

## СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРЕВЕНТИВНОГО КОНТРОЛЮ

**ЛІПСЬКИЙ Р.В., АСИСТЕНТ,  
ПОЛТАВСЬКА ДЕРЖАВНА АГРАРНА АКАДЕМІЯ**

*Стаття розкриває сучасний стан організації та реалізацію методики превентивного контролю. Розглянуто питання впливу певних чинників на організацію превентивного контролю підприємства.*

*Article opens a current state of the organization and realization of a technique of preventive control. The question of influence of certain factors on the organization of preventive control of the enterprise is considered.*

### **Постановка проблеми у загальному вигляді.**

Перетворення в економіці держави припускають корінну перебудову механізму управління організаціями. Зміни у відносинах власності підсилили значущість побудови системи управління, здатної підняти ефективність діяльності організацій на якісно новий рівень. Необхідність в такій системі в Україні в значній мірі зросла в результаті економічної кризи останніх років та ряду інших причин: криміналізації, високих темпів інфляції, політичної нестабільності, неплатежів, руйнування виробничих і господарських зв'язків, що склалися.

Недостатність теоретичних і методологічних розробок превентивного контролю знижує ефективність його практичної реалізації. Ситуація посилюється відсутністю спеціальних робіт по методах його здійснення. Прагнення до мінімізації криз і вирішення завдань економічної безпеки вимагають вдосконалення і ширшого використання методів превентивного контролю. Традиційні методи в управлінні організацією не повною мірою відображають його специфіку, тому виникає потреба як в їх вдосконаленні, так і розробці нових методів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Прийняті в Україні нормативні документи, визначають в основному особливості проведення ретроспективного фінансового аналізу, що знижує управлінську цінність отриманої інформації.

Питанням моніторингу в області антикризового менеджменту, не дивлячись на його ефективність та значимість,

фактично не приділяється уваги дослідниками. Вони висвітлені в працях російських вчених Т.Г. Долгопятовой, Н.В. Родионовой, Н.М. Ульяницькой. Важливими практичними задачами в процесі моніторингу повинні бути не тільки розпізнавання кризи і оцінка ступеню його глибини, а й проведення заходів по його профілактиці. Недостатність наукових розробок в даній області значно об'єднує наукові дослідження з управлінням й контролюю.

У цілому, не дивлячись на значну увагу до превентивного антикризового управління останніми роками, відсутній єдиний погляд на дане питання, системність його вивчення і рішення, спрямованість на урахування специфіки крупних структур. Аналіз міри розробленості теми дослідження свідчить про слабке опрацювання питань контролю, сприяючого запобіганню і профілактиці в організації кризисних явищ. Недостатньо як фундаментальних наукових досліджень, що розглядають превентивне антикризове управління і контроль в єдиній системі, так і теоретичних досліджень в області формування і використання методів контролю для антикризового управління організацією, оцінці їх дії на ефективність фінансово-господарської діяльності.

Необхідність забезпечення правильності і надійності ухвалення антикризових рішень в організації передбачає розробку системи внутрішніх регламентів, що є віддзеркаленням внутрішньофірмової політики. Проте, науковий підхід до основних напрямів регламентації внутрішнього контролю і, зокрема, аудиту в процесі управлінської діяльності розроблені недостатньо. Значущість аналізу для управління організацією підкреслюється практично всіма авторами, що займаються дослідженням в цій області, що знайшло віддзеркалення в працях М. І. Баканова, А. Л. Ермолович, В. В. Ковальова, Е. А. Макарьяна, Г. В. Савіцкой, А. Д. Шеремета і інших учених. При значній опрацьованості форм, методів і суті аналізу, методологічні підходи до його здійснення в системі антикризового управління розрізнені; практичне здійснення аналізу не дозволяє отримати об'єктивну інформацію для превентивного регулювання.

Стан наукових знань про внутрішній контроль підтверджується низкою невирішених проблем щодо дефініції, принципів підходів до його організації, стандартизації контрольних процедур, регламентного та методичного

забезпечення функціонування систем внутрішнього контролю суб'єктів господарювання, особливо в соціально значущих сферах. Відкритими залишаються і деякі проблеми методологічного характеру, пов'язані з дослідженням впливу соціо-психологічних чинників на мотивацію виникнення господарських порушень та необхідністю розробки дієвих засобів превентивного контролю.

Недостатня розробленість організаційного і методичного забезпечення процесу внутрішнього контролю, реальна практична потреба в цьому зумовили необхідність наукового обґрунтування та впровадження систем внутрішнього контролю на підприємствах.

**Формулювання цілей статті.** Мета статті полягає в дослідженні сучасного стану організації превентивного контролю, іманентної ринковому механізму антикризового менеджменту, на основі комплексного дослідження його теоретичних, методологічних основ і практичних аспектів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В даний час, коли досягнута стабілізація економіки, важливою умовою рішення задачі зростання виробництва і валового внутрішнього продукту стає розвиток управління, у тому числі і превентивного регулювання. Зміцнення ринкових відносин, з одного боку, сприяє підвищенню ефективності виробництва, а з іншої - підвищує ризик виникнення кризових ситуацій на будь-якому етапі життєвого циклу організації. Тому особливої важливості набуває розвиток антикризового управління як з боку державних органів, так і на рівні організації.

Контроль за змістом включає перевірку економічних, соціальних, політичних, ідеологічних, науково-технічних та інших напрямів розвитку суспільства. Превентивний контроль поширюється на сферу розвитку економіки народного господарства – галузі, підприємства.

Важливою функцією контролю є вплив через систему управління на успішне виконання планів економічного і соціального розвитку, раціональне використання матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, запобігання непродуктивним витратам і втратам, зміцнення господарських зв'язків, додержання господарського і трудового законодавства, забезпечення збереження власності. Крім того, превентивний контроль

передбачає систематичне спостереження за фінансовим станом підприємця, конкурентоспроможністю його продукції на внутрішньому і світовому ринках. Власники підприємств здійснюють попередній контроль за витрачанням коштів на стадії проектування технологічних процесів випуску продукції, зниженням її собівартості, підвищенням конкурентоспроможності.

Превентивний (від лат. *praeventivus* — запобіжний) контроль здійснюють на стадії попереднього контролю виробничої і фінансово-господарської діяльності об'єднань і підприємств. Власник перевіряє оптимальність планів і збалансованість ресурсами згідно з технічно обґрунтованими нормативами. Міністерство фінансів України та його органи на місцях перевіряють обґрунтованість фінансових планів, внески до державного бюджету податку на прибуток (доход), додану вартість та інші надходження до місцевого бюджету згідно з встановленими нормативами. Якщо ці органи державного контролю здійснюють превентивні перевірки періодично, то внутрішньогосподарський контроль власника передбачає їх систематичне і безперервне виконання. Санкціонуючи виконання господарської операції, керівник підприємства та особи, уповноважені ним, попередньо перевіряють її щодо господарської доцільності, нормативно-правової і планової обґрунтованості, господарської і матеріальної відповідальності осіб, яким доручено виконання її, тощо.

Особливо відповідальна роль головного бухгалтера у превентивних перевірках господарських операцій, які відображають у системі бухгалтерського обліку. Кожна господарська операція, зафіксована на матеріальних носіях, підлягає повторній превентивній перевірці, яку здійснює головний бухгалтер або особа, уповноважена ним, після санкціонування керівництвом підприємства виконання її. Одночасно з перевіркою господарської операції за зазначеними вище параметрами, які також контролює бухгалтерія, перевіряють юридично-правову обґрунтованість документа, який відображає достовірність проведення господарської операції, кількісні і якісні її вимірники, норми витрачання ресурсів, ціни на товарно-матеріальні цінності і об'єкти основних фондів, заповнення показників, забезпечення збереження цінностей, кодування реквізитів документа, що визначають зміст і характеристику операції для відображення у

системі бухгалтерського обліку господарської діяльності.

Винятково велике значення має превентивний контроль господарської діяльності, що здійснює головний бухгалтер. Нормативними актами про головного бухгалтера передбачено, що документи, які є основою для приймання і видавання коштів і товарно-матеріальних цінностей, а також кредитні і розрахункові зобов'язання підписує керівник об'єднання, підприємства і головний бухгалтер або особа, ним на те уповноважена. Без підпису головного бухгалтера зазначені документи вважають недійсними і не приймають до виконання матеріально відповідальні особи і бухгалтерія об'єднання, підприємства, а також установи банку. Головному бухгалтеру надано право не приймати до виконання і оформлення документи з господарських операцій, що суперечать законодавству і встановленому порядку приймання, зберігання і витрачання коштів, товарно-матеріальних та інших цінностей. Превентивні перевірки є найбільш ефективним засобом економічного контролю, оскільки вони дають змогу запобігти виникненню недоліків, перевитрат і втрат ресурсів у господарській діяльності об'єднань, підприємств, галузі, народному господарстві в цілому [2].

З переходом економіки країни до ринкових відносин, різко зросло значення фінансової стійкості суб'єктів господарювання, їх конкурентоспроможності. Зросли вимоги і до ефективності контролю. Відсутність дієвої системи контролю в загальнодержавному масштабі, так і рівні організації стало серйозною проблемою.

У пострадянський період в багатьох комерційних структурах створені спеціальні підрозділи внутрішнього контролю, що сприяє розвитку контролю як функції управління організацією і поліпшенню контрольного середовища. У роботах по управлінню, економічному аналізу і аудиту питанням контролю приділено значну увагу. Проте, тоді як органи контролю (Рахункова палата, Державне Казначейство та інші) ставлять питання про контроль попереднього характеру, на практиці основний упор зроблений на подальший контроль.

Домінуючий підхід в теорії і практиці антикризового управління також направлений на усунення наслідків виниклої кризи, ігноруючи попередження негативних моментів. Це привело

до створення системи контролю, що має ретроспективний характер, що не дозволяє ефективно використовувати результати превентивного контролю для розробки заходів по недопущенню виникнення кризи і ухвалення управлінських рішень антикризової спрямованості. У наукових роботах представлені окремі фрагменти такого контролю, але єдиній концепції контролю застережливого характеру в антикризовому менеджменті не вироблено [3].

Особливо підкреслимо: в даний час відсутнє належне наукове розуміння проблем, зв'язаних з використанням контролю застережливого характеру, при гострій дискусійній більшості теоретичних і практичних аспектів формування системи превентивного контролю і застосування його методів в антикризовому управлінні організаціями. Це припускає необхідність вирішення цих проблем за допомогою формування концептуальних теоретико-методологічних основ і технологій антикризового управління, що базуються на них, за допомогою інструментів превентивного контролю.

Актуальність розробки і реалізації концепції превентивного контролю визначається набором значимих чинників. До них відноситься: відсутність наукових розробок в області контролю, що має застережливий характер в умовах здійснення антикризового управління; необхідність запобігання виникненню кризових ситуацій; відсутність єдиного підходу до вибору (призначенню) видів, методів і засобів контролю, що має превентивний характер, а також до визначення загальних вимог до методик контролю. Ситуація посилюється відсутністю методичних документів по контролю, застережливому кризові явища, як на загальнодержавному рівні, так і на рівні організації.

На сучасному етапі ігнорування соціо-психологічних особливостей, властивих людині як головній рушійній силі в господарському процесі, призводить до створення нежиттєздатних (у кращому випадку низькоефективних) систем управління. Для внутрішнього контролю як функції управління, що уособлює безпосередню взаємодію керуючої і керованої підсистем за допомогою каналів зворотного зв'язку, це твердження набуває особливої актуальності.

Сутність внутрішнього контролю діяльності підприємства

полягає в можливості реалізації волі власників стосовно ресурсів підприємства шляхом оцінки їх фактичного стану і характеру використання з метою уникнення відхилень від заданих параметрів.

Власником капіталу керує мотив нагромадження багатства (капіталу), однак він (в умовах діяльності корпоративного підприємства) найчастіше позбавлений можливості постійного доступу до нього. Реалізація даного мотиву можлива за допомогою визначення власниками політики ефективного використання капіталу і постійної, неухильної її реалізації в системі господарювання. Наймані ж працівники за умови деградованої трудової мотивації бажать за мінімуму затрачених зусиль одержувати максимально можливу заробітну плату. Менеджери вищої ланки (наймані керівники), користуючись необмеженим постійним доступом до ресурсів, мають за мету власне збагачення. Засобами досягнення поставленої мети (часто незаконними чи етично неприйнятними) є порушення принципів ефективності, економічності й доцільності управління капіталом, порушення посадових інструкцій, перевищення та зловживання службовим становищем, змова з контрагентами тощо.

Конфлікт інтересів і засобів, що їх задовольняють, очевидний. На межі зіткнення суперечливих господарських інтересів виникає внутрішній економічний контроль, ініційований власником. Головною метою внутрішнього контролю є захист інтересів власника капіталу за допомогою сприяння керованості об'єкта управління.

**Висновки.** В основі існування внутрішнього контролю лежать поняття психологічного та соціологічного характеру (мотив накопичення капіталу, конфлікт інтересів власника та найвищого управлінського персоналу, захист інтересів власників тощо). Отже, соціо-психологічний напрямок є провідним під час розв'язання проблем створення та функціонування якісних систем внутрішнього контролю.

Розуміння мотивації дозволяє блокувати господарське порушення ще до його фактичного здійснення шляхом визначення точок контролю. Найбільш вдало обрана точка контролю дозволяє попередити чи, принаймні, вчасно виявити факт порушення. Особливо це стосується тих операцій, які ще не

завершені, а тому не мають відбитку у відповідних носіях інформації (документах, реєстрах обліку).

Характер складових елементів моделей методик контролю варіює залежно від форми здійснення внутрішнього контролю (превентивний, поточний, наступний). Це насамперед стосується інформаційного забезпечення контролю. Так, застосування точок контролю замість традиційних джерел інформації (документів, що фіксують факти господарського життя), з метою здійснення превентивного (попереджувального) внутрішнього контролю підтверджує ступінь модифікації інформаційного забезпечення та становить реальне підґрунтя для відстеження якісного стану ще незавершених операцій. У такий спосіб визначається вплив форм реалізації внутрішнього контролю на модифікацію складу елементів методики внутрішнього контролю.

Завдання зниження можливостей виникнення кризи і зниження сприйнятливості до загроз в умовах ринкової економіки обумовлює підвищення ролі превентивного контролю. Активне його використання в процесі діяльності організації дозволяє своєчасно запобігти кризисним явищам до нанесення значного збитку організації, досягти стабільного функціонування на запланованому рівні.

### **Література.**

1. Борисенко М.В. Теоретические основы моделирования методик внутреннего контроля / М. В. Борисенко // Вчені записки Харківського інституту управління. – Харків. - 2006. – №18 – С. 80-84.

2. Крамаренко Г. О., Чорна О. Є. Фінансовий менеджмент: Підручник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2006. – 520 с.

3. Шварц І.В. Механізм забезпечення ефективності антикризового управління підприємством // Наукові праці Хмельницького національного університету: Економічні науки. – Хмельницький: ХНТУ, 2008. – Вип. 11. – С. 57–61.