

## ОРГАНІЗАЦІЯ КОНТРОЛЮ ЗА ГРОШОВИМИ КОШТАМИ ТА ЇХ ЕКВІВАЛЕНТАМИ, ІНТЕГРОВАНОГО В СИСТЕМУ УПРАВЛІНСЬКОГО ОБЛІКУ

*Теслюк Н.П., кандидат економічних наук*

**Постановка проблеми.** Жодне сучасне транспортне підприємство не обходиться без системи контролю, інтегрованого в його діяльність, ініційованої як ззовні (наприклад, державний у формі податкового, громадський із залученням аудиторських компаній) так і зсередини (скажімо, спеціально сформований відділ, що контролює фінансову діяльність підприємства, зокрема процес руху грошових потоків). Відсутність чітко налагодженої системи контролю є причиною виникнення невинуватених втрат, знижує загальну ефективність роботи транспортного підприємства, призводить до відсутності належного підґрунтя для реалізації функції мотивування. Ефективність контролю визначається як рівнем його організації так і досконалістю методичного забезпечення окремих процедур та всієї системи контролю загалом.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Проблему організації контролю за грошовими коштами та їх еквівалентами на сучасних підприємствах досліджували такі вітчизняні і зарубіжні науковці – Бутинця Ф.Ф., Валуєва Б.І., Дрозд І.К., Єфименко В.І., Калюга Є.В., Макаренко Н.Л., Рудницький В.С., Сопко В.В., Чумаченко М.Г., Шевчук В.О., Шеремет А.Д. та ін.

**Виділення невирішених питань.** Водночас невирішеними залишаються багато питань методичного й організаційного характеру, зокрема існує необхідність побудови ефективної системи контролю за наявністю і рухом грошових коштів та їх еквівалентів на підприємстві.

**Постановка завдання.** Основними завданнями даної роботи є запровадження змін в організації контролю на підприємстві та перехід від «пасивної» (традиційної) системи контролю, при якій цикл завершується на етапі формування висновків і рекомендацій, до «активної» (новітньої) – контроль триває аж до досягнення об'єктом своїх оптимальних параметрів; визначення нових завдань при застосуванні новітньої системи контролю на ділянці обліку наявності і руху грошових коштів та їх еквівалентів.

### **Викладення основного матеріалу.**

Перш ніж розглянути основні елементи організації контролю суб'єктів господарювання за грошовими коштами необхідно зосередити увагу на економічному змісті самого поняття «контроль».

Термін «контроль» у практичній та науковій діяльності використовується достатньо часто. Спеціалісти з теорії менеджменту трактують контроль як особливий етап процесу управління.

Контроль – це процес, який забезпечує досягнення цілей організації. Контролювати – зовсім не означає лише розкривати недоліки: необхідно аналізувати будь-які відхилення – як в сторону погіршення, так і в сторону покращення показників, потрібно виявляти і позитивний досвід, з тим, щоб своєчасно підтримувати нове, прогресивне, створити можливості для його широкого розповсюдження. Контроль як функція має двоякий характер. З однієї сторони, – це елемент кожної основної функції управління (зокрема й обліку), а з іншої, – це самостійна функція управління, яка виступає одним із головних інструментів в прийнятті рішень.

У контролі як функції управління часто проявляються його інформаційна і коригувальна сутність.

Задачею контролю є розкриття притаманними йому методами і прийомами певної ділянки ланцюжку причинно-наслідкових зв'язків, тобто розширення якісної характеристики явищ, господарської ситуації з використанням позаоблікової, разової інформації. Контроль виступає в даному випадку як додатковий крок в розумінні і оцінці господарських явищ для цілей управління.

Існує три основні типи контролю: попередній (превентивний), поточний (оперативний) та завершальний (наступний).

Узагальнення існуючих наукових підходів до визначення попереднього, оперативного та наступного контролю та розуміння їх місця в процесі обліку дозволили конкретизувати дані поняття.

Попередній контроль – комплекс процедур, що виконуються до початку здійснення певного етапу облікового процесу з метою попередження незаконних та економічно недоцільних дій. Оперативний контроль – комплекс процедур, що виконуються під час здійснення певного етапу облікового процесу з метою виявлення та оперативного усунення негативних відхилень. Наступний контроль – комплекс процедур, що виконуються після завершення певного етапу облікового процесу

з метою інформування керівників відповідних рангів і рівнів про всі виявлені негативні відхилення. Розмежування цих видів контролю пов'язане із специфікою механізму їх здійснення; функціями, що вони їх виконують, а також суб'єктами проведення та об'єктами прикладання.

Наступний контроль є найбільш інформативним, оскільки отримавши певний результат, можемо порівняти його з бажаним, визначивши успішність виконання поставленого завдання, визначити розміри винагород безпосереднім виконавцями та забезпечити зворотній зв'язок з керівництвом. Однак попри важливість отриманої в результаті здійснення наступного контролю інформації, остання зазвичай є надто запізнілою для впливу на протікання процесу. Ще одним недоліком наступного контролю в умовах централізованої системи управління є набуття ним паперового характеру в результаті перманентного збільшення звітних показників для вищого керівництва, а також значний ризик дублювання інформації різних структурних підрозділів підприємства.

Попри це, саме наступний контроль займає найбільшу питому вагу у загальній системі контролю. Наступний контроль здійснюється в більшій мірі при проведенні комплексних ревізій, тематичних перевірок, рахункових перевірок бухгалтерських звітів і балансів. В поточному обліку він має місце на обмежених ділянках виробничої і фінансово-господарської діяльності, проте за всіма розділами облікової роботи (перевірка достовірності показників та їх ув'язка за відповідними формами бухгалтерської звітності, складання звітності тощо).

Найбільш економним в цьому випадку є попередній контроль, призначений для попередження потенційних проблем. Найбільш дорогим і трудомістким, але в той самий час і найефективнішим є оперативний контроль, який дозволяє оперативно корегувати виявлення відхилення, не очікуючи на виникнення негативного результату. Інформація, отримана внаслідок здійснення такого контролю, володіє достатнім ступенем надійності, одночасно будучи максимально релевантною.

В процесі виробничої і фінансово-господарської діяльності на транспортних підприємствах і в об'єднаннях виникає багато таких ситуацій, коли попередній контроль тісно переплітається з поточним. Однак їх ототожнення є недопустимим. Попередній контроль слід розглядати в тісному взаємозв'язку і взаємообумовленості з поточним. Суттєвим недоліком практики попереднього і поточного контролю є те, що здійснюються вони не в період надання дозволу на вчинення операції і підписання керівниками документів, а лише при надходженні їх до фінансового відділу та бухгалтерії, а також при обробці цих документів. У свою чергу, це не дає можливості дотримуватися режиму економії і забезпечувати господарський розрахунок на транспортних підприємствах.

Лише поєднання засобів попереднього, поточного та наступного контролю дозволяють сформувати дієвий механізм комплексної перевірки наявної на підприємстві системи обліку як в статичності (контроль на виході та вході) так і в динаміці (контроль облікового процесу) на предмет її відповідності задекларованим цілям та завданням.

Робота механізму контролю, тобто системи взаємопов'язаних методів і прийомів, полягає в реалізації формально встановлених процедур контролю, які переслідують такі основні цілі: визначення так званих «точок контролю» для оцінки різноманітних аспектів контрольованого процесу; встановлення контрольованих параметрів об'єктів контролю; вибір типів і методів проведення контролю та вибір процедур. Але суб'єкти господарювання різних галузей та форм власності, домогосподарства, державні структури, біржі активно еволюціонують, постійно формуючи нові інформаційні взаємозв'язки, які виникають, розвиваються і зникають, формуючи після себе сотні й тисячі нових, і керівнику транспортного підприємства вже недостатньо отримувати за результатами контролю висновок на зразок «внаслідок реалізації контрольних процедур на ділянці А, встановлено проблему В, у виникненні якої винен С; для усунення цієї проблеми слід виконати послідовність дій D». Він вимагає відходу від шаблонних дій і процедур, зростання інтелектуалізації контролю, що виявляється не лише в усуненні виявленої проблеми, а й у забезпеченні передумов для її недопущення в майбутньому; не просто в досягненні позитивного результату після здійснення всіх контрольних процедур, а (і це головне) в його оптимізації. Намітилася стійка тенденція до переходу від «пасивної» (традиційної) системи контролю, при якій цикл завершується на етапі формування висновків і рекомендацій, до «активної» (новітньої) – контроль триває аж до досягнення об'єктом своїх оптимальних параметрів.

При застосуванні традиційного контролю, коли у функції контролера входить виключно встановлення відхилень, подання рекомендацій щодо їх усунення та покарання винних, перевіряючий прагне мінімізувати власний вплив на подальший розвиток об'єкта контролю, уникаючи відповідальності та мінімізуючи ризик формування невірної судження. В цьому випадку суб'єкт

контролю досить часто зумисне чи не зумисне випускає з поля зору інформацію, що є суттєвою для майбутнього поступального розвитку господарюючої системи, прикриваючись функціональними обов'язками чи умовами контракту. Така система контролю, незважаючи на максимальну розповсюдженість на підприємствах транспорту, все ж не відповідає вимогам часу та повинна бути замінена на систему активного контролю, при якій до функції контролера входить окрім всього іншого також формулювання рекомендацій щодо оптимізації стану об'єкта дослідження.

При використанні новітніх засобів контролю на перший план, поряд з класичними прийомами перевірки на зразок інвентаризації, спостереження, контрольного перерахунку, перевірки виконання прийнятих рішень тощо виходять методи, яким при застосуванні «пасивного» контролю відводилась другорядна роль: економічний аналіз, логічне осмислення, прогнозування, моделювання та ін. Контролер повинен бути готовим брати на себе відповідальність не лише за формування і подання неправдивих суджень щодо стану об'єкту перевірки, а й додаткову відповідальність за стан, в якому об'єкт опиниться після реалізації всіх рекомендацій перевіряючого, очікуючи при цьому на адекватну додаткову винагороду.

Як наслідок змінюється первинні завдання, які стоять перед перевіряючим при здійсненні активного контролю (табл. 1).

Наголосимо на тому, що при застосуванні новітньої системи контролю на ділянці обліку наявності і руху грошових коштів та їх еквівалентів, завдання останнього розширюються, суттєво модифікуючись і аж ніяк не зміщуються. Тобто контролер не звільняється від виконання рутинних процедур, що притаманні традиційному контролю.

В системі координат «контролер – зацікавлена особа», кожен з них отримує додаткові вигоди від використання методів активного контролю. Такими вигодами для контролера є: додаткове фінансове преміювання; можливість максимальної реалізації власного розумового потенціалу; інтелектуальний розвиток не лише за рахунок поступового набуття більшого досвіду, але й внаслідок інтенсивного генерування інноваційних ідей.

Таблиця 1

**Трансформація завдань контролю за наявністю і рухом грошових коштів та їх еквівалентів при переході від «пасивної» (традиційної) до «активної» (новітньої) системи контролю**

Завдання «пасивного» контролю	Завдання «активного» контролю
1. Встановлення достовірності даних відносно наявності та руху грошових коштів та їх еквівалентів	1. Виявлення економічної доцільності здійснення операцій з грошовими коштами та їх еквівалентами
2. Встановлення повноти та своєчасності відображення інформації про рух грошових коштів та їх еквівалентів в первинних, зведених документах та облікових регістрах	2. Регулювання та перенаправлення інформаційних потоків щодо наявності і руху грошових коштів та їх еквівалентів з метою вирішення завдання максимізації повноти та достовірності генерованих даних поряд з мінімізацією інформаційного пресу на керівників різних ланок управління
3. Встановлення правильності ведення обліку грошових коштів та їх еквівалентів у відповідності з чинним законодавством та затвердженою обліковою політикою	3. Коригування методики обліку грошових коштів та їх еквівалентів в межах правового поля із врахуванням тенденцій зміни інформаційних потреб користувачів
4. Перевірка дотримання стану розрахунково-платіжної дисципліни	4. Модифікація та вдосконалення існуючих на підприємстві систем доступу, авторизації тощо з метою упередження можливих розкрадань, а також моделювання руху грошових потоків таким чином, щоб не допустити створення надлишків готівки в касі суб'єкта господарювання і, як наслідок, накладення штрафних санкцій
5. Встановлення достовірності відображення залишків грошових коштів та їх еквівалентів у звітності (фінансовій та управлінській) підприємства	5. Перерозподіл та оптимізація функціональних обов'язків структурних підрозділів підприємства з метою максимально ефективного формування та вчасного подання звітних форм зацікавленим особам

В свою чергу транспортне підприємство взамін отримує: додаткову користь економічного, технічного, організаційного та ін. характеру; ефективний перерозподіл функціональних обов'язків та відповідальності між керівництвом та контролером; можливість оперування якіснішою і, як наслідок, ціннішою інформацією стосовно конкретних господарських процесів та явищ. При використанні методів і засобів активного контролю суб'єкт господарювання одержує не лише додаткову користь, але й нові знання, які знижують рівень невизначеності стосовно певної проблеми.

**Висновки.** Отже, запровадження системи активного контролю на транспортному підприємстві загалом та на ділянці обліку грошових коштів та їх еквівалентів зокрема, повинно стати підґрунтям не лише для формування інформаційної бази для прийняття керівництвом раціональних управлінських рішень, а й інструментом скерування менеджерів у русло єдино правильного рішення. Контролер стає провідником менеджера, розділяючи з останнім, як винагороду за успіх, так і відповідальність за провал. Таким чином, контролер повинен не лише формально констатувати наявність проблеми та поверхнево окреслювати напрямок її вирішення, але й брати безпосередню участь у розв'язанні цієї проблеми, пропонувати обґрунтовані оптимальні шляхи її подолання з використанням мінімуму ресурсів при наявності максимуму ефекту, формувати рекомендації щодо недопущення її в майбутньому та здійснювати наступний контроль за процесом її вирішення.

### *Література*

1. *Калюга Є. В.* Фінансово-господарський контроль у системі управління: Монографія. – К.: Ельга, Ніка-центр, 2002. – 360 с.
2. *Маренков Н.Л.* Ревизия и контроль: Учебник. – Изд.: Феникс, 2004. – 416 с.
3. *Шеремет А.Д., Суйц В.П.* Аудит: Навчальний посібник. – 5-те видання, виправлене та доповнене. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 448 с.
4. *Дрозд І.К.* Контроль економічних систем: Монографія. – К.: Імекс-ЛТД, 2004. – 312 с.

УДК 658.15

## **ЗАХОДИ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ АТП ЯК ВІДКРИТИХ СИСТЕМ**

*Троцюк Т.С.*

Мабуть, кожен погодиться, що на сьогоднішній день, особливо враховуючи вплив нещодавньої економічної кризи, проблема фінансової стійкості підприємств є досить актуальною. Не стали тут виключенням і підприємства транспортної галузі. Проте, на перший погляд, питання фінансової стійкості вже досить давно не є чимось новим і недослідженим.

**Постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими і практичними завданнями.** Проблематика даної статті полягає у тому, що при стрімкій і швидкоплинній зміні факторів зовнішнього середовища у даний час існує потреба не лише в розрахунку та оцінці показників фінансової стійкості, а й у визначенні подальших заходів щодо управління нею. Адже вирішення поставлених завдань матимуть важливе значення не лише для теорії, а й здобудуть практичне використання на підприємствах, оскільки на сьогоднішній день досить незначна частина розробок у цій галузі насправді використовується підприємцями.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій з проблеми, що розглядається.** Аналіз показав, що чимало авторів досліджувало проблеми фінансової стійкості підприємств. Зокрема тут можна відзначити роботи таких авторів як А.М. Поддєрьогін, М.Г. Чумаченко, А.Д. Шеремет, Р.С. Сайфулін, В.В. Ковальов, Г.В. Савицька, Є.В. Мних, П.Я. Попович, І.М. Бурденко, Г.А. Стасюк, З.Ф. Петряєва та інші.

**Визначення окремих питань, що досі не були вирішені в обраній для дослідження проблемі.** Слід зауважити, що, головним чином, увага вищезазначених авторів була зосереджена саме на розрахунку та аналізі показників фінансової стійкості. Але, на нашу думку, більш практичне значення має не саме визначення показників, а конкретні методи управління фінансовою стійкістю на основі проведених розрахунків. Чимало труднощів викликає не стільки аналіз коефіцієнтів, як подальші дії. Показники розраховані, а що ж із ними робити? Які дії керівництва призведуть до покращення фінансової стійкості? Саме ці питання і лежать в основі дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Дана стаття передбачає досягнення наступних цілей: