
ПОБУДОВА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ПРИ РЕАЛІЗАЦІЇ МОДЕЛІ ЕФЕКТЕВНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕСОМ

Балахонова О.В., д.е.н., доцент

*Вінницький соціально-економічний інститут
Університету «Україна»*

Зараз більшість українських підприємств корпоративного типу завершує етап, на якому бізнес розвивався за рахунок вольових зусиль його власників, і переходить до етапу постійної системної роботи, яка стає конкурентною перевагою фірми.

Розвиток бізнесу утруднюється з різних причин, в більшості випадків головною з них є неадекватне прояснення ролі власника бізнесу в нових умовах. Це найбільш помітно, коли власник йде з посади генерального директора і передає фірму найманому керівникові. У цій ситуації часто виникає конфлікт «власник – менеджер», в основі якого лежить одна причина: власник перестає достатньою мірою контролювати бізнес, а менеджер може повести його своїм, зрозумілим тільки йому шляхом. Тут необхідно зрозуміти, що власник – це посада і від того, як власник виконує свої «обов'язки», залежить успішність всього бізнесу.

Власницький контроль – це дії власника щодо приведення бізнесу в потрібний йому стан, який здійснюється з усіх важливих напрямків роботи: управління, співробітники, ринок, фінанси і їх використання, бізнес – проекти, виробництво, результати, безпека і оточення фірми.

Керуюча компанія – це інструмент управління декількома бізнесами, що вимагає дієвого власного контролю, тому не можна допускати, щоб при її створенні роль власника «розчинилася». Досить часто у власників, які займають управлінську посаду в своєму бізнесі, створюється ілюзія його достатнього контролю, однак ця ілюзія дуже швидко руйнується разом з падінням бізнесу. Власницький та управлінський контроль – це не тільки різні види робіт, а й різні системи мислення. Слід зазначити, що мислення управлінця часто тяжіє над мисленням власника. Таку диспропорцію необхідно усунути і, на наш погляд, необхідно чітко розділити два напрями діяльності – роботу власника і роботу управлінця.

Економія на контролі – прямий шлях до втрати бізнесу. Дослідження ситуації показало, що, по-перше, проблеми власників бізнесу розглядаються в менеджменті не комплексно, а лише фрагментарно і, по-друге, ключем до вирішення проблем власників бізнесу є ефективний власницький контроль. Побудова системи власницький контролю бізнесу є інвестицією, як у поліпшення здібностей самого власника, так і в підвищення результативності бізнесу. Основні ефекти виражаються у збільшенні доходів власника, появи у власника вільного додаткового часу, підвищенні стабільності в роботі компанії.

Організація власницького контролю повинна починати із з'ясування ознак проблеми результативності бізнесу, до числа яких слід віднести наступні:

- відсутність взаємодії різних підрозділів і / або співробітників організації;
- наявність непрофільних виробництв (виробництв не пов'язаних з основою діяльністю організації);
- відсутність прозорої схеми взаємодії основного, допоміжного та обслуговуючого виробництва;

- відсутність чіткої організаційної структури, складна система горизонтальних взаємодій між підрозділами;
- відсутність системи цілей підрозділів та розмежування зон відповідальності;
- наявність значної величини понаднормативних запасів;
- низька якість продукції, робіт і послуг допоміжного та обслуговуючого виробництва;
- передбачається впровадження автоматизації виробничих процесів.

На наш погляд, повинні бути чітко визначені завдання для організації власного контролю:

- підвищення ринкової привабливості фірми внаслідок збільшення ефективності її діяльності;
- оптимізація організаційної структури з точки зору досягнення повноти і несуперечності виконуваних функцій;
- оптимізація структури бізнесу з точки зору підвищення економічної ефективності діяльності.

Побудова моделі ефективного управління бізнесом в системах корпоративного типу, на думку авторів, має йти за такими напрямками:

1. Постановка бізнес-завдання компанії на основі аналізу власником природи бізнесу: чинників поведінки людей; економічної, організаційної поведінки, учасників бізнесу моделей бізнесу та чинників успіху.

2. Визначення власником вимог до організації бізнесу у відповідність із його довгостроковим баченням, стратегічними рішеннями, інтеграцією стратегічних цілей та поточної діяльності та баченням моделі унікальної компанії.

3. Розробка власником інструментів передачі свого бачення організації бізнесу керуючому, визначення системи цілей і показників, політики, стандартів і регламентів для досягнення бізнес-цілей.

4. Формулювання вимог власником бізнесу до керуючого бізнесом: керуючий як лідер і керівник, керуючий як гарант результативності бізнесу.

5. Організація взаємодії з керуючим на основі позитивного контролю його діяльності, розподілу і підтримання влади, визначення зон відповідальності керуючого, наділення керуючого повноваженнями.

6. Реалізація влади і відповідальності, що включає контроль і оцінку діяльності керуючих: оцінка результатів; оцінка особистості; оцінка процесу діяльності. Стимулювання керуючих: кар'єра і навчання; компенсація та винагорода; оцінка і конструктивний зворотній зв'язок.

Прояснення ролі власника і побудова системи власного контролю в бізнесі корпоративних структур дозволяє власникам надійно захищати і розвивати бізнес в своїх інтересах, домагаючись його ефективності на новому, більш високому рівні.

Для забезпечення прозорості бізнесу повинна бути створена система внутрішнього аудиту, що включає комплекс діагностичних процедур, спрямованих на виявлення, з одного боку, слабких сторін бізнесу, а з іншого – встановлення шляхів їх усунення.

У цьому терміні обидва слова є однаковою мірою ключовими: «аудит» – так як необхідна глибока перевірка (ревізія) бізнесу, «внутрішній» – так як ревізія проводиться власними ресурсами власника, яким він довіряє. Основна увага приділяється загальним

положенням про внутрішній аудит та системі технологій, які могли б стати інструментарієм аудитора.

Нам видається, що методичний інструментарій внутрішнього аудиту повинен слідувати ієрархії цінностей власника. В цілому ж критерії ефективності внутрішнього аудиту зводяться до його високої результативності, а не до обсягу виконаної роботи, до широкого кругозору та політичної компетентності.

Основними критеріями оцінки є:

- рівень ділової атмосфери;
- якість системного контролю;
- ступінь взаємозв'язку прийнятих рішень;
- характеристика участі працівників і фахівців різних рівнів у розробці цілей і завдань організації.

Неформальний результат забезпечується підвищенням керованості та ефективності організації, в цілому, створенням чітко регламентованої ієрархічної системи управління, прозорості і несуперечливої організаційної структури, що забезпечує керованість компанії.

Література

1. Білуха М.Т. Курс аудиту /М.Т. Білуха. – К.: Вища школа, Знання, 2003. – 573 с.
2. Бутинець Ф.Ф. Аудит : [Підручник] /Ф.Ф. Бутинець. – Житомир: Рута, 2005. – 672с.
3. Захарченко В.І. Моделі і методи прийняття рішень в аналізі та аудиті : [Навч. посібник] /В.І. Захарченко, М.М. Меркулов, О.В. Балахонова. – Львів: Магнолія – 2006, 2012. – 352 с.
4. Петрик О.А. Аудит: методологія і організація /О.А. Петрик. – К.: Знання, 2003. – 260 с.