Іванов В.Б.,

кандидат технічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту,

Національний транспортний університет

Ivanov Vadym,

Candidat of Sciences (Technics), Associate Professor,

Associate Professor of the Management Department,

National Transport University

ОСОБЛИВОСТІ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ПРОЦЕСІВ ЗАКУПІВЕЛЬ ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ У ЛОГІСТИЧНІЙ КОМПАНІЇ

Іванов В.Б. Особливості внутрішнього контролю процесів закупівель товарів та послуг у логістичній компанії. У статті розглянуто основні напрями розвитку системи внутрішнього контролю в логістичній компанії. Показана необхідність вдосконалення контролю типових бізнес-процесів підприємства, серед яких – реалізація та закупівля товарів та послуг, касове обслуговування, готівкові та карткові розрахунки, облік та управління засобами виробництва, розрахунки витрат і підготовка рахунків та ін. Проаналізовані етапи бізнес-процесу закупівлі товарів чи послуг, фактори, що впливають на його ефективність, типові порушення та можливі наслідки. Запропонована система контролю регламентує діяльність кожного із працівників, що мають відношення до закупівлі товарів і послуг у логістичній компанії, і дозволяє контролерам своєчасно ідентифікувати зміст проблем та шляхи їх вирішення в умовах відсутності прямої взаємодії із зовнішнім середовищем та дефіциту відповідної інформації.

Ключові слова: Внутрішній контроль, запобігання ризикам, логістична компанія, закупівля товарів та послуг, система контролю закупівель.

Іванов В.Б. Особенности внутреннего контроля процессов закупок товаров и услуг в логистической компании. В статье рассмотрены основные направления развития системы внутреннего контроля в логистической компании. Показана необходимость совершенствования контроля типовых бизнес-процессов предприятия, среди которых – реализация и закупки товаров и услуг, кассовое обслуживание, наличные и карточные расчеты, учет и управление средствами производства, расчет затрат и подготовка счетов и др. Проанализированы этапы бизнес-процесса закупки товаров или услуг, факторы, которые влияют на его эффективность, типовые нарушения и возможные последствия. Предложенная система контроля регламентирует деятельность каждого из работников, имеющих отношение к закупке товаров или услуг в логистической компании, и позволяет контролерам своевременно идентифицировать содержание проблем и пути их решения в условиях отсутствия прямого взаимодействия с внешней средой и дефицита соответствующей информации.

Ключевые слова: внутренний контроль, предотвращение рисков, логистическая компания, закупка товаров и услуг, система контроля закупок.

Ivanov Vadym. Features of internal control of goods and services procurement in a logistics company. The article discusses the main directions of internal control system in logistic companies. The separate elements of internal control are present in the activities of each logistics company. But a systematic approach can only be found in the practice of the largest market leaders, who have the necessary financial and human resources and consider the creation of such a system a necessary condition for ensuring the financial well-being of the company. Continuous monitoring of the potential problems occurrences and their rapid solution in real time is important condition for the perfection of the business process. The structure of risk control matrix for process and sub-process includes information about term, goal and standard of sub-processes, risk description and its range, control target and implementation, measures and responsible employee. Necessity of control improvement for typical enterprises business process like sales of goods and services, purchasing of goods, cash service, cash and card payments calculation of compensations for business trips, calculation of expenses and preparation of accounts etc. was shown. Business process stages of goods and services purchasing like purchasing planning, goods and services supplier selection, making up of order, contract signing and contract execution were presented. Also efficiency influenced factors, typical violations of these business processes and possible consequences were analyzes. Purchase control system shows the need to comply with the requirements and clear procedures for each employee involved in the process of goods and services acquiring. The main elements of system are procurement procedures, competitive choice of the supplier and orders shaping, orders implementation and goods and services receipt, invoices checking. Suggested control

system regulates of every employee activity, allows identify the problems and their solution ways in conditions of direct cooperation absence with external area and deficit of proper information. Its implementation in transport and logistics enterprises allows to minimize risks of companies assets losses, risks of corruption acts or faults, increase the enterprise competitiveness and achieve conformity with legal standards. Suggested internal control system could be recommended to introduction in other branch enterprises.

Key words: Internal control, risks prevention, logistic company, goods and services purchase, purchasing control system.

Постановка проблеми. Контроль за виконанням планів та розпоряджень, дотриманням повноважень персоналу, станом документального оформлення бізнес-процесів належить до найважливіших функцій менеджменту. Вирішальну роль у забезпеченні внутрішнього здоров'я компанії, сталого розвитку бізнесу, запобіганні ризикам фінансово-господарської діяльності відіграє внутрішній контроль, що здійснюється самим підприємством у процесі управління і передбачає залучення як органів управління (наглядової ради, правління, менеджерів усіх рівнів), так і співробітників. До заходів внутрішнього контролю слід віднести: перевірку результатів діяльності вищими посадовими особами або органами керівництва, контроль за обробкою інформації, фізичний контроль активів, встановлення та перевірку показників, що відображають результати діяльності, розподіл обов'язків, коректне, своєчасне відображення операцій, обмеження доступу до ресурсів та їхній облік, належне документування операцій та заходів внутрішнього контролю тощо.

Наведений перелік процедур свідчить про наявність внутрішнього контролю на кожному підприємстві чи в установі. Проте у практиці логістичних компаній переважно відсутній системний підхід і має місце застосування лише окремих елементів контролю. Причинами цього є як відсутність підготовленого персоналу та матеріальних ресурсів, так і недостатнє розуміння керівництвом цієї проблематики, відсутність систематизації ризиків та елементів контролю, ефективних процедур стосовно організації загалом та окремих бізнес-процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження та практичні розробки у сфері контролю та запобігання ризиків підприємств виконані вітчизняними вченими, такими як Л.В. Гуцаленко, М.І. Коваль, М.Д. Корінко, Л.В. Нападовська, В.М. Яценко. Питання організації внутрішнього аудиту стали предметом досліджень М.Т. Білухи, В.С. Рудницького, М.Е. Шухман та ін. Дослідженню сфери закупівель за державні кошти присвячені роботи Ю.О. Голуб, В.В. Карасьової. Водночас питання організації внутрішнього контролю конкретних бізнес-процесів в т.ч. закупівель, що здійснюються суб'єктами господарювання, вимагають подальших досліджень, враховуючи специфіку бізнес-процесів, зокрема і в логістичних компаніях.

Постановка завдання. Мета статті полягає в дослідженні потенційних ризиків, пов'язаних із реалізацією процесів закупівель, напрямів розвитку системи внутрішнього контролю закупівель товарів, робіт і послуг у логістичних компаніях.

Виклад основного матеріалу. Як засіб зворотного зв'язку між об'єктом управління та органом управління внутрішній контроль дає змогу отримати

об'єктивну інформацію про стан об'єкта та реалізацію управлінських рішень [1, с. 15]. Об'єктами внутрішнього контролю є господарська та фінансова діяльність підприємства, діяльність окремих підрозділів, бізнес-процеси, продукти або послуги, зобов'язання та угоди підприємства, діяльність окремих виконавців. Відповідно, посадові особи і працівники структурних підрозділів підприємства, що наділені функцією контролю, є суб'єктами внутрішнього контролю [2, с. 33].

Основними цілями внутрішнього контролю є: забезпечення достовірності бухгалтерського обліку та звітності; ефективність та прозорість бізнес-процесів у підрозділах підприємства; збереження ресурсів компанії та уникнення помилок і порушень вимог законодавства та стандартів і регламентів підприємства; забезпечення захисту даних та безпеки інформації. Ефективність внутрішнього контролю досягається за умов, коли ризики, що виникають внаслідок будь-яких потенційних помилок чи порушень, можуть бути вчасно ідентифіковані та попереджені і коли відповідальні керівники бізнес-процесів визнають і дотримуються принципів та заходів внутрішнього контролю у межах своїх обов'язків [3, с. 68].

Зважаючи на специфіку роботи логістичних компаній та наявні ресурси для розвитку системи внутрішнього контролю, виділимо такі ключові напрями (табл. 1).

Компонентами внутрішнього контролю в логістичній компанії є: контроль структурних ризиків; контроль специфічних для бізнес-процесів ризиків; інформація та комунікація; моніторинг. Структурні ризики стали предметом багатьох досліджень [4; 5; 6; 7]. Водночас, зважаючи на чисельні різновиди бізнес-процесів підприємств, дослідженню проблем внутрішнього контролю специфічних ризиків приділялося менше уваги. Контроль ризиків конкретних бізнес-процесів має велике практичне значення в діяльності підприємств. В першу чергу, якщо йдеться про найбільш поширені та типові для всіх підприємств бізнес-процеси, серед яких реалізація та закупівля товарів та послуг; серове обслуговування; готівкові та карткові розрахунки; розрахунок компенсацій за відрядження; розрахунок витрат та підготовка рахунків; облік та управління засобами виробництва.

Кожен із вказаних бізнес-процесів пов'язаний із ризиками, що можуть зробити недосяжними поставлені перед процесом цілі. Тому всі суттєві ризики процесу повинні бути ідентифіковані і, відповідно, оцінені в матриці контролю ризиків, що створює основу для здійснення контрольної діяльності, формалізуючи порядок виконання керівних та контрольних заходів. Типовими розділами матриці є: інформація про бізнес-процеси та підпроцеси; їх мету та зміст; рейтингову оцінку ризиків; задачі контролю; стан впровадження. Оцінка кожного ризику процесу відображає рівень

Ключові напрями розвитку системи внутрішнього контролю в логістичній компанії

Напрямок	Зміст заходів
Регламентування діяльності	Розроблення, впровадження, застосування та перегляд керівних принципів і процедур, наказів, вказівок, директив, розпоряджень, а також дотримання загальних вимог відносно ведення бізнесу
Управління процесами	Перегляд та підтвердження відповідності процесів запланованим виробничим циклом, порівняння пропозицій контрагентів (транспортних компаній, постачальників матеріальних ресурсів, замовників послуг), регулярна оцінка та перевірка ризиків
Контроль за витратами	Моніторинг формування та розподілу витрат. Контроль витрат через порівняння запланованих та фактичних витрат
Поділ обов'язків	Дотримання принципу закріплення за різними працівниками чи підрозділами несумісних функцій (операційних, наглядових, адміністративних). Так, оформлення замовлень, розподіл серед перевізників, перевірка рахунків, облік товарів та послуг, оплата повинні здійснюватись різними виконавцями
Впровадження принципу «4-х очей»	Створення умов, коли важливі рішення приймаються, як мінімум, двома особами, а критичні вимагають перевірки та підтвердження додатково вповноваженим працівником (наприклад, пропозиції продажу майна або перевищення вартості закупівлі). Перевірку слід задокументувати за підписом вповноваженого працівника або через іншу форму підтвердження (наприклад, систему електронного документообігу)
Фізичний контроль	Захист матеріальних і нематеріальних активів шляхом обмеження доступу, контролю запасів, блокування активів.
Контроль повноважень	Встановлення вимог до підписання внутрішньої та зовнішньої документації. Обмеження підпису (мандат на підпис) мають базуватися як на вимогах бізнесу, так і на пов'язаних з ними фінансових ризиках. Особи, яким надано довіреність на представництво підприємства, повинні бути зазначені в державному реєстрі.
Порядок використання даних	Обмеження доступу персоналу до конфіденційних, стратегічних, технічних, торгових або особистих даних та їх розповсюдженню шляхом виокремлення лише тієї інформації, що необхідна для виконання завдання
Широке використання ІТ-системи	Впровадження автоматизованих засобів управління з використанням ІТ-системи для всіх елементів контролю. Наприклад, поділ обов'язків через визначення профілів користувачів, принцип «4-х очей» через електронний документообіг, обмеження доступу через використання паролів до баз даних.

можливих збитків (низький, середній або високий, тобто такий, що загрожує існуванню підприємства) та ймовірності виникнення ризику.

Як приклад розглянемо такий типовий для всіх підприємств, в т.ч. логістичних, бізнес-процес, як закупівлі товарів чи послуг. Ефективність процесу закупівель визначається сукупністю таких факторів (рис. 1).

Ризики у сфері закупівель та постачання є критичними для кожної компанії, адже вони напряму впливають на виконання виробничих завдань та формування собівартості продукції [8, с. 9]. Відсутність обладнання, інструментів, паливно-мастильних та експлуатаційних матеріалів приводить до порушення контрактних зобов'язань та відповідних штрафних санкцій. До фінансових втрат та негативних іміджевих наслідків може привести як несвоєчасна закупка пального або

запасних частин, так і відсутність звичайних канцелярських засобів.

До типових порушень процесу закупівель слід віднести:

- невиконання стандартних управлінських процедур, наказів, директив, розпоряджень;
- невідповідність процесів закупівель загальним вимогам ведення бізнесу, непрозоре ведення документації, коли відсутні важлива ділова інформація та бухгалтерські документи;
- перевищення встановлених повноважень при прийнятті рішень, недотримання обмежень підпису, надання довіреності на підпис;
- порушення принципу «чотирьох очей», коли одноосібно приймаються та оформлюються рішення, які передбачають участь декількох працівників;
- недоліки в системі автоматизованої обробки інформації, що допускають помилкові розрахунки та використання неправдивої інформації;
- відсутність баз даних відносно клієнтів, що унеможливує оцінку їхньої ділової репутації, кредитоспроможності, конкурентоздатності тощо або зловживання конфіденційними, технічними, торговими або особистими даними;
- недосконалий контроль витрат, що веде до непрозорого та нецільового використання коштів.

Рис. 1. Фактори, що впливають на ефективність процесу закупівель

Бізнес-процес закупки товарів чи послуг включає такі етапи, як:

- планування закупки;
- вибір постачальника товарів чи виконавця послуг;
- оформлення замовлення та підписання контракту; – реалізація контракту.

Практика показує, що типові ризики в плануванні закупок пов'язані із неправильними розрахунками витрат бюджету підприємства на закупку необхідних товарів/послуг, некоректною оцінкою строків отримання/виконання замовлень, помилками під час оформлення специфікацій. Так, якщо запланованих коштів недостатньо, план закупівель порушується або закуповують неякісні товари чи послуги. Нерідко також можна почути від виробників, що замовлена продукція/послуга була потрібна «ще вчора» і стандартні процедури із вивченням ofert, проведенням тендерів, вибору постачальників неприйнятні та ведуть до зриву контрактних зобов'язань. Саме тому вони наполягають на створенні страхових запасів, що вимагає додаткових оборотних коштів і погіршує фінансовий стан підприємства. Негативні наслідки помилок в оформленні специфікацій на товари/послуги, що закуповують, тим суттєвіші, чим більш складним та нетиповим є предмет закупівель.

Для мінімізації вказаних ризиків необхідно, щоб процедура планування закупок передбачала чітку взаємодію спеціалістів із закупівель, фінансів та виробників у визначенні реальних потреб бізнесу та об'єктивної оцінки прогнозованої вартості товарів/послуг. Так само наслідком тісної взаємодії внутрішнього клієнта (перевізників, сервісантів, адмінперсоналу і т. ін.) та спеціалістів із закупівель повинна бути коректна оцінка строків і своєчасне оформлення замовлень. Ця взаємодія здійснюється на всіх етапах, починаючи від вивчення побажань внутрішнього клієнта і закінчуючи погодженнями під час проміжних етапів поставки та внесення змін відносно виконання замовлень. Якщо уникнення помилок під час оформлення специфікацій на закупівлі відносно простих типових товарів/послуг досягається нескладними тендерними процедурами, то для замовлень складного обладнання або нетипових послуг слід розробити та затвердити технічні завдання та критерії вибору постачальників.

Критерії вибору постачальників чи підрядників повинні бути складовою частиною затвердженої процедури, за якою готується та проводиться прозорий тендер або конкурсний відбір. Чітке слідування процедурі, в якій поряд з критеріями відображені також етапи пошуку та відбору постачальників, перелік необхідних для участі в тендері документів, унеможливить відбір ненадійного постачальника, закупку завищених цінах чи отримання неякісних товарів або послуг. Тому необхідна перевірка фінансової спроможності компанії, відсутності заборгованостей, наявності ліцензій, виробничих потужностей постачальника, щоб запобігти загрозі зупинки виробництва, судовим позовам, податковим проблемами, репутаційним втратам. Ефективним інструментом перевірки є інформаційно-аналітична система You Control, що дозволяє визначити, наскільки чистий перед законом будь-який з українських контрагентів. Оскільки система постійно оновлюється, є можливість своєчасно дізнатися про всі фактори ризику, які несе співпраця з конкретною

компанією. Водночас, навіть якщо існує беззаперечна впевненість у виборі контрагента, рекомендується мати альтернативний список постачальників для швидкої заміни з найменшими фінансовими втратами.

Під час оформлення замовлення та підписання контракту необхідно виключити всі внутрішні причини зриву поставок або ризику суттєвого зростання вартості, передбачаючи в угоді чіткі формулювання відносно власних зобов'язань щодо строків оформлення замовлень, погоджень специфікацій, порядку внесення змін. В контракті повинні також бути зафіксовані логістичні вимоги стосовно виду транспорту, тари, умов розмитнення, строків та форми повідомлення про готовність до відвантаження. Для валютних контрактів необхідно передбачити умови перегляду вартості при зміні обмінного курсу.

У процесі реалізації контракту запобіжником можливих ризиків є поетапний контроль виконання угоди постачальником. Потенційних ризиків перегляду ціни в процесі виконання контракту з причин зміни податкового законодавства, вартості енергетичних ресурсів, курсу валют тощо дозволяє позбавитися фіксована вартість контракту. Якщо постачальник не погоджується на фіксовану ціну, можливо, користуючись перевагами монопольного становища на ринку, слід мінімізувати ризики втрат від перегляду цін шляхом обмеження кількості інфляційних індексів, за якими можливі зміни цін шляхом прозорого ціноутворення через фіксовану цінову формулу. Необхідно також контролювати графік виконання замовлень, який, як правило, кореспондується із графіком платежів.

Необхідність регламентування та контролю діяльності із закупівлі товарів та послуг пояснюється існуванням ризиків корупційних дій з боку виконавців та вірогідними втратами коштів підприємства [9, с. 141].

Запропонована система контролю закупівель (рис. 2) показує необхідність виконання вимог та чітких процедур кожним із працівників, що мають відношення до процесу придбання товарів та послуг. Її запровадження на підприємствах транспорту та логістики дає змогу мінімізувати ризики втрат коштів підприємства внаслідок дій виконавців. Це дозволить контролерам, що безпосередньо не взаємодіють із зовнішнім середовищем, не володіють всією сукупністю інформації, своєчасно ідентифікувати зміст проблем та шляхи їх вирішення.

Висновки. Ефективна система внутрішнього контролю забезпечує прийняття адекватних, обґрунтованих управлінських рішень, оптимізацію процесів фінансово-господарської діяльності, попередження, виявлення та усунення викривлень інформації. Із врахуванням специфіки діяльності логістичних компаній основними напрямками розвитку системи внутрішнього контролю є регламентування діяльності, управління процесами, контроль за витратами, поділ обов'язків, контроль повноважень впровадження принципу «4-х очей», фізичний контроль, порядок використання даних, широке застосування ІТ-системи. Аналізуючи конкретний бізнес-процес, а саме закупівлю товарів чи послуг, виділені фактори, що впливають на його ефективність. Проаналізовані типові порушення та запропонована система контролю закупівель, що передбачає чіткі процедури, які регламентують дії кожного із працівників, задіяних в процесі придбання товарів та послуг.

Рис. 2. Зміст системи контролю закупок на підприємстві

Список використаних джерел:

1. Коваль М.І., Жанкевич Л.В. Внутрішньо-господарський контроль : навчальний посібник. Київ, 2014. 288 с.
2. Гуцаленко Л.В., Коцупатрий М.М., Марчук У.О. Внутрішньогосподарський контроль : навчальний посібник. Київ, 2014. 496 с.
3. Богданович И.С., Соболева О.А. Место внутреннего контроля в системе управления предприятием и форма его организации. *Вестник ПсковГУ. Серия «Экономические и технические науки»*. 2014. № 5. С. 66–76.
4. Білуха М.Т., Микитенко Т.В. Фінансовий контроль: теорія, ревізія, аудит : підручник. Київ : Українська академія оригінальних ідей, 2005. 888 с.
5. Нападовська Л.В. Внутрішньогосподарський контроль в ринковій економіці. Донецьк : Наука і освіта, 2000. 223 с.
6. Яценко В.М. Внутрішній контроль на підприємствах України: проблеми розвитку та шляхи вирішення. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2010. № 11. С. 3–7.
7. Шухман М.Е., Дмитренко І.М. Внутрішній аудит в корпораціях: системний підхід до організації. Донецьк : ДонНУЕТ, 2013. 272 с.
8. Соколов Б.Н., Рукин В.В. Системы внутреннего контроля (организация, методики, практика). Москва, 2007. 442 с.
9. Іванов В.Б. – Впровадження системи Комплаєнс в підприємствах транспорту та логістики. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27. С. 139–143.
10. Корінко М.Д. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, організація: монографія. Київ : Інформ.-аналіт. агентство, 2007. 429 с.
11. Голуб Ю.О. Сутність та роль контролю державних закупівель у сучасних умовах. *Економіка розвитку*. 2012. № 1(61). С. 54–58.
12. Карасьова В.В. Наслідки протекціонізму в державних закупівлях. *Державні закупівлі України*. 2006. № 11. С. 33–35.

References:

1. Koval M.I., Zhankevich L.V. (2014). Vnutrishnjo-hospodarskyi kontrol [Internal economic control]. Kyiv: Personal. (in Ukrainian)
2. Hutsalenko L.V., Kotsupatryi M.M., Marchuk U.O. (2014). Vnutrishnjo-hospodarskyi kontrol [Internal economic control]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. (in Ukrainian)
3. Bogdanovich, I.S., & Soboleva, O.A. (2014). Mesto vnutrennego kontrolya v sisteme upravleniya predpriatiem i forma yego organizatsii [Internal control place in enterprises control system]. *Vestnik PskovGU. Seriya «Ekonomichekieskie i tekhnicheskieskie nauki»*, no. 5, pp. 66–76.
4. Biluha M.T., Mykytenko T.B. (2005). Finansovy kontrol: teoriya, reviziya, audyt [Financial control: theory, revision, audit]. Kyiv: Ukrainska academia oryiginalnykh idey. (in Ukrainian)
5. Napadovska L.V. (2010). Vnutrishnjo-hospodarskyi kontrol v rynkoviy ekonomici [Internal control in markets economics]. Donetsk: Nauka i osvita. (in Ukrainian)
6. Yatsenko V.M. (2010). Vnutrishniy kontrol na pidpriemstvakh: problemy rozvitku ta shlyakhy vyrishennya [Internal control in enterprises: development problems and solutions ways]. *Bukhgalterskyi oblik i audit*, no. 11, pp. 3–7.
7. Shukhman M.E., Dmytrenko I.M. (2013). Vnutrishniy audyt v korporatsiyakh: systemnyi pidkhid do organizatsii [Internal audit in corporations: system approach to organization]. Donetsk: DonNUET. (in Ukrainian)
8. Sokolov B.N., Rukyn V.V. (2007). Systemy vnutrennieho kontrolya (orhanyzatsiya, metodiki, praktika) [Internal control system (organization, methodology, practice)]. Moscow: Ekonomika. (in Russian)
9. Ivanov V.B. (2018). Vprovadzhennya systemy Komplayens v pidpriemstvakh transport ta logistyky [Compliance system implementation in transport and logistics companies]. *Prychernomorski ekonomichni studii*, no. 27, pp. 139–143.
10. Korinko M.D. (2007). Kontrol ta analiz diialnosti sub'iektiv hospodariuvannia v umovakh yii dyversyfikatsii: teoriia, metodolohiia, orhanizatsiia [Control and analysis of economic subjects activity in their diversification conditions]. Kyiv: Inform.-analit. ahentstvo. (in Ukrainian)
11. Golub Y.O. (2012). Sutnist ta rol of derzhavnykh zakupivel u suchasnykh umovakh [Substance and role of state purchasing control in modern conditions]. *Ekonomika rozvytku*, no. 1(61), pp. 54–58.
12. Karasjova V.V. (2006). Naslidky protekcionizmu v derzhavnykh zakupivliakh [Protectionism consequences in states purchasing]. *Ukrainian states purchasing*, no. 11, pp. 33–35. (in Ukrainian)