль – це та частина бізнес–процесу, яка забезпечує прийнятний рівень контролюваного ризику.

Запропонована у 1992 році модель COSO ґрунтуються на таких базових передумовах: внутрішній контроль являє собою процес досягнення мети, а не самоціль; важливі не лише правила, процедури та відповідні документи регулятивного характеру, а й люди, що здійснюють внутрішній контроль на всіх його рівнях; від внутрішнього контролю власники і керівництво суб'єкта господарювання можуть очікувати лише обґрунтованого рівня досягнення поставлених цілей, але жодним чином не абсолют-

ної гарантії безпомилкової роботи; внутрішній контроль забезпечує досягнення поставленої мети або декількох цілей у суміжних сферах діяльності.

Таким чином, згідно з COSO (див. рис.) внутрішній контроль – це процес, контролюваний вищим органом компанії, що визначає його політику (наприклад, наглядова рада, що представляє інтереси власників), та здійснюваний управлінським персоналом (менеджментом) вищого рівня й всіма іншими співробітниками, що в достатній та обґрунтованій мірі забезпечує досягнення суб'єктом господарювання наступних цілей [1]: (1) бізнес–процеси організовані з максимальною ефективністю; (2) компанія працює фінансово ефективно у відповідності до затвердженої стратегії; (3) фінансова звітність повністю достовірна; (4) необхідний рівень якості продукції, товарів, робіт, послуг досягнуто; (5) діяльність суб'єкта повністю відповідає чинному законодавству.

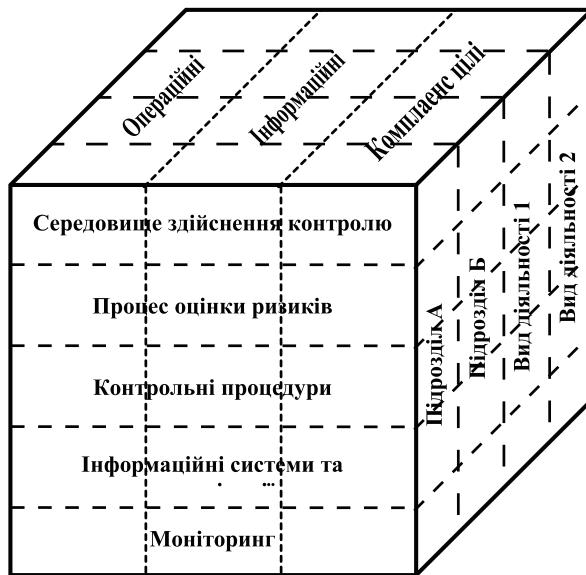
Цілі №№1–2 належать до групи операційних (виробничої та фінансової ефективності), №№2–4 – групи інформаційних (достовірність фінансової та управлінської інформації), а №№3–5 – так званих «комплаенс цілей», що відповідають за дотримання встановлених законів та вимог.

Процес організації контролю суб'єкта господарювання розпочинається з етапу встановлення стандартів, тобто конкретних цілей, що піддаються вимірюванню та мають часові межі. Для управління необхідні стандарти у формі показників результативності об'єкта управління для всіх його ключових сфер. Стандарти – це конкретні цілі, прогрес у відношенні яких піддається вимірюванню. Всі стандарти, що використовуватимуться для контролю, повинні бути вибрані з численних цілей і стратегій підприємства. Цілі, які можуть бути використані як стандарти для контролю, відрізняють дві важливі особливості: наявність часових меж, в яких має бути виконана робота, і конкретного критерію, по відношенню до якого можна оцінити рівень виконання роботи.

На другому етапі контролю зіставляються реально досягнуті результати зі встановленими стандартами. На цьому ж етапі відбувається прийняття рішення про те, наскільки допустимі або відносно безпечно виявлені відхилення від стандартів. Керівництво вищої ланки визначає величину відхилень, в межах якої відхилення отриманих результатів від стандартів вважається допустимим. Оцінка відхилень має бути об'єктивною і здійснюватися кваліфікованими експертами, які повинні бути повністю незалежні від процесу. Такого роду експертами можуть виступати як співробітники суб'єкта господарювання (внутрішні контролери, аудитори), так і зовнішні консультанти. Загальноприйнятою формулою вимірювання внутрішнього контролю є: властивий ризик – контроль = залишковий ризик. Рівень залишкового ризику порівнюється з оптимальним рівнем (встановленим стандартом) [2]. Рівень залишкового ризику вище оптимального є неприйнятним, нижче оптимального – відповідає надлишковому контролю. Третій етап контролю – проведення необхідних коригуючих заходів. Менеджмент суб'єкта господарювання отримує можливість самостійно обрати одну з трьох ліній поведінки:

– не здійснювати жодних коригуючих заходів (основна мета контролю полягає в тому, щоб домогтися такого положення, при

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ



Модель COSO [ побудовано на основі 1]

якому процес управління суб'єктом дійсно змушував би його функціонувати у відповідності з планом);

– усунути відхилення (здійсновані заходи мають бути спрямовані на виключення фактичної причини відхилення, їх сенс – зрозуміти причини відхилення і досягнути повернення суб'єкта господарювання до правильного способу дій);

– переглянути стандарт (не всі помітні відхилення від стандартів слід усувати, іноді самі стандарти можуть виявится нереальними та/або некоректними, тоді об'єктивно необхідні зміни стандартів) [3].

Висновки, зроблені контролерами (аудиторами), мають бути затверджені керівництвом. При цьому необхідно мати достатні обґрунтування необхідності реалізації коригуючих заходів.

У загальному вигляді система внутрішнього контролю будь-якого суб'єкта господарювання згідно моделі COSO складається з п'яти основних взаємопов'язаних компонентів: середовище здійснення контролю, процес оцінки ризиків, контрольні процедури, інформаційні системи та комунікації, перевірка ефективності контролю (моніторинг) [1]. Відповідно COSO ці компоненти забезпечують ефективну основу для опису та аналізу системи внутрішнього контролю, що реалізується підприємством.

Середовище здійснення контролю (control environment) створює атмосферу в організації, впливаючи на контрольну свідомість всього персоналу. Воно є основою для всіх інших компонентів внутрішнього контролю, забезпечуючи дисципліну та структуру. Це фундамент системи внутрішнього контролю. Корпоративна культура, стиль управління вищого менеджменту, кафрова політика, корпоративний кодекс, організаційна форма і повноваження служби внутрішнього аудиту, зміст програм з протидії внутрішньому шахрайству, система бюджетування, політика у сфері інформаційних технологій, закупівель, збуту тощо – вся ця сукупність внутрішніх правил формує середовище здійснення контролю і в кінцевому рахунку зумовлює якість звітності та ефективність господарських процесів.

Середовище здійснення контролю включає позицію, розуміння та дії з боку власників, керівництва, співробітників компанії по відношенню до ризиків і контролю. При цьому необхідно визначити, чи приділяється достатня увага впровадженню внутрішнього контролю, чи існує комітет з аудиту, а також спеціальний відділ, відповідальний за впровадження внутрішнього контролю.

Процес оцінки ризиків (risk assessment): кожна організація стикається з різними ризиками від зовнішніх і внутрішніх джерел, які мають бути оцінені. Попередньою умовою для оцінки ризику є визначення цілей, тому оцінка ризику передбачає виявлення та аналіз відповідних ризиків пов'язаних з досягненням встановлених цілей. Оцінка ризику є необхідною умовою для визначення того, як необхідно управляти ризиками.

Реалізація внутрішнього контролю повинна розпочинатися із зон підвищеного ризику, з тих сфер діяльності суб'єкта, де існує найбільша загроза фінансових втрат (розкрадання, псування сировини або готової продукції, нераціональне витрачання коштів, значні збитки через податкові штрафи та штрафні санкції через невиконання прийнятих зобов'язань тощо). Відтак, система внутрішнього контролю є важливою складовою процесу управління ризиками. Його завдання – ідентифікувати ризики і побудувати «мапу ризиків», виділити найбільш критичні ризики з точки зору потенційного збитку при відсутності належного контролю. Проте цілком логічним виглядає і той факт, що за умови перевищення розміру потенційного збитку від ідентифікованого ризику сукупних витрат на його усунення, втрачається доцільність проведення будь-яких коригуючих заходів за даним напрямком.

У зв'язку з цим необхідно приділити особливу увагу підходам до ідентифікації та управління ризиками. Якщо суб'єкт намагається ігнорувати ризики, то це, скоріш за все, означає, що керівництво не в повній мірі розуміє можливі негативні наслідки таких ризиків. Так, несвоєчасне виконання суб'єктом господарювання прийнятих обов'язків (наприклад у межах кредитних відносин) призведе до зростання вимог до підприємства (у ча-

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

стині нарахованих відсотків, штрафних санкцій, пені), а також до зростання витрат на юридичне представлення суб'єкта у судах різних інстанцій. До того ж додатковими слід вважати ризики банкрутства підприємства при умові примусового погашення заборгованості перед позичальниками за рахунок продажу активів або, у більш простому випадку, формування негативної кредитної історії про підприємство, що у подальшому неминуче призведе до зниження кола потенційних кредиторів та зростання ставки порівняно із середньою пропонованою на ринку. За інших рівних умов, на підприємствах мають існувати процедури ідентифікації та оцінки властивих ризиків, застосовуватися відповідні методики управління ними. Контрольні процедури мають регулярно переглядатися, щоб переконати власників та керівництво у тому, що вони ефективно мінімізують ризики.

Контрольні процедури (control activities) охоплюють політики і процедури, які дозволяють виявляти, запобігати та виправлювати помилки. Такого роду процедури можуть бути відмінними для різних суб'єктів господарювання і залежать від їх розмірів. Зазначимо, що контрольні процедури, створені для великих компаній часто не можуть бути застосовані для менших господарюючих суб'єктів [4]. Це насамперед пов'язано з тим, що на невеликому підприємстві керівництво, як правило, в значній мірі залучено в його операційну діяльність. Останнє знижує необхідність формалізації внутрішнього контролю через відсутність середньої ланки менеджменту, для якої контрольні процедури фактично виступають керівництвом до виконання покладених функцій. Okрім того, створення контрольних процедур потребує значних людських та фінансових ресурсів, що у переважній мірі є недоцільним для менших компаній. Проте підкреслимо, що відсутність контрольних процедур може спричинити недостовірність фінансової звітності.

Інформаційні системи та комунікації (information & communications) грають ключову роль в системах внутрішнього контролю, оскільки вони створюють звіти, що включають, фінансову інформацію, а також інформацію щодо операційної діяльності та дотримання процедур і законодавства, яка дозволяє розвивати та управлювати бізнесом. У більш широкому сенсі ефективна комунікація має забезпечити інформаційні потоки вниз і вгору у всій організації. Наприклад, типові процедури для повідомлення співробітниками підозр у шахрайстві. Ефективна комунікація з питань, пов'язаних з інтересами компанії, має бути також забезпечена за зовнішніми сторонами, наприклад клієнтами, постачальниками, регулюючими органами і акціонерами.

З огляду на те, що на сьогодні переважна більшість великих і середніх компаній запровадили інформаційні системи різного роду (починаючи від систем, створених на базі стандартного пакету програм Microsoft Office, до поширеної у вітчизняній практиці «1С Бухгалтерія» та новітніх розробок, наприклад ERP-системи, зокрема Oracle та SAP), все більше увага має приділятися процесу підготовки інформації та контролю за якістю інформації, що вводиться в систему [5].

Якщо на підприємстві частина інформації обробляється вручну, а частина за допомогою інформаційної системи, то необхідно

розробити спеціальні процедури, які б дозволили контролювати достовірність зведеніх форм звітності. Окрім того, слід враховувати розподіл ролей та відповідальність за збір і аналіз інформації, а також за передачу її за призначенням. Мова йде про те, щоб на підприємстві були створені умови для безперешкодної внутрішньої комунікації, отримання повних і достовірних даних, їх зберігання та обробки, а головне – для повноцінного інформаційного обміну між підрозділами і різними рівнями керівництва.

Перевірка ефективності контролю (monitoring). Система внутрішнього контролю потребує моніторингу – процесу оцінки якості роботи системи протягом визначеного часу. Це досягається шляхом постійного моніторингу діяльності або окремих оцінок. Недоліки внутрішнього контролю, виявлені в ході таких контрольних заходів, слід доводити до відома керівництва і усувати для забезпечення безперервного вдосконалення системи. Перевірка ефективності контролю це різні види аудиту, у тому числі аудит якості, техніки безпеки, внутрішній аудит. Моніторинг здійснюється для того, щоб віднайти будь-які відхилення від стандартних показників або правил, виявити їх причини та надати рекомендації щодо їх усунення. При цьому особлива увага має бути приділена наявності в компанії процедур перевірки ефективності внутрішнього контролю. Крім того, необхідно чітко розуміти, яким чином суб'єкт господарювання ініціє коригувальні дії в разі виявлення неефективного контролю. Наприклад, з позиції інформаційних систем необхідне впровадження такого контролю, як перевірка коригувань, використання проміжних підсумків, регулярні перевірки баз даних відповідальними спеціалістами.

Час від часу фінансова служба, надаючи підтримку внутрішнім і зовнішнім аудиторам, повинна проводити перевірки того, що існуєчий на підприємстві контроль працює ефективно. Керівництво вищої ланки має бути впевнено у тому, що керівники середньої ланки дотримуються і виконують покладені на них функції з контролю. Для цього в багатьох компаніях створюється спеціальний підрозділ, відповідальний за мінімізацію ризиків, основні завдання якого – допомога керівникам середньої ланки у створенні контрольних процедур, перевірка їх виконання, а також контроль за своєчасним внесенням змін до контрольних процедур у зв'язку зі зміною бізнес-процесу.

Розглянемо один із основних напрямів контролю, а саме процес створення контрольної процедури. Такі процедури необхідні, зокрема, для того, щоб: уникнути невірного тлумачення тих чи інших понять; допомогти вирішити спірні питання, що стосуються функціонування бізнес-процесів; роз'яснити новим співробітникам, які ризики притаманні даному бізнес-процесу, а також які види контролю необхідні для їх зниження.

Контрольна процедура має бути оформлена належним чином і включати такі обов'язкові реквізити, які дозволяють відобразити будь-які зміни процедури: номер процедури; назва процедури; версія (включаючи короткий опис змін, внесених до процедури); прізвище (а) автора (ів) процедури; прізвища співробітників, що перевірили і затвердили процедуру; дата вступу і підстава для вступу в силу; кількість сторінок.

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВІДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Зауважимо, що особливо важливо вказати у процедурі прізвище автора, оскільки переважно лише він може відповісти на запитання, що стосуються процедур. Контрольна процедура повинна бути підписана уповноваженими співробітниками. Да-та набуття чинності допомагає встановити історичний контроль, показує, яка версія процедури діє на поточну дату. До того ж, необхідно зберігати копії попередніх версій контрольних процедур, які описували бізнес–процес у минулому.

Контрольна процедура має містити наступні складові: мету контрольної процедури; інформацію про те, які підрозділи будуть користуватися цією процедурою (менеджери відповідних ланок мають затвердити і підписати процедуру); визначення основних понять, що використовуються в процедурі; опис самого бізнес–процесу (безпосередньо процедура).

Контрольні процедури можуть бути змінені у разі зміни процесу як такого або при зміні ризиків, властивих даному бізнес–процесу. Основні причини, внаслідок яких контрольні процедури можуть бути змінені, умовно можна поділити на три групи: організаційні, системні та інші. До організаційних причин належать такі: злиття або поглинання бізнесу; продаж бізнесу або окремих його напрямків; придбання даного бізнесу (підприємства) іншими компаніями; централізація окремих напрямів бізнесу; зміни у веденні бізнесу, зміна бізнес–стратегії. Системні причини включають: зміну конфігурації інформаційної системи; впровадження нових модулів в інформаційні системи; впровадження нових інтерфейсів. До інших причин належать, зокрема, зміни законодавства, міжнародні стандарти у сфері забезпечення якості управління.

Як правило, контрольні процедури вводяться для виконання наказом чи розпорядженням керівника суб'єкта господарювання. Контрольні процедури повинні зберігатися в письмовому (роздрукованому) вигляді у всіх зацікавлених користувачів та контролерів (особливо це стосується віддалених регіонів) і бути своєрідними довідниками для них. Усі зацікавлені користувачі мають бути ознайомлені з контрольними процедурами під розпис.

Всі процедури повинні зберігатися також і в електронному вигляді. Електронні версії повинні бути систематизовані та зберігатися в спеціальних директоріях, доступ на перегляд і зміни в яких може бути наданий лише уповноваженим співробітникам.

Створення кожної процедури доцільно організовувати як окремий проект, що складається з трьох основних етапів: аналіз існуючих бізнес–процесів і контролів, виявлення ризиків, притаманних цьому процесові та написання процедури, яка б дозволяла мінімізувати ризики.

На першому етапі розглядається існуючий бізнес–процес з позиції «як є». При цьому передбачається, що в загальному вигляді всі процеси працюють нормально та забезпечують потреби суб'єкта господарювання. При підготовці та створенні контрольних процедур кожен підрозділ підприємства повинен оцінити поточні бізнес–процеси, проаналізувати, яким чином контроль може бути застосовний до цих процесів, і, проконсультувавшись з фахівцями, які відповідають за ризики та контроль на всьому підприємстві (внутрішні аудити, контролери), розробити політики та

процедури з метою мінімізації ризиків у рамках свого процесу. Таким чином, необхідний обсяг дій – це формалізація бізнес–процесу в письмовому вигляді, тобто у вигляді спеціальної процедури.

На другому етапі здійснюється аналіз основних ризиків, властивих даному процесу. При аналізі бізнес–процесів зазвичай приймаються до уваги стандартні ризики, властиві процесу. Ідентифікація ризиків відбувається шляхом попереднього розгляду джерел (факторів) їх виникнення на підприємстві. На практиці фактори ризику поділяють на внутрішні та зовнішні. До внутрішніх джерел ризику переважно відносять: співробітників; обладнання та техніку; програмне забезпечення та інші нематеріальні активи; некоректно визначені цілі тощо. Зовнішні джерела ризику розмежовуються на персоніфіковані та не персоніфіковані. До першої підгрупи слід відносити, зокрема, конкурентів, постачальників, клієнтів. До не персоніфікованих – законодавство, у тому числі податкове, екологічне, трудове та ін.; політичну, економічну та фінансову ситуацію в країні; громадську думку та настрої тощо. Okрім того, суттєву за впливом, проте малоймовірну за настанням групу ризиків становлять природні явища та техногенні катастрофи, які катастрофічно за наслідками впливають на діяльність суб'єкта господарювання.

На підставі виявлених ризиків необхідно визначити контрольні заходи щодо мінімізації цих ризиків. Ці заходи можна згрупувати таким чином:

1. Конфігураційний контроль, який розроблений в інформаційній системі. Він призначений для забезпечення цілісності системи та якості даних. Прикладами такого контролю можуть бути: статус заповнення поля (наприклад, поле має бути обов'язково заповнено), електронний документообіг, авторизація на проведення тих чи інших операцій, попереджуючі повідомлення.

2. Процедурний контроль – це контроль, який здійснюється вручну поза інформаційною системою. Цей контроль не завжди носить попереджувальний характер, він може бути і наступним (наприклад, ручне підтвердження операції). Такий контроль змушує неухильно слідувати встановленій процедурі.

3. Контроль доступу – це контроль доступу до конфіденційної або секретної інформації.

4. Контроль розподілу повноважень – це контроль шляхом розмежування завдань і обов'язків між користувачами.

5. Контроль за звітністю – це контроль, що здійснюється за допомогою формування звітності, яка дозволяє контролювати ефективність бізнес–процесу.

На третьому етапі необхідно визначити основну мету нової процедури, відповідно до якої написати проект цієї процедури, що включає її форму, зміст і опис процесу «як повинно бути». Після цього процедура має бути передана всім зацікавленим користувачам для перевірки. При перевірці основна увага має приділятися ефективності контролю й точності в наданні даних. На цьому ж етапі встановлюється список співробітників (керівники вищої ланки, фахівці відділу внутрішнього аудиту), уповноважених перевірити, затвердити або, при необхідності, змінити процедуру.

Нова процедура повинна бути протестована. Якщо в результаті тестування приймається рішення, що вона достатньо ефек-

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

тивна, то слід ввести її в дію наказом керівника компанії та зберегти у відповідній директорії. У разі необхідності організовується навчання користувачів виконання цієї процедури.

Слід також зазначити, що для контрольних процедур велике значення має наявність первинних документів – як паперових, так і електронних, оскільки на підставі цих документів формується звітність. Обґрутованим є те, що всі наявні паперові документи повинні бути відображені в інформаційній системі. Відтак, при створенні контрольних процедур слід забезпечити своєчасне введення даних в інформаційну систему. Оскільки передбачається, що звітність складається автоматично на підставі даних, внесених в інформаційну систему, всі контрольні процедури мають бути автоматизовані. При цьому технічні завдання програмістам мають бути чітко сформульовані, з тим що вони мали чітке уявлення про форми та зміст звітів, джерела інформації для заповнення первинних електронних документів в інформаційній системі (наявність всіх необхідних полів), алгоритми розрахунку показників, правила заповнення звітних форм. Окрім того, важливо, щоб нові модулі інформаційної системи були протестовані, керівники бізнес-процесів підтвердили правильність розрахунків показників, внутрішні аудитори перевірили відповідність текстової процедури технічним завданням і коректність реалізації технічного завдання.

Внутрішні аудитори відіграють важливу роль в оцінці ефективності систем управління. Як самостійний підрозділ, що звітує перед вищим керівництвом, внутрішній аудит в змозі оцінити систему внутрішнього контролю, реалізовану суб'єктом господарювання та сприяти ефективності його поточної діяльності. Таким чином, внутрішній аудит часто виконує важливу роль моніторингу. Для того щоб зберегти незалежність своїх суджень внутрішній аудит не повинен нести будь-яку безпосередню відповідальність за проектування, створення, підтримку контролю того, що передбачається оцінити. Він може лише рекомендувати можливі покращення, які належить зробити.

Враховуючи, що у своїй діяльності аудитор повинен виконати два основних завдання – перевірити, що розроблені процедури внутрішнього контролю ефективно виявляють та запобігають зловживанням, а також правильність виконання контрольних процедур протягом періоду – аудит може бути організований за такими напрямами:

- повна перевірка всіх бізнес-процесів суб'єкта господарювання;
- перевірка найбільш ризикових сфер діяльності і перевірка того, що всі ризикові сфери покриті контрольними процедурами;
- перевірка виконання контрольних процедур [3].

Зауважимо, що аудит всієї діяльності підприємства являє собою достатньо коштовний процес, а найбільш оптимальним відом контролю є контроль за виконанням контрольних процедур. Окрім того, внутрішній аудит покликаний вирішити ще одну дуже важливу задачу – оцінити ефективність контрольних процедур, тобто переконатися в тому, що існуючі контрольні процедури покривають ризики в межах встановленого рівня. Як результат внутрішні аудитори мають представити звіт про те, наскільки

ефективні контрольні процедури та наскільки коректно вони дотримуються.

Беззаперечним виглядає той факт, що концепція орієнтованої на ризик внутрішнього контролю визначає ідеалізований процес до якого мають прагнути компанії у своїй роботі. Для вітчизняної практики досягнення такого рівня розвитку систем внутрішнього контролю є перспективним орієнтиром, проте окремі запропоновані COSO елементи можуть бути використані вже сьогодні. Зокрема це стосується великих українських компаній (у тому числі фінансово-промислових груп та підприємств за участю іноземного капіталу), які мають достатні фінансові, часові та кадрові ресурси для організації відповідного процесу, а їх стратегічні цілі включають вихід та активну роботу на зовнішніх ринках товарів і послуг.

У зв'язку із зазначенним постає необхідність визначення та деталізації критеріїв визнання адекватності та ефективності системи внутрішнього контролю вищим менеджментом і наглядовою радою, зокрема за окремими впровадженими елементами моделі COSO. Враховуючи той факт, що одним із основних постулатів COSO є пряма відповідальність як наглядової ради, так і менеджменту за створення та забезпечення ефективного здійснення внутрішнього контролю, можна стверджувати, що система внутрішнього контролю може бути визнана адекватною та ефективною за таких умов:

1. Документи, що визначають стратегію і політику компанії у сфері внутрішнього контролю, затверджені та періодично перевіряються власниками (наглядовою радою): визначені основні види діяльності організації; ідентифіковані властиві діяльності ризики; встановлені прийнятні рівні ризику, який може (має) приймати на себе організація та її підрозділи для досягнення поставлених цілей; визначені основні методи контролю і структура контролю, що не дозволяють перевищити встановлені рівні ризику.

2. Затверджені стратегія та політика впроваджуються менеджментом у практику на базі оцінки ризиків: здійснюються ідентифікація, оцінка та контроль внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть несприятливо вплинути на досягнення компанією поставлених цілей (ідентифікація, моніторинг та контроль за ризиками); затверджена організаційна структура та розподіл повноважень; розробляються необхідні процедури та процеси, спрямовані на виявлення, відстеження змін і контроль за ризиками; планується і контролюється діяльність з моніторингу ефективності системи внутрішнього контролю; в компанії створено середовище здійснення контролю, яке виражає і демонструє персоналу всіх рівнів важливість внутрішнього контролю та дотримання етичних норм.

3. Створено необхідну інфраструктуру, що дозволяє забезпечити ефективність контролю: процедури контролю реалізуються на всіх рівнях управління; здійснюються періодичні перевірки забезпечення відповідності всіх сфер діяльності встановленим політикам і процедурам; забезпечується всебічність заходів контролю в повсякденній діяльності; забезпечено поділ обов'язків та відсутність конфліктів інтересів при виконанні персоналом своїх обов'язків; забезпечена адекватність, повнота і достовірність зовнішніх ринкових даних про події, які можуть вплинути на

## ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВІДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

прийняття рішень; забезпечена адекватність, повнота і достовірність фінансової та управлінської звітності; забезпечено відповідність операцій чинному законодавству.

4. Створено ефективні та безпечні канали доведення інформації: весь персонал попереджений про існуючі політики та процедури, що стосуються їх обов'язків і відповідальності; забезпечена адресація та швидкість доведення необхідної інформації до відповідного персоналу; забезпечено відповідність рівня інформаційних систем і всіх видів діяльності компанії; забезпечена безпека інформаційних систем, здійснюється їх періодична перевірка.

5. Проводиться незалежний моніторинг ефективності системи внутрішнього контролю: здійснюється на щоденній основі моніторинг найбільш ризикових операцій; проводиться оцінка впливу на операції компанії кожного виду ризику окремо, і всеохоплююча оцінка ризику з урахуванням існуючих методів та заходів контролю; забезпечено проведення ефективного та всеосяжного внутрішнього аудиту системи внутрішнього контролю незалежними у функціональному відношенні, адекватно підготовленими і компетентними співробітниками; забезпечено своєчасне доведення інформації про недоліки внутрішнього контролю до керуючих відповідного рівня та її правильна адресація; забезпечено доведення до менеджменту і наглядової ради інформації про суттєві недоліки системи внутрішнього контролю та оцінку її ефективності.

Таким чином, при визначенні адекватності та ефективності системи внутрішнього контролю повинні, в першу чергу, враховуватися не конкретні форми, методи і технології контролю, не кількість людей, зайнятих контролем, кількість проведених ними перевірок або виявлених помилок, а дії (або бездіяльність) менеджменту і власників компанії, спрямовані на імплементацію внутрішнього контролю у всі існуючі бізнес-процеси, своєчасну оцінку ризиків та забезпечення ефективності заходів контролю, що застосовуються для пом'якшення їх впливу. У цьому сенсі виявлення недоліків або порушень може бути сигналом про можливу проблему, пов'язану з відсутністю або неправильною роботою контролю, і цей сигнал вимагає глибокого аналізу причин і розуміння бізнес-процесу.

Для власників (наглядової ради) і вищого менеджменту важливо встановити такі правила розробки контрольних процедур, які не дозволять випустити на ринок нові товари та послуги без урахування всіх невід'ємних ризиків й імплементації в процесі адекватних ризикам заходів контролю [6]. Необхідно визначити, чи буде персонал, який здійснює функції незалежного щоденного контролю, організаційно належати до штату операційних підрозділів, або ж такі співробітники мають бути виділені в окремий підрозділ. Організаційно та функціонально мають бути визначені такі підпорядкування внутрішнього аудиту, порядок і періодичність проведення ним перевірок та інформування про отримані результати.

тати, щоб забезпечити в рамках конкретної компанії прийнятний рівень її незалежності, стійкості та стабільності.

### Висновки

Проведене дослідження дозволяє зробити висновок про те, що орієнтований на ризик внутрішній контроль являє собою процес, контролюваний вищим органом компанії, що визначає його політику, здійснюваний вищим керівництвом та іншими співробітниками, який в достатній та обґрунтованій мірі забезпечує досягнення суб'єктом господарювання операційних цілей, цілей підготовки звітності та дотримання законодавства. Ризиками є вірогідні події, які можуть негативним чином плинуть на окремі бізнес-процеси, господарську діяльність компанії в цілому, а відтак – на досягнення поставлених цілей. Таким чином, властиві діяльності ризики являють загрозу цілям компанії, у той час коли внутрішній контроль призначений пом'якшити цю загрозу. Внутрішній контроль являє собою процес досягнення мети, а не самоціль, при цьому від внутрішнього контролю власники і керівництво суб'єкта господарювання можуть очікувати лише обґрунтованого рівня досягнення поставлених цілей, але жодним чином не абсолютної гарантії безпомилкової роботи. Модель COSO допомагає у практичній реалізації системи орієнтованої на ризик внутрішнього контролю на підприємстві, що є актуальним та перспективним завданням для вітчизняних компаній. При цьому, досягнення ефективності та адекватності побудови системи внутрішнього контролю в цілому або окремих її елементів може бути перевірено з використанням відповідних критеріїв.

### Література

1. Internal Control – Integrated Framework / Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). – [New York, NY]. – 1992. – Режим доступу: <http://www.coso.org>
2. Enterprise Risk Management – Integrated Framework / Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). – [New York, NY]. – September 2004. – Режим доступу: <http://www.coso.org>
3. Guidance on Monitoring Internal Control Systems / Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). – [New York, NY]. – 2009. – Режим доступу: <http://www.coso.org>
4. Internal Control over Financial Reporting – Guidance for Smaller Public Companies / Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). – [New York, NY]. – 2006. – Режим доступу: <http://www.coso.org>
5. Putting COSO's Theory into Practice / Institute of Internal Auditors // Tone at the Top [Sept 05–05282-th/pd]. – [Issue 28]. – November 2005. – Режим доступу: <http://www.theiia.org>
6. Тихомиров А. Ориентируясь на риски или как оценивать внутренний контроль / А. Тихомиров. – [Международный институт внутренних аудиторов]. – Режим доступу: <http://bankir.ru/technology/article/1383735>