

- sphere [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ethisphere.com/worlds-most-ethical/wme-honorees/>.
11. 100 Best Companies to Work For // Fortune [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://fortune.com/best-companies/>.
12. 2014 Disney Citizenship Performance Summary // The Walt Disney Company Citizenship [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://thewaltdisneycompany.com/citizenship>
13. 2014 Microsoft Citizenship Report [Електронний ресурс] // Microsoft Corporate Citizenship. – Режим доступу : <http://www.microsoft.com/about/corporatecitizenship/en-us/reporting/>.

УДК 658.1

**Жерлицин Д.М.**

*доктор економічних наук,  
професор кафедри фінансів та кредиту  
Запорізького інституту економіки та інформаційних технологій*

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЙ КОНТРОЛЮ У МЕЖАХ ФІНАНСОВОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА

Стаття присвячена систематизації існуючих теоретичних підходів щодо визначення сутності та складових елементів фінансового контролю в системі управління підприємства. Проведено класифікацію форм та інструментів контролю в межах фінансових систем. Визначені сучасні особливості реалізації контролю фінансової системи підприємства.

**Ключові слова:** фінансовий контроль, управління підприємством, інструменти контролю, фінансова система підприємства, форми контролю.

### **Жерлицын Д.М. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ФУНКЦИЙ КОНТРОЛЯ В РАМКАХ ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЫ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Статья посвящена систематизации существующих теоретических подходов к определению сущности и составных элементов контроля финансовой системы предприятия. Проведена классификация форм и инструментов контроля в пределах финансовых систем. Определены современные особенности осуществления контроля финансовой системы предприятия.

**Ключевые слова:** финансовый контроль, управление предприятием, инструменты контроля, финансовая система предприятия, формы контроля.

### **Zherlitsyn D.M. THEORETICAL BASIS FOR THE IMPLEMENTATION OF THE CONTROL FUNCTIONS WITHIN THE FINANCIAL SYSTEM OF THE ENTERPRISE**

The article is devoted to the systematization of the existing theoretical approaches to defining the essence and the constituent control elements of the financial system of the enterprise. The classification of the forms and instruments of control within the financial system are implemented. The modern features of monitoring the financial system of the enterprise are defined.

**Keywords:** financial control, business management, instruments of control, financial system of the enterprise, forms of control.

**Постановка проблеми.** Сучасна парадигма управління фінансами, що теоретично закріплює вже сформовані економічні відносини всередині та ззовні для діючих підприємств, передбачає необхідність розширення класичних підходів щодо підготовки та прийняття управлінських рішень на підприємстві. У свою чергу, специфічний об'єкт управління – фінансова система підприємства – потребує уточнення відповідного інструментального апарату, механізмів та методів прийняття рішень, зокрема, інструментів контролю та регулювання.

Масштабність, динамізм та складність процесів функціонування і розвитку фінансових систем сучасних підприємств, різноманітність показників, що відображають їх стан, значно ускладнює можливість прийняття однозначних рішень в умовах збільшення обсягів інформації, яка надходить до особи, що приймає рішення. При цьому закон У. Ешбі стверджує, що складність механізму управління має відповідати складності об'єкта управління [12]. Саме тому назріла необхідність впровадження інноваційних технологій та методів, що за своєю складністю відповідають такому об'єкту управління, як фінансова система підприємства. Саме тому під час впровадження сучасних інструментів управління підприємством необхідно визначити місце та особливості реалізації інструментів контролю.

Контроль як функція управління є невід'ємною умовою забезпечення ефективності функціонування

будь-якої економічної системи (підприємство, центр відповідальності, функціональний та структурний підрозділ тощо). При цьому сутнісна функція фінансів також пов'язана з контролем, що додатково збільшує значущість процесів контролю у системі управління фінансами підприємства. У свою чергу, розробки в галузі вдосконалення інструментального апарату системи фінансового контролю становлять високу теоретичну і практичну цінність, що визначає актуальність обраної теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні основи та принципи побудови систем управління підприємством та інструменти реалізації певних контрольно-аналітичних аспектів їх фінансової складової представлені у вітчизняній і зарубіжній науковій літературі, зокрема, у роботах таких учених-економістів, як: С.Ф. Голов [1], Хан Діггер [2], Р.С. Каплан, Д.П. Нортон [4], Т.Д. Косова [5], Ю.Г. Лисенко [6], О.О. Терещенко [8], А.Д. Шеремет [9] та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Віддаючи належне вказаним фундаментальним розробкам, потрібно звернути увагу й на те, що в них відсутнім є систематизація інструментів контролю як специфічної категорії, що пов'язана з функціонуванням та розвитком фінансової системи підприємства. Отже, проблема визначення теоретичних особливостей реалізації функцій контролю

фінансової системи підприємства є актуальним науково-практичним завданням, що обумовлює вибір теми дослідження, його мету та завдання.

**Мета статті** полягає у систематизації існуючих теоретичних підходів щодо визначення сутності та складових елементів контролю фінансової системи підприємства на основі визначення класифікації форм контролю на різних рівнях прийняття управлінських рішень.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Найбільш емним інструментальним елементом фінансової системи підприємства є підсистема фінансового контролю. При цьому існує істотна відмінність класичних інструментів контролю від інструментів фінансового менеджменту. Відповідна відмінність полягає у інструментах фінансового менеджменту пов'язаних у першу чергу з організаційно-розпорядчим блоком, що забезпечує умови ефективного впровадження управлінських та виробничих інновацій. Підсистема фінансового контролю має загальносистемну спрямованість і представлена методами обліку, аналізу, прогнозування та ін. Інше кажучи, підсистема фінансового контролю оперує значними обсягами інформації кількісного характеру та більше пов'язана з технічною складовою, ніж з соціальною та організаційною.

Слід зазначити, що контроль може бути розглянуто, з одного боку, як частина укрупненої системи управління, з іншого – як незалежна замкнена система підтримки прийняття управлінських рішень. Деякі автори [7; 12] акцентують увагу на інформаційній складовій сутності контролю, а саме: контроль є процесом зменшення невизначеності, пов'язаної із функціонуванням системи управління у цілому. Аналогічні твердження можна сформулювати й для системи фінансового контролю, яка пов'язана з регулюванням специфічного об'єкта [10]. У межах нашого дослідження фінансовий контроль є головним інструментом, що забезпечує зворотній зв'язок між об'єктом та суб'єктом управління.

Визначення 1. Фінансовий контроль, у широкому розумінні слова, є підсистемою, що забезпечує зворотній зв'язок щодо досягнення цілей системою управління фінансами, яка має власний інструментальний апарат і спрямована на скорочення рівня невизначеності у процесі прийняття й реалізації управлінських рішень, а також зниження рівня невідповідності форми і змісту в системі управління фінансами. У вузькому, прикладному, аспекті фінансовий контроль є підсистемою інструментальної підтримки процесів управління фінансами, а його завдання полягає у забезпеченні ефективного досягнення мети функціонування системи управління у цілому [3].

З урахуванням класичних особливостей сучасних систем управління та контролю [1; 5; 7; 8; 10; 12], принципів інноваційного управління фінансовою системою підприємства, що представлені у авторському дослідженні [3], а також сутності визначення 1, представимо класифікацію

форм контролю як відповідної системи управління (рис. 1).

Найбільш істотними для подальших досліджень щодо реалізації інструментів інноваційного управління фінансовою системою підприємства є перші три групи факторів класифікації, що представлені на рис. 1.

У подальших дослідженнях наведена класифікація може бути використана як у теоретичних, так і прикладних дослідженнях. Наприклад, з урахуванням наведеної класифікації аудит, як вид незалежного фінансового контролю, може бути як внутрішнім, так і зовнішнім. Якщо аудиторські перевірки здійснює незалежна від вказаного підприємства аудиторська фірма, що незалежна з урахуванням відносин власності, боргових зобов'язань тощо, то зазначена форма аудиту є зовнішньою. В умовах, коли «аудиторську» перевірку проводить відповідний підрозділ уповноваженого державою податкового органу, забезпечити незалежність такої форми контролю дуже складно, тому що значна кількість виявлених порушень спричиняє додаткові стимули як для державного бюджету в цілому, так і конкретного органу контролю, контролера.

Іншим прикладом використання наведеної класифікації може служити поділ внутрішніх для підприємства контрольних заходів на незалежний і пов'язаний фінансовий контроль. До останнього відноситься бухгалтерський контроль, тому що результати бухгалтерських перевірок, з одного боку, відбиваються на ефективності функціонування системи управління фінансовою системою підприємств, а з іншого – на ефективності діяльності співробітників



Рис. 1. Класифікація форм контролю фінансових систем

бухгалтерії – суб'єктів контролю. У випадку допущення (як результат не належним чином проведеного бухгалтерського контролю) значної кількості порушень можуть скоротитися як витрати підприємства (наприклад, на сплату штрафів), так і доходи працівника (через адміністративні стягнення).

У свою чергу, існування підсистеми внутрішнього аудиту як внутрішнього незалежного фінансового контролю можливо тільки за умов формування відповідної основи діяльності контролерів, тобто максимальної незалежності від виконавців, що пов'язані з ефективністю функціонування об'єктів перевірки.

Всі вказані твердження стосуються і такого контролю, що застосовується у межах механізму бюджетування (бюджетний контроль). Зокрема, якщо під час виконання затверджених бюджетів підприємства контрольні заходи реалізуються керівником центру відповідальності у відношенні до процесів, що відбуваються у межах його компетенції, то такий бюджетний контроль є внутрішнім і залежним. Якщо контрольно-регулюючі заходи здійснюються фінансовим менеджером служби маркетингу, що підпорядкована комерційному директору, то такий бюджетний контроль є внутрішнім та відносно незалежним. Якщо ж аудиторська фірма перевіряє ефективність системи бюджетування та процесів виконання планових заходів, то застосовуються методи зовнішнього незалежного бюджетного контролю.

Особливість 1. Суттєву особливість у переорієнтації сучасних інструментів контролю фінансової системи підприємства мають цільові критерії діяльності не на поточний прибуток, а на довготривалий розвиток, зокрема, додану вартість фінансового капіталу підприємства як гарантії отримання доходу в майбутньому. Залежно від ступеня розвитку фінансового ринку, ускладнення процесів, що відбуваються у зовнішньому середовищі, зміни вимог до інформаційних ресурсів та необхідність забезпечення своєчасності прийняття адекватних управлінських рішень власниками, інвесторами, менеджерами висуваються на перший план ті чи інші показники [5; 8; 9].

Відповідно, змінювалися і системи управлінського контролю. Перші моделі організації підсистем фінансового контролю були зорієнтовані на оцінки результатів діяльності підприємства, у цілому з'явилися в 1920-ті роки і передбачали розрахунки рівня рентабельності активів (ROA) й інвестицій (ROI). У період 1950–1970 рр. визначальним контрольно-аналітичним показником став коефіцієнт стійкості економічного зростання, а саме: рентабельність власного капіталу (ROE), прибуток на одну акцію або одиницю власного капіталу (EPS), коефіцієнт співвідношення ціни акції і чистого прибутку (P/E). У 80-х роках ХХ ст. узагальнюючими критеріями ефективності функціонування фінансовою системи підприємства стають коефіцієнт співвідношення ринкової та балансової вартості акції (M/B), рентабельність чистих активів (RONA), прибуток до виплати відсотків, податків, зносу і амортизації (EBITDA), грошовий потік (CF). З 90-х років минулого століття і по теперішній час пріоритетними є показники вартості бізнесу або ефективності використання фінансового капіталу підприємства – економічна додана вартість (EVA), ринкова додана вартість (MVA), збалансована система показників (BSC), показник сукупної акціонерної доходності (TSR) і т. ін. [2; 4; 5; 8].

Тобто сучасні інструменти контролю фінансової системи підприємства пов'язані зі значною кількістю показників ефективності, що ускладнює про-

цес формування бюджетів та реалізації комплексу контрольно-аналітичних заходів у цілому.

Особливість 2. У межах механізму бюджетування контроль є специфічним та панівним інструментом управління. У вузькому прикладному значенні бюджетний контроль виступає як процес зіставлення фактичних результатів із бюджетними, аналіз відхилень і внесення необхідних корективів. Результати проведення контрольно-регулюючих заходів фіксуються у комплексі відповідних поточних та зведених звітів щодо виконання бюджетів підприємства, які складаються спеціалістами бюджетного відділу, бухгалтерами-аналітиками, внутрішніми аудиторами, керівниками центрів відповідальності. Контрольний звіт містить зіставлення запланованих і фактичних показників і розрахунки відхилень із уточненням їх причин.

Відображені у звіті відхилення від запланованих у бюджеті показників можуть бути сприятливими (позитивними) або несприятливими (негативними). Несприятливими є відхилення, коли фактичні значення показників, що пов'язані з формуванням доходів та фінансових надходжень, менше запланованих, або фактичні показники, що пов'язані з фінансуванням витрати або іншого витрачання коштів, перевищують бюджетні. Відповідно, сприятливими є відхилення, що носять зворотній характер до несприятливих.

Реакція менеджера на відхилення залежить від розміру відхилень і причин їх виникнення. Якщо відхилення незначні, менеджер може ігнорувати їх, тобто не досліджувати причин цих відхилень. Значний розмір відхилень вимагає більш детального вивчення їх причин за допомогою додаткової інформації. Залежно від причини виникнення відхилення ділять на дві групи: відхилення внаслідок планування і відхилення внаслідок діяльності. Відхилення внаслідок планування – це відхилення від бюджету, пов'язані з помилками і прорахунками в процесі складання прогнозів, визначення функцій витрат і доходів, калькулювання планової собівартості та цін. Відхилення внаслідок діяльності є результатом дій персоналу або певних подій (зміни попиту, коливання цін та ін.) [1; 11].

Таким чином, звіт щодо виконання бюджету забезпечує зворотний зв'язок, який привертає увагу менеджера на значні відхилення від очікуваних результатів, що, у свою чергу, дозволяє здійснювати керування за відхиленнями.

Особливість 3. Невід'ємною частиною контролю фінансової системи підприємства є внутрішня звітність, основне призначення якої – інформування керівників про відповідність фактичних результатів діяльності цільовим критеріям функціонування і розвитку системи у цілому, а також окремих центрів відповідальності. Тому при складанні звітів з виконання планових заходів та комплексу контрольних показників, допустимих відхилень тощо повинні зберігатися основні вимоги, що пред'являються до управлінської звітності: гнучкість і структурна однорідність; зрозумілість, лаконічність і наочність інформації; оптимальна періодичність складання; ясність і доступність форми подання; релевантність даних контрольно-аналітичним завданням; еластичність [1].

Незалежно від обраної організаційно-правової форми реалізації інструментів контролю фінансової системи підприємства відповідна контрольно-аналітична звітність є основою реалізації функцій системи фінансового моніторингу – оперативного реагування

на зміни (інформування менеджерів для прийняття ефективних дій). Виконанню відповідної функції управління фінансовою системою підприємства підпорядковано комплекс методів аналізу бюджетних відхилень.

Особливість 4. У межах вдосконалення інструментів контролю фінансової системи підприємства, крім загальнопоширеного статичного зрізу, необхідно використовувати дані динамічних моделей. Зокрема, за певного рівня автоматизації частиною підсистеми фінансового моніторингу стають блоки моделей доходів і витрат, потоків фінансових ресурсів тощо, що дозволяють формувати гнучкі звіти з оперативним визначенням можливості відхилення від безпечної траєкторії розвитку. Останнє і визначає значущість відхилень, що потребують втручання менеджерів центрів відповідальності, а також необхідність використання сучасних моделей і методів підготовки та прийняття управлінських рішень.

**Висновки.** Таким чином, інструменти фінансового контролю є організаційним і контрольно-аналітичним підґрунтям, що поєднує у собі результати реалізації інноваційних механізмів та методів управління фінансовою системою підприємства. Доведено, що під час формування теоретичних основ та визначення практичних особливостей побудови сучасних систем контролю доцільним є поділ та групування відповідних інструментів за наступними класифікаційними ознаками: відношення суб'єкта та об'єкта контролю до системи контролю; співвідношення цільових критеріїв системи управління і контролю; панівного механізму, з яким пов'язано реалізацію інструментів контролю; місця контролю у системі управління; масштабів охоплення об'єктів контролю.

На основі вказаної класифікації та з урахуванням аналізу сучасних теоретичних досліджень в галузі фінансового контролю визначено наступні особливості сучасних інструментів контролю фінансової системи підприємства, а саме: багатокритеріальність систем контролю; необхідність оперативного моніторингу відхилень; забезпечення умов постійного вдосконалення методів формування та аналізу звітності; врахування динамічної складової взаємозв'язаного розвитку окремих елементів об'єкту контролю та системи у цілому.

Недоліки традиційної системи фінансового контролю та розвиток нової парадигми управління фінансами, пов'язаної з впровадженням інноваційних механізмів підготовки та прийняття управлінських рішень, визначають напрямки подальших розробок

інструментів контролю, які повинні здійснюватися з урахуванням наступних вимог:

- орієнтація інструментів контролю і регулювання фінансової системи підприємства на довгострокову стратегічну перспективу;

- підвищення ефективності системи матеріального стимулювання працівників, зокрема, на основі ефекту фінансової самоорганізації, що пов'язане зі стратегією розвитку підприємства;

- динамічна, взаємопов'язано оцінка та прогнозування майбутнього прибутку та наслідків ризику під час впровадження виробничих й управлінських інновацій;

- пошук нових шляхів впровадження управлінських нововведень, розвиток творчого потенціалу робітників та створення інших умов до зростання доданої вартості фінансового капіталу на довгострокову перспективу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Голов С.Ф. Управленческий учет : [учебник] / С.Ф. Голов. – К. : Либра, 2004. – 576 с.
2. Диггер Х. Пик. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга / Х. Диггер, Х. Хунгенберг ; под ред. Л.Г. Головача, М.Л. Лукашевича и др. ; пер. с нем. – М. : Финансы и статистика, 2005. – 928 с.
3. Жерліцин Д.М. Інноваційне управління фінансовою системою підприємства : [монографія] / Д.М. Жерліцин ; за ред. Ю.Г. Лисенка. – Донецьк : Юго-Восток, 2012. – 256 с.
4. Каплан Р.С. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию / Р.С. Каплан, Д.П. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 436 с.
5. Косова Т.Д. Организация і методика економічного аналізу / [Т.Д. Косова, П.Н. Сухарев, Л.О. Ващенко та ін.]. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 528 с.
6. Лисенко Ю.Г. Фінанси: сучасні парадигма, методологія й інструменти управління : [монографія] / Ю.Г. Лисенко. – Донецьк : Юго-Восток, Лтд, 2012. – 471 с.
7. Лысенко Ю.Г. Экономика и кибернетика предприятия: Современные инструменты управления : [монографія] / Ю.Г. Лысенко. – Донецьк : Юго-Восток Лтд, 2006. – 356 с.
8. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : [монографія] / О.О. Терещенко. – К. : КНЕУ, 2004. – 268 с.
9. Шеремет А.Д., Волков И.М., Шапигузов С.М. и др. Управленческий учет : [учеб. пособ. для студ. и слушат.] / [А.Д. Шеремет, И.М. Волков, С.М. Шапигузов и др.] ; под ред. А.Д. Шеремета ; 2-е изд., испр. – М. : ИД ФБК-ПРЕСС, 2001. – 510 с.
10. Финансово-кредитный энциклопедический словарь / Под общ. ред. А.Г. Грязновой. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 1168 с.
11. Шим Дж.К. Основы коммерческого бюджетирования / Дж.К. Шим, Дж.Г. Сигел ; пер. с англ. – СПб. : Препармент, 1998. – 496 с.
12. Ashby W. R. et al. An introduction to cybernetics // An introduction to cybernetics. – 1961. – 295 p.