

3. Литвак Б.Г. Разработка управленческих решений. М.: Дело, 2016. 392 с.
4. Основы информационного менеджмента: Учеб. пособие /А.В. Костров. М.: Финансы и статистика, 2017. 164 с.
5. Разработка управленческого решения: Учебное пособие / В.Б. Ременников. М. ЮНИТИ-ДАНА, 2016. 144 с.

Рекомендовано кафедрой  
бухгалтерского учета  
и аудита БГТУ

канд. экон. наук, доцент  
**П.Н. Тупикин,**  
Белгородский государственный  
технологический университет  
им. В.Г. Шухова

### **ПРОБЛЕМА НЕДОСТАТОЧНОСТИ ИНТЕГРАЦИИ КОНТРОЛЬНО-РЕВИЗИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И КУЛЬТУРНОЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

Полезность контрольно-ревизионной деятельности в практике управления хозяйствующими субъектами не вызывает сомнений и уже не единожды обоснована и доказана в исследованиях отечественных и зарубежных ученых. Однако, не смотря на это, в практике хозяйствования многих экономических субъектов контрольно-ревизионные мероприятия и осуществляющие их сотрудники зачастую оцениваются в негативном ключе со стороны ответственных исполнителей, деятельность которых подвергается контролю.

Проблема, на наш взгляд, вызвана недостаточной интегрированностью контрольно-ревизионной деятельности и культурной среды организации и ошибками в организации процесса контрольно-ревизионных мероприятий и недостаточной корректности оценки результатов контроля и решений, принимаемых на их основе.

Основными негативными направлениями проявления проблемы недостаточной интегрированности контрольно-ревизионной деятельности в культурную среду организации можно выделить следующие:

- 1) Страх ответственных исполнителей перед проверяющими лицами.

2) Наличие мнения, что контрольно ревизионные мероприятия и (или) сотрудники их осуществляющие «мешают работать».

3) Многократность и независимость ввода однотипных данных при отражении текущих результатов деятельности и формировании отчетов по подконтрольным показателям.

4) Недостаточная возможность влияния ответственного исполнителя на контролируемые по его деятельности показатели.

5) Отсутствие прозрачности или непонимание взаимосвязи контрольных показателей деятельности ответственного исполнителя и целевых результатов деятельности компании.

6) Сомнение в «корректности» оценки результатов деятельности ответственного исполнителя в процессе контрольных мероприятий.

7) Отсутствие справедливого вознаграждения за достигаемые результаты.

Культурная среда организации или ее корпоративная культура состоят из формализованной и неформальной составляющей, причем, на наш взгляд приоритет следует отдавать формализованной стороне как первично организующей деятельность и взаимодействие сотрудников в организации по определенным правилам и ради достижения определенных целей.

Для преодоления данной проблемы, на наш взгляд, необходимо произвести тщательную регламентацию контрольно-ревизионной деятельности в целях повышения рациональности мероприятий по контролю и ревизии и адаптации процесса их реализации к условиям функционирования конкретной организации, кроме того должна быть разработана система оценки результатов контроля ответственных исполнителей, ориентированная на рост целевых показателей деятельности организации, и стимулирующая персонал к их достижению, а также направленная на повышение профессионализма персонала организации.

Как подсказывает опыт, страх ответственных исполнителей перед проверяющими может быть обусловлен нерегулярностью проверок, отсутствием регламента взаимодействия контролирующих и контролируемых сотрудников, неустойчивостью карьерного положения сотрудника в организации, недостаточной компетентностью ответственного исполнителя или знаниями об имеющихся нарушениях. Внедрение в практику управления контрольно-ревизионного механизма, действующего на перманентной основе, а также разработка регламентов взаимодействия контролирующих и контролируемых сотрудников существенно снижает психологическую неуверенность контролируемых лиц перед проверяющими, способствует профессиональному росту сотрудников и повышению ответственного отношения к работе, что в свою очередь как правило приводит

к снижению числа ошибок (нарушений) в деятельности и упрочнению карьерного положения подконтрольных лиц. Также, по нашему мнению, следует предусмотреть систему повышения квалификации или наставничества по отношению к лицам в деятельности которых были обнаружены определенные проблемы.

Мнение о «помехе в работе» в результате контрольно-ревизионных мероприятий как правило может быть вызвано недостаточной компетентностью самих проверяющих, отсутствием регламента взаимодействия контролирующих и контролируемых сотрудников, недостаточной автоматизацией деятельности ответственных исполнителей, необходимостью отвлечения исполнителя от текущих обязанностей для подготовки ценностей и (или) данных к проверке (отчету). Наличие регламентов взаимодействия контролирующих и контролируемых сотрудников и рационализация текущего рабочего процесса ответственных исполнителей позволяют включить в их текущую деятельность подготовку данных и ценностей к внезапной проверке и произвести определенное упорядочивание их деятельности, что существенно снизит время необходимое для предоставления данных и ценностей к проверке. Кроме того, автоматизация деятельности ответственных исполнителей может позволить проверяющим иметь независимый доступ к интересующим сведениям, что устранит потери рабочего времени на подготовку информации для контроля.

Проблема потери рабочего времени ответственного исполнителя для подготовки контрольных отчетов в результате многократности ввода однотипной информации решается также с помощью автоматизации.

Нерациональный отбор показателей по отчетно-контрольной информации и отсутствие полномочий исполнителя по влиянию на них, наравне с отсутствием прозрачности или непониманием взаимосвязи контрольных показателей деятельности ответственного исполнителя и целевых результатов деятельности компании, сомнениями в «корректности» оценки результатов деятельности ответственного исполнителя в процессе контрольных мероприятий, а также отсутствием справедливого вознаграждения за достигаемые результаты, также свидетельствуют о недостатках подготовки регламента по контролю деятельности ответственных исполнителей и недостатками системы стимулирования.

В свою очередь, грамотно подготовленный регламент по контролю деятельности ответственных исполнителей, избавленный от упомянутых выше недостатков, увязанный с системой стимулирования и положением о корпоративной этике, повышает заинтересованность сотрудника в достижении целевого режима функционирования и снижает негативную составляющую в контрольном процессе, делая его индивидуально привлекательным для большинства ответственных исполнителей. Кроме того, ка-

чественный регламент по контролю и ревизии деятельности ответственных исполнителей может быть использован при арбитраже трудовых споров и конфликтов, повышая объективность оценки принимаемых решений или даже предотвращая возникновение самого конфликта благодаря прозрачности взаимосвязи ответственности исполнителей и результатов их деятельности, и благодаря соблюдению порядка взаимодействия с коллегами.

### Библиографический список

1. Плеханова О.В. Как мотивировать персонал соблюдать корпоративную культуру//В сборнике: научно-практические проблемы и направления их решения в области высоких технологий сборник статей Международной научно-практической конференции. 2017. С. 111–114.
2. Слабинская И.А., Ткаченко Ю.А. Новый взгляд на организацию системы внутреннего контроля для целей управления компанией // Социально-гуманитарные знания, 2013. № 8. С. 319 – 325.
3. Ткаченко Ю.А., Тупикин П.Н. Ограничения для адекватного функционирования системы внутреннего контроля // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. 2016. №3. С. 207–210.
4. Тупикин П.Н. Бюджетирование в формировании корпоративной культуры организации // Белгородский экономический вестник. 2015. № 2 (78). С. 41–49.
5. Слабинская И.А., Арская Е.В., Атабиева Е.Л., Агафонова М.В., Бендерская О.Б., Гущина Т.Н., Ковалева Т.Н., Кравченко Л.Н., Маматова Ю.В., Нефедова И.Н., Пересыпкина Н.Н., Ровенских В.А., Слабинский Д.В., Счастливенко Е.В., Счастливенко Т.В., Ткаченко Ю.А., Тупикин П.Н., Усатова Л.В., Шевченко М.В., Чикина Е.Д. Учет, анализ и аудит: перспективы развития: монография / под общ. ред. проф. И.А. Слабинской. Белгород: Изд-во БГТУ, 2014. 245 с.

Рекомендовано кафедрой  
бухгалтерского учета  
и аудита БГТУ