

УДК: 657:658.5

**ВНУТРІШНЬОГОСПОДАРСЬКИЙ КОНТРОЛЬ В СИСТЕМІ ПРИЙНЯТТЯ
УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

КОВАЛЬЧУК СВІТЛАНА ПЕТРІВНА, кандидат економічних наук, доцент кафедри обліку та оподаткування, Вінницький торговельно-економічний інститут КНТЕУ, м. Вінниця

[DOI 10.26661/2522-1566/2018-3/05-01](https://doi.org/10.26661/2522-1566/2018-3/05-01)

Актуальність досліджуваної теми обумовлена вагомим значенням внутрішньогосподарського контролю в системі управління підприємством. Він дозволяє оперативно виявляти порушення в системі функціонування підприємства та мінімізувати ризики втрат і неефективної діяльності у майбутньому. Предметом статті є теоретичні підходи до трактування сутності внутрішньогосподарського контролю та його видів. Метою визначено розширення трактування поняття «внутрішньогосподарський контроль» за рамки традиційного розуміння та обґрунтування його можливостей і значимості в системі прийняття управлінських рішень не лише як інструменту перевірки минулої інформації, але й як засобу оцінювання кожного рішення на етапі його прийняття. Для досягнення зазначеної мети використано загальнонаукові методи пізнання: порівняння, теоретичного обґрунтування, методи узагальнення і систематизації тощо. Наукова значущість роботи полягає в обґрунтуванні двох напрямків у внутрішньогосподарському контролі: ретроспективного та перспективного, і визначенні ключових завдань в розрізі зазначених напрямків. Як висновок відзначено, що перспективний внутрішньогосподарський контроль проводиться в процесі безпосереднього прийняття управлінських рішень, є інструментом їх оцінки та обґрунтування. В умовах функціонування сучасних підприємств даний підхід дозволить максимально забезпечити потребу сучасного підприємств в якісній, підтвердженій інформації.

Ключові слова: внутрішньогосподарський контроль, управлінські рішення, ретроспективний внутрішньогосподарський контроль, перспективний внутрішньогосподарський контроль, аналітичні прийоми контролю.

Постановка проблеми. В сучасних економічних реаліях все більшого значення набувають управлінські рішення, що дозволяють зберегти накопичений економічний потенціал, примножити його найбільш оптимальним, з точки зору поєднання вигід і ризиків, способом. Використання внутрішньогосподарського контролю із цією метою є одним із найкращих способів досягнення зазначених завдань, адже він не лише формує достовірну інформаційну базу щодо стану справ на підприємстві, але й характеризується методичним інструментарієм, який доцільно застосовувати в процесі прийняття самих управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання теоретичного обґрунтування внутрішньогосподарського контролю та його практичної значимості знайшли своє відображення в працях таких науковців як Бугай Н. О., Бутинець Ф.Ф., Гуцаленко Л.В., Дерій В.А., Домбровська В. В., Мазурьонюк В. В., Миронова Ю. Ю., Мулик Я.І., Нападовська Л.В., Погорелов Ю. С., Руденко Л. О., Чередніченко М. Г.

Чередніченко М. Г. та Руденко Л. О. відзначають, що внутрішньогосподарський контроль – це система безперервних дій з боку власника та управлінського персоналу підприємства за функціями об'єкту управ-

ління, яка здійснюється в рамках чинного законодавства з метою забезпечення відповідності прийнятим управлінським рішенням та сприяння успішному досягненню поставлених цілей найбільш прийнятним для підприємства способом [5, с. 242 – 243]. Внутрішньогосподарський контроль з позиції практики є одним із найважливіших важелів, за допомогою якого здійснюється вплив на господарську діяльність підприємства, що являє собою систему безупинного спостереження за ефективністю використання майна підприємства, законністю і доцільністю господарських операцій і процесів, збереженням грошових коштів і матеріальних цінностей. Водночас внутрішньогосподарський контроль є складовою частиною ринкового механізму, одним із прийомів перевірки виконання прийнятих рішень та найважливішою функцією управління економікою [3, с. 961].

Погорелов Ю.С. та інші відзначають, що внутрішньогосподарський контроль – це система заходів, здійснюваних всередині підприємства без участі сторонніх суб'єктів та спрямованих на підвищення ефективності діяльності, що досягається шляхом попередження та виявлення фактів відхилень, порушень, зловживань, нерационального або економічно неефективного використання активів, установлення їх причин і розробки механізму щодо усунення чи виправлення відхилень [4].

Такими чином, сучасні науковці вивчають внутрішньогосподарський контроль як інструмент для оцінки вже прийнятих управлінських рішень та підготування на основі цього інформації, яка використовуватиметься для прийняття наступних рішень. На сьогодні практично не розглядається можливість інтеграції внутрішньогосподарського контролю в процес прийняття управлінського рішення та його застосування в процесі обґрунтування альтернативних варіантів рішень і проєктів.

Постановка завдання. Метою даної статті є розширення трактування поняття внутрішньогосподарський контроль за рамки традиційного розуміння та обґрунтування

його можливостей і значимості в системі прийняття управлінських рішень не лише як інструменту перевірки минулої інформації, але й як засобу оцінювання кожного рішення на етапі його прийняття, забезпечуючи при цьому максимальну інтеграцію управлінського та контрольного процесів на підприємстві.

Виклад основних результатів. Система менеджменту в сучасних умовах характеризується ускладненими трансформаціями, що обумовлюються дією постійно динамічних зовнішніх, а відповідно і внутрішніх факторів. Відзначення внутрішньогосподарського контролю як інструменту обґрунтування управлінських рішень є відносно новим підходом до позиціонування даної функції менеджменту. Внутрішньогосподарський контроль в традиційному розумінні зводиться в першу чергу до контролю за впровадженням прийнятих управлінських рішень. На думку Бугай Н. О. внутрішньогосподарський контроль являє собою систему безупинного спостереження за ефективністю використання майна господарського суб'єкта, законністю і доцільністю господарських операцій і процесів, збереженням грошових коштів і матеріальних цінностей. У той же час цей контроль є складовою частиною ринкового механізму, одним із прийомів перевірки виконання прийнятих рішень, найважливішою функцією управління економікою [1]. Таким чином, акцентування уваги робиться на ретроспективному контролі. Даний підхід є цілком обґрунтованим, адже за своїми сутнісними ознаками, притаманними самій функції контролю, він має спрямовуватися на перевірку здійсненого, проведеного, тобто того, що вже відбулося. Поряд із цим, в ретроспективному внутрішньогосподарському контролі доцільно виділити такі завдання як перевірка:

- законності функціонування суб'єкта господарювання;
- відповідності методик функціонування підприємства затвердженим внутрішнім, локальним актам;
- досягнення економічних показників діяльності та інших планованих результатів;

- відповідності управлінських рішень системи менеджменту встановленим пріоритетам та стратегії розвитку підприємства.

Законність функціонування суб'єкта господарювання є одним із основних напрямків контролю. Підтвердження системою внутрішньогосподарського контролю законності фінансово-господарських операцій знижує ризик втрат в результаті проведення державного контролю, підвищує рівень довіри аудиту до системи внутрішнього контролю. Одночасно, досягається критерій функціонування в рамках правового поля держави, що мінімізує ризики розвитку підприємництва у майбутньому та забезпечує макроекономічний ефект через тандем підприємство – держава.

Внутрішньогосподарський контроль спрямовується на перевірку правильності методик ведення фінансово-господарських операцій по відношенню до прийнятих на підприємстві правил та процедур господарювання. Це дозволяє забезпечувати єдність та порівнюваність сформованої інформаційної бази на підприємстві. Внутрішньогосподарський контроль як технологічних, так і облікових й інших методик ведення фінансово-господарської діяльності дозволяє реалізувати принципи плановості, комплексності та раціональності господарювання. Водночас, проводиться перевірка дотримання норм витрат, а відповідно контролюється раціональність використання в господарському процесі ресурсів підприємства, що дозволяє зменшити нераціональні витрати та забезпечити використання неприхованих резервів у виробничих чи інших процесах діяльності на підприємстві.

В рамках контролю дотримання запланованих показників розвитку підприємства ретроспективний внутрішньогосподарський контроль дозволяє забезпечити постійне, або періодичне відстеження процесу дотримання плану розвитку підприємства. Суттєвим є факт відстеження економічних показників, що реалізується за допомогою застосування аналітичних прийомів контролю. Аналіз ретроспективних показників дозволяє не лише відстежити відповідність досягнутих та за-

планованих показників, але й оцінити темпи розвитку підприємства, сформувати загальну картину тенденцій у функціонуванні суб'єкта господарювання.

Ретроспективний внутрішньогосподарський контроль спрямовується на перевірку відповідності управлінських рішень системи менеджменту встановленим пріоритетам та стратегії розвитку підприємства. Ґрунтується даний контроль також на відстеженні сформованих тенденцій у функціонуванні та аналізі управлінських рішень і вивченні їх наслідків. Даний напрямок ретроспективного внутрішньогосподарського контролю є одним із найменш розвинених в практичній діяльності. Проте ефект від його реалізації полягає у вчасному реагуванні на відхилення у функціонуванні підприємства від визначеної стратегії його розвитку, у можливості розроблення та вжиття коригувальних дій.

Сучасний внутрішньогосподарський контроль є суттєво ширшим поняттям та функцією в системі менеджменту, що перевірку минулого розглядає як один із напрямків, при цьому, далеко не головний. Різноманітність функціональних напрямків внутрішньогосподарського контролю підтверджує наступна позиція науковців: «внутрішньогосподарський контроль» вміщує в собі економічний, фінансовий і фінансово-господарський контроль операцій підприємства та точніше характеризує зміст процесів, які відбуваються на підприємстві – суб'єкті господарювання [2]. Така різноманітність внутрішньогосподарського контролю обумовлюється його сутнісними характеристиками, основними завдання та різноманітними напрямками, які визначаються відповідно до рівня прогресивності в побудові системи внутрішньогосподарського контролю, а також згідно центральних цілей системи менеджменту підприємства.

Прогресивний підхід до побудови системи внутрішньогосподарського контролю має передбачати акцентування уваги не стільки на ретроспективному, скільки на перспективному контролі. Його сутнісні характеристики відрізнятимуться від ретроспективного як за доказовою та інформаційною базами,

так і за методиками й методами опрацювання інформації.

Система внутрішньогосподарського контролю в прийнятті управлінських рішень виступатиме інструментом для їх обґрунтування. При цьому, зазначений напрямок

внутрішньогосподарського контролю є невіддільним від ретроспективного контролю, адже має використовувати інформацію, отриману саме в результаті його застосування (рис 1).

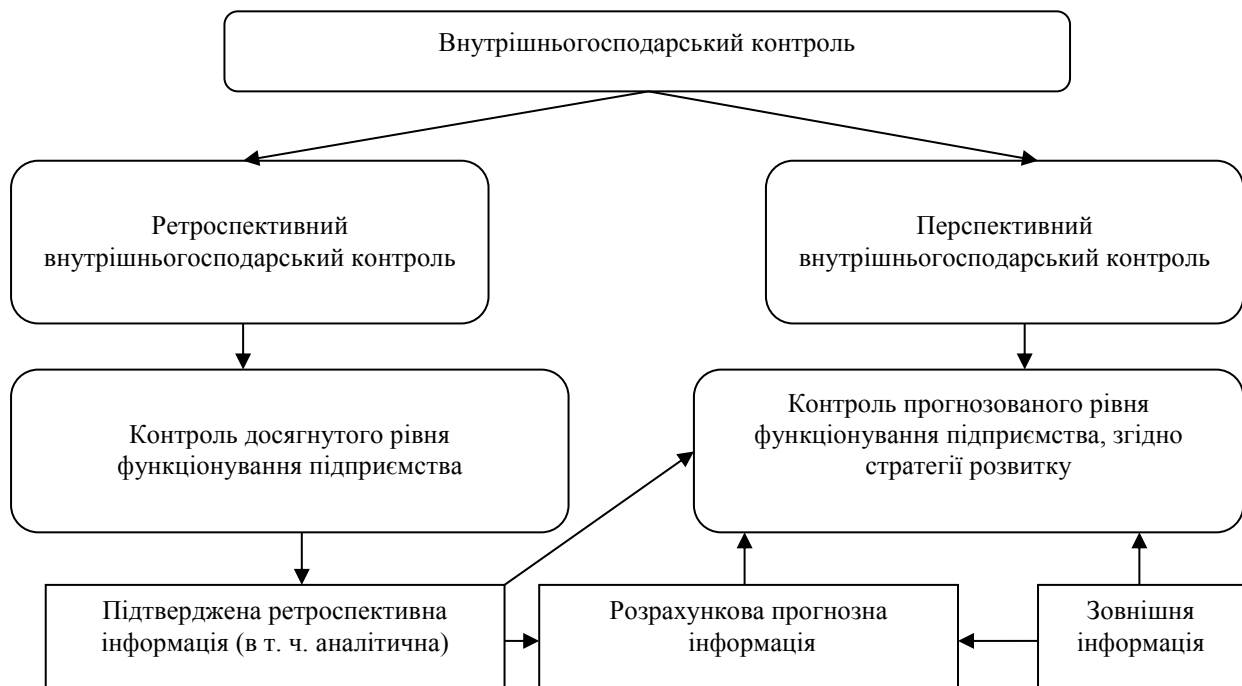


Рис. 1. Інформаційне забезпечення внутрішньогосподарського контролю

Перспективний внутрішньогосподарський контроль в системі прийняття управлінських рішень формуватиме інформаційну основу для маніпуляції релевантними витратами та оптимізації управлінських рішень. При цьому, в якості одного із сегментів інструментарію для зазначеного напрямку контролю доцільно використовувати прийоми оптимізації управлінських рішень, що є складовою економіко-математичних методів аналізу.

Таким чином, доказова та інформаційна база перспективного внутрішньогосподарського контролю формуватимуться із:

- прогнозних розрахунків з урахуванням ретроспективних показників, що підтверджені системою внутрішньогосподарського контролю на підприємстві;
- сформованих експертних суджень;

- показників макроекономічного середовища.

Основними завданнями перспективного внутрішньогосподарського контролю є:

- перевірка законності управлінських рішень;
- контроль ризиків, що виникають із прийняттям управлінських рішень;
- вивчення альтернативних управлінських рішень та обґрунтування оптимальності обраного варіанту;
- контроль макроекономічної раціональності управлінських рішень;
- контроль соціальної, екологічної, безпекової, іміджевої оптимальності прийнятого управлінського рішення.

Виходячи із визначених напрямків в рамках перспективного внутрішньогосподарського контролю може виникнути дискусія, що дані завдання є елементами системи управ-

ління, його функції аналізу чи планування, проте в жодному разі не контролю. Контраргументами, які можна протиставити цьому є:

1) висока взаємозалежність між зазначеними функціями в системі менеджменту підприємства;

2) необхідність обґрунтування управлінських рішень підтвердженими даними, досягнути чого можна лише використавши відповідні контрольні процедури;

3) впровадження в практику внутрішньогосподарського контролю ефективності (модифікації такої форми контролю як аудит ефективності) із акцентуванням увагу на оціночне судження щодо діяльності підприємства з точки зору відповідності критеріям ефективності функціонування;

4) розгляд аналітичних прийомів як складових цілісної сукупності методів контролю;

5) використання в перспективному контролі інструментів нормативного обґрунтування, підтвердження наявності необхідного ресурсного забезпечення, обґрунтування можливості додаткового завантаження виробничих потужностей, виходячи із підтверджених фактичних даних.

Перспективний внутрішньогосподарський контроль поєднує в собі елементи поточного контролю, який орієнтується на вивчення та оцінку дійсного стану речей та прогнозного контролю, що передбачає перевірку та оцінку фактів, які можуть настати в результаті прийняття того чи іншого управлінського рішення.

Система управлінських рішень ґрунтується на принципі альтернативності. Відповідно, метою перспективного внутрішньогосподарського контролю є формування інформаційної основи для обґрунтування всіх альтернатив та вибору одного із найкращих варіантів рішення.

Висновки. Таким чином, в сучасних умовах виникає потреба актуалізувати роль внутрішньогосподарського контролю та присвоїти йому позицію інструменту для обґрунтування управлінських рішень. Сформований перелік напрямків внутрішньогосподарського контролю дозволяє забезпечити

прогресивний підхід до трактування даного елемента в системі менеджменту підприємства, відходячи від традиційного розуміння його лише як інструменту перевірки законності та ефективності функціонування. Запропонований розширений підхід до розуміння його сутності дозволяє максимально врахувати потреби розвитку сучасного підприємств в якісній, підтвердженій інформації. У зв'язку із цим внутрішньогосподарський контроль підприємства можна визначити як систему заходів, що реалізуються в двох основних напрямках: ретроспективному (підтвердження досягнутого рівня діяльності підприємства) та перспективному (обґрунтування управлінських рішень відповідно до макроекономічних та мікроекономічних реалій і стратегії розвитку підприємства).

Список використаних джерел:

1. Бугай Н. О. Внутрішньогосподарський контроль як сегмент системи управління підприємством: сучасний стан та пріоритети розвитку. Ефективна економіка. 2016. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5190> (дата звернення 10.09.2018).

2. Масюк Ю. В., Коваленко Н.В. Економічна сутність внутрішньогосподарського контролю у системі управління підприємством. Ефективна економіка. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5422> (дата звернення 10.09.2018).

3. Мулик Я. І., Домбровська В. В. Внутрішньогосподарський контроль фінансової безпеки підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 22. С. 960-964.

4. Погорелов Ю.С., Миронова Ю. Ю., Мазурьонко В. В. Організація внутрішньогосподарського контролю на промислових підприємствах. Економіка і регіон. Науковий вісник. 2015. № 4. С. 135-139.

5. Чередніченко М. Г., Руденко Л. О. Концептуальні засади організації внутрішньогосподарського контролю на підприємстві. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні

науки. 2017. Вип. 32. С. 239-248. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/7537/1/26.pdf> (дата звернення 10.09.2018).

REFERENCES:

Bugaj, N. (2016), "Internal control segment as of enterprise management: current state and priorities", *Efektivna ekonomika*, [Online], Vol.10, available at <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5190> (Accessed 10 September 2018), (In Ukrainian).

Masyuk, Yu., Kovalenko, N. (2016), "Economic essence internal control in the enterprise management system", *Efektivna ekonomika*, [Online], Vol.12, available at <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5422> (Accessed 10 September 2018), (In Ukrainian).

Mulyk, Ya., Dombrovska, V. (2018), "INTERNAL CONTROL OF THE ENTERPRISE'S FINANCIAL SECURITY", *Global'ni ta nacional'ni problemy ekonomiky*, Vol.22 (In Ukrainian).

Pogorelov, Yu., Myronova, Yu., Mazur'onok, V. (2015), "Organization of internal control at industrial enterprises", *Ekonomika i region*, Vol.4 (In Ukrainian).

Cherednichenko, M., Rudenko, L. (2017), "Conceptual framework of organization of company internal control", *Naukovi praci Kirovograds'kogo nacional'nogo texnichnogo universytetu. Ekonomichni nauky*, Vol.32, available at <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/7537/1/26.pdf> (Accessed 10 September 2018), (In Ukrainian).

КОВАЛЬЧУК СВЕТЛАНА ПЕТРОВНА, кандидат экономических наук, доцент кафедры учета и налогообложения, Винницкий торгово-экономический институт КНТЭУ, г. Винница

ВНУТРИХОЗЯЙСТВЕННЫЙ КОНТРОЛЬ В СИСТЕМЕ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Актуальность исследуемой темы обусловлена весомым значением внутреннего контроля в системе управления предприятием. Он позволяет оперативно выявлять нарушения в системе функционирования предприятия и минимизировать риски потерь, а также неэффективной деятельности в будущем. Предметом статьи являются теоретические подходы к объяснению сущности внутреннего контроля и его видов. Цель – расширение понятия «внутрихозяйственный контроль» за рамки традиционного понимания и обоснование его возможностей, а также значимости в системе принятия управленческих решений не только как инструмента проверки прошлой информации, но и как средства оценивания каждого решения на этапе его принятия. Для достижения указанной цели использованы общенаучные методы познания: сравнение, теоретического обоснования, методы обобщения и систематизации. Научная значимость работы заключается в обосновании двух направлений внутрихозяйственного контроля: ретроспективного и перспективного, а также определении ключевых задач в разрезе указанных направлений. Как вывод отмечено, что перспективный внутрихозяйственный контроль проводится в процессе непосредственного принятия управленческих решений, является инструментом их оценки и обоснования. В условиях функционирования современных предприятий данный подход позволит максимально обеспечить потребность современного предприятий в качественной, подтвержденной информации.

Ключевые слова: внутрихозяйственный контроль, управленческие решения, ретро-

спективный внутрихозяйственный контроль, перспективный внутрихозяйственный контроль, аналитические приемы контроля.

SVITLANA KOVALCHUK, *PhD. in Economics, Associate Professor of Department of Accounting and Taxation, Vinnitsia Institute of Trade and Economics of Kyiv National University of Trade and Economics, Vinnitsia*

INTERNAL CONTROL IN THE SYSTEM OF ADMINISTRATIVE MANAGEMENT DECISIONS

Purpose. The paper purpose is to expand the interpretation of the concept of “internal control” beyond the traditional understanding and to justify its capabilities and significance in the system of making managerial decisions, not only as a tool for checking past information, but also as a means of evaluating each decision at the stage of its adoption.

Approach. The basic methods of research are general scientific methods of cognition: comparison, theoretical substantiation, methods of generalization and systematization, etc.

Findings. The subject of the article is theoretical approaches to the interpretation of the essence of internal control and its types. The article covers approaches to the interpretation of

the essence of internal control. It is substantiated that the two directions are distinguished in internal control: retrospective and perspective. The basic tasks of retrospective and perspective internal control are defined. It is noted that promising internal control is aimed at verifying the economic feasibility and legality of management decisions. The expediency of fulfilling perspective internal control in the enterprise management system is substantiated.

Implications. Perspective internal control is carried out in the process of direct acceptance of managerial decisions as a tool for their assessment and substantiation. It allows you to choose the best solution from alternative options. This reduces the risks of unproductive losses, crisis consequences for the financial condition of the enterprise.

Originality. Retrospective and promising internal control will maximize the need for modern enterprises in high-quality, verified information. Perspective internal control will provide the opportunity to minimize mistakes and ineffective decisions at the stage of their adoption

Keywords: internal control, managerial decisions, retrospective internal control, perspective internal control, analytical methods of control.