

ФОКІН

Кирило Миколайович  
nice38513@gmail.com

УДК 658

СИСТЕМА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ  
НА ПІДПРИЄМСТВІ - ЯК ОСНОВНИЙ  
ЧИННИК ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ  
ЕКСПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІстудент, Одеський  
Національний Політехнічний  
Університет

МАМОНТЕНКО

Наталія Сергіївна  
n.s.mamontenko@mzeid.inк.е.н., доцент кафедри, Одеський  
Національний Політехнічний  
УніверситетTHE SYSTEM OF INTERNAL CONTROL IN  
THE COMPANY - AS THE MAIN FACTOR  
IN INCREASING THE EFFICIENCY OF  
EXPORT ACTIVITIES*FOKIN Kyrylo Mykolaiovych – student, Odesa National Polytechnic University**MAMONTENKO Natalia Serhiivna – PhD in Economics, Associate Professor of department, Odesa National Polytechnic University*

У статті охарактеризовано головні аспекти системи внутрішнього контролю на підприємстві та розглянуто вплив внутрішнього контролю безпосередньо на експортну діяльність. Розкрита сутність та важливість внутрішнього контролю у рамках управління підприємством, наведено визначення внутрішнього контролю. Охарактеризовано зв'язок внутрішнього контролю з іншими функціями підприємства, функції внутрішнього контролю та їх характеристика, а також його цілі і завдання. Взято до уваги те, що внутрішній контроль надає інформацію для власної оцінки поведінки керівництва. Помилки та недоліки підлеглих працівників можуть мати свою причину в процесі дії та рішення самого керівництва.

\* \* \*

В статье охарактеризованы основные аспекты системы внутреннего контроля на предприятии и рассмотрено влияние внутреннего контроля непосредственно на экспортную деятельность. Раскрыта сущность и важность внутреннего контроля в рамках управления предприятием, приведены определения внутреннего контроля. Охарактеризованы связь внутреннего контроля с другими функциями предприятия, функции внутреннего контроля и их характеристика, а также его цели и задачи. Принято во внимание то, что внутренний контроль предоставляет информацию для собственной оценки поведения руководства. Ошибки и недостатки подчиненных работников могут иметь свою причину в процессе действия и решения самого руководства.

\* \* \*

**Introduction.** Internal control is necessary to achieve the goals of the company. This helps the company to adapt to the changing conditions of agriculture, prevents losses and, thus, minimizes operating costs. Modern internal control should not only protect the assets of the company and its use, but also contribute to its multiplication and the achievement of optimal financial results. This requires improvement of the internal control system in the direction of an active business management tool.

**Purpose.** The article describes the main aspects of the internal control system at the enterprise. The influence of internal control directly on export activity is considered. The essence and importance of internal control within the framework of enterprise management are revealed. The definition of internal control is given.

**Results.** The essence and structure of the internal control system and its value in the business management process are presented.

**Conclusions.** The effectiveness and quality of the internal control system depend heavily on people. Therefore, it is important to define the roles of individual groups of employees in the system of internal control. The board is most responsible for the functioning of the system and therefore should identify itself with the system. The attitude of the management to internal control affects how it is viewed by other employees. The role of the board is to determine the directions of action, control over the fulfillment of the tasks of the company and the provision of appropriate guidance.

**Ключові слова:** внутрішній контроль, експортна діяльність, управління, контрольна діяльність, аналіз ризиків

**Ключевые слова:** внутренний контроль, экспортная деятельность, управление, контрольная деятельность, анализ рисков

**Keywords:** internal control, export activity, management, control activities, risk analysis

## ВСТУП

Розуміючи важливість просування українських компаній на іноземні ринки, варто визначити найважливіші аспекти впливу на експортну діяльність. Дослідження таких науковців як Т. Бондарева, А. Осадчук, А. Бондаренко, Ю. Ілясова, П. Манін, Н. Невская та А. Фатенок-Ткачук вказують на те, що для перевірки ефективності експортної діяльності підприємств можуть використовуватися різні підходи. Деякі з них засновані на використанні кількісних методів, пов'язаних з розрахунками і аналізом набору показників,

що характеризують експорт. Крім цього широко використовуються методи, засновані на використанні експертних знань. Часто обидва підходи використовуються разом. Внутрішній контроль на підприємстві є одним з існуючих методологічних методів визначення ефективності експортної діяльності підприємства. Він має важливе значення для досягнення цілей компанії. Це допомагає компанії адаптуватися до мінливих умов сільського господарства, запобігає втраті, і, таким чином, мінімізує експлуатаційні витрати. Сучасний внутрішній контроль повинен не тільки

захищати активи компанії та її використання, а й сприяти його розмноженню та досягненню оптимальних фінансових результатів. Це вимагає вдосконалення системи внутрішнього контролю до активного інструменту управління бізнесом.

**МЕТОЮ СТАТТІ** є представлення сутності та структури системи внутрішнього контролю та її важливості в процесі управління експортною діяльністю та підприємством у цілому.

#### МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою

статті є наукові роботи, матеріали періодичних видань, ресурси Internet, нормативно-правові акти та методи структурно-логічного аналізу.

#### РЕЗУЛЬТАТИ

Загалом внутрішній контроль визначається як діяльність, що полягає у перевірці правильності внутрішніх бізнес-процесів стосовно цільового призначення. У предметній літературі існують різні визначення внутрішнього контролю. Вибрані визначення представлені у табл. 1:

Таблиця 1

**Визначення внутрішнього контролю**

Автор	Визначення
С. Калужний	Внутрішній контроль у компанії повинен бути включений у міцну, працюючу та ефективно діючу, комплексну, організовану систему, тобто структурно упорядкований організаційний макет. Таке розташування елементів, яке пов'язане з функціонуванням всієї компанії, що служить меті реалізації функції контролю, називається системою внутрішнього контролю.
М. Клімас	Внутрішній контроль є складовою частиною організації та управління певного підрозділу – він може охоплювати всю його діяльність, а отже, пов'язані з цією діяльністю економічні, технічні, фінансові, правові, та організаційні проблеми.
Б.Р. Поні	Внутрішній контроль в організації – це більше, ніж процес. Це організована система, в якій працівникам та керівництву підрозділу допомагає сучасне організаційно-технічне обладнання.
Ч. Пачулі	Під Внутрішнім контролем розуміється належним чином розроблені дії, що дозволяють індивідууму досягати раціонального і ефективного плину господарських операцій, знаходити дійсну фінансову інформацію про них, упевнитися у відповідності цих операцій законодавству.
Е.Й. Сондерс	Внутрішній контроль означає всі ті процедури та інструкції, механізми та структури (організаційні та ієрархічні), правила та розпорядження, а також інші вимоги, що стосуються компанії.
К. Вінярська	Внутрішній контроль повинен бути добре функціонуючою системою, що складається з організації, методів і процедур кожної галузі діяльності суб'єкта господарювання з метою забезпечення її функціонування

Представлені визначення вказують на тісні зв'язки між внутрішнім контролем та управлінням. Внутрішній контроль є особливо важливим в управлінні громадами, де делегування повноважень щодо прийняття рішень здійснюється на нижчих рівнях управління. Процес контролю в цих умовах дозволяє керівникам стежити за прогресом працівників нижчого рівня, не обмежуючи їх винахідливості та не втручаючись у їх курс. Отже, процес контролю від інструменту бухгалтерського обліку певного співробітника змінюється на інструмент, який контролює його дії. У цих умовах самоконтроль має особливе значення [3].

Реалізація функції контролю поєднується з іншими функціями управління, особливо планування. Завдяки зворотному зв'язку, що є специфічною функцією контролю, стає можливим впливати на майбутнє на підставі висновків, отриманих в результаті перевірок, що стосуються майбутнього. Це ще один аргумент на користь активного характеру внутрішнього контролю в управлінському процесі. Такі міркування вказують на те, що ефективність внутрішнього контролю залежить від його взаємодії з діяльністю, що виконується як частина інших управлінських функцій. Ці взаємні умови і відносини обумовлюють, що внутрішній контроль слід розглядати як цілісну систему,

що підтримує управління підприємством.

З урахуванням вищевикладеного, внутрішній контроль можна розглядати як:

- інструмент управління, який активно впливає на ефективність діяльності компанії, вказуючи на порушення та недоліки стосовно планових планів та існуючих положень та можливостей, або в більш широкому сенсі:

- структурована і функціонально відокремлена підсистема управління, орієнтована на дослідження і перевірку ступеня реалізації цілей і завдань компанії в області ефективності використання ресурсів, дотримання зовнішніх і внутрішніх норм і дотримання принципів етики і відповідальності [7].

Обсяг цілей, функцій і завдань, пов'язаних з внутрішнім контролем, збільшувався протягом багатьох років. Е. Тербуха зазначила, що він охоплює діяльність, що виконується як частина функцій управлінської команди компанії, а також призначеними осередками та особами. Ці заходи полягають у перевірці, головним чином, шляхом порівняння з визначеним завданням, виданим внутрішнім наказом або відповідними нормативно-правовими актами.

Зі свого боку Вінярський визнає, що внутрішній контроль полягає у порівнянні фактичного стану із

бажаним станом та перевірці цілей і засобів їх досягнення з попередньо призначеними (інформаційно-сигнальна функція). Основним завданням контролю він вважає запобігання зайвих витрат, та водночас підкреслює її превентивну функцію, яка зводиться до попереджувальних знаків для працівників про те, що їх робота буде перевірена і врахована (інструмент профілактики). Т. Кізіюкевич також звертає увагу на вищезгадані особливості внутрішнього контролю, вказуючи водночас на його навчальні функції (використання висновків з контролю) і стимулюючий (зв'язок з контролем системи стимулювання) [5].

Враховуючи це, конкретні цілі внутрішнього контролю повинні бути зосереджені на:

- перевірці відповідності контрольованих операцій держави та бізнес моделі (правовим нормам, планам та намірам заданим державою на майбутнє);
- протидії безгосподарності та марнотратству;
- створенні умов для захисту майна та його належного використання;
- дослідженні доцільності реалізації економічних процесів, порівнянні їх з шаблонами та намірами,

визначення можливих відхилень, порушень та шахрайства, а також наведення позитивних прикладів, які варто застосовувати на практиці;

– визначення причин та наслідків виявлених порушень у роботі контрольованого робочого місця або організаційної частини, а також визначення осіб, відповідальних за їх створення;

– вказівка способу і засобів ліквідації порушень і небажаних умов на підприємстві;

– мотивування до дій, спрямованих на ефективне використання ресурсів відповідно до завдань підприємства [12].

Ці завдання свідчать про значне збільшення обсягу та функції внутрішнього контролю. Перелік функцій, що впроваджуються внутрішнім контролем, представлений у табл. 2. Слід підкреслити, що обсяг і характер перелічених завдань залежать від моменту і мети проведення контрольних випробувань. Предметом контрольних випробувань можуть бути як заплановані наміри (оцінка реальності, можливі загрози), поточні, так і минулі економічні події.

Таблиця 2

Обсяг і характеристики функцій внутрішнього контролю

Функція	Характеристика функції
Діагностична	Оцінка ситуації та формулювання висновків з контролю
Оптимізаційна	Перевірка планових припущень та вжиття заходів, спрямованих на більш ефективне виконання цілей
Коригування	Усунення небажаних відхилень
Інформаційно-сигналізаційна	Збір інформації про небажані дії, оповіщення про порушення
Профілактична	Інструмент для запобігання порушень
Інструкційна	Використання аудиторських висновків для більш ефективної та законної діяльності.
Стимулююча	Зв'язок із системою стимулювання, що мотивує до бажаної діяльності

Як уже зазначалося, внутрішній контроль повинен бути організований у вигляді системи, відповідної потребам підприємства, що складається з конкретних і взаємозалежних елементів і контрольних осередків. Ця система повинна охоплювати всі принципи і процедури контролю, прийняті керівництвом підрозділу для підтримки реалізації цих заходів.

Під час побудови системи управління необхідно ефективно пов'язувати контрольованих людей, суб'єкта контрольної діяльності, а також враховувати середовище, в якому здійснюється ця діяльність. Тому систему внутрішнього контролю слід розглядати суб'єктивно, об'єктивно і функціонально. Структура системи внутрішнього контролю включає в себе:

- контрольне середовище,
- аналіз ризику,
- контрольна діяльність,
- інформаційна система,
- моніторинг діяльності.

Внутрішній контроль здійснюється як у специфічному внутрішньому середовищі, так і в зовнішньому. Внутрішнє середовище впливає на якість контрольної діяльності. До них відносяться такі фактори, як етичні цінності та компетенції працівників, стиль управління бізнесом, спосіб делегування прав і обов'язків, організація та догляд за розвитком працівників. Звідси впливає, що контрольне середовище створюється

співробітниками разом з їх індивідуальними особливостями і середовищем, в якому вони діють. Зовнішніми факторами є насамперед правові норми та вимоги вищих органів влади у сфері внутрішнього контролю [8].

Відправною точкою для всіх контрольних заходів є аналіз ризиків. Цей аналіз вимагає визначення цілей суб'єкта, визначення сфер ризику та його типів, із зазначенням особи або організаційної одиниці, відповідальної за управління зазначеним ризиком, визначення рівня ризику, прийнятого керівництвом, вибору методу оцінки ризику, інтерпретації отриманих результатів та моніторингу ризику. Визначення ризику повинно полегшити його управління і прагнути до мінімізації.

Оцінка ризику має бути безперервним процесом, що зумовлюється постійно змінюваними умовами діяльності компанії, які несуть нові потенційні ризики. Основною метою управління ризиками є підвищення ймовірності досягнення цілей суб'єкта господарювання. Ці завдання у процесі внутрішнього контролю оцінюються відповідно до конкретних критеріїв, які також пов'язані з ефективністю експортної діяльності. Найбільш поширеними критеріями є:

1. Організаційна ефективність – здатність компанії адаптуватися до мінливих умов навколишнього середовища, наприклад, до зміни очікувань клієнтів.

2. Цілеспрямованість – здатність вживати заходів, що дозволяють досягти передбачуваних результатів.

3. Економіка – досягнення максимальної мети досягнення з мінімальними ресурсами.

4. Надійність – відповідність документації фактичному стану.

5. Законність – відповідність конкретної дії або рішення чинному законодавству [5].

Система внутрішнього контролю повинна бути гнучкою та адаптованою до конкретних потреб підрозділу. Кожен механізм контролю, що діє в одиниці, повинен бути відповіддю на певний ризик, який підприємство має намір обмежити. Однак слід пам'ятати, що витрати на впровадження та застосування механізмів контролю не перевищують переваги, які вони отримали. Контрольна діяльність здійснюється на всіх рівнях організаційної структури компанії, у всіх її камерах. Вони включають в себе документування системи контролю, документування та реєстрації фінансово-економічних операцій, уповноваження та перевірки цих документів, моніторинг та реєстрацію відхилень та захист ресурсів.

Важливим елементом системи внутрішнього контролю є інформація та комунікація. Працівники підрозділу повинні мати доступ до інформації, необхідної для виконання своїх обов'язків. У рамках потоку інформації всередині компанії завдання керівництва – нагадати працівникам про систему внутрішнього контролю на підприємстві.

Останнім елементом системи внутрішнього контролю є його моніторинг. Вона має на меті оцінити якість цієї системи. Моніторинг повинен бути безперервним процесом, що здійснюється у ході поточної управлінської діяльності. Також доцільним є проведення спеціальних додаткових системних оцінок, частота та обсяг яких залежить від розміру ризику та ефективності поточних процедур моніторингу. Недоліки, виявлені у системі, повинні повідомлятися керівництву кожного разу, щоб належним чином змінити систему внутрішнього контролю [3].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що для побудови належної системи внутрішнього контролю, а отже, й підвищення ефективності експортної діяльності, перш за все, необхідно:

- визначити обсяг і тип рішень, які окремі органи підприємств і окремих працівників уповноважені виконувати, обсяг відповідальності за прийняті рішення, а також сферу контролю за виконанням конкретних рішень і визначення суб'єктів, що здійснюють контроль,

- ввести правильну систему документообігу, встановити її обіг і записи окремих господарських операцій та осіб, уповноважених підписувати документи;

- покласти на окремих працівників відповідальність за окремі активи та чітко визначити сферу їхніх прав та обов'язків;

- створити умови для проведення своєчасної та надійної інвентаризації;

- слідкувати за тим, щоб одночасно не нав'язувати контрольні та виконавчі повноваження;

- визначити відповідний рівень освіти осіб, відповідальних за проведення перевірки.

## ВИСНОВКИ

Отже, внутрішній контроль є важливим елементом процесу управління не тільки експортними операціями, але й усім підприємством. Для досягнення необхідної ефективності контрольна діяльність повинна бути пов'язаною зі сферою відповідальності, орієнтованою на цілі, об'єктивною, надійною, деталізованою та гнучкою. Ці особливості слід враховувати під час побудови системи внутрішнього контролю, під час чого слід пам'ятати, що його відсутність призводить до порушення функціонального балансу, обмежує ініціативу в системі впровадження новацій, а отже, знижує ефективність організації.

### Список використаних джерел

1. Бондарєва Т.І. Оцінка ефективності експортної діяльності підприємства. Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики, 2011. 91 с.

2. Бондаренко А.В. Оцінка факторів ефективності експорту підприємства. URL: [http://www.confcontact.com/2012\\_03\\_15/ek1\\_bondarenkoAV.php](http://www.confcontact.com/2012_03_15/ek1_bondarenkoAV.php)

3. Грабовецький Б.С. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2010. 171 с.

4. Ілясова Ю.В. Експортний маркетинг виноробної продукції: автореф. дис. канд. екон. наук. Київс. нац. екон. ун-тет. Сімферополь, 2009. 18 с.

5. Фатенюк-Ткачук А.О. Аналізування факторів впливу на розвиток зовнішньоекономічної діяльності машинобудівних підприємств. Наукові праці КНТУ. Економічні науки, 2010. № 17.

6. INTOSAI Standardy kontroli. Warszawa: NIK, 2000.

7. Kiziukiewicz T. Organizacja rachunkowosci w przedsiebiorstwie. Warszawa: PWE, 2002.

8. Klimas M. Podreczna encyklopedia rachunkowosci. Warszawa: Poltext, 1997.

9. Kuc B.R. Funkcje i dysfunkcje kontroli. Warszawa: Wyzsza Szkola Zarzadzania i Prawa w Warszawie, 2006.

10. Kuc B.R., Audyt wewnetrzny. Teoria i praktyka. Warszawa: Wydawnictwo Menedzerskie PTM, 2002.

11. Paczula Cz. Kontrola wewnetrzna w zarzadzaniu jednostka gospodarcza. Warszawa: Difin, 2000.

12. Raport COSO Kontrola wewnetrzna – Zintegrowana Koncepcja Ramowa, Komitet Organizacji Sponsorujacych Komisje Treadway.

13. Saunders E.J. Kontrola wewnetrzna w bankowosci, Fundacja Warszawa: Rozwoju Rachunkowosciw Polsce, 2000.

14. Saunders E.J. Audyt i kontrola wewnetrzna w przedsiebiorstwach. Czestochowa: Wydawnictwo Akademii Polonijnej, 2003.

15. Terebucha E. Zasady kontroli wewnetrznej w przedsiebiorstwie. Poradnik ksiegowego. Warszawa: PWE, 2000.

16. Winiarska K. Teoretyczne i praktyczne aspekty audytu wewnetrznego. Warszawa: Difin, 2005.

### References

1. Bondarieva T.I. Estimation of efficiency of export activity of the enterprise. Economics and Management of Enterprises in the Machine-Building Industry: The Problems of Theory and Practice, 2011. 91 p. (in Ukrainian).

2. Bondarenko A.V. Estimation of the factors of the export efficiency of the enterprise. URL: [http://www.confcontact.com/2012\\_03\\_15/ek1\\_bondarenkoAV.php](http://www.confcontact.com/2012_03_15/ek1_bondarenkoAV.php) (in Russian).

3. Hrabovetskyi B.Ye. Methods of expert assessments: theory, methodology, directions of use: monograph. Vinnytsia: VNTU, 2010. 171 p. (in Ukrainian).

4. Iliasova Yu.V. Export marketing of winemaking products:

author's abstract. PhD in Economics Kyiv. nats. econ. univ. Simferopol, 2009. 18 p. (in Ukrainian).

5. Fatenok-Tkachuk A.O. Analysis of factors influencing the development of foreign economic activity of machine-building enterprises. Scientific works of KNTU. Economic sciences, 2010. № 17. (in Ukrainian).

6. INTOSAI Standardy kontroli. Warszawa: NIK, 2000.

7. Kiziukiewicz T. Organizacja rachunkowosci w przedsiebiorstwie. Warszawa: PWE, 2002.

8. Klimas M. Podreczna encyklopedia rachunkowosci. Warszawa: Poltext, 1997.

9. Kuc B.R. Funkcje i dysfunkcje kontroli. Warszawa: Wyzsza Szkola Zarzadzania i Prawa w Warszawie, 2006.

10. Kuc B.R., Audyt wewnetrzny. Teoria i praktyka. Warszawa: Wydawnictwo Menedzerskie PTM, 2002.

11. Paczula Cz. Kontrola wewnetrzna w zarzadzaniu jednostka gospodarcza. Warszawa: Difin, 2000.

12. Raport COSO Kontrola wewnetrzna – Zintegrowana Koncepcja Ramowa, Komitet Organizacji Sponsorujacych Komisje Treadway.

13. Saunders E.J. Kontrola wewnetrzna w bankowosci, Fundacja Warszawa: Rozwoju Rachunkowosciw Polsce, 2000.

14. Saunders E.J. Audyt i kontrola wewnetrzna w przedsiebiorstwach. Czestochowa: Wydawnictwo Akademii Polonijnej, 2003.

15. Terebucha E. Zasady kontroli wewnetrznej w przedsiebiorstwie. Poradnik ksiegowego. Warszawa: PWE, 2000.

16. Winiarska K. Teoretyczne i praktyczne aspekty audytu wewnetrznego. Warszawa: Difin, 2005.