

Хетагурова Н.О.

аспірантка

Одеський національний економічний університет

Khetahurova Nataliia

Postgraduate Student

Odesa National University of Economics

ВЗАЄМОДІЯ УЧАСНИКІВ У ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

INTERACTION OF PARTICIPANTS IN THE RISK MANAGEMENT AND INTERNAL CONTROL PROCESS IN DOMESTIC ENTERPRISES

Основою успішної діяльності суб'єкта господарювання є ефективна система внутрішнього контролю, дієвість якої прямо залежить від оцінювання ризиків діяльності підприємства. У роботі доведено, що для підвищення ефективності діяльності підприємства варто запроваджувати інтегрований підхід до системи внутрішнього контролю. Запропоновано механізм координації та партнерської взаємодії всіх учасників процесу управління ризиками та внутрішнього контролю підприємства. Розроблено формат моделі внутрішнього стандарту управління ризиками підприємства. Обґрунтовано, що взаємодія учасників залежить від організаційної та функціональної складових системи внутрішнього контролю. Побудована організаційно-функціональну модель внутрішнього контролю, що має забезпечувати оптимальну взаємодію учасників процесу управління ризиками у контрольній сфері.

Ключові слова: управління ризиками, внутрішній контроль, учасники, система управління, функціональна взаємодія, інтегрований підхід.

The basis of the successful activity of a business entity is an effective internal control system, the effectiveness of which directly depends on the assessment of the risks of the enterprise's activities. Therefore, an important issue of scientific research is the determination of methodological approaches to the optimal interaction of participants in the process of risk management and internal control in order to increase the efficiency of domestic enterprises. In the process of research, general scientific theoretical and empirical methods were used, based on systemic, historical and complex approaches: analogy, comparison – when revealing the issues of the synthesized functioning of risk management and internal control systems; modeling, generalization – when studying the constituent elements of the methodological tools in the enterprise management system. The work proves that in order to increase the efficiency of the enterprise's activities, it is worth introducing an integrated approach to the internal control system, which should be based on the interaction, unification, functional coordination of participants in internal control and risk management, taking into account the industry specifics, scale of activity, regulatory and legal environment, corporate culture. For optimal interaction of all participants in the risk management and internal control process of the company, it is proposed, based on the provisions of the “Three Lines of Defense” model, to introduce into the current practice of the enterprise a mechanism for coordination and partnership interaction of all participants in such a process, with consolidation in the relevant internal regulations. In this regard, a format of the model of the internal standard of risk management of the company has been developed for implementation, which takes into account the specifics of the enterprise's activities, creates a basis for increasing the value of the company, and ensures business efficiency. It is substantiated that the interaction of participants depends on the organizational and functional components of the internal control system. Therefore, in the logic of the integrated approach, an organizational and functional model of internal control has been built at the appropriate levels and taking into account the synthesizing components, which should ensure optimal interaction of participants in the risk management process in the control sphere.

Keywords: risk management, internal control, participants, management system, functional interaction, integrated approach.

Постановка проблеми. У сучасних умовах економічного розвитку через зростання конкуренції, розширення господарської діяльності підприємств, ускладнення бізнес-проектів суттєво змінюється система управління підприємством. У зв'язку з цим внутрішній контроль, перебуваючи на всіх рівнях

управління компанією, набуває характеру основи ефективного функціонування та успішного розвитку. Втім дієвість внутрішнього контролю прямо залежить від оцінювання ризиків у системі управління підприємства. Тому важливішим аспектом наукового пошуку є визначення підходів до оптимальної взаємодії учас-

ників у процесі управління ризиків та внутрішнього контролю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретико-методичні аспекти ідентифікації, оцінювання, моніторингу ризиків у контрольній сфері розглядалися у працях багатьох вчених та науковців, у тому числі: Артюх О.В. [1], Калініної О.М. та Краснікова В.М. [2], Швидкої Т. та Халецької К. [3], Бочарової Н.А. та Федотової І.В. [4], Приказюк Н.В. та Мендрик Д.С. [5]. Втім, незважаючи на значний інтерес до методичного забезпечення у контрольній сфері і доволі широкий науковий доробок, багато питань залишаються відкритими, зокрема у частині вирішення проблем оптимальної взаємодії учасників процесу управління ризиками у контрольній сфері.

Формулювання завдання дослідження. Мета статті полягає у дослідженні проблемних аспектів оптимальної взаємодії учасників у процесі управління ризиками та внутрішнього контролю, вирішення яких дозволить підвищити ефективність діяльності вітчизняних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ретроспективний огляд тенденцій розвитку контролю показує, що у контрольній сфері прийнято виокремлювати три основні моделі контролю: підтверджуюча; процесно-орієнтована; ризик-орієнтована. Можна зазначити, що процес внутрішнього контролю має загальну

спрямованість його організації від фокусування на подальший контроль після настання негативних наслідків діяльності господарюючого суб'єкту – до фокусування на своєчасне виявлення ризиків ще до стадії прийняття управлінських рішень та розробки адекватних контрольних заходів. Тому не викликає сумнівів, що у системі внутрішнього контролю є елементи всіх трьох моделей, що забезпечує незалежність контролю при його здійсненні уповноваженими фахівцями.

Дієвість внутрішнього контролю підприємства прямо залежить від керівництва, якому бажано запроваджувати інтегрований підхід до системи внутрішнього контролю. Такий підхід має базуватися на взаємодії, об'єднанні, функціональній координації учасників системи внутрішнього контролю та управління ризиками з урахуванням галузевої специфіки, масштабів діяльності, нормативно-правового середовища, корпоративної культури та інших чинників.

У цьому сенсі уявляється доречним розглянути розроблену Міжнародним Інститутом внутрішніх аудиторів (The IIA) модель «Три лінії захисту» [6], яка координує процеси управління ризиками та внутрішнього контролю за рахунок чіткого визначення й розмежування відповідних функцій та обов'язків суб'єктів системи внутрішнього контролю, незалежно від масштабів діяльності та складності бізнес-процесів підприємства (рис. 1).

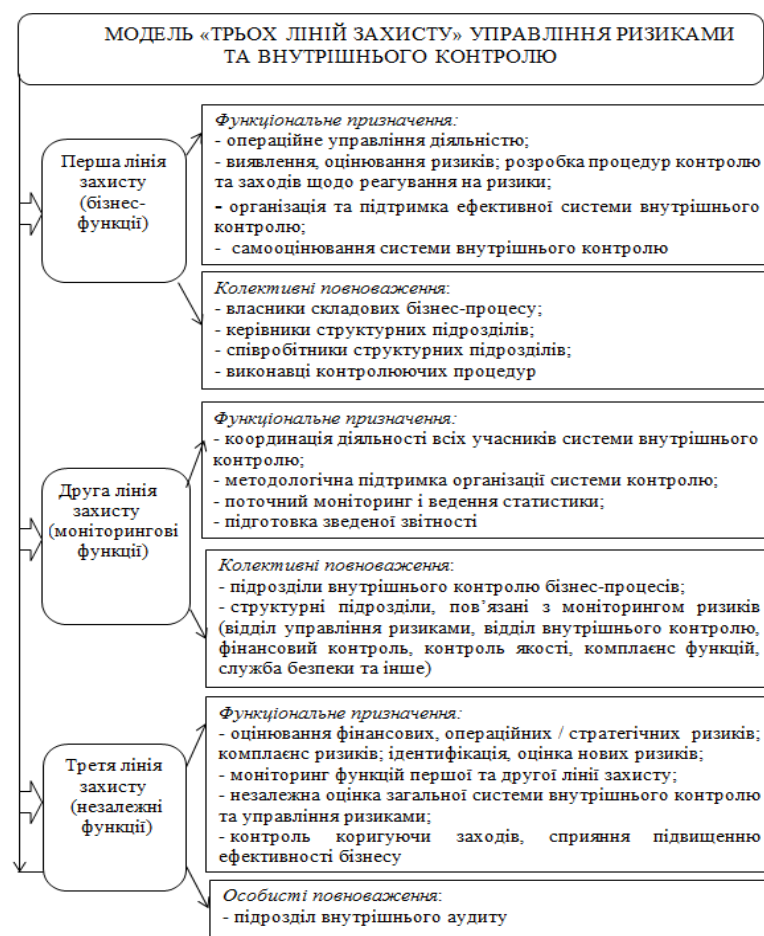


Рис. 1. Модель «Трьох ліній захисту» управління ризиками та внутрішнього контролю підприємства

Джерело: складено за [2, с. 233; 3, с. 87; 6]

Як видно з рис. 1, модель «Три лінії захисту» пропонує збалансований підхід щодо визначення ролі та відповідальності всіх учасників процесу управління ризиками та внутрішнього контролю. Втім слід зазначити, що універсального підходу до моделі не існує, кожне підприємство унікальне і адаптація моделі залежить від багатьох факторів, як-то:

- стратегії та розміру суб'єкту господарювання;
- рівня зрілості системи управління ризиками;
- організаційної культури та інших.

Будь-яке підприємство може використовувати положення цієї моделі та розробити конкретні інструкції щодо визначення й упровадження ліній підзвітності та взаємодії всіх учасників процесу управління ризиками та внутрішнього контролю. На підставі цієї моделі, яка забезпечує більш стійке та ефективне функціонування процесу управління ризиками та внутрішнього контролю, розкриємо механізм взаємодії та координації учасників процесу, який варто впроваджувати у діючу практику вітчизняних підприємств (рис. 2).

Представлена модель створює підстави конструктивної взаємодії всіх учасників процесу управління ризиками та внутрішнього контролю, але слід зазначити, що в практиці її використання можливо: дублювання функцій учасників системи внутрішнього контролю; переплетіння ролі учасників першої та другої чи другої та третьої ліній; конфлікти між першою та другою лініями через опір бізнесу новим моніторинговим і контрольним процедурам; конфлікти між другою та третьою лініями (коли внутрішній контроль стає «зовнішнім аудитом», тобто тільки фіксує недоліки, виконуючи ревізійні функції, хоча безпосередньо є суб'єктом третьої лінії саме захисту).

Не викликає сумнівів те, що ефективне впровадження моделі «Трьох ліній захисту» передбачає формування партнерської взаємодії всіх суб'єктів процесу управління ризиками та внутрішнього контролю з ефектом синергії. Варто розподілити, закріпити у відповідних внутрішніх документах функціонал підрозділів підприємства так, щоб скоординована діяльність всіх «трьох ліній захисту» забезпечувала захист підприємства від ризиків, несприятливих факторів; сприяла виявленню як загроз, так й можливостей підвищення ефективності діяльності підприємства в цілому.

У цьому сенсі вважаємо доречним управлінському апарату розробляти та впроваджувати у практику внутрішнього контролю підприємств такі внутрішні регламенти, як: «Політика підприємства «___» з внутрішнього контролю та управління ризиками», використовуючи модель «Трьох ліній захисту»; «Карта ризиків», «Внутрішній стандарт управління ризиками» інші методологічні документи, які регулюють функціональний взаємозв'язок підсистем внутрішнього контролю та управління ризиками. Пропонується розроблений автором формат моделі внутрішнього стандарту управління ризиками підприємства водного транспорту (рис. 3).

Розробка та впровадження стандартів управління ризиками, що враховують специфіку діяльності підприємства, створює підставу для збільшення цінності підприємства, забезпечуючи потенціал її розвитку, високу конкурентоспроможність та підвищення ефективності бізнесу.

Безумовно, взаємодія учасників процесу управління ризиками у контрольній сфері залежить від організаційної та функціональної складових системи внутрішнього контролю. Вважаємо, що модель, яка включає

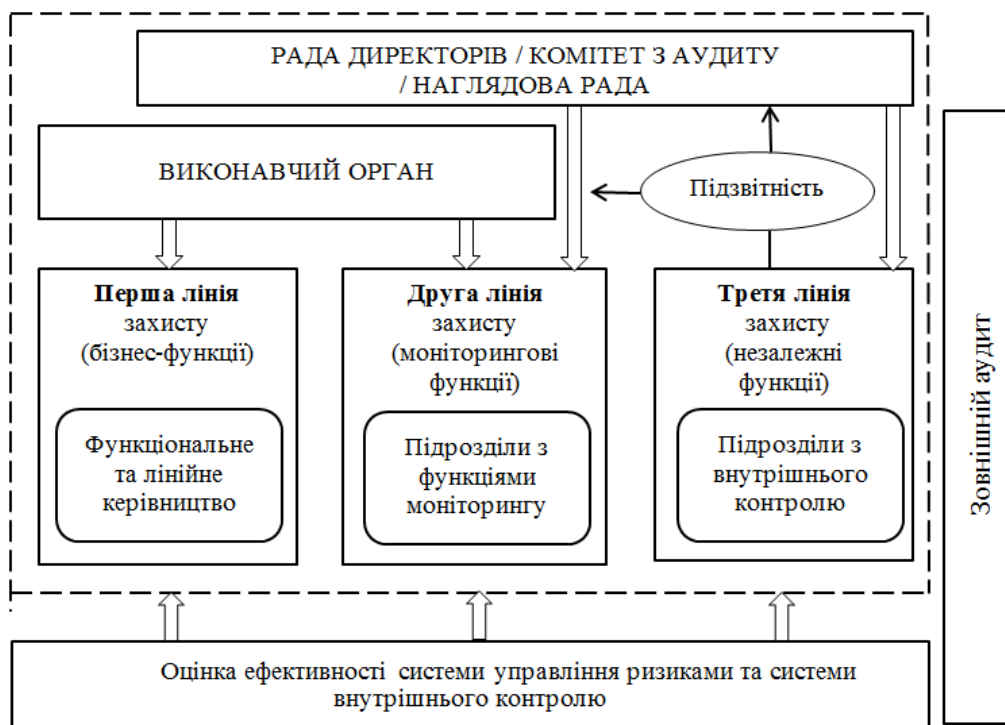


Рис. 2. Механізм взаємодії та координації учасників системи управління ризиками та внутрішнього контролю за моделлю «Три лінії захисту»

Джерело: власна розробка



Рис. 3. Формат моделі внутрішнього стандарту управління ризиками підприємства водного транспорту

Джерело: власна розробка

тиме в себе організаційний, функціональні блоки в їх тісному взаємозв'язку, дозволить: реалізовувати процес внутрішнього контролю у необхідному форматі; забезпечувати безперервний моніторинг результатів у частині опрацювання ризиків діяльності підприємства; досягти цілей підприємства з погляду його сталого розвитку й ефективності (рис. 4).

Кожен із зазначених рівнів може бути розроблений і впроваджений на практиці лише на підставі конкретних характеристик з урахуванням особливостей економічного суб'єкта.

Організаційний рівень залежить від масштабу діяльності підприємства та його організаційної структури, цілей та обсягу контрольних процедур і контрольного процесу в цілому.

Функціональний рівень формується під впливом галузевих особливостей підприємства, характеру бізнес-процесів, технічної оснащеності, рівня та якості загальної системи управління, цілей та стратегії розвитку. У цьому зв'язку найбільшу значущість для підприємств має їх адаптація до нестабільних, невизначених

умов сучасного ринкового середовища. У зв'язку з цим зростають вимоги до системи управління підприємств за її основними функціональними елементами – контролю, планування, організації. При цьому саме ефективна система внутрішнього контролю дозволяє: здійснити правильне та ефективне ведення бізнесу та всіх бізнес-процесів; забезпечити дотримання чинного законодавства при здійсненні фінансово-господарської діяльності; розробити дієві методи захисту та збереження фінансових та нефінансових активів підприємства; запобігти та виявити порушення й помилки, забезпечити точність, повноту та своєчасну підготовку достовірної фінансової, податкової та іншої економічної звітності; попередити факти інтелектуального та матеріального підроблення і шахрайства; забезпечити ефективне управління ризиками підприємства.

Висновки. Результати дослідження дають змогу довести, що ефективність функціонування підприємства прямо залежить від взаємодії учасників процесу управління ризиками та внутрішнього контролю. Для підвищення результативності дій у контрольній сфері

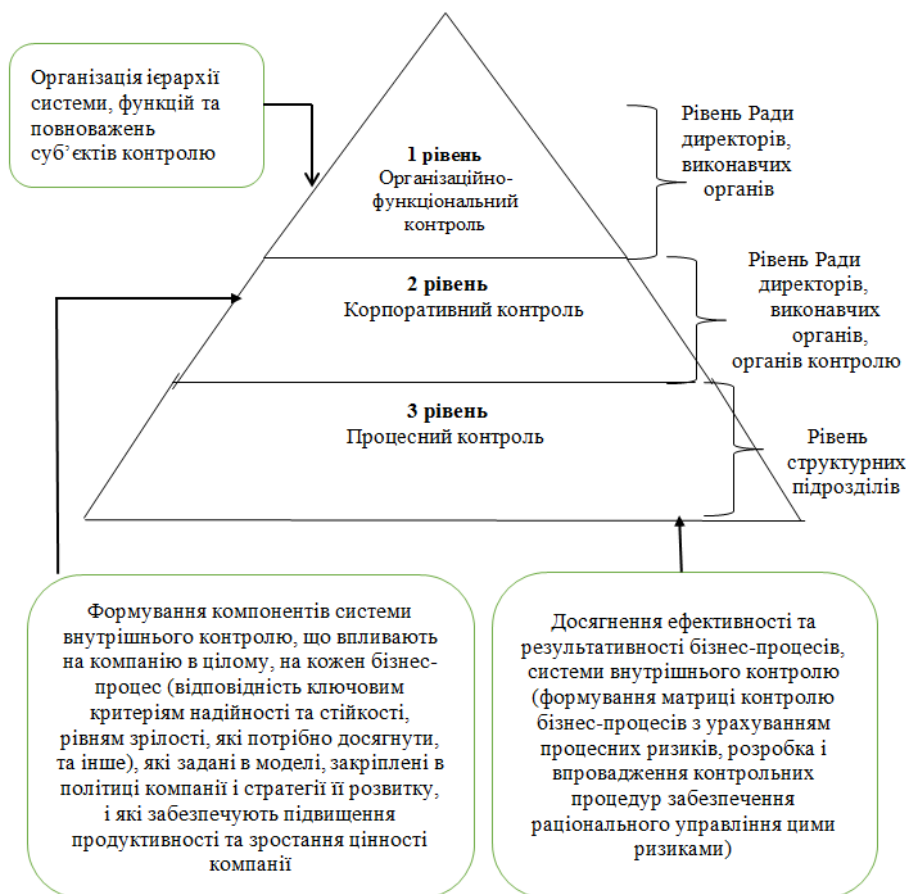


Рис. 4. Синтезуючі компоненти системи внутрішнього контролю та їх взаємодія за відповідними рівнями

Джерело: власна розробка

варто запроваджувати інтегрований підхід, який базуватиметься на функціональній синергії та координації учасників внутрішнього контролю й управління ризиками за моделлю «Три лінії захисту», з розробкою та закріпленням низки внутрішніх регламентів. В логіці

інтегрованого підходу варто і будувати організаційно-функціональну модель внутрішнього контролю за відповідними рівнями, що забезпечить оптимальну взаємодію учасників процесу управління ризиками у контрольній сфері.

Список використаних джерел:

1. Артюх О.В. Ідентифікація ризиків у сфері оподаткування: прикладний аспект. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2024. № 10 (323). С. 23–29.
2. Калініна О.М., Красніков В.М. Концепція структури економічної безпеки підприємств корпоративного сектору бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Випуск 3 (20). С. 227–236.
3. Швидка Т., Халецька К. Комплаєнс-контроль у системі корпоративного управління господарськими товариствами. *Господарське право і процес*. 2020. № 12. С. 85–90.
4. Бочарова Н.А., Федотова І.В. Удосконалення системи внутрішнього контролю на АТП. *Економіка транспортного комплексу*. 2022. Вип. 40. С. 132–153.
5. Приказюк Н.В., Мендрик Д.Є. Модель управління ризиками COSO: еволюція та трансформація. *Економіка та суспільство*. 2020. Випуск 22. URL: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/42.-Prikazyuk-N.V.pdf>
6. The IIA's Three Lines Model. Інститут внутрішніх аудиторів (Institute of Internal Auditors, IIA). URL: <https://www.theiia.org/en/content/position-papers/2020/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense/>

References:

1. Artyukh, O. V. (2024). Identifikatsiia ryzykiv u sferi opodatkuvannia: prykladnyj aspekt [Identification of risks in the field of taxation: an applied aspect]. *Naukovyj visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu – Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, no. 10 (323), pp. 23–29. (in Ukrainian)
2. Kalinina, O. M. & Krasnikov, V. M. (2019). Kontseptsiiia struktury ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv korporatyvnoho sektoru biznesu [The concept of the structure of economic security of enterprises of the corporate business sector]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia – Eastern Europe: economics, business and management*, no. 3 (20), pp. 227–236. (in Ukrainian)

3. Shvydka, T. & Khaletska, K. (2020). Komplaiens-kontrol u systemi korporatyvnoho upravlinnia hospodarskymy tovarystvamy [Compliance control in the system of corporate governance of business companies]. *Hospodarske pravo i protses – Commercial law and process*, no. 12, pp. 85–90. (in Ukrainian)
4. Bocharova, N. A. & Fedotova, I. V. (2022). Udoshkonalennia systemy vnutrishnoho kontroliu na ATP [Improvement of the internal control system at ATP]. *Ekonomika transportnoho kompleksu – Economics of the transport complex*, no. 40, pp. 132–153. (in Ukrainian)
5. Prykazyuk, N. V. & Mendryk, D. Ye. Model upravlinnia ryzykamy COSO: evoliutsiia ta transformatsiia [COSO Risk Management Model: Evolution and Transformation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, no. 22. Available at: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/42.-Prikazyuk-N.V.pdf> (in Ukrainian)
6. The IIA's Three Lines Model. Institute of Internal Auditors, IIA. Available at: <https://www.theiia.org/en/content/position-papers/2020/the-iias-three-lines-model-an-update-of-the-three-lines-of-defense/> (in Ukrainian)