

УДК 657

В. Ю. СелюжицкийУчреждение образования «Барановичский государственный университет», ул. Войкова, 21,
225404 Барановичи, Республика Беларусь, +375 (29) 892 43 30, v.seluzhitsky@gmail.ru

ВНУТРЕННИЙ КОНТРОЛЬ КАК ИНСТРУМЕНТ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Целью данной статьи является рассмотрение внутреннего контроля как инструмента повышения эффективности управления организацией. Каждая организация в процессе осуществления хозяйственной деятельности подвергается различным внутренним и внешним угрозам, оказывающим существенное влияние на ее результаты деятельности. Для предупреждения угроз экономической безопасности необходимо разрабатывать комплекс мер, направленных на обнаружение и оперативное устранение выявленных угроз. Выполнению данной задачи способствует организация системы внутреннего контроля. Проблемы организации внутреннего контроля и аудита прежде всего актуальны для акционерных обществ, организаций с разветвленной системой управления, а также организаций, представляющих бухгалтерскую отчетность как в соответствии с национальными, так и международными требованиями стандартов. В работе предложены меры по совершенствованию системы управления организацией посредством создания системы внутреннего контроля, обеспечивающей достижение высоких результатов финансово-хозяйственной деятельности, эффективности всех бизнес-процессов, повышения рентабельности и прироста активов.

Ключевые слова: внутренний контроль; система управления организацией; эффективность управления организацией; служба внутреннего контроля; оценка рисков.

Табл. 1. Рис. 1. Библиогр.: 10 назв.

V. Y. SeliuzhytskiInstitution of Education "Baranavichy State University", 21 Voikava Str., 225404 Baranavichy,
the Republic of Belarus, +375 (29) 892 43 30, v.seluzhitsky@gmail.ru

INTERNAL CONTROL AS A TOOL TO IMPROVE THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE ORGANIZATION

The purpose of this article is to consider internal control as a tool to improve the effectiveness of management of the organization. Each organization in the process of economic activity is exposed to various threats, both internal and external, which have a significant impact on its performance. For prevention of threats to economic security, it is necessary to develop a complex of necessary measures, directed to detection and operative elimination of the revealed threats. The performance of this task is promoted by the organization of internal control system in the organization. Problems of organizing internal control and audit are primarily relevant in joint-stock companies, organizations with an extensive management system, as well as for organizations that submit financial statements in accordance with both national and international standards. The paper proposes measures to improve the management system of the organization through the creation of an internal control system that ensures the achievement of high results of financial and economic activities, the efficiency of all business processes, increased profitability and asset growth.

Key words: internal control; organizational management system; organizational management efficiency; internal control service; risk assessment.

Table 1. Fig. 1. Ref.: 10 titles.

Введение. В современных условиях управление организацией как экономической системой требует решения множества проблем, вызванных как внешними, так и внутренними факторами. Следовательно, необходимым является внедрение новых элементов управления организацией и инструментов для решения проблем, позволяющих улавливать тенденции изменения в рациональности протекающих бизнес-процессов.

Контроль — объективно необходимое слагаемое хозяйственного механизма при любом способе производства. Непосредственно от эффективности внутреннего контроля зависит эффективность функционирования хозяйствующих субъектов, а эффективность функционирования хозяйствующих субъектов в совокупности — одно из условий эффективности всего общественного производства. В современных условиях внутренний контроль как управленческая функция необходимо осуществлять на всех уровнях управления. Система внутреннего контроля должна ориентироваться на устойчивое положение организации на рынках, признание организации субъектами рынка и общественностью, своевременную адаптацию систем производства и управления организации к динамике внешней среды. В статье рассмотрены современные подходы к определению сущности и значения внутреннего контроля как функции управления организацией, выделены важнейшие задачи управления рисками в системе внутреннего контроля.

Материалы и методы исследования. Эффективное управление организацией, ее ресурсами, затратами и доходами предопределило необходимость создания и совершенствования системы внутреннего контроля. Внутренний контроль на современном этапе имеет особую значимость, поскольку, являясь частью системы управления организацией, приобретает роль действенного инструмента для обеспечения надежного и эффективного функционирования организации. Внутренний контроль позволяет получить информацию о целесообразности процессов, происходящих в организации, своевременно выявлять нарушения, предупреждать их, а также дает возможность принять наиболее рациональные решения, позволяющие устранять выявленные недостатки, контролировать правильность принятых решений, своевременность их выполнения.

Несмотря на важность внутреннего контроля, многие организации не осознают необходимости создания системы внутреннего контроля. Такое положение можно объяснить рядом факторов, в числе которых — недостаточная разработанность вопросов организации внутреннего контроля.

Исследованию внутреннего контроля в качестве инструмента совершенствования системы управления организацией были посвящены работы отечественных и зарубежных авторов (Н. Ю. Лебедева, Т. И. Кришталева, Е. Ю. Алферова, С. А. Касьянова, З. А. Шарудина, В. В. Саллий, М. А. Азарская), труды которых и легли в основу проведенного исследования.

Основой исследования являются законодательное регулирование и концептуальные основы внутреннего контроля. В работе используются следующие общенаучные методы: сравнительного анализа, синтеза, индукции, дедукции, группировки, обобщения теоретического материала.

Результаты исследования и их обсуждение. В условиях неопределенности и изменчивости внешней среды, сопряженных с процессами формирования цифровой экономики, от руководства хозяйствующих субъектов требуется принятие более эффективных управленческих, маркетинговых, инвестиционных и финансовых решений, ввиду чего аналитическая деятельность становится одним из важнейших направлений менеджмента в организации, а развитие комплекса внутреннего контроля, выступающего объективным источником информации и помогающего руководству организации достигать поставленных целей и задач, — объективной необходимостью.

Важность системы внутреннего контроля обусловлена и тем, что в процессе осуществления хозяйственной деятельности организация подвергается различным угрозам, и для их предупреждения необходим комплекс мер, направленных на обнаружение и оперативное устранение выявленных угроз [1].

Следует отметить, что к определению понятий «внутренний контроль» и «система внутреннего контроля» существует множество различных подходов, которые приводятся в большом количестве экономической литературы, а также упоминаются в отдельных действующих в Республике Беларусь нормативных правовых актах [2—7].

Основные подходы к определению вышеназванных понятий в нормативных правовых актах Республики Беларусь систематизированы нами и представлены в таблице 1.

Т а б л и ц а 1. — Подходы к определению понятий «внутренний контроль» и «система внутреннего контроля» в нормативных правовых актах Республики Беларусь

Источник	Определение
Национальные правила аудиторской деятельности «Понимание деятельности, системы внутреннего контроля аудируемого лица и оценка риска существенного искажения бухгалтерской и (или) финансовой отчетности»	Система внутреннего контроля — совокупность методов управления, организационных мер, методик и процедур, принятых и осуществляемых собственниками, руководством и другими работниками аудируемого лица в целях обеспечения: эффективности, результативности и соответствия законодательству совершаемых хозяйственных операций; сохранности активов; выявления, исправления и предотвращения искажений информации на уровне бухгалтерской и (или) финансовой отчетности в целом и на уровне предпосылок ее подготовки; достоверности бухгалтерской и (или) финансовой отчетности аудируемого лица
Инструкция об организации системы внутреннего контроля в банках, открытом акционерном обществе «Банк развития Республики Беларусь», небанковских кредитно-финансовых организациях, банковских группах и банковских холдингах	Внутренний контроль — процесс, осуществляемый банком в целях обеспечения упорядоченного и эффективного осуществления деятельности в соответствии с требованиями законодательства Республики Беларусь и локальных нормативных правовых актов банка. Система внутреннего контроля — совокупность внутреннего контроля, внутреннего аудита, организационной структуры, локальных нормативных правовых актов, определяющих стратегию, политику, методики и процедуры внутреннего контроля, а также полномочий и ответственности органов управления банка и должностных лиц
Закон Республики Беларусь от 30 июня 2014 года № 165-З «О мерах по предотвращению легализации доходов, полученных преступным путем, финансирования террористической деятельности и финансирования распространения оружия массового поражения»	Внутренний контроль — совокупность мер по предотвращению и выявлению финансовых операций, связанных с легализацией доходов, полученных преступным путем, финансированием террористической деятельности и финансированием распространения оружия массового поражения, принимаемых лицами, осуществляющими финансовые операции
Постановление Министерства финансов Республики Беларусь от 4 ноября 2016 года № 95 «О требованиях к правилам внутреннего контроля»	Система внутреннего контроля — совокупность внутреннего контроля, внутреннего аудита, организационной структуры и локальных нормативных правовых актов страховой организации, определяющих стратегию, методики и процедуры внутреннего контроля, управления рисками, процесс управления рисками, а также полномочий и ответственности органов управления и работников страховых организаций
Закон Республики Беларусь от 9 декабря 1992 года № 2020-XII «О хозяйственных обществах»	Контрольно-ревизионная служба может быть создана для проведения постоянного внутреннего контроля финансовой и хозяйственной деятельности хозяйственного общества в соответствии с его уставом, порядок работы которой устанавливается соответствующим локальным правовым актом хозяйственного общества, утвержденным общим собранием его участников
Национальные правила аудиторской деятельности «Сообщение информации по вопросам аудита»	Система внутреннего контроля предполагает внедрение общих средств контроля, средств контроля, связанных с предотвращением и обнаружением недобросовестных действий, выбором и применением основных принципов учетной политики, значительными операциями со связанными сторонами, значительными операциями, выходящими за рамки обычной хозяйственной деятельности аудируемого лица

Примечание. Источник: собственная разработка автора на основе [2—7].

Из вышеизложенного можно сделать вывод о том, что под данными понятиями подразумевается процесс или система мер, направленных на повышение эффективности и оптимизацию работы организации, обеспечение законности проводимых операций, повышение достоверности отчетности и исключение нарушений деятельности организации.

Как показал анализ вышеперечисленных источников, в Республике Беларусь отсутствует единое требование к осуществлению внутреннего контроля всех субъектов хозяйствования, исходя из чего возникли объективные предпосылки законодательного закрепления необходимости создания системы внутреннего контроля, а также определения основных организационных моментов и структурных элементов, таких как принципы, цели и задачи [2—7].

Поскольку внутренний контроль представляет собой процесс, который осуществляется органом управления организации или другими сотрудниками организации, необходимо акцентировать внимание на выполнение трех важнейших принципов: эффективность и рациональность деятельности; достоверность финансовой и бухгалтерской отчетности; соблюдение законов и нормативных правовых актов [8].

Исходя из вышеизложенного, система внутреннего контроля будет представлять собой совокупность организационной структуры, методики процедур, которые приняты руководством экономического субъекта в качестве средств для упорядоченного и эффективного ведения хозяйственной деятельности, включающей в том числе организованные внутри данного экономического субъекта его силами надзор и проверку соблюдения требований законодательства, точности и полноты документации бухгалтерского учета, своевременности подготовки достоверной бухгалтерской отчетности, обеспечения сохранности имущества организации.

Целью такой системы внутреннего контроля является своевременное предотвращение нерациональных или неправильных действий, а также ошибок при обработке информации.

Полагаем, что при таком подходе система внутреннего контроля должна включать несколько компонентов: контрольная среда, оценка рисков, процедура внутреннего контроля, информация и коммуникация, мониторинг внутреннего контроля [9].

Внутренний контроль могут осуществлять как отдельные сотрудники организации, так и специально созданная служба внутреннего контроля (далее — СВК). Руководство организации при разработке эффективной системы внутреннего контроля должно учитывать самые разные обстоятельства, включая те, которые входят в задачу аудитора по оценке системы внутреннего контроля организации.

Решение о создании СВК, ее численность и персональный состав должны определяться руководителем организации и зависеть от специфики и экономических параметров деятельности. В качестве внутривозвратного стандарта, регулирующего деятельность СВК, предлагаем использовать отдельный документ, который будет определять основные функции, цели и принципы СВК, права и обязанности ее сотрудников, их подотчетность и ответственность, порядок функциональных связей с другими подразделениями организации, а также регламентировать методику проведения контроля.

Как показывают исследования, большинство организаций агропромышленного комплекса (АПК) не в полной мере понимают необходимость формирования системы внутреннего контроля и механизм его построения, ввиду этого рассмотрим основные аспекты и рекомендации по внедрению системы внутреннего контроля [1; 8—10].

На рисунке 1 показаны концептуальные основы разработанного нами подхода к созданию СВК, отражающие сущность, функции и основные организационные моменты ее функционирования на примере организации АПК.

На практике, как правило, разрабатывая эффективную систему внутреннего контроля, руководство организации стремится решить следующие задачи: обеспечить сохранность активов; установить контроль за расходами и расчетами с поставщиками и подрядчиками; установить контроль за системой обработки данных; пресечь недобросовестные действия сотрудников организации [10].



Рисунок 1. — Система внутреннего контроля в организации АПК

Эффективность системы внутреннего контроля во многом зависит от того, какое место в системе управления организацией оно занимает и на каких принципах осуществляется ее работа. Эффективность работы организации в области производственно-финансовой деятельности в основном зависит от правильности организации системы внутреннего контроля в организации и постоянного совершенствования ее структуры.

Заключение. Для обеспечения стабильной деятельности организации и совершенствования системы ее управления необходимым является создание эффективной и рациональной системы внутреннего контроля, с помощью которой оценивается эффективность деятельности организации, определяются причины отклонений от заданных норм и нормативов и фиксируются неиспользованные резервы.

Внедрение внутреннего контроля выступает одним из ключевых факторов обеспечения конкурентоспособности организации ввиду того, что позволяет решать в комплексе ряд вопросов, в первую очередь таких, как обеспечение стабильного функционирования бизнеса в долгосрочной перспективе, а также выявление и приведение в действие имеющихся резервов организации. Исходя из вышесказанного, необходимым считаем закрепление понятия внутреннего контроля в нормативных правовых актах Республики Беларусь, а также разработку рекомендаций по его осуществлению и определение основных организационных положений.

Предложенные нами меры по совершенствованию системы управления организацией посредством создания системы внутреннего контроля позволят получить достаточную уверенность в эффективности функционирования организации и всех ее бизнес-процессов, законности осуществляемых хозяйственных операций, а также повысить уровень рентабельности, сохранить и приумножить ее активы.

Список цитированных источников

1. *Азарская, М. А.* Система внутреннего контроля организации : учеб. пособие / М. А. Азарская. — Йошкар-Ола : ПГТУ, 2018. — 19 с.
2. Об утверждении Национальных правил аудиторской деятельности «Понимание деятельности, системы внутреннего контроля аудируемого лица и оценка риска существенного искажения бухгалтерской и (или) финансовой отчетности» [Электронный ресурс] : постановление М-ва финансов Респ. Беларусь от 29 дек. 2008 г. № 203 / М-во финансов Респ. Беларусь. — Режим доступа: https://www.minfin.gov.by/ru/auditor_activities/legislation/legislative_acts/postmf/f32a82889d70301e.html . — Дата доступа: 26.02.2023.
3. Об утверждении Инструкции об организации системы внутреннего контроля в банках, открытом акционерном обществе «Банк развития Республики Беларусь», небанковских кредитно-финансовых организациях, банковских группах и банковских холдингах [Электронный ресурс] : постановление Правления Нац. банка Респ. Беларусь от 30 нояб. 2012 г. № 625 // Континент. — Режим доступа: <https://etalonline.by/document/?regnum=b21326759> . — Дата доступа: 26.02.2023.
4. О мерах по предотвращению легализации доходов, полученных преступным путем, финансирования террористической деятельности и финансирования распространения оружия массового поражения [Электронный ресурс] : Закон Респ. Беларусь от 30 июня 2014 г. № 165-3 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. — Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=H11400165&p1=1> . — Дата доступа: 26.02.2023.
5. О требованиях к правилам внутреннего контроля [Электронный ресурс] : постановление М-ва финансов Респ. Беларусь от 04 нояб. 2016 г. № 96 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. — Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=12551&p0=W21631493&p1=1> . — Дата доступа: 26.02.2023.
6. О хозяйственных обществах [Электронный ресурс] : Закон Респ. Беларусь от 9 дек. 1992 г. № 2020-XII : с изм. и доп. от 2 мая 2012 г. № 353-3 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. — Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3871&p0=v19202020> . — Дата доступа: 26.02.2023.
7. Об утверждении Национальных правил аудиторской деятельности «Сообщение информации по вопросам аудита» [Электронный ресурс] : постановление М-ва финансов Респ. Беларусь от 23 сент. 2011 № 97 / М-во

финансов Респ. Беларусь. — Режим доступа: https://www.minfin.gov.by/upload/audit/rules/postmf_230911_97.pdf . — Дата доступа: 26.02.2023.

8. *Касьянова, С. А.* Методические аспекты оценки системы внутреннего контроля организации : монография / С. А. Касьянова, В. В. Салий, З. А. Шарудина. — М. : ИНФА-М, 2023. — 53 с.

9. *Лебедева, Н. Ю.* Методические подходы к построению и оценке эффективности системы внутреннего контроля в коммерческих организациях : монография / Н. Ю. Лебедева. — Ростов н/Д ; Таганрог: Юж. федер. ун-т, 2019. — 14 с.

10. *Кришталева, Т. И.* Формирование контрольно-ориентированной системы бухгалтерского учета : монография / Т. И. Кришталева, Е. Ю. Алферова. — М. : Дашков и К°, 2023. — 36 с.

Поступила в редакцию 13.05.2023.