

*Даценко Г.В., доктор економічних наук,
професор, завідувач кафедри обліку та
оподаткування*

*Вінницький торговельно-економічний інститут
ДТЕУ*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8327-7301>

*Гладій І.О., кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку та оподаткування*

*Вінницький торговельно-економічний інститут
ДТЕУ*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9845-9706>

*Майстер Л.А., кандидат економічних наук,
доцент, доцент кафедри обліку та оподаткування*

*Вінницький торговельно-економічний інститут
ДТЕУ*

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1097-9940>

DOI: <https://doi.org/10.58521/2521-1390-2023-28-10>

ВНУТРІШНЬОГОСПОДАРСЬКИЙ КОНТРОЛЬ В СИСТЕМІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТОМ ГОСПОДАРЮВАННЯ

INTERNAL ECONOMIC CONTROL IN AN ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM OF AN ECONOMIC ENTITY

Анотація. Досліджено, що на сьогодні сфера підприємництва нашої країни змушена відповідати на виклик, що загрожує її фінансовій стабільності, причиною якої є повномасштабна війна росії проти України. Умови воєнного стану призвели до виникнення загроз для кожного сектору економіки в Україні, оскільки доволі значна кількість підприємств знаходиться в регіонах бойових дій. Суб'єкти господарювання були змушені зупинити свою роботу / релакувати виробництво, евакуювати персонал на безпечніші території. Саме за таких умов, нами доведено, що основна мета внутрішньогосподарського контролю – це забезпечення дотримання законності та доцільності і ефективності фінансово-господарської діяльності на підприємстві. Акцентовано увагу на тому, що основне завдання антикризового управління – це націлювання системи управління вітчизняного підприємства на досягненні поставлених (кризою) цілей. Виокремлено складові системи внутрішньогосподарського контролю підприємства, а саме: бухгалтерський контроль; адміністративний контроль; внутрішній аудит; громадський контроль. Наголошено, що в системі управління фінансами, аналіз є ключовим інструментом, особливо в системі антикризового управління. Саме аналіз допомагає вирішити багато завдань, що стоять перед керівництвом господарюючого підприємства. У цьому зв'язку нами виокремлено основні етапи фінансового аналізу підприємства: збір та підготовка

вхідних даних; аналіз, оцінка та інтерпретація результатів; підготовка висновків та рекомендацій.

Ключові слова: внутрішньогосподарський контроль, антикризове управління, фінансова безпека підприємства, стратегічне планування, ризик-менеджмент

Abstract. It has been studied that today the sphere of entrepreneurship of our country is forced to respond to a challenge that threatens its financial stability, the cause of which is the full-scale war of Russia against Ukraine. In the conditions of martial law, every sector of Ukraine's economy is at risk, as a significant number of enterprises found themselves in regions of active hostilities, which forced them to stop their activities or relocate production and evacuate personnel to safer areas. It is under such conditions that we have proven that the main purpose of internal economic control is to ensure compliance with the legality and expediency and efficiency of financial and economic activity at the enterprise. Attention is focused on the fact that the main task of anti-crisis management is targeting the management system of a domestic enterprise to achieve the goals set (by the crisis). The components of the internal economic control system of the enterprise are singled out, namely: accounting control; administrative control; internal audit; public control. It is emphasized that in the financial management system, in particular, in the anti-crisis management system, the analysis is a way to solve many tasks facing the company's management. In this regard, we have highlighted the main stages of financial analysis of the enterprise: collection and preparation of input data; analysis, assessment and interpretation of results; preparation of conclusions and recommendations.

Keywords: internal control, anti-crisis management, financial security of the enterprise, strategic planning, risk management

Постановка проблеми. Головною метою діяльності підприємства є максимізація прибутку при одночасному зменшенні собівартості виробництва та інших складових. Розвиток підприємницької діяльності, перед усім, досягається безперервною діяльністю усіх його процесів. Це робить механізм антикризового управління актуальним у будь-який час.

Глобальна пандемія стала великим випробуванням для кожної сфери господарювання, включаючи представників малого та середнього бізнесу, які зазнали значних збитків.

Наразі, українські підприємства знову постали перед проблемами, які докорінно зачіпають їх фінансову стабільність – продовжується розпочата повномасштабна агресія росії проти України. З урахуванням воєнного стану, кожний сектор української економіки перебуває у зоні ризику.

Чимала кількість підприємств опинилась у регіонах активних бойових дій, що змусило їх припинити свою діяльність або провести релокацію виробництва та евакуацію особового складу на безпечніші території. Так, за даними, міністерства економіки України, що створило державну програму релокації підприємств, понад 700 підприємств вже перемістили своє виробництво, більш ніж 470 з них вже

відновили свою діяльність. Окрім цього, щонайменше 1700 підприємств очікують на евакуацію, а понад 320 знаходяться у процесі переїзду. Та навіть ті підприємства, які не були в безпосередній близькості до обстрілюваних територій потерпають від суттєвих сировинних та логістичних проблем, що виникають внаслідок російської агресії [1]. Саме за таких умов, актуальним постає питання побудови системи антикризового управління в основі якого знаходиться ефективний внутрішньогосподарський контроль є надзвичайно актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розвиток теоретичних і практичних аспектів функціонування й удосконалення внутрішньогосподарського контролю зробили українські вчені: М.Т. Білуха, Ф.Ф. Бутинець, П.І. Гайдуцький, С.Ф. Голов, З.В. Гуцайлюк, В.А. Дерій, К.П. Дудка, Н.Л. Жук, С.Я. Зубілевич, Є.В. Калюга, В.М. Мурашко, В.В. Сопко, Б.Ф. Усач, М.Г. Чумаченко, В.О. Шевчук та ін.

Формулювання цілей. Метою статті виступило теоретичне дослідження внутрішньогосподарського контролю в системі антикризового управління підприємством з метою прийняття ефективних управлінських рішень поточного й стратегічного характеру.

Виклад основного матеріалу дослідження. Система управління, безперечно, не обмежується лише бухгалтерським обліком. Вона охоплює найширший спектр діяльності в межах внутрішньогосподарського контролю підприємства, де проводяться заходи та робляться записи, які відображають загальне ставлення системи управління до чинної системи внутрішнього контролю. В цьому зв'язку вважаємо за доцільне на рис. 1 навести методику загального підходу до організації системи внутрішньогосподарського контролю підприємства.

Потреба у внутрішньогосподарському контролі виникає в зв'язку з тим, що система обліку має тенденцію змінюватись. Як свідчить практична діяльність, відсутність контролю на підприємстві призводить до неефективної діяльності працівників. Крім того, відсутність системи контролю створює підґрунтя можливостям перекручування і маніпулювання реальним станом справ.

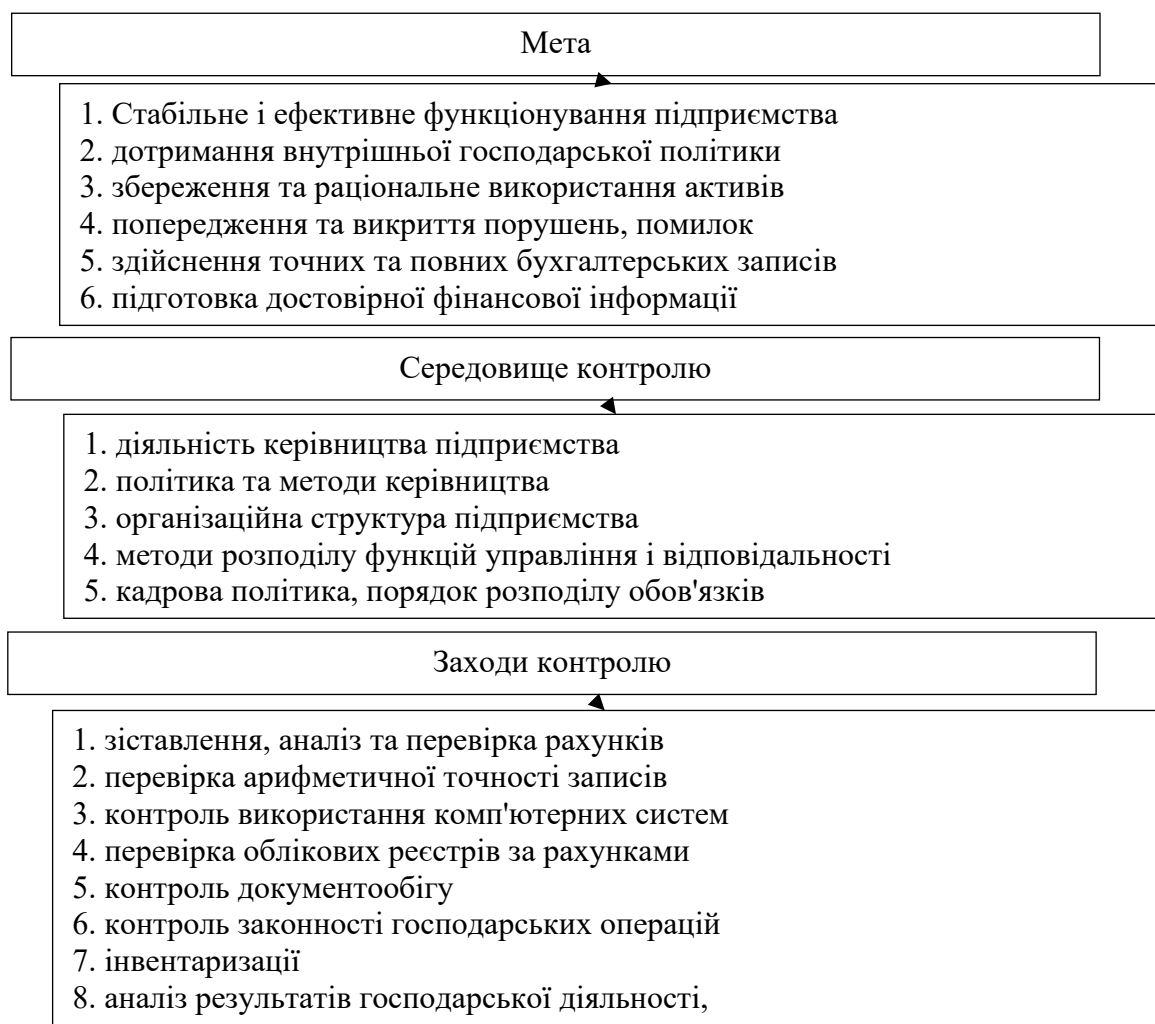


Рис. 1. Загальний підхід до організації системи внутрішньогосподарського контролю [2]

На думку Птащенко Л.О. внутрішньогосподарський контроль – це система спостереження та поточна оцінка господарсько-фінансової діяльності структурних підрозділів та всього підприємства з метою обґрунтування та прийняття оптимальних практичних і стратегічних рішень, в основі яких будуть знаходитися низка структурних елементів (табл. 1) [3].

Таблиця 1

Характеристика системи внутрішньогосподарського контролю підприємства [3]

Структурні елементи	Характеристика структурних елементів
1	2
Мета	Забезпечення дотримання законності та економічної доцільності господарсько-фінансової діяльності
Завдання	<ol style="list-style-type: none"> 1. Періодичний контроль: попередження здійснення незаконних та економічно не доцільних господарських операцій на стадії прийняття управлінських рішень. 2. Поточний контроль: ліквідація допущених недоліків під час здійснення господарських операцій у процесі діяльності підприємства.

	3. Наступний контроль: визначення законності та економічної доцільності господарських операцій.
Суб'єкти	1. Керівник підприємства. 2. Начальники структурних підрозділів (менеджери). 3. Посадові особи всіх підрозділів, включаючи обліково-фінансові служби, ревізійні комісії та службу внутрішнього аудиту.
Об'єкти	1. Організаційно-технологічні та фінансово-економічні процеси. 2. Використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів. 3. Господарські операції.
Методи	Застосовуються загальнонаукові методи та спеціальні прийоми контролю.
Користувачі контрольної інформації	1. Керівник підприємства та менеджери структурних підрозділів. 2. Ревізійна комісія та служба внутрішнього аудиту.

Спираючись на вище викладене, можна зробити висновок, що основна мета внутрішньогосподарського контролю – це забезпечення дотримання законності та доцільності і ефективності фінансово-господарської діяльності на підприємстві.

Відсутність досвіду управління бізнесом в умовах війни вимагає від управлінців різних рівнів високого рівня професіоналізму, креативності та гнучкості для прийняття управлінських рішень із урахуванням воєнної специфіки [4]. Підприємства, які в довоєнний період включали до своєї системи управління елементи ризик-менеджменту та використовували інструменти антикризового управління для розв'язання проблем у період пандемії, набули безцінного досвіду та практики вирішення кризових проблем. Тому в сучасних умовах такі менеджери можуть швидше, більш нестандартно та збалансовано реагувати на виклики війни, ефективно управляти бізнес-процесами та перевести їх на системний рівень. Працівники таких підприємств, в свою чергу, здобули знання та досвід роботи у дистанційному режимі, що дозволило підприємствам продовжувати свою діяльність у знайомому режимі. Отже, система внутрішнього контролю підприємства складається з: бухгалтерського контролю, адміністративного контролю, внутрішнього аудиту та громадського контролю (рис. 2).



Рис. 2. Система внутрішньогосподарського контролю підприємства [5]

На кожному підприємстві, без сумніву, присутній внутрішньогосподарський контроль, однак його проведення не завжди є ефективним. Так, невеликі підприємства зазвичай не мають достатньої кількості працівників, матеріальних ресурсів або відповідного рівня знань у своїх працівників управління, щоб побудувати необхідну систему внутрішньогосподарського контролю. Більш великі підприємства, навіть маючи достатню базу, можуть мати неефективну комунікаційну систему, тому значні зусилля, витрачені на організацію процедур контролю, не дадуть очікуваних результатів.

Кожне підприємство має свої вимоги до системи внутрішньогосподарського контролю, які включають характеристики контролю на рівні всього підприємства та конкретні види внутрішньогосподарського контролю. Таким чином, організація системи внутрішньогосподарського контролю на підприємстві має на меті: здійснення організованої та ефективної діяльності підприємства; забезпечення виконання політики керівництва кожним працівником підприємства; забезпечення збереження майна підприємства та інше [6].

Для досягнення поставлених цілей підприємством необхідно забезпечити належний внутрішньогосподарський контроль, який здатний виконувати такі завдання:

1. Включення до фінансової звітності достовірної, правильно визначеної та класифікованої інформації, яка має бути об'єктивно оцінена та зареєстрована.

2. Об'єктивне представлення інформації, що міститься у фінансовій звітності підприємства в цілому.

3. Формування та аналіз первинної документації, розподіл її за рахунками для запобігання фальсифікації; контроль за правильністю та ефективністю використання коштів підприємства.

4. Виявлення відхилень від планів та їх аналіз є важливими етапами в управлінні будь-якою організацією, що допоможе створити систему відповідальності, де кожен працівник несе персональну відповідальність за свої дії і результати.

5. Подання внутрішньої звітності особам з метою прийняття рішень, що забезпечить збір та аналіз внутрішньої інформації про різні аспекти діяльності підприємства та, у підсумку, дасть можливість керівництву знаходити потенційні проблеми, виявляти можливі шляхи поліпшення та приймати обґрунтовані рішення.

Сучасна система внутрішньогосподарського контролю включає різноманітні методики і процедури для перевірки правильності і обґрунтованості формування, розподілу і використання грошових фондів і накопичень господарюючих суб'єктів. Це важлива складова антикризового управління, оскільки дозволяє забезпечити фінансову стійкість організації і уникнути фінансових ризиків.

Основне завдання антикризового управління – це націлювання системи управління вітчизняного підприємства на досягненні поставлених (кризою) цілей [2]. Тому антикризовий менеджмент є дуже складною конструкцією, що об'єднує в собі такі різні елементи, як постановка цілей, обліку, аналізу і контролю господарської

діяльності, управління інформаційними потоками і вироблення управлінських рекомендацій.

Зовнішній контроль фінансово-господарської діяльності підприємств, установ і організацій є важливою складовою ефективного управління. Однак, внутрішньогосподарський контроль, який здійснюють працівники фінансово-бухгалтерських служб, також має велике значення. Головний бухгалтер відіграє особливу роль у забезпеченні цього контролю, оскільки зобов'язаний забезпечити контроль і належний облік усіх фінансово-господарських операцій підконтрольного підприємства. Його головна мета діяльності - уникнути нестач, розтрат, розкрадань, незаконного і нецільового використання грошових коштів і товарно-матеріальних цінностей. Це вимагає ретельного контролю за всіма фінансовими операціями, оцінки ризиків та прийняття необхідних заходів для їх запобігання. Головний бухгалтер також несе відповідальність, разом з іншими посадовими особами, за повноту обчислення і своєчасність внесення належних сум податку до бюджету. Для виконання своїх функцій головний бухгалтер має досить широкі права і повноваження. Він може здійснювати контроль за дотриманням фінансово-господарських нормативів, аналізувати фінансову звітність, приймати рішення щодо розподілу фінансових ресурсів та інші дії, спрямовані на забезпечення ефективного фінансового управління підприємством [7].

Внутрішньогосподарський контроль є основним джерелом забезпечення управління фінансовою безпекою підприємства, яка розробляється власником та спрямована на забезпечення дотримання законності й економічної доцільності здійснення операцій; збереження майна; попередження, виявлення і виправлення суттєвих помилок та викривлень інформації; належне формування облікових даних та фінансової звітності. В основі внутрішньогосподарського контролю повинен знаходитися аналіз [7].

В умовах воєнного стану до традиційних ризиків, що притаманні кризовим умовам, доєдналися ризики, пов'язані з фізичною безпекою працівників, руйнуванням потужностей та логістичних ланцюгів підприємств тощо. За таких умов особливої актуальності набуває питання використання відповідних методів аналізу діяльності підприємства для формування механізму антикризового управління. Сьогодні необхідно визначити найбільш ефективну комбінацію методів фінансового аналізу для розробки механізму антикризового управління підприємствами [7].

За таких умов, фінансовий аналіз є важливим інструментом управління фінансами підприємства. Його метою є дослідження фінансового стану підприємства та його фінансово-господарських результатів, що дозволяє прогнозувати майбутні умови та результати діяльності з метою попередження банкрутства підприємства.

Аналіз фінансової інформації про підприємство, що представлена у формах фінансової звітності, можна отримати уявлення про його фінансову стійкість, ефективність діяльності та перспективи розвитку. Такий аналіз виступає основою прийняття ефективних та обґрунтованих рішень щодо фінансового управління та стратегії розвитку.

Для вирішення конкретних завдань фінансового аналізу можуть бути використані різні підходи і техніки, що використовуються для оцінки фінансового стану та результативності підприємства, до складу яких можна віднести:

- аналіз балансу, що включає оцінку фінансового стану підприємства на підставі аналізу його активів, зобов'язань та власного капіталу;
- аналіз прибутків і збитків від різних видів діяльності – метод, який можна використати для оцінки ефективності діяльності підприємства шляхом аналізу його доходів та витрат;
- аналіз грошових потоків – метод, що дозволяє оцінити грошові рухи підприємства та допомагає визначити фінансову стійкість підприємства і його здатність забезпечувати поточні фінансові зобов'язання;
- аналіз показників рентабельності – метод визначення рівня рентабельності виробництва та інвестиційної діяльності підприємства.

Зазначені методи є лише деякими з численних підходів, які можуть бути використані для оцінки фінансового стану та результативності підприємства в процесі антикризового управління. Комбінація різних методів дозволяє отримати більш повний інсайт у фінансову ситуацію підприємства.

Загалом, процес фінансового аналізу діяльності господарюючого суб'єкту в процесі антикризового управління можна поділити на такі етапи:

1. Збір та підготовка вхідних даних. На цьому етапі здійснюється збір внутрішніх і зовнішніх фінансових даних підприємства. Важливо переконатися в достовірності отриманих даних, а також здійснити оцінку особливостей побудови облікової політики підприємства. Також слід зібрати статистичні дані, які можуть бути корисні для проведення подальшого аналізу.

2. Аналіз, оцінка та інтерпретація результатів. На цьому етапі стандартні бухгалтерські форми перетворюються на аналітичні форми, що дозволяють проаналізувати структуру та зміни у фінансовій звітності. Проводиться оцінка різних показників, здійснюється порівняння з минулими періодами та іншими підприємствами, що дозволяє виявити тенденції, проблеми та успіхи підприємства.

3. Підготовка висновків та рекомендацій. Після проведення аналізу формулюються висновки щодо фінансового стану підприємства та з'ясовуються взаємозв'язки між різними фінансовими показниками та пояснюються отримані результати. На основі цих висновків розробляються рекомендації щодо покращення фінансового стану підприємства, виявляються резерви ефективності та шляхи досягнення більш високої прибутковості.

Представлені основні етапи фінансового аналізу допомагають зрозуміти фінансову ситуацію підприємства та виявити можливості для поліпшення його діяльності.

Висновки. Отже, важливо зазначити, що аналіз поточного стану бізнесу в Україні вказує на кілька ключових принципів, які дозволять підприємствам ефективно виживати у сьогоденні, розвиватися і мінімізувати збитки. До складу таких принципів можна віднести стратегічне планування майбутньої роботи та постійну

адаптацію кожного підрозділу до змін у навколишньому середовищі, диверсифікацію логістичних ланцюгів, які є у небезпеці, освоєння нових ринків, які зараз є сприятливими для українських виробників, і збереження робочої сили, тобто працівників, оскільки людські ресурси є найціннішим активом будь-якого підприємства.

Список використаних джерел

1. Бізнес в умовах війни: хто зазнав найбільших втрат та як відновлюються підприємства. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2022/03/23/684549/>.
2. Ярова А. Л., Бойко Д. О. Принципи здійснення внутрішньогосподарського контролю на підприємстві. *Актуальні питання сучасної науки та освіти: збірка наукових праць*. Вип. № 8. МОН України ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет». Слов'янськ. 2022. С. 56-65.
3. Птащенко Л.О. Управління корпоративними фінансами: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 296 с.
4. Скільки підприємств з початку війни скористалися релокацією: нові цифри від Мінекономіки. URL: <https://news.dtki.ua/society/economics/80140-skilki-pidprijemstv-z-pocatku-viini-skoristalisya-relokacijeyu-novi-cifri-vid-minekonomiki>
5. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *БізнесІнформ*. 2019. № 5. С. 217-226. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-5_0-pages-217_226.pdf (дата звернення: 02.11.2023).
6. Нусінова В.Я., Міщук Є.В. Аналіз і прийняття рішень для зміцнення економічної безпеки (у сферах обліку, оподаткування, маркетингу, фінансів, менеджменту трудових ресурсів та публічного управління на рівні підприємств, регіонів, держави): монографія. Кривий Ріг: Видавець Роман Козлов, 2023. 360 с.
7. Даценко Г.В. Фінансова безпека підприємств: методи підвищення та механізми фінансового контролю: монографія. Хмельницький: ХНУ. 2019. 326 с.