

Іванна О. Гулай
**МОДЕЛЮВАННЯ МАТРИЦІ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОГО
КОНТРОЛЮ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

У статті розглянуто зміст поняття «система фінансового контролю», обґрунтовано особливості використання системного підходу в економіці для групування елементів системи фінансового контролю підприємства та дослідження взаємозв'язків між ними. Запропоновано матрицю системи фінансового контролю як методичну основу вдосконалення діяльності підприємства в сучасних економічних умовах. Розроблено варіант моделі матриці як інструменту систематизації елементів, цілей та рівнів фінансового контролю на підприємстві.

Ключові слова: фінансовий контроль; матриця; COSO.

Рис. 1. Табл. 1. Літ. 13.

Иванна А. Гулай
**МОДЕЛИРОВАНИЕ МАТРИЦЫ СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО
КОНТРОЛЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

В статье рассмотрено содержание понятия «система финансового контроля», обоснованы особенности использования системного подхода в экономике для группировки элементов системы финансового контроля предприятия и исследования взаимосвязей между ними. Предложена матрица системы финансового контроля как методическая основа совершенствования деятельности предприятия в современных экономических условиях. Разработан вариант модели матрицы в качестве инструмента систематизации элементов, целей и уровней финансового контроля на предприятии.

Ключевые слова: финансовый контроль; матрица; COSO.

Ivanna O. Hulay¹
**MODELLING OF FINANCIAL CONTROL SYSTEM
MATRIX AT AN ENTERPRISE**

The content of notion "financial control system" is reviewed in the article, the features of using of the system approach in economics for grouping elements of the financial control system of an enterprise are substantiated along with the relationships between these elements. The matrix of financial control system as a methodological framework for improvement of enterprise activity under the current economic conditions is proposed. The variant of the matrix model as an instrument for systematization of elements, goals and levels of financial control at an enterprise is developed.

Keywords: financial control; matrix; COSO.

Постановка проблеми. Визначення контролю загалом та фінансового контролю зокрема має в науковців багато тлумачень та різного роду класифікацій. Це призводить до неоднозначного розуміння та використання термінів даної сфери і відповідно до дезінтеграції роботи системи фінансового контролю на підприємствах, що зумовлює необхідність формування універсального підходу до групування елементів системи фінансового контролю, її цілей та рівнів. Враховуючи вищезазначене, виникає потреба у формуванні уніфікованої матричної моделі системи фінансового контролю підприємства, яка сприятиме розв'язанню окреслених вище проблем.

¹ The Lviv Regional Institute of Public Administration the National Academy of Public Administration the President of Ukraine, Ukraine.

Аналіз досліджень і публікацій. Проблеми та завдання фінансового контролю на підприємстві були висвітлені в працях багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених. За версією О.Г. Мельник, однією з найпоширеніших форм відображення економічної інформації є матрична модель, яка може бути представлена у вигляді таблиці, матриці [5]. В.А. Василенко стверджує, що матриця допомагає систематизувати масив даних, що у свою чергу полегшує вибір оптимального варіанту управлінського рішення [3].

Невирішені раніше частини загальної проблеми. Використання напрацьованих даного дослідження дозволить вирішити проблему відсутності співмірності та зіставлення результатів, отриманих в процесі побудови системи фінансового контролю. Ситуація, що склалась, зумовлює необхідність формування універсального підходу до побудови системи фінансового контролю на підприємстві, що сприятиме уніфікації необхідних процедур в залежності від встановлених цілей та підвищенню якості результатів впровадження цієї системи.

Метою дослідження є обґрунтування розробки та впровадження матричної моделі системи фінансового контролю на підприємстві як методичної основи підвищення якості функціонування цієї системи в постійно змінюваних умовах бізнес середовища, що прагне міжнародної економічної інтеграції.

Основні результати дослідження. Фінансовий контроль як елемент організаційно-економічної функції управління підприємства забезпечує зворотній зв'язок між керівником та виконавцями, спостереження за об'єктом контролю з метою перевірки відповідності дійсного стану до запланованого і підтримує реалізацію заданої програми на підприємстві на оптимальному рівні. Система фінансового контролю забезпечує процес здійснення фінансового контролю на підприємстві. Система фінансового контролю здійснює методичну організацію фінансового обліку, аналізу та контролю на підприємстві, надає своєчасне і достатнє інформаційне забезпечення усіх елементів процесу управління. Крім того, система фінансового контролю на підприємстві повинна забезпечувати виконання встановлених форм і методів реалізації фінансових відносин, аналізу їх ефективності та розробки пропозицій по їх вдосконаленню у межах даного суб'єкту господарювання.

Беручи до уваги те, що контроль є однією із функцій системи управління, розрізняють три основні наукові підходи до процесу управління загалом та до контролю зокрема: системний, процесний та ситуаційний [7].

Процесний підхід широко застосовується в менеджменті, також визначення процесного підходу представлено в Національному стандарті України «Системи управління якістю» [11]. Використання положень цього стандарту сприяє використанню процесного підходу під час запровадження внутрішнього контролю на підприємстві та підвищенню результативності роботи системи фінансового контролю.

Ще одним напрямом методології дослідження управління є системний підхід, який розглядає об'єкт дослідження як систему, тобто як цілісну множину елементів, між якими існують зв'язки. Застосовуючи такий підхід до дослідження системи фінансового контролю підприємства, розглядаємо цю систему як економічний об'єкт із сукупністю взаємопов'язаних елементів,

який є частиною більш складної динамічної системи (підприємства), що під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів перебуває в стані постійних змін. Перевагами системного підходу є: багатоаспектне уявлення про структуру системи фінансового контролю на підприємстві та одночасне охоплення великої кількості структурних об'єктів, максимальна стандартизація прийнятих рішень, можливість локального чи системного впровадження та збільшення функціональних задач. У рамках системного підходу зазвичай використовуємо метод моделювання, який забезпечує висвітлення взаємозв'язку окремих параметрів явищ і процесів, що відбуваються на підприємстві.

Якщо системний та процесний підходи більше пов'язані з плануванням, то ситуаційний підхід характерний для вирішення нестандартних та непередбачуваних ситуацій. Рішенням Аудиторської палати України № 122/2 від 18.04.2003 стандарти аудиту та етики Міжнародної федерації бухгалтерів були прийняті в якості Національних стандартів аудиту з 1 січня 2004 р. в Україні з наступним їх оновленням [1].

Використовуючи зарубіжний досвід та користуючись міжнародними стандартами аудиту, наведемо приклад визначення внутрішнього контролю: «внутрішній контроль – процес, розроблений, запроваджений і підтримуваний тими, кого наділено найвищими повноваженнями, управлінським персоналом, а також іншими працівниками, для забезпечення обґрунтованої впевненості в досягненні цілей суб'єкта господарювання стосовно достовірності фінансової звітності, ефективності та результативності діяльності, а також дотриманні застосованих законів і нормативних актів» [6].

Вивчивши зарубіжний досвід стосовно удосконалення системи внутрішнього фінансового контролю, візьмемо за основу нашого дослідження концепцію COSO (Комітет організацій-спонсорів Комісії Тредвея) [13]. Тисячі компаній за кордоном використовують цю концепцію для розробки облікової політики, правил та процедур, для того щоб підвищити якість внутрішнього контролю на шляху досягнення компанією своїх цілей. У методиці COSO внутрішній контроль розуміється як трьохосова система, що включає складові внутрішнього контролю, цілі, які стоять перед внутрішнім контролем, та рівні, на яких цей процес здійснюється. Щодо рівнів виділяють корпоративний рівень та рівень процесів, тому можна стверджувати, що при розробці цієї концепції застосовувались як системний, так і процесний підходи.

Основним підходом у даному дослідженні буде системний, оскільки запропоновано розробку матриці системи фінансового контролю на макрорівні, тобто в межах окремого підприємства. Загалом, система контролю з 5 взаємозалежних елементів забезпечує ефективну основу для опису та аналізу системи контролю компанії і сприяє досягненню всіх категорій бізнес-цілей компанії (стратегічних, тактичних та оперативних).

У тривимірній системі координат система фінансового контролю на підприємстві буде мати вигляд, представлений на рис. 1.

У нашому дослідженні елементи системи фінансового контролю представлені наступним переліком, який відображено на осі X, це зокрема:

- контрольне середовище, яке є основою для всіх інших елементів внутрішнього контролю;

- інформаційні системи та комунікації, які забезпечують рух інформаційних потоків між елементами в контрольному середовищі;
- процедури та засоби контролю – це дії, які допомагають забезпечити менеджменту реалізацію своїх рішень у досягненні цілей компанії та усунення ризиків, які можуть цьому завдати;
- оцінювання ризиків, що полягає у виявленні та аналізі, ризиків пов’язаних із досягненням поставлених перед підприємством цілей;
- моніторинг системи фінансового контролю, тобто постійне оцінювання якості роботи цієї системи протягом певного періоду часу.



Рис. 1. Трьохвимірна модель системи фінансового контролю, побудовано за даними [13]

На осі Y продемонстровано рівні контролю:

- первинна структурна одиниця системи фінансового контролю;
- підрозділ;
- підприємство.

Рівень первинної структурної одиниці системи фінансового контролю передбачає: контроль кваліфікаційних та особистісних характеристик співробітника; контроль обсягів ресурсів, підзвітних одному працівнику; контроль правильності ведення первинної документації; контроль процедури формування на базі первинних документів облікових та звітних даних.

Контроль на рівні підрозділу полягає у наявності у кожного підрозділу підприємства документально зафіксованих повноважень та відповідальності, контроль за достовірністю наданої фінансової звітності, контроль за дотриманням юридичної правомірності та економічної доцільності господарських операцій.

На рівні підприємства контроль забезпечує інформованість топ-менеджменту підприємства щодо поточного стану справ, вчасне і достатнє реагування підприємства на відхилення від запланованого стану, надання висновків та

аналітичних рекомендацій щодо оптимального досягнення підприємством своїх цілей.

Ефективна взаємодія елементів системи фінансового контролю на кожному із зазначених рівнів контролю забезпечує досягнення цілей фінансового контролю, які відображені на осі Z. До них, відповідно до міжнародного стандарту аудиту (переглянутого) № 315 «Ідентифікація та оцінка ризиків суттєвого викривлення через розуміння суб'єкта господарювання і його середовища» [6], належать:

- достовірність фінансової звітності;
- ефективність та результативність діяльності;
- дотримання законів та нормативних актів.

Фінансова звітність містить інформацію про фінансовий стан підприємства, а метою її складання є надання користувачам повної правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан підприємства, на основі якої зацікавлені сторони можуть приймати рішення. У дослідженні Н.І. Петренко вказано, що достовірність фінансової звітності — це такий ступінь наданих користувачу даних, який дозволяє зробити на їх основі найбільш об'єктивні висновки про майновий та фінансовий стан підприємства, результати його господарської діяльності, а також приймати рішення щодо розміщення власних ресурсів [8]. Поняття ефективності системи фінансового контролю полягає у застосуванні сукупності різних видів, форм і методів обліку, аналізу та контролю фінансових операцій, з одночасним порівнянням отриманих результатів та намічених підприємством цілей. Н.В. Шевченко [12] наголошує на тому, що розгляд питання різного роду ефективності управлінської діяльності — це насамперед аналіз ступеня наближення результату до мети з одночасним урахуванням витрат (часу, матеріальних, грошових та трудових ресурсів тощо).

Частина науковців, наприклад, Т.Ю. Сидора, не розділяють ефективність та результативність як окремі поняття, а наголошують, що результативність є одним з критеріїв ефективності, який враховує такі показники, як цільове використання коштів, збереження майна, правомірність та ефективність використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, достовірність бухгалтерського обліку і звітності, виявляє факти розкрадання активів суб'єкта господарювання [10]. Інша частина науковців (Т.Ф. Косянчук, Ю.Г. Галкіна) веде мову про ідентичність цих понять, посилаючись на те, що «термін ефективність представлений як відношення показників результату (ефекту) і витрат (чи суми ресурсів), що використовуються для його досягнення» та наголошують, що у перекладі з латини термін «ефект» означає «результат» [4]. У нашому дослідженні ми будемо інтерпретувати категорію результативність як один з основних критеріїв ефективності роботи системи фінансового контролю на підприємстві, який враховує такі показники, як цільове використання коштів, збереження майна, правомірність та ефективність використання фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, достовірність бухгалтерського обліку і звітності, виявляє факти розкрадання активів господарюючого суб'єкта.

У табл. 1 представлено розроблену в результаті даного дослідження матрицю системи фінансового контролю на підприємстві.

Таблиця 1. Матриця системи фінансового контролю на підприємстві, авторська розробка

Рівень контролю	Ціль фінансового контролю	Елементи системи фінансового контролю				
		контрольне середовище (E1)	інформаційні системи та комунікації (E2)	процедури та засоби контролю (E3)	оцінка ризиків (E4)	моніторинг системи фінансового контролю (E5)
первинна структурна одиниця (P1)	достовірність фінансової звітності (Ц1)	P1 Ц1 E1	P1 Ц1 E2	P1 Ц1 E3	P1 Ц1 E4	P1 Ц1 E5
	ефективність та результативність діяльності (Ц2)	P1 Ц2 E1	P1 Ц2 E2	P1 Ц2 E3	P1 Ц2 E4	P1 Ц2 E5
	дотримання законів та нормативних актів (Ц3)	P1 Ц3 E1	P1 Ц3 E2	P1 Ц3 E3	P1 Ц3 E4	P1 Ц3 E5
підрозділ (P2)	достовірність фінансової звітності (Ц1)	P2 Ц1 E1	P2 Ц1 E2	P2 Ц1 E3	P2 Ц1 E4	P2 Ц1 E5
	ефективність та результативність діяльності (Ц2)	P2 Ц2 E1	P2 Ц2 E2	P2 Ц2 E3	P2 Ц2 E4	P2 Ц2 E5
	дотримання законів та нормативних актів (Ц3)	P2 Ц3 E1	P2 Ц3 E2	P2 Ц3 E3	P2 Ц3 E4	P2 Ц3 E5
підприємство (P3)	достовірність фінансової звітності (Ц1)	P3 Ц1 E1	P3 Ц1 E2	P3 Ц1 E3	P3 Ц1 E4	P3 Ц1 E5
	ефективність та результативність діяльності (Ц2)	P3 Ц2 E1	P3 Ц2 E2	P3 Ц2 E3	P3 Ц2 E4	P3 Ц2 E5
	дотримання законів та нормативних актів (Ц3)	P3 Ц3 E1	P3 Ц3 E2	P3 Ц3 E3	P3 Ц3 E4	P3 Ц3 E5

Інформаційне наповнення кожної комірки цієї матриці можна охарактеризувати наступним чином:

P1 Ц1 E1 – P1 Ц3 E5: цей ряд демонструє, що первинна структурна одиниця системи фінансового контролю, застосовуючи всі доступні елементи системи фінансового контролю (контрольне середовище, інформаційні системи та технології, процедури та засоби контролю, оцінку ризиків, моніторинг системи фінансового контролю), прагне до стовідсоткового виконання поставлених цілей. По-перше, це створення вчасної, достовірної та повної звітності, перелік якої закріплений за даною структурною одиницею, по-друге, дотримання законодавчих актів загалом та вимог нормативних документів підприємства, наприклад, посадової інструкції, трудового договору тощо, по-третє, ефективність та результативність роботи первинної структурної одиниці можна оцінити за допомогою ключових показників ефективності.

P2 Ц1 E1 – P2 Ц3 E5: дана сукупність комірок відображає фінансовий контроль на рівні підрозділу. Першою ціллю є достовірність, повнота та вчасність фінансової звітності, яку готує фінансовий підрозділ для потреб керівництва та відповідно до запитів інших підрозділів підприємства. Наступна ціль – дотримання законів та нормативних актів, тобто, крім дотримання законодавчих вимог при формуванні звітності, працівники керуються спеці-

альним положенням про підрозділ, що детально описує основні правила організації та діяльності підрозділу, а також документально встановлюють повноваження та відповідальність. Заключною ціллю, яка характеризує ефективність та результативність роботи підрозділу, є надання користувачам якісної та вчасної інформації в межах використання елементів системи фінансового контролю.

РЗ Ц1 Е1 – РЗ Ц3 Е5: цей діапазон комірок характеризує діяльність системи фінансового контролю на рівні підприємства. Контрольне середовище, інформаційні системи та комунікації, процедури та засоби контролю, оцінка ризиків, моніторинг системи фінансового контролю – всі ці елементи забезпечують досягнення цілі, яка полягає в наданні достовірної фінансової звітності для зовнішніх користувачів, зокрема, це можуть бути державні регуляторні та контролюючі органи, майбутні і теперішні інвестори, постачальники та покупці, банки, громадські організації тощо. Разом з тим, важливими характеристиками звітності будуть її вчасність та повнота. Досягнення цілі фінансового контролю щодо дотримання законів та нормативних актів буде полягати в дотриманні підприємством законів та інших нормативно-правових актів, а також у розробці та дотриманні наказу про облікову політику підприємства, положення про документообіг на підприємстві та інших регуляторних внутрішніх документів. Про ефективність та результативність діяльності підприємства можна судити з показників, відображених у його звітності. На рівні підприємства розрізняють його економічну та соціальну ефективність. Формами прояву економічної ефективності можуть слугувати зниження собівартості продукції, зростання продуктивності праці, збільшення прибутку та інші економічні ефекти. Позитивний соціальний ефект від діяльності підприємства проявляється у поліпшенні умов праці, створенні нових робочих місць, покращенні екологічних показників тощо. Важливо зазначити, що для досягнення цілі з дотримання законів та нормативних актів важливим засобом є постійне підвищення рівня кваліфікації працівників та особливо менеджерського складу підприємства, скільки саме кваліфікація топ-менеджменту є одним з лімітуючих факторів розвитку підприємства.

Разом з тим, І.П. Савельєва зазначає, що моделі ризику і контролю, запропоновані COSO, послужили основою для низки інших моделей ризику та контролю, що були розроблені в інших країнах організаціями, аналогічними COSO, та різноманітними консультативними фірмами [9]. Враховуючи перманентний процес інтеграції нашої держави у світове співтовариство в Україні, Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку в 2003 р. прийняла рішення № 571 «Про затвердження Принципів корпоративного управління». Дані принципи викладено на підставі загальноприйнятих міжнародних стандартів корпоративного управління з урахуванням національних особливостей, вони покликані допомогти подолати українським підприємствам «кризу довіри» вітчизняних та іноземних інвесторів та залучати фінансові ресурси на вітчизняному і міжнародному фондових ринках [2]. Представлена матрична модель системи фінансового контролю на підприємстві пропонує універсальний підхід до оцінювання та постановки роботи системи фінансового контролю на підприємстві. Для того щоб матриця була

ефективним та дієвим інструментом управління, вона повинна бути представлена в документальній формі та затверджена керівництвом підприємства. Така матриця допомагає систематизувати класифікацію елементів системи фінансового контролю, отримати чітке уявлення про її структуру загалом та кожен елемент зокрема.

Висновки. У даному дослідженні запропоновано підхід до побудови системи фінансового контролю, який допоможе уніфікувати поняття та процедури в ході її впровадження на підприємстві. Розроблена модель матриці системи фінансового контролю є дієвим інструментом систематизації її елементів, цілей та рівнів. Матричне узгодження елементів системи фінансового контролю, рівнів та цілей фінансового контролю є одним з найоптимальніших варіантів уніфікації впровадження та удосконалення роботи системи фінансового контролю на підприємстві.

Лейтмотивом даного дослідження є визнання системи фінансового контролю як основної рушійної сили, яка здатна постійно реагувати на зміни навколишнього середовища та запобігати бізнес-ризикам підприємства, оскільки зовнішній контроль не може гарантувати зниження впливів ризику на підприємство в умовах сучасної мінливої економіки.

Разом з тим, висвітлене в даному дослідженні питання має широкі перспективи подальших розвідок у зазначеному напрямку, зокрема, можливою є розробка різного роду матричних моделей системи фінансового контролю, в залежності від специфіки діяльності суб'єкта господарювання.

1. Про порядок застосування в Україні Стандартів аудиту та етики Міжнародної федерації бухгалтерів: Рішення Аудиторської палати України від 18.04.2003 №122/2 // aru.com.ua.
2. Про затвердження Принципів корпоративного управління: Рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 11.12.2003 № 571 // www.nssmc.gov.ua.
3. *Василенко В.А.* Теорія і практика розроблення управлінських рішень: Навч. посібник. – К.: ЦУЛ, 2002. – 420 с.
4. *Косянчук Т.Ф., Галкіна Ю.Г.* Результативність діяльності підприємства та її діагностика // Вісник Хмельницького національного університету. – Серія: Економічні науки. – 2009. – №3, Т. 1. – С. 121–124.
5. *Мельник О.Г.* Механізм формування та використання діагностичної матриці на підприємстві // ena.lp.edu.ua.
6. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. – К.: Міжнародна федерація бухгалтерів, 2013. – Ч. 1. – 1026 с.
7. *Осовська Г.В.* Основи менеджменту: Навч. посібник для студентів вищ. навч. закладів. – К.: Кондор, 2003. – 556 с.
8. *Петренко Н.І.* Методика аудиту фінансової звітності та шляхи її удосконалення // Вісник ЖДТУ. – Серія: Економічні науки. – 2010. – №1. – С. 105–111.
9. *Савельєва И.П., Мартиросян Л.Б., Беляев Н.А.* Управление рисками предпринимательской деятельности в современных экономических условиях // Вестник ЮУрГУ. – Серія: Економіка і менеджмент. – 2012. – №9. – С. 147–152.
10. *Сидора Т.Ю.* Критерії оцінювання ефективності діяльності підприємства // Ефективна економіка: Електронне наук. фах. видання. – 2012. – №7 // www.economy.nayka.com.ua.
11. Системи управління якістю. Вимоги (ISO 900: 2008, IDT): ДСТУ ISO 9001:2009. – Чинний від 2009-09-01. – К.: Держспоживстандарт України, 2009. – 34 с.
12. *Шевченко Н.В.* Оцінка ефективності державного фінансового контролю в системі фінансових відносин // Демократичне врядування. – 2011. – Вип. 7 // www.lvivacademy.com.
13. Improving Organizational Performance and Governance How the COSO Frameworks Can Help // www.coso.org.

Стаття надійшла до редакції 27.02.2015.