

**Д. М. Марченко, Г. М. Яровенко**  
**УДОСКОНАЛЕННЯ**  
**ОРГАНІЗАЦІЇ**  
**ВНУТРІШНЬОГО**  
**ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ**  
**ПІДПРИЄМСТВ**

*У статті розглядається Можливість реструктуризації системи внутрішнього фінансового контролю шляхом її організації на основі системи зворотних зв'язків. Запропоновано методика контролю первинних показників і матрицю прав контролю. Форм. 2. Табл. 2. Рис. 4. Літ. 11.*

**Ключові слова:** внутрішній контроль, методика контролю, контроль за показниками

**D. M. Marchenko, O. M. Yarovenko**  
**IMPROVEMENT**  
**ORGANISATIONS**  
**INTERNAL**  
**FINANCIAL CONTROL**  
**COMPANIES**

*In the article the possibility of restructuring the system of internal financial control through its organization on the basis of feedback. The technique of primary parameters and the matrix of human control. Form. 2. Tab. 2. Fig. 4. Lit. 11.*

**Keywords:** internal control, control method, control parameters

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах розвитку української економіки актуальною проблемою для всіх суб'єктів господарювання є організація ефективної і надійної системи фінансового контролю. Так, приватні підприємства зацікавлені в отриманні стабільних високих прибутків і в роботі на основі чіткого дотримання законодавства. Підприємства з державною формою власності залучають менеджерів на умовах забезпечення їх персональної зацікавленості в результатах діяльності. Тому необхідний такий механізм, який би допомагав уникнути в діяльності підприємства різних зловживань, порушень, перекручень та інших видів викривлення інформації, особливо тієї, що стосується фінансових потоків підприємства. Практика показує, що саме контроль за фінансовими потоками дозволяє управляти підприємством як єдиним господарським організмом [1, 23]. Тому вдосконалення контролю потребує теоретичних і практичних досліджень у галузі організації фінансового контролю і методики його здійснення, використання новітніх інструментів і сучасних підходів до здійснення внутрішнього фінансового контролю. На українських підприємствах склалася ситуація або повної відсутності чітко налагодженої та ефективно діючої системи фінансового контролю, або існування такої системи є тільки номінальним елементом господарської діяльності підприємства. Одним із варіантів перебудови фінансової системи підприємства є реорганізація облікової політики, впровадження комплексної системи автоматизації, створення паралельної системи оперативного-аналітичного обліку поряд із автоматизованою бухгалтерією [1, 56]. Ці заходи є ефективними, але вони вимагають велику кількість витрат часу і фінансових ресурсів, що не кожному підприємству під силу. Тому повинні існувати такі заходи, які змінять підходи до організації системи контролю на підприємстві. Ефективною стратегією в такому випадку є реструктуризація системи управління з налагодженням системи внутрішніх і зовнішніх зворотних зв'язків, особливо зв'язків тієї частини системи управління, що стосується

внутрішнього контролю на підприємстві. Ця стратегія, на нашу думку, може задовольнити вимоги будь-якого підприємства і допомогти в організації власної системи внутрішнього фінансового контролю.

**Аналіз останніх публікацій.** Проблемою організації та здійснення фінансового контролю як на рівні держави, так і на рівні підприємств займаються відомі зарубіжні і вітчизняні науковці Д. Ірвін, М. Поукок, А. Тейлор, Д. Хан, В. Бурцев, І. Белобжецький, В. Родіонова, М. Білуха, Ф. Бугинець, В. Сопко, Є. Калюга та інші. Ними розглянуто багато питань, які стосуються теорії і практики фінансового контролю, а саме — методи контролю, його форми, види, об'єкти, суб'єкти, методика здійснення, інструментарій тощо.

Щодо питання організації контролю на основі системи зворотних зв'язків, то деякими авторами воно певною мірою порушувалося, але увага не акцентувалася і розгляд цього питання був дещо в іншому аспекті [4; 6].

**Невирішені раніше частини проблеми.** Одним з напрямків структурної реструктуризації є посилення контролю за використанням ресурсів [9, 116]. Однак питанню розробки заходів удосконалення системи фінансового контролю на підприємстві в умовах його реструктуризації присвячено небагато праць. Тому розробка таких заходів і їх впровадження у практичну діяльність є досить актуальною темою.

**Мета статті** стосується розробки заходів з удосконалення організації внутрішнього фінансового контролю за фінансовими потоками підприємства. Ці заходи базуються на застосуванні теорії зворотних зв'язків, формалізації прав для здійснення контролю і розробці методики контролю за первинними показниками в масштабі здійснення господарської операції.

**Виклад основного матеріалу.** Контролювати діяльність на підприємстві можна різними способами. По-перше, це здійснення контрольних перевірок всієї інформації, яка існує. При цьому на підприємстві організація інформаційного середовища залишається на тому ж рівні і не зазнає змін. По-друге, контроль проводиться вибірково, але в цьому випадку повинні бути чітко формалізованими контрольні процедури, нормативна база і система контролю організована на високому рівні. Перший спосіб є доцільним у тому випадку, коли керівництво підприємства не зацікавлене у високих показниках діяльності і дивиться «крізь пальці» на різні зловживання та порушення, або зацікавлене, наприклад, у виробництві «лівої» продукції. Тому, щоб контроль дав ефективний результат у такій ситуації, необхідно перевірити всі документи та провести ревізію всіх наявних активів та пасивів. Оскільки інформація рухається дуже швидко, то суцільний контроль не дасть позитивного результату і тільки гальмуватиме діяльність підприємства. Менш трудомістким є другий спосіб, але для того, щоб контроль був ефективним, підприємству потрібна чітка організація системи внутрішнього контролю.

Г. Яровенко [11] розглянув модель фінансового контролю, побудовану із застосуванням теорії ігор. Було зроблено висновок, що для знаходження помилки в певному об'ємі інформації потрібно це інформаційне поле повністю пройти, тобто здійснити суцільний контроль. Але такий вид контролю трудомісткий і потребує значних витрат часу або застосування визначеної стратегії. Тому систему контролю потрібно організувати таким чином, щоб контроль здійснювався не за певний період, а щодня, щохвилини, і тоді він зможе охопити все інформаційне середовище підприємства. В цьому випадку грошові та часові витрати на контроль зменшуватимуться, а ступінь довіри до інформації збільшуватиметься, що в подальшому приведе до зменшення об'ємів інформації, яка перевіряється. Порівняння постійного і періодичного контролю, а також вплив контролю на його постійні та змінні витрати зображено на графіках (див. рис. 1 і 2). 4

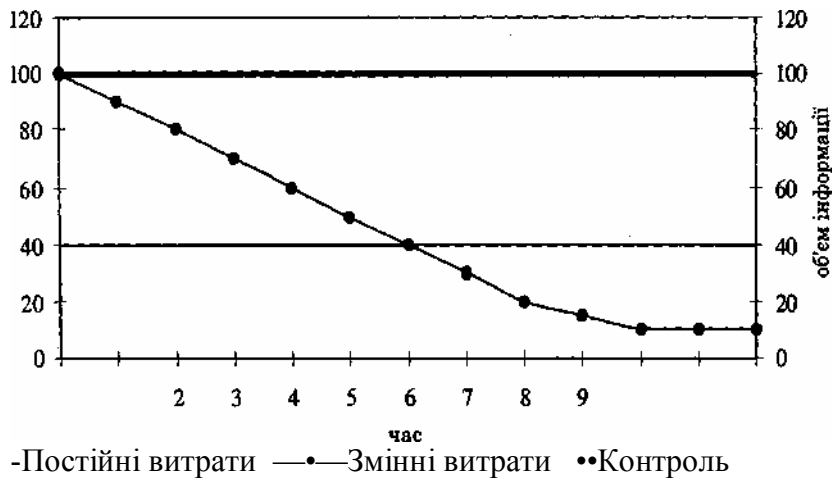


Рис. 1. Постійний контроль

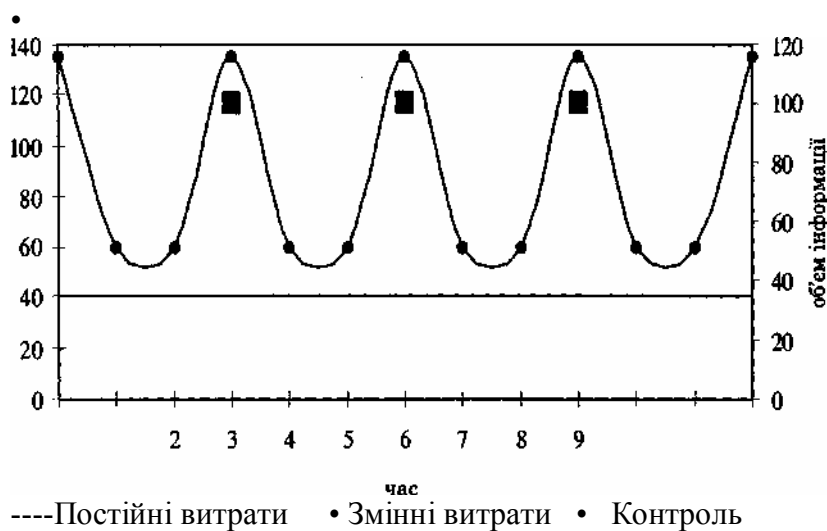


Рис. 2. Періодичний контроль

На графіках представлені гіпотетичні дані, які характеризують постійні та змінні витрати на здійснення контролю і сам процес контролю. При організації постійного контролю змінні витрати на його здійснення зменшуватимуться, а в подальшому відбудеться і зменшення постійних витрат. Якщо контроль проводиться періодично, то постійні витрати підприємство нестиме завжди, а змінні будуть коливатися і можуть навіть перевищувати ефект від контролю. Тому перший варіант контролю більш прийнятний для будь-якого підприємства і потрібно знайти необхідні заходи для його організації.

Якщо розглядати систему управління будь-якого суб'єкта господарської діяльності, то вона складається з таких елементів, як суб'єкт і об'єкт управління, прямий і зворотний зв'язки. Прямий зв'язок - це вид з'єднання елементів, за якого вихідний вплив одного елемента передається на вхід іншого елемента (інформація передається від суб'єкта управління до об'єкта). Зворотний зв'язок — вид з'єднання елементів, за якого вихідний вплив одного елемента передається на вхід того самого елемента (від об'єкта управління до суб'єкта) [7, 200].

Тому на підприємствах повинна бути налагоджена система зв'язків між суб'єктами і об'єктами управління. Якщо спостерігається відсутність певного зв'язку, то може виникнути ситуація викривлення інформації. Наприклад, нарахування і видача заробітної плати є одним із фінансових потоків підприємства. Після того, як заробітна плата нараховується відділом

бухгалтерії, ця інформація повинна надаватися робітникам підприємства у вигляді розрахункових листків. Працівник може проконтролювати правильність нарахування своєї заробітної плати. У випадку правильного нарахування він отримує кошти, в протилежному випадку звертається до бухгалтерії. Якщо працівник не отримує розрахункових листків і не відслідковує свою зарплату (в даному випадку відбувається повна довіра працівника відділу бухгалтерії), то може виникнути випадок неправильного нарахування зарплати відділом бухгалтерії. Отже, відсутність зворотних зв'язків, особливо щодо фінансових потоків, може вплинути на порушення в інформаційному середовищі.

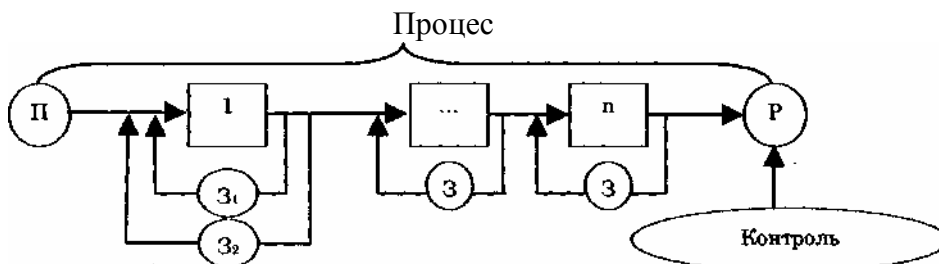
Якщо система внутрішнього контролю добре налагоджена на підприємстві, то повинен бути налагодженим і механізм прямих та зворотних зв'язків, адже контроль легше здійснювати за наслідками операції, а не за її рухом, так як іноді контролеру дуже складно прослідкувати рух всіх операцій. Це підтверджується третім законом інформаційної динаміки, який полягає в тому, що навмисні перекручення інформації виявляються тільки за їх наслідками [5].

Налагоджений механізм прямих і зворотних зв'язків знизить ризик при прийнятті рішення за результатами кінцевого контролю. З урахуванням сказаного вище, процес контролю матиме такий вигляд (рис. 3).

На рис. 3 позначення означають:

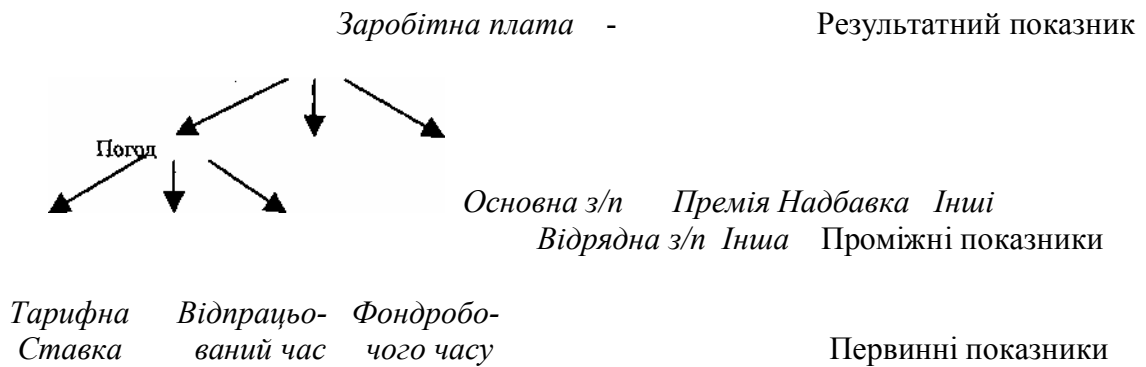
$\Pi$  — початок процесу;  $P$  — результат процесу;  $З$  — зворотний зв'язок;  $1 n$  - господарські операції;  $1$  — розрахунок почасової заробітної плати;  $З1$  — контроль розрахунку працівником;  $З2$  - контроль розрахунку бухгалтером по заробітній платі.

Результати перевіряються або шляхом порівняння фактичних даних • і плановими, або шляхом порівняння результатів із еталонами. Порівняння планових даних із фактичними здійснюється звичайним шляхом, в результаті чого отримані відхилення аналізуються для виявлення факторів, що вплинули на результат. Цей спосіб контролю має перевагу, яка полягає в простоті здійснення перевірки. Але недоліком є те, що не всі перекручення, помилки або зловживання можна виявити в результаті його застосування.



**Рис. 3. Склад процесу і контроль за його результатом**

При другому способі перевірки потрібно мати певні еталони. В якості еталонів можуть виступати: шаблони правильних господарських операцій, розроблених відповідно до діючого законодавством; шаблони неправильних господарських операцій; переліки типових помилок, які допускалися раніше; шаблони документів; показники, які розраховуються в процесі здійснення виробничої, фінансової та іншої господарської діяльності підприємства. Щодо фінансових потоків, то їх контроль оптимально здійснювати на основі показників. Це можуть бути різні фінансові показники, що розраховуються на підприємстві, їх перевірка може здійснюватися шляхом перерахунку або шляхом порівняння із нормативними значеннями. Взагалі на підприємствах контролюються загальні показники, потоки доходів і витрат, поточні резерви оборотних коштів і матеріальних запасів зіставляються тільки у загальному вигляді [1, 56]. Тому з метою контролю підприємство може розробити більш детальні показники, які розраховуються для перевірки, наприклад, ефективності використання фінансових ресурсів підприємства, матеріальних ресурсів тощо. Ієрархічна структура показників підприємства зображена на рис. 4, де показано приклад формування заробітної плати.



**Рис. 4. Ієрархічна структура показників на прикладі заробітної плати**

Для розрахунку таких показників розроблено таблицю, де вказується, яким чином розраховується даний показник, з якого документа беруться дані для розрахунку, дані для порівняння. В даній методиці можна використовувати і прості показники, наприклад, переведення із вартісного виразу до кількісного і порівняння із фактичною кількістю. Такий розрахунок простого показника допоміг виявити махінацію в одній фірмі, що займалася виробництвом олії для салату. Цей приклад розглянув Е. Джонс [3, 402]. Дана методика повинна регламентуватися внутрішніми стандартами контролю на підприємстві.

Показники, які необхідно застосовувати в даній методиці, можна об'єднати в такі групи:

1. Показники виробничої діяльності (відображають виробництво готової продукції з урахуванням нормативів матеріальних, амортизаційних та інших витрат, пов'язаних із матеріальним аспектом виробництва).
  2. Показники постачання і руху товарно-матеріальних цінностей (ТМЦ) на складах (стосуються об'ємів закупок ТМЦ і їх складського обліку).
  3. Показники реалізації готової продукції (стосуються об'ємів реалізації готової продукції, формування ціни продажів, витрат на реалізацію).
  4. Показники витрат праці (відображають розрахунки норм витрат часу на виробництво певного виду продукції, розрахунки тарифів за годину робочого часу, норм виробітку працівників).
  5. Показники фінансових потоків (стосуються руху фінансових ресурсів на підприємстві).
- Якщо перші чотири групи показників стосуються матеріальної і виробничої сфери підприємства, то п'ята група — фінансової сфери.

У табл. 1 показаний фрагмент методики, що стосується розрахунку показників витрат праці.

Якщо розглядати систему контролю, яка в реальній практичній діяльності використовується на підприємстві, то дуже багато можна сказати про її недоліки. Одним з них є безсистемне закріплення функцій контролю за певними працівниками, у зв'язку з чим один працівник може контролювати більше інформаційних об'єктів, інший менше, або один об'єкт контролюється декількома працівниками, а деякі — тільки одним. Тому при реорганізації системи управління повинен здійснюватися чіткий розподіл і закріплення функцій контролю за певними робочими місцями, що необхідно регламентувати внутрішніми стандартами контролю, розробленими кожним підприємством.

Ця ідея базується на самоконтролі кожного працівника і повній довірі керівництва підприємства до власного персоналу. Контроль необхідно доручати людям, які безпосередньо не впливають на політику фірми [3, 310]. У чому полягає суть ідеї? Кожен працівник підприємства повинен контролювати результати своєї роботи і відповідати за ту частину, яку він зробив.

Деякі скептики можуть сказати, що в наших умовах довіряти контроль працівникам — це безглуздо. Але якщо працівник знає, що за власні результати він відповідає матеріально (премія, заробітна плата та інші види заохочень) і існує можливість виявити на

будь-якому етапі контролю, хто є відповідальним за цю операцію, то він (працівник) буде зацікавлений в ефективних результатах своєї праці та не зможе викривити інформацію навмисно. У випадку виявлення помилки його дії можна ідентифікувати і знайти порушення. Тому для кожної ділянки господарської діяльності підприємства розробляється матриця функцій, або матриця прав, у якій визначається перелік прав контролю, що надається певному робочому місцю. Права визначаються не в загальному вигляді, а детально, аж до контролю первинного показника.

**Таблиця 1. Фрагмент методики контролю за показниками**

№	Назва показника	Порядок розрахунку	Джерело інформації для розрахунку показника	Джерело інформації показника для порівняння
1	Відрядна з/	Фактично виконаний об'єм робіт x Розцінка за одиницю роботи	Наряд на відрядну роботу Нормативи підприємства	Розрахункова відомість
2	Нормований час	Фактичний об'єм роботи x Час по нормі за одиницю	Наряд на відрядну роботу Нормативи витрат часу	Табель на відрядну роботу
3	Процент виконання норми виробітку	Нормований час / Фактично витрачений час x 100%	Наряд на відрядну роботу	Табель на відрядну роботу
4	Почасова з/	Тариф за годину x Відпрацьований час Фонд робочого часу	Тарифна сітка Табелі обліку робочого часу Нормативи підприємства	Розрахункова відомість

Матриця має вигляд таблиці (див. табл. 2). На перетині рядків і стовпчиків у випадку відповідності певного виду прав конкретній посаді ставиться «1», у іншому випадку — «0». Такий вигляд дуже зручний для користувача, оскільки він має змогу самостійно змінити відповідність у випадку зміни змісту стандартів підприємства. Також дана форма представлення інформації дасть можливість автоматизувати цей процес, після чого автоматично можна здійснювати контроль за роботою працівників. Для контролю в матриці сума «1» у рядках і у стовпчиках має дорівнювати одна одній.

**Таблиця 2. Фрагмент матриці розподілу прав контролю**

Права	Посада						сума
	Працівник	Нормувальник	Табельник	Начальник цеху	Бухгалтер по з/п	Касир	
Контроль відпрацьованого часу	1	1	1	1	0	0	4
Контроль тарифної ставки	1	1	0	0	1	0	3
Контроль фонду робочого часу	1	1	0	1	1	0	4
Контроль розрахунку погодинної заробітної плати	1	0	0	0	1	0	2
Контроль нарахування заробітної плати	1	0	0	1	1	0	3
Контроль сплати заробітної плати	1	0	0	1	1	1	4
Разом	6	3	1	4	5	1	20

Побудову такої матриці повинні регламентувати внутрішні стандарти контролю, розроблені підприємством. Зміни в матрицю повинні вноситися за розпорядженням і за підписом головного контролера підприємства, або за відсутністю такої посади керівною особою, в обов'язки якої входить контроль за діяльністю підрозділів підприємства, або іншою особою, що також має бути обумовлене у внутрішніх стандартах.

Нами було розроблено приклад такої матриці. В табл. 2 подано тільки її фрагмент, який визначає права контролю за показниками для нарахування і сплати почасової заробітної плати. Операції, пов'язані із заробітною платою, є одними із важливих фінансових потоків підприємства. Це також одна із сфер підприємства, де існує можливість здійснення порушень, приписок і інших негативних для підприємства дій. Тому важливо встановити, хто і за що відповідає на даній ділянці.

У даній матриці враховано не всі права, які використовуються для контролю правильності нарахування і сплати заробітної плати. Вона може бути типовою для всіх підприємств і вдосконалюватися з урахуванням тих робочих місць, які функціонують на ньому.

На основі даної матриці можна визначити коефіцієнт навантаженості контрольних функцій на кожне робоче місце і з урахуванням цього коефіцієнта розподіляти права таким чином, щоб досягався максимальний ефект від роботи працівників.

Коефіцієнт навантаженості можна розрахувати таким чином:

$$K_n = O_{pm} * 100 / O_{np}, \quad (1)$$

де  $K_n$  — коефіцієнт навантаженості на 1 працівника;  $O_{pm}$  — об'єм прав на 1 робочому місці (кількість «1» поданому робочому місцю);  $O_{np}$  — загальний об'єм всіх прав із матриці (загальна кількість «1» у підсумковому стовпчику матриці).

На основі даної матриці можна розрахувати і коефіцієнт інтенсивності зворотних зв'язків, який характеризує наявність зворотного зв'язку при розрахунку показника:

$$K_i = O_{ni} * 100\% / O_{np}, \quad (2)$$

де  $K_i$  — коефіцієнт інтенсивності зворотних зв'язків для 1 операції;  $O_{ni}$  — об'єм прав для 1

операції (кількість «1» у відповідному рядку матриці);  $O_{np}$  — загальний об'єм всіх прав із матриці (загальна кількість «1» в підсумковому стовпчику матриці).

Наприклад, розрахуємо навантаження на робоче місце начальника цеху і інтенсивність зворотних зв'язків при розрахунку почасової заробітної плати. Отримуємо, що  $K_n$  дорівнює 20%, а  $/K_i$  10%. Якщо на підприємстві прийняти середні коефіцієнти ( $K_n = 20\%$ ;  $K_i = 40\%$ ) і порівняти їх з визначеними, то отримуємо результат, згідно якого навантаження контрольних прав на начальника цеху відповідає нормативу. Що стосується інтенсивності зворотних зв'язків, то отриманий коефіцієнт дуже низький. Оскільки наведено тільки фрагмент матриці, то для нашого прикладу це допустимо, що стосується підприємства, то можна урівноважити коефіцієнт інтенсивності для даної операції за рахунок його зниження для іншої.

**Висновки.** У результаті наукового дослідження було виявлено необхідність реструктуризації системи внутрішнього контролю на підприємстві з метою організації нової ефективної системи контролю, вигоди від якої значно перевищували б витрати на її створення і організацію. У статті визначено важливість і необхідність зворотних зв'язків, налагодження яких вплине на ефективність системи контролю і зробить можливим здійснювати контроль постійно протягом всього виробничого циклу, що приведе до зменшення грошових і часових витрат на контроль. Пропонується методика контролю за первинними показниками діяльності підприємства, яку можна назвати стратегією пошуку об'єкта в інформаційному середовищі. Визначено необхідність організації самоконтролю на підприємстві, що підвищить ефективність і надійність системи внутрішнього фінансового контролю. Розроблено матрицю прав контролю, яка регламентує перелік прав, що закріплюються за певним робочим місцем у процесі здійснення діяльності підприємства, а також коефіцієнт навантаженості прав контролю на робоче місце і коефіцієнт інтенсивності зворотних зв'язків для господарської операції.

**Напрямки подальшого розвитку.** В подальшому планується розробити стандарти внутрішнього контролю, які регламентують методику проведення контролю, засновану на організації системи зворотних зв'язків, з використанням матриці прав контролю, і методику перевірки на основі первинних показників. Відповідні стандарти регламентуватимуть інші аспекти організації системи внутрішнього контролю.

Для реалізації даних методик планується розробити алгоритми та інформаційне забезпечення, необхідні для розробки автоматизованої системи внутрішнього контролю. У подальших наукових дослідженнях слід зосередити увагу саме на дослідженні цих питань.

1. Бурцев В. Характеристика системи внутрішнього (фінансового) контролю коммерческой организации // Финансовый бизнес.— 2000.- №8. — С. 24-27.
2. Горбунов А. Р. Управление финансовыми потоками. Проект «сборка холдинга». — Издание пятое, дополненное и переработанное. — М.: Глобус, 2004.
3. Джонс З. Деловые финансы / Пер. с англ. — М.: Олимп-Бизнес, 1998.
4. Калюга Є. В. Фінансово-господарський контроль у системі управління: Монографія. — К.: Ельга, Шка-Центр, 2002.
5. Лазарєва С. Ф. Економіка та організація інформаційного бізнесу: навчальний посібник. — К.: КНЕУ, 2002.
6. Погрібна О. П. Об'єкти і методи внутрішньогосподарського контролю та їх критична оцінка // Фінансовий контроль.- 2002.— №1. — С. 39—43.
7. Пономаренко Л. А. Основи економічної кібернетики: Підручник. — К.: КНТЕУ, 2002.
8. Финансовое планирование и контроль / Пер. с англ.; Под ред. М. А. Поукока и А. Х. Тейлора. - М.: ИНФРА-М, 1996.
9. Фрезе З., Тойфсен Л., Бзжен Т., Знгельс М., Леманн П. Реструктуризация предприятий: направления, цели, средства // Проблемы теории и практики управления.— 1996.— №4. — С. 116—121.



10. Хан Д. Планирование й контроль: концепция контроллинга / Пер. с нем.; Под ред. й с предисл. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. — М.: Финансы й статистика, 1997.

11. Яровенко Г. М. Застосування теорії ігор при побудові моделі фінансового контролю // Актуальні проблеми економіки.- 2004.— №11. — С. 156—163.

Стаття надійшла до редакції 15.09.2005.

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ № 12(54), 2005

Марченко Д.М. Удосконалення організації внутрішнього фінансового контролю підприємств / Д.М. Марченко, Г.М. Яровенко // Актуальні проблеми економіки. — 2005. — № 12. — С. 163—172.