

НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОРПОРАТИВНОГО КОНТРОЛЛИНГА

И.Ф. Непомнящих

Тверской государственной технической университет, г. Тверь

Актуальность темы определена отсутствием четко выработанных механизмов управления крупными организациями снижает уровень инвестиционной привлекательности отечественного бизнеса, поэтому российским корпоративным структурам необходимо внедрять и использовать контроллинг в качестве системы поддержки управления организацией. Целью исследования является формирование и обоснование комплекса мер, способствующих повышению качества внутреннего контроля, аудита и управления рисками в корпоративных структурах, что в свою очередь способствует совершенствованию организационно-управленческих процессов, повышению инвестиционной привлекательности и конкурентоспособности отечественных предприятий. Научной новизной является исследование механизмов внутреннего аудита, контроля и управления рисками, как важнейших направлений повышения эффективности корпоративного контроллинга.

Ключевые слова: *контроллинг, механизм повышения, аудит, контроль, управление рисками.*

Историческое развитие концепции контроллинга отражает различие в его определениях. Ряд отечественных ученых считают контроллинг самостоятельной концепцией менеджмента [1,2]; другие – самостоятельным инструментом, видом экономической деятельности [3,5]; третьи определяют контроллинг как дублирующее понятие уже существующей концепции управления.

Для увеличения результативности деятельности, повышения уровня конкурентоспособности российские корпорации нуждаются в использовании эффективных методов управления. Зарубежный опыт в области осуществления контроллинга накопил основные инструменты, которые способны оказать помощь менеджменту российских корпораций в создании эффективной системы управления с учетом национальных особенностей. При этом руководство корпоративных структур приобретет тот инструмент управления, который позволит им решить следующие задачи: улучшить систему управления бизнесом и сократить сроки принятия и реализации управленческих решений, создать механизм, позволяющий следить за активами предприятия и результативно управлять его затратами, снизить издержки и повысить рентабельность капитала, улучшить прозрачность и повысить инвестиционную привлекательность бизнеса.

Большое количество отечественных корпоративных структур сталкиваются с неэффективным применением своих ресурсов, что возникает ввиду отсутствия актуальной информации для принятия управленческих решений, злоупотреблений со стороны персонала и управляющих и

преднамеренного (или непреднамеренного) сокрытия отчетных данных [4, с. 40]. Для решения указанных проблем в корпоративных объединениях необходимо повышать прозрачность получаемых сведений, а, следовательно, улучшать систему внутреннего аудита и контроля.

Внутренний аудит (контроль) используется многими отечественными организациями. В то же время руководство фирм еще в недостаточной мере осознает его сущность, цель и задачи его проведения. Совет директоров, который должен ставить перед собой стратегические цели в осуществлении деятельности предприятия, должен брать на себя ответственность за его внедрение и использование. Внутренний аудит позволяет дать оценку обоснованности и эффективности принятия управленческих решений. Многие организации, ссылаясь на то, что они проводят внешний аудит, занижают важность внутреннего аудита. Для улучшения механизма внутреннего аудита (контроля) в организационных структурах важно проведение следующих мероприятий (рис. 1).



Источник: составлено автором

Р и с . 1. Направления улучшения механизма внутреннего аудита (контроля)

Возможно использование и других направлений с целью улучшения системы внутреннего аудита и контроля в отечественных корпоративных объединениях. Одним из действенных вариантов является создание риск-ориентированной системы. За основу ее построения возьмем модель COSO, которая состоит из восьми взаимосвязанных ветвей (таблица 1).

Т а б л и ц а 1

Система внутреннего аудита (контроля) по модели COSO

Понятие	Определение
Внутренняя среда	Подразумевает состояние атмосферы в организационной структуре, определяет восприятие к риску и реагирование на него
Постановка целей	Цели должны соответствовать миссии предприятия, менеджмент фирмы должен быть готов к выявлению причин, препятствующих достижению цели
Выявление причин	Внутренние и внешние причины, которые оказывают влияние на достижение целей, должны определяться с учетом их подразделения на риски и возможности
Оценка рисков	Риски анализируются с учетом вероятности их возникновения с последующим принятием соответствующих мер
Реакция на риски	Определяется метод реагирования на риск: уклонение, принятие, сжатие или перенос риска
Методы контроля	Проводимые мероприятия должны обеспечить эффективность и своевременность реагирования на появляющиеся риски
Информация и коммуникации	Обмен информацией между структурными подразделениями различных уровней, что создаст возможность наиболее эффективно выполнять трудовые обязанности
Мониторинг	Мониторинг проводится в границах деятельности менеджмента организации, посредством проведения анализа, управления и регулирования рисков

Источник: составлено автором по [6].

Для формирования эффективной риск-ориентированной системы внутреннего аудита необходимо, чтобы контроль действовал в системе организации и являлся частью корпоративного контроллинга, поддерживал начинания по улучшению качества и расширению функций управления.

Одновременное взаимодействие перечисленных факторов и взаимосвязь между ними формируют на предприятии риск-ориентированную систему на основе интегрирования двух систем (внутреннего контроля и управления рисками), которые помогают правильно реагировать в условиях динамичной деятельности крупных организационных структур.

Изучив интегрированную модель управления рисками, в качестве дополнения и использования необходимо использование в отечественной практике новых (дополнительных) ветвей (таблица 2.)

Т а б л и ц а 2

Дополнительные компоненты в системе внутреннего аудита (контроля)

Понятие	Определение
Оценка проведенных процедур	Подразумевает установленную систему показателей, которая способствует определению качества и эффективности проведенных мероприятий по снижению рисков (анализ основных экономических показателей)
Эффективность менеджмента	Позволяет определить вклад каждого из участников, осуществляющего оценку рисков, тем самым повысить мотивацию и заинтересованность в достижении результата

Источник: составлено автором

В российских корпоративных структурах указанные компоненты приобретают особую актуальность, когда в условиях внешних ограничений риски бизнеса возрастают и меняются, вознаграждение менеджмента остается неизменным.

Структурное подразделение, осуществляющее внутренний аудит, имеющее соответствующий опыт и владеющее необходимой информацией, по обнаруженным в ходе осуществленных проверок разнообразных рисков, должно предлагать обоснованные пути их устранения или уменьшения и тем самым помогать риск-менеджменту корпоративной структуры на всех стадиях формирования системы управления рисками.

Можно выделить следующие основные направления помощи внутренних аудиторов риск-менеджменту организации:

- предоставление информации об имеющихся и обнаруженных рисках, по которым необходимы соответствующие действия по их снижению. Это позволит создать базу рисков, а также позволит осуществлять обнаружение, анализ и управление рисками на основе единого методологического подхода;
- систематизация и передача информации по методам обнаружения и оценки рисков, а также осуществление анализа результативности принятых мер в отдельных областях управления рисками;
- разработка более обоснованных рекомендаций по организации системы мониторинга и информационной поддержке процесса управления рисками.

Для обеспечения эффективности контроллинга, включаемая в нее система управления рисками, должна соответствовать следующим требованиям:

- иметь соответствующую организационную структуру, в том числе комитет (службу) по управлению рисками, который должен подчиняться совету директоров, и соответствующее подразделение, занимающееся разработками мероприятий по преодолению актуальных проблем;
- комитет (служба) должен быть независимым органом по управлению рисками от менеджмента организации и обладать правом докладывать результаты совету директоров;
- должно происходить интегрирование управление рисками в текущую работу фирмы;
- необходимо постоянное повышение квалификации сотрудников комитета (службы) по управлению рисками, что должно включать в себя не только обучение методикам расчетов, но и формирование умения стратегического предвидения рисков и вариантов развития предприятия;
- должна осуществляться автоматизация управления рисками, сокращение временных и трудовых затрат на подготовку важной для анализа рисков информации;
- привлечение высококвалифицированных, в том числе и зарубежных, специалистов в области управления рисками.

В настоящее время крупными организационными структурами эффективно используется единая модель внутреннего аудита и контроля, которая включает в себя службу внутреннего аудита и функциональную форму внутреннего контроля подразделений. Для создания единой модели

внутреннего аудита и контроля, следует укреплять вертикаль корпоративной власти, обеспечить разграничение компетенции субъектов внутреннего контроля, а также предложить для участия в итоговой оценке использование высококвалифицированных внешних аудиторов (таблица 3).

Т а б л и ц а 3

Разграничение полномочий субъектов внутреннего контроля

Наименования органа	За что отвечает
Совет директоров	общее состояние бизнеса, в том числе уровень аудита и контроля в организации, а также разработка и реализация политики внутреннего аудита
Менеджмент корпоративного образования	разработка, утверждение и осуществление контрольных действий, мониторинг их результативности
Служба внутреннего аудита и контроля	оценка действенности системы внутреннего контроля и управления рисками, своевременное информирование об итогах аудита руководителя и совет директоров
Внешние аудиторы	общая оценка эффективности проведенных мероприятий, соответствие требованиям инвестиционной привлекательности

Источник: составлено автором

В России работает достаточно много крупных государственных и частных корпораций, масштабы производства и деятельность которых требуют определенного наблюдения и на их основе выработки более точных и своевременных решений по их дальнейшему развитию. В России помимо государственных корпораций, по данным рейтинга журнала Forbes работают около 200 крупных частных компаний, выручка которых за 2017 г. составляет от 23 до 3671,9 млрд руб., вознаграждения 25 самых дорогих менеджеров крупных компаний за 2016 г. варьируется от 2 до 20 млн долл. [7].

Затраты на формирование и совершенствование механизмов внутреннего аудита, контроля и управления рисками, как одних из главных направлений повышения эффективности корпоративного контроллинга несоизмеримы с возможными финансовыми потерями компании в неустойчивой экономической среде.

Несмотря на высокий интерес корпоративных структур к внутреннему контролю (аудиту), его организация и внедрение остается на низком уровне, не регламентируется и не регулируется государством. Представленные выше рекомендации будут способствовать решению поставленных задач по формированию единой системы внутреннего аудита, контроля и управления рисками, позволят повысить его эффективность, будут способствовать повышению финансовой устойчивости и инвестиционной привлекательности корпоративных структур.

Список литературы

1. Фалько С.Г. Контроллинг для руководителей и специалистов. М.: Финансы и статистика, 2008. 272 с.

2. Контроллинг на малых и средних предприятиях – сборник научных трудов IV международного конгресса по контроллингу. ОБЪЕДИНЕНИЕ КОНТРОЛЛЕРОВ /под ред. С.Г. Фалько. Прага–Москва. 2014. 359 с.
3. Майер Э. Контроллинг как система мышления и управления. М.: Финансы и статистика. 1993. 96 с.
4. Франк Е.В. Как управлять организационными изменениями? / Российское предпринимательство. 2012. №5. С. 38–43.
5. Современные проблемы теории и практики корпоративного управления в России: коллективная монография / Б.С. Батаева и др. Саратов: Саратовский источник, 2014. 245 с.
6. <https://www.coso.org>
7. Официальный сайт экономического журнала Forbes [Электронный ресурс] – Режимдоступа: <http://www.forbes.ru/>.

IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF CORPORATE CONTROLLING

I.F. Nepomnyashchikh

Tver state technical University, Tver

The development strategy of corporate structures should primarily be developed on the basis of improving the concepts of strategic management, which have a significant impact on the economy as a whole, affecting the public and public interests. The lack of clearly defined management mechanism of large organizations reduces the level of investment attractiveness of domestic business, so Russian corporate structures need to implement and use controlling. The novelty of the research consists in the development of internal audit, control and risk management mechanisms as one of the main directions of improving the efficiency of corporate controlling. The aim of the study is to form and substantiate an additional set of measures to improve the quality of control and audit and risk management in corporate structures, which in its turn contributes to the improvement of organizational and management processes and interaction of participants in economic relations increase the investment attractiveness and competitiveness of the domestic corporate environment.

Keywords: *controlling, the mechanism of the improvement, auditing, control, risk management.*

Об авторе:

НЕПОМНЯЩИХ Иван Федорович – аспирант Тверского государственного технического университета, г. Тверь, e-mail: (ivan-baton23@mail.ru)

About the author:

NEPOMNJASHCHIKH Ivan Fedorovich – аспирант Тверского государственного технического университета, г. Тверь, e-mail: (ivan-baton23@mail.ru)

References

1. Fal'ko S.G. Kontrolling dlja rukovoditelej i specialistov. M.: Finansy i statistika, 2008. 272 s.
2. Kontrolling na malyh i srednih predpriyatijah – sbornik nauchnyh trudov IV mezhdunarodnogo kongressa po kontrollingu. OB##EDINENIE KONTROLLEROV /pod red. S.G. Fal'ko. Praga–Moskva. 2014. 359 s.
3. Majer Je. Kontrolling kak sistema myshlenija i upravlenija. M.: Finansy i statistika. 1993. 96 s.
4. Frank E.V. Kak upravljat' organizacionnymi izmenenijami? / Rossijskoe predprinimatel'stvo. 2012. №5. S. 38–43.
5. Sovremennye problemy teorii i praktiki korporativnogo upravlenija v Rossii: kollektivnaja monografija / B.S. Bataeva i dr. Saratov: Saratovskij istochnik, 2014. 245 s.
6. <https://www.coso.org>
7. Oficial'nyj sajt jekonomicheskogo zhurnala Forbes [Jelektronnyj resurs] – Rezhimdostupa: <http://www.forbes.ru/>.