

УДК 657

**Мірошник В.В., аспірант**  
Житомирський державний технологічний університет

### **САМОКОНТРОЛЬ МАТЕРІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНИХ ОСІБ ЯК СКЛАДОВА СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ**

*Разработана техника проведения самоконтроля на горизонтальном и вертикальном уровнях как неотъемлемый элемент системы внутреннего контроля за процессом осуществления должностных обязанностей материально ответственных лиц.*

**Ключевые слова:** контроль, самоконтроль, материальная ответственность, должностные обязанности.

*The technique of conducting self-control at horizontal and vertical levels as an integral element of the system of internal control over the process of executing duties of financially responsible employees is developed.*

**Key words:** control, self-control, financial responsibility, duties.

**Проблема та її зв'язки з науковими та практичними завданнями.** Зростання економічних злочинів, вчинених службовими особами в Україні, збільшується з кожним роком. Так, за даними дослідження міжнародної компанії PWC, зазначено, що фінансові збитки від злочинів проти майна власників в українських підприємствах в 2011 році становили від 100 тис. дол. до 5 млн. дол., що в середньому становить близько 47 % недоотриманого прибутку. Кількість зафіксованих порушень в здійсненні господарських операцій в 2011 році збільшилась на 22 % порівняно з 2009 роком. Слід враховувати, що лише 36 % українських компаній здійснюють контроль та фіксують економічні порушення всередині компанії, в той час як третина опитаних компаній зазначили, що взагалі не проводить моніторингу порушень.

За 2011 рік у світі 60 % внутрішніх злочинів здійснено керівниками середньої ланки і рядовими співробітниками. В Україні 40 % злочинів здійснено всередині компанії вищим керівництвом, 40 % – керівниками середньої ланки і 20 % – молодшим складом компанії [9].

Таким чином, статистичні дані свідчать про низький рівень відповідальності осіб, що задіяні в економічних відносинах, та вимагають приділення уваги в дослідженні самоконтролю як засобу підвищення відповідальності за виконання посадових обов'язків та розвитку внутрішнього контролю.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Питанню самоконтролю в системі господарського контролю в Україні приділяла увагу лише Т.А. Бутинець. На основі ґрунтовного, повного дослідження господарського контролю вченою виокремлено самоконтроль як окрему важливу форму контролю, описано сутність та предмет дослідження самоконтролю, визначено принципи його здійснення та виявлено взаємозв'язок самоконтролю із здійсненням нагляду в господарському контролі [2].

**Постановка завдання.** Сучасні реалії збільшення порушень у господарській діяльності є свідченням низького рівня самосвідомості та відповідальності працівників будь-якої ланки, що обумовлює необхідність у відділі внутрішнього контролю на кожному підприємстві. В ту саму чергу, створення відділу внутрішнього контролю на підприємстві повинне бути економічно раціональним. Американський економіст, контролер К. Кіллен запитує: «Навіщо витратити 25 доларів на те, щоб спіймати клерка, який вкрав 1 долар?» [6, с. 59]. Дійсно, раціональність в даному випадку мало помітна, проте це не є ознакою, що не потрібно приділяти увагу таким випадкам. Той, хто вкрав сьогодні 1 грн. і не поніс відповідальності, завтра може вкрати 10 тис. грн. та стати негативним прикладом для своїх колег.

Добре організований внутрішній контроль за господарською діяльністю повинен забезпечити виявлення розтрат, крадіжок, нестач, використання не за призначенням майнових цінностей, навіть однієї гривні.

Завданням статті є визначення техніки здійснення самоконтролю на горизонтальному та вертикальному рівнях як однієї зі складових побудови системи внутрішнього контролю.

**Викладення основного матеріалу.** В радянські часи соціалістичний уряд, перевиховуючи людей і створюючи нові норми поведінки, виділяв такий вид контролю, який називався самокритикою.

«...Бути непримиренним до недоліків – значить бути вимогливим до себе та інших, не заганяти болячки всередину, а рішуче розкривати їх, широко розгортати самокритику і критику, не зважаючи на особистість, не шкодуючи ні свого самолюбства, ні самолюбства інших, керуючись тільки інтересами справи» [3, с. 11].

Самокритика як елемент контролю трудової дисципліни в соціалістичні часи стосувалася як кожного працівника індивідуально, так і колективу загалом. Пануючий уряд до підбору кадрів на керівні посади державних організацій, установ підходив з великою вимогливістю. Самокритичне ставлення до ви-

конання покладених урядом обов'язків керівником повинно було служити прикладом для всіх членів трудового колективу. Критично оцінюючи результати виконання власних дій, керівник зобов'язаний настільки ж вимогливо ставитися до дій своїх співробітників. Працівник, знаючи, що за недоліки в роботі обов'язково понесе відповідальність, критично ставився до виконання посадових обов'язків.

Зі зміною тоталітарного режиму правління на демократичний в системі господарювання відбулась трансформація форм власності, що вплинуло на диверсифікацію бізнес-процесів. Система контролю, яка була пристосована до державної форми власності, не відповідає потребам об'єктивних змін в управлінні та вимагає приділення уваги в дослідженні організації внутрішнього контролю за виконанням управлінських рішень.

З метою вивчення техніки самоконтролю, перш за все, необхідно розібратися з тлумаченням поняття «самоконтроль».

У словнику С.І. Ожегова самоконтроль визначається як контроль своїх дій, вчинків [8, с. 567].

У Великій радянській енциклопедії (1973 р.) визначення самоконтролю не наводиться, є визначення контролю як перевірки будь-чого, виконання законів, планів, рішень [1, с. 70].

Гончаренко С.У. визначив самоконтроль як усвідомлену регуляцію людиною своєї поведінки та діяльності для забезпечення відповідності їхніх результатів поставленим цілям, вимогам, нормам, правилам тощо [4].

Вчений Кувшинов Н.І., який досліджував питання самоконтролю як психологічної поведінки людини в трудовій діяльності, визначив його як свідоме регулювання і планування діяльності на основі аналізу змін, що відбуваються в предметі праці, що дозволяє досягти запланованого результату [7].

Ємельянов С.М. визначає самоконтроль як здатність особистості формувати установку на конструктивну поведінку [5].

Серед вчених галузі бухгалтерського обліку Т.А. Бутинець визначила самоконтроль як окрему позицію в системі контролю, свідомо здійснюваний суб'єктом процес, завдяки якому він досягає узгодженості між власною діяльністю (результатом) і відповідним зразком [2, с. 21]. Вона наголошує, що для здійснення процесу самоконтролю необхідні вимірники і зразки (норми, стандарти), на основі яких працівник оцінює ступінь і правильність виконаного завдання.

Дійсно, самоконтроль є свідомо здійснюваним процесом покрокової перевірки власних дій із законодавчими нормами, стандартами, зразками, заданими показниками.

Самоконтроль включає в себе такі складові: здатність контролювати власні емоції, відкритість, вміння адекватно оцінювати вчинені дії, адаптивність (брати активну участь у виправленні порушень), ініціативність, волю до перемоги (здатність точно прогнозувати результат та прикладати до цього максимум зусиль).

Самоконтроль також характеризується, як здатність особи налаштовувати інших на певне виконання завдань, формувати необхідне ставлення до роботи, здійснювати самоперевірку результатів. Можна стверджувати, що самоконтроль у трудовій діяльності не обмежується закритою внутрішньою системою особистості, вона є прикладом, взірцем для підлеглих та колег.

Виходячи з характерних рис, що належать самоконтролю, можна поділити самоконтроль як індивідуальну особливість людини формувати установку на координацію власних дій та здатність людини позитивно впливати на дії інших працівників, налаштовуючи їх на самоконтроль. Посадова особа нижчого рівня, якій не підпорядковані інші працівники, здатна здійснювати самоконтроль лише власних обов'язків. Особа, в підпорядкуванні якої знаходяться інші особи чи навіть окремі відділи, повинна не лише здійснювати самоконтроль власних дій, а й бути прикладом для підлеглих.

Самоконтроль як засіб контролю трудової діяльності колективу можна поділити на горизонтальний та вертикальний.

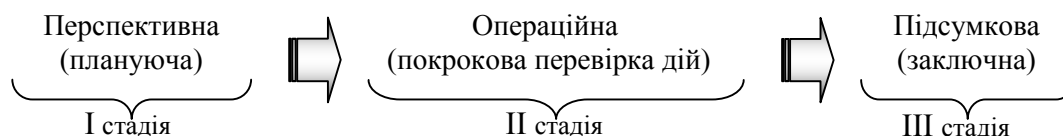


Рис. 1. Горизонтальний рівень здійснення самоконтролю

Горизонтальний рівень самоконтролю характеризується психологічними та поведінковими особливостями здійснення людиною контролю над своєю діяльністю, виконанням посадових обов'язків (рис. 1). Такий процес можна поділити на два види: внутрішній (психологічний) та зовнішній (поведінковий).

На першій стадії – перспективній або плануючій – здійснюється внутрішній свідомий самоконтроль. Суб'єкт виконання дій готується до виконання посадових обов'язків:

- осмислює поставлені перед ним завдання із власним ставленням до виконання дій;
- збирає, накопичує наявну інформацію про господарську операцію, яку повинен виконати;
- враховує фактори, що оточують ситуацію;
- обирає програму дій, вибір оптимального способу виконання (з урахуванням минулого досвіду);
- максимально намагається передбачити кінцевий результат;
- віддає самонаказ на виконання дій.

Друга та третя стадії відносяться до зовнішнього, поведінкового виду самоконтролю.

Операційна стадія включає в себе процес покрокової перевірки виконання завдань:

- перевірка вчинення дій з нормативними актами, стандартами, нормами тощо;
- документальне оформлення господарських операцій;
- надання необхідних звітів точно в термін;
- врахування зауважень керівництва, що здійснюють нагляд за виконанням господарських операцій;
- щоденний звіт про виконану роботу (складання фотографії дня, підкреслює Т.А. Бутинець);
- при виявленні фактів, що можуть призвести до негативних наслідків (брак, порушення технології виробництва, що спричинять додаткові витрати), вчинити дії, які можуть слугувати їх виправленню;
- при виявленні фактів, які заважають, перешкоджають виконанню обов'язків, що не залежать від дій службової особи, повідомляти вищому керівництву.

Заключний етап – підсумкова стадія, виконавець ставить собі оцінку за досягнутий результат виконаного завдання, аналізує дії та поведінку на майбутнє: що можна покращити, над чим необхідно ще працювати (додаткові знання, підвищення кваліфікації тощо).

Так, наприклад, матеріально відповідальна особа, на яку покладені обов'язки приймати майнові цінності, на першій стадії повинна максимально точно змоделювати зазначений процес. По-перше, з'ясовує об'єкт, який надійде. По-друге, визначає, яка інформація необхідна. По-третє, розробляє алгоритм дій для виконання завдання, прогнозує можливі результати виявлення відхилень та моделює поведінку дій для отримання запланованого кінцевого результату.

Процес накопичення інформації передбачає з'ясування таких фактів:

- ознайомлення з умовами договору в тій частині, що стосується характеристики майнових цінностей: яким транспортним засобом вони надійдуть, наявність особливостей, додаткових технічних вимог та ін.;
- знання нормативного законодавства, що регулює питання приймання майнових цінностей;
- знання державних стандартів України відповідно до об'єкта (ДСТУ);
- знання норм природного убутку, усушки, утруски, випаровування при перевезенні різним видом транспорту відповідних майнових цінностей;
- перевірка умов організації процесу приймання та зберігання.

Зваживши достатність інформації та перевіривши оточуючі умови, матеріально відповідальна особа віддає самонаказ до виконання дій. Значимо, що такий процес не повинен займати багато часу та повинен відбутись до дати надходження майнових цінностей.

На другій стадії самоконтролю матеріально відповідальна особа порівнює фактичні майнові цінності з заданими нормами. В процесі приймання вона перевіряє правильність оформлення відповідних документів, звіряє документи з реальним станом майнових цінностей та оформлює документи на оприбуткування. У разі виявлення відхилень організовує комісію, яка підтверджує відхилення та оформлює акт на повернення майнових цінностей.

Покрокова перевірка дій передбачає складання фотографії дня, яка матеріально відповідальній особі – контролеру дасть можливість адекватно оцінювати здійснені дії та оперативно координувати їх при необхідності. Під час виявлення порушень вже після оформлення документів на оприбуткування вчинити дії на їх ліквідацію: задіяти юридичний відділ в організації претензійної роботи, повідомити керівництво.

Під час підсумкової стадії особа перевіряє свої дії та поведінку на предмет виявлення негативних наслідків. Негативні наслідки для матеріально відповідальної особи – це наявні лишки, нестачі, розтрати, розкрадання. Виявлення таких фактів вимагає вчинення відповідних дій з їх ліквідації.

Бутинець Т.А., виділяючи самоконтроль як самодіючу організовану систему, визначила принципи функціонування такої системи [2]:

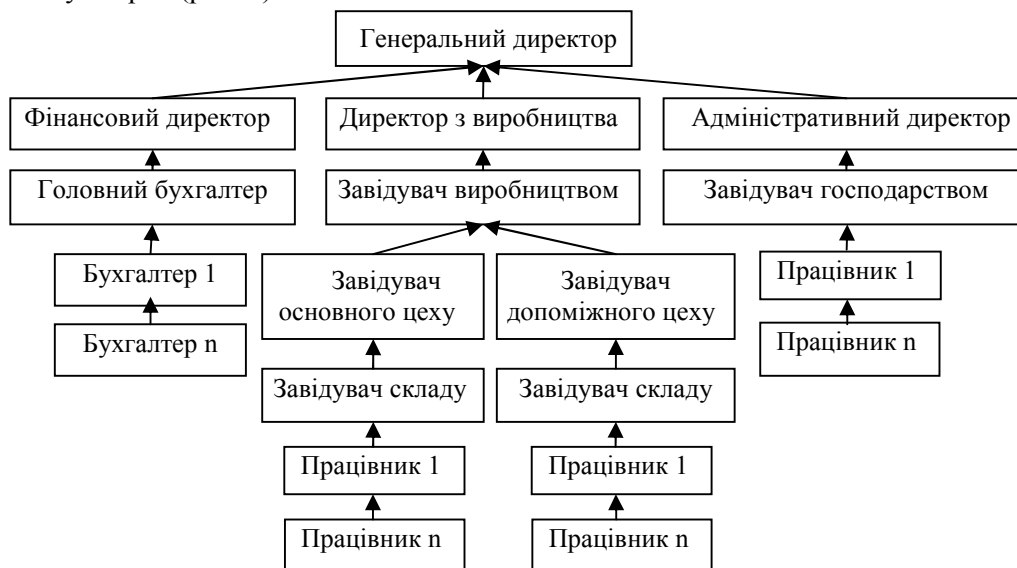
- організація самоконтролю через відповідний процес складання, перевірки і обігу документів;
- поточне документування господарських станів і процесів, ведення добре організованої системи реєстрації;
- здійснення раціонального поділу праці;

- визначення шляху обігу документів через здійснення господарських операцій із з'ясуванням, хто і що початково контролює;

- виразний розподіл диспозиційних функцій від виконавчих і контрольних суб'єктів.

Дійсно важливим елементом для виконання особою самоконтрольних дій є розроблені керуючим органом зразки перевірки виконання дій, з яких можна отримати дані про контрольований об'єкт (суб'єкт).

Зазначені принципи функціонування системи самоконтролю забезпечуються на вертикальному рівні «знизу вгору» (рис. 2).

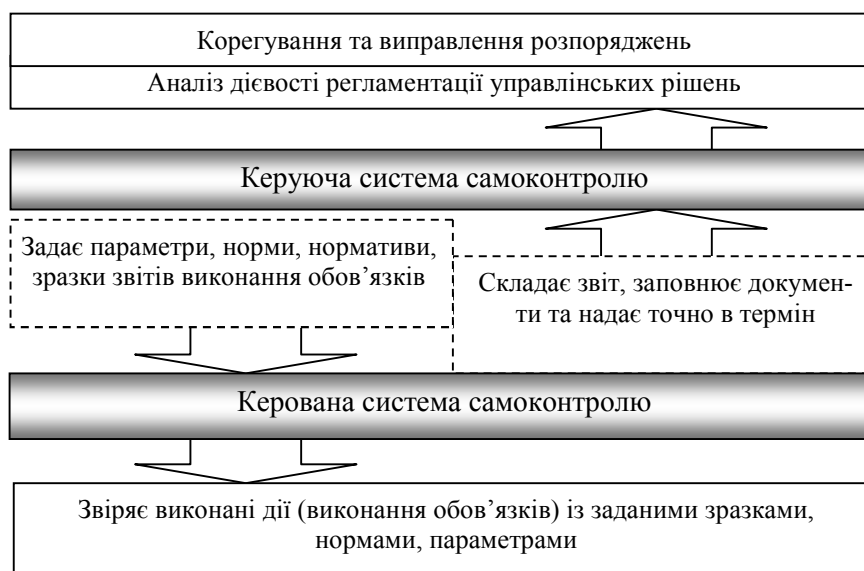


→ Рух інформації для здійснення самоконтролю

**Рис. 2. Вертикальний процес здійснення самоконтролю**

Самоконтроль на вертикальному рівні здійснюється вищим керівництвом на предмет правильності прийняття рішень, ефективності організації матеріальної відповідальності, регламентації наказів та перевірки розроблених документальних звітів внутрішніх контролерів (отримання повноти висвітлення необхідної інформації) з метою можливості координації дій та налагодження адаптивності контрольного процесу.

Виходячи із запропонованої техніки самоконтролю в організації внутрішнього контролю за трудовою діяльністю на горизонтальному та вертикальному рівнях, можна виділити її керуючу та керовану підсистеми (рис. 3).



**Рис. 3. Керуюча та керована підсистеми самоконтролю**

Керуюча система здійснює самоконтроль на основі отриманої інформації з попередньо заданих норм, зразків, звітів керованої системи. На основі отриманих даних керуюча система здійснює аналіз

та контроль власних управлінських рішень, що дає можливість вчасно виявити та ліквідувати порушення в господарській діяльності.

Також налагоджений процес самоконтролю керуючою системою підвищує мобільність корегування дій та виявлення додаткових резервів для здійснення діяльності.

**Висновки та напрямок подальших досліджень.** Внутрішній контроль відіграє важливу роль в налагодженні та підтриманні внутрішнього трудового клімату, який впливає на якість виконання праці.

Самоконтроль – це процес перевірки власних дій та нагляд за діями підлеглих посадових осіб, за виконанням господарських операцій, зорієнтований на координацію дій для отримання позитивного результату виконання посадових обов'язків.

Запропонована техніка самоконтролю базується на комплексному підході організації внутрішнього контролю та забезпечує перевірку дій найманими працівниками в процесі виконання завдань від початку до кінця на кожному ієрархічному рівні. Особливу роль самоконтроль відіграє в трудовій діяльності матеріально відповідальних осіб, тому що вони несуть підвищену відповідальність за порушення в господарській діяльності та ризикують понести не лише адміністративну відповідальність, а й кримінальну. Тому дотримання техніки самоперевірки для матеріально відповідальних осіб є забезпечення себе доказовою базою виконання посадових обов'язків.

Система самоконтролю є економічно раціональною з тієї точки зору, що не вимагає витрачання грошових коштів на її організацію та забезпечення контролерів матеріальними засобами. Самоконтроль передбачає контроль за власними діями кожним працівником. Особа, на яку покладені службові обов'язки, виступає суб'єктом внутрішнього контролю власних дій та дій підпорядкованих їй працівників чи колег. Вона слугує самонавчанню, підвищує відповідальність за результати роботи, що втілюється в позитивних результатах їх діяльності.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Большая советская энциклопедия. – 1973. – Т. 13. Конда – Кун. – 608 с.
2. Бутинець Т.А. Система самоконтролю / Т.А. Бутинець // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу: міжнар. зб. наук. праць. – Житомир: ЖДТУ, 2010. – Вип. 1 (16). – С. 21–30.
3. Вейцман Н.Р. Очерки по бухгалтерскому учету и анализу / Н.Р. Вейцман. – М.: Госфиниздат, 1958. – 152 с.
4. Гончаренко С.У. Український педагогічний словник / С.У. Гончаренко. – К.: Либідь, 1997. – 376 с.
5. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии / Емельянов С.М. – СПб.: Питер, 2001. – 400 с.
6. Кнорринг В.И. Социальное управление. Государство, коллектив, личность: [учебник] / В.И. Кнорринг. – М.: Издательство «Экзамен», 2008. – 687 с.
7. Кувшинов Н.И. К вопросу о самоконтроле учащихся на начальном этапе производственного обучения / Н.И. Кувшинов // Изв. АПН РСФСР, 1958. – Вып. 91.
8. Ожегов С.И. Словарь русского языка / С.И. Ожегов; под ред. Н.Ю. Шведовой. – М., 1989. – С. 567.
9. Україна. Всесвітній огляд динаміки економічної злочинності. Загроза кіберзлочинності [Електронний ресурс] // PricewaterhouseCoopers, 2011 – Режим доступу до журн.: [http://www.pwc.com/ua/ru/press-room/assets/GECS\\_2011\\_Report\\_Ukraine\\_v42\\_GC.pdf](http://www.pwc.com/ua/ru/press-room/assets/GECS_2011_Report_Ukraine_v42_GC.pdf)

*Стаття надійшла до редакції 27.03.2012.*

УДК 005.21:330.341

**Самосьонок Л.М., к.е.н., доцент**

Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського

#### ІНСТИТУЦІЙНІ ФРЕЙМИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ НАЦІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

*Рассмотрены глобальные институциональные рамки формирования стратегий национального развития, а также уточнена группировка факторов экономического развития.*

**Ключевые слова:** стратегия, национальное развитие, факторы развития.

*The global institutional frameworks of national development strategies formation are considered, the classification of economic development factors is specified.*

**Key words:** strategy, national development, development factors.

**Проблема та її зв'язки з науковими та практичними завданнями.** Зміни у національних економіках різних країн, які відбулися наприкінці ХХ – на початку ХХІ століть, поруч із появою нових та