

## ЕКОНОМІКА ТА МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 657.631.6

**В. В. Зянько<sup>1</sup>**  
**А. О. Тесьолкіна<sup>1</sup>**

### РОЛЬ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

<sup>1</sup>Вінницький національний технічний університет

*Досліджено сутність внутрішнього контролю та обґрунтовано необхідність його здійснення в процесі управління підприємством. Визначено основні фактори, які впливають на ефективність здійснення внутрішнього контролю. Запропоновано заходи щодо покращення ведення управлінської діяльності за допомогою внутрішнього контролю.*

**Ключові слова:** управління, внутрішній контроль, резерви, управлінське рішення.

#### Вступ та постановка проблеми

На сучасному етапі економічного розвитку одним із найефективніших методів покращення функціонування фінансово-господарської діяльності підприємства є організація системи управління, реалізація відтворення якої здійснюється завдяки виконанню основних функцій управління — планування, організації, мотивації та контролю. При цьому саме завдяки функції контролю суб'єкт управління своєчасно отримує інформацію про діяльність підприємства. Це дає йому змогу ухвалити правильне управлінське рішення. Саме тому на всіх підприємствах створюють спеціальні організації системи внутрішнього контролю, які здійснюють безперервне спостереження за фінансовим станом підприємства, аналізом майна і результатами роботи: прибутком або збитком. Вся отримана інформація передається керівництву організації для створення чіткої картини ситуації та підвищення оперативності прийняття того чи іншого управлінського рішення.

На жаль, нині діє чітка тенденція збільшення фінансово-економічних зловживань і неефективного використання грошових коштів підприємства, що впливає не лише на кінцеві результати, а й на економіку країни в цілому. Саме з цієї причини і виникає потреба в удосконаленні організації внутрішнього контролю в процесі здійснення управлінської діяльності.

*Метою статті є теоретичне обґрунтування необхідності розробки рекомендацій щодо вдосконалення організації внутрішнього контролю в системі управління підприємством.*

Нині через кризовий стан вітчизняної економіки, нестабільність українського законодавства та постійні зміни умов господарювання різноманітних галузей національної економіки виникли досить складні проблеми, що негативно впливають на ефективність управління та функціонування підприємств. Тому питання підвищення ефективності організації роботи системи внутрішнього контролю є досить актуальним.

Проблеми організації роботи системи внутрішнього контролю діяльності підприємств досліджували у своїх працях багато зарубіжних та вітчизняних економістів, зокрема: В. Д. Андреев [1], А. Г. Загородній [2], Т. А. Бутинець [3], М. Д. Корінько [4], Є. В. Калюга [5], В. М. Яценко [6], Н. П. Кузик [7] та інші. Однак питання, пов'язані з визначенням змісту внутрішнього контролю та виявленні факторів, що впливають на ефективність системи внутрішнього контролю при дослідженні стратегії розвитку підприємства та усуненні ризиків у господарській діяльності потребують подальшого дослідження.

#### Виклад основного матеріалу

Для ефективного функціонування будь-якого підприємства керівникові необхідно володіти достовірною інформацією про всі фінансові, економічні та грошові операції, дістати яку можливо лиш через систему бухгалтерського обліку та ефективного контролю.

Внутрішній аудит дедалі частіше ототожнюють з внутрішнім контролем, що є невірним, адже внутрішній аудит є лише однією із його форм. Аналіз наукової літератури свідчить, що трактування внутрішнього контролю у різних джерелах дається по різному. Більшість науковців розуміють його як систему заходів, визначену управлінським персоналом підприємства котра здійснюється на підприємстві з метою ефективного виконання працівниками своїх обов'язків із забезпечення виконання господарських операцій. Тобто внутрішній контроль визначає закономірність операцій, їх економічну доцільність для окремо взятої організації. Іноді в літературі зустрічається розуміння внутрішнього контролю як процесу, котрий спрямований на досягнення стратегічних довгострокових цілей компанії і є результатами дій керівництва з планування, організації, моніторингу діяльності компанії в цілому та її окремих підрозділів [7, с. 154].

Система внутрішнього контролю на підприємстві створюється задля забезпечення надійності, законності, ефективності, безпеки здійснюваних операцій та захисту від можливих потенційних помилок та порушень. Контроль є найважливішим фундаментальним елементом управління на всіх стадіях діяльності будь-якої організації. Відповідно, такі функції управління як: планування, мотивація, створення організаційних структур нерозривно пов'язані з контролем, розглядуваним як процес досягнення встановлених організацією цілей. А його сутність полягає не лише у виявленні проблем, що виникають, та їх ліквідації, а й у впровадженні різноманітних заходів для запобігання подібних ситуацій у майбутньому.

Досліджуючи питання внутрішнього контролю кожен науковець трактує це поняття по-різному. Так, В. Д. Андрєєв вважає, що внутрішній контроль — це система контрольних процедур, плану організації та методів управління об'єктом з метою ефективного ведення бізнесу, захисту активів, попередження помилок, ефективності облікових перевірок та своєчасного надання фінансової інформації [1, с. 221].

А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк, та Г. О. Партин розуміють внутрішній контроль як «здійснюваний підприємством процес перевірки виконання всіх управлінських рішень у сфері фінансової діяльності з метою організації фінансової стратегії та запобігання кризовим ситуаціям, які можуть призвести до банкрутства цього підприємства» [2, с. 132].

Т. А. Бутинець трактує поняття «внутрішній контроль» як постійну, щоденну роботу, яка унеможливує допускання зловживань і дає можливість використовувати ресурси підприємства, включаючи людський капітал, на його користь відповідно до прийнятих планів, а також захищає інтереси працюючих у відповідності до умов колективного договору» [3, с. 32].

На думку М. Д. Корінко «внутрішній контроль — це система заходів, визначених керівництвом підприємства та здійснюваних на підприємстві з метою найбільш ефективного виконання усіма працівниками своїх обов'язків щодо забезпечення та здійснення господарських операцій» [4, с. 53].

В. М. Мурашко вбачає у внутрішньому контролі систему попереднього, поточного і подальшого контролю (крім ревізії фінансово-господарської діяльності), яка створює певний внутрішньогосподарський або внутрішній контроль, що являє собою систему постійного спостереження за ефективністю діяльності підприємств, збереження і ефективного використання цінностей і коштів, доцільністю і вірогідністю здійснюваних на підприємстві операцій та процесів [5, с. 11].

Власне управлінський процес є замкнутим циклом. Тобто чим складнішим є підприємство, тим більше різноманітних спеціалізованих організаційних ланок, існування яких необхідне для забезпечення ефективного та своєчасного досягнення поставлених цілей.

Виходячи із вищезазначеного, можна зробити висновок, що процес контролю є тим вагомим інструментом, який надає змогу керівництву забезпечити організацію необхідною інформацією про перебіг виконання завдань окремими організаційними ланками та перевірити і скоординувати їх діяльність. Тому без постійної перевірки і регулювання процесу господарської діяльності підприємства не можна з впевненістю стверджувати, що його діяльність сприяє досягненню заздалегідь визначеної мети.

Вагомою проблемою в реалізації ефективного управлінського процесу є відсутність у діяльності підприємств належної організації внутрішнього контролю [6, с. 5]. Не менш вагомою проблемою залишається відсутність чіткого розмежування контрольних функцій бухгалтерської, економічної та контрольно-ревізійної служб, що спростило б управління господарськими процесами, які відбуваються на підприємстві. Саме тому, аби забезпечити посилення контрольних функцій, особливу увагу слід приділяти перевірці економічної ефективності не лише окремих операцій, а й діяльності підприємства в цілому. Адже логічним є висновок, що необхідно активізувати внутрішній контроль працівників бухгалтерії, про що зазначено у нормативно-правових актах, зокрема у зако-

ні України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [8].

Більшість науковців основним видом внутрішнього контролю вважає фінансовий, мета якого полягає в перевірці ефективності і законності руху фінансових потоків, а також правильності його відображення в бухгалтерському обліку і звітності. Цей вид контролю також називають внутрішнім (внутрішньогосподарським) фінансовим контролем, оскільки його об'єктом виступають фінансові потоки і він здійснюється підприємствами за власною ініціативою у сфері виробництва товарів, робіт та надання послуг. Схему організації внутрішнього контролю підприємств різних форм власності, яка максимально прозоро демонструє її структуру та складові, показано на рисунку.

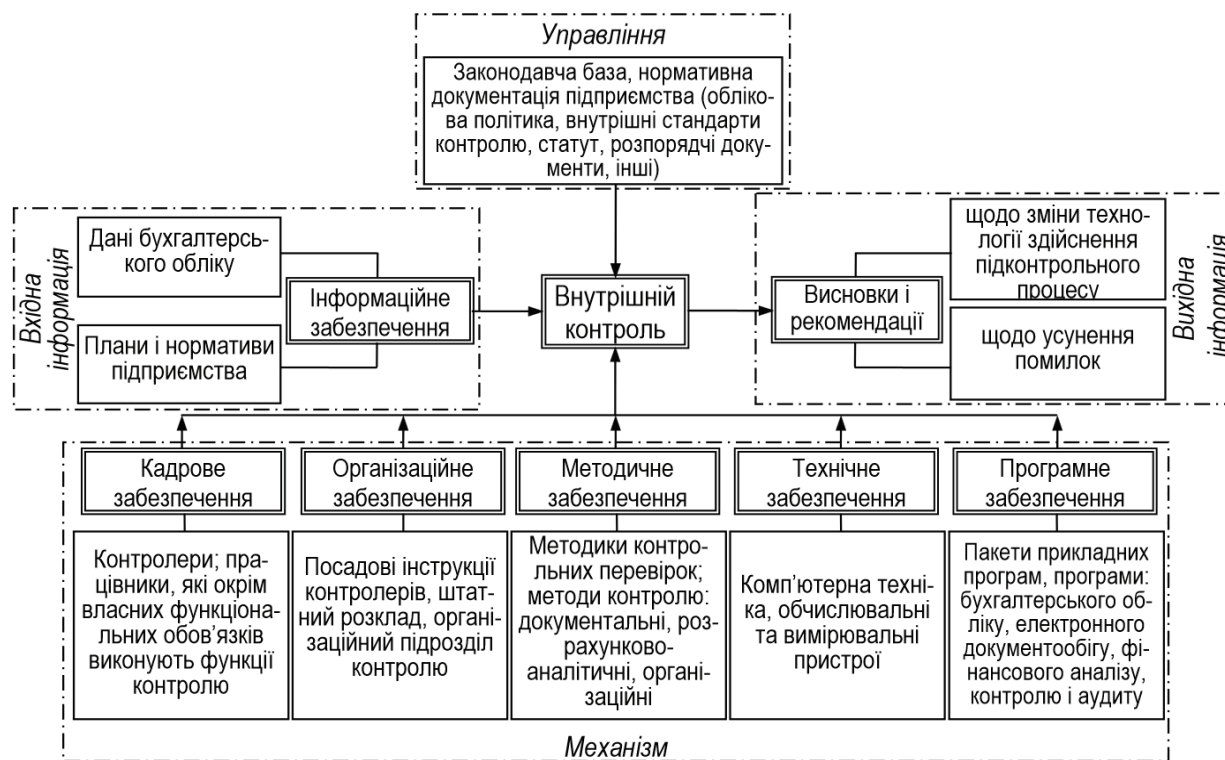


Схема організації внутрішнього контролю підприємств [9]

Примітка. Рис. розроблено автором на основі [9].

Зі схеми можна зробити висновок, що проблема неефективного управління організацією внутрішнього контролю гостро постає для багатьох підприємств через динамічність ринкової ситуації. Тому потрібні заходи, направлені на удосконалення організації внутрішнього контролю за фінансовими потоками для підвищення ефективності їх функціонування.

Окремі автори виділяють такі недоліки, що характеризують сучасний стан і ефективність роботи служб внутрішнього контролю, зокрема фінансового [6, с. 6]:

- зловживання службовим становищем (несплата в повному обсязі всіх необхідних податків; привласнення грошей шляхом надлишкового їх списання по касі; привласнення основних засобів, що обліковуються на балансі підприємства та ін.);

- невиконання або неякісне виконання службових обов'язків (нехтування важливістю документів, їх підписання без «занурення» у зміст; проведення інвентаризації лише на папері; здійснення купівельних операцій там, де вигідно відповідальній особі, а не самому підприємству тощо);

- неправильна оцінка операцій із заготівлі, виробництва чи реалізації з точки зору доцільності й раціональності.

Проте, важливою є не лише сама констатація перерахованих недоліків, але й розробка системи профілактичних заходів, яка запобігатиме їх появі у майбутньому.

Іншою негативною тенденцією у системі внутрішнього контролю є збільшення кількості та частоти появи фактів правопорушень та випадків розкрадання майна підприємства. Запобігти цьому можна лише шляхом забезпечення оптимальних зв'язків усіх елементів системи. Для цього керівнику перш за все необхідно чітко визначити базову мету, завдання та принципи контрольної про-

цедури та визначити можливий вплив різноманітних чинників на інструментарій задля досягнення поставлених результатів. Разом з тим, на цьому етапі важливе місце посідає своєчасність та достовірність вхідної інформації про об'єкт, який перебуває під контролем, адже саме від цього залежить ефективність функціонування усієї системи.

Важливу роль у вирішенні цієї проблеми відіграє рівень кваліфікації наукових кадрів, які здійснюють контроль підприємств, та регулярне підвищення їх професійного рівня.

Для того, аби контроль був ефективним та зручним у використанні необхідно встановлювати прогресивні технічні та програмні бази систем внутрішнього і поточного контролю, які б забезпечували можливість точного і своєчасного отримання необхідних даних.

Розробляючи перелік технічних аспектів контролю управління слід спиратись і на нормативну базу, виконання вимог нормативно-правових актів, що регулюють діяльність підприємства та внутрішні регламентуючі документи, забезпечуючи не лише ефективний, а й правомірний контроль.

### Висновки

Отже, серед науковців немає єдності щодо визначення сутності внутрішнього контролю. На думку більшості авторів, це політика та процедури, прийняті управлінським персоналом організації з метою забезпечення регулярного та ефективного ведення господарської діяльності.

Беззаперечним є факт, що метою внутрішнього контролю є своєчасне інформування керівництва про стан підприємства та забезпечення можливості здійснювати контроль за перебігом запланованих на підприємстві робіт. Адже внутрішній контроль відіграє важливу роль на кожному етапі здійснення підприємницької діяльності і є основою формування повноцінної кадрової політики і забезпечує зростання ефективності використання людського капіталу. А основними проблемами здійснення ефективного контролю в процесі управління все ще залишається відсутність єдиного методологічного забезпечення державного фінансового контролю, формування відповідної організаційної культури, низька відповідальність учасників, недостатня увага контрольним діям, відсутність належної взаємодії між органами державного фінансового контролю та нескоординованість діяльності інституцій, які повинні забезпечувати його дієвість.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Андреев В. Д. Практический аудит : справ. пос. / В. Д. Андреев. — М. : Экономика, 1994 — 366 с.
2. Загородній А. Г. Облік і аудит : термінологічний словник / А. Г. Загородній, Г. Л. Вознюк, Г.О. Партин. — Львів : Центр Європи, 2002. — 671 с.
3. Бутинець Т. А. Внутрішній контроль: суть і зміст // Вісник Житомирського державного технологічного університету. — Серія «Економічні науки» / Т. А. Бутинець. — Житомир, 2008. — № 2 (44). — 31—42 с.
4. Корінько М. Д. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, організація : моногр. / М. Д. Корінько. — К. : Інформат.-аналіт. агентство, 2007. — 429 с.
5. Калюга Є. В. Система внутрішньогосподарського контролю та удосконалення її ефективності на підприємствах / Є. В. Калюга // Вісник податкової служби України. — 2001. — № 33. — 357—359 с.
6. Яценко В. М. Внутрішній контроль на підприємствах України: проблеми розвитку та шляхи їх вирішення // Вісник Черкаського державного технологічного університету. — Серія «Економічні науки» / В. М. Яценко. — Черкаси, 2012. — № 22. — 3—7 с.
7. Кузик Н. П. Внутрішній контроль як основа ефективної діяльності сільськогосподарських підприємств / Н. П. Кузик, О. А. Боярова // Науковий вісник НУБіП України. — 2010. — № 153. — С. 153—157.
8. Алборов Р. А. Аудит в организациях промышленности, торговли, АПК / Р. А. Алборов. — М. : Дело и сервис, 1998. — 464 с.
9. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16 липня 1999 р. № 996–XIV : [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/996-14/>.

Рекомендована кафедрою фінансів ВНТУ

Стаття надійшла до редакції 9.06.2015

**Зянько Віталій Віталійович** — канд. екон. наук, старший викладач кафедри фінансів, e-mail: [vzyanko@gmail.com](mailto:vzyanko@gmail.com);

**Тесьолкіна Аліна Олександрівна** — студентка факультету менеджменту, e-mail: [tesolkina@mail.ru](mailto:tesolkina@mail.ru).

Вінницький національний технічний університет, Вінниця

V. V. Zianko<sup>1</sup>  
A. O. Tesiolkina<sup>1</sup>

## The Role of Internal Control in Enterprise Management Process

<sup>1</sup>Vinnytsia National Technical University

*In this article there has been examined the essence of the internal control and the necessity of its implementation in the management of the enterprise. Main factors, influencing the effectiveness of internal control have been defined. Measures of improving the conduct of administrative activity by the internal control have been suggested in the paper.*

**Keywords:** management, internal control, reserves, management solution.

*Zianko Vitalii V.* — Cand. Sc. (Econ.), Senior Lecturer of the Chair of Finance, e-mail: vzyanko@gmail.com;  
*Tesiolkina Alina O.* — Student of the Faculty of Management, e-mail: tesolkina@mail.ru

В. В. Зянько<sup>1</sup>  
А. А. Тесёлкина<sup>1</sup>

## Роль внутреннего контроля в процессе управления предприятием

<sup>1</sup>Винницкий национальный технический университет

*Исследована сущность внутреннего контроля и обоснована необходимость его осуществления в процессе управления предприятием. Определены основные факторы, влияющие на эффективность осуществления внутреннего контроля. Предложены меры по улучшению ведения управленческой деятельности с помощью внутреннего контроля.*

**Ключевые слова:** управление, внутренний контроль, резервы, управленческое решение.

*Зянько Виталий Витальевич* — канд. экон. наук, старший преподаватель кафедры финансов, e-mail: vzyanko@gmail.com;

*Тесёлкина Алина Александровна* — студент факультета менеджмента, e-mail: tesolkina@mail.ru