

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 11.07.2019 № 975) [www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua) | № 1, 2020 | 30.01.2020 р.

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.1.74](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.1.74)

УДК 338.2

*Т. Б. Шира,  
к. е. н, доцент,  
доцент кафедри фінансово-економічної безпеки, обліку і оподаткування,  
Українська академія друкарства  
ORCID: 0000-0002-3525-8883*

## **ВНУТРІШНЬОКОРПОРАТИВНИЙ КОНТРОЛЬ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*T. Shyra  
PhD in Economics, Associate Professor,  
Department of Financial and Economic Security, Accounting and Taxation,  
Ukrainian Academy of Printing*

### **INTERNAL CORPORATE CONTROL IN THE SYSTEM CORPORATE INDUSTRY MANAGEMENT ENTERPRISES**

*Управління більшості українських підприємств орієнтоване на вирішення поточних проблем, які пов'язані зі необхідністю ліквідації результатів негативного впливу внутрішніх та зовнішніх загроз. Система корпоративної безпеки, незважаючи на масштабність застосування корпоративної форми організації бізнесу, перебуває на етапі формування теоретичних засад. Необхідність протидії ключовим загрозам корпоративної безпеки промислових підприємств, що пов'язані із виникненням корпоративних конфліктів між різними групами акціонерів й менеджментом та низькою результативністю дій управлінського персоналу, визначає доцільність розгляду внутрішньокорпоративного контролю як складової системи корпоративної безпеки. Обґрунтовано доцільність трактування внутрішньокорпоративний контроль як системи спостереження і перевірки, орієнтовану на задоволення інформаційних потреб власників та менеджменту щодо можливості досягнення корпоративних інтересів, шляхом ефективного використання наявних ресурсів та захисту від негативної дії загроз, для формування безпечних умов стійкого розвитку підприємства.*

*The management of the majority of Ukrainian enterprises is focused on solving current problems related to the necessity of eliminating the results of the negative impact of internal and external threats. The corporate security system, despite the scale of application of the corporate form of business organization, is at the stage of forming theoretical foundations. The need to counter the key corporate security threats of industrial enterprises associated with the emergence of corporate conflicts between different shareholder groups and management and the low performance of management personnel focuses on the consideration of internal corporate control as an integral part of the corporate security system*

*To form the theoretical basis for the use of internal corporate control in the corporate security system, the following methods were used: induction and deduction, comparison and systematization - in the study of the essential characteristics of the terms "control" and "internal corporate control"; synthesis and analysis - to substantiate the feasibility of considering internal corporate control in the corporate security system of the enterprise; morphological analysis - to clarify the content of the purpose, principles and tasks of internal corporate control in the corporate security system of the enterprise; graphic - for visual presentation of theoretical and methodical material; abstract-logical - for theoretical generalizations and conclusions of the study.*

*The basic scientific approaches to the interpretation of the concept of "control" were defined, which allowed to substantiate the possibility of achieving the key tasks of corporate security on the basis of exercising control and to substantiate the importance of the application of internal corporate control.*

*The expediency of treating internal corporate control as a system of observation and verification, oriented to meeting the information needs of owners and management regarding the possibility of achieving corporate interests, through effective use of available resources and protection against the negative impact of threats, to form safe conditions for sustainable development of the enterprise is substantiated. Methodological principles of the application of internal corporate control in the corporate security system are defined, in particular the purpose as meeting the information needs of the owners and management regarding the sphere of their activity, which is directly related to the security aspects of the functioning of the corporation.*

**Ключові слова:** безпека; контроль; загроза; внутрішньокорпоративний контроль; система корпоративної безпеки.

**Keywords:** security; control; threat; internal corporate control; corporate security system.

**Постановка проблеми.** Корпоративна форма організації підприємницької діяльності, будучи найбільш поширеною через наявність суттєвих переваг при залученні капіталу та зменшенні ризику власників, потребує формування найбільш адаптованої до умов національної економіки системи корпоративного управління та розроблення методологічних засад забезпечення корпоративної безпеки. В найбільш загальному розумінні корпоративне управління тлумачиться як система, що уможливорює стратегічне спрямування та контроль за діяльністю суб'єкта господарювання. Суть корпоративної безпеки, у нашому розумінні, полягає у діяльності, яка передбачає досягнення взаємоузгоджених корпоративних інтересів шляхом ефективного використання наявних ресурсів та захисту від негативної дії загроз, що уможливорює формування безпечних умов для стійкого розвитку підприємства. Відповідно логічним є висновок про необхідність розгляду контролю не лише як функції управління, а перш за все внутрішньокорпоративного контролю як інструменту корпоративної безпеки, використання якого забезпечує необхідний контроль зі сторони власників над діями менеджменту та сприяє формуванню необхідного інформаційного підґрунтя для прийняття кожного рішення менеджерами усіх рівнів із врахуванням безпекового аспекту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням забезпечення безпеки підприємств багато уваги приділяють вітчизняні та закордонні вчені, зокрема: Л. Абалкін, Г. Аніловська, О. Ареф'єва, І. Бінько, Н. Вавдіюк, З. Варналій, С. Васильчак, О. Власюк, В. Воротін, Т. Васильців, В. Геєць, З. Герасимчук, Л. Гнилицька, В. Духов, Т. Єфименко, М. Єрмошенко, Я. Жаліло, З. Живко, О. Захаров, С. Кавун, Г. Козаченко, М. Копитко, О. Ляшенко, В. Мартинюк, С. Мельник, І. Мойсеєнко, Т. Момот, В. Мунтіян, Є. Олейніков, І. Оттенко, Г. Пастернак-Таранушенко, В. Пономаренко, В. Прохорова, Я. Пушак, І. Рєвак, Ю. Ус, М. Флейчук, В. Франчук, М. Швець, Л. Шемаєва, С. Шкарлет, В. Шлемко, В. Шликов, О. Шляйфер, А. Штангрет, В. Ярочкін та інші. Однак, доцільно відзначити недостатню увагу науковців щодо визначення місця внутрішньокорпоративного контролю в системі корпоративної безпеки підприємства.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є визначення основних підходів до трактування термінів «контроль» та «внутрішньокорпоративний контроль» із подальшим розглядом методологічних засад формування та розвитку внутрішньокорпоративного контролю в системі корпоративної безпеки промислових підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вважаємо за доцільне погодитися із міркуваннями В. Панталєєва, який доводить, що найбільш суттєві проблеми стосовно контролю на українських підприємствах полягають у «...розпорошенні зусиль підрозділів контролю, тобто відсутності належної їх координації, несвоєчасному проведенні контрольних заходів, недостатньому контролі одних і надмірному контролі інших об'єктів» [8, с. 228-229]. Ця позиція знаходить підтвердження в аналітичних матеріалах Н. Дорош [6, с. 52], яка

вказує на те, що попри наявність на 71,3% акціонерних товариств ревізійних комісій, їх роботу не можна вважати ефективною, адже частота їх засідань є критично низькою – один-три рази у рік, а кадровий склад (в більшості три особи) не забезпечує реального контролю над діями менеджменту. Відповідно до цього, для цілей корпоративної безпеки необхідне формування та розвиток внутрішньокорпоративного контролю, який би уможлилював як контроль власників над підприємством, так і сприяв покращенню інформаційного забезпечення управлінського персоналу. Для з'ясування суті внутрішньокорпоративного контролю приділимо увагу понятійно-категоріальному апарату, тобто коротко розглянемо базове поняття «контроль» із подальшою конкретизацією можливості його застосування в процесі забезпечення корпоративної безпеки підприємства.

Поняття «контроль» походить від поєднання латинських термінів «*cola*», тобто документ, або ж згорток аркушів із записами, та «*contra*», який можна визначити як перевірка, з'ясування суті даних, що знаходяться в документі. Активне застосування поняття контроль набуло в кінці 17 ст. і перекладалося із французької мови як перевірка, огляд, спостереження, зіставлення, протиставлення і т.д. Не можна відкидати і той факт, що аналогічний термін застосовувався і в англійській мові і тлумачився як «керувати, управляти або ж тримати у покорі». В контексті зазначеного доцільно процитувати визначення В. Суйца в якому він подає контроль як «... систему спостереження і перевірки чого-небудь» [10, с. 30], а В. Афанасев наголошував на іншому важливому аспекті, подаючи контроль як «...засіб спостереження і перевірки процесу функціонування відповідного об'єкта з метою усунення його відхилень від заданих параметрів» [10, с. 250]. Вважаємо, що обидві позиції формують необхідну основу для застосування контролю в системі корпоративного управління, адже йдеться про виявлення відхилень від заданих тактичних і стратегічних орієнтирів, які можуть вказувати на посилення впливу певної зовнішньої та внутрішньої загрози із подальшим формуванням необхідного інформаційного підґрунтя для розроблення та реалізації захисних заходів.

Здійснене узагальнення дозволило виділити ряд ключових підходів до сучасного трактування суті контролю (рис. 1).



**Рис. 1. Наукові підходи до визначення суті терміну «контроль»**

*Сформовано автором на основі [1-10]*

Вважаємо за доцільне процитувати лише окремі визначення щодо кожного із виділених підходів, які в подальшому сприятимуть визначенню суті внутрішньокорпоративного контролю як інструменту в системі корпоративної безпеки підприємства. Так, перший – системний – передбачає тлумачення контролю як системи. Для прикладу, такої позиції дотримується Ф. Бутинець, подаючи контроль як систему «... на вході якої знаходиться інформаційне забезпечення контролю та елементів виходу, тобто інформації про об'єкт управління, отриманої в результаті здійснення контролю» [2, с. 7]. Вважаємо за доцільне погодитися із такими міркуваннями та використати при формуванні внутрішньокорпоративного контролю, який повинен містити усі складові системи (вхід, процедуру перевірки та нагляду та вихід). Другий підхід – процесний – передбачає розгляд контролю як певної послідовності взаємопов'язаних дій щодо виявлення фактичного стану об'єкта контролю та встановлення можливих відхилень. Лаконічне визначення міститься в публікаціях О. Дикань, яка

подає контроль як «... процес забезпечення досягнення цілей організації» [4, с. 193]. Третій підхід – функціональний – передбачає розгляд контролю як функції управління для відстеження відповідності розвитку об'єкта раніше визначеним орієнтирам. Таку позицію представлено у роботі Н. Синюгіна та Г. Яблонської – «... функція управління, яка передбачає використання загальних та специфічних методів для встановлення відхилень об'єкта контролю від заданих параметрів» [9, с. 76], що відповідає завданням корпоративної безпеки стосовно можливості виявлення ознак впливу ключових загроз. Четвертий підхід – практичний – обґрунтовує методичні засади оцінювання взаємодії суб'єкта та об'єкта управління, що чітко прослідковується у визначенні запропонованому В. Афанасьєвим – «... спрямований на те, щоб виявити результати впливу суб'єкта управління на об'єкт, а також допущені відхилення від названих рішень, від принципів організації та регулювання» [1, с. 240]. Останній підхід – превентивний – сприяє формуванню необхідного інформаційного підґрунтя для реалізації своєчасних захисних заходів, які орієнтовані на випередження можливого негативного розвитку подій. Такої точки зору дотримується і М. Гордієнко, подаючи контроль як «засіб попередження, виявлення та запобігання порушенням і посяганням» [3, с. 80].

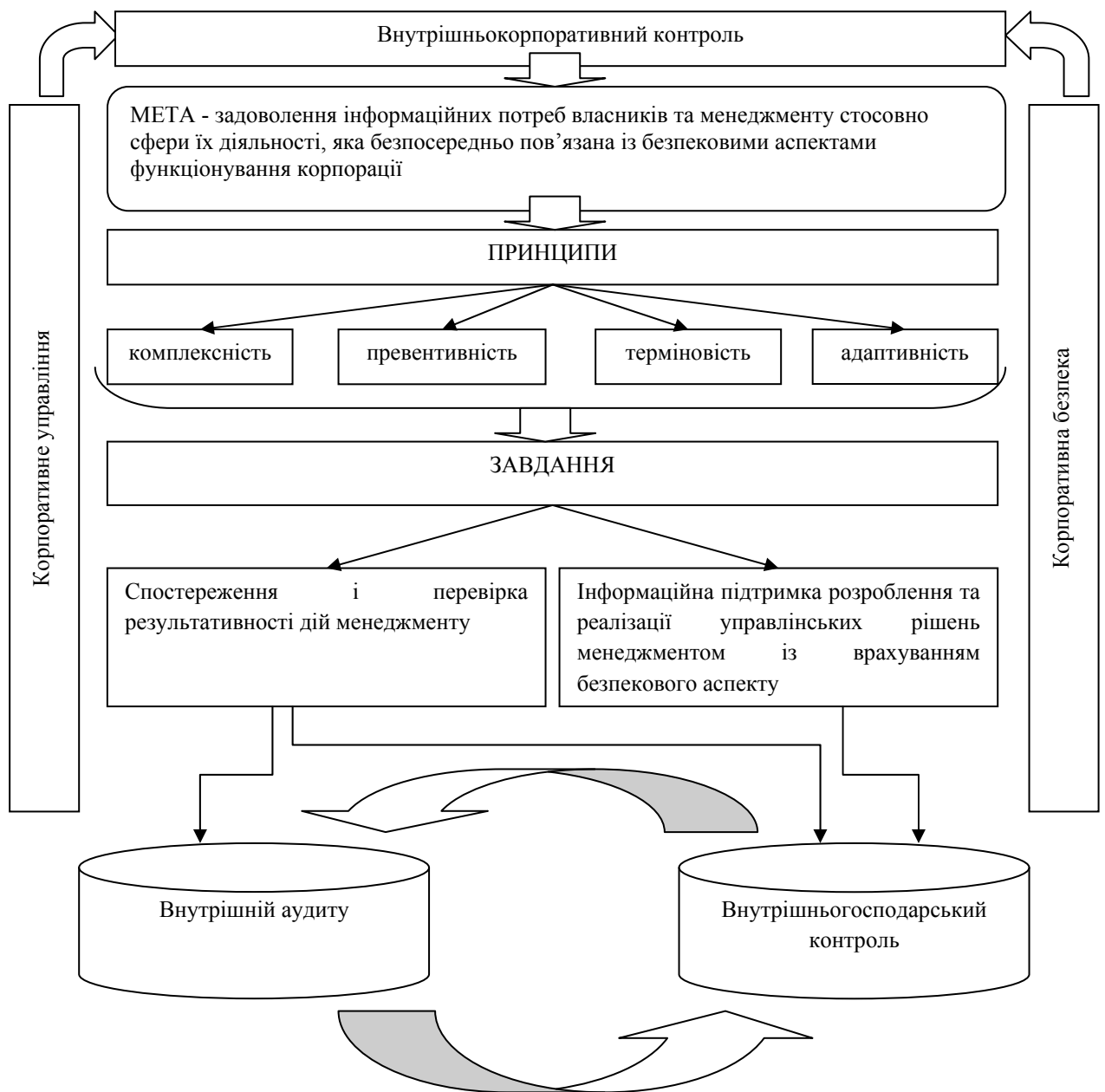
Узагальнюючи доцільно підкреслити, що кожен із виділених підходів в певній мірі формує основу для досягнення, на основі здійснення контролю, ключових завдань корпоративної безпеки підприємства наступним чином: контроль дозволяє відстежувати зміну впливу ключових зовнішніх та внутрішніх загроз; формує основу для оцінювання ефективності використання наявних корпоративних ресурсів; створює підґрунтя для аналізу дій менеджменту щодо досягнення корпоративних інтересів; сприяє виявленню фактів та попередженню виникнення корпоративних конфліктів; забезпечує формування безпечних умов стійкого розвитку підприємства. Вважаємо за доцільне зробити застереження, що поза межами розгляду залишається корпоративний контроль як такий, що поєднуючи зовнішній та внутрішній контроль, є більш ширшим поняттям та в умовах нашої країни орієнтований на ринок корпоративних інтересів, перерозподіл прав власності, взаємодію суб'єктів корпоративних відносин і т.д. Усе зазначене дозволяє перейти до розгляду внутрішньокорпоративного контролю як інструменту в системі корпоративної безпеки.

Термін «внутрішньокорпоративний контроль» в науковій літературі почав застосовуватися порівняно недавно, що спричинено в більшості розвитком корпоративного управління в нашій країні та необхідності формування відповідного теоретичного базису. Національна модель корпоративного управління характеризується суттєво відмінними параметрами у порівнянні із англо-американською, німецькою та японською моделями. Відповідно і запозичення досвіду щодо корпоративного управління, як і стосовно забезпечення корпоративної безпеки, є обмеженим. Відтак зосередимо увагу на доробку українських науковців. Доволі чітко позицію щодо суті внутрішньокорпоративного контролю сформував І. Дмитренко, яка обґрунтовує його сутність як «... процесу реалізації волі власників компанії корпоративного сектору (корпоративних систем) на усіх ієрархічних рівнях управління та господарювання посередництвом регламентованої діяльності відповідних органів та суб'єктів контролю з метою забезпечення функціонування зазначених компаній у заданому режимі (без відхилень, з мінімальним ризиком, або таким, що не перевищує їх ризик-апетит)» [5, с. 44]. На нашу точку зору, таке трактування є максимально узагальненим та не може бути в повній мірі були застосовано в сфері забезпечення корпоративної безпеки. Обґрунтовується зазначене як специфікою забезпечення корпоративної безпеки, зокрема в частині визначення впливу ключових зовнішніх та внутрішніх загроз, так й здатностями контролю сприяти виконанню завдань системи корпоративної безпеки. Відповідно, на нашу точку зору, з позиції забезпечення корпоративної безпеки підприємства, внутрішньокорпоративний контроль доцільно трактувати як систему спостереження і перевірки, орієнтовану на задоволення інформаційних потреб власників та менеджменту щодо можливості досягнення корпоративних інтересів, шляхом ефективного використання наявних ресурсів та захисту від негативної дії загроз, для формування безпечних умов стійкого розвитку підприємства. Наше тлумачення створює чіткий взаємозв'язок між корпоративною безпекою та внутрішньокорпоративним контролем, подаючи останній як інструмент необхідний для формування інформаційного підґрунтя розроблення та реалізації управлінських рішень, які будуть приймати як власники, тобто акціонери, так і менеджери різних рівнів управління.

Вважаємо за доцільне погодитися із позицією І. Дмитренко [5, с. 45] про необхідність виділення у складі внутрішньокорпоративного контролю двох його складових: внутрішнього аудиту та внутрішньогосподарського контролю. Поруч з цим, наша позиція відрізняється тими завданнями, які будуть стояти перед цими складовими, оскільки вони формуються виходячи завдань корпоративної безпеки.

Вважаємо за доцільне акцентувати увагу на можливості використання внутрішньокорпоративного контролю для відстеження зміни впливу ключових загроз на корпоративну безпеку промислових підприємств, із відповідною конкретизацією щодо найбільш суттєвих загроз, які пов'язані із виникненням корпоративних конфліктів між різними групами акціонерів та менеджментом, а також низькою результативністю дій управлінського персоналу. Окрім цього внутрішньокорпоративний контроль здатний формувати для суб'єктів безпеки інформаційне підґрунтя для розроблення та реалізації захисних заходів. Цей аспект чітко прослідковується в меті функціонування внутрішньокорпоративного контролю. І. Дмитренко визначає мету як «...забезпечення гармонізації стратегічних і локальних завдань компанії у досягненні ефективності корпоративного управління на основі сприяння зростанню її ринкової вартості, раціональному використанню капіталу, збереженню активів, дотриманню стратегії розвитку, встановленої обліково-економічної політики в центральному офісі (головній компанії) та усіх підрозділах (дивізіонах, бізнес-одинацях)» [5, с. 45]. У нашому розумінні, в сфері корпоративної безпеки, така мета повинна бути більш чітко сформульована та передбачати

задоволення інформаційних потреб власників та менеджменту стосовно сфери їх діяльності, яка безпосередньо пов'язана із безпековими аспектами функціонування корпорації (рис. 2).



**Рис. 2. Методологічні засади формування та розвитку внутрішньокорпоративного контролю**  
Сформовано автором

Формування та розвиток внутрішньокорпоративного контролю повинні здійснюватися у відповідності до визначених основних принципів: комплексності (врахування усіх аспектів фінансово-господарської діяльності підприємства та зовнішнього середовища); превентивності (встановлення фактів, які свідчать про посилення негативного впливу внутрішніх та зовнішніх загроз); терміновості (своєчасне надходження інформації до користувачів); адаптивності (максимально швидке пристосування до потреб користувачів та змін в об'єктах спостереження).

**Висновки.** Застосування сформованих методологічних засад повинно сприяти удосконаленню системи корпоративної безпеки на промислових підприємствах шляхом здійснення внутрішньокорпоративного контролю. Перевірки та спостереження мають сформувати необхідне інформаційне підґрунтя для своєчасної реалізації суб'єктами безпеки захисних заходів щодо протидії ключовим загрозам, тобто корпоративним конфліктам між групами власників та акціонерами, а також неефективному використанню корпоративних ресурсів.

В подальшому вважаємо за необхідне зосередити увагу на розгляді суті складових внутрішньокорпоративного управління, тобто внутрішнього аудиту та внутрішньогосподарського контролю.

### Список літератури.

1. Афанасьев В.Г. Научное управление обществом. Москва : Мысль, 1973. 358 с.
2. Бутинець Ф.Ф., Бутинець Т.А. Исторична генеза та соціальне функціонування «господарського контролю». *Міжнародний збірник наукових праць*. 2011. № 1(19). С. 6–25.
3. Гордієнко М.І., Назаренко О.В. Економічна сутність складових господарського контролю. *Економіка АПК*. 2007. № 9. С. 78–83
4. Дикань О.В. Теоретичні основи управління якістю продукції як одного із основних напрямів забезпечення конкурентоспроможності промислових підприємств. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 190–195.
5. Дмитренко І. Система внутрішньокорпоративного контролю: передумови запровадження та чинники ефективності. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2014. №5. С. 41-51
6. Дорош Н. І. Аудит: методологія і організація. Київ : Т-во «Знання», 2001. 402 с.
7. Обліково-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства : монографія / за заг. ред. А. М. Штангрета. Львів : Укр. акад. друкарства, 2017. 276 с.
8. Пантелеєв В. П. Внутрішньогосподарський контроль: методологія та організація: монографія. Київ : ДП «Інформ-аналіт. агентство», 2008. 491 с.
9. Синюгіна Н.В., Яблонська Г.В. Дискусійні питання визначення понять «контроль» і «ревізія» *Економіка: реалії часу*. 2011. № 1(1). С. 75–80.
10. Суйц В.П. Внутрипроизводственный контроль. Москва : «Финансы и статистика», 1987. 127 с.

### References.

1. Afanas'ev, V.G. (1973), *Nauchnoe upravlenie obshhestvom* [Scientific management of society], Mysl', Moscow, Russia.
2. Butynets, F.F. and Butynets, T.A. (2011), "The historical genesis and social functioning of "economic control", *Mizhnarodnyi zbirnyk naukovykh prats*, vol. 1(19), pp.6–25.
3. Hordiienko, M.I. and Nazarenko, O.V. (2007), "The economic essence of the components of economic control", *Ekonomika APK*, vol. 9, pp.78–83.
4. Dykan, O.V. (2015), "Theoretical bases of product quality management as one of the main directions of ensuring the competitiveness of industrial enterprises", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 49, pp.190–195.
5. Dmytrenko, I. (2014), "Intra-corporate control system: prerequisites for implementation and performance factors", *Bukhhalterskyi oblik i audit*, vol. 5, pp.41-51.
6. Dorosh, N. I. (2001), *Audit: metodolohiia i orhanizatsiia* [Audit: methodology and organization], T-vo «Znannia», Kyiv, Ukraine.
7. Shtanhret, A. M. (2017), *Oblikovo-analitychne zabezpechennya upravlinnya ekonomichnoyu bezpekoyu pidpryyemstva* [Accounting and analytical support for managing the economic security of the enterprise], Ukr. akad. drukarstva, L'viv, Ukraine.
8. Panteleiev, V. P. (2008), *Vnutrishnohospodarskyi kontrol: metodolohiia ta orhanizatsiia* [Internal control: methodology and organization], DP «Inform-analit. ahentstvo», Kyiv, Ukraine.
9. Syniuhina, N.V. and Yablonska, H.V. (2011), "Discussion issues of the definition of "control" and "audit", *Ekonomika: realii chasu*, vol. 1(1), pp.75–80.
10. Sujc, V.P. (1987), *Vnutriproizvodstvennyj kontrol'* [Inside production control], *Finansy i statistika*, Moscow, Russia.

*Стаття надійшла до редакції 17.01.2020 р.*