

## ОСНОВИ КООРДИНАЦІЇ ВНУТРІШНЬОГОСПОДАРСЬКОГО КОНТРОЛЮ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті розкриті основні положення з координації внутрішнього контролю підприємств з точки зору організації контролю. Висунуті пропозиції з впровадження координації внутрішнього контролю.*

*In the paper there are discovered the main claims of the coordination of the inner control of enterprises with the control organization viewpoint. Proposed the points of the introduction of the inner control coordination.*

**Вступ.** Розв'язання проблем раціональної організації внутрішньогосподарського контролю підприємств обумовлює підвищену увагу до заходів з його координації. Проблемна сфера організації внутрішньогосподарського контролю полягає у розпорощених зусиллях підрозділів підприємства з контролю, тобто відсутності належної їх координації, несвоєчасному проведенні контрольних заходів, недостатньому контролю одних та надмірному контролі інших об'єктів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Попередниками дано визначення координації контролю [2, с. 246], встановлено шляхи вирішення проблеми координації [5], наведено недоліки відсутності належної координації при організації контролю [7], вказано загальні положення щодо необхідності координації [1, с. 74-75; 4, с. 64-65; 6, с. 12]. Проте, у попередніх дослідженнях не зверталася увага на гносеологічні засади організації внутрішньогосподарського контролю. Тому виникає потреба у більш змістовному розгляді основ координаційної складової внутрішньогосподарського контролю.

**Постановка завдання.** Висвітлення питань вдосконалення координації внутрішньогосподарського контролю і на цієї основі таким покращання його організації.

**Результати дослідження.** За мовним джерелом, **координація** [лат. *co(n)* з, разом + *ordinatio* розташування в порядку] – узгодженість, сполучення, приведення до ладу, у відповідність (понять, дій, складових частин чогось та ін.) [11, с.259]. Тобто під координацією розуміють процес узгодження, упорядкування складових частин та елементів певної сукупності, дій різних суб'єктів на основі принципу ієрархії тощо заради досягнення спільної мети. Координація управлінська, наприклад, полягає в узгодженні діяльності підприємств, підрозділів [9]. Координація, разом із плануванням, мотивацією, організацією, контролем, входить до складу функцій управління.

Координація свій прояв набуває у зв'язку з іншими функціями управління. Організація не може функціонувати без контролю: працівники будуть все робити на свій розсуд (можливо, із найкращими намірами), і організація розпадеться на дрібні фрагменти, що створить координацію неможливою [10, с.214]. Дослідниками встановлено превалювання функції координації над іншими функціями, особливо на середніх на нижніх рівнях управління. Тому функції координації в системі управління необхідно надавати ретельну увагу [3, с.180]. Контроль, як функція управління, тісно пов'язаний із наступними функціями контролю – комунікаційна, орієнтуюча та захисна [8, с.74].

Під **координацією контролю** розуміють узгодженість та взаємозв'язок планів та дій різних видів контролю або різних ланок одного контролюючого органу. Координація здійснюється у формі узгодження або складання єдиних координаційних планів з метою скорочення кількості перевірок та виключення дублювання у роботі контролюючих органів [2, с.246]. Тому слід розрізняти два рівні координацію контролю: координацію дій з контролю зовнішнього спрямування, наприклад, узгодженість дій зовнішнього аудитора та внутрішньогосподарського контролю, та координацію дій між суб'єктами внутрішньогосподарського контролю. В статті головний наголос робиться на другому рівні.

Одним з недоліків практики органів контролю є паралелізм при здійсненні ним контрольних функцій. Не здійснюється координація діяльності різних контролюючих служб відомчого і позавідомчого контролю і його напрямів, у результаті в їх інформації допускається дублювання. Слід зазначити, що координація діяльності різних органів контролю і його напрямів (відомчого і позавідомчого) не лише усуває дублювання, але й вимагає менше ресурсів (трудових і матеріальних) на їх організацію та проведення. Працівники бухгалтерії повинні забезпечувати координацію контролю й ув'язувати його з господарським контролем, здійснюваним працівниками структурних підрозділів (планового, юридичного й інших) та інвентаризаторами контрольно-ревізійної групи [7, с. 107].

В той же час з практики аудиту відомо, що неправильно є поведінка незалежного аудитора, який, знаючи, що на підприємстві-об'єкті аудиту була перевірка, наприклад, з боку органів ДПС, або дирекції соціальних фондів, свідомо не включає до об'єктів аудиту ті розрахунки, що вже були перевірені іншими зовнішніми контролерами.

До основних напрямів поліпшення організації контролю, пов'язаних із координацією, вважають відсутність офіційної наукової концепції здійснення внутрішньогосподарського контролю та вирішення проблема координації дій органів контролю в рамках концепції фінансового контролю [5].

Координація, як функція управління, наприклад, внутрішнім аудитом, передбачає забезпечення взаємодії з зовнішнім аудиторським контролем, координація контрольних дій з підрозділами організації, при якій створюється аудиторська служба та надання їм консультативних послуг; коригування планів і програм з урахуванням фактичних даних, отриманих в процесі аудиторських процедур [1, с. 74 – 75]. До основних вимог щодо організації системи внутрішнього контролю, що обумовлює ефективне функціонування системи, відносять вимогу взаємодії та координації. Потрібна чітка координація зусиль всіх підрозділів та служб підприємства для рішення встановлених завдань [4, с. 64 – 65; 6, с. 12].

Виходячи з безперервного здійснення внутрішнього контролю, з того концептуального положення, що він охоплює всі без винятку ланки управління та об'єкти контролю; заходи щодо внутрішньогосподарського контролю максимально наближено до моменту, коли здійснюються операції (відбуваються факти господарського життя), що дає ініціаторам контролю можливість завчасно встановлювати та усувати відхилення та ін., створюється об'єктивна основа ефективного внутрішньогосподарського контролю.

В той же час, оскільки автоматично такі переваги не реалізуються, то дотримання методологічних вимог контролю передбачає створення і дотримання контрольної політики, наявність на підприємстві центру з координації контролю, Внутрішньогосподарський контроль підприємства зумовлює оперативне застосування необхідних заходів, методів і процедур контролю, відповідні дії за результатами контрольних операцій та перевірку виконання цих операцій.

Організація внутрішньогосподарського контролю передбачає встановлення мети (завдання) контролю; побудову організаційної структури контролю та її зв'язок з організаційною структурою управління підприємством в цілому; вибір головних параметрів, актуальних для діяльності підприємства; створення на підприємстві підрозділу з внутрішньогосподарського контролю (там, де це доцільно), призначення працівників-контролерів або покладання обов'язків з контролю на співробітників; налагодження координації між суб'єктами контролю; регламентацію функцій служб (осіб) з контролю; розробку внутрішніх документів, які визначають проведення контролю на даному підприємстві; інформаційне забезпечення контролю; виконання контрольних заходів; технологію отримання даних; планування контролю; систему норм і нормативів, внутрішніх стандартів, внутрішньої звітності.

Упровадження належної методології внутрішньогосподарського контролю передбачає, з одного боку, застосування певного набору методів, прийомів і засобів контролю, з іншого боку, а з іншого – наявність системи управління такими методами, що зумовлює впорядкування, координацію зусиль, розробку внутрішніх положень тощо.

Головними проблемами запровадження внутрішньогосподарського контролю на великих підприємствах стають узгодженість роботи різних органів і рівнів управління й контролю, а також застосування спеціальних контрольних методів. Органами внутрішньогосподарського контролю можуть бути постійно діючі інвентаризаційні комісії, ревізійні комісії, відділи внутрішнього аудиту підприємств, окремі контролери у структурних підрозділах та ін. Необхідними є координація зусиль служб і підрозділів з контролю, відділу технічного (технологічного) контролю, групи економічного аналізу, широке застосування методів оперативного і стратегічного управлінського обліку. На таких підприємствах доцільно створювати спеціальний координуючий орган з внутрішньогосподарського контролю, який може мати назву «аудиторський комітет». У разі необхідності слід внутрішнього контролера делегувати до інших технологічних підрозділів – наприклад, до тендерного комітету, підрозділу з управління інвестиціями, бухгалтерії, бюджетного комітету тощо. На великих підприємствах необхідно розробляти й закріплювати в окремому документі власну контрольну політику та дотримуватись її вимог.

На середніх та невеликих підприємствах можливе поєднання у службі внутрішньогосподарського контролю економічного і технічного контролю. Тому найважливішим аспектом контролю є компетентність персоналу. Анкети, що розробляються для підприємств малого бізнесу, містять більше запитань, пов'язаних з встановленням участі в операціях власника (керівника).

На підставі проведеного дослідження, можна зазначити основні суб'єкти контролю, щодо яких вживаються заходи з координації внутрішньогосподарського контролю. В табл. 1 на прикладі підприємств виробничого спрямування наведені такі об'єкти стосовно групування контролю за часом його проведення.

Дані таблиці свідчать про наявність значної кількості складних об'єктів контролю на підприємстві та потреби в ліквідації дублювання проведення контролю з боку суб'єктів контролю.

При узгодженості контролю треба враховувати, що крім зазначених в табл. реально існують інші класифікації контролю, наприклад, за складністю об'єктів – тематичний, комплексний контроль; за періодичністю проведення заходів з контролю – систематичний, періодичний, епізодичний; узгодженість за повнотою охоплення контролем – суцільний, вибірковий та ін. Наявність різних підходів щодо проведення контролю, з одного боку, дозволяє вживати належних заходів для відповідних об'єктів контролю, з другого боку, створює об'єктивну основу для повторного контролю одних об'єктів або виключення інших об'єктів з поля зору контролю або несвоєчасного його проведення.

На практиці координація щодо контролю може мати наступні напрями (форми): за певними об'єктами (наприклад, за часом проведення, див. табл. 1), за функціональною спрямованістю тощо. Реалізація координації контролю також може мати варіанти: адміністративний, тобто встановлення певних

правил, інструкцій, положень, які спрямовані на роботу персоналу; соціальний, в основу покладається майстерність, знання і зацікавленість персоналу для реалізації координації.

Таблиця 1

**Суб'єкти внутрішньогосподарського контролю за часом його проведення,  
дії яких підлягають координації**

Види внутрішньогосподарського контролю за часом його проведення	Об'єкти внутрішньогосподарського контролю	Суб'єкти внутрішньогосподарського контролю
Попередній контроль	Стан попиту на продукцію, стан замовлень на продукцію, прогнози продаж, договори, бізнес-план, план збуту, план маркетингу, прогноз витрат на збут, центри доходів, центр інвестицій	Адміністрація, відділ збуту, юридичний відділ, внутрішній аудит, самоконтроль працівників відділу відділ збуту, відділ інвестицій
Поточний контроль	Бюджети виробництва готової продукції, звіти з виробництва, стан управлінського обліку, стан бухгалтерського (фінансового) обліку, оцінка ресурсів, калькуляції, кошториси, бюджети витрат, витрати, в т. ч. витрати операційної діяльності, центри витрат, активи, трудові ресурси	Служба технічного контролю, технологи, бухгалтерія, внутрішній аудит, відділ постачання, матеріальні склади, відділ праці та заробітної плати, виробничий відділ
Наступний контроль	Активи, зобов'язання, власний капітал, бюджет доходів, центри прибутку, обсяг продаж, формування фінансового результату, розрахунки за податками, надходження виручки, дебіторська заборгованість, кредиторська заборгованість, розрахунки за кредитами, рух грошових коштів	Спостережна (наглядова) рада, Рада, аудиторський комітет, ревізійна комісія, комісія з розслідування надзвичайних подій, бухгалтерія, інвентаризаційна комісія, фінансовий відділ, юридичний відділ, внутрішній аудит

Доречно вказати основні положення щодо оцінки рівня координації внутрішньогосподарського контролю підприємства, які можна використовувати при оцінці стану внутрішньогосподарського контролю підприємств:

1. Узгодженість програм зовнішнього та внутрішнього контролю.
2. Створення (узгодження) координаційних планів контролю.
3. Коригування планів та програм з контролю з урахуванням даних щодо поведінки об'єктів контролю.
4. Форми координації заходів з контролю.
5. Рівень регламентації документів щодо узгодженості програм контролю.
6. Наявність організаційної структури управління підприємством.
7. Розподіл обов'язків між суб'єктами щодо контролю.
8. Розподіл обов'язків з ключових напрямів діяльності (збут, виробництво, одержання готівки).
9. Наявність система санкціонування.
10. Наявність правил, схем, регламентів контролю.
11. Наявність посадових інструкцій працівників, в яких передбачено операції з контролю.
12. Визначення «критичних точок» контролю.
13. План документообороту та план звітності, форми внутрішньої звітності.
14. Наявність та дотримання політики підприємства щодо контролю.
15. Своєчасність прийняття заходів з контролю.
16. Вимоги до професійного рівня фахівців.

Потрібно впроваджувати заходи з планування на основі поглиблення процесів координації контролю, заходи, спрямовані на позитивній мотивації працівників, з використанням стандартів та внутрішньої звітності.

**Висновки.** Координація, планування та узгодженість роботи є важливими рисами організації внутрішньогосподарського контролю підприємства. Координація зусиль всіх суб'єктів внутрішньогосподарського контролю забезпечує зниження витрачання ресурсів на контроль. Координація щодо контролю може мати різні напрями, наприклад, за певними об'єктами, за функціональною спрямованістю суб'єктів.

### Література

1. Андреев В.Д. Внутренний аудит: Учебное пособие / В.Д. Андреев. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 464 с.
2. Андреев В.Д. Практический аудит / В.Д. Андреев. – М.: Экономика, 1994. – 366 с.
3. Белогуров В.П. Основы управления: Учебное пособие / В.П. Белогуров. – Харьков: Консум, 2003. – 240 с.
4. Бурцев В.В. Организация системы внутреннего контроля коммерческой организации / В.В. Бурцев. – М.: Экзамен, 2000. – 320 с.
5. Виговська Н.Г. Господарський контроль в соціально орієнтованій економіці: проблеми теорії і методології. Господарський контроль: системний підхід / Н.Г. Виговська. – Житомир: ЖДТУ. – 325 с.
6. Жминько С.И. Внутренний аудит / С.И. Жминько, О.И. Швырёва, М.Ф. Сафонова. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2008. – 316 с.
7. Калюга Є.В. Фінансово-господарський контроль у системі управління: Монографія / Є.В. Калюга. – К.: Ельга, Ніка-Центр, 2002. – 360 с.
8. Максимова В.Ф. Внутрішній контроль економічної діяльності промислового підприємства: системний підхід до розвитку / В.Ф. Максимова. – К.: АВРІО, 2005. – 264 с.
9. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. Т. 1 / С.В. Мочерний, Я.С. Ларіна, О.А. Устенко, С.І. Юрій / За ред. С.В. Мочерного. – Львів: Світ, 2005. – 616 с.
10. Пасс К. Большой толковый словарь бизнеса. Русско-английский, англо-русский / К. Пасс, Б. Лоус, С. Пендлтон, Л. Чедвик. – М.: Вече, АСТ, 1998. – 688 с.
11. Словарь иностранных слов. 18-е изд. – М.: Рус. яз., 1989. – 624 с.

Надійшла 04.01.2009 р.

УДК 331.102:65.011

А. П. ГРЕЧАН

Київський національний університет технологій і дизайну

## УМОВИ ЕФЕКТИВНОГО ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ЗРОСТАННЯ ЙОГО РИНКОВОЇ ВАРТОСТІ

*Актуалізовано необхідність введення у практику вітчизняного менеджменту концепції управління ринковою вартістю для підвищення їх інвестиційної привабливості. Підкреслено визначальну роль інтелектуального капіталу у зростанні ринкової вартості підприємства. Охарактеризовано умови, за яких дана концепція може бути інтегрована із підсистемою управління персоналом.*

*There has been actualized the necessity of the practical introduction of the native management of the control conception of the market cost for increasing their investing attraction. Underlined the determinative role of the intellectual capital in the increment of the enterprise market cost. Characterized the conditions, when the given conception may be incorporated with the subsystem of the staff management.*

**Постановка проблеми.** Глобальна фінансово-економічна криза, яка продовжує поглиблюватися нині у світовому економічному просторі, надзвичайно загострила питання ефективності менеджменту. Першими відчули на собі наслідки економічної рецесії ті підприємства, які, користуючись сприятливою ринковою кон'юнктурою, постачали на ринок продукцію підвищеного попиту, не піклуючись про технологічне оновлення виробництва, диверсифікацію бізнесу чи розширення асортиментного ряду продукції, її вдосконалення з позицій наближення до вимог цільових груп споживачів за співвідношенням ціна/якість. Це спричинило втрату конкурентоспроможності багатьма вітчизняними підприємствами. Водночас це потягло за собою іншу проблему – втрату інвестиційної привабливості підприємствами, які ще донедавна були потенційними об'єктами стратегічного інвестування. Проте якщо падіння індексів котирувань на фондових ринках у галузях, що створювали продукт із завищеною ринковою цінністю (ринки нерухомості, будівельна галузь, автомобілебудування тощо) є закономірним при зменшенні платоспроможного попиту, і галузі можуть вийти із стагнації лише за умови його відновлення, то на підприємствах легкої промисловості відновлення конкурентоспроможності можливе уже в найближчий час, однак лише в тому разі, якщо їх власники змінять концептуальну основу управління бізнесом. Такою основою може бути концепція управління ринковою вартістю, яка орієнтує менеджмент на прийняття тих рішень, що збільшуватимуть привабливість підприємства у очах потенційних інвесторів – акціонерів. Однак ефективна реалізація даної концепції в Україні можлива лише за умов чіткого структурування джерел зростання ринкової вартості, що визначатиме орієнтири прийняття управлінських рішень – спрямовуватиме менеджмент на інвестування у ті джерела, що забезпечуватимуть найбільший приріст ринкової вартості підприємства. Прагнення оцінити потенціал можливих джерел зростання ринкової вартості на