

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETO
STRATEGINIO VALDYMO IR POLITIKOS FAKULTETO
VALDYMO TEORIJOS KATEDRA

AGNĖ SAMUKĖNAITĖ
(VIEŠOJO ADMINISTRAVIMO PROGRAMOS
VEIKLOS AUDITO SPECIALIZACIJA)

**VIDAUS KONTROLĖS SISTEMOS VEIKSMINGUMO VERTINIMAS
ĮMONĖJE „COFACE LITHUANIA“**

Magistro baigiamasis darbas

Darbo vadovas –
Prof. habil. dr.
Stasys Puškorius

Vilnius, 2008

TURINYS

ĮVADAS	3
1. ĮMONĖS VIDAUS KONTROLĖS SISTEMOS SAMPRATA	6
1.1. Vidaus kontrolės sistema: sąvoka, tikslai, paskirtis ir reikšmė	6
1.2. Vidaus kontrolės formos ir organizavimo elementai	9
1.3. Vaidmenys ir atsakomybė už vidaus kontrolės sistemą	11
1.4. Veiksniai, turintys įtakos vidaus kontrolės sistemai	14
1.5. Vidaus kontrolės sistemos efektyvumo ribotumas ir tobulinimo aspektai	16
2. INTEGRUOTO COSO MODELIO TAIKYMAS KURIANT EFEKTYVIĄ ĮMONĖS VIDAUS KONTROLĖS SISTEMĄ	20
2.1. Bendrieji ir specialieji efektyvios vidaus kontrolės reikalavimai	20
2.2. COSO vidaus kontrolės modelio samprata, paskirtis ir taikymo ypatumai	23
2.3. Įmonės bendrųjų tikslų įgyvendinimas diegiant rizikos valdymo modelį COSO	27
2.3.1. Kontrolės aplinka	29
2.3.2. Rizikos vertinimas	31
2.3.3. Kontrolės procedūros	31
2.3.4. Informacija ir komunikacija	33
2.3.5. Stebėseną	34
2.4. Vidaus kontrolės sistemos vertinimo būtinumas	35
3. VIDAUS KONTROLĖS SISTEMOS VERTINIMAS ĮMONĖJE „COFACE LITHUANIA“	38
3.1. Tyrimo organizavimas ir metodologija	38
3.2. Empirinio tyrimo metu gautų rezultatų apibendrinimas	42
IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS	60
LITERATŪROS SĄRAŠAS	62
SANTRAUKA	65
SUMMARY	66
PRIEDAI	67

IVADAS

Sparčiai kintanti ekonominė aplinka kuria naujas sąlygas organizacijų veiklai, keičia tradicinį požiūrį į valdymą ir veiklos procesus, skatina vykdyti pokyčius ir įgyvendinti reikšmingus sprendimus siekiant tiek operatyvinių, tiek strateginių organizacijos tikslų. Užtikrinti sėkmingą organizacijos veiklą tobulėjant valdymui tampa itin sudėtinga, nes visapusiškai keičiantis organizacinei struktūrai, kinta ir pats kontrolės procesas: vadovybė praranda galimybę tiesiogiai kontroliuoti organizacijos planų įgyvendinimo, užduočių vykdymo bei tikslų realizavimo procesus. Tradicinę tiesioginės atskirų veiklos sričių kontrolės formą keičia kompleksinis vidaus kontrolės sistemos modelis, akcentuojantis rizikos veiksmų valdymo galimybę ir užtikrinantis bendrųjų organizacijos tikslų pasiekimą.

Temos aktualumas. Pagreitį įgaunanti pasaulio finansų krizė, kurios akivaizdžių apraiškų galima aptikti jau ir Lietuvoje, skatina įmones ieškoti geriausių reagavimo į rizikas strategijų. Ir nors vidaus kontrolei pastaruoju metu skiriama vis daugiau dėmesio, tokios kontrolės sistemos diegimas organizacijose yra naujas ir sudėtingas procesas. Reikėjo nemažai laiko ir pastangų, kad verslo subjektų vadovybė suvoktų, jog kompleksinis požiūris į organizacijos veiklą kaip į visumą reikalauja rinktis tokias organizacijos rizikos valdymo, procesų kontrolės priemones, kurios, užtikrindamos priežiūros procesų veiksmingumą, visapusiškai prisidėtų prie organizacijos keliamų tikslų įgyvendinimo. Vidaus kontrolės sistema yra būtent ta kompleksinė priemonė, kurios pagalba verslo subjektas gali efektyviai ir rezultatyviai veikti dinamiškoje, nuolat besikeičiančioje verslo aplinkoje.

Mokslinio darbo naujumas. Lietuvoje vidaus kontrolės sistemos idėja, koncepcija ir jos kūrimo bei palaikymo būdai yra ganėtinai nauja kokybinė definicija, nepasižyminti itin gausiais empiriniais tyrinėjimais ir tyrinėjimo aspektų įvairove. Daug dėmesio teorinių vidaus kontrolės aspektų analizei yra skyrę autoriai J. Kabašinskas, 1997; R. Kanapickienė, 2006; J. Mackevičius, 2001; S. Raguckaitė, 2006; I. Toliatienė, 1997 ir kt. Tačiau iki šiol daugiausia dėmesio tikrinant ir adaptuojant vidaus kontrolės sistemos tyrimo instrumentus, kuriant kriterijus bei indikatorius, buvo skiriama viešojo valdymo sistemai, taip pat ir valstybinio sektoriaus organizacijoms, tačiau verslo įmonių veiklos gebėjimai ir įgaliojimai vidaus kontrolės sistemos kūrimo ir palaikymo srityje nebuvo analizuoti konceptualiai.

Atsižvelgiant į išdėstytus argumentus, šio **tyrimo problema** yra žinių ir faktų stoka prekinio kredito draudimo paslaugas teikiančiame Coface Austria Kreditversicherung AG Lietuvos filiale (toliau – įmonė „Coface Lithuania“) kuriant ir palaikant veiksmingą vidaus kontrolės sistemą. Vykdyti tyrimą draudimo bendrovėje pasirinkta neatsitiktinai – vidaus kontrolės ir jos struktūrinių modelių ištakos yra

draudimo verslas. **Tyrimo objektas** – įmonės „Coface Lithuania“ vidaus kontrolės sistema. **Tyrimo dalykas** – įmonės vidaus kontrolės sistemos veiksmingumo analizė.

Tyrimo tikslas – ištirti vidaus kontrolės sistemos veiksmingumą, įvertinant, ar ši padeda siekti bendrųjų organizacijos tikslų, įmonės „Coface Lithuania“ pavyzdžiu.

Tyrimo uždaviniai. Užsibrėžtą tyrimo tikslą siekiama realizuoti sprendžiant uždavinius:

1) suformuluoti vidaus kontrolės sistemos sampratą naudojantis sukurtomis teorijomis ir išskirti vidaus kontrolės sistemos ypatumus, būdingus tik verslo sektoriaus įmonėms;

2) atskleisti įmonės tikslų įgyvendinimo ir vidaus kontrolės sistemos tarpusavio ryšį naudojantis integruotu COSO rizikos valdymo ir vidaus kontrolės sistemos modeliu;

3) empiriškai ištirti vidaus kontrolės sistemos veiksmingumą įmonėje atliekant įmonės klientų anketinę apklausą apie įmonės teikiamų paslaugų kokybę ir teikiant vidaus kontrolės sistemos vertinimo klausimynus vadovybei;

4) įvertinus, kiek įmonės vykdoma veikla yra kryptinga ir rezultatyvi, pateikti įmonės vadovybei rekomendacijas dėl įmonės veiklos ir vidaus kontrolės sistemos tobulinimo.

Hipotezė: įmonės vidaus kontrolės sistema veikia nepakankamai efektyviai.

Tyrimo metodologija ir metodika. Magistro baigiamajame naudojamos kiekybinių ir kokybinių tyrimų metodologijos. Svarbiausią tyrimo metodologijos grandį sudaro šie **tyrimo metodai:**

1) **loginė ir sisteminė literatūros šaltinių, dokumentų analizė** – teorinis tyrimo metodas, pasirinktas siekiant gauti objektyvią informaciją ir reprezentatyvius duomenis konkrečiais klausimais dirbant su didžiuliais tekstų masyvais. Naudojant pasirinktą tyrimo metodą, siekiama surinkti ir visapusiškai pažvelgti į vidaus kontrolės sistemą organizacijoje: išanalizuoti vyraujančius požiūrius į vidaus kontrolės sampratą, atskleisti esmines veiksmingos vidaus kontrolės prielaidas, būdingas charakteristikas bei ypatumus, būdingus verslo sektoriuje veikiančioms įmonėms.

2) **anketinė apklausa raštu ir el. paštu** – tai pagrindinis empirinės informacijos šaltinis tyrime, kuriuo siekiama išsiaiškinti įmonės klientų ir vadovybės nuomones apie įmonės vykdomą veiklą fiksuojant, kiek toji veikla yra kryptinga ir tikslinga, ar įmonėje veikianči vidaus kontrolės sistema sumažina tikimybę, jog tikslai nebus pasiekti. Tyrimo tikslinės grupės – įmonės „Coface Lithuania“ klientai ir vadovybė.

Praktinį darbo reikšmingumą apsprendžia tyrimo metu ištirta įmonės „Coface Lithuania“ klientų nuomonė apie įmonės teikiamų paslaugų kokybę ir įmonės vadovybės nuomonė apie įmonės vidaus kontrolės būklę. Tokį įmonės vidaus kontrolės tyrimo modelį, kuris atskleidžia silpnąsias įmonės veiklos puses, trukdančias siekti bendrųjų tikslų, galima panaudoti praktinėje verslo įmonių veikloje atliekant vidaus kontrolės sistemų veiksmingumo tyrimus.

Magistro baigiamasis darbas suskirstytas skyriais ir poskyriais. Pirmajame skyriuje formuluojama vidaus kontrolės samprata, apibrėžiamos esminės charakteristikos, identifikuojami veiksniai, turintys įtakos vidaus kontrolės sistemai. Antrajame skyriuje analizuojamas įmonės tikslų įgyvendinimo ir vidaus kontrolės sistemos tarpusavio ryšys, formuluojama efektyvios vidaus kontrolės samprata, pateikiamas vidaus kontrolės vertinimo pagrindas. Trečiasis skyrius apima vidaus kontrolės sistemos veiksmingumo vertinimą įmonėje „Coface Lithuania“ organizuojant bei atliekant empirinį tyrimą, apibendrinant jo rezultatus ir pateikiant įmonės vadovybei rekomendacijas dėl įmonės veiklos ir vidaus kontrolės sistemos tobulinimo.

1. ĮMONĖS VIDAUS KONTROLĖS SISTEMOS SAMPRATA

Įmonių vadovai ir strategijų kūrėjai nuolatos ieško būdų, kurie užtikrintų geriausius veiklos rezultatus bei garantuotų įmonės misijos ir bendrųjų tikslų realizavimą. Svarbiausia priemonė, padedanti efektyviai siekti tokių rezultatų – tinkama vidaus kontrolė, apimanti visas be išimties įmonės ir jos padalinių veiklos sritis, įtraukianti į veiklos procesų koordinavimą ne tik vadovybę, bet ir kitus įmonės darbuotojus, kurie, veikdami kartu ir būdami pasidalinę atsakomybę už atskiras veiklos sritis, kuria ir didina įmonės pridėjamą vertę.

1.1. Vidaus kontrolės sistema: sąvoka, tikslai, paskirtis ir reikšmė

Suteikti vienareikšmį apibūdinimą procesui, kuris apima ne tik visumą, bet ir ją kuriančius elementus, yra nepaprastai sudėtinga. Vidaus kontrolės sistemą ir su ja susijusius procesus nagrinėjantys autoriai vis dar negali pasiūlyti bendros, universalios vidaus kontrolės sampratos. Ekonominėje literatūroje vidaus kontrolė apibūdinama įvairiai, pabrėžiant vieną ar kitą jos aspektą, tačiau vienu požiūriu visi autoriai sutaria: vidaus kontrolės sistema yra įmonės valdymo sistemos dalis. Platesne prasme vidaus kontrolės sistema suprantama kaip aukščiausio lygio vadovybės, vadovų ir kitų darbuotojų suplanuotos ir atliekamos procedūros, skirtos užtikrinti, kad įmonės bendrieji tikslai, susiję su veiklos efektyvumu ir veiksmingumu, įstatymų ir teisės aktų laikymusi, finansinės atskaitomybės patikimumu, būtų pasiekti ir sėkmingai realizuoti.¹ Vidaus kontrolės sistema turi užtikrinti, kad visi verslo sprendimai būtų priimami ir vykdomi kompetentingų specialistų, o įmonei būtų vadovaujama organizuotai ir efektyviai.

Vertinant vidaus kontrolę siauresne prasme, ši įgauna būdų ir priemonių, skirtų klaidoms ir trūkumams atskleisti bei jiems išvengti, sistemos apibūdinimą. Tačiau vadovautis tokia siaura definicija galima tik iš dalies. Vidaus kontrolę reiktų vertinti kaip tam tikrų taisyklių, normų ir priemonių visumą įmonės verslo politikai ir ūkiniams procesams užtikrinti², nes tik gerai tvarkoma vidaus kontrolės sistema garantuoja įmonės tikslų realizavimą. Vidaus kontrolė kuriama ir taikoma siekiant išvengti verslo rizikos, dėl kurios galėtų būti nepasiekti įmonės tikslai³.

¹ Daujotaitė D. Finansinis auditas. – Vilnius: Vilniaus vadybos aukštoji mokykla, 2006. P.102.

² Lietuvos Respublikos vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas // Valstybės žinios. 2002, Nr.123-5540.

³ INTOSAI Internal Control Standards Committee. Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector // <http://intosai.connexcc-hosting.net/blueline/upload/1guicspubsece.pdf>; prisijungimo laikas 2008-05-10.

Autorius pastebi, jog kontrolės sąvoka yra daug apimanti: skirtingose veiklos srityse bei situacijose ji reiškia įvairius dalykus. A. Rathe tyrimų duomenimis, kontrolė turi 57 įvairias reikšmes⁴. Dažniausiai kontrolė apibūdinama kaip įmonės veiklos tikrinimo, stebėjimo, priežiūros, reguliavimo ir pan. procesas, garantuojantis tam tikrų įmonės tikslų pasiekimą. Kontrolė yra savotiška garantija, kad įmonė vykdo savo veiklą, kuri įgalina pasiekti užsibrėžtus tikslus, todėl tikslinga vidaus kontrolės sistemą apibūdinti kaip neatskiriamą kiekvienos įmonės valdymo sistemos dalį.

Praktika ne kartą įrodė, kad nekontroliuojant veiklos susidaro kur kas didesni nuostoliai negu tie, kurie atsiranda pažeidus kitas valdymo sistemos funkcijas. Kontrolės veikla, kaip ir vidaus kontrolė, yra glaudžiai susijusi su įmonės veikla ir didžiausią efektyvumą pasiekia tuomet, kai yra integruojama į organizacijos infrastruktūrą bei yra jos esmės dalis. Tokiu atveju kontrolės veikla tampa esminių valdymo procesų – planavimo, atlikimo ir stebėsenos – dalimi.

Autoriaus nuomone, vidaus kontrolės sistema turi apimti ne kurią nors vieną, bet visas įmonės ir jos padalinių veiklos sritis, t.y. ji turi būti ne vienas įvykis ar aplinkybė, bet veiksmų, apimančių visos organizacijos veiklą, serija. Kitaip tariant, vidaus kontrolė turi įgauti dinamiško kompleksinio proceso apibūdinimą. Tokio proceso esmė – visų lygių vadovybės ir darbuotojų dalyvavimas siekiant užtikrinti nuolatinį prisitaikymą prie organizacijos pokyčių, sąlygojamų kintančios verslo aplinkos ir egzistuojančių valdymo informacijos rizikos veiksnių.

Vidaus kontrolė skirta pasiekti tikslams, kuriuos galima sąlyginai suskirstyti į atskiras, bet tarpusavyje susijusias grupes. Dažniausiai nurodomi du pagrindiniai vidaus kontrolės tikslai⁵:

- 1) garantuoti įmonės veiklos efektyvumą;
- 2) apsaugoti įmonės „žmoniškuosius ir fizinius“ aktyvus.

Vidaus kontrolė, įgyvendindama aukščiau nurodytus bendruosius tikslus, apima visas taisykles, tvarkas ir procedūras, kurios yra kuriamos, diegiamos ir taikomos įmonės vadovybės, siekiant užtikrinti:

- veiksmingą vadovavimą verslui, įskaitant lanksčią valdymo politiką;
- ekonomišką, veiksmingą ir efektyvią įmonės veiklą bei kokybiškų rezultatų ir paslaugų, atitinkančių įmonės bendruosius tikslus, skatinimą;
- tinkamą turto apsaugą (siekiama apsaugoti įmonę nuo išteklių švaistymo, grobstymo ir neefektyvaus naudojimo);
- darbuotojų atsakomybę už pavestų užduočių įvykdymą, geresnį darbo organizavimą;

⁴ Rathe A. Management control in business. – New York: John Wiley & Sons, Ltd., 1960. P.5.

⁵ INTOSAI Internal Control Standards Committee. Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector // <http://intosai.connexcc-hosting.net/blueline/upload/1guicspubsece.pdf>; prisijungimo laikas 2008-05-10.

- klaidų ir apgaulės nustatymą bei prevenciją;
- teisės aktų, procedūrų ir vadovybės nurodymų laikymąsi;
- buhalterinių įrašų tikslumą, teisingumą, baigtinumą ir patikimumą;
- patikimos finansinės atskaitomybės ir valdymo informacijos rengimą ir pateikimą laiku⁶.

Svarbu pažymėti, jog visi vidaus kontrolės sistemai keliami tikslai, išreiškiantys jos paskirtį, turi būti konkretūs, aiškiai apibrėžti ir pasiekiami, nes tai – būtina efektyvaus vidaus kontrolės proceso sąlyga. Tačiau numatant tikslus, svarbu įvertinti ir egzistuojančią riziką, kad jie gali būti nepasiekti. Tokiu atveju vadovybės uždavinys – nustatyti šią riziką ir reaguoti į ją siekiant maksimaliai padidinti tikimybę, kad nepageidautini veiksniai bus eliminuoti.

Tinkamai veikianti vidaus kontrolė užkerta kelią klaidoms ir pažeidimams, kurie gali trukdyti realizuojant įmonės strateginę kryptį. Skirtini du svarbiausi vidaus kontrolės reikšmės vertinimo aspektai⁷:

1) *Vidaus kontrolė svarbi pačiai įmonei.* Įmonės vadovybei turi rūpėti, kad vidaus kontrolės sistema, skirta siekti tam tikriems veiklos tikslams, padedanti numatyti ateities perspektyvas, būtų stabili ir lanksti. Įmonės vadovybė turi įdiegti ir palaikyti tokią vidaus kontrolės sistemą, kuri operatyviai atskleistų klaidas, apgaulės ir piktnaudžiavimus. Deja, Lietuvos įmonių praktika rodo, kad dažniausiai tik piktnaudžiavimo ir grobstymo atvejais išaiškėja, jog vidaus kontrolės sistemos yra labai silpnos.

2) *Vidaus kontrolės būklė svarbi auditoriams.* Gera vidaus kontrolės sistemos būklė turi tiesioginės ir gana reikšmingos įtakos audito apimčiai: auditoriui reikia rinkti mažiau audito įrodymų, atlikti mažiau savarankiškų audito testų. Tokiu būdu mažinamos ne tik audito išlaidos, – kartu mažėja ir audito rizika.

Autorius taip pat pastebi, jog visas įmonės ir jos padalinių veiklos sritis apimanti bei tiesioginės įtakos įmonės strateginės krypties realizavimui turinti vidaus kontrolės sistema turi pasižymėti efektyvumu. Efektyvia laikoma tokia vidaus kontrolės sistema, kuri užtikrina informacijos tikrumą ir teisingumą bei teikia garantijas, jog visos gamybinės, komercinės ir finansinės operacijos yra atliekamos tik pritariant vadovybei ir laikantis atitinkamų reikalavimų⁸. Atsiranda būtinybė apibrėžti kontrolės veiksmus ir procedūras, kuriuos turi atlikti vidaus kontrolės sistema, bei išanalizuoti šią kontrolę sudarančius elementus – priemones, padedančias įmonei siekti savo tikslų.

⁶ Pickett K. H. Spencer. The internal auditing handbook. – New York: John Wiley & Sons, Ltd., 1997. P.131.

⁷ Rupeikienė L. Auditas. – Klaipėda: Vakarų Lietuvos verslo kolegija, 2005. P.97.

⁸ R. Kanapickinė. Vidaus kontrolė realizacijos procese // Ekonomika ir vadyba, 1999, Nr.1. P.43.

1.2. Vidaus kontrolės formos ir organizavimo elementai

Kiekvienoje įmonėje yra kuriamos ir diegiamos taisyklės bei tvarkos, atliekami įvairūs kontrolės veiksmai ir procedūros, skirtos įgyvendinti veiksmingą valdymo politiką, vykdyti rezultatyvią veiklą. Tai, kokios kontrolės formos pasirenkamos ir taikomos siekiant koordinuoti įmonėje vykstančių procesų eigą, didžiąja dalimi priklauso nuo pačios įmonės veiklos ypatybių. Ekonominėje literatūroje sunku rasti universalią kontrolės formų klasifikaciją, nes skirtingi autoriai vadovaujasi vis kitokiais klasifikavimo požymiais ir principais.

Vidaus kontrolė *pagal vaidmenį organizacinėje struktūroje* gali būti skirstoma į:

- valdymo (administracinė);
- apskaitos kontrolę⁹.

Valdymo kontrolė dažnai laikoma apimančia visas kontrolės rūšis, nes ją sudaro planai, procedūros ir tvarkos, reikalingos užtikrinti įmonės tikslų pasiekimą. Valdymo kontrolės įgyvendinimo įmonėje procesas siejasi su sprendimų priėmimo procesu, kurio metu įmonės personalas yra įgaliojamas vykdyti pavedimus, skirtus numatytų uždavinių ir tikslų įgyvendinimui. *Apskaitos kontrolė* – tai procedūros ir dokumentai, susiję su įmonės turto apsauga ir finansinių dokumentų patikimumu.

Vidaus kontrolė gali būti klasifikuojama ir *pagal numatomą tikslą*. Tokiu atveju skiriama *prevencinė kontrolė*, skirta užkirsti kelią klaidoms ir pažeidimams, *aptikimo kontrolė*, kuria siekiama kompensuoti silpną kontrolę, bei *direktyvinė kontrolė*, naudojama kaip papildoma kontrolė esant didelei nuostolių rizikai¹⁰.

Tačiau dažniausiai literatūroje galima aptikti vidaus kontrolės formas, klasifikuojamas *laiko požiūriu*. Išskiriamos šios keturios vidaus kontrolės formos¹¹:

- Išankstinė;
- Operatyvinė;
- Retrospektyvinė;
- Perspektyvinė.

Išankstinės kontrolės paskirtis – įspėti apie būsimas ūkines-finansines operacijas ir galimus jų padarinius, užkirsti kelią nepageidautiniams įvykiams. Dažnai tokia kontrolė vadinama prevencine, neišvengiamąja, įspėjamąja, nes yra atliekama iki atitinkamo sprendimo, pavyzdžiui, nagrinėjant planų ir sąmatų projektus, iki jų patvirtinimo.

⁹ Sawyer L. B., Dittenhofer M. A. Sawyer's internal auditing. – Altamonte Springs, Florida: The Institute of Internal Auditors, 1996. P.89.

¹⁰ Kell W. G., Ziegler E. R. Modern Auditing. – Boston and New York: WG & L, 1980. P.379.

¹¹ Cosserrat G. Modern Auditing. – New York: John Wiley & Sons, Ltd., 2004. P.48-49.

Tuo tarpu *operatyvinė kontrolė* yra atliekama tiesiogiai ūkinės-finansinės veiklos metu, dažniausiai per ataskaitinį laikotarpį (pamainą, dieną, dekadą ir pan.). Tokios kontrolės pagrindinis uždavinys – operatyviai nustatyti nukrypimus nuo normų ir kitų parametų, atskleisti trūkumus ir nesklandumus, reguliuoti ūkines situacijas dar nepasibaigus atitinkamam procesui. Ši kontrolė yra pakankamai veiksminga, todėl dažnai įvardijama einamąja arba veiksmingąja (efektyviaja) kontrole.

Pasibaigus ataskaitiniam laikotarpiui, t.y. praėjus tam tikram laikui po to, kai buvo atliktos konkrečios ūkinės operacijos, yra atliekama *retrospektyvinė kontrolė*, kurios pagrindinis tikslas – nustatyti įvykusių ūkinių operacijų teisėtumą, tikslingumą ir teisingumą, atskleisti pasitaikiusius darbo trūkumus ir nesklandumus, numatyti priemones jiems likviduoti. Tokia kontrolės forma literatūroje apibūdinama paskesniaja, reaktyvine, epizodine, atradimo ir pan.

Įmonės veiklos perspektyvoms, jos raidos tendencijoms ateityje nustatyti skirta *perspektyvinė kontrolė*, kurią atliekant didžiausias dėmesys atkreipiamas į tuos veiksmus, kuriais galima padaryti didelių nuostolių įmonei, pavyzdžiui, pažeidžiant įstatymus ir kitus teisės aktus, nesilaikant juose išdėstytų reikalavimų. Šiuo aspektu perspektyvinė kontrolė siejasi su išankstine kontrole. Kai kurie autoriai šią kontrolės formą yra linkę vadinti numatomąja, išankstinių spėjimų, aktyviaja, nuolatine¹² ir pan., kadangi ji, nuolat atliekama, padeda siekti geresnių rezultatų.

Vidaus kontrolės formų įvairovė suteikia galimybę įmonei taikyti jos veiklos ypatumus bei sąlygas atitinkančias kontrolės priemones ir metodus, kurių pagalba vykdoma veikla yra ne tik sėkmingai koordinuojama, bet ir kryptingai valdoma. Autorius laikosi pozicijos, jog vidaus kontrolės sistemos pasirinkimą ir jos taikymą didžiąja dalimi nulemia įmonės dydis ir struktūra: mažesnės įmonės naudoja paprastesnes kontrolės procedūras, tuo tarpu didžiosios neapsieina be sudėtingų, formalių priemonių. Tačiau geriausių rezultatų pasiekama tuomet, kai vidaus kontrolės procedūros įmonėse kuriamos ir diegiamos vadovaujantis sisteminiu požiūriu, kadangi vidaus kontrolės sistema, kaip ir kiekviena sistema, susideda iš tam tikrų elementų.

Audito literatūroje vidaus kontrolės sistemos organizavimo elementai klasifikuojami nevienodai. Yra keletas vidaus kontrolės sistemos klasifikacijos pavyzdžių, tačiau jų struktūra iš esmės nesiskiria. Dauguma autorių (A. H. Millichamp, J. Robertson, R. Wilson ir kt.) išskiria tuos pačius elementus, tačiau nesutaria dėl šių vidaus kontrolės sistemą sudarančių dalių skaičiaus. Vieni jų skiria du, kiti – tris, dar kiti – penkis, šešis ar net dešimt elementų. Autorius sutinka, kad detalesnė struktūra bet kokių atveju sąlygoja didesnę tikslumą, tačiau tokius išplėstus modelius taikyti praktikoje yra

¹² Wilson R., Chua W. *Managerial accounting. Method and meaning.* – London: Chapman & Hall, 1993. P.41.

sunku. Apibendrinus įvairių autorių skirtinguose šaltiniuose pateikiamas klasifikacijas, galima skirti dažniausiai minimas vidaus kontrolės sistemos dalis¹³:

- kontrolės aplinką;
- rizikos vertinimą;
- kontrolės procedūras;
- informaciją ir komunikaciją;
- stebėseną.

Aukščiau pateikti vidaus kontrolės sistemą sudarantys elementai taikomi visiems organizacijos aspektams. Ši bendroji klasifikacija lemia įmonėms rekomenduojamą vidaus kontrolės būdą ir sudaro pagrindą vidaus kontrolei vertinti (detaliau vidaus kontrolės sistemos struktūra bei jos elementų sąsajos su bendraisiais įmonės tikslais aptariamos antrajame magistro baigiamojo darbo skyriuje „Integruoto COSO modelio taikymas kuriant efektyvią įmonės vidaus kontrolės sistemą“). Tačiau numatyti tik procedūras ir kontrolės veiksmus tam, kad vidaus kontrolės sistemos paskirtis būtų realizuota, nepakanka. Reikalinga paskirti asmenis, atsakingus už tokios sistemos įmonėje sukūrimą, įdiegimą ir palaikymą. Taigi vidaus kontrolės sistemos kokybė priklauso ne tik nuo pasirengimo principų, bet ir nuo jos personalo darbo, išorės šalių įtakos.

1.3. Vaidmenys ir atsakomybė už vidaus kontrolės sistemą

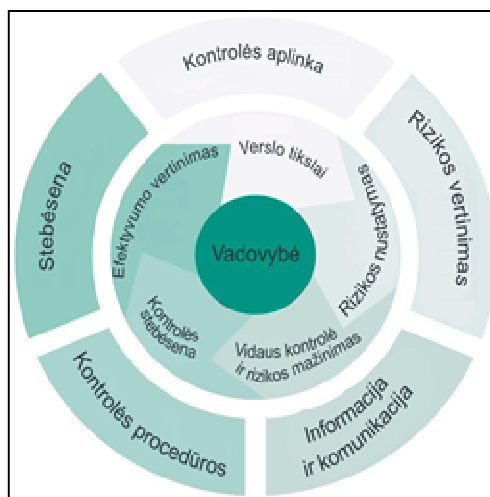
Dauguma autorių, nagrinėjančių vidaus kontrolės sistemos sėkmingo kūrimo, diegimo ir palaikymo sąlygas, nesutaria dėl principinių schemų ar struktūros, akcentuoja skirtingus vidaus kontrolės organizavimo būdus bei priemones, tačiau visi be išimties autoriai laikosi tvirtos pozicijos, kad vidaus kontrolė veikia ir jai yra sudaromos visos potencialios galimybės būti realizuotai tik įmonės personalo dėka. Todėl jau vidaus kontrolės sistemos kūrimo etape svarbu numatyti įmonės darbuotojų, dalyvaujančių vidaus kontrolės tikslų įgyvendinimo procese, vaidmenis, pareigas, atsakomybę bei įgaliojimų ribas.

Lietuvių autorių parengtoje audito literatūroje nurodoma, jog vienintelis subjektas, atsakingas už efektyvios vidaus kontrolės struktūros sukūrimą ir įdiegimą, yra įmonės vadovybė, kuri turi prižiūrėti, kaip veikia vidaus kontrolės sistema, ar ji efektyvi, ar duoda naudą siekiant numatytų tikslų¹⁴. Šiam teiginiui pagrįsti galima rasti keletą svarių argumentų. Vadovybė, nustatydamas bendruosius įmonės tikslus, tuo pačiu prisiima bendrąją atsakomybę už vidaus kontrolės sistemos

¹³ Daujotaitė D. Finansinis auditas. – Vilnius: Vilniaus vadybos aukštoji mokykla, 2006. P.104.

¹⁴ Mackevičius J. Auditas: teorija, praktika ir perspektyvos. – Vilnius: Lietuvos mokslas, 2001. P.581.

planavimą, įgyvendinimą, veikimo priežiūrą, palaikymą ir dokumentavimą. Kadangi vidaus kontrolė teikia mechanizmus, padedančius suprasti riziką organizacijos tikslų kontekste, vadovybei priskiriama tiesioginės atsakomybės funkcija už tinkamų vidaus kontrolės sukūrimo ir veikimo procesų įgyvendinimą (1 pav.).



1 pav. **Vadovybės kuriama ir diegiama įmonės vidaus kontrolės sistema**

Remiantis aukščiau išdėstytu požiūriu, įmonės vadovybė yra svarbiausias veiksnys kuriant ir diegiant vidaus kontrolę, tačiau toks atsakomybės už vidaus kontrolės sistemą suvokimas, autoriaus nuomone, neatspindi kiekvieno įmonės darbuotojo indėlio į bendrą veiklą, yra pernelyg paviršutiniškas ir dėl to gali būti kritikuojamas.

Tuo tarpu užsienio audito ir vidaus kontrolės specialistai, svarstydami atsakomybės padalijimo klausimą, deklaruoja sisteminį požiūrį, jog įgyvendinant veiksmingą vidaus kontrolės sistemą, svarbūs yra visi organizacijos darbuotojai. Vadovybės svarba čia taip pat didžiulė, tačiau jos sąlygojama įtaka nėra visuotinė ar galutinė¹⁵. Vidaus kontrolė, vadovaujantis šiuo požiūriu, daugiausia įgyvendinama organizacijos vidaus jėgų (vadovybės, vidaus auditorių, darbuotojų), tačiau ne mažiau svarbūs vidaus kontrolę veikiantys išorės suinteresuotųjų asmenų veiksmai (1 lentelė).

Aukščiausios vadovybės veiksmai išskaidytos atsakomybės modelyje yra orientuoti į nuolatinį vidaus kontrolės sistemos stebėjimą, objektyvų jos vertinimą, priežiūrą bei tobulinimą. Autorius pastebi, jog vidaus kontrolės valdymo veikla nėra koncentruojama aukščiausios vadovybės lygmenyje, ji veikia paskirstoma įmonėje veikiantiems padaliniais, kurių vadovai atsako už vidaus kontrolės sistemos trūkumus, numato ir parengia tam tikras kontrolės priemones, skirtas jiems išvengti ar(ir)

¹⁵ INTOSAI Internal Control Standards Committee. Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector // <http://intosai.connexcc-hosting.net/blueline/upload/1guicspubsece.pdf>; prisijungimo laikas 2008-05-10.

minimizuoti. Vadovybės veiklai vidaus kontrolės valdymo atžvilgiu būdingas koordinuojančių veiksmų funkcijos realizavimas.

1 lentelė. Vaidmenys ir atsakomybė už vidaus kontrolės sistemą

VAIDMENYS	ATSAKOMYBĖ
KIEKVIENAS ĮMONĖS DARBUOTOJAS YRA TAM TIKRU BŪDU ATSAKINGAS UŽ VIDAUS KONTROLĖS SISTEMĄ:	
Vadovai	Tiesiogiai atsako už visą įmonės veiklą, įskaitant ir vidaus kontrolės sistemą. Jų atsakomybė skiriasi atsižvelgiant į atliekamas funkcijas ir įmonės ypatybes.
Vidaus auditoriai	Nagrinėja vidaus kontrolės efektyvumą, prisideda prie jo užtikrinimo savo vertinimais bei rekomendacijomis. Skirtingai nuo vadovų, tiesiogiai neatsako už vidaus kontrolės sistemą.
Darbuotojai	Reikšmingai prisideda prie vidaus kontrolės, kuri yra aiškiai matoma arba paslėpta kiekvieno darbuotojo pareigų dalis. Būtent jie dažniausiai taiko kontrolės priemones, peržiūri jas, nustato problemas, kurias geriausia spręsti kontrolės priemonėmis atliekant kasdienes užduotis.
IŠORĖS ŠALYS PRISIEDA PRIE KONTROLĖS PROCESO PADĖDAMOS ĮGYVENDINTI TIKSLUS ARBA TEIKDAMOS VIDAUS KONTROLEI NAUDINGĄ INFORMACIJĄ. UŽ ORGANIZACIJOS VIDAUS KONTROLĖS PLANAVIMĄ, ĮGYVENDINIMĄ IR PALAIKYMĄ AR DOKUMENTAVIMĄ NEATSAKO.	
Išorės auditoriai	Skatina ir remia efektyvios vidaus kontrolės diegimą, vertina vidaus kontrolės sistemos veikimą ir informuoja vadovybę apie nustatytus faktus. Patariamoji, rekomendacinė funkcija.
Įstatymų leidėjai ir reguliuojančios institucijos	Nustato veiklos kryptis vidaus ir nurodymus ir išorės suinteresuotiems asmenims vykdant savo pareigas vidaus kontrolės atžvilgiu. Prisideda prie bendro vidaus kontrolės supratimo formavimo.

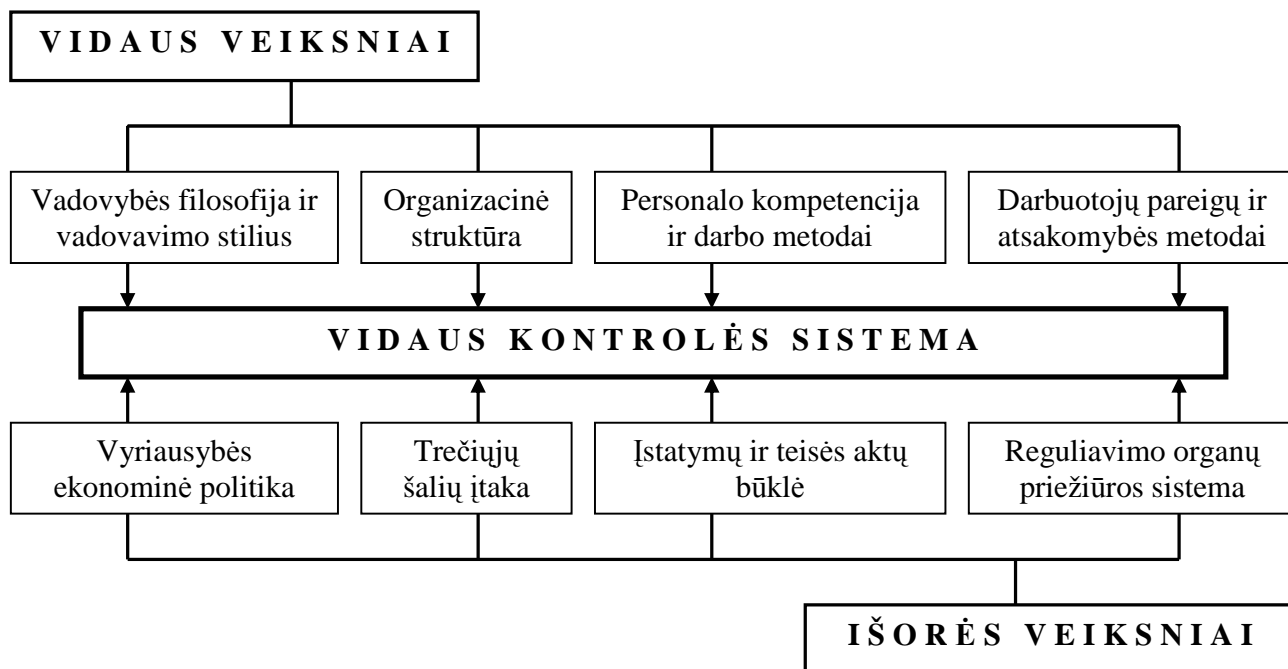
Šaltinis: Smith S., Bickley R. Quality control. Following audit regulation. – London: ICAEW, 1992. P.129.

Tinkamas vidaus kontrolės proceso dalyvių vaidmenų apibrėžimas bei atsakomybės ribų numatymas yra veiksmingos vidaus kontrolės sistemos sąlyga, tačiau ji negali visiškai garantuoti veiklos sėkmės, nes, siekiant bendrųjų tikslų įgyvendinimo, įmonė neišvengiamai susiduria su įvairiais rizikos veiksniais, kurie gali turėti tiesioginės ar netiesioginės įtakos tiek įmonei, tiek ir pačiai įmonės vidaus kontrolės sistemai¹⁶. Tokio pobūdžio rizikos veiksnių nustatymas ir kryptingas reagavimas į juos – vadovybės uždavinys, kuriuo siekiama maksimizuoti tikslų pasiekimo tikimybę.

¹⁶ Arens A. A. Auditing and Assurance Services: an Integrated Approach. – New Jersey: Prentice Hall International, 2006. P.126-127.

1.4. Veiksniai, turintys įtakos vidaus kontrolės sistemai

Vidaus kontrolė, būdama įmonės valdymo sistemos sudedamąja dalimi, yra veikiamą bendrą įmonės veiklą sąlygojančių, tiesioginės ar netiesioginės įtakos turinčių veiksnių. Nors tokių veiksnių yra daug ir jų daromas poveikis gali būti vertinamas įvairiais aspektais, tikslinga išskirti dvi – vidaus ir išorės – įtakos veiksnių grupes ir įvardinti kiekvienai jų būdingas skirtingas poveikio sritis¹⁷ (2 pav.).



2 pav. Vidaus kontrolės įtakos veiksniai

Vidaus veiksnių grupės sudėtiniai elementai – vadovybės filosofija, organizacinė struktūra, personalo kompetencija ir darbo metodai bei darbuotojų pareigų ir atsakomybės metodai – yra tie veiksniai, kurie sąlygoja tiesioginės įtakos kontrolės sistemai ir jos efektyvumui atsiradimą¹⁸. Vidaus įtakos veiksnių visuma apima įmonės struktūrinį kontekstą ir jo turinį (padalinius ir jiems atlikti priskirtas funkcijas), atspindi įmonės vadovybės požiūrį į tam tikras veiklos sritis, riziką, veiklos tęstinumą, apskaitą, finansinius rodiklius, kontrolės priemones ir kt., nagrinėja pareigų ir atsakomybės paskirstymą, įmonės personalo paieškos, priėmimo, atleidimo, mokymų ir kvalifikacijos kėlimo, darbo sąlygų gerinimo, asmenybės savikūros politikos ir jos įgyvendinimo praktiką.

¹⁷ Lyndorf G. Internal Controls: Guidance for Private, Government and Nonprofit Entities. – New York: John Wiley & Sons, Ltd., 2008. P.46.

¹⁸ Arens A. A. Auditing and Assurance Services: an Integrated Approach. – New Jersey: Prentice Hall International, 2006. P.458-459.

Galima būtų išskirti ir daugiau vidaus veiksnių, turinčių reikšmingos įtakos vidaus kontrolės sistemai, tačiau, autoriaus nuomone, tai nėra tikslinga, kadangi daugelio jų veikimas vidaus kontrolės atžvilgiu yra netiesioginis, t.y. pasireiškiantis per aukščiau minėtų veiksnių kategorijas.

Išorės veiksnių – vyriausybės ekonominės politikos, trečiųjų šalių įtakos, įstatymų ir teisės aktų būklės, reguliavimo organų priežiūros – įtaka kontrolės sistemai pasireiškia netiesiogiai, t.y. išorės veiksnių sąlygojama įtaka nepriklauso nuo įmonės aukščiausios vadovybės, tačiau ji yra reikšminga: išorės veiksniai gali paskatinti įmonės vadovybę rimčiau reaguoti į tam tikrus dalykus, priimti sprendimus, diegti specialius kontrolės sistemos elementus. Vadovybei, susidūrusiai su veiksniais, kurie nepriklauso nuo jos valios (vyriausybės politikos ar programų, demografinės ar ekonominės padėties pasikeitimas ir pan.), gali tekti pertvarkyti kontrolės priemones ar pakoreguoti priimtinos rizikos laipsnį¹⁹. Tačiau tokia išorės veiksnių įtaka dažnai būna pozityvi įmonės vadovybės atsakomybės didinimo požiūriu.

Autorius pažymi, jog įmonės vadovybė, nustačiusi ir įvardijusi veiksnius, kurie gali turėti reikšmingos įtakos visai sistemos veiklai, turėtų numatyti būdus ir priemones, kuriuos naudojant būtų galima didinti teigiamų veiksnių įtakos laipsnį arba minimizuoti nepageidaujamos, rizikingos įtakos poveikį. Tokioms situacijoms valdyti gali būti pasirenkami kai kurie standartiniai strateginiai sprendimai, sukurti žinomų specialistų, apibendrinusių ilgalaikę daugelio organizacijų patirtį ir pritaikiusių standartinių strategijų rinkinius įvairioms tipinėms situacijoms.

Vidiniai ir išoriniai veiksniai gali būti nustatomi, o jų įtaka sėkmingai valdoma naudojant vieną populiariausių strateginių sprendinių generavimo metodą – SSGG analizę. Šios analizės metu bandomos įvertinti įmonės **Stiprybės** (vidinis faktorius – įmonei būdingi bruožai, kurie gali būti naudingi siekiant tikslo), **Silpnybės** (vidinis faktorius – bruožai, kurie gali būti nepalankūs visai organizacijai ir sąlygoti neefektyvią veiklą), **Galimybės** (išorinis faktorius, kuris gali būti naudingas ir palankus įmonei siekiant tikslo) ir **Grėsmės** (išorinis faktorius, kuris gali tapti kliūtimi įmonės veiklai ateityje).

Įtakos įmonės veiklai turinčių veiksnių analizė vykdoma remiantis skirtingais teminiais aspektais: vidiniai faktoriai vertinami teisiniu, organizaciniu, socialiniu-ekonominiu, geografiniu, ekologiniu, finansiniu, informaciniu, komunikaciniu ir kt. aspektais, išoriniai - politiniu, ekonominiu, socialiniu ir technologiniu aspektais (vadinamoji PEST analizė). Inventorizavus visas stiprybes, silpnynes, galimybes ir grėsmes, seka strateginių sprendinių kūrimo etapas: pagal įtakos veiksnių

¹⁹ Root J. S. Beyond Coso: Internal Control to Enhance Corporate Governance. – New York: John Wiley & Sons, Ltd., 2000. P.137.

teigiamų pokyčių galimybes kuriami optimistiniai išorės aplinkos raidos scenarijai, o pagal neigiamų pokyčių grėsmes – pesimistiniai²⁰.

Autorius pažymi, jog įmonei, siekiančiai kryptingai veikti prognozuojamoje aplinkoje, svarbia sėkmingos veiklos ir efektyvios vidaus kontrolės sistemos sąlyga tampa gebėjimas nustatyti, įvardinti ir valdyti tiek naudingus, tiek ir nepalankius veiksnius, šių įtaką produktyviai panaudojant arba ją minimizuojant.

1.5. Vidaus kontrolės sistemos efektyvumo ribotumas ir tobulinimo aspektai

Nėra absoliučiai efektyvios²¹ vidaus kontrolės sistemos. Ir gerai sukurta bei veikianti vidaus kontrolės sistema negali visiškai pašalinti klaidų ir neatitikimų, nes jai, kaip ir daugeliui tokių sistemų, būdingi tie patys trūkumai²². Vidaus kontrolė, kad ir kaip gerai būtų organizuota ir įgyvendinama, pati savaime negali užtikrinti įmonės bendrųjų tikslų pasiekimo, ji gali garantuoti tik pakankamą užtikrinimą, kad vykdoma veikla yra kryptinga, taip pat teikti vadovybei informacijos apie pažangą (ar jos nebuvimą) siekiant tikslų.

Autoriaus nuomone, pakankamas užtikrinimas atspindi suvokimą, kad ateitis yra sunkiai prognozuojama, susijusi su neužtikrintumu ir rizika. Toks užtikrinimas reiškia patenkinamą pasitikėjimo laipsnį esant tam tikroms sąnaudoms, naudai ir rizikai. Siekiant suprasti, koks užtikrinimas yra pakankamas, reikalingas protingas sprendimas. Priimdama tokį sprendimą, įmonės vadovybė turėtų nustatyti įgimtą veiklos riziką ir priimtina rizikos laipsnį esant įvairioms aplinkybėms bei įvertinti riziką tiek kokybiškai, tiek kiekybiškai.

Efektyvi vidaus kontrolės sistema sumažina tikimybę, kad tikslai nebus įgyvendinti. Tačiau visada išliks rizika, kad vidaus kontrolė bus prastai organizuota arba neveiks kaip numatyta. Tokia rizika audito standartuose vadinama įgimtais vidaus kontrolės apribojimais²³.

Pagrindiniais įmonių vidaus kontrolės sistemų trūkumais įvardijami:

- vadovybės reikalavimas, kad vidaus kontrolės išlaidos neviršytų laukiamos ar gaunamos naudos (naudos ir išlaidų santykis) – tai riboja vidaus kontrolės sistemos funkcijas ir jų efektyvumą;

²⁰ Hill, Ch.W.L, Jones G.R. Strategic Management: An Integrated Approach. – Boston: Houghton Mifflin Company, 2008. P.18-19.

²¹ Efektyvumas susijęs su tikslų pasiekimu arba su tuo, koku laipsniu veiklos rezultatai atitinka tikslą arba numatytą veiklos poveikį.

²² Daujotaitė D. Finansinis auditas. – Vilnius: Vilniaus vadybos aukštoji mokykla, 2006. P.103.

²³ INTOSAI Internal Control Standards Committee. Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector // <http://intosai.connexcc-hosting.net/blueline/upload/1guicspubsece.pdf>; prisijungimo laikas 2008-05-10.

- daugumos vidaus kontrolės procedūrų apsiribojimas tik įprastomis dažniausiai vykstančiomis kasdienėmis ūkinėmis operacijomis nekontroliuojant ir nevykdant sudėtingų ir neįprastų veiklų – pasikeitus sąlygoms, vidaus kontrolės procedūros tampa netinkamos ir jų poveikis sumažėja;
- žmogiškasis veiksnys, sąlygojantis vidaus kontrolės sistemos organizavimo trūkumų, vertinimo ar interpretavimo klaidų, nesupratimų, nerūpestingumo, nuovargio, išsiblaškymo, slaptų susitarimų, piktnaudžiavimo ar nurodymų nesupratimo bei nepaisymo atsiradimo galimybę;
- piktnaudžiavimo tikimybė – sąmoningas kontrolės sistemos pažeidimas siekiant pergudrauti vidaus kontrolės procedūras susitarus įmonėms darbuotojams tarpusavyje arba su trečiaja šalimi;
- piktnaudžiavimo tikimybė – galimybė, kad atsakingas už vidaus kontrolę asmuo piktnaudžiaus savo atsakomybe, pavyzdžiui, vadovybės narys nesilaikys vidaus kontrolės reikalavimų ir juos pažeis;

Įmonių vadovybė, atsižvelgdama į minėtus vidaus kontrolės sistemos trūkumus, turi nuolat stebėti, kad sukurtoji vidaus kontrolės sistema veiktų būtų tinkama, veiktų nepertraukiamai ir efektyviai, o keičiantis vidaus ar išorės aplinkai – būtų koreguojama²⁴.

Autorius pažymi, jog būtina nuolat tobulinti vidaus kontrolės sistemą, t.y. siekti, kad ji būtų taip sutvarkyta, jog visos jos priemonės bei procedūros darniai ir planingai sąveikautų, kad jos veiktų ir individualiai, ir kartu siekiant bendrųjų įmonės tikslų.

Vienas svarbiausių vidaus kontrolės sistemos tobulinimo uždavinių yra teisingas sistemos išlaidų ir jos naudos apskaičiavimas, kuomet kontrolės priemonių teikiama nauda vertinama atsižvelgiant į jų sąnaudas. Nerealų tikėtis, kad vidaus kontrolės sistema panaikins praradimo riziką, jei pati sistema kainuoja daugiau nei yra verta jos teikiama nauda, todėl galioja taisyklė, kad vidaus kontrolės sistemos išlaidos neturi būti didesnės už jos naudą. Siūloma apskaičiuoti vidaus kontrolės sistemos efektyvumo koeficientą naudojant šią formulę²⁵:

$$VK_{ek} = \frac{N}{I}, \quad (1.5.1.)$$

kurioje VK_{ek} – vidaus kontrolės efektyvumo koeficientas, N – vidaus kontrolės nauda (atliekamos funkcijos), I – vidaus kontrolės išlaidos. Pavyzdys: tarkime, įmonės kontrolės išlaidos per metus yra 29

²⁴ Mackevičius J. Auditas: teorija, praktika ir perspektyvos. – Vilnius: Lietuvos mokslas, 2001. P.563.

²⁵ Rupeikienė L. Auditas. – Klaipėda: Vakarų Lietuvos verslo kolegija, 2005. P.105.

tūkst. litų, o pasiekta nauda per metus – 107 tūkst. litų. $VK_{ek}=107/29=3,69$ (efektyvumo koeficientas teigiamas, galima daryti išvadą, jog vidaus kontrolės sistema efektyviai atlieka savo funkcijas).

Nustatant, ar naudinga būtų diegti tam tikrą kontrolės priemonę, reikia įvertinti rizikos tikimybę ir galimą poveikį organizacijai bei su naujos kontrolės priemonės diegimu susijusias išlaidas. Daugelio įmonių vadovai nėra linkę kurti brangias, kad ir efektyvias vidaus kontrolės sistemas. Įrodinėjama, kad naudingiau yra turėti normalią vidaus kontrolę ir naudotis nepriklausomų išorės auditorių paslaugomis²⁶.

Autorius akcentuoja, jog tobulinant vidaus kontrolės sistemą būtina numatyti, kaip ši sistema padės įmonės vadovybei siekti naujų tikslų ir įgyvendinti išsikeltus uždavinius. Svarbu, kad tokia sistema būtų lanksti, o pasikeitus aplinkybėms, ją būtų galima greitai ir nesudėtingai pritaikyti. Todėl tobulinant vidaus kontrolės sistemą, pirmiausia turi būti atsižvelgiama į:

- 1) įmonės dydį;
- 2) veiklos rūšį;
- 3) įmonės organizacinę struktūrą ir nuosavybės pobūdį;
- 4) ūkinių operacijų įvairovę ir sudėtingumą;
- 5) apskaitos sistemos būklę;
- 6) informacijos apdorojimo metodus ir kitus veiksnius²⁷.

Autoriaus nuomone, svarbu yra tai, kad kurti ir tobulinti vidaus kontrolės sistemą pradedama tik gerai išsiaiškinius įmonės tikslus. Priešingu atveju įmonės vadovybė gali numatyti per griežtas kontrolės priemones tam tikrose veiklos srityse, kurios, savo ruožtu, neigiamai veiks kitas veiklos sritis. Pavyzdžiui, darbuotojai gali bandyti apeiti apsunkinančias procedūras, neefektyvi veikla gali sukelti vėlavimą, per daug procedūrų gali slopinti darbuotojų kūrybiškumą ir problemų sprendimą arba pakenkti paslaugų teikimui laiku, kainai ir kokybei. Taigi naudą, gautą dėl per didelės kontrolės vienoje srityje, gali nusverti padidintos veiklos sąnaudos kitoje.

Išsiaiškinius vidaus kontrolės tikslus, turi būti formuluojami vidaus kontrolės sistemos uždaviniai, elementai, procedūros ir veiksmai, skirti sujungti viso personalo pastangas numatytiems tikslams įgyvendinti. Vadovybė, nuolat peržiūrinti ir atnaujinanti kontrolės priemones, turėtų informuoti įmonės darbuotojus apie pokyčius ir rodyti pavyzdį įgyvendindama šias kontrolės priemones.

²⁶ Kabašinskas J., Toliatienė I. Auditas. – Vilnius: UAB leidykla „Amžius“, 1997. P.248.

²⁷ Millichamp A. Auditing. London: DP Publications LTD, 1993. P.47-48.

Apibendrinant pirmąjį šio darbo skyrių svarbu akcentuoti, jog įmonės vidaus kontrolės sistema turi veikti tinkamai, nepertraukiamai, ir efektyviai, nes, būdama sudedamąja valdymo sistemos dalimi, ji apima visas įmonės ir jos padalinių veiklos sritis, turi tiesioginės įtakos įmonės strateginės krypties realizavimui ir bendrųjų tikslų pasiekimui. Įmonės vadovybė, siekdama tinkamai koordinuoti ir kryptingai vykdyti valdymo sistemos veiklą, vidaus kontrolę įgyvendina taikydama įvairias kontrolės formas, priemones ir metodus, atitinkančius įmonės veiklos ypatumus bei sąlygas.

Taip pat svarbu pažymėti, jog vidaus kontrolės sistemos kokybė priklauso ne tik nuo pasirengimo principų, bet ir nuo jos personalo darbo, išorės šalių įtakos. Vidaus kontrolės sistemai reikšmingos įtakos turi ir vidaus bei išorės veiksniai, kurie gali sąlygoti tiek teigiamo, tiek ir neigiamo poveikio įmonės rezultatams atsiradimą.

Svarbu ir tai, jog ir gerai sukurta bei veikianti vidaus kontrolės sistema negali visiškai pašalinti klaidų bei neatitikimų, nes jai, kaip ir daugeliui tokių sistemų, būdingi tie patys trūkumai – įgimti apribojimai. Atsižvelgusi į konkrečius veiklai būdingus rizikos faktorius ir juos tinkamai įvertinusi, įmonė turėtų imtis vidaus kontrolės sistemos tobulinimo: užtikrintai kurti tokią sistemą, kurios visos priemonės bei procedūros darniai ir planingai sąveikautų, kurtų pridėtinę vertę siekiant bendrųjų įmonės tikslų.

2. INTEGRUOTO COSO MODELIO TAIKYMAS KURIANT EFEKTYVIĄ ĮMONĖS VIDAUS KONTROLĖS SISTEMĄ

Pažangios organizacijos aktyviai reaguoja į pokyčius išorinėje verslo aplinkoje ir vidiniuose procesuose, atsižvelgdamos ne tik į esamą padėtį, bet ir siekdamos įvertinti galimus pasikeitimus. Nors daugelis įmonių yra įdiegusios pažangius veiklos planavimo modelius ir metodus, rizikų įvertinimas planavimo metu dažnai atliekamas nesistemiškai ir intuityviai, o rizikos valdymo planas apskritai nėra parengiamas²⁸. Dėl šios priežasties problemas tenka spręsti joms pasireiškus, kartais gerokai per vėlai. Siekdamas išvengti neigiamų tokios veiklos padarinių, įmonės ieško geriausių reagavimo į rizikas strategijų, vadovaujasi pažangiausiomis metodikomis, kurias ir diegia kompleksines rizikos valdymo ir vidaus kontrolės sistemas, užtikrinančias efektyvią veiklą ir galimas plėtros perspektyvas ateityje.

2.1. Bendrieji ir specialieji efektyvios vidaus kontrolės reikalavimai

Vidaus kontrolė, būdama įmonės valdymo sistemos dalimi, apima įmonės planus, vadovybės įdiegtas procedūras, veiklos metodus ir tvarkas, padedančius užtikrinti ekonomišką ir veiksmingą veiklą, gerus jos rezultatus, teisės aktų ir vadovų nurodymų laikymąsi, turto ir informacijos apsaugą, klaidų ir apgaulės nustatymą ir prevenciją, finansinės ir valdymo informacijos patikimumą bei pateikimą laiku. Tačiau pakankamą užtikrinimą, kad įmonės bendrieji tikslai bus pasiekti, gali garantuoti tik efektyviai veikianti kontrolė, kuri privalo būti kuriama, diegiama ir palaikoma vadovaujantis nustatytais standartais, taisyklėmis ir procedūromis.

Efektyvia laikoma tokia vidaus kontrolė, kuri atitinka tris pagrindinius kriterijus²⁹:

- yra tinkama (reikiama kontrolė reikiamoje vietoje);
- funkcionuoja nenutrūkstamai;
- yra rezultatyvi (vidaus kontrolės sąnaudos neviršija gautos naudos).

Audito literatūroje vyrauja dar kelios efektyvios vidaus kontrolės kriterijų klasifikacijos. Nagrinėjamų aspektų gausa, autoriaus nuomone, sąlygoja tai, jog klasifikuojami kriterijai praranda universalios pritaikymo galimybę, todėl įmonės, kurdamos savo vidaus kontrolės sistemas, nėra tikros, kiek svarbūs ir reikšmingi yra jų pasirinkti vidaus kontrolės kriterijai, kuo jų taikoma klasifikacija yra

²⁸ R. Rupšys. Bendrovės renkasi COSO rizikos valdymo modelį // Verslo žinios, 2008 bal. 30, Nr.81. P.16.

²⁹ Moeller R. COSO Enterprise Risk Management: Understanding the New Integrated ERM Framework. – New York: John Wiley & Sons, Ltd., 2007. P.27-28.

pranašesnė už kitas alternatyvas³⁰. Todėl tikslinga skirti dvi pagrindines – bendrųjų ir specialiųjų – reikalavimų grupes.

Tiek bendriesiems, tiek specialiesiems reikalavimams yra būdinga tai, jog jie nustato minimalų vidaus kontrolės veikimo lygį³¹, yra taikomi visoms valdymo ir veiklos funkcijoms, jais vadovaujamosi plėtojant kontrolę ir vertinant jos būklę. Tačiau bendrieji reikalavimai akcentuoja daugiau principinį-koncepcinį vidaus kontrolės kriterijų modelį, tuo tarpu specialieji apima organizacines priemones bei procedūras, skirtas konkrečioms kontrolės tikslams pasiekti.

Bendrieji vidaus kontrolės reikalavimai yra:

- *užtikrintas sistemos funkcionavimas*, t.y. vidaus kontrolės sistema privalo pakankamai garantuoti, kad bendrieji tikslai bus pasiekti, o kontrolės sąnaudos neviršys gautos naudos. Siekdamį nustatyti realaus garantavimo lygį, vadovai naudoja kiekybinį ir kokybinį veiklos įvertinimą, kuriuo nustato rizikos veiksnius ir priimtina rizikos lygį, išanalizuoja tokių veiksnių valdymo galimybes ir poveikio reikšmingumą. Rizikos įvertinimas sąlygoja kontrolės priemones, užtikrinančias kontrolės sistemos patikimumą;
- *vyraujantis pritariamasis požiūris*, t.y. vadovai ir darbuotojai kontrolės atžvilgiu turi visada laikytis bendro teigiamo požiūrio, jį skatinti. Pritariamasis darbuotojų požiūris į kontrolę formuojamas tada, kai darbuotojai yra skatinami teikti pasiūlymus tobulinant bendrą vadovavimą, kontrolės procedūras, o vadovai tokiai kontrolei teikia prioritetą;
- *sąžiningumas ir kompetencija*. Vadovai ir darbuotojai turi būti sąžiningi ir kompetentingi, sugebantys sukurti tinkamą kontrolės sistemą, atsižvelgdami į sistemos tobulėjimo svarbą bei bendrus kontrolės tikslus. Vadovai turi darbuotojams nuolat priminti jų pareigas, patarti ir padėti įvertinti veiklos rezultatyvumą bei kontrolės sistemos būklę;
- *aiškūs kontrolės tikslai*, t.y. atskiroms įmonės veiklos rūšims turi būti nustatyti specialūs visapusiškai pagrįsti tikslai, neprieštaraujantys bendriesiems įmonės tikslams;
- *kontrolės priežiūra*. Vadovai turi nuolat vertinti kontrolės funkcionavimą ir, nustačius nereikalingas, neekonomiškas ir neefektyvias kontrolės atvejus, imtis priemonių trūkumams pašalinti³².

Specialieji kontrolės reikalavimai apima organizacines priemones ir procedūras, naudojamas vidaus kontrolės tikslams pasiekti, ir yra orientuoti į reikalingos, ekonomiškios, efektyvios kontrolės sistemos funkcionavimo užtikrinimą. Specialiaisiais vidaus kontrolės reikalavimais įvardijami:

³⁰ Weirich, T.R., Pearson T. C., Reinstein A. Accounting & Auditing research: Tools and Strategies. – London: Thomson, 2005. P.52-53.

³¹ Matickienė I. Audito planavimas ir organizavimas. – Kaunas: Technologija, 1997. P.63.

³² Lee T. A. Audit theory. – London: Chapman and Hall, 1993. P.137-141.

- *išsamus ir tikslus vidaus kontrolės sistemos, visų operacijų ir svarbių įvykių bei su jais susijusios informacijos dokumentavimas.* Vidaus kontrolės sistemos dokumentus turi sudaryti organizacinės struktūros ir politikos, veiklos operacijų ir su jomis susijusių tikslų bei procedūrų aprašymai, visa dokumentacija turi būti lengvai prieinama patikrinimui ir auditui;
- *darbo operacijų ir svarbių įvykių registravimas ir tinkamas klasifikavimas.* Nedelsiamas ir tinkamas informacijos registravimas yra esminis dalykas siekiant užtikrinti, kad visa informacija, naudojama įmonės veikloje ir reikalinga sprendimams priimti, yra patikima ir pateikta laiku;
- *operacijų ir svarbių veiksmų vykdymas tik pagal suteiktus įgaliojimus ir neviršijant jų.* Tai pagrindinis būdas garantuoti, kad būtų inicijuojamos tik tos operacijos ir įvykiai, kurie atitinka vadovybės ketinimus, o skirti ištekliai naudojami nustatytiems tikslams, darbuotojai vykdo jiems skirtas pareigas pagal nurodymus, neviršydami vadovų ar teisės aktų nustatytų ribų;
- *tinkamas pareigų ir atsakomybės už įgaliojimų vykdymą, operacijų ir svarbių veiksmų registravimą bei tikrinimą paskirstymas skirtingiems darbuotojams.* Norint užtikrinti kontrolės veiksmingumą ir situacijų pusiausvyrą, visų pagrindinių operacijų ar svarbaus įvykio etapų kontrolės pareigos turi būti sistemingai perduodamos kitiems darbuotojams, kurie nėra tiesiogiai atsakingi už tokių operacijų ir įvykių įgyvendinimą;
- *konkrečių vidaus kontrolės sistemos įdiegimo ir veikimo priežiūros procedūrų numatymas.* Užduočių paskirstymas, jų vykdymo kontrolė ir įvykdymo tikrinimas – vadovų prerogatyva, būtent dėl to vadovybė turi aiškiai informuoti darbuotojus apie jų pareigas, atsakomybę ir atskaitomybę, sistemingai ir tinkamu mastu koordinuoti veiklą, užtikrinti tinkamą vykdomos veiklos kokybę. Tai įgyvendinti galima tik įdiegus ir patvirtinus konkrečias kontrolės procedūras bei reikalavimus, kurių dėka būtų galima vykdyti nuolatinę vidaus kontrolės sistemos priežiūrą;
- *priėjimo prie įmonės išteklių ir dokumentų ribojimas,* t.y. teisė prieiti prie išteklių suteikiama tik įgaliotiems asmenims;
- *veiksmingas įmonės personalo valdymas.* Siekiant įgyvendinti vidaus kontrolės tikslus, reikalinga vykdyti nuolatinę personalo priežiūrą, profesionalaus ir kvalifikuoto personalo atranką, vertinti darbo atlikimą, organizuoti personalo mokymus, nustatyti pavaldumo struktūrą bei atsakomybės ribas, sukurti tinkamą atlygio ir motyvavimo sistemą;

- *tinkamų kontrolės priemonių taikymas informacijos ir komunikacijos srityje.* Tam, kad įmonė galėtų funkcionuoti ir kontroliuoti savo vykdomą veiklą, informacija tiek apie vidaus, tiek apie išorės įvykius turi būti fiksuojama ir perduodama visiems valdymo lygmenims patikimai ir laiku³³.

Aukščiau pateiktų bendrųjų ir specialiųjų vidaus kontrolės pavyzdžių įvairovė suteikia plačias galimybes vadovybei taikyti įmonės veiklos ypatumus atitinkančias kontrolės priemones. Autorius pažymi, jog reikalavimai, apibūdinantys efektyvią kontrolės veiklą, gali būti naudojami kaip pavyzdiniai tiek kuriant, tiek vertinant veikiančias vidaus kontrolės sistemas.

Tikslinga pažymėti, kad vidaus kontrolė turėtų būti lanksti, pritaikoma įvairiems įmonių poreikiams ir skirtingiems tikslams, kadangi vienoje įmonėje taikomos kontrolės priemonės gali kardinaliai skirtis nuo taikomų kitose dėl skirtingų grėsmės ir rizikos veiksnių, vadovybės sprendimų įvairovės, skirtingo įmonių dydžio ir struktūros, nevienodų sistemos patikimumo reikalavimų ar kontrolės priemonių taikymo galimybių. Būtent šios sąlygos nulemia būtinybę taikyti pažangias rizikos valdymo priemones ir metodus, orientuotis į tarptautinę praktiką ieškant universalių sprendimų, kuriuos būtų galima sėkmingai pritaikyti kuriant ir diegiant vidaus kontrolės sistemas verslo įmonėse.

2.2. COSO vidaus kontrolės modelio samprata, paskirtis ir taikymo ypatumai

Vidaus kontrolę įprasta apibūdinti kaip tam tikrų taisyklių, normų ir priemonių visumą įmonės verslo politikai ir ūkiniams procesams užtikrinti, bendrųjų tikslų pasiekimui garantuoti. Kompleksinio vidaus kontrolės proceso svarbą suvokia tiek įmonės vadovybė bei darbuotojai, tiek auditoriai bei kitos suinteresuotosios šalys, tačiau ar visi, kalbantys apie vidaus kontrolę, kalba „ta pačia kalba“, ar vienodai supranta vidaus kontrolės esmę ir paskirtį, sistemos organizavimo ir taikymo aspektus?³⁴ Tam tikslui įvairios institucijos yra parengusios kontrolės modelius, suteikiančius galimybę taikyti universalius standartus tiek kuriant naujas, tiek vertinant jau sukurtas ir veikiančias vidaus kontrolės sistemas.

Tarptautinės institucijos bei organizacijos vadovaujasi skirtingais požiūriais į vidaus kontrolės sistemą, todėl jų formuluojamos struktūrinių vidaus kontrolės modelių sampratos taip pat nėra vienodos. Audito literatūroje galima aptikti keletą vidaus kontrolės sistemos modelių, sukurtų remiantis įvairių šalių įmonių patirtimi ir praktika. Vieni labiausiai tarptautiniu mastu paplitusių kontrolės

³³ Sawyer L. B., Dittenhofer M. A. Sawyer's internal auditing. – Altamonte Springs, Florida: The Institute of Internal Auditors, 1996. P.256-259.

³⁴ Cosserrat G. Modern Auditing. – New York: John Wiley & Sons, Ltd., 2004. P.79.

modelių yra *CoCo* (Kanada), *Cadbury and Turnbull* (Didžioji Britanija), *The King Report* (Pietų Afrikos Respublika), *The Vienot Report* (Prancūzija), akcentuojantys skirtingas principines vidaus kontrolės sistemos vertinimo schemas bei principus. Tačiau vienas populiariausių požiūrių į vidaus kontrolę yra pastaruoju metu tarptautinėje įmonių praktikoje dažniausiai naudojamas integruotas rizikos valdymo modelis COSO, leidžiantis parinkti geriausią reagavimo į rizikas strategiją.

Pagrindiniai COSO (angl. *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*) vidaus kontrolės modelio principai buvo suformuluoti ir pateikti 1992 m. parengtose INTOSAI (angl. *International Organization of Supreme Audit Institutions*) vidaus kontrolės standartų gairėse, kuriomis siekiama ne tik modernizuoti vidaus kontrolės koncepciją, bet ir prisidėti prie bendro vidaus kontrolės supratimo formavimo įmonėse³⁵. Pastarųjų metų tyrimai rodo, kad dauguma didžiųjų tarptautinių lygiu veikiančių įmonių suvokia rizikos valdymo būtinybę ir yra įdiegusios arba šiuo metu intensyviai diegia rizikos valdymo sistemas naudodamos būtent COSO modelį³⁶, nes šis ne tik apibrėžia rekomenduojamą įmonių vidaus kontrolės sistemą, bet kartu gali būti naudojamas kaip vidaus kontrolės vertinimo pagrindas.

Autorius pastebi, jog įmonės vidaus kontrolę COSO apibūdina kaip tam tikrą integruotą, įmonės vadovybės kuruojamą, procesą, susidedantį iš konkrečių priemonių ir procedūrų, kurios, priklausomai nuo įmonės vykdomos veiklos specifikos ir siekiamų tikslų, skirtingų organizacijų gali būti pasirenkamos ir derinamos individualiai³⁷ (detalesnį COSO modelio struktūrą aptariama 2.3. poskyryje „Įmonės bendrųjų tikslų įgyvendinimas diegiant rizikos valdymo modelį COSO“). Vidaus kontrolė, žvelgiant iš COSO perspektyvos, yra penkių struktūrinių, tarpusavyje susietų ir sąveikaujančių, elementų sistema (3 pav.):

1. **Kontrolės aplinka** (angl. *Control Environment*) – tai visos vidaus kontrolės sistemos pagrindas. Ji užtikrina likusių sistemos komponentų integruotumą, apima organizacijos struktūrą, tvyrančią darbinę atmosferą, verslo etikos lygį bei personalo kompetenciją, turinčius įtakos vidaus kontrolės kokybei. Kontrolės aplinka tiesiogiai veikia strategijos ir tikslų formulavimo procesą ir kontrolės veiklos organizavimą.
2. **Rizikos vertinimas** (angl. *Risk Assessment*) atliekamas nustatčius aiškius organizacijos tikslus ir suformavus efektyvią vidaus kontrolės aplinką. Rizikos vertinimo metu

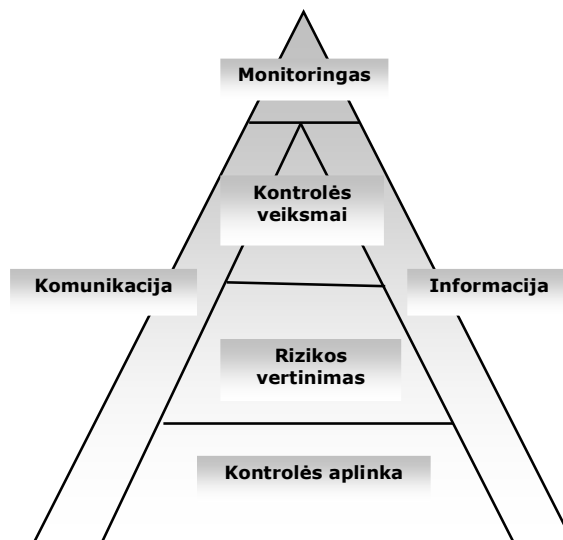
³⁵ Gairėse daugiau atsižvelgiama į viešojo sektoriaus ypatybes, akcentuojamas efektyvios vidaus kontrolės diegimas ir palaikymas viešosiose institucijose, tačiau verslo subjektai, veikiantys nevalstybiniame sektoriuje, taip pat gali naudoti šias gaires kaip pagrindą vidaus kontrolei įgyvendinti ir atlikti jos vertinimą savo organizacijoje.

³⁶ R. Rupšys. Bendrovės renkasi COSO rizikos valdymo modelį // Verslo žinios, 2008 bal. 30, Nr.81. P.16.

³⁷ INTOSAI Internal Control Standards Committee. Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector // <http://intosai.connexcc-hosting.net/blueline/upload/1guicspubsece.pdf>; prisijungimo laikas 2008-05-10.

identifikuojamos vidinės ir išorinės grėsmės bei rizika, su kuria įmonė susiduria įgyvendindama savo misiją ir tikslus.

3. **Kontrolės priemonės** (angl. *Control Activities*) yra naudojamos įgyvendinant rizikos mažinimo strategiją. Kontrolės priemonės gali būti prevencinio ir (ar) nustatomojo pobūdžio. Tam, kad būtų pasiekti bendrieji tikslai, vidaus kontrolės veiklą būtina turi papildyti ir ištaisomieji veiksmai, kurių kaina neturi būti didesnė už gaunamą naudą (sąnaudų efektyvumo principas).

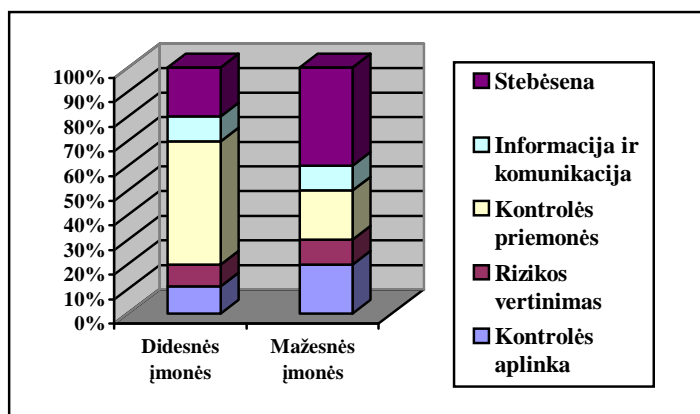


3 pav. COSO vidaus kontrolės sistemos struktūra

4. **Informacija ir komunikacija** (angl. *Information and Communication*) užtikrina tinkamą vidaus kontrolės sistemos funkcionavimą, turi esminės reikšmės įmonės veiklos vykdymui ir valdymui. Įmonės vadovybei turi būti laiku pateikiama aktuali, išsami, patikima ir teisinga informacija apie vidaus bei išorės įvykius. Tikslams pasiekti būtina, kad informacijos srautai pasklistų po visą organizaciją.
5. **Stebėseną** (angl. *Monitoring*) – tai procesas, užtikrinantis vidaus kontrolės sistemos priežiūrą. Vidaus kontrolė – dinamiškas procesas, kurį būtina nuolat taikyti prie pakitusių sąlygų, įmonės vidinių ar jos aplinkos sąlygojamų pokyčių, todėl stebėseną yra būtent tas sistemos komponentas, kuris užtikrina, kad vidaus kontrolė tinkamai reaguos į riziką, neatsiliks nuo pakitusių tikslų bei aplinkos, sugebės efektyviai siekti strateginės krypties įgyvendinimo.

COSO formuojamas vidaus kontrolės modelis pateikiamas kaip bendroji sistema, jis nenurodo išsamių įmonės vidaus kontrolės įgyvendinimo veiklos kryptių, procedūrų ir tvarkos, juo veikiau apibūdinama plati struktūra, kuria remdamasi įmonių vadovybė turi parengti organizacijos veiklą atitinkančias procedūras ir praktiką, užtikrinti, kad šios taptų neatsiejama įmonės veiklos dalimi, geriausia reagavimo į riziką strategija. Autorius akcentuoja, jog veiksmingos ir efektyviai veikiančios įmonės vidaus kontrolės pagrindas yra integruotas visų aukščiau minėtų ir aptartų COSO modelio komponentų taikymas. Priemonės ir procedūros, taikomos skyriumi, negarantuos laukiamų rezultatų, o kuriama ir diegiama vidaus kontrolės sistema įmonėje neveiks sinergijos pagrindu.

Vidaus kontrolės ir rizikos valdymo modeliui, identifikuojančiam unikalią penkių elementų struktūrą, būdingi ir tam tikri modulinės schemos taikymo ypatumai. Kiekviena įmonė, siekianti profesionaliai valdyti riziką, kuria ir diegia naujas arba pritaiko jau sukurtas vidaus kontrolės sistemas, atitinkančias individualius konkrečios įmonės lūkesčius, kurių pobūdį sąlygoja įmonės dydis, veiklos sfera, organizacinė struktūra bei kiti reikšmingi faktoriai. Kaip pavyzdį galima panagrinėti vidaus kontrolės struktūrą didesnėse ir mažesnėse įmonėse³⁸ (4 pav.).



4 pav. Vidaus kontrolės struktūra didesnėse ir mažesnėse įmonėse, proc.

Tiek mažesnių, tiek didesnių įmonių vadovybė suvokia būtinybę taikyti penkių COSO modelio komponentų integravimą į valdymo veiklą, tačiau kiekviena jų nevienodai traktuoja taikytinų procedūrų svarbą, akcentuoja skirtingą struktūrinio modelio sudedamųjų dalių apimtį. Procedūroms, apimančioms rizikos vertinimą, informaciją ir komunikaciją tiek didesnės, tiek mažesnės įmonės teikia vienodą reikšmę ir skiria sąlyginai nedaug dėmesio – kiekvienai priemonei apie 10 proc. Tuo tarpu esminiai skirtumai pastebimi vertinant kontrolės priemones, stebėseną ir kontrolės aplinką. Autorius

³⁸ Sawyer L. B., Dittenhofer M. A. Sawyer's internal auditing. – Altamonte Springs, Florida: The Institute of Internal Auditors, 1996. P.134-137.

pastebi, jog didesnės įmonės pasižymi sudėtingomis organizacinėmis struktūromis, jų vykdomos veiklos ir atliekamų operacijų gausa bei įvairovė reikalauja taikyti formalias kontrolės priemones, todėl svarbią vietą didesnių įmonių vidaus kontrolės struktūroje užima kontrolės priemonės, kurioms skiriama net 50 proc. Tuo tarpu mažesnės įmonės taiko ne tokias sudėtingas valdymo schemas, kontrolės priemonėms skiria apie 20 proc. ir daugiausia reikšmės teikia stebėsenai (40 proc.). Vidaus kontrolės struktūros pavyzdžio analizė atskleidžia faktą, jog įmonėse, nepriklausomai nuo jų veiklą lemiančių vidinių ar išorinių veiksnių įtakos, privalo būti įdiegti visi vidaus kontrolės komponentai (COSO modelio atveju – penkios sudedamosios vidaus kontrolės dalys), tačiau jų įgyvendinimo apimtis ir pobūdis – individuali kiekvieno verslo subjekto teisė ir galimybė.

Nors COSO vidaus kontrolės modelio įdiegimas įmonėje suteikia tik pakankamą užtikrinimą, kad užsibrėžti tikslai bus pasiekti, o įmonės vertė bent jau nesumažės, tokio rizikos valdymo sistema garantuoja, kad įmonė nesusidurs su nepalankiais įvykiais, kurie nebuvo numatyti anksčiau, vadovybė orientuosis į konstruktyvių ir veiksmingų sprendimų paiešką bei jų priėmimą. Tikslinga pažymėti, jog didžiausia nauda, kurią teikia rizikos valdymas, yra greitesnis rizikos atpažinimas, jos įvertinimas, verslo procesų tobulinimas ir efektyvus išteklių paskirstymas³⁹. Būtent dėl to integruotas rizikos valdymo ir vidaus kontrolės modelis COSO neapsiriboja tradiciniu požiūriu į vidaus kontrolę, jis apima ne tik finansinę ir susijusią administracinę kontrolę, bet ir platesnę valdymo kontrolės sąvoką, pabrėždamas nefinansinės informacijos reikšmę.

2.3. Įmonės bendrųjų tikslų įgyvendinimas diegiant rizikos valdymo modelį COSO

Kaip jau buvo minėta anksčiau, įmonės vidaus kontrolės principinis tikslas yra visapusiškas rizikų valdymas, kurio dėka grėsmę kelti galinčių nepageidaujamų veiksnių įtaka įmonės veiklos efektyvumui ir bendrųjų tikslų realizavimui yra mažinama iki minimumo arba eliminuojama. Autorius pažymi, jog įmonės bendrieji tikslai, išreiškiantys tai, ką organizacija nori pasiekti, ir integruota vidaus kontrolės sistema, nurodanti, ko reikia bendriesiems tikslams realizuoti, yra susieti tiesioginiu ryšiu. Ši vidaus kontrolės sistemos, veikiančios penkių funkcinių elementų pagrindu, ir bendrųjų įmonės tikslų sąsaja vaizdžiai iliustruojama kubo formos trimatėje matricoje⁴⁰ (5 pav.).

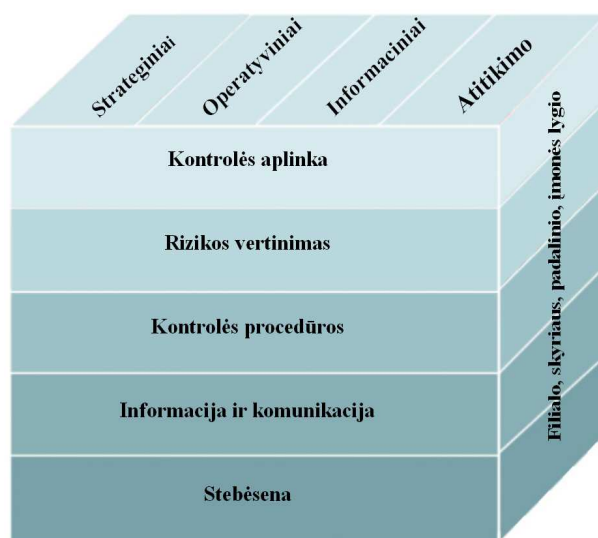
Įmonės bendruosius tikslus, suskirstytus į keturias – strateginių, operatyvinių, informacinių ir atitikimo – tikslų kategorijas parodo keturi vertikaliai išdėstyti stulpeliai, penkis vidaus kontrolės

³⁹ Buckley J.P., Ghauri N.P. The Internationalization of the Firm. – London: International Thomson Business Press, 1999. P.279.

⁴⁰ Smith S., Bickley R. Quality control. Following audit regulation. – London: ICAEW, 1992. P.66.

sistemą sudarančius elementus – kontrolės aplinką, rizikos vertinimą, kontrolės procedūras, informaciją ir komunikaciją, stebėseną – apibūdina keturios horizontalios eilutės, tuo tarpu organizaciją ir jos struktūrinius padalinius įvardija trečioji matricos dimensija.

Kiekvieno elemento eilutė tarsi „kerta“ visą struktūrą ir yra taikoma visiems keturiems bendriesiems tikslams, jų realizavimo užtikrinimui garantuoti (pvz., finansiniai ir nefinansiniai duomenys, sukurti remiantis išorės ir vidaus šaltiniais, priklausančiais rizikos vertinimo elementui, būtini veiklai valdyti formuojant strateginius, vykdant operatyvinius, siekiant informacinių bei laikantis atitikimo tikslų). Taigi vertinant bendruosius tikslus matyti, jog visi penki struktūriniai komponentai yra susiję su kiekvienu tikslu, kadangi siekiant įgyvendinti bet kurį jų, reikalinga integruota ir susijusi kontrolės elementų visuma⁴¹.



5 pav. Įmonės bendrųjų tikslų ir vidaus kontrolės sistemos elementų sąryšis

Pažymėtina ir tai, jog vidaus kontrolė aktuali ne tik visai organizacijai, bet ir struktūriniais įmonės padaliniais; šį sąryšį išreiškia trečioji dimensija, išreiškianti įmonių, padalinių, skyrių bei filialų visumą. Taigi bet kuris įmonės bendrųjų tikslų ir vidaus kontrolės sistemos elementų sąryšį vaizduojantis matricos langelis gali būti nagrinėjamas atskirai ir savarankiškai.

Autorius akcentuoja, jog nors vidaus kontrolės sistema yra aktuali ir taikoma visoms organizacijoms, kiekvienos jų vadovybė naudoja skirtingus sistemos kūrimo būdus, kuriuos didžiąja dalimi nulemia specifiniai veiksniai bei aplinkybės, būdingi tiek įmonei, tiek aplinkai, kurioje ji veikia.

⁴¹ Pickett K. H. Spencer. The internal auditing handbook. – New York: John Wiley & Sons, Ltd., 1997. P.154.

Bene svarbiausiais veiksniais gali būti įvardijama organizacinė įmonės struktūra, rizikos charakteristika, veiklos aplinka, įmonės dydis, veiklos rūšis ir specifika, reguliavimo laipsnis. Vadovybė, įvertinusi bendrąsias įmonės charakteristikas, pasirenka procesų ir metodikų, naudojamų taikant vidaus kontrolės sistemos komponentus, sprendimus. Toliau išsamiai aptariami struktūriniai COSO modelio elementai pateikiant papildomų pastabų ir akcentuojant specifinius jų bruožus.

2.3.1. Kontrolės aplinka

Vidaus kontrolės aplinka yra visos vidaus kontrolės sistemos pagrindas, kuriamas aukščiausio lygmens vadovybės. Kontrolės aplinka apima valdymo bei vadovavimo funkcijas ir aukščiausio lygio vadovybės bei įmonės darbuotojų požiūrį, žinias ir veiksmus, susijusius su vidaus kontrole ir jos svarba įmonei⁴². Kontrolės aplinka atspindi organizacijos veiklos toną ir atmosferą, veikdama įmonės darbuotojų supratimą apie kontrolę. Disciplina ir struktūra – vidaus kontrolės įmonėje pagrindas.

Kontrolės aplinka – tai bendras įmonėje vyraujantis požiūris į vidaus kontrolę ir įvairūs veiksmai, lemiantys jos sukūrimą ir įgyvendinimą, užtikrinantys vidaus kontrolės veikimą. Plačiąja prasme – tai aplinka, kurioje turi funkcionuoti įmonės vidaus kontrolės sistema. Vertinant įmonės kontrolės aplinką išorės šalims (išorės auditoriams), yra atsižvelgiama į pagrindinius šios aplinkos elementus ir į tai, kaip jie buvo įtraukti į įmonės procesus. Kontrolės aplinką sudaro keturi pagrindiniai elementai⁴³:

- Vadovybės filosofija ir veiklos stilius;
- Etinės vertybės ir sąžiningumas;
- Organizacinė struktūra;
- Personalo valdymo politika ir metodai.

Vadovybės filosofija ir veiklos stilius. Tai vadovų požiūris į verslo riziką ir jos valdymą, finansinę atskaitomybę, informacijos apdorojimą, apskaitos funkciją, darbuotojus ir su tuo susiję vadovų veiksmai. Įmonės vadovybė sukuria aplinką, lemiančią santykius įmonėje ir kiekvieno darbuotojo požiūrį į savo pareigas. Ji formuoja verslo politiką ir strategiją, numato procedūras, tinkamas ūkinėms operacijoms stebėti, registruoti ir kontroliuoti.

Aukščiausios vadovybės požiūris, autoriaus nuomone, atspindi visuose vadovybės veiklos aspektuose. Vadovybės filosofija ir veiklos stilius idealiu atveju reiškia, kad vadovybė visada palaiko

⁴² V. Bagdžiūnienė. Vidaus kontrolė // Mokesčių žinios, 2008 lapkr. 10-16, Nr.43. P.12.

⁴³ Roth J. Control Model Implementation: Best Practises. – Altamonte Springs, Florida: The Institute of Internal Auditors, 1997. P.248-250.

vidaus kontrolę, veikia savarankiškai ir kompetentingai, vadovauja organizacijai savo pavyzdžiu, nustato elgesio taisykles, konsultuoja ir vertina veiklą. Jei aukščiausioji vadovybė laikosi pozicijos, jog vidaus kontrolė yra svarbi, kiti įmonės darbuotojai tai jaučia ir vertina, sąžiningai laikosi nustatytų kontrolės priemonių ir procedūrų. Kita vertus, jei įmonės darbuotojai jaučia, jog vadovybė nėra suinteresuota efektyviu vidaus kontrolės veikimu, įmonės vidaus kontrolės tikslai nebus pasiekti, o tai, tikėtina, sąlygos nesėkmingą įmonės veiklos kokybinių parametrų realizavimą.

Etinės vertybės ir sąžiningumas. Įmonės vadovybė kuria ir puoselėja įmonės etinę aplinką, pateikdama tinkamo elgesio rekomendacijas ir palaikydama drausmę. Būtent vadovybė yra atsakinga už etinių vertybių sklaidą ir įgyvendinimą – procesus, darančius įtaką kontrolės procedūrų pobūdžiui, administravimo ir stebėsenos efektyvumui⁴⁴. Vadovybės ir darbuotojų asmeninis ir profesinis sąžiningumas bei moralinės vertybės lemia jų pasirinkimus ir vertybinius sprendimus, kurie transformuojasi į elgesio standartus.

Organizacinė struktūra. Tai sistema, kuria remdamasi vadovybė planuoja veiklą, vadovauja ir vykdo kontrolę, siekdama įgyvendinti įmonės tikslus. Organizacinė struktūra apibrėžia svarbiausias įmonės valdžios ir atsakomybės sritis. Įgaliojimai ir atskaitingumas išreiškia tai, kaip valdžia ir atsakomybė deleguojama organizacijos lygmenims⁴⁵. Įmonė kuria tokią organizacinę struktūrą, kuri atitinka jos poreikius. Tinkamai kontroliuojamoje įmonėje darbuotojai žino savo veikimo ir atsakomybės ribas, jų pareigos bei veiklos sritys nesidubliuoja, o atsakomybė už tam tikrą veiklos sritį yra aiškiai apibrėžta, o ne išskaidyta keliems padaliniams. Gera įmonės organizacinė struktūra, apimanti valdžios ir atsakomybės pasidalijimą, įgaliojimus ir atskaitingumą, ataskaitų teikimo ryšius, padeda užtikrinti tinkamą visų ūkinių operacijų ir procesų planavimą, atlikimą, apskaitą bei kontrolę, tolygų įmonės padalinių ir jos darbuotojų pareigų ir atsakomybės paskirstymą.

Personalo valdymo politika ir metodai. Tai kontrolės aplinkos dalis, susijusi su darbuotojų įdarbinimu, mokymu, vertinimu, rotacija, konsultavimu, skatinimu, atlyginimu, drausminimu. Tinkama personalo valdymo politika užtikrina, kad į darbą būtų priimami darbuotojai, turintys pareigas atitinkantį išsilavinimą ir reikiamus įgūdžius. Nuo darbuotojų kompetentingai ir rūpestingai atliekamo darbo, nuo jų supratimo, kam kontrolė reikalinga, priklauso vidaus kontrolės efektyvumas.

Tinkama kontrolės aplinka pati savaime neapsaugo nuo įmonės tikslams grėsmę keliančių rizikos apraiškų, todėl vertinant nepageidaujamus veiksnius pravartu atsižvelgti ne tik į kontrolės aplinkos, bet ir į kitų vidaus kontrolės sistemos dalių poveikį įmonės veiklai⁴⁶.

⁴⁴ Crane A., Matten D. Business ethics. – New York: Oxford University Press, 2004. P.226.

⁴⁵ Peng W. M. Global business. – Canada: South-Western Cengage Learning, 2008. P.364-365.

⁴⁶ Woolf E. Auditing today. – London: Prentice Hall International, 1997. P.75.

2.3.2. Rizikos vertinimas

Rizikos vertinimas – tai rizikos veiksnių, susijusių su įmonės tikslų pasiekimu, nustatymo bei analizės ir atitinkamos reakcijos numatymo procesas. Įmonės rizikos vertinimas apima verslo rizikos nustatymą, vertinimą ir kontrolės priemonių jai valdyti numatymą. Išankstinė rizikos vertinimo sąlyga – aiškūs, tarpusavyje derantys, realiai pasiekiami įmonės tikslai ir uždaviniai, atsispindintys įmonės strateginiuose ir metiniuose veiklos planuose.

Siekti užsibrėžtų įmonės tikslų identifikuojant ir analizuojant grėsmę keliančius rizikos veiksnius gali padėti tinkamai sukurta ir efektyviai veikianti vidaus kontrolė, siūlanti tokius rizikos nustatymo metodus kaip kokybinis ir kiekybinis rangavimas, vadovybės susirinkimai, prognozavimas, strateginis planavimas, audito ar kitų vertinimų rezultatų aptarimas. Autorius pažymi, jog nustatytas rizikas svarbu įvertinti galimo poveikio atžvilgiu. Taip pat svarbu akcentuoti ir tai, jog intensyviai keičiantis ekonominės, pramonės šakos, reguliavimo bei veiklos sąlygoms, rizikos vertinimas turi būti nuolatinis ir pasikartojantis procesas, apimantis pasikeitusių sąlygų, galimybių ir rizikos veiksnių nustatymą bei analizę ir vidaus kontrolės keitimą pritaikant ją prie besikeičiančių rizikos faktorių⁴⁷.

Pagrindinių rizikos veiksnių nustatymas aktualus ne tik siekiant išaiškinti svarbiausias sritis, kurioms reikia skirti daugiau rizikos vertinimo išteklių, bet ir paskirstyti atsakomybę už rizikos veiksnių valdymą. Svarstant reagavimą į riziką svarbu nustatyti įmonės toleruojamą riziką – rizikos laipsnį, su kuriuo įmonė yra pasirengusi susidurti prieš priimdama sprendimą, jog reikia imtis veiksmų. Sprendimai dėl reagavimo į riziką turi būti priimami tik nustačius toleruotinos rizikos laipsnį.

Rizikos analizė bendrąja prasme yra rizikos reikšmingumo įvertinimas, nustatant įvykio tikimybę ir nusprendžiant, kaip riziką valdyti ir kokių kontrolės priemonių imtis. Dydžiu ir veiklos pobūdžiu besiskiriančios įmonės gali naudoti nevienodas rizikos analizės metodikas dėl skirtingų įmonių tikslų, uždavinių, įvairių sunkumų, su kuriais susiduriama nustatant kokybinį ir kiekybinį rizikos lygmenis.

2.3.3. Kontrolės procedūros

Vidaus kontrolės procedūros (kontrolės veikla) – tai veiklos kryptys ir vadovybės parengtos taisyklės bei normos, sukurtos ir įdiegtos siekiant užtikrinti rizikos valdymą ir įmonės tikslų realizavimą. Tam, kad kontrolės veikla būtų efektyvi, ji, visų pirma, turi būti⁴⁸:

⁴⁷ Wilson R., Chua W. Managerial accounting. Method and meaning. – London: Chapman & Hall, 1993. P.223.

⁴⁸ Arens A.A., Lobbekcke J. Auditing: An Integrated Approach. – New Jersey: Prentice Hall International, 1997. P.298-301.

- tinkama (t.y. reikiama kontrolės priemonė reikiamu metu, proporcinga susijusiai rizikai);
- nuosekliai funkcionuojanti pagal konkrečiam laikotarpiui parengtą planą (t.y. jos turi rūpestingai laikytis visi susiję darbuotojai ir ji neturi būti apleista pagrindiniams įmonės darbuotojams išvykus ar esant dideliame darbo krūviui);
- efektyvi sąnaudų požiūriu (t.y. kontrolės įdiegimo kaina neturi viršyti gaunamos naudos);
- visapusiškai, pagrįsta ir tiesiogiai susijusi su kontrolės tikslais.

Kontrolės procedūros yra taikomos visos įmonės mastu, visais lygmenimis ir visuose funkcinuose padaliniuose, papildo kontrolės aplinkos ir valdymo veiklos funkcijas, apima įvairią nustatomojo ir prevencinio pobūdžio veiklą⁴⁹:

- įgaliojimų atlikti ūkinės operacijas suteikimą, patvirtinimo procedūras;
- tinkamą pareigų atskyrimą ir atsakomybės už konkrečias veiklos sritis paskirstymą (sisteminę pareigų ir atsakomybės paskirstymą keliems asmenims siekiant užtikrinti efektyvius tikrinimus ir pusiausvyrą);
- atitinkamų dokumentų bei duomenų bazių sukūrimą ir naudojimą, jų prieigos kontrolę (dokumentų numeraciją, jų sudarymo savalaikiškumą, atsakingus asmenis, informacijos dokumentuose pateikimo vertinimą);
- informacijos naudojimo ir apdorojimo kontrolę (įvedamų duomenų kontrolinį tikrinimą, priėjimo prie duomenų, bylų ir programų tikrinimą, bendrąsias ir taikomasias informacinių technologijų kontrolės procedūras);
- veiklos tikrinimą, priežiūrą ir vertinimą;
- fizinę kontrolę (prieigos kontrolės procedūras, fizines turto apsaugos priemones).

Įmonės vadovybė, numatydama kontrolės procedūras, turi atsižvelgti į vidaus kontrolės tikslus, ypatybes, verslo riziką ir kontrolės aplinką. Kontrolės procedūrų skaičius, autoriaus nuomone, priklauso nuo įmonės dydžio, organizacinės struktūros, veiklos sričių bei kitų aplinkybių. Numačius taikyti ir įdiegti vidaus kontrolės procedūras, svarbia sąlyga tampa efektyvaus procedūrų įgyvendinimo užtikrinimas, t.y. kontrolės veikla privalo būti papildyta ištaisomaisiais veiksmais, integruotais ne tik į šį, bet ir į kitus keturis vidaus kontrolės sistemą sudarančius komponentus.

Kontrolės procedūras reikia parengti kruopščiai ir tiksliai, aiškiai jas aprašyti. Kuriant kontrolės procedūras svarbi tokia teorinė nuostata: neįmanoma sukurti tokios kontrolės sistemos, kuri visiškai apsaugotų nuo rizikos ir nepageidaujamų veiksmų, tačiau įmanoma sukurti tokią, kuri suteiktų tinkamą ir pakankamą apsaugą⁵⁰.

⁴⁹ Daujotaitė D. Finansinis auditas. – Vilnius: Vilniaus vadybos aukštoji mokykla, 2006. P.109-110.

⁵⁰ Mackevičius J. Auditas: teorija, praktika ir perspektyvos. – Vilnius: Lietuvos mokslas, 2001. P.576.

2.3.4. Informacija ir komunikacija

Informacija ir komunikacija turi didelę reikšmę įgyvendinant vidaus kontrolės sistemos priemones ir procedūras, šie veiksniai svarbūs siekiant realizuoti bendruosius įmonės tikslus. Todėl patikima ir aktuali informacija turi būti nustatoma, kaupiama, registruojama, perduodama vadovybei ir tiems įmonės darbuotojams, kuriems ji reikalinga, tokia forma ir per tiek laiko, kad jie galėtų atlikti paskirtas funkcijas ir efektyviai įgyvendinti su vidaus kontrole susijusią veiklą. Autorius pažymi, jog tam, kad įmonė galėtų vykdyti ir kontroliuoti savo veiklą, turi būti užtikrinta poreikis atitinkanti, patikima ir savalaikė kokybiškos informacijos sklaida, susijusi su vidaus ir išorės įvykiais.

Vadovybės gebėjimui operatyviai reaguoti priimant reikiamus sprendimus turi įtakos informacijos kokybė, todėl informacija, visų pirma, turi būti tinkama, pateikiama laiku, aktuali, tiksli ir prieinama. Ji turi būti pateikiama suinteresuotiems informacijos vartotojams visais organizacijos lygmenimis ir apie visą įmonę, registruojama ir perduodama naudingai, patikimai ir nepertraukiamai, kad būtų galima užtikrinti efektyvų nustatytų uždavinių įgyvendinimą⁵¹. Pavyzdžiui, vadovybė turi nedelsdama gauti informaciją apie grėsmes ir rizikas, veiklos procesų pokyčius, nukrypimus nuo nustatytų taisyklių ir pan., kad galėtų imtis reikiamų priemonių. Įmonės darbuotojai turi laiku gauti patikimą informaciją iš vadovybės, kad galėtų teisingai suprasti formuluojamus veiklos tikslus ir vidaus kontrolės svarbą.

Informacija yra komunikacijos pagrindas. Komunikacija turi tenkinti grupių ir individų lūkesčius, leisdama jiems efektyviai atlikti savo pareigas. Efektyvi komunikacija, autoriaus nuomone, turi vykti visomis kryptimis, apimdama visas sudėtines įmonės dalis ir visą struktūrą.

Vienas svarbiausių komunikacijos kanalų jungia vadovus ir jiems pavaldžius darbuotojus. Įmonės vadovybė turi būti nuolat informuojama apie veiklos rezultatus, pokyčius, riziką ir vidaus kontrolės funkcionavimą, kitus aktualius įvykius. Tuo pačiu vadovybė išpareigoja perduoti įmonės darbuotojams visą jiems reikalingą informaciją, užtikrinti grįžtamąjį ryšį ir vadovavimą. Autoriaus nuomone, vadovybė turi aiškiai ir kryptingai informuoti, kokio darbuotojų elgesio tikisi. Tai apima aiškų vidaus kontrolės filosofijos ir veikimo būdo apibrėžimą bei įgaliojimų delegavimą⁵². Autorius pažymi ir tai, kad vadovybei suteikiama prerogatyva užtikrinti reikiamų priemonių ryšiams su išorės šalimis palaikyti ir informacijai iš jų gauti įdiegimą, nes išorės ryšiai gali turėti reikšmingos įtakos įmonės tikslų įgyvendinimo mastui.

⁵¹ Lyndorf G. *Internal Controls: Guidance for Private, Government and Nonprofit Entities*. – New York: John Wiley & Sons, Ltd., 2008. P.46.

⁵² R. Kanapickienė. Įmonės vidaus kontrolė // Mokesčių žinios, 2007 m. geg. 28 d., Nr.22. P.9

Informacija ir komunikacija turi padidinti supratimą apie efektyvios vidaus kontrolės svarbumą ir aktualumą, informuoti apie toleruotiną rizikos laipsnį ir apie kiekvieno įmonės darbuotojo pareigas įgyvendinant ir palaikant vidaus kontrolės komponentus.

2.3.5. Stebėseną

Vidaus kontrolės stebėseną yra vidaus kontrolės veiksmingumo vertinimo priemonė, kurią taikant vertinamas kontrolės procedūrų pobūdis ir jų efektyvumas. Siekiant efektyviai įgyvendinti stebėsenos funkciją, reikalinga laikytis tam tikrų vidaus kontrolei keliamų reikalavimų. Visų pirma, vidaus kontrolė turi būti suplanuota ir organizuota taip, kad užtikrintų nuolatinę įmonės veiklos stebėseną, apimtų visus organizacijos lygmenis ir būtų vykdoma nepertraukiamai.

Įmonės vadovybė kontrolės procedūrų stebėseną atlieka vykdydama nuolatinę įmonės valdymo ir priežiūros veiklą arba atlikdama tam tikrus įmonės veiklos vertinimus. Vidaus kontrolės nuolatinė stebėseną dažnai būna integruota į įprastinę (kasdieninę), pasikartojančią įmonės veiklą. Ji atliekama nuolat ir realiu laiku, dinamiškai reaguoją į kintančias sąlygas ir yra neatsiejama įmonės veiklos dalis⁵³. Autoriaus nuomone, nuolatinės stebėsenos tvarka problemas nustato greičiau nei taikomi atskiri vertinimai ar ištaisomieji veiksmai, kurie dažnai yra atliekami jau įvykus faktui.

Atskirų vertinimų apimtį ir dažnį lemia rizikos vertinimas ir nuolatinės stebėsenos efektyvumas. Spręsdama dėl tokių vertinimų apimties ir dažnio, įmonė visų pirma turėtų įvertinti pokyčių pobūdį ir laipsnį, vidaus ir išorės įvykius bei susijusią riziką, taip pat darbuotojų, atsakingų už reagavimą į riziką ir susijusių kontrolės priemonių įgyvendinimą, kompetenciją ir patirtį bei nuolatinės stebėsenos rezultatus. Atskiri kontrolės vertinimai, dažniausiai atliekami išorės šalių, teikia naudą orientuojant juos į kontrolės priemonių efektyvumą tam tikru metu.

Vidaus kontrolės stebėseną padeda užtikrinti, kad peržiūrų, auditų ir kitų tikrinimų metu nustatytos problemos būtų sprendžiamos. Įmonės vadovybė privalo⁵⁴:

- 1) įvertinti auditų ir kitų peržiūrų metu nustatytas problemas, įskaitant auditorių ir kitų vertintojų nurodytus trūkumus ir pateiktas rekomendacijas;
- 2) atsižvelgus į vertinimo metu nustatytus trūkumus ir pateiktas rekomendacijas, numatyti atitinkamus veiksmus;
- 3) vadovaujantis nustatytais terminais, atlikti visus numatytus veiksmus, būtinus trūkumams pašalinti ar siekiant kitaip išspręsti problemas, apie kurias vadovybė buvo informuota.

⁵³ Pickett K. H. Spencer. The internal auditing handbook. – New York: John Wiley & Sons, Ltd., 1997. P.238.

⁵⁴ Daujotaitė D. Finansinis auditas. – Vilnius: Vilniaus vadybos aukštoji mokykla, 2006. P.113-114.

Autorius pažymi, jog problemų sprendimo procesas prasideda, kai apie audito ir kitų peržiūrų rezultatus pranešama vadovybei, ir baigiasi atlikus reikiamus veiksmus: pašalinus aptiktus trūkumus, numačius priemones veiklai tobulinti, nustačius, kad nurodytos problemos ir pateiktos rekomendacijos nebereikalauja vadovybės dėmesio ir veiksmų.

Įmonės vidaus kontrolės sistema, būdama tiesiogiai susijusi su įmonės bendraisiais tikslais, turi reikšmingos įtakos priimant ir įgyvendinant sprendimus, atsispindinčius tiek kasdieninėje (operatyvinėje), tiek ir įmonės ateities perspektyvų numatymo bei planavimo (strateginėje) veikloje. Įmonės bendriesiems tikslams įgyvendinti ir pageidaujamiems rezultatams pasiekti yra kuriamos ir diegiamos vidaus kontrolės priemonės bei procedūros, kurios, priklausomai nuo įvairių organizacijos išorės bei vidaus įtakos veiksnių, gali būti pritaikomos skirtingus lūkesčius ir poreikius turinčioms įmonėms. Tačiau siekiant nustatyti, ar sukurta ir įdiegta vidaus kontrolė įmonėje veikia rezultatyviai, reikalinga pažvelgti į šį sisteminį procesą iš šalies, t.y. pasitelkti objektyvaus vidaus kontrolės sistemos vertinimo priemones. Šis vadovybės inicijuojamas veiksmas, autoriaus nuomone, gali būti įvardijamas kaip grįžtamasis ryšys, teikiantis informacijos apie vidaus kontrolės sistemos funkcionavimo veiksmingumą.

2.4. Vidaus kontrolės sistemos vertinimo būtinumas

Vidaus kontrolės sistemos vertinimas – diskusijų objektas. Nesutariama dėl vertinimo kriterijų, būdų ir priemonių. Šie nesutarimai daugiausia kyla dėl to, kad autoriai nagrinėja įvairias vidaus kontrolės sistemas, skirtingai jas vertina bei interpretuoja. Tačiau, nepaisant daugybės skirtingų požiūrių, vieningai pripažįstama, jog⁵⁵:

- vertinant vidaus kontrolės sistemą būtina kuo daugiau sužinoti apie ją;
- būtina kuo objektyviau nustatyti vidaus kontrolės sistemos tinkamumą ir efektyvumą (kai kurie autoriai, sureikšmindami šią nuostatą, naudoja sąvoką „įvertinti vidaus kontrolės sistemos kompetentingumą“);
- išsiaiškinti vidaus kontrolės sistemos pranašumus ir trūkumus.

Vidaus kontrolės tyrimo tikslas – įsitikinti šios kontrolės veiksmingumu ir galutinai įvertinti kontrolės rizikos lygį. Autorius pastebi, jog vidaus kontrolės sistemos vertinimas būtinas siekiant išsiaiškinti, ar įmonėje kurta ir diegta vidaus kontrolės sistema veikia taip, kaip numatyta, ar padeda įmonei siekti bendrųjų tikslų, prisideda prie bendros strateginės krypties įgyvendinimo.

⁵⁵ Rupeikienė L. Auditas. – Klaipėda: Vakarų Lietuvos verslo kolegija, 2005. P.106.

Bendrojoje praktikoje vidaus kontrolės sistemą dažniausiai vertina auditoriai, taikydami sisteminių metodą, apimantį vidaus kontrolės klausimynus (vidaus kontrolės sistemos vertinimo klausimyno pavyzdys pateikiamas 1 priede), atlikdami tam tikrus standartinius bei specialius kontrolės testus. Paprastai vidaus kontrolės sistemos patikimumo lygio įvertinimas vidaus kontrolės sistemą apibūdina taip⁵⁶:

- *Puiki vidaus kontrolės sistema* - visos rizikos yra tinkamai nustatytos, o kontrolės priemonės atrodo veiksmingos;
- *Gera vidaus kontrolės sistema* – visos rizikos yra tinkamai nustatytos, o kontrolės priemonės yra veiksmingos, nors galima pastebėti keletą nesvarbių, ne itin reikšmingų prieštaravimų;
- *Patenkinama vidaus kontrolės sistema* - visos rizikos yra tinkamai nustatytos tam tikram kontrolės priemonių skaičiui, tačiau galima pastebėti keletą svarbesnių trūkumų ar prieštaravimų;
- *Silpna vidaus kontrolės sistema* – ne visos rizikos yra tinkamai nustatytos tam tikram kontrolės priemonių skaičiui, pastebimi dažni ir akivaizdūs kontrolės trūkumai, aptinkami reikšmingi prieštaravimai ir neatitikimai.

Vidaus kontrolės sistemos patikimumo lygis gali būti įvertintas naudojant 2 priede pateiktą pavyzdį.

Autorius pažymi, jog vidaus kontrolės sistema privalo būti tiriama nuosekliai, išskiriant tam tikrus etapus. Literatūroje galima rasti įvairių vidaus kontrolės sistemos vertinimo schemų bei etapų klasifikacijų, pritaikomų skirtingą vidaus kontrolės sistemų pobūdį propaguojančioms įmonėms, tačiau tikslinga skirti keturis vidaus kontrolės sistemos vertinimo etapus⁵⁷:

- 1) Susipažinimas su vidaus kontrolės sistemos struktūra;
- 2) Preliminarus kontrolės rizikos įvertinimas;
- 3) Kontrolės procedūrų testavimo tikslingumo nustatymas ir testų atlikimas (esant būtinybei);
- 4) Kontrolės rizikos įvertinimo peržiūra.

Pirmuoju vidaus kontrolės sistemos vertinimo etapu susidaroma detali nuomonė apie vidaus kontrolės sistemos struktūrą, t.y. jos aplinką, rizikos vertinimą, procedūras, informacijos ir komunikacijos procesus, stebėsenos funkciją. *Antrojo vidaus kontrolės sistemos vertinimo etapo* metu,

⁵⁶ Moeller R. COSO Enterprise Risk Management: Understanding the New Integrated ERM Framework. – New York: John Wiley & Sons, Ltd., 2007. P.156-157.

⁵⁷ Mackevičius J. Auditas: teorija, praktika ir perspektyvos. – Vilnius: Lietuvos mokslas, 2001. P.585-588.

sukaupus tam tikrą informaciją, atliekamas rizikos vertinimas. Atlikus analizę, fiksuojami kontrolės pranašumai ir trūkumai. Pranašumai imituoja patikimą, detalią kontrolę, o trūkumai įvardija kontrolės nebuvimą arba tai, kad ji nėra užtikrinta konkrečiose srityse. *Trečiuoju etapu* atliekami kontrolės procedūrų realaus efektyvumo testai, skirti kontrolės procedūrų įrodymams surinkti. *Ketvirtąjį vidaus kontrolės vertinimo etapą* tikslinga išskirti tam, kad būtų įsitikinta gautų duomenų tikrumu ir patikimumu.

Nuo vidaus kontrolės sistemos įvertinimo priklauso daug dalykų, o svarbiausia – pasitikėjimo įmone laipsnis⁵⁸. Autorius pabrėžia, jog būtent tai sąlygoja vidaus kontrolės sistemos vertinimo būtinumą. Įvertinus, kad įmonė susiduria su aukšta kontrolės rizika, reikia nedelsiant informuoti vadovybę, kad būtų nustatytos priemonės vidaus kontrolės sistemai pagerinti, nes toks kontrolės rizikos lygis jokia būdu neužtikrina, kad įmonės bendrieji tikslai bus pasiekti.

Apibendrinant antrąjį šio darbo skyrių tikslinga akcentuoti, jog sudėtingėjantys verslo procesai ir sparčiai kintanti aplinka nulemia būtinybę įmonėms taikyti pažangias rizikos valdymo priemones ir metodus, orientuotis į tarptautinę praktiką ieškant universalių sprendimų, kuriuos būtų galima sėkmingai pritaikyti kuriant ir diegiant vidaus kontrolės sistemas verslo subjektuose. Todėl įmonės, atsižvelgdamos į veiklos rizikas, vadovaujasi pažangiausiomis metodikomis ir kuria bei diegia kompleksines rizikos valdymo ir vidaus kontrolės sistemas, kuriomis siekia optimizuoti vidaus kontrolės priemones, užtikrinančias priimtina rizikos dydį, atliekančias prevencines funkcijas.

Vidaus kontrolės modelių taikymas tarptautinėje įmonių praktikoje pastaruoju metu tampa itin populiaria rizikos veiksnių numatymo ir valdymo priemone, nes tokio struktūrinio modelio įdiegimas įmonėje suteikia pakankamą užtikrinimą, kad užsibrėžti tikslai bus pasiekti, o įmonės vertė bent jau nesumažės⁵⁹. Svarbu yra tai, jog efektyvi rizikos valdymo sistema garantuoja, kad įmonė nesusidurs su nepalankiais įvykiais, kurie nebuvo numatyti anksčiau, vadovybė orientosis į konstruktyvių ir veiksmingų sprendimų paiešką bei jų priėmimą.

Tikslinga pažymėti, jog didžiausia nauda, kurią teikia rizikos valdymas, yra greitesnis rizikos atpažinimas, jos įvertinimas, verslo procesų tobulinimas ir efektyvus išteklių paskirstymas. Ir nors rizika dažnai suprantama kaip galimas neigiamas poveikis įmonės veiklos tikslams, kompleksinė rizikos valdymo ir vidaus kontrolės sistema geba įvertinti ir teigiamus neapibrėžtumų aspektus – galimybes. Tokiu būdu padidinama rizikos valdymo sistemos pridėtinė vertė, aiškiau suvokiamos ne tik grėsmės, bet ir su pokyčiais susijusios augimo ir plėtros galimybės.

⁵⁸ Cosserat G. *Modern Auditing*. – New York: John Wiley & Sons, Ltd., 2004. P.681.

⁵⁹ R. Rupšys. Bendrovės renkasi COSO rizikos valdymo modelį // *Verslo žinios*, 2008 bal. 30, Nr.81. P.16.

3. VIDAUS KONTROLĖS SISTEMOS VERTINIMAS ĮMONĖJE „COFACE LITHUANIA“

Autorius, siekdamas pagrįsti bei apibendrinti pirmajame ir antrajame šio darbo skyriuose pateiktą literatūros šaltinių analizę, įrodyti apžvelgtų vidaus kontrolės koncepcijų bei teorinių teiginių pritaikomumą, atliko empirinį vidaus kontrolės sistemos veiksmingumo tyrimą pasirinktame verslo subjekte – prekinio kredito draudimo įmonėje „Coface Lithuania“. Vertinti vidaus kontrolę draudimo įmonėje pasirinkta neatsitiktinai – vidaus kontrolės ir jos struktūrinių modelių ištakos yra draudimo verslas. Toliau pateikiama tyrimo, kuriuo buvo siekta išsiaiškinti vidaus kontrolės sistemos veiksmingumo ir įmonės bendrųjų tikslų pasiekimo tarpusavio ryšį, metodologija, gautų rezultatų analizė ir apibendrinimas.

3.1. Tyrimo organizavimas ir metodologija

Atliekant tyrimą vadovaujamosi samprata, kad veiksminga vidaus kontrolė – tai kompleksinis procesas, kurį įgyvendina įmonės vadovybė bei darbuotojai ir kuris skirtas nustatyti rizikos veiksniams bei nuosaikiai užtikrinti, kad, vadovaujantis organizacijos misija, bendrieji tikslai bus pasiekti. Vidaus kontrolės sistema apibūdinama kaip dinamiškas kompleksinis procesas, kuriame dalyvauja visų lygių vadovai ir darbuotojai, siekdami užtikrinti nuolatinį organizacijos prisitaikymą prie pokyčių.

Remiantis empirinio tyrimo duomenimis, siekiama iširti vidaus kontrolės sistemos veiksmingumą įmonėje „Coface Lithuania“ įvertinant, ar ši padeda siekti bendrųjų organizacijos tikslų. Realizuojant tyrimo tikslą, sprendžiama tyrimo problema - žinių ir faktų stoka prekinio kredito draudimo paslaugas teikiančioje įmonėje „Coface Lithuania“ kuriant ir palaikant veiksmingą vidaus kontrolės sistemą. Tiriamas objektas - įmonės „Coface Lithuania“ vidaus kontrolės sistema; tyrimo dalykas - įmonės „Coface Lithuania“ vidaus kontrolės sistemos veiksmingumo analizė.

Magistro baigiamajame darbe naudojamos kiekybinių ir kokybinių tyrimų metodologijos. *Kiekybinis tyrimas*, kuriam būdingas siekis ieškoti išorinių reiškinių požymių išgaunant įvairius, skaičiais išreiškiamus ir matuojamus, dydžius, naudojamas empirinio tyrimo duomenims surinkti. Kiekybiniam tyrimui būdinga normatyvinė paradigma, tyrimo mokslinę vertę nusako kiekybiniai rodikliai. Empirinio tyrimo rezultatams apibendrinti naudojamas *kokybinis tyrimas*, apibūdinamas kaip sistemingas, nestruktūrizuotas atvejo ar individų grupės, situacijos ar įvykio tyrimas natūralioje aplinkoje, siekiant suprasti tiriamuosius reiškinius bei pateikti interpretacinį, holistinį jų paaiškinimą. Kokybinis tyrimas, kuriam būdinga interpretacinė paradigma ir nepriklausomumas nuo hipotezių, apima tyrėjo savianalizę ir refleksiją, pasižymi lankstumu bei duomenų indukcinė analize.

Svarbiausią tyrimo metodologijos grandį sudaro magistro baigiamajame darbe naudoti *tyrimo metodai*:

1) *loginė ir sisteminė literatūros šaltinių, dokumentų analizė* – teorinis tyrimo metodas, pasirinktas siekiant gauti objektyvią informaciją ir reprezentatyvius duomenis konkrečiais klausimais dirbant su didžiuliais tekstų masyvais. Analizuojami pirminius duomenis reglamentuojantys oficialūs, tiksliniai, faktiniai dokumentai ir literatūros šaltiniai remiantis tradiciniais ir formalizuotais analizės metodais. Rengiantis konkrečią literatūrą ir dokumentus naudoti tyrime, buvo atsižvelgta į esminius kriterijus (autentiškumo, patikimumo, atstovavimo ir reikšmingumo), keliamus nagrinėjamiems šaltiniams.

Naudojant pasirinktą tyrimo metodą, siekiama surinkti ir visapusiškai bei sistemingai pažvelgti į vidaus kontrolės sistemą: suformuluoti efektyvios vidaus kontrolės sistemos sampratą naudojantis sukurtomis teorijomis ir išskirti vidaus kontrolės sistemos ypatumus, būdingus tik verslo sektoriaus įmonėms, identifikuoti veiksnius, turinčius įtakos vidaus kontrolės sistemai.

Svarbu pažymėti, jog literatūros šaltinių ir dokumentų analizės metodas buvo pasirinktas dėl to, kad užtikrina loginės ir sisteminės analizės kokybę, pasižymi reaktyvumo nebuvimu, įgalina vykdyti ilgalaikę analizę bei didesnę atranką nei apklausų atveju, leidžia tyrinėti informaciją apie nebesamus įvykius. Prieš atlikdamas empirinį tyrimą, autorius numatė, jog ne visi reikalingi literatūros šaltiniai bei dokumentai gali būti prieinami, nagrinėjimui pasirinkti duomenys gali būti netikslūs, nepatikrinami, kadangi nėra moksliskai pagrįstų tikslų skaičiavimo vienetų ir jų atrankos kriterijų.

2) *apklausa raštu ir el. paštu* – tai pagrindinis empirinės informacijos šaltinis tyrime, kuriuo siekiama surinkti objektyvius duomenis teoriniams vidaus kontrolės sistemos ir įmonės bendrųjų tikslų tarpusavio ryšio teiginiams pagrįsti. Anketinės apklausos metodo pasirinkimu siekiama išnaudoti šio tyrimo metodo pranašumus: anonimiškumą, nebrangų administravimą, galimybę lyginti ir analizuoti didelius gautų duomenų kiekius. Pasirenkant šį tyrimo metodą, atsižvelgta į galimus jo trūkumus: galimą nerūpestingą grįžtamosios informacijos pateikimą, detalumo trūkumą, būtinybę pasitelkti ekspertus formuluojant anketos klausimus.

Autorius, atsižvelgdamas į tai, jog visapusiškas tyrimas įmanomas tik skiriant jame dvi – „Coface Lithuania“ klientų ir įmonės vadovybės – tikslines grupes, numatė tyrimą atlikti dviem etapais.

Pirmajame tyrimo etape, vykusiame 2008 m. gegužės 1 – spalio 1 dienomis buvo parengtos ir išsiųstos anketos el. paštu įmonės klientams (anketos prekinio kredito draudimo įmonės „Coface Lithuania“ klientams pavyzdys pateiktas 3 priede). Anketose klientams, kurių kiekvieną sudarė 18 klausimų, buvo pateikta didžioji dalis aprašomųjų, skirtų surinkti dar nežinomai informacijai, nemaža dalis vertinamųjų, kuriais siekta gauti papildomos informacijos apie specifinius procesus, bei dalis

tikslinamųjų klausimų, skirtų atskirų jau žinomų faktų sutikrinimui. Tirta klientų nuomonė įmonės teikiamų paslaugų kokybės, konsultuojančių specialistų kompetencijos ir veiklos srities išmanymo bei kitais klausimais. Apklausos metodas pateikiant įmonės klientams klausimynus, skirtus visumos vienetų imčiai, pasirinktas norint gauti išsamią ir specifinę informaciją iš tiriamųjų, siekiant objektyviai įvertinti apklausiamųjų elgesio motyvus, pažiūras bei patirtį.

Siekdamas gauti patikimus ir išsamius empirinio tyrimo duomenis, leidžiančius daryti statistiškai reikšmingas išvadas, autorius atliko išankstinę atranką, kurios metu nustatė imties tūrį⁶⁰ numatydamas, jog gauti įmonės klientų apklausos rezultatai bus taikomi visai tiriamajai populiacijai, o ne tik tiriamos grupės narių (šiuo atveju, apklausiamų įmonės klientų) atžvilgiu. Siekiant gauti objektyvius tyrimo duomenis, tiriamųjų grupė buvo parinkta naudojant *paprastąją atsitiktinę tikimybinę imtį*, t.y. sudarant šią imtį, bet kuris populiacijos elementas pasirenkamas su vienoda tikimybe⁶¹. Atrenkant šios imties elementus, naudotasi atsitiktinių dydžių mechanizmu, t.y. iš viso 869 įmonės klientų sąrašo atsitiktine tvarka buvo atrinktas konkretus skaičius (imtis) tyrimo dalyvių. Tam, kad empirinio tyrimo pirmasis etapas būtų įgyvendintas sėkmingai, o gauti duomenys būtų realus pagrindas teoriniams teiginiams bei išvadoms pagrįsti, buvo reikalinga numatyti pakankamai reprezentatyvią imtį, pagal kurios rezultatus būtų galima spręsti apie generalinę visumą. Būtent ši sąlyga lėmė autoriaus poziciją imties tūrį atliekant kiekybinius matavimus nustatyti pritaikant tokią formulę:

$$n = \frac{z_{\alpha}^2 \times S^2}{\Delta^2 + \frac{z_{\alpha}^2 \times S^2}{N}}, \quad (3.1.1.)$$

$$\alpha = \frac{1-Q}{2}, \quad (3.1.2.)$$

kur n – atrankos dydis (atvejų skaičius atrankinėje grupėje);

z_{α} – kritinė normaliojo skirstinio reikšmė;

$\alpha = \frac{1-Q}{2}$ - reikšmingumo (pasiklovimo) lygmuo;

Q – pasikliautoji tikimybė (patikimumas);

S – imties vidurkio standartinis nuokrypis. Jis paprastai nustatomas pagal pilotažinio (bandomojo) tyrimo rezultatus;

⁶⁰ Imties tūris nustatomas parenkant atsitiktinę generalinės aibės dalį, ištiriant nagrinėjamo požymio pasiskirstymą šioje dalyje ir iš jos sprendžiant apie šio požymio pasiskirstymą visoje generalinėje aibėje.

⁶¹ Puškorius St. Veiklos auditas. – Vilnius: MRU leidybos centras, 2005. P.111.

Δ - ribinė paklaida (tikslumas vieneto dalimis). Tai leistinas netikslumas, kuris yra laisvai pasirenkamas pagal tai, koki patikimumą norima gauti.

N – visos populiacijos dydis (atvejų skaičius).

Autorius, norėdamas nustatyti, kiek įmonės klientų reikia apklausti, kad gauti rezultatai būtų statistiškai patikimi ir atspindėtų visą generalinę visumą, vadovavosi 99 proc. patikimumu ($z = 2,6$) ir 5 proc. absoliutine paklaida (procentinę skaičiaus išraišką reikalinga pasiversti kitais matavimo vienetais, todėl tyrėjas, atsižvelgęs į tai, jog anketoje nuomonė vertinama nuo 2 iki -2 (2, 1, 0, -1, -2), nustatė, jog 5 proc. paklaida yra lygi 0,2 nuomonės vienetams). Atlikęs bandomąjį tyrimą, autorius apskaičiavo kiekvienam klientų atsakymui į anketos klausimą vidurkio standartinį nuokrypį. Iš jų pasirinktas didžiausias: $S=1,36$. Koeficientas N , nurodantis baigtinę generalinę aibę (visą įmonės klientų skaičių, su kuriais yra bendradarbiaujama), yra lygus 869. Įstačius turimas reikšmes į žinomą formulę, gaunamas reikiamas tyrėjui atvejų skaičius (tiriamosios grupės dydis):

$$n = \frac{2,6^2 \times 1,36^2}{0,2^2 + \frac{2,6^2 \times 1,36^2}{869}} = 229,7 \approx 230. \quad (3.1.3.)$$

Šis skaičius rodo, jog statistiškai patikimą rezultatą tyrėjas gaus apklausęs 230 įmonės „Coface Lithuania“ klientų.

Remiantis prielaida, jog dėl galimų grįžtamojo ryšio problemų (tai ypač dažnas atvejis vykdant apklausas el. paštu) gali sumažėti tyrėjo renkamų duomenų tikslumas, apklausa buvo vykdoma siunčiant anketas didesniai, nei numatyta, įmonės klientų skaičiui, t.y. iš viso buvo apklausti 276 (20 proc. daugiau nei reikalauja imties tūrio skaičiavimais gauti duomenys) įmonės klientai, iš jų užpildytas anketas pateikė 234 respondentai. Atsižvelgus į tai, jog atsakymų gauta tik 4 vienetais daugiau nei numato skaičiavimais nustatytas reikalingas imties tūris, o gautų duomenų kiekis neturi reikšmingos įtakos empirinio tyrimo rezultatams, nutarta vadovautis imties dydžiu, nurodančiu apklausti 230 įmonės klientų (4 anketos iš gautų 234 buvo eliminuotos atsitiktiniu būdu, jų rezultatai nepateko į tyrimo duomenų apibendrinimo etapą).

Siekiant visapusiškai įvertinti vidaus kontrolės sistemos veiksmingumą įmonėje „Coface Lithuania“ bei nustatyti, kiek ji reikšminga realizuojant įmonės bendruosius tikslus ir strateginę kryptį, nepakanka vadovautis pirmojo tyrimo etapo metu atliktos įmonės klientų apklausos duomenimis, reikalinga juos pagrįsti, suteikti jiems „prasmio svorio“. Tiesa, apklaustųjų klientų nuomonė, taip pat patirtis, įgyta bendraujant su įmone „Coface Lithuania“, užima reikšmingą poziciją įmonės vidaus kontrolės vertinimo sistemoje, nes atskleidžia esminius įmonės veiklos ir vykdomų procesų trūkumus, nepageidaujamus reiškinius bei situacijas, galinčius turėti neigiamos įtakos siekiant bendrųjų įmonės

tikslų. Tačiau vidaus kontrolės sistemos vertinimui šie duomenys tampa reikšmingi tik tuo atveju, jei yra patvirtinami vidinio ar(ir) išorinio patikrinimo būdu.

Antrasis tyrimo etapas (vykdytas 2008 m. spalio 6 – 31 dienomis), kurio metu buvo siekiama įvertinti įmonės klientų apklausos duomenis naudojant vidinį patikrinimą, skirtą tyrimo hipotezėms patvirtinti, apėmė įmonės „Coface Lithuania“ vadovybės apklausą raštu teikiant vidaus kontrolės sistemos vertinimo klausimynus (klausimyno pavyzdys pateiktas 1 priede). Iš viso apklausta 15 įmonės darbuotojų, užimančių vadovaujamas pozicijas įmonės struktūroje: įmonės direktorius (1), direktoriaus pavaduotojai (2), departamentų direktoriai (6), personalo vadovas (1). Taip pat apklausti vidaus audito skyriaus darbuotojai (4) bei vyr. buhalteris (1), kurių įgaliojimai ir vykdoma veikla tiesiogiai siejasi su įmonės vidaus kontrolės sistema. Grįžtamasis klausimynų ryšys – 100 proc.

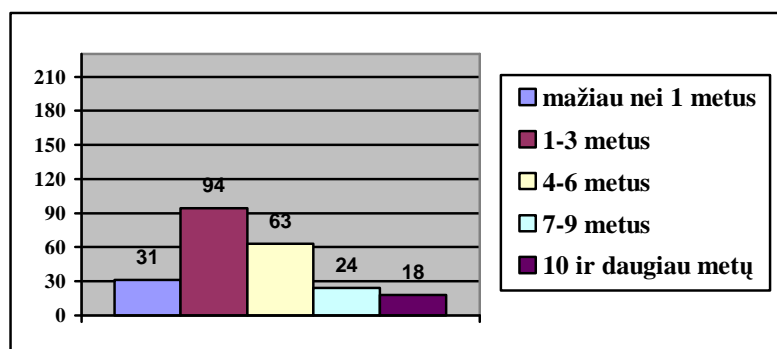
Apklausti įmonės vadovybę akcentuojant vieno iš penkių COSO modelio sudėtinių dalių – kontrolės aplinkos – svarbą pasirinkta neatsitiktinai – teorinė modelio koncepcija šį struktūrinį elementą laiko visos vidaus kontrolės sistemos pagrindu. Klausimynų, teikiamų vadovybei, tikslas – išsiaiškinti esamos vidaus kontrolės sistemos būklę įmonėje identifikuojant esminius sistemos trūkumus, ribojančius maksimalų veiksmingumą. Kitaip tariant, tyrėjas, atlikęs įmonės klientų apklausą, siekia išsiaiškinti esamą situaciją įmonėje (teikiamų paslaugų kokybės atžvilgiu), o išanalizavęs vadovybės deklaruojamą požiūrį į vidaus kontrolės sistemą įmonėje, turi pagrindo spręsti, kokie vidaus kontrolės sistemos veiksniai galėjo sąlygoti tokios situacijos susidarymą.

3.2. Empirinio tyrimo metu gautų rezultatų apibendrinimas

Autorius, siekdamas ištirti ir įvertinti įmonės „Coface Lithuania“ vidaus kontrolės sistemą, naudoja du kokybinio tyrimo metodus – loginę ir sisteminę literatūros šaltinių, dokumentų analizę bei apklausą raštu ir el. paštu. Taikant apklausos el. paštu metodą siekiama sužinoti įmonės klientų nuomonę apie teikiamų paslaugų kokybę, tuo tarpu apklausa raštu naudojama vadovybės požiūriui ir supratimui apie įmonėje veikiančią vidaus kontrolės sistemą identifikuoti. Toliau autorius, naudodamasis gautais tyrimo duomenimis, pagrindžia formalius išvadų teiginius iliustruodamas juos aprašomąja medžiaga.

Pirmuoju anketos, adresuotos prekinio kredito draudimo įmonės „Coface Lithuania“ klientams, klausimu buvo siekiama išsiaiškinti, kiek ilgai respondentai bendradarbiauja su įmone. Kadangi pati įmonė Lietuvoje veikia jau vienuoliktus metus, galimų atsakymų intervalas, atspindintis bendradarbiavimo trukmę, yra nuo mažiau nei 1 metų iki 10 ir daugiau metų. Apklaustųjų atsakymai į pateiktą klausimą pasiskirstė nevienodai (6 pav.): daugiausiai klientų (94) su įmone bendradarbiauja 1-

3 metus, nemažos dalies klientų (63) bendradarbiavimo su įmone patirtis siekia 4-6 metus. Ilgamečių klientų, besinaudojančių įmonės paslaugomis 7-9 bei 10 ir daugiau metų, įmonė neturi daug – atitinkamai 24 ir 18. Mažesnę nei 1 metų bendradarbiavimo patirtį turi 31 įmonės klientas.



6 pav. **Bendradarbiavimo su įmone „Coface Lithuania“ trukmė**

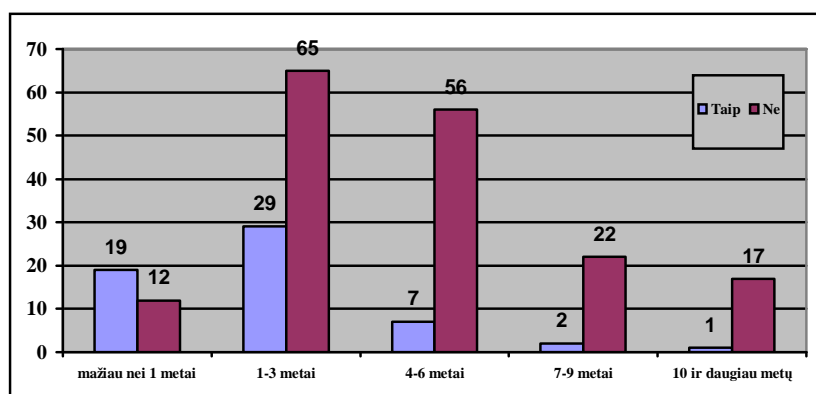
Apibendrinant pateiktus duomenis galima daryti išvadą, jog įmonė labiau orientuojasi į santykių su ilgamečiais klientais išlaikymą, negu į naujų klientų paiešką ir santykių su jais užmezgimą. Nedidelis naujų klientų (kurių bendradarbiavimo trukmė nesiekia 1 metų) skaičius gali reikšti tai, jog įmonė, besiverčianti prekinio kredito draudimu, siekia mažinti veiklos riziką bei galimus nuostolius, todėl vengia sudaryti bendradarbiavimo sutartis su naujais klientais esamu ekonominių sunkumų laikotarpiu.

Žvelgiant iš tyrimo perspektyvos, tokia bendradarbiavimo su įmone struktūrinė pozicija tyrėjui yra naudinga tuo, jog įgalina surinkti patikimus ir teisingus duomenis iš klientų, kurių vertybinė reikalavimų skalė per ilgametę bendradarbiavimo patirtį jau yra susiformavusi, nei iš tų, kurie dar neturi nuomonės apie įmonės teikiamų paslaugų kokybę, nėra susipažinę su įmonės veiklos specifika.

Kitų kompanijų teikiamomis prekinio kredito draudimo paslaugomis naudojasi tik ketvirtoji dalis (58) visų įmonės „Coface Lithuania“ klientų (7 pav.). Tuo tarpu vienintele draudimo bendrove įmonę „Coface Lithuania“ įvardija didžioji dauguma klientų – net 172. Pastebima, jog ilgėjant bendradarbiavimo trukmei, lojalių klientų bendroje struktūroje daugėja.

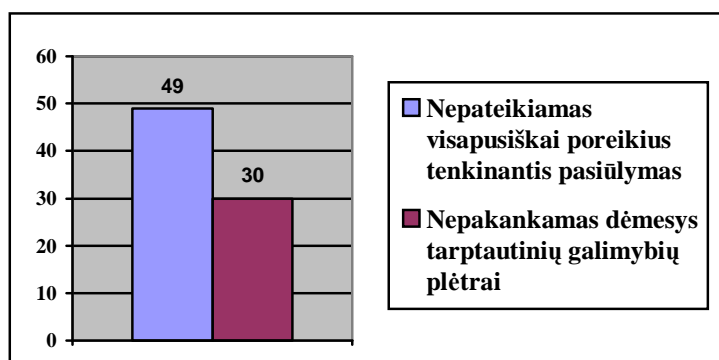
Gautų duomenų analizė pateikia įdomų faktą – pusės visų klientų, atsakiusių, jog naudojami ne tik „Coface Lithuania“, bet ir kitų kompanijų teikiamomis prekinio kredito draudimo paslaugomis, bendradarbiavimo su įmone patirtis siekia 1-3 metus (29). Tikėtina, jog tokią šios grupės klientų poziciją nulėmė konkrečios įmonės teikiamų paslaugų savybės bei vykdomos veiklos specifika, kadangi bendradarbiavimas su įmone, trunkantis 1-3 metus, yra pakankamas pagrindas klientui

susidaryti pagrįstą nuomonę apie įmonės teikiamas paslaugas bei jų atitikti kokybės reikalavimams. Klientų nuomonė, atskleidžianti tam tikrus įmonės teikiamų paslaugų trūkumus, yra akivaizdus rodiklis, jog veiklą būtina peržiūrėti ir tobulinti. Priešingu atveju, nepageidaujami veiklos aspektai gali tapti esmine kliūtimi siekiant įmonės bendrųjų tikslų.



7 pav. „Coface Lithuania“ klientai, besinaudojantys kitų kompanijų teikiamomis prekinio kredito draudimo paslaugomis

Pagrindinėmis priežastimis, dėl kurių ketvirtadaliui įmonės klientų tenka naudotis kitų kompanijų teikiamomis prekinio kredito draudimo paslaugomis, įvardijamos dvi (8 pav.) – įmonė „Coface Lithuania“ negali pateikti tokio pasiūlymo, kuris visapusiškai tenkintų kliento poreikius (49), taip pat įmonė nepakankamai dėmesio skiria tarptautinių galimybių plėtrai (30).



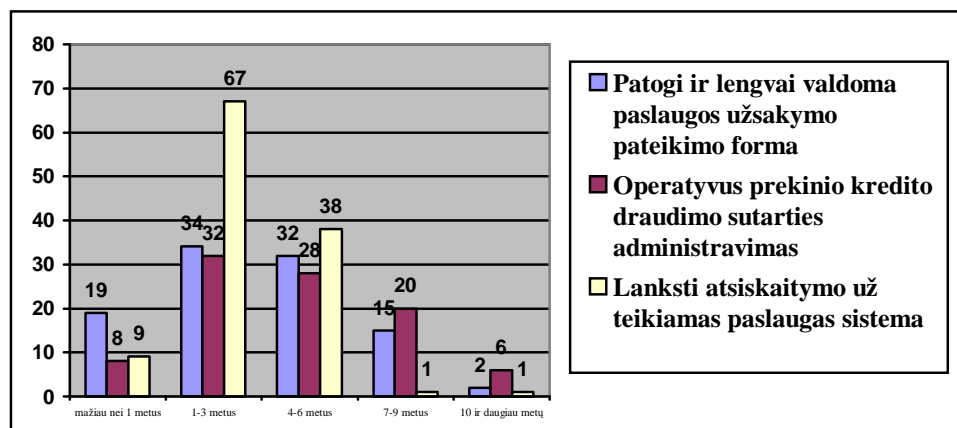
8 pav. Dvi svarbiausios priežastys, dėl kurių klientams tenka naudotis kitų prekinio kredito draudimo kompanijų paslaugomis

Analizuojamos situacijos sudėtingumą sąlygoja tai, jog minėtas priežastis įvardija dauguma ilgamečių – 1-3 bei 4-6 metus bendradarbiaujančių – įmonės klientų, turinčių tvirtą nuomonę ir

galinčių daryti pagrįstas išvadas. Klientai, dirbantys su įmone pirmuosius metus, svarbiomis priešastimis be jau minėtų pagrindinių nurodo kitų kompanijų siūlomas geresnės kokybės prekinio kredito draudimo paslaugas, taip pat mažesnius kitų kompanijų paslaugų įkainius, tačiau tai – kiekybinės paslaugų charakteristikos, kurios gali būti keičiamos ir koreguojamos nesiimant sudėtingų veiksmų ar operacijų. Tuo tarpu kokybiniai įmonės teikiamų paslaugų aspektai reikalauja vadovybės išvalgos, gilesnio situacijos suvokimo ir analizės, todėl dažnai tai – strateginių sprendimų lygmuo.

Įmonės vadovybė, atsižvelgusi į svarius klientų argumentus, identifikuojančius konkrečius trūkumus įmonės teikiamų paslaugų kokybės atžvilgiu, išsiaiškinusi, jog problemos ne tik egzistuoja, bet ir kelia realią grėsmę įmonės tikslų pasiekimui, privalo operatyviai reaguoti į susidariusią situaciją ir imtis strateginio lygmens sprendimų. Sudėtingą situaciją, dėl kurios gali būti prarasta didžioji dalis ne tik esamų, bet ir būsimų įmonės klientų dėl nesugebėjimo teikti poreikius atitinkančių paslaugų, paranku spręsti įtraukiant visą įmonės personalą į sprendimų rengimo ir priėmimo procesą.

Tarptautinė įmonė „Coface Lithuania“ yra viena iš trijų didžiausių prekinio kredito draudimo kompanijų, sparčiai plečiančių veiklą Baltijos rinkose. Pagrindiniai įmonės konkurentai – rizikos valdymo kompanijos „Euler Hermes“ ir „Atradius“. Nors įmonės teikia beveik niekuo nesiskiriančias prekinio kredito draudimo paslaugas, jų užimama rinkos dalis Lietuvoje nėra vienoda. Siekiant išsiaiškinti, kas skiria įmonę „Coface Lithuania“ nuo kitų analogiškąs paslaugas teikiančių kompanijų, įmonės klientų buvo paprašyta nurodyti tris, jų manymu, svarbiausius veiksnius, būdingus įmonės „Coface Lithuania“ vykdomai veiklai. Įmonės klientų, turinčių skirtingą patirtį bendradarbiavimo su įmone trukmės atžvilgiu, atsakymai pateikiami 9 paveiksle.

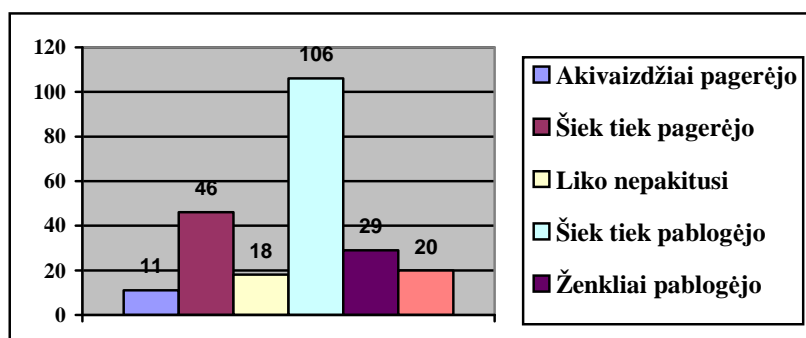


9 pav. Trys svarbiausi veiksniai, skiriantys įmonę „Coface Lithuania“ iš kitų prekinio kredito draudimo įmonių

Analizuojant aukščiau pateiktus duomenis matyti, jog svarbiausiais įmonei „Coface Lithuania“ būdingais veiksniais klientai įvardija lanksčią atsiskaitymo už teikiamas paslaugas sistemą (116), patogią ir lengvai valdomą paslaugos užsakymo pateikimo formą (102) bei operatyvų prekinio kredito draudimo sutarties administravimą (94). Lanksčią atsiskaitymo už teikiamas paslaugas sistemą, kaip svarbiausią veiksnį, skiria 1-3 ir 4-6 metus su įmone dirbantys klientai, atitinkamai 67 ir 38. Mažiau nei 1 metus su įmone dirbantiems klientams reikšmingu veiksniumi tampa patogi ir lengvai valdoma paslaugos užsakymo forma (19). Pažymėtina, jog operatyvaus prekinio kredito draudimo sutarties administravimo veiksnys svarbesnis klientams, turintiems ilgametę bendradarbiavimo su įmone patirtį.

Tačiau apibendrintiems klientų atsakymams būdingos vien tik kiekybiškai išreiškiamos charakteristikos, kokybinės dimensijos, tokios kaip nuolatinė teikiamų paslaugų kokybė ir patikimumas, kokybiška įmonės klientų aptarnavimo politika, efektyvi komunikacija, įmonės darbuotojų kompetencija ir pan. čia nėra labai reikšmingos. Tokie rezultatai gali reikšti prastą įmonės kokybės politiką, netinkamai vykdomą veiklą, sąlygotą vidaus kontrolės įmonėje nebuvimo arba nepakankamo jos užtikrinimo. Tokia situacija jokių būdu negali užtikrinti bendrųjų įmonės tikslų pasiekimo.

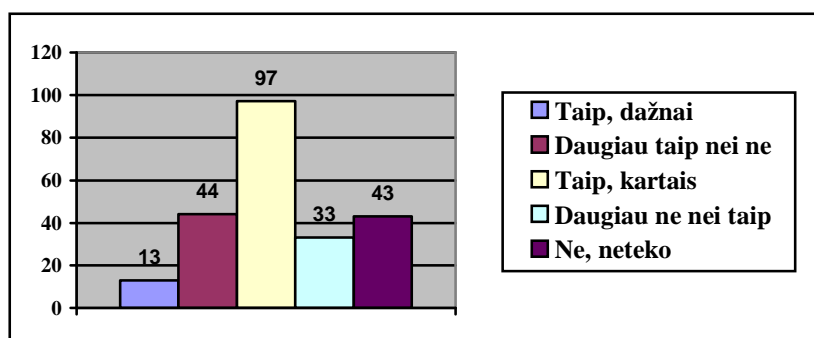
Klientai, besinaudojantys įmonės „Coface Lithuania“ teikiamomis paslaugomis daugiau nei vienerius metus, gali įvardyti, kaip keitėsi įmonės teikiamų paslaugų kokybė per visą bendro darbo su įmone laikotarpį (10 pav.). Didžioji dauguma klientų nurodė, kad įmonės teikiamų paslaugų kokybė analizuojant visą bendro darbo kartus su įmone laikotarpį, šiek tiek pablogėjo (106), mažesnė, tačiau vis tik reikšminga, dalis klientų pažymėjo, jog paslaugų kokybė ženkliai pablogėjo (48) ir tik 11 visų apklaustųjų laikėsi pozicijos, jog įmonės teikiamų paslaugų kokybė akivaizdžiai pagerėjo.



10 pav. Įmonės „Coface Lithuania“ teikiamų paslaugų kokybė lyginant su ankstesniu laikotarpiu

Šie klientų įvardinti rodikliai, kurie iš esmės apibrėžia įmonės teikiamų paslaugų kokybę, rodo, jog įmonė, vykdydama veiklą, nėra pajėgi išvengti tam tikrų nepageidaujamų situacijų, minimizuoti neigiamos įtakos tikslų realizavimui galinčių turėti veiksnių poveikio. Žvelgiant iš vidaus kontrolės perspektyvos, galima daryti išvadą, jog įmonėje vyrauja silpnos vidaus kontrolės požymiai: ne visos rizikos yra tinkamai nustatytos tam tikram kontrolės priemonių skaičiui, pastebimi dažni kontrolės trūkumai, aptinkami reikšmingi neatitikimai. Vadovybė, būdama tiesiogiai atsakinga už įmonės vidaus kontrolės sistemos sukūrimą ir įdiegimą, privalo operatyviai reaguoti į susidariusią situaciją ir imtis konkrečių priemonių bei ištaisomųjų veiksnių padėčiai pagerinti.

Tikėtina, jog prastą klientų nuomonę įmonės teikiamų paslaugų kokybės atžvilgiu sąlygojo faktas, jog daugiau nei pusei (154) visų įmonės klientų per visą bendradarbiavimo su įmone laikotarpį yra tekę susidurti su tam tikrais sunkumais sprendžiant klientams aktualius klausimus (11 pav.).

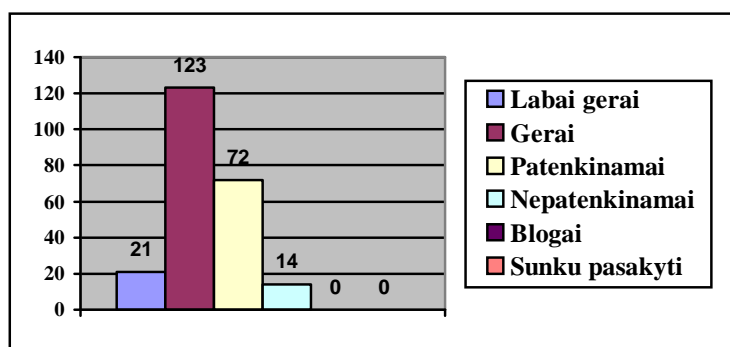


11 pav. **Klientai nurodo, kiek dažnai per visą bendradarbiavimo su įmone laikotarpį jiems yra tekę susidurti su sunkumais sprendžiant aktualius klausimus**

Analizuojant 11 paveiksle pateiktus duomenis galima daryti išvadą, jog įmonė iš tikrųjų susiduria su problemomis, kurios, tikėtina, yra netinkamai veikiančios vidaus kontrolės sistemos padarinys. Vadovybė, paprašyta įvertinti įmonės vidaus kontrolės aplinką, esmine problemų egzistavimo priežastimi įvardijo neefektyvią personalo valdymo politiką ir praktiką, netinkamus darbuotojų motyvavimo ir veiklos organizavimo metodus. Tačiau įmonės klientų išsakyta pozicija parodė, jog problemų šaltinis gali slypėti ir aukščiausios vadovybės požiūryje. Esant tokiai situacijai, iškyla būtinybė diegti efektyvią rizikos valdymo sistemą, garantuojančią, kad įmonė nesusidurs su nepalankiais įvykiais, kurie nebuvo numatyti anksčiau, o vadovybė orientuosis į konstruktyvių ir veiksmingų sprendimų paiešką bei jų priėmimą.

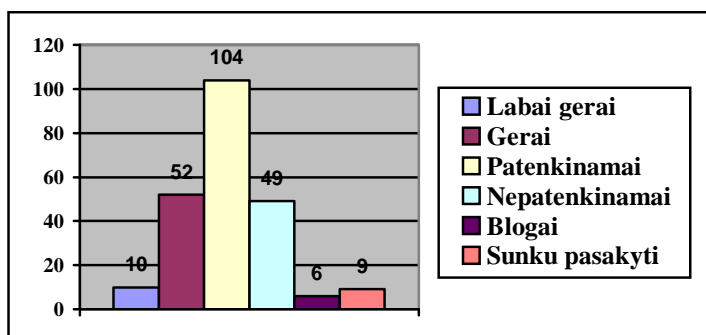
Įmonės darbuotojų geranoriškumą bei lankstumą sprendžiant iškilusias problemas didžioji dauguma (216) klientų vertina palankiai (12 pav.). Analizuojant pateiktus duomenis matyti, jog tik 14 visų apklaustųjų nurodo aptariamą situaciją vertinantys nepatenkinamai.

Tikslinga pažymėti, jog kiekvienos sistemos funkcionavimas priklauso nuo asmenų, kurie su ja dirba, kompetencijos ir sąžiningumo. Įmonės darbuotojų geranoriškumas ir lankstumas sprendžiant iškilusias problemas tiesiogiai priklauso nuo darbuotojų sąžiningumo ir turi reikšmingos įtakos tinkamam jų pareigų vykdymui. Būtent dėl to darbuotojams turi būti nuolat primenamos jų pareigos, numatytos veikiančiose aukščiausios vadovybės išleistose elgesio taisyklėse. Svarbu akcentuoti, jog įmonės darbuotojų geranoriškumo ir lankstumo sprendžiant iškilusias sunkumus veiksnys yra svarbiausio vidaus kontrolės sistemos elemento – kontrolės aplinkos – priemonių taikymo sritis.



12 pav. Klientai vertina įmonės darbuotojų geranoriškumą ir lankstumą sprendžiant iškilusias problemas

Didžioji dauguma klientų įmonės „Coface Lithuania“ teikiamų prekinio kredito draudimo paslaugų kokybę vertina teigiamai (13 pav.). Iš pateiktų duomenų matyti, jog 104 įmonės klientai paslaugas vertina patenkinamai, 52 – gerai, 10 – labai gerai. Tačiau verta atkreipti dėmesį ir į gana reikšmingą teikiamų paslaugų kokybe nepatenkintų klientų dalį: nepatenkinamai paslaugų kokybę vertina 49 klientai, blogai – 6. Pateikti duomenys atskleidžia prieštarings faktus, kurių atsiradimui lemiamos įtakos turi tiek įmonės vidaus, tiek išorės aplinkos veiksniai, sąlygojantys pokyčių įvairovę.

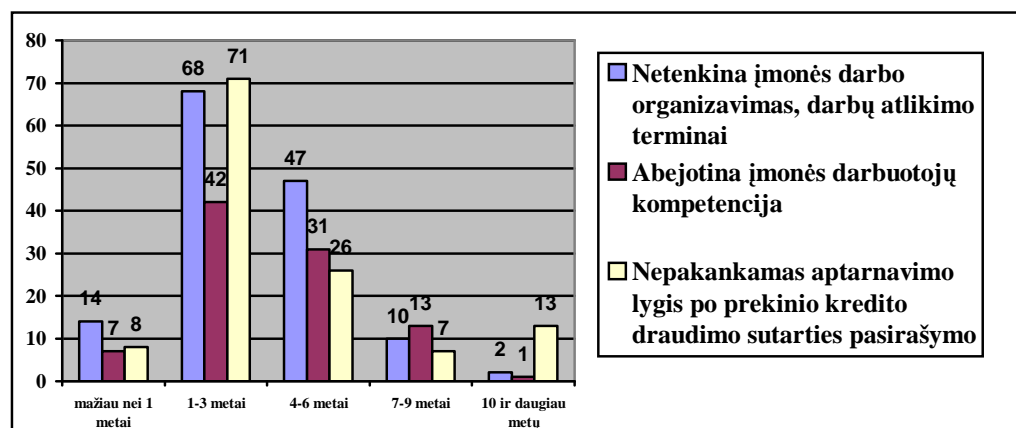


13 pav. Klientai vertina „Coface Lithuania“ teikiamų prekinio kredito paslaugų kokybę

Kokybė, būdama sudėtinė dimensija, priklauso nuo daugybės faktorių. Tačiau didžiausią vaidmenį kuriant ir teikiant klientams kokybiškas paslaugas atlieka įmonės vadovybė ir darbuotojai. Vadovybė, kurios veiklos prioritetas yra strateginiai įmonės tikslai, numato ir planuoja teiktinų paslaugų poreikį, kuria arba pritaiko jau sukurtas atitikties kriterijų skales, organizuoja efektyvų paslaugų kūrimo ir teikimo procesą, atlieka kontrolės funkcijas. Įmonės darbuotojai, vykdydami jiems suteiktus įgaliojimus, užsiima operatyvinių tikslų įgyvendinimu, realizuoja vadovybės sumanymus.

Tikslinga pažymėti, jog paslaugų kokybės užtikrinimo procesas įtraukia ir apibendrina visus struktūrinius vidaus kontrolės sistemos elementus bei procedūras, todėl kokybiškos veiklos samprata privalo tapti neatsiejama bendrųjų organizacijos tikslų dalimi, įgyvendinančiąja sąlyga.

Klientai, paklausti apie įmonės teikiamų paslaugų kokybę, nurodo tris svarbiausias priežastis, sąlygojančias jų nepasitenkinimą (14 pav.): įmonės darbo organizavimą, darbų atlikimo terminus (141), nepakankamą aptarnavimo lygį po prekinio kredito draudimo sutarties pasirašymo (125), abejotiną įmonės darbuotojų kompetenciją (94).



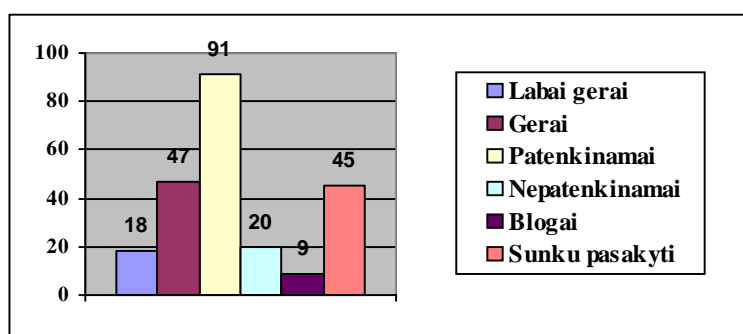
14 pav. **Trys priežastys, turinčios įtakos klientų nepasitenkinimui įmonės teikiamomis paslaugomis**

Nepasitenkinimą įmonės teikiamomis prekinio kredito draudimo paslaugomis nevienodai išreiškia skirtingą patirtį bendradarbiavimo trukmės su įmone atžvilgiu turintys klientai. Tikslinga akcentuoti klientų grupę, dirbančią su įmone 1-3 metus, kadangi šiai grupei priskiriamų klientų įmonė turi daugiausiai. Šios klientų grupės nuomonė dažnai yra ne tik svarbiausia, bet ir lemianti, todėl vadovybė, siekdama gerinti teikiamų paslaugų kokybę, turėtų visapusiškai įvertinti teikiamus pasiūlymus ir pastabas.

Atlikus pateiktų duomenų analizę ir išsiaiškinus, jog nepakankamas aptarnavimo lygis po sutarties pasirašymo, abejotina įmonės darbuotojų kompetencija, įmonės darbų organizavimas, jų atlikimo terminai yra bene svarbiausi veiksniai, sąlygojantys 1-3 metus su įmone dirbančių klientų nepasitenkinimą, reikalinga ieškoti problemas keliančių priežasčių įmonės vykdomoje veikloje bei įgyvendinamoje politikoje. Tikėtina, jog siekti bendrųjų tikslų ir kryptingai vykdyti veiklą įmonei trukdo netinkamai apibrėžtos darbuotojų funkcijos, nenustatyta atsakomybė už veiklos rezultatus, efektyvaus valdymo neužtikrinanti valdymo struktūra, netinkama personalo valdymo politika ir kt.

Akivaizdu, jog įmonėje, susiduriančioje su panašiomis problemomis, nėra sukurta efektyvi vidaus kontrolės sistema, nėra užtikintas veiksmingas rizikos veiksnių valdymas. Vertindama vidaus kontrolės sistemos būklę įmonėje per struktūrinio – kontrolės aplinkos – komponento prizmę, vadovybė pripažįsta ir patvirtina valdymo veiklos trūkumus ir neatitikimus, trukdančius siekti bendrojo rezultatyvumo vykdant operatyvinio bei strateginio pobūdžio veiklą. Esant tokiai situacijai, vadovybei tikslinga teikti rekomendacijas dėl įmonės vidaus kontrolės sistemos tobulinimo akcentuojant kontrolės aplinkos priemonių įgyvendinimo svarbą.

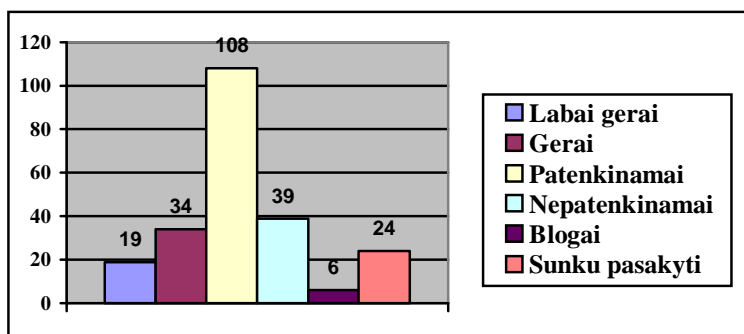
Dauguma klientų, vertinančių turimos prekinio kredito draudimo sutarties aptarnavimo lygmenį įmonę aptarnaujančių „Coface Lithuania“ projektų vadovų ir vadovybės veiksnių atžvilgiu, išsako teigiamą nuomonę (15 pav.): 91 klientas aptarnavimo lygmenį vertina patenkinamai, 47 – gerai, 18 – labai gerai. Pozicijos „Sunku pasakyti“ laikosi dalis klientų, bendraujančių su įmone pirmuosius metus (45). Šios klientų grupės menka bendro darbo su įmone patirtis sąlygoja neaiškia ir ne iki galo suformuotą paslaugų vertinimo skalę, pagrįstą argumentų trūkumą, vertinimo proceso sudėtingumą.



15 pav. Klientai vertina turimos sutarties aptarnavimo lygmenį „Coface Lithuania“ projektų vadovų ir vadovybės veiksnių atžvilgiu

Beveik analogišką situaciją rezultatų pasiskirstymo prasme galima stebėti apibendrinant klientų poziciją, atspindinčią įmonės darbuotojų profesionalumo (žinių/bendradarbiavimo) vertinimus

teikiamų prekinio kredito draudimo paslaugų atžvilgiu (16 pav.): didžioji dauguma klientų įmonės darbuotojų profesionalumą vertina teigiamai, tačiau daugumos pozicija yra orientuota į patenkinamą vertinimą, o tai savaime nurodo, jog įmonės vykdomoje veikloje egzistuoja tam tikri trūkumai ir neatitiktimai, sąlygojantys atitinkamą klientų nuomonių spektrą.



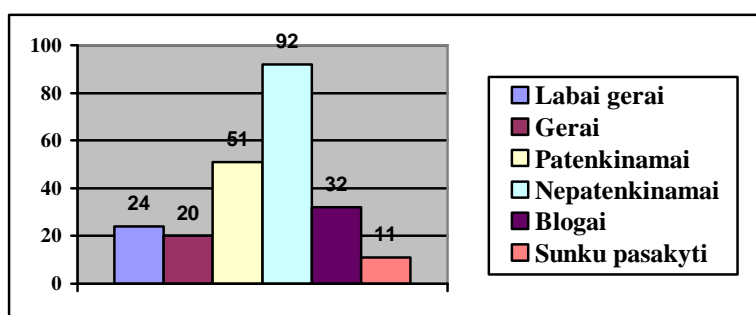
16 pav. Klientai vertina „Coface Lithuania“ darbuotojų profesionalumą teikiamų prekinio kredito paslaugų atžvilgiu

Analizuojant 15 ir 16 paveiksluose pateiktus duomenis, svarbu akcentuoti ir gana reikšmingą dalį bendroje sutarties aptarnavimo lygmens vertinimo struktūroje užimančią nepatenkintų klientų poziciją. Tokia apibendrintų duomenų analizė leidžia daryti pagrįstas išvadas, jog įmonėje nėra užtikrinta pakankama ir efektyvi kontrolės veikla, vidaus kontrolės sistemos vertimo klausimyno pagrindu apklausta įmonės vadovybė patvirtina, jog ne visos kontrolės procedūros yra įdiegtos ir kryptingai įgyvendinamos, sunkumų kyla siekiant užtikrinti tinkamą kontrolės aplinką, su esminėmis problemomis susiduriama formuojant ir įgyvendinant personalo valdymo politiką bei metodus.

Tikėtina, jog prekinio kredito draudimo sutartį aptarnaujantys projektų vadovai neturi reikiamos kvalifikacijos, kompetencijos ir gebėjimų, reikalingų pareigoms atlikti, įgaliojimams vykdyti, vadovybei ir darbuotojams trūksta profesionalumo, žinių ir įgūdžių, leidžiančių įvertinti riziką ir padedančių efektyviai bei rezultatyviai dirbti. Geriau suprasti vidaus kontrolės tikslus, tobulinti įgūdžius, apibrėžti pareigybių įgaliojimų ir atsakomybės lygį galėtų padėti procedūrų, užtikrinančių kad personalas turi pakankamai galimybių pareigoms atlikti, nustatymą. Vadovybei rekomenduojama atsižvelgti įmonės darbuotojų kvalifikaciją, atranką, vertinimo ir mokymo procesus, asmenines savybes, užtikrinti, kad įmonės paslaugų teikimo procesui vykdyti bus paskirti pakankamą kompetenciją turintys darbuotojai. Tikslinga parengti raštišką profesinio elgesio kodeksą darbuotojams, suformuluoti institucijos valdymo kontrolės strategiją bei procedūras, diegti teikiamų paslaugų kokybės užtikrinimo sistemą, koncentruotis į veiksmingą, procesus koordinuojančią vidaus kontrolės sistemą.

Tarptautinė prekinio kredito draudimo paslaugas teikianti įmonė „Coface Lithuania“ bendradarbiavimo su klientu pradžios faktą fiksuoja atitinkamu susitarimu – prekinio kredito draudimo liudijimu (polisu). Dokumentas sudaromas dviem egzemplioriais (po vieną įmonei ir klientui) anglų ir lietuvių kalbomis. Susitarimo specialiosios sąlygos, jo priedai ir moduliai yra rengiami atsižvelgiant į būsimo kliento poreikius, į sektorių, kuriame veikiama, į gaminamą produktą ir įmonės finansinius rodiklius. Dvišalė prekinio kredito draudimo sutartis sudaroma vienerių kalendorinių metų laikotarpiui.

Prekinio kredito draudimo sutartis, jų priedai ir moduliai, atsiskaitymo su įmone dokumentai informacijos aiškumo, jos pateikimo dokumentuose atžvilgiu, įmonės klientų yra vertinami gana prieštaringai (17 pav.).



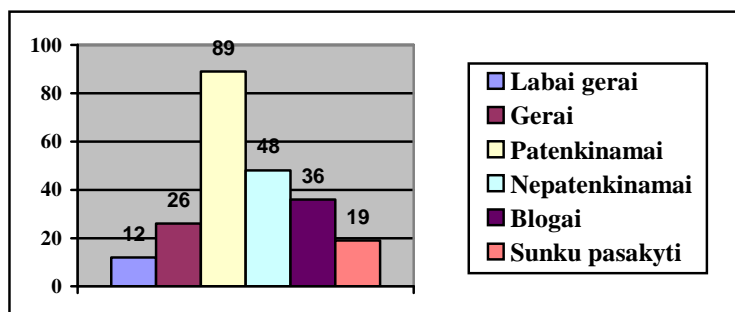
17 pav. **Klientai vertina prekinio kredito draudimo sutartis informacijos aiškumo, jos pateikimo dokumentuose atžvilgiu**

Nemaža dalis įmonės klientų laikosi teigiamos pozicijos sutarties vertinimo atžvilgiu (95), tačiau didžioji dauguma įmonės klientų prekinio kredito draudimo sutartis vertina nepatenkinamai (92) ar net blogai (32). Tokie apklausos rezultatai yra akivaizdus ženklas vadovybei, atskleidžiantis įmonės nesugebėjimą išvengti rizikos veiksnių, tiesiogiai susijusių su įmonės dokumentų valdymo (jų rengimo, įforminimo ir kontrolės) procesu.

Nepalankiai įvertinę prekinio kredito draudimo sutartis informacijos aiškumo, jos pateikimo dokumentuose atžvilgiu klientai akcentuoja keletą svarbių dalykų: sutartyje pateikiamos sudėtingos sakinių formuluotės, galima aptikti stilistikos, prasminių klaidų, yra norminiams teisės aktams prieštaraujančių sutarties nuostatų, tekstas pateikiamas be jokių akcentų ir pastabų būtinose paaiškinti sutarties vietose. Tokios klientų pastabos leidžia daryti išvadą, jog prekinio kredito draudimo sutarčiai būdingi tiek turinio, tiek formos trūkumai, sąlygojami netinkamo įmonės tvarkomųjų bei organizacinių (ūkinės-finansinės, vadybinės veiklos sričių) dokumentų valdymo proceso. Žvelgiant į stebimą situaciją iš vidaus kontrolės sistemos ir bendrųjų organizacijos tikslų pozicijos, problemų atsiradimą sąlygoja netinkamai organizuojama įmonės vidaus kontrolės veikla, įmonės veiklos ir teikiamų paslaugų

kokybės užtikrinimo sistemos nebuvimas, neefektyvi darbo su dokumentais kontrolė ir kiti veiksniai, dėl kurių nėra įgyvendinamas atitikties reikalavimams tikslas.

Didžioji dauguma klientų, vertinančių informacijos suteikimą į jų paklausimus telefonu, el. paštu įmonės „Coface Lithuania“ darbuotojų paslaugumo, operatyvumo, informacijos aiškumo atžvilgiu, išsako teigiamą nuomonę (18 pav.): 89 klientai yra patenkinti informacijos suteikimu į jų paklausimus, 26 klientai procesą vertina gerai, 12 – labai gerai. Tačiau nemenką susirūpinimą įmonės vadovybei gali kelti nepalankios klientų nuomonės dalis bendroje informacijos suteikimo į paklausimus vertinimo struktūroje: nepatenkinti jaučiasi 48 klientai, blogai situaciją vertina net 36.



18 pav. **Klientai vertina informacijos į paklausimus suteikimą darbuotojų paslaugumo, operatyvumo, informacijos aiškumo atžvilgiu**

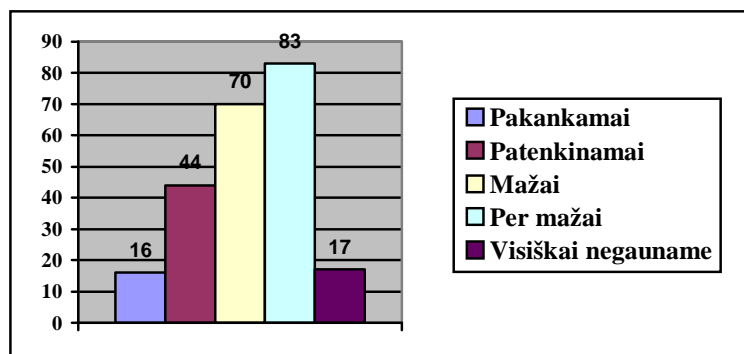
Analizuojant 18 paveiksle pateiktus duomenis, galima pastebėti, jog šie tiesiogiai ir vienareikšmiškai siejami su vidaus kontrolės sistemos pagrindu įvardijama kontrolės aplinka. Paminėtini trys svarbūs ir šioje pozicijoje gana akivaizdžiai pasireiškiantys kontrolės aplinkos aspektai – tai vadovybės filosofija ir veiklos stilius, etinės vertybės ir sąžiningumas bei personalo valdymo politika ir metodai. Nagrinėjant pirmąjį aspektą svarbu akcentuoti, jog vidaus kontrolės tikslams ir ypač „etiškos veiklos“ tikslui pasiekti reikalinga, kad vadovybė pati elgtųsi etiškai ir tokio paties elgesio reikalautų iš kitų. Vadovybės politika, procedūros ir praktika turi skatinti tvarkingą, etišką, taupią, rezultatyvią ir efektyvią darbuotojų vykdomą veiklą.

Vadovybės ir darbuotojų asmeninis ir profesinis sąžiningumas bei moralinės vertybės lemia jų pasirinkimą ir vertybinius sprendimus, kurie transformuojasi į elgesio standartus. Siekiant užtikrinti kiekvieno organizacijos asmens – vadovų ir darbuotojų – asmeninį bei profesinį sąžiningumą, reikalinga parengti tinkamo elgesio taisykles, panaikinti neetišką elgesį skatinančias situacijas, parengti raštišką elgesio kodeksą darbuotojams, skatinti pozityvų darbuotojų požiūrį į vidaus kontrolę.

Svarbu pažymėti, jog vidaus kontrolės efektyvumas priklauso nuo darbuotojų kompetentingai ir rūpestingai atliekamo darbo. Todėl įmonės vadovybė, siekdama eliminuoti nepageidaujamų veiksmų

kuriamas situacijas, turėtų užtikrinti, kad konkrečioms užduotims vykdyti būtų paskirti kvalifikuoti darbuotojai, aiškiai apibrėžti esminius įgaliojimus ir atsakomybę, diegti supratimą apie įmonės valdymo kontrolės svarbą rengiant darbuotojų mokymus, bendraujant, atliekant kasdienę veiklą ir pan.

Didžioji dauguma įmonės klientų, paklausti, ar gauna pakankamai aktualios informacijos apie „Coface Lithuania“ vykdomą veiklą, įmonės teikiamas paslaugas, įgyvendinamas naujoves (19 pav.), situaciją vertina nepalankiai (170) ir tik nedidelė dalis visų apklaustųjų išsako teigiamą nuomonę (60).



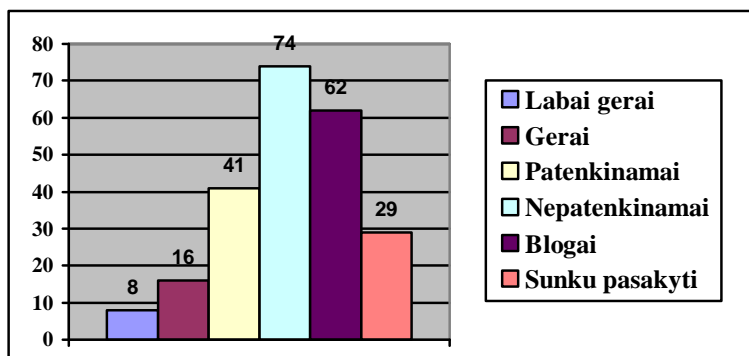
19 pav. Klientai vertina „Coface Lithuania“ teikiamos aktualios informacijos apie įmonės veiklą ir paslaugas kiekį

Pateiktų duomenų analizė leidžia daryti svarias prielaidas, jog nepalanki įmonei situacija galėjo susiklostyti dėl tam tikrų vidaus kontrolės sistemos trūkumų, sąlygotų nepakankamo vadovybės dėmesio ir pastangų užtikrinant visų struktūrinių rizikos valdymo komponentų integravimo procesą į valdymo ir kontrolės veiklą. Nepakankamas aktualios informacijos apie įmonės vykdomą veiklą, teikiamas paslaugas ir įgyvendinamas naujoves kiekis yra vienos iš vidaus kontrolės sistemos sudedamųjų dalių – informavimo ir komunikavimo – netinkamo veikimo pasekmė.

Panašią situaciją, kurios susidarymą, tikėtina, sąlygojo neefektyviai veikianti vidaus kontrolės sistema, galima stebėti analizuojant klientų vertinamą komunikaciją su įmonės „Coface Lithuania“ darbuotojais (20 pav.). Pateikti rezultatai, nepaisant kai kurių teigiamų aspektų (palankiai komunikaciją įvertino 65 klientai), akcentuoja įmonei nepalankią poziciją efektyvios komunikacijos proceso užtikrinimo atžvilgiu – nepatenkinamai ir blogai komunikaciją vertina 136 apklaustieji.

Tikslinga pažymėti, jog informacija ir komunikacija yra procesai, turintys didelę reikšmę įgyvendinant vidaus kontrolės sistemos priemones ir procedūras, šis struktūrinis valdymo sistemos elementas svarbus siekiant realizuoti bendruosius įmonės tikslus. Informacijos ir komunikacijos procesas gali būti priskirtas tiek įmonės vidaus, tiek išorės veiklai. Nuo įmonės viduje vykstančių informacijos ir komunikacijos srautų kokybės priklauso įmonės reakcijos į nenumatytus įvykius laikas

ir pobūdis, vykdomos veiklos sėkmė ir rezultatai, numatytų įgyvendinti tikslų pasiekimas. Išorinis informacijos ir komunikacijos procesas apima įmonės gaunamus ir perduodamus informacinius duomenis, turinčius įtakos pačios įmonės ir išorės aplinkoje veikiančių subjektų vykdomai veiklai bei rezultatams.



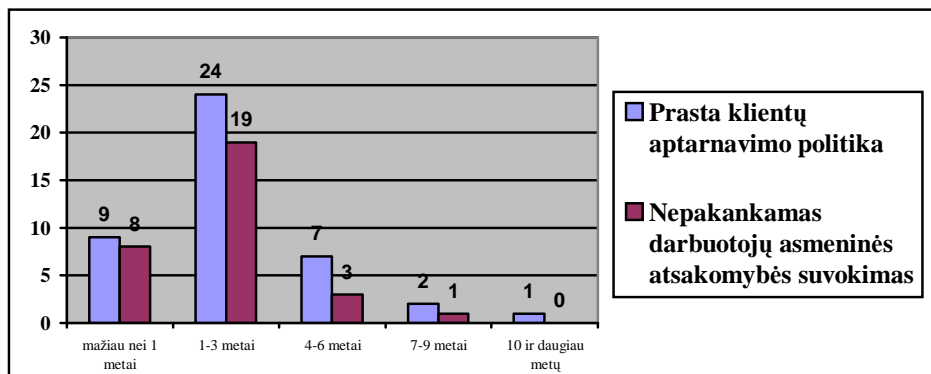
20 pav. Klientai vertina komunikaciją su įmonės „Coface Lithuania“ darbuotojais

Nagrinėjamos situacijos analizė atskleidžia aiškų ir konkretų faktą: įmonės darbuotojams kyla sunkumų perduodant informaciją trečiosioms šalims, t.y. išorės aplinkoje veikiantiems subjektams, šiuo atveju – įmonės klientams. Šis reikšmingas faktorius gali sąlygoti prastą įmonės teikiamų paslaugų kokybę, paslaugų pirkėjų – įmonės klientų – praradimą dėl vadovybės nesugebėjimo laiku suteikti informaciją suinteresuotiems ir susijusiems asmenims apie įvykusių ar planuojamus vykdyti pasikeitimus įmonės veikloje. Svarbu pažymėti, jog tokia situacija gali būti įvairių priežasčių ir veiksnių pasekmė; ji jokių būdu neužtikrina sėkmingo bendrųjų tikslų įgyvendinimo proceso, todėl reikalauja griežto, dažnai tiesioginio, vadovybės įsikišimo eliminuojant nepageidaujamos situacijos padarinius.

Apklaustieji, neigiamai įvertinę komunikaciją su įmonės darbuotojais, buvo paprašyti įvardyti dvi, jų manymu, svarbiausias priežastis, sąlygojančias prastą komunikaciją su įmone „Coface Lithuania“ (21 pav.).

Įmonės klientų atsakymai į pateiktą klausimą tarsi apibendrina aukščiau nagrinėtų aktualios informacijos apie įmonės vykdomą veiklą ir įgyvendinamus pokyčius teikimo bei komunikacijos procesų kokybę: pagrindinėmis priežastimis didžioji dalis klientų, dirbančių su įmone 1-3 metus, įvardija prastą klientų aptarnavimo politiką (43) bei nepakankamą darbuotojų asmeninės atsakomybės suvokimą: neaišku, kuris darbuotojas už kurią sritį yra atsakingas (31). Gana reikšmingą poziciją bendroje klientų nuomonių struktūroje užima įmonės darbuotojų profesionalumo ir kompetencijos

stoka (25) – šią, kaip vieną svarbiausių priežasčių, sąlygojančių prastą komunikaciją su įmone „Coface Lithuania“, įvardijo dauguma 1-3 metus su įmone dirbančių klientų.



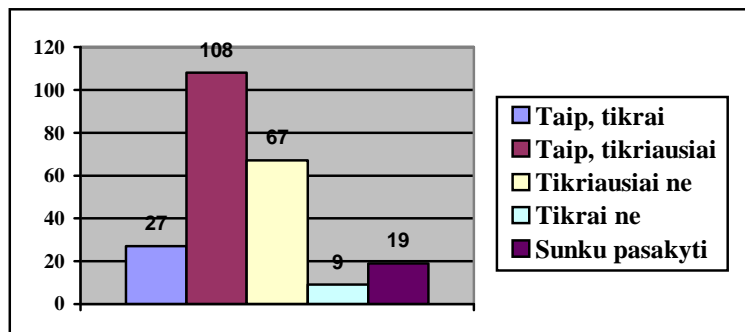
21 pav. Dvi svarbiausios priežastys, sąlygojančios prastą komunikaciją su įmone „Coface Lithuania“

Išsami pateiktų ir apibendrintų duomenų analizė leidžia daryti pagrįstas išvadas, jog įmonės vidaus kontrolės sistemoje egzistuoja tam tikri trūkumai, pastebimi ir kai kurie reikšmingi neatitikimai. Esama informacijos ir komunikacijos srities vidaus kontrolės sistema nepakankama, nes neveikia atskiri jos struktūrą sudarantys elementai, rizika dėl neefektyvaus proceso įgyvendinimo nėra sistemingai valdoma. Vidaus kontrolės sistemos neveiksmingumo priežastimis nagrinėjamu atveju galima būtų laikyti vadovybės nesugebėjimą užtikrinti tinkamo įmonės darbuotojų atsakomybės ir atskaitomybės reglamentavimo bendroje organizacijos struktūroje, aplaidų požiūrį į įmonės teikiamų paslaugų kokybės valdymo procesus, vieno iš šiuolaikinio valdymo principų – orientavimosi į vartotoją – nesilaikymą. Šių vadovybės kompetencijai priklausančių valdyti priežasčių analizė, identifikuojanti konkrečius įmonės vidaus kontrolės sistemos trūkumus, atskleidžia veiksnius, kurių neigiamas poveikis gali sąlygoti reikšmingų kliūčių atsiradimą įgyvendinant bendruosius tikslus.

Klientai, paklausti, ar rekomenduotų įmonės „Coface Lithuania“ teikiamas prekinio kredito paslaugas kitai įmonei, laikosi gana prieštarinių pozicijų (22 pav.): teigiamai įmonės vykdomą veiklą vertinantys klientai yra užtikrinti, jog rekomenduotų įmonės teikiamas paslaugas kitai įmonei (27). Tuo tarpu nuomonių pasiskirstymo struktūroje lūžio tašką galima stebėti pereinant iš teigiamai nusiteikusių klientų paslaugų kokybės atžvilgiu pozicijos į neigiamai ir nevisiškai užtikrintų įmonės vykdomos veiklos kokybę klientų nuomonių sritį.

Reikšminga 75 klientų neigiamų nuomonių dalis bendroje vertinimo struktūroje vienareikšmiai rodo, jog įmonės teikiamų prekinio kredito draudimo paslaugų kokybė yra prasta. Nepasitenkinimą įmonės vykdoma veikla išreiškusių klientų dalis neigiamą nuomonę, tikėtina, susidarė

dėl daugumos aukščiau aptartų aspektų, kurie ne tik aiškiai apibrėžė esamą situaciją ir problemas, su kuriomis susiduria įmonė, bet ir pasiūlė konstruktyvius sprendimus, konkrečius veiklos tobulinimo būdus ir priemones.



22 pav. Klientai atsako, ar rekomenduotų įmonės „Coface Lithuania“ teikiamas prekinio kredito draudimo paslaugas kitai įmonei

Įmonės vadovybė, turėdama tikslą išsiaiškinti, kaip prekinio kredito draudimo įmonės „Coface Lithuania“ teikiamų paslaugų kokybė yra vertinama klientų, su kokiais problemomis šie susiduria bendraudami su įmonės darbuotojais, siekia tobulinti teikiamas paslaugas, kad galėtų patenkinti įmonės klientų poreikius. Todėl paskutinysis, apibendrinančio pobūdžio, anketos įmonės klientams klausimas yra skiriamas klientų pastabų ir pasiūlymų įmonės veiklos kokybei gerinti surinkimui. Klientų pateiktos pastabos ir pasiūlymai įmonės „Coface Lithuania“ veiklos kokybei gerinti sąlyginai buvo suskirstyti į dvi bendro pobūdžio grupes, kurių pirmoji akcentavo klientų pastabas ir pasiūlymus dėl darbų atlikimo laiko, antroji buvo skirta teikiamų paslaugų tobulinimo aspektams atskleisti. Papildomai buvo suformuluota trečioji pozicija nenumatytiems, prie pirmųjų dviejų pozicijų nepriskiriamiems, respondentų atsakymams pateikti.

Apibendrinus klientų pateiktas pastabas ir pasiūlymus dėl darbų atlikimo laiko, galima pastebėti, jog dauguma jų yra rekomendacinio pobūdžio ir yra tiesiogiai adresuojami įmonės vadovybei. Klientai pastebi, jog jiems gana dažnai tenka susidurti su situacija, kuomet juos aptarnaujantys projektų vadovai nesilaiko numatytų darbo atlikimo terminų, vėluoja arba apskritai nesuteikia aktualios informacijos apie svarbius, pasirašytos prekinio kredito draudimo sutarties turinį iš esmės keičiančius, aspektus. Įmonės vadovybė, žvelgiant iš klientų perspektyvos, turėtų imtis konkrečių priemonių, skirtų aktyvesnei kontrolės veiklai, vykdymo procedūroms, tvarkai, tikrinimo metodams, rezultatų koregavimui užtikrinti, pareigybių įgaliojimų ir atsakomybės lygiui numatyti, paskirtoms vykdyti funkcijoms, pavaldumui ir atskaitomybei apibrėžti.

Klientų pateiktos pastabos ir pasiūlymai įmonės teikiamų paslaugų kokybės gerinimo aspektu, apėmė ne tik prekinio kredito draudimo paslaugų formą, bet ir turinį. Apklaustieji pabrėžė, jog esamoji įmonės teikiamų paslaugų kokybė jų netenkina dėl nepakankamo įmonės specialistų pasirengimo profesionaliai konsultuoti iškilus tam tikriems klausimams, tiesiogiai susijusiais su prekinio kredito draudimo paslaugų specifika. Klientai taip pat akcentavo, jog įmonė nėra sudariusi galimybės teikiamą paslaugą gauti naudojantis šiuolaikinėmis informacinėmis priemonėmis. Kaip pavyzdį, klientai pateikia situaciją, kuomet įmonės teikiamų paslaugų užsakymo forma privalo būti užpildoma raštu ir siunčiama įmonei registruotu paštu; galimybė pildyti paraišką (konkrečiai paslaugai gauti) elektroninėje erdvėje nėra sudaryta. Tai, klientų manymu, užima daug laiko ir yra ganėtinai nepatogu.

Kiti klientų nepasitenkinimą sąlygojantys aspektai – prekinio kredito draudimo sutarčių turinys ir specialiosios draudimo liudijimo (poliso) sąlygos. Pasak klientų, sutartyse pateikiamos sudėtingos sakinių formuluotės, galima aptikti stilistikos, prasminių klaidų, yra norminiams teisės aktams prieštaraujančių sutarties nuostatų, tekstas pateikiamas be jokių akcentų ir pastabų būtinose paaiškinti sutarčių vietose. Klientų nuomone, įmonės vadovybė turėtų patvirtinti standartinę draudimo sutarties formą, kuria vadovautųsi visi projektų vadovai, o moduliai ir specialiosios sąlygos skirtųsi ir priklausytų nuo sektoriaus, kuriame veikia kliento įmonė, pobūdžio.

Apibendrinant trečiajame skyriuje pateiktus vidaus kontrolės sistemos vertinimo įmonėje „Coface Lithuania“ rezultatus tikslinga pažymėti, jog svarbiausia šio skyriaus paskirtis – atsakyti, kaip buvo išspręsti šio darbo pradžioje autoriaus iškelti uždaviniai, skirti tyrimo tikslui įgyvendinti, nustatyti, ar pasitvirtino autoriaus iškelta hipotezė, apibūdinti gautus empirinio tyrimo rezultatus, taip pat gautų tyrimo duomenų patikimumo laipsnį, pagrįsti pirmuosiuose šio darbo skyriuose apžvelgtų vidaus kontrolės koncepcijų ir teorinių teiginių pritaikomumą, akcentuoti tai, kas buvo gauta naujo ir aptarti, kur ir kaip tai galėtų būti panaudota verslo sektoriuje veikiančių subjektų praktikoje.

Autorius, siekdamas išsiaiškinti įmonės „Coface Lithuania“ vidaus kontrolės sistemos veiksmingumo ir bendrųjų tikslų pasiekimo tarpusavio ryšį, atliko kokybinį tyrimą naudodamasis dviem tyrimo metodais – logine ir sisteminė literatūros šaltinių, dokumentų analize bei apklausa raštu ir el. paštu. Svarbu pažymėti tai, jog anketinė apklausa raštu ir el. paštu buvo taikyta išskiriant dvi tikslines – įmonės klientų ir vadovybės – grupes. Tyrėjas, atlikęs įmonės klientų apklausą, siekia išsiaiškinti esamą situaciją įmonėje (teikiamų paslaugų kokybės atžvilgiu), o išanalizavęs vadovybės deklaruojamą požiūrį į vidaus kontrolės sistemą įmonėje, turi pagrindo spręsti, kokie vidaus kontrolės sistemos veiksniai galėjo sąlygoti tokios situacijos susidarymą.

Gautų empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimas ir visapusiškas duomenų analizė atskleidė faktą, jog vidaus kontrolės sistema įmonėje „Coface Lithuania“ gali būti apibrėžiama kaip *patenkinama*, kadangi atliktas vidutinis sistemos įvertinimas parodė, jog kontrolės sistema atrodo pakankama, tačiau yra įtarimų, kad esama kai kurių kontrolės trūkumų. Kontrolės testams (įmonės vadovybei pateiktiems vidaus kontrolės sistemos vertinimo klausimynams) atskleidus keletą svarbesnių prieštaravimų, galutinis patikimumo lygis buvo įvertintas kaip *žemas/nulinis* (detali vidaus kontrolės sistemos patikimumo lygio įvertinimo struktūrinė schema pateikiama 2 priede). Tyrimo rezultatų analizė patvirtino autoriaus iškeltą hipotezę, jog neefektyviai veikianti vidaus kontrolės sistema nėra pajėgi užtikrinti, kad bendrieji organizacijos tikslai bus pasiekti.

Įmonės vidaus kontrolės sistema buvo įvertinta tik patenkinamai dėl kai kurių svarbesnių prieštaravimų ir aptiktų neatitikimų. Visų pirma, įmonėje veikianti vidaus kontrolės sistema neatitinka visų efektyvios vidaus kontrolės principų, susiduria su įgimtais apribojimais, kurių įmonės vadovybė nėra pajėgi pašalinti ar bent minimizuoti jų neigiamo pobūdžio įtakos, sąlygojančios bendrojo sistemos rezultatyvumo mažėjimą. Antra, įmonės vidaus kontrolės sistemos struktūriniai elementai veikia skyrium, dėl šios priežasties yra pažeidžiamas sisteminis sinergijos principas. Dar svarbiau yra tai, jog kontrolės aplinkos komponentas, įvardijamas visos vidaus kontrolės sistemos pagrindu, atskleidžia daugiausia neatitikimų ir prieštaravimų, aptinkamų analizuojant įmonės organizacinę struktūrą, vadovybės filosofiją ir veiklos stilių, etines vertybes, personalo valdymo politiką ir metodus.

Akivaizdu, jog įmonė, turėdama tokią vidaus kontrolės sistemą, negali produktyviai veikti, nes nuolat susiduria su tam tikru neužtikrintumu bei rizika, lemiančiais sudėtingą įmonės veiklos perspektyvų numatymą, sunkumus realizuojant strateginę kryptį. Patenkinamai įvertinta vidaus kontrolės sistema neužtikrina efektyvaus rizikos valdymo, įmonės bendrųjų – strateginių, operatyvinių, informacinių ir atitikimo – tikslų pasiekimo.

IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Pokyčiai išorinėje verslo aplinkoje ir vidiniuose procesuose verčia įmones ieškoti geriausių reagavimo į rizikas strategijų, vadovautis pažangiausiomis metodikomis, kurti ir diegti kompleksines rizikos valdymo ir vidaus kontrolės sistemas, užtikrinančias geriausius veiklos rezultatus bei garantuojančias įmonės misijos ir bendrųjų tikslų realizavimą.

2. Svarbiausia priemonė, padedanti įmonei rezultatyviai veikti – tinkama vidaus kontrolė, suprantama kaip vadovybės ir kitų darbuotojų suplanuotos ir atliekamos procedūros, skirtos užtikrinti, kad įmonės bendrieji tikslai, susiję su veiklos efektyvumu ir veiksmingumu, įstatymų ir teisės aktų laikymusi, finansinės atskaitomybės patikimumu, būtų pasiekti ir sėkmingai realizuoti. Vidaus kontrolės sistema turi apimti visas be išimties įmonės ir jos padalinių veiklos sritis, įtraukti į veiklos procesų koordinavimą ne tik vadovybę, bet ir kitus įmonės darbuotojus, kurie, veikdami kartu ir būdami pasidalinę atsakomybę už atskiras veiklos sritis, kuria ir didina įmonės pridėjamą vertę.

3. Įmonės bendrųjų tikslų pasiekimą garantuoja efektyvi vidaus kontrolė, kuri privalo būti kuriama, diegiama ir palaikoma vadovaujantis tam tikrais standartais, taisyklėmis ir procedūromis. Minimalus vidaus kontrolės lygis nustatomas naudojant bendruosius ir specialiuosius reikalavimus, skirtus kontrolės tikslams pasiekti. Naują vidaus kontrolės sistemą kuriančiai ar jau veikiančios veiksmingumą vertinančiai įmonės vadovybei rekomenduojama taikyti organizacijos veiklos ypatumus atitinkančias kontrolės priemones remiantis pavyzdiniais efektyvios vidaus kontrolės kriterijais.

4. Vidaus kontrolė, būdama įmonės valdymo sistemos sudedamąja dalimi, yra veikiamą bendrą įmonės veiklą sąlygojančių, tiesioginės ar netiesioginės įtakos turinčių veiksnių, todėl įmonės vadovybei, nustačiusiai ir įvardijusiai veiksnius, galinčius turėti reikšmingos įtakos visai sistemos veiklai, rekomenduojama numatyti būdus ir priemones, kuriuos naudojant būtų galima didinti teigiamų veiksnių įtakos laipsnį arba minimizuoti nepageidaujamos, rizikingos įtakos poveikį. Tokioms situacijoms valdyti tikslinga pasirinkti standartinius strateginių sprendimų generavimo metodus.

5. Vidaus kontrolė pati savaime negali garantuoti įmonės bendrųjų tikslų pasiekimo, ji gali teikti tik pakankamą užtikrinimą, kad veikla yra kryptinga, informuoti vadovybę apie pažangą (ar jos nebuvimą) siekiant tikslų. Todėl įmonės vadovybei rekomenduojama nustatyti įgimtą veiklos riziką ir priimtina rizikos laipsnį esant įvairioms aplinkybėms, vertinti riziką tiek kokybiškai, tiek kiekybiškai.

6. Vidaus kontrolės procedūros įmonėse turi būti kuriamos ir diegiamos vadovaujantis sisteminiu požiūriu. Efektyvi vidaus kontrolė kuriama ir diegiama naudojant tam tikrus kompleksinius modelius, kurių struktūra ir elementų organizavimo pobūdis priklauso nuo įmonės veiklos specifikos ir siekiamų tikslų. Įmonės vadovybei, siekiančiai parinkti geriausią reagavimo į rizikas strategiją,

rekomenduojama vadovautis vienu populiariausių požiūrių į vidaus kontrolę ir pastaruoju metu tarptautinėje įmonių praktikoje dažniausiai naudojamu integruotu rizikos valdymo modeliu COSO.

7. Įmonės bendrieji tikslai, išreiškiantys tai, ką organizacija nori pasiekti, ir integruota vidaus kontrolės sistema, nurodanti, ko reikia tikslams realizuoti, yra susieti tiesioginiu ryšiu. Visapusis rizikų valdymas įgyvendinant įmonės bendruosius strateginius, operatyvinius, informacinius ir atitikimo tikslus turi veikti penkių funkcinų elementų pagrindu – kiekvienos įmonės vidaus kontrolės sistema turi sudaryti kontrolės aplinkos, rizikos vertinimo, kontrolės priemonių, informacijos ir komunikacijos bei stebėsenos komponentai.

8. Struktūriniai sistemos elementai, veikdami kartu, kuria sinergijos efektą, didina įmonės pridėtinę vertę. Vidaus kontrolės sistemos pagrindas – kontrolės aplinka, apimanti valdymo ir vadovavimo funkcijas ir vadovybės bei darbuotojų požiūrį, žinias ir veiksmus, susijusius su vidaus kontrole ir jos svarba valdymo veiklai. Siekiant išvengti įmonės tikslams grėsmę galinčių kelti rizikos apraiškų, rekomenduojama atsižvelgti ne tik į kontrolės aplinkos, bet ir į kitų vidaus kontrolės sistemos dalių poveikį įmonės veiklai.

9. Įsitikinti vidaus kontrolės sistemos veiksmingumu galima tik galutinai įvertinus kontrolės rizikos lygį. Vidaus kontrolės sistemos vertinimą rekomenduojama atlikti taikant sisteminį metodą, apimantį vidaus kontrolės klausimynus, kurių pagalba siekiama išsiaiškinti, ar įmonės vidaus kontrolės sistema veikia taip, kaip numatyta, ar padeda siekti tikslų, strateginės krypties įgyvendinimo.

10. Įmonės vidaus kontrolės sistema, atlikus jos veiksmingumo vertinimą įmonėje „Coface Lithuania“, buvo įvertinta patenkinamai dėl kai kurių svarbesnių prieštaravimų ir aptiktų neatitikimų. Galutinis įmonės patikimumo lygis įvertintas kaip žemas/nulinis. Didžioji dalis apklaustųjų įmonės klientų įmonės teikiamų paslaugų kokybę vertino gerai ir patenkinamai (72 proc.), tačiau klientų neigiamų atsakymų dalis taip pat reikšminga – 28 proc. visų apklaustųjų akcentavo esmines nepasitenkinimo priežastis: neefektyvią komunikaciją su įmonės darbuotojais, nepakankamą juos konsultuojančių specialistų kompetenciją, prastą aptarnavimą po prekinio kredito draudimo sutarties pasirašymo. Gauti rezultatai patvirtina, jog įmonėje veikianti vidaus kontrolės sistema neatitinka visų efektyvios vidaus kontrolės principų, susiduria su įgimtais apribojimais, kurių įmonės vadovybė nėra pajėgi pašalinti ar bent minimizuoti jų neigiamo pobūdžio įtakos. Struktūriniai vidaus kontrolės sistemos elementai įmonėje veikia skyriumi, o kontrolės aplinkos komponentas atskleidžia daugiausia neatitikimų ir prieštaravimų, aptinkamų analizuojant įmonės organizacinę struktūrą, vadovybės filosofiją ir veiklos stilių, etines vertybes, personalo valdymo politiką ir metodus. Patenkinamai įvertinta vidaus kontrolės sistema neužtikrina efektyvaus rizikos valdymo, įmonės bendrųjų – strateginių, operatyvinių, informacinių ir atitikimo – tikslų pasiekimo.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Lietuvos Respublikos audito įstatymas // Valstybės žinios, 2004, Nr. 63-2242.
2. Lietuvos Respublikos valstybės kontrolės įstatymas // Valstybės žinios, 2001, Nr. 112-4070.
3. Lietuvos Respublikos vidaus kontrolės ir vidaus audito įstatymas // Valstybės žinios. 2002, Nr.123-5540.
4. Adams R. Auditing. – London: BPP Publishing Limited, 1989.
5. Arens A. A. Auditing and Assurance Services: an Integrated Approach. – New Jersey: Prentice Hall International, 2006.
6. Arens A. A., Lobbecke J. Auditing: An Integrated Approach. – New Jersey: Prentice Hall International, 1997.
7. Bagdžiūnienė V. Vidaus kontrolė // Mokesčių žinios, 2008 lapkr. 10-16, Nr.43.
8. Buckley J.P., Ghauri N.P. The Internationalization of the Firm. – London: International Thomson Business Press, 1999.
9. Buškevičiūtė E., Mačerinskienė I. Finansų analizė. – Kaunas: Technologija, 2004.
10. Cosserrat G. Modern Auditing. – New York: John Wiley & Sons, Ltd., 2004.
11. Crane A., Matten D. Business ethics. – New York: Oxford University Press, 2004.
12. Daujotaitė D. Finansinis auditas. – Vilnius: Vilniaus vadybos aukštoji mokykla, 2006.
13. Dunn J. Auditing: theory and Practice. – London: Prentice Hall Europe, 1996.
14. Gaidienė Z. Finansų valdymas. – Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras, 1998.
15. Gray I., Manson S. The Audit Process Principles, Practice & Cases. – London: Thomson Learning, 2001.
16. Hill, Ch.W.L, Jones G.R. Strategic Management: An Integrated Approach. – Boston: Houghton Mifflin Company, 2008.
17. INTOSAI Internal Control Standards Committee. Guidelines for Internal Control Standards for the Public Sector // <http://intosai.connexcc-hosting.net/blueline/upload/1guicspubsece.pdf>; prisijungimo laikas 2008-05-10.
18. Kabašinskas J., Toliatienė I. Auditas. – Vilnius: UAB leidykla “Amžius”, 1997.
19. Kačinskas G., Černius G. ir kt. Buhalterio žinynas. – Vilnius: Pačiomis, 2005.
20. Kanapickienė R. Įmonės vidaus kontrolė // Mokesčių žinios, 2007 m. geg. 28 d., Nr.22.
21. Kanapickienė R. Įmonės vidaus kontrolės sistemos sampratos interpretacijos // Ekonomika ir vadyba, 2002, Nr.1(6).

22. Kardelis K. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Liucilijus, 2005.
23. Katkus A. Valstybės kontrolė: teisinės padėties ypatumai. – Vilnius: Justitia, 2004.
24. Kell W. G., Ziegler E. R. Modern Auditing. – Boston and New York: WG & L, 1980.
25. Knechel R.W. Auditing: Assurance and Risk. – South Western College Publishing, 2001.
26. Konrath F. L. Auditing Concepts and Applications. A Risk – Analysis Approach. – New York West Publishing Company, 2000.
27. Lakis V. Audito sistema: raida ir problemos: monografija. – Vilnius: VU leidykla, 2007.
28. Lee T. A. Audit theory. – London: Chapman and Hall, 1993.
29. Lyndorf G. Internal Controls: Guidance for Private, Government and Nonprofit Entities. – New York: John Wiley & Sons, Ltd., 2008.
30. Mackevičius J. Auditas: teorija, praktika ir perspektyvos. – Vilnius: Lietuvos mokslas, 2001.
31. Mackevičius J. Įmonių veiklos analizė: informacijos rinkimas, sisteminimas ir vertinimas. – Vilnius: TEV, 2005.
32. Matickienė I. Audito planavimas ir organizavimas. – Kaunas: Technologija, 1997.
33. Millichamp A. Auditing. – London: DP Publications LTD, 1993.
34. Moeller R. COSO Enterprise Risk Management: Understanding the New Integrated ERM Framework. – New York: John Wiley & Sons, Ltd., 2007.
35. Peng W. M. Global business. – Canada: South-Western Cengage Learning, 2008.
36. Pickett K. H. Spencer. The internal auditing handbook. – New York: John Wiley & Sons, Ltd., 1997.
37. Puškorius St. Veiklos audito lyginamoji analizė: teorijų apžvalga // Viešoji politika ir administravimas, 2003, Nr.4.
38. Puškorius St. Matematiniai metodai vadyboje. – Vilnius: TEV, 2001.
39. Puškorius St. Veiklos auditas. – Vilnius: MRU leidybos centras, 2005.
40. Rathe A. Management control in business. – New York: John Wiley & Sons, Ltd., 1960.
41. Roth J. Control Model Implementation: Best Practises. – Altamonte Springs, Florida: The Institute of Internal Auditors, 1997.
42. Root J. S. Beyond Coso: Internal Control to Enhance Corporate Governance. – New York: John Wiley & Sons, Ltd., 2000.
43. Rupeikienė L. Auditas. – Klaipėda: Vakarų Lietuvos verslo kolegija, 2005.
44. Rupšys R. Bendrovės renkami COSO rizikos valdymo modelį // Verslo žinios, 2008 bal. 30, Nr.81.
45. Rutkauskas V., Stankevičius P. Finansų analizė, valdymas ir prognozavimas. – Vilnius: VPU leidykla, 2004.

46. Sawyer L. B., Dittenhofer M. A. Sawyer's internal auditing. – Altamonte Springs, Florida: The Institute of Internal Auditors, 1996.
47. Sherer M., Turley S. Current issues in auditing. – London: Paul Chapman Publishing Ltd., 1992.
48. Smith S., Bickley R. Quality control. Following audit regulation. – London: ICAEW, 1992.
49. Tidikis R. Socialinių mokslų ir tyrimų metodologija. – Vilnius: LTU, 2003.
50. Vainienė R. Ekonomikos terminų žodynas. – Vilnius: Tyto alba, 2005.
51. Weirich, T.R., Pearson T. C., Reinstein A. Accounting & Auditing research: Tools and Strategies. – London: Thomson, 2005.
52. Wilson R., Chua W. Managerial accounting. Method and meaning. – London: Chapman & Hall, 1993.
53. Woolf E. Auditing today. – London: Prentice Hall International, 1997.
54. York D. Audit reports: Practical guide to preparation under SAS 600. – London: Kogan page Ltd., 1995.
55. Zabihollah R. Financial Statement Fraud: Prevention and Detection. – New York: John Wiley & Sons, Ltd., 2002.

SANTRAUKA

Vidaus kontrolės sistemos veiksmingumo vertinimas įmonėje „Coface Lithuania“

Pagrindinės sąvokos: *rizikos valdymas, vidaus kontrolė, vidaus kontrolės sistema, efektyvumas, rizikos valdymo ir vidaus kontrolės modelis COSO, vidaus kontrolės elementas, kontrolės aplinka, rizikos vertinimas, kontrolės priemonės, informacija ir komunikacija, stebėseną.*

Kompleksinis požiūris į organizacijos veiklą kaip į visumą reikalauja rinktis tokias organizacijos rizikos valdymo, procesų kontrolės priemones, kurios, užtikrindamos priežiūros procesų veiksmingumą, visapusiškai prisidėtų prie organizacijos keliamų tikslų įgyvendinimo. Vidaus kontrolės sistema yra priemonė, kurios pagalba verslo subjektas gali efektyviai ir rezultatyviai veikti dinamiškoje, nuolat besikeičiančioje verslo aplinkoje.

Vidaus kontrolės sistemą, žvelgiant iš COSO modelio perspektyvos, sudaro penkios struktūrinės dalys – kontrolės aplinka, rizikos vertinimas, kontrolės priemonės, informacija ir komunikacija bei stebėseną. Šie penki funkciniai elementai apibrėžia rekomenduojamą įmonių vidaus kontrolės sistemą, gali būti naudojami kaip vidaus kontrolės vertinimo pagrindas.

Magistro baigiamajame darbe sprendžiama žinių ir faktų stokos kuriant ir palaikant veiksmingą vidaus kontrolės sistemą prekinio kredito draudimo paslaugas teikiančioje įmonėje „Coface Lithuania“ tyrimo problema. Atliekamas kokybinis tyrimas, kurio tikslas – iširti vidaus kontrolės sistemos veiksmingumą, įvertinant, ar ši padeda siekti bendrųjų organizacijos tikslų, įmonės „Coface Lithuania“ pavyzdžiu.

Tyrimo tikslas realizuojamas atliekant loginę ir sisteminę literatūros šaltinių, dokumentų analizę, kurios metu formuluojama vidaus kontrolės sistemos samprata. Atliekamas empirinis vidaus kontrolės sistemos veiksmingumo įmonėje tyrimas naudojant anketinės apklausos raštu ir el. paštu tyrimo metodus. Įgyvendintas tyrimo tikslas ir uždaviniai patvirtina hipotezę, jog įmonės vidaus kontrolės sistema veikia nepakankamai efektyviai. Įvertinus, kiek įmonės vykdoma veikla yra kryptinga ir rezultatyvi, teikiamos rekomendacijos įmonės vadovybei dėl įmonės veiklos ir vidaus kontrolės sistemos tobulinimo.

SUMMARY

The assessment of the effectiveness of the internal control system in the company “Coface Lithuania”

Key words: *risk management, internal control, internal control system, effectiveness, COSO enterprise risk management and internal control model, component of internal control, control environment, risk assessment, control activities, information and communication, monitoring.*

An integrated attitude towards an organization as a whole system requires organizational risk management and process control means which determine effectiveness of a supervision processes that are comprehensive addition to the implementation of organization’s objectives. The system of internal control is the mean that assists enterprise to perform effectively in a dynamic and constantly changing business environment.

COSO enterprise risk management and internal control model describes the system of the internal control by outlining five basic structural components – control environment, risk assessment, control activities, information and communication, monitoring. The five functional elements of the internal control define the recommendable system for enterprises and propose the definitive structure as a guide for evaluating organization's system of internal control.

Master’s Thesis develops a solution of a knowledge and fact based research problem while establishing and maintaining an effective internal control system in a credit insurance company "Coface Lithuania". A qualitative research is concentrated on the objective to analyze the effectiveness of internal control in achieving common goals within the organization considering "Coface Lithuania" as an example.

The research objective is reached through the execution of a logical and systematic literature and document review, at the same time, framing a conception of an internal control. An empirical research of the effectiveness of the internal control was conducted using a questionnaire, which was distributed both through e-mails and in a hard copy. Implemented research objective and goals had confirmed the hypothesis that the analyzed company’s internal control system lacks effectiveness. After assessment of the company’s orientation to the single-minded and high-scoring performance, a set of recommendations for improving company’s activities and internal control system is provided.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

**VIDAUS KONTROLĖS SISTEMOS VERTINIMO KLAUSIMYNAS
„Coface Lithuania“ vadovybei**

Eil. Nr.	Vidaus kontrolės sistemos elementai	Klausimai (testai)	Atsakymai (TAIP/NE), pastabos
1	2	3	4
VIDAUS KONTROLĖS APLINKA			
1. Vadovo požiūris ir veiklos stilius			
1.1.	Darbo organizavimas ir dokumentavimas	Ar įmonėje yra patvirtinti nuostatai, tvarkos, taisyklės, struktūrinės schemas?	
1.2.	Finansų valdymas	Ar įmonė nusistatė rizikos veiksnius? Ar parinko kontrolės procedūras jiems valdyti? Ar yra patvirtintos Finansų kontrolės taisyklės? Ar kasmet vertinama, kaip funkcionuoja įmonės vidaus kontrolės sistema?	
1.3.	Darbo su dokumentais (tvarkomaisiais ir apskaitos) kontrolė	Ar vadovybė vykdo darbo su dokumentais (tvarkomaisiais ir apskaitos) kontrolę? Kokios kontrolės procedūros taikomos dokumentų apskaitai, registravimui ir dokumentų užduočių vykdymui? Ar vykdoma įmonės vadovybės pavedimų apskaita?	
1.4.	Vadovybės vykdoma veiklos apžvalga	Ar egzistuoja mechanizmai, užtikrinantys vadovybės informavimą laiku apie: - planuoto biudžeto poreikį (ar per didelį likutį)? - nuostolius ir grobstymą? - vidaus kontrolės trūkumus? Ar egzistuoja svarūs ir patikimi įmonės ir jos padalinių vertinimo kriterijai (rodikliai)? Ar atsižvelgiama į ataskaitų reguliarumą, įrašus, į tam tikras jų sritis?	
1.5.	Vadovybės politika kovojant su nuostoliais, grobstymais,	Ar įmonės darbuotojai yra susipažinę su savo įgaliojimais pagal įmonės įsakymus, kitus norminius aktus?	

	nelegalia veikla	Ar vykdomas reguliarus resursų, patalpų, darbo vietų patikrinimas? Ar yra apsauga nuo: - turto ir išteklių pasisavinimo, nuostolių; - apskaitos ir kitų dokumentų dingimo; - nuostolių per gaisrą, vagystę bei kitus nelaimingus atsitikimus? Ar yra paskirtas darbuotojas, atsakingas už patalpų saugumą?	
1.6.	Vidaus kontrolės sistemos tęstinumas ir efektyvumas	Ar tikrinama įmonės vidaus kontrolės veikla atliekant metinius įvertinimus ir teikiant ataskaitas vadovybei? Ar vadovybė padeda likviduoti pažeidimus? Ar tikrinimų dokumentai aptariami vadovybės lygmeniu? Ar su vidaus audito ataskaitomis supažindinami visi įmonės darbuotojai?	
2. Etinės vertybės ir sąžiningumas			
2.1.	Įmonės etikos kodeksas	Ar patvirtintas rašytinis etikos kodeksas, privalomas vadovybei ir visam personalui? Ar jame nustatytos tokios sritys kaip: taikoma praktika, interesų konfliktai, etikos ir moralės standartai? Ar etikos kodeksas galioja visoje įmonėje, ar su juo periodiškai supažindinami darbuotojai? Ar įmonė turi specialias taisykles, reguliuojančias santykius tarp vadovybės ir darbuotojų, tiekėjų ir kreditorių? Ar šios taisyklės raštiškos? Ar darbuotojai informuojami apie netinkamo elgesio padarinius?	
3. Organizacinė struktūra			
3.1.	Pavaldumo apibrėžimas ir atskaitingumas	Ar yra apibrėžta įmonės valdymo struktūra? Ar organizacinėje struktūroje yra nustatytas pavaldumas ir atskaitingumas? Ar valdymo personalo įgaliojimai aiškiai apibrėžti? Ar organizacinė struktūra užtikrina vadovybės ir finansinių padalinių pareigų atskyrimą?	
3.2.	Ūkinių operacijų ir ūkinių įvykių planavimas, atlikimas, apskaita ir kontrolė	Ar įmonėje užtikrintas visų ūkinių operacijų ir ūkinių įvykių sėkmingas planavimas, atlikimas, apskaita ir kontrolė? Ar organizacinė struktūra užtikrina veiklos priežiūrą ir	

		atskaitomybę už rezultatus?	
3.3.	Struktūrinių padalinių nuostatai	Ar yra patvirtinti struktūrinių padalinių nuostatai? Ar įmonės vykdomos funkcijos atitinka teisės aktuose nurodytas funkcijas?	
4. Personalo valdymo politika ir metodai			
4.1.	Pavaldumas ir atskaitingumas	Ar pareigybių aprašymuose yra nustatyta asmeninė atsakomybė, paskirstyti darbai, tinkamai atskirtos pareigos ir numatytas atskaitingumas? Ar taikoma kontrolė siekiant sustiprinti darbo našumą, darbo drausmės laikymąsi? Ar taikomos drausminės nuobaudos už neefektyvią veiklą, etikos kodekso pažeidimus ar kitą netinkamą darbuotojų elgesį?	
4.2.	Darbuotojų supažindinimas su jų darbą reglamentuojančiais teisės aktais	Ar egzistuoja visų darbo vietų pareigybiniai nuostatai? Ar nauji darbuotojai raštu supažindinti su pareigybių aprašymais, įgaliojimais ir atsakomybe bei su tuo, ko iš jų tikisi vadovybė? Ar nauji darbuotojai supažindinti su jų darbo tvarką reglamentuojančiais teisės aktais?	
4.3.	Darbuotojų kvalifikacija	Ar tinkamai suformuluojami kvalifikaciniai reikalavimai priimant darbuotoją į darbą? Ar numatytos tinkamos procedūros, padedančios nustatyti kandidato patirtį, kvalifikaciją, gabumus? Ar darbuotojų kvalifikacija atitinka jų pareigybei keliamus reikalavimus? Ar atliekama darbuotojų kompetencijos ir funkcijų nepriklausoma apžvalga? Ar nagrinėjami darbuotojų kvalifikacijos kėlimo poreikiai bei ateities planai?	

Vidaus kontrolės sistemos patikimumo lygio įvertinimas

Išvados, atlikus pradinį vidaus kontrolės įvertinimą prieš kontrolės testus	Galutinis patikimumo lygio įvertinimas			
	Kontrolės testai neatskleidė jokių kontrolės trūkumų	Kontrolės testai atskleidė tik keletą nesvarbių prieštaravimų	Kontrolės testai atskleidė keletą svarbesnių prieštaravimų	Kontrolės testai atskleidė daug trūkumų
Kontrolės sistema atrodo puiki. Visos rizikos yra tinkamai nustatytos, o kontrolės priemonės atrodo veiksmingos = Puiku	Aukštas	Vidutinis	Žemas/nulinis	Nulinis
Kontrolės sistema atrodo pakankama. Visos rizikos yra tinkamai nustatytos, o kontrolės priemonės yra veiksmingos, nors galima pastebėti keletą nesvarbių, ne itin reikšmingų prieštaravimų = Gerai	Vidutinis	Vidutinis/žemas	Žemas/nulinis	Nulinis
Kontrolės sistema atrodo pakankama, bet yra įtarimų, kad esama kai kurių kontrolės trūkumų, svarbesnių prieštaravimų = Patenkinamai	Žemas	Žemas/nulinis	Žemas/nulinis	Nulinis
Kontrolės sistema nepatenkinama. Rizika nenustatyta, pastebimi dažni ir akivaizdūs kontrolės trūkumai, aptinkami reikšmingi prieštaravimai ir neatitikimai = Silpnai	Nulinis	Nulinis	Nulinis	Nulinis

ANKETA

Prekinio kredito draudimo įmonės „Coface Lithuania“ klientams

Gerbiamas kliente,

Šios apklausos tikslas – išsiaiškinti, kaip Jūs vertinate prekinio kredito draudimo įmonės „Coface Lithuania“ teikiamų paslaugų kokybę, su kokiomis problemomis susiduriate bendraudami su įmonės darbuotojais. Siekiame tobulinti teikiamas paslaugas, kad galėtume patenkinti Jūsų poreikius, todėl Jūsų nuomonė mums yra labai svarbi. Anketa yra anoniminė, įmonės pavadinimo niekur nurodyti nereikia. Klausimai yra nesudėtingi, dažniausiai reikės pasirinkti iš pateiktų atsakymų variantų Jums labiausiai tinkamą pažymint simboliu „x“. Jei nerasite Jūsų nuomonę atitinkančio atsakymo, galite parašyti savo variantą laisvoje vietoje. Vertiname Jūsų bendradarbiavimą ir nuoširdžiai dėkojame už Jūsų atsakymus.

1. Kiek ilgai dirbate su prekinio kredito draudimo įmone „Coface Lithuania“?

- mažiau nei 1 metus;
- 1-3 metus;
- 4-6 metus;
- 7-9 metus;
- 10 ir daugiau metų.

2. Ar naudojate kitų kompanijų teikiamomis prekinio kredito draudimo paslaugomis?

- Taip;
- Ne. — *pereikite prie 4 klausimo*

3. Nurodykite 2 priežastis, dėl kurių Jums tenka naudotis kitų kompanijų teikiamomis prekinio kredito draudimo paslaugomis:

- „Coface Lithuania“ negali pateikti tokio pasiūlymo, kuris visapusiškai tenkintų poreikius;
- „Coface Lithuania“ nepakankamai dėmesio skiria tarptautinių galimybių plėtrai;
- kitos kompanijos siūlo geresnės kokybės prekinio kredito draudimo paslaugas;
- kitos kompanijos siūlo mažesnius paslaugų įkainius;
- kita: _____

4. Kokie, Jūsų manymu, yra 3 svarbiausi veiksniai, skiriantys įmonę „Coface Lithuania“ nuo kitų prekinio kredito draudimo paslaugas teikiančių kompanijų?

- nuolatinė teikiamų paslaugų kokybė ir patikimumas;
- reagavimas į specialius Jūsų poreikius;
- įmonės darbuotojų kompetencija ir veiklos srities išmanymas;
- patogi ir lengvai valdoma paslaugos užsakymo pateikimo forma;
- operatyvus prekinio kredito draudimo sutarties administravimas;
- efektyvi komunikacija su įmonės darbuotojais, atsakingais už klientų aptarnavimą;
- įmonės darbuotojai profesionaliai sprendžia iškilusias problemas;
- kokybiška įmonės klientų aptarnavimo politika;
- lanksti atsiskaitymo už teikiamas paslaugas sistema;
- tinkama sutarties sąlygų vykdymo kontrolė;
- kita: _____

5. Kaip, Jūsų manymu, per visą bendro darbo kartu su „Coface Lithuania“ laikotarpį keitėsi įmonės teikiamų paslaugų kokybė?

- Paslaugų kokybė, lyginant su ankstesniu laikotarpiu, akivaizdžiai pagerėjo;
- Paslaugų kokybė, lyginant su ankstesniu laikotarpiu, šiek tiek pagerėjo;
- Paslaugų kokybė, lyginant su ankstesniu laikotarpiu, liko nepakitusi;
- Paslaugų kokybė, lyginant su ankstesniu laikotarpiu, šiek tiek pablogėjo;
- Paslaugų kokybė, lyginant su ankstesniu laikotarpiu, ženkliai pablogėjo;
- Sunku pasakyti.

6. Ar per visą bendravimo su įmone „Coface Lithuania“ laikotarpį Jums yra tekę susidurti su tam tikrais sunkumais sprendžiant Jums aktualius klausimus?

- Taip, dažnai;
- Daugiau taip nei ne;
- Taip, kartais;
- Daugiau ne nei taip;
- Ne, neteko.

7. Kaip vertinate įmonės darbuotojų geranoriškumą bei lankstumą sprendžiant iškilusias problemas?

- Labai gerai;
- Gerai;
- Patenkinamai;
- Nepatenkinamai;
- Blogai;
- Sunku pasakyti.

8. Kaip vertinate „Coface Lithuania“ teikiamų prekinio kredito draudimo paslaugų kokybę?

- Labai gerai; — *pereikite prie 10 klausimo*
- Gerai; — *pereikite prie 10 klausimo*
- Patenkinamai; — *pereikite prie 10 klausimo*
- Nepatenkinamai;
- Blogai;
- Sunku pasakyti.

9. Nurodykite, Jūsų manymu, 3 svarbiausias priežastis, turinčias įtakos Jūsų nepasitenkinimui „Coface Lithuania“ teikiamomis prekinio kredito draudimo paslaugomis:

- netenkina įmonės darbo organizavimas, darbų atlikimo terminai;
- prasta įmonės darbuotojų bendravimo kultūra, darbuotojai nepaslaugūs ir nedėmesingi;
- abejotina įmonės darbuotojų kompetencija;
- kyla sunkumų susisiekiant su įmonės darbuotojais, atsakingais už klientų aptarnavimą;
- per ilgas bendras paslaugos užsakymo laikas;
- aukšta prekinio kredito draudimo paslaugų kaina;
- nelanksti atsiskaitymo už teikiamas paslaugas sistema;
- specifiniai prekinio kredito draudimo sutarties aspektai;
- nepakankamas aptarnavimo lygis po prekinio kredito draudimo sutarties pasirašymo;
- kita: _____

10. Kaip vertinate turimos prekinio kredito draudimo sutarties aptarnavimo lygmenį Jūsų įmonę aptarnaujančių „Coface Lithuania“ projektų vadovų ir vadovybės veiksmų atžvilgiu?

- Labai gerai;
- Gerai;
- Patenkinamai;
- Nepatenkinamai;
- Blogai;
- Sunku pasakyti.

11. Kaip vertinate įmonės darbuotojų profesionalumą (žinias/bendradarbiavimą) teikiamų prekinio kredito paslaugų atžvilgiu?

- Labai gerai;
- Gerai;
- Patenkinamai;
- Nepatenkinamai;
- Blogai;
- Sunku pasakyti.

12. Kaip vertinate prekinio kredito draudimo sutartis, jų priedus ir modulius informacijos aiškumo, jos pateikimo dokumentuose atžvilgiu?

- Labai gerai;
- Gerai;
- Patenkinamai;
- Nepatenkinamai;
- Blogai;
- Sunku pasakyti.

13. Kaip įvertintumėte informacijos suteikimą į Jūsų paklausimus telefonu, el. paštu įmonės darbuotojų paslaugumo, operatyvumo, teikiamos informacijos aiškumo atžvilgiu?

- Labai gerai;
- Gerai;
- Patenkinamai;
- Nepatenkinamai;
- Blogai;
- Sunku pasakyti.

14. Ar gaunate pakankamai aktualios informacijos apie „Coface Lithuania“ veiklą, įmonės teikiamas paslaugas, įgyvendinamas naujoves?

- Pakankamai;
- Patenkinamai;
- Mažai;
- Per mažai;
- Visiškai negaunu.

15. Kaip vertinate komunikaciją su įmonės „Coface Lithuania“ darbuotojais?

- Labai gerai; — *pereikite prie 17 klausimo*
- Gerai; — *pereikite prie 17 klausimo*
- Patenkinamai; — *pereikite prie 17 klausimo*
- Nepatenkinamai;
- Blogai;
- Sunku pasakyti.

16. Nurodykite, Jūsų manymu, 2 svarbiausias priežastis, sąlygojančias prastą komunikaciją su įmonės „Coface Lithuania“ darbuotojais:

- darbuotojų profesionalumo ir kompetencijos stoka;
- prasta klientų aptarnavimo politika;
- sudėtinga informacijos apie įmonę ir jos vykdomą veiklą paieška/informacijos šaltinių stoka;
- nepakankamas darbuotojų asmeninės atsakomybės suvokimas: neaišku, kuris darbuotojas už kurią sritį yra atsakingas;
- specialių kliento poreikių ignoravimas;
- neužtikrinta informacijos pateikimo būdų ir kanalų įvairovė (galimybė susisiekti su įmone telefonu, el. paštu, faksu ir pan.);
- kita: _____

17. Ar rekomenduotumėte įmonės „Coface Lithuania“ teikiamas prekinio kredito draudimo paslaugas kitai įmonei?

- Taip, tikrai;
- Taip, tikriausiai;
- Tikriausiai ne;
- Tikrai ne;
- Sunku pasakyti.

18. Jūsų pastabos ir pasiūlymai „Coface Lithuania“ veiklos kokybei gerinti:

Dėl darbų atlikimo laiko:

Dėl teikiamų paslaugų:

Kita:

Dėkojame Jums už nuoširdžius atsakymus. Mes labai vertiname Jūsų nuomonę ir bendradarbiavimą.

Agnė Samukėnaitė

agnyta23@gmail.com

2008-12-17