

НУБІП України

НУБІП України

**МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА**

НУБІП України

**11.07 - МКР. 2048 «С» 2023.11.06 012 НЗ**

**МОРГУНОВ ІГОР АНАТОЛІЙОВИЧ**

НУБІП України

**2023 р.**

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Економічний факультет  
НУБІП України  
УДК 336.025.12:631.11

ПОГОДЖЕННЯ ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ  
Декан економічного факультету Завідувач кафедри фінансів  
НУБІП України

\_\_\_\_\_

Анатолій ДІБРОВА

(підпис)

\_\_\_\_\_

Наталія ШВЕЦЬ

(підпис)

« » 2023 р. « » 00 2023 р.  
НУБІП України

## МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему

«ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛЬ ДІЯЛЬНОСТІ  
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ  
ПІДПРИЄМСТВ»  
НУБІП України

Спеціальність 072 – Фінанси, банківська справа та страхування

(код і назва)

Освітня програма Фінанси і кредит

Орієнтація освітньої програми

освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Гарант освітньої програми,

к.е.н, доцент

Рулана ОПАЛЬЧУК

Керівник магістерської роботи

д.е.н, професор

Наталія ШВЕЦЬ

(підпис)

Виконав

Ігор МОРГУНОВ

(підпис)

НУБІП України  
Київ – 2023

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ  
І ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ  
Економічний факультет

ЗАТВЕРДЖУЮ

Декан економічного факультету

д.е.н., проф. \_\_\_\_\_ Анатолій ДІБРОВА  
(науковий ступінь, вчене звання) (підпис) (ПІБ)

2022 р.

**ЗАВДАННЯ**

**ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ**

**Моргунову Ігорю Анатолійовичу**

(прізвище, ім'я, по-батькові)

Спеціальність **072 – Фінанси, банківська справа та страхування**

(код назва)

Освітня програма **Фінанси і кредит**

Програма підготовки

**освітньо-професійна**

(вітньо-професійна або освітньо-наукова)

Тема випускної магістерської роботи: **Фінансовий контроль діяльності сільськогосподарських підприємств**

Затверджена наказом ректора НУБіП України № 2048 «С» від 06.11.2023р.

Термін подання завершеної роботи на кафедру **2023.11.10**

(рік, місяць, число)

Вихідні дані до випускної магістерської роботи: наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених; нормативно-правові акти, що регулюють питання контролю фінансово – господарської діяльності; статистичні дані Державної Аудиторської служби України, ланфі обліку та фінансової звітності підприємств

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. Теоретичні основи фінансового контролю
2. Оцінка рівня організації фінансового контролю діяльності сільськогосподарських підприємств
3. Напрями удосконалення фінансового контролю сільськогосподарських товаровиробників

Перелік графічного матеріалу (за потреби): таблиці, рисунки, схеми

Дата видачі завдання « 21 » листопада 2022 р.

Керівник випускної  
магістерської роботи

**Наталія ШВЕЦЬ**

(підпис)

Завдання прийняв до  
виконання

**Ігор МОРГУНОВ**

(підпис)

## РЕФЕРАТ

Магістерська робота на тему "Фінансовий контроль діяльності сільськогосподарських підприємств" складається зі вступу, трьох розділів, висновків, додатків і списку використаних джерел. Основний зміст роботи викладено на 88 сторінках друкованого тексту. Робота містить 14 таблиць, 23 рисунків. Список використаних джерел налічує 63 найменування.

Метою магістерської роботи є поглиблення теоретико-методичних положень та розроблення науково-практичних рекомендацій щодо удосконалення управління системою фінансового контролю підприємств.

Об'єктом магістерської роботи є процес управління системою фінансового контролю в загальній діяльності підприємства в умовах сучасної економіки України.

Предметом магістерської роботи є управління системою фінансового контролю підприємств.

Нормативно-правову та інформаційну основу дослідження становлять закони України, нормативні акти Кабінету Міністрів України, нормативно-правові акти Міністерства фінансів, Державної фіскальної служби України, Аудиторської Палати України, акти Міжнародних організацій, а також наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених, присвячені фінансовому контролю.

У першому розділі роботи розглянуто питання щодо теоретичних основ фінансового контролю.

У другому розділі магістерської роботи проаналізовано механізм фінансового контролю на підприємстві.

У третьому розділі представлено удосконалення фінансового контролю на підприємстві.

Ключові слова: ФІНАНСОВИЙ КОНТРОЛЬ, ПІДПРИЄМСТВА, УПРАВЛІННЯ, ЗВІТІСТЬ, ПРОЦЕС.

**ЗМІСТ**

<b>ВСТУП</b> .....	5
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ</b> .....	
1.1. Сутність та принципи організації фінансового контролю на підприємстві.....	9
1.2. Класифікація видів, форм та методів фінансового контролю.....	22
1.3. Організація системи фінансового контролю в управлінні підприємством.....	28
<b>РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ</b> .....	
2.1. Організація процесу фінансового контролю діяльності сільськогосподарських підприємств.....	37
2.2. Механізм фінансового контролю у сільськогосподарських підприємствах.....	47
2.3. Аналіз аудиту зовнішнього контролю в підприємствах.....	52
<b>РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ</b> .....	61
3.1. Удосконалення використання внутрішньогосподарської звітності сільськогосподарських підприємств у фінансовому контролі.....	61
3.2. Заходи підвищення ефективності фінансового контролю підприємствах.....	66
3.3. Шляхи подолання інформаційної асиметрії на підприємствах.....	72
<b>ВИСНОВКИ</b> .....	80
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ</b> .....	84

НУБІП України

## ВСТУП

# НУБІП України

Підприємство є складною соціально-економічною під системою, що для ефективного функціонування потребує управління. Однією із головних проблем управління аграрного підприємства є повна відсутність раціональної системи фінансового контролю, що має забезпечувати методичну організацію фінансового контролю, якісно надавати своєчасне та повне інформаційне забезпечення усіх базових елементів процесу управління на аграрному підприємстві, підтримувати оптимальну систему щодо мотивації персоналу й ефективну систему антикризових заходів. Ця система забезпечує неупереджене виявлення факторів, що сприяють економічному росту аграрного підприємства, виконання встановлених форм та методів реалізації фінансових та кредитних відносин, аналізу їх ефективності й розробки дієвих пропозицій для їх вдосконалення в межах даного аграрного підприємства. Питання підвищення ефективності управління системою фінансового контролю є актуальним на будь-якому етапі функціонування підприємства, оскільки від ефективного управління системою фінансового контролю безпосередньо залежить ефективність фінансово-господарської діяльності підприємства.

Визначення контролю загалом та фінансового контролю зокрема має у науковців багато тлумачень і різного роду класифікацій. З огляду на це виникає ситуація, що веде до неоднозначного розуміння та використання термінів даної сфери і відповідно до дезінтеграції роботи системи фінансового контролю на підприємстві. Це зумовлює необхідність формування універсального підходу до групування елементів системи фінансового контролю, її цілей та рівнів. Ефективне функціонування та подальший розвиток підприємства як системи у значній мірі залежить від науково-прикладних досліджень, спрямованих на вирішення цих проблем. Тому існує об'єктивна необхідність дослідження, актуальність та практична значущість таких питань як: формування теоретико-методологічних підходів до поняття системи фінансового контролю, визначення її місця в загальній системі підприємства та напрацювання науково-практичної бази для впровадження

і вдосконалення функціонування системи фінансового контролю в межах підприємства.

Метою магістерської роботи є дослідження теоретико-методичних положень і розроблення науково-практичних рекомендацій для удосконалення управління системою внутрішньою фінансового контролю сільськогосподарських підприємств.

Для досягнення мети магістерської роботи визначено наступні теоретичні, методичні й практичні завдання:

- здійснити аналіз понятійного апарату фінансового контролю та розуміння принципів організації фінансового контролю на аграрному підприємстві;

- розкрити зміст поняття системи фінансового контролю, дослідити шляхи реалізації функцій цієї системи та її потенційні можливості у процесі підвищення ефективності використання активів підприємства;

- визначити базові засади й методичні основи для оцінки ефективності управління системою фінансового контролю аграрного підприємства;

- дослідити основні пункти типового «Положення про фінансовий контроль» та оцінити доцільність існування такого положення на аграрному підприємстві;

- розробити науково-практичні рекомендації для застосування інтеграції в формуванні організаційної структури для системи фінансового контролю, зокрема, і управління аграрним підприємством загалом.

Об'єктом магістерської роботи є процес управління системою фінансового контролю у загальній діяльності аграрного підприємства.

Предметом магістерської роботи є управління системою фінансового контролю аграрних підприємств.

Теоретичною та методологічною базою магістерської роботи є основні положення теорії фінансів, економічної теорії, теорії бухгалтерського обліку та аудиту, а також сучасні концепції менеджменту, теорії систем та контролю. У процесі дослідження були використані наступні методи: логічне узагальнення, системно-структурний аналіз, порівняльний аналіз, експертних оцінок; методи економіко-математичного моделювання, системний метод тощо.

Нормативно-правову та інформаційну основу дослідження становлять закони України, нормативні акти Кабінету Міністрів України, нормативно-правові акти Міністерства фінансів, Державної фіскальної служби України, Аудиторської Палати України, акти Міжнародних організацій, а також наукові публікації вітчизняних і закордонних вчених, присвячені фінансовому контролю.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України



# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

## 1.1. Сутність та принципи організації фінансового контролю на підприємстві

У будь-якому суспільстві існує необхідність впорядкування економічних, фінансових й інших відносин, тому існування фінансового контролю є необхідним.

Разом із розвитком суспільства змінювалось і визначення поняття фінансового контролю. Значні соціально-економічні перетворення, що відбулися в Україні, в останні роки, відповідним чином позначились на трансформації змісту, функцій, методів та механізмів фінансового контролю.

Фінансовий контроль є важливим для успішної реалізації фінансової політики підприємства та забезпечення ефективного використання фінансових ресурсів на всіх етапах діяльності. Він особливо акцентує увагу на вартісних категоріях. Наприклад, контроль за показниками, такими як рентабельність, прибуток, собівартість, податкове навантаження тощо, важливий, оскільки ці показники мають синтетичний характер. Таким чином, фінансовий контроль спрямований на вимірювання та моніторинг досягнень і динаміки цих показників у всіх сферах діяльності підприємства.

Поняття фінансового контролю поєднує в собі два аспекти: контроль і фінанси. Контроль можна тлумачити як елемент організаційно-економічної функції управління, який забезпечує взаємозв'язок між керівником і виконавцями, перевіряє виконання завдань і підтримує реалізацію програми на відповідному рівні. Однак контроль також може бути розглянутий як частина управління економічними процесами і об'єктами, який полягає в спостереженні за контрольованим об'єктом для перевірки його відповідності задуманому. Контроль допомагає підприємству досягти своїх цілей. Термінологія фінансового контролю підприємства формується з врахуванням термінології бухгалтерського обліку, менеджменту, нормативно-правових актів Державної фіскальної служби України,

Аудиторської палати України та Міністерства фінансів України. Крім того, міжнародні стандарти фінансової звітності також мають значний вплив на термінологію фінансового контролю, оскільки Україна активно впроваджує ці стандарти [9].

Складність розуміння поняття фінансового контролю випливає із складності економічної категорії фінанси як такої, оскільки з однієї сторони фінансовий контроль є однією із завершальних стадій управління фінансами, а з другої сторони, він є умовою ефективності управління цими фінансами.

Поняття фінансів (походить від латинського слова "financia," що означає "дохід") визначає складну систему економічних відносин, яка регулює формування, розподіл і використання грошових коштів у господарській діяльності підприємства. Підприємство застосовує різні методи і процедури для управління фінансами під час своєї діяльності. Отже, фінансовий контроль допомагає реалізувати фінансову політику підприємства, включаючи контроль за його діяльністю та використанням фінансових ресурсів. Контроль фінансів також допомагає забезпечити рівновагу між потребою у фінансових ресурсах та їх доступністю, і саме тому він є об'єктивною основою фінансового контролю.

У дослідженні А.В. Хомутенко зазначено дискусії щодо трактування терміну фінансовий контроль, автор виділяє п'ять груп теоретичних концепцій, у залежності від аспекту у якому вони розглядають поняття фінансовий контроль, зокрема:

- як функцію системи управління фінансовими відносинами;
- як контрольну функцію фінансів;
- як діяльність різних контролюючих органів та систему їх нагляду;
- як один із видів державного контролю;
- як сукупність заходів, які проводяться контролюючими органами [16].

Разом з тим різні автори наводять дещо різні визначення фінансового контролю у своїх дослідженнях, зокрема:

Г.В. Дмитренко вважає, що «фінансовий контроль слід розглядати як багатаспектну систему спостереження і перевірки законності, доцільності,

раціональності процесів формування і використання фінансових ресурсів на всіх рівнях управління для оцінки ефективності прийнятих управлінських рішень і досягнення на цій основі економічного зростання» [4];

- І.В. Сало зазначає, що: «контроль невідривний від менеджменту, а тому вони утворюють складну систему, що поєднує такі різні елементи, як установлення цілей, планування, облік, аналіз, управління інформаційними потоками і вироблення рекомендацій для прийняття управлінських рішень» [36];

- на думку Л.В. Дікань, Ю.О. Голуб, Н.В. Синюгіної: «внутрішній фінансовий контроль – це самоконтроль, який здійснюють організації, підприємства та установи як за власною фінансовою діяльністю, так і за фінансовою діяльністю підрозділів, що входять до їх складу» [14];

- Т.П. Магурчак у своєму науковому дослідженні розглядає поняття фінансового контролю як процес перевірки фінансово-господарської діяльності об'єкта контролю, яка дає можливість дослідити його фактичний фінансовий стан та оцінити його відповідність певним установленим показникам і нормам [8];

- разом з тим підходи до визначення контролю загалом та фінансового контролю зокрема пропонують у своїй монографії Л.В. Дікань, Ю.О. Голуб, Н.В. Синюгіна, автори розглядають контроль як: нагляд або спостереження; як принцип, стадія процесу або окремий елемент управління; як замір та аналіз виконання планів; як протистояння документальним твердженням; як повернення до раніше розглянутого питання [4];

Таким чином, фінансовий контроль – це багатоаспектна система моніторингу, своєчасного виявлення відхилень від фінансових планів і політики підприємства, виявлення фінансових правопорушень та прийняття своєчасних мір по їх усуненню і запобіганню у майбутньому.

На рис. 1.1 зображено структуру внутрішнього контролю функціонування підприємства.

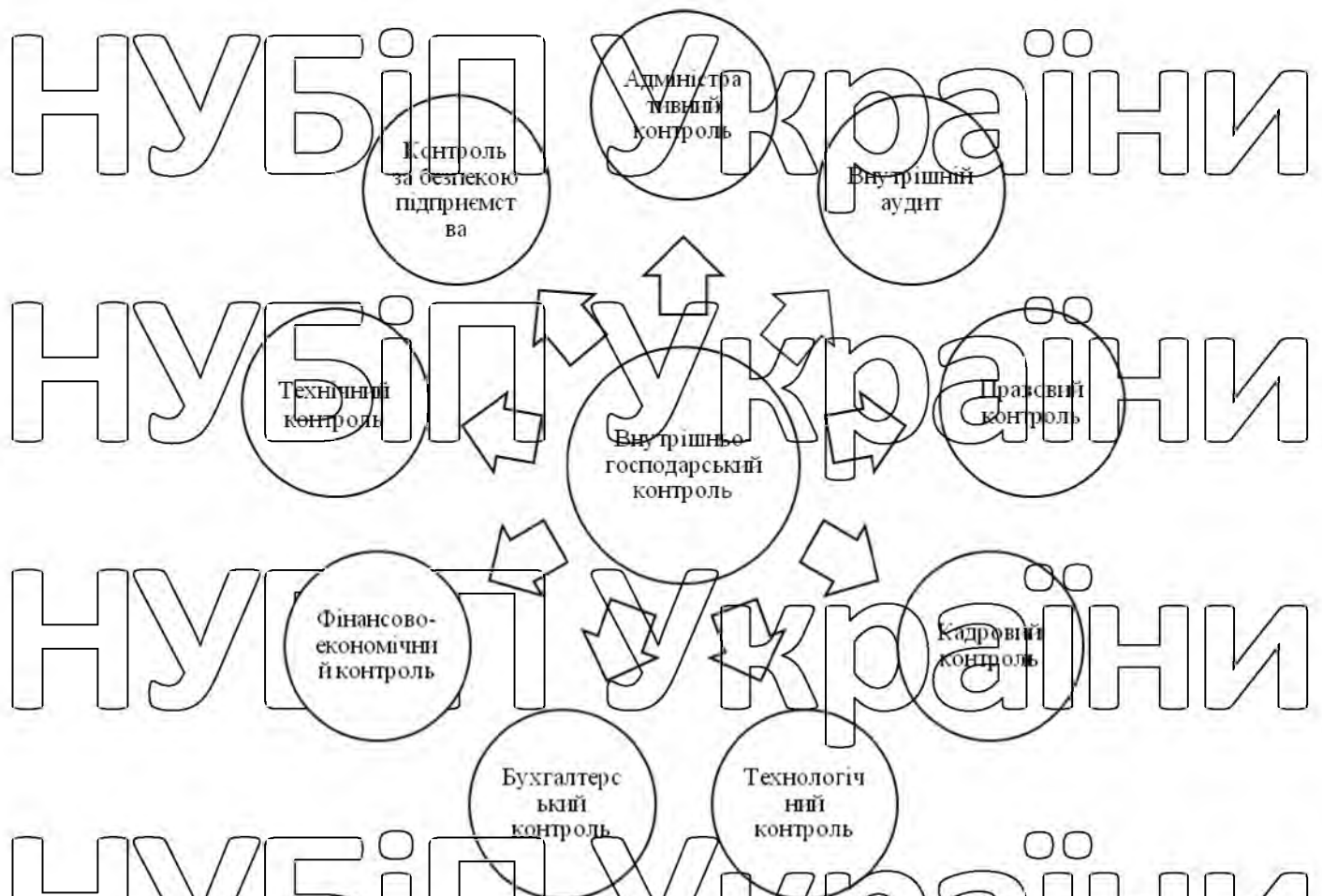


Рис. 1.1. Структура внутрішнього контролю у контексті функціонування підприємства [19]

За формою здійснення всі види контролю є подібними, тому що переслідують аналогічну мету, що полягає у сприянні досягненню відповідності фактичних результатів запланованим.

Як вже зазначалось вище фінансовий контроль є одним з елементів загального контролю, цілі фінансового контролю залежать від середовища в якому він функціонує, проте до основних цілей відносимо:

1. Якісне та своєчасне документування господарських операцій;
2. Забезпечення дотримання облікової політики підприємства, введених норм, стандартів, процедур та законодавчих актів;
3. Збереження та раціональне використання ресурсів підприємства.

З огляду до зазначених цілей сформовано і відповідні завдання фінансового контролю. Отже здійснення фінансового контролю на підприємстві забезпечує виконання наступних завдань:

- дотримання правильного ведення бухгалтерського та управлінського обліку, результат якого повинен задовольняти потреби менеджменту підприємства;

- забезпечення дотримання законів та інших нормативно-правових актів, що регламентують ведення господарської діяльності в державі;

- дотримання збалансованості у процесі надходження та відтоку коштів на підприємстві;

- забезпечення своєчасності та повноти виконання фінансових зобов'язань перед кредитором;

- дотримання своєчасності і повноти виконання зобов'язань перед державним бюджетом;

- виявлення та реалізація резервів фінансових ресурсів всередині підприємства за рахунок зниження витрат або збільшення доходів;

- надання рекомендацій та підтримання процесу раціонального використання контрольованих підприємством активів;

- забезпечення належного виконання планів та бюджетів підприємства на всіх рівнях функціонування.

Принципи та підходи до фінансового контролю на підприємстві формуються під час його створення і подальше вдосконалюються в залежності від мети та

особливостей функціонування підприємства. Згідно з етапами виконання, фінансовий контроль може бути класифікований як попередній, поточний і

наступний (подальший), як описано в дослідженні Г.В. Митрофанової [9].

Через впровадження стандартів облікової політики, правил і процедур, виконується попередній контроль. Цей контроль здійснюється до розпочатку грошових потоків, на етапі формування та затвердження фінансових планів

підприємства, бюджетів, угод, установчих документів і так далі. Під час планування, при виконанні облікової політики, встановлюються показники

продуктивності, які мають конкретні часові рамки і можуть бути виміряні

конкретно. Головним завданням цього контролю є запобігання умисному або непередбаченому створенню недоцільних та неефективних проектів і планів, які можуть призвести до недоцільного використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів підприємства. Також такий контроль допомагає запобігти порушенню стандартів облікової політики підприємства, а також законів і нормативно-правових актів загалом. Процес бюджетування спрямований на усунення фінансових ризиків і систематизацію бізнес-процесів. За допомогою розроблених на підприємстві регламентних документів забезпечується узгодження дій різних підрозділів підприємства, які беруть участь у бізнес-процесах та

впливають на фінансові результати. Попередній контроль може здійснюватись не тільки в межах діяльності конкретного підприємства, але й через перевірку його контрагентів, зокрема, їх фінансового стану, юридичного статусу та ділової відповідальності. Про впровадження системи фінансового контролю як способу збереження фінансової стійкості підприємства в умовах фінансової кризи говорить

К.В. Антонов. Автор зосереджує свою увагу на превентивному (попередньому) фінансовому контролі, методика якого повинна бути розроблена на підприємстві з метою аналізу і оцінки структури капіталу підприємства та уникнення неефективних операцій в бізнес-процесах підприємства [7].

Поточний контроль підтримується за допомогою зворотних зв'язків між його елементами. Цей контроль здійснюється під час руху грошових потоків, в ході проведення господарської діяльності підприємства та під час реалізації фінансових планів, бюджетів і т. д. Поточний контроль є щоденним і спрямованим на забезпечення щоденного дотримання фінансової дисципліни на підприємстві. Його завдання включає перевірку реалізації грошових потоків, відповідність встановленим нормативам витрат на товарно-матеріальні цінності і грошові кошти, а також впровадження фінансових операцій з відповідним цільовим призначенням.

Крім того, він сприяє виявленню внутрішніх резервів для зростання активів. Поточний фінансовий контроль є фундаментом для проведення наступного фінансового контролю.

Виділяють чотири основних етапи фінансового контролю.

На першому етапі створюються фінансові контрольні цілі, вибираються методи та форми контролю, визначаються суб'єкти та об'єкти контролю, розробляється план дій, встановлюються строки виконання і форми звітності. Цей етап більш конкретно полягає в формуванні стандартів, тобто конкретних цілей, які вибираються серед загальних цілей підприємства або стають їхніми складовими.

На другому етапі проводиться збір, реєстрація та обробка інформації. Щоб зібрана інформація була корисною для прийняття управлінських рішень, вона повинна відповідати певним характеристикам, з яких основними є достовірність, повнота та доречність. Достовірність передбачає правдивість інформації, яка

підтверджується подальшою перевіркою і має бути нейтральною. Відсутність повноти інформації може призвести до невірної оцінювання ситуації і прийняття неправильного управлінського рішення, тому повнота інформації є важливою характеристикою. Вона гарантує, що наявної інформації достатньо для зрозуміння

ситуації та прийняття оптимального управлінського рішення. Доречність інформації визначається можливістю підтвердження або спростування припущень особи, яка приймає рішення. Своєчасність також є важливим аспектом доречності, оскільки інформація, яка надходить з запізненням, може бути неефективною для

прийняття управлінського рішення. Зібрана інформація піддається обробці шляхом групування даних, складання аналітичних таблиць, графіків, діаграм тощо. Зважаючи на масштабність цього етапу фінансового контролю, він вважається найбільш ресурсомістким..

Наступний крок у процесі контролю включає в себе порівняння фактичних результатів з визначеними цілями, а також оцінку припустимості та відносної безпеки виявлених відхилень. Щоб зробити контрольний процес більш

ефективним, визначаються ключові точки в діяльності підприємства, які допомагають охопити всі аспекти його функціонування. Вибір цих критичних точок залежить від специфіки діяльності конкретного підприємства. Цей етап

контролю є основною частиною фінансового контролю і дозволяє проводити об'єктивну оцінку діяльності підприємства.

Останнім кроком у процесі фінансового контролю є реагування на отримані дані попередніх кроків контролю. Цей етап може включати корекцію діяльності підприємства, зміну цілей, перерозподіл завдань і поліпшення управління. Якщо виявляється, що результати відхиляються від поставлених цілей на припустимому рівні, то не потрібні жодні корекції. За словами М. Бердара, завершальний етап контролю має включати виявлення порушень в обліку на всіх етапах, виявлення та оцінку відповідальних осіб, систематизацію і узагальнення виявлених проблем у спеціальному документі. Також, важливо обговорювати результати контролю з керівництвом підприємства та розробляти пропозиції щодо їх виправлення [13].

На перший погляд, фінансовий контроль можна сприймати як конкретне застосування контрольної функції у сфері фінансів як економічної категорії. Проте, фінансовий контроль не обмежується лише фінансами, він виникає з поєднання практичного досвіду та теоретичних розробок у галузях, таких як бухгалтерський облік, управління організаціями та економічний аналіз. Тому фінансовий контроль розглядається як міжгалузєва та багатofункціональна дисципліна. Особливу увагу ролі економічного аналізу в управлінні господарською діяльністю підприємства в своїх наукових дослідженнях приділяє О.П. Крайник [28].

Надання інформації користувачам, отриманої під час фінансового контролю, відбувається в двох спрямуваннях. Перше спрямування полягає в задоволенні інформаційних потреб власників і контролюючих підрозділів, які вони створили. Друге спрямування передбачає надання інформаційної підтримки менеджменту на різних рівнях суб'єкта господарювання.

Метою фінансового контролю є надання суб'єкту контролю інформації про відхилення від прийнятих стандартів і порушення принципів законності, ефективності використання матеріальних ресурсів, одержання відшкодування заподіяного збитку, притягнення винних до відповідальності та запобігання таким порушенням у майбутньому. У державному секторі економіки фінансовий контроль виконується уповноваженими органами влади для захисту інтересів держави. За словами Л. О. Першко, фінансовий контроль держави є важливою функцією державного управління, спрямованою на виявлення відхилень від



стандартів законності, доцільності та ефективності управління фінансовими ресурсами та державною власністю, та вжиття відповідних коригувальних та запобіжних заходів у разі виявлення таких відхилень. Важливо підкреслити, що фінансовий контроль є важливим інструментом для наповнення державного бюджету [18].

В основі фінансового контролю лежать принципи, які є загальними вимогами до коректного здійснення фінансового контролю на підприємстві [7]. Серед основних принципів фінансового контролю виділяємо:

1. Принцип незалежності полягає у тому, що суб'єкт який здійснює фінансовий контроль повинен бути організаційно, функціонально, матеріально та персонально незалежним від контролюваного ним об'єкту. Ця незалежність з огляду на специфіку фінансового контролю закріплена нормативно-правовими актами на рівні держави та на рівні окремого суб'єкту господарювання. Разом з тим нормативно-правові акти описують не тільки обов'язки суб'єкту контролю, але й відповідний об'єм їх прав та можливостей.

2. Принцип гласності забезпечує загальнодоступність до результатів отриманих в ході фінансового контролю, за винятком необхідності дотримання режиму спеціальних обмежень, у тому числі, нерозголошення комерційної та державної таємниці відповідно до чинного законодавства.

3. Принцип законності передбачає здійснення фінансового контролю в межах відповідності законам, підзаконним нормативно-правовим актам держави та нормативно-правовим актам суб'єкта господарювання, якщо такі не суперечать законодавству.

4. Принцип об'єктивності. У відповідності до даного принципу суб'єкт, який здійснює фінансовий контроль повинен бути безсторонніми в думках, чесними і неупередженим. Об'єктивність передбачає проведення справедливого, компетентного, старанного фінансового контролю, високий професійний рівень суб'єктів контролю та обґрунтування.

5. Принцип відповідальності включає два основних аспекти: відповідальність контролера та відповідальність контрольованого.

Відповідальність контролера полягає у тому, що кожен суб'єкт контролю за не належне виконання своїх контрольних функцій та дотримання норм професійної етики повинен нести відповідальність, а об'єкт контролю у свою чергу несе відповідальність за допущення порушень та зловживань у своїй діяльності. Обидві сторони фінансового контролю повинні нести відповідальність відповідну до ступеня тяжкості вчиненого ними порушення та по мірі можливості здійснювати відшкодування завданих збитків.

6. Принцип повноти фінансового контролю передбачає всеохоплюваність та суцільність проведення контрольних заходів. Повнота фінансового контролю полягає у підконтрольності всіх господарських операцій здійснених на підприємстві.

7. Принцип регулярності забезпечує системність, плановість і періодичність у контрольній діяльності суб'єктів фінансового контролю. Це означає, що господарська діяльність об'єкту фінансового контролю може бути поділена на звітні періоди для виявлення результатів діяльності та здійснення контролю.

## 1.2. Класифікація видів, форм і методів фінансового контролю

У функції контролю збереження можна виділити два основних аспекти: збереження активів і збереження документів та записів, які підтверджують господарські операції. Разом ці напрями спрямовані на уникнення невідповідного використання активів, а також на надання надійного і своєчасного обліку господарських операцій і вчасного видалення документів або забезпечення їх необхідним строком зберігання на підприємстві. Всі господарські операції відображаються в облікових регістрах завдяки контролю документального оформлення.

Існування різноманітних видів фінансового контролю пояснюється наявністю багатьох критеріїв, за якими відбувається класифікація цього контролю.

Наприклад, виділяють фінансовий контроль за різними параметрами, такими як час проведення, суб'єкт контролю, об'єкт контролю, регламент проведення і так далі.

Таблиця 1.1 містить перелік видів фінансового контролю, в залежності від його основних характеристик. Л.В. Нападовська вказує на те, що визначення видів контролю є ключовим елементом у класифікації контролю, оскільки від нього залежать суб'єкти контролю та характер контрольних дій [19].

Фінансовий контроль поділяється на різні види в залежності від часу проведення, а саме: попередній, поточний та наступний (подальший). Головним завданням попереднього фінансового контролю є запобігання фінансовим зловживанням і помилкам, оскільки він проводиться перед здійсненням фінансової операції. Цей вид контролю, перший серед інших видів, передбачає оцінку обґрунтованості витрат для уникнення неефективного використання активів підприємства. На рівні як держави, так і окремого підприємства, попередній контроль може бути забезпечений процесом бюджетування. Бюджет використовується як інструмент фінансового планування і контролю за фінансово-господарською діяльністю підприємства, забезпечуючи постійне фінансування діяльності підприємства.

Поточний фінансовий контроль проводиться в момент здійснення фінансової операції. Подальший фінансовий контроль здійснюється шляхом аналізу фінансової звітності та допомагає оцінити результати діяльності суб'єкту господарювання, ефективність використання контрольованих ресурсів та відповідність встановленій стратегії підприємства.

Між видами контролю, такими як лінійний, функціональний і операційний, розрізняються залежно від елементів організаційної структури підприємства. Лінійний контроль зазвичай виконується лінійними керівниками щодо об'єкта контролю в цілому, і його характерною рисою є комплексність.

Таблиця 1.1

Класифікація видів фінансового контролю [42]

Ознака класифікації	Вид фінансового контролю
Час проведення	Попередній
	Поточний
	Наступний (подальший)

Елементи організаційної структури підприємства	Лінійний
Обсяг охоплення об'єкту контрольними діями	Функціональний
	Операційний
Періодичність проведення	Загальний
	Спеціальний
Щільова спрямованість	Комплексний
	Тематичний
Джерело інформаційних даних	Систематичний
	Періодичний (плановий)
Регламент проведення контролю	Епізодичний
	Стратегічний
Місце здійснення контролю	Тактичний
	Оперативний
Взаємозв'язок об'єкта та суб'єкта контролю	Документальний
	Фактичний
	Обов'язковий
	Ініціативний
	Визний
	Камеральний
	Дистанційний
	Зовнішній
	Внутрішній

Суб'єктами, які виконують функціональний контроль, є функціональні структурні підрозділи підприємства. Цей вид контролю розглядає об'єкт контролю з точки зору якості результатів, які він отримує під час виконання певних функцій під час фінансово-господарської діяльності. Операційний контроль включає в себе контроль за окремими фінансово-господарськими операціями суб'єкта господарювання.

В залежності від обсягу покриття об'єкта контрольними діями розрізняють такі види фінансового контролю: загальний, спеціальний, тематичний і комплексний. Критерії поділу на загальний та спеціальний види контролю також включають характер контрольних повноважень, що має особливе значення для державного фінансового контролю. Характер контрольних повноважень закріплений у нормативно-правових актах, які регламентують діяльність суб'єкта контролю. Загальний контроль передбачає перевірку основної діяльності підприємства в цілому і надає увагу загальному стану об'єкта контролю, виконанню загальних управлінських рішень, їх доцільності та відповідності діяльності законодавчим нормам загалом.

Контроль на державному рівні виконується виконавчою владою загальної компетенції, до якої входять Кабінет Міністрів України та місцеві державні адміністрації. Тематичний контроль здійснюється стосовно конкретних питань у діяльності підприємства. Цей вид контролю не обмежується лише перевіркою

фактичного стану вибраної теми, але також включає в себе використання різних форм та методів контролю. Термін проведення тематичного контролю зазвичай заздалегідь визначений і повідомлений всім учасникам контрольного процесу.

Комплексний контроль має схожі риси із загальним контролем, оскільки його метою є здобуття інформації про загальний стан підприємства. Однак він охоплює

підприємство в комплексі, включаючи всі його складові елементи незалежно від їх розміру і важливості. У порівнянні з загальним контролем, який стосується об'єкта контролю загалом без деталізації його компонентів.

Контроль можна розділити на кілька видів в залежності від регулярності і мети. Систематичний контроль відбувається регулярно та системно, сприяючи розвитку навичок самоконтролю. Плановий контроль проводиться за попередньо визначеним графіком та цільово, зазвичай в кінці визначеного періоду. Епізодичний контроль відбувається за необхідності і має гнучкий характер, визначаючи свою регулярність та мету в залежності від конкретної ситуації.

Щодо цільової спрямованості контролю, виділяються три його рівні: стратегічний, тактичний та оперативний. Стратегічний контроль зосереджений на оцінці ефективності впровадження стратегії розвитку підприємства і включає прийняття оптимальних рішень щодо використання фінансових ресурсів та капіталу з метою досягнення максимальної економічної ефективності проекту.

Стратегічний контроль вивчає результати функціонування підприємства протягом довгострокової перспективи, переважно більше ніж за один рік. Тактичний контроль реалізується через процес бюджетування. Бюджетування означає планування фінансово-господарської діяльності підприємства за допомогою

створення загального бюджету, який включає окремі бюджети різних структурних підрозділів. Це робиться з метою визначення майбутніх результатів їх діяльності. Оперативний або поточний контроль здійснюється під час щоденної

фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання. Оперативний контроль допомагає приймати оптимальні рішення та використовувати належні методи для досягнення поставлених цілей. Цей контроль проводиться під час фінансово-господарських операцій з метою попередження та виявлення порушень фінансової дисципліни, бухгалтерського обліку і звітності

У таблиці 1 визначено різні види фінансового контролю за джерелами контролю, такі як документальний та фактичний контроль. Документальний контроль є базою для проведення будь-якого іншого виду фінансового контролю, оскільки він забезпечує достовірність фінансово-господарських операцій

підприємства шляхом перевірки первинної документації, облікових реєстрів та фінансової звітності. До конкретних методів документального контролю відносяться наступні: зустрічна перевірка, взаємна перевірка, техніко-економічні розрахунки, аналітичне оцінювання, нормативна перевірка, хронологічна перевірка, арифметична перевірка та логічна перевірка.

Проведення фактичного контролю здійснюється за допомогою таких контрольних дій як: інвентаризація, вимірювання, зважування, лабораторний аналіз, різного роду експертизи тощо. Фактичному контролю підлягають всі матеріальні активи підприємства, тобто всі активи, що мають матеріальну форму:

товарно-матеріальні цінності, основні засоби, готова продукція тощо.

Відповідно до регламенту проведення фінансовий контроль поділяється на два види: обов'язковий та ініціативний. Обов'язковий фінансовий контроль щодо суб'єктів господарювання в приватному і корпоративному секторі здійснюється державними органами або зовнішніми аудиторами відповідно до чинного законодавства. Ініціативний фінансовий контроль, хоча не є обов'язковим відповідно до законодавства, є необхідною частиною фінансового управління на підприємстві.

Фінансовий контроль за місцем проведення поділяється на кілька видів, а саме камеральний, візний та дистанційний. Камеральний контроль виконується у приміщенні органу, який здійснює контроль. Основою для такого контролю є інформація, вказана в податкових деклараціях суб'єкта господарювання. Зазвичай

цей вид фінансового контролю застосовується органами державного контролю при перевірці інформації, внесеної у податкові декларації суб'єктів господарювання.

Виїзний контроль означає проведення перевірок на місці знаходження суб'єкта господарювання або його підрозділу, який підлягає контролю.

Дистанційний фінансовий контроль дозволяє виконувати перевірки без необхідності присутності суб'єкта контролю на місці. Для цього може

використовуватися електронна документація підприємства. Як для дистанційного, так і для камерального контролю характерно проведення перевірок на основі документів. Виїзний контроль може включати як документальну перевірку, так і

фізичний огляд об'єкта.

Між різними класифікаціями фінансового контролю виділяють два основних види: зовнішній та внутрішній контроль. З точки зору приватного сектору економіки, зовнішній контроль включає контроль за господарською діяльністю підприємств зі сторони держави, відомий як державний фінансовий контроль.

Державний фінансовий контроль - це комплексні та цілеспрямовані економіко-правові заходи, проведені державними органами, які базуються на законах та інших нормативно-правових актах. Зміст та специфіка цих нормативних регуляцій залежать від типу державного устрою, соціально-політичної орієнтації та рівня економічного розвитку країни. Державний фінансовий контроль передбачає проведення перевірок як у державному, так і в приватному секторі економіки.

Головною метою державного фінансового контролю є максимізація надходжень до державного бюджету, зокрема податків, та контроль за їх раціональним використанням у межах законодавства. Однією з цілей недержавного фінансового контролю на підприємствах є мінімізація податкового навантаження в рамках діючого законодавства. Світовий досвід організації державного фінансового контролю визначений в Лімській декларації. Незважаючи на те, що в кожній державі існують свої процедури та послідовності контрольних дій, законодавець в цивілізованих країнах керується принципами цієї декларації.

Зовнішній фінансовий контроль включає в себе оцінку діяльності підприємства з боку незалежних сторін. Цей вид фінансового контролю може бути

розділений на кілька категорій, таких як державний, відомчий, внутрішньо корпоративний, незалежний та суспільний, залежно від того, хто здійснює контроль. Зовнішній незалежний фінансовий контроль є важливою складовою фінансового контролю, як практика в іноземних країнах підтверджує.

Кожен вид фінансового контролю виконує свої функції за допомогою власного методу або набору методів. Методи фінансового контролю, в свою чергу, можуть бути втілені через відповідні процедури, які розроблені як науковими, так і практичними дослідженнями. Процедура - це установлений порядок дій у

виконанні певної справи. Методологія фінансового контролю підприємства

охоплює загальні (наукові і спеціальні) методи контролю та шляхи розуміння економічних явищ для досягнення цілей підприємства. Під методом фінансового контролю розуміється спосіб теоретичного або практичного здійснення контролю

в господарській діяльності підприємства. Метод включає в себе сукупність методик, і кожна конкретна методика є складовою частиною відповідного методу.

Метод фінансового контролю спрямований на досягнення цілей підприємства та базується на використанні загальних наукових підходів та специфічних емпіричних прийомів.

В залежності від способу виконання контрольних заходів методи фінансового контролю можна розділити на дві категорії: документальні (які включають ревізії та перевірки) і натуральні (які включають інвентаризацію, лабораторний аналіз, контрольний обмір, контрольний запуск сировини в виробництво та інше). Документальні методи фінансового контролю передбачають

аналіз і перевірку первинних документів, які пов'язані з рухом активів, який контролюється підприємством. Крім того, фактичний фінансовий контроль

включає аналіз руху матеріальних цінностей і перевірку відповідності документальних записів фактичній наявності матеріальних ресурсів.

Зазвичай, метод фінансового контролю встановлюється та узгоджується

перед початком процедури контролю. Вибір конкретних методів контролю залежить від цілей контролю, особливостей діяльності об'єкта контролю і визначається суб'єктом, що здійснює контроль. Фінансовий контроль включає в



себе як загальні наукові методи, такі як аналіз і синтез, індукція та дедукція, аналогія та порівняння, так і спеціальні методи.

Розрізняють наступні методи здійснення фінансового контролю на підприємстві:

- перевірка;
- дослідження;
- нагляд;
- аналіз фінансового стану;
- моніторинг;
- ревізія.

Перевірка – це метод фінансового контролю, який обмежується індивідуальними аспектами фінансово-господарської діяльності підприємства.

Зазвичай для проведення перевірки використовується фінансова звітність, облікова політика та документація, що охоплює всі аспекти бухгалтерського обліку. Серед розділів бухгалтерського обліку, які підлягають перевірці, включають грошові кошти, розрахунки на підприємстві, фінансові результати, використання прибутку, капітал і резерви, кредити і фінансування, облік за балансовими рахунками, а також підготовку бухгалтерської звітності. Особливу вагу має перевірка фінансових результатів підприємства, оскільки вони відображають ефективність господарської діяльності підприємства.

Дослідження являє собою більш широкий метод фінансового контролю, охоплюючи не лише аспекти документального відстеження, але також можливість проведення контрольних вимірів щодо конкретних господарських операцій. Як метод, дослідження визначає фінансовий стан суб'єкта господарювання і можливі перспективи його розвитку.

Метод нагляду застосовується контролюючими органами держави щодо суб'єктів господарювання, які отримали ліцензії та дозволи на здійснення певного виду діяльності. Наприклад, банківський нагляд, згідно з законодавством про банки та банківську діяльність, здійснюється Національним банком України з метою забезпечення стабільності банківської системи і захисту інтересів вкладників та

кредиторів банку [5]. Нагляд допомагає виявити невиконання суб'єктами господарювання установлених правил і норм, що може призвести до відкликання ліцензії або дозволу. Згідно з В.М. Кременем, фінансовий нагляд і фінансовий контроль - це різні поняття, які він чітко відмежовує. Автор вказує, що фінансовий нагляд зазвичай є специфічним видом контролю, який держава здійснює, маючи частково спільну мету з фінансовим контролем та використовуючи спільні методи та інструменти [38].

Метод фінансового контролю, який включає аналіз фінансового стану, передбачає ретельний розгляд фінансової звітності суб'єкта господарювання з метою оцінки його діяльності. Цей аналіз включає розрахунок різних економічних показників, таких як рентабельність, лідова активність, фінансова стійкість, ліквідність і багато інших. Фінансовий аналіз допомагає виявити можливості для підвищення ефективності функціонування підприємства шляхом раціонального ведення фінансово-облікової політики.

Моніторинг як метод фінансового контролю головним чином використовується банками та іншими кредитними установами щодо своїх боржників. Цей підхід дозволяє кредиторам своєчасно та повністю відслідковувати ефективність використання кредитних коштів. Проте законодавство України "Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванню тероризму" розглядає фінансовий моніторинг як "комплекс заходів, які здійснюються суб'єктами фінансового моніторингу для запобігання та протидії легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, або фінансуванню тероризму, включаючи державний фінансовий моніторинг та перший фінансовий моніторинг" [25].

Особливо важливе місце серед методів фінансового контролю відводиться ревізії, оскільки вона є найбільш глибоким і всебічним методом серед всіх вищезазначених. Ревізія, як поняття, охоплює комплекс взаємопов'язаних перевірок фінансово-господарської діяльності підприємства, використовуючи методи фактичного і документального контролю. В процесі ревізії проводиться виявлення можливих порушень і недоліків в діяльності суб'єкта господарювання.

Зокрема, ревізія оцінює доцільність, обґрунтованість і економічну ефективність проведених господарських операцій, а також перевіряє виконання фінансової дисципліни та достовірність фінансової звітності. Крім того, ревізія сприяє узагальненню позитивних аспектів фінансово-господарської діяльності підприємства і, у випадку виявлення порушень чи зловживань, забезпечує прийняття заходів для їх виправлення.

Залежно від обсягу фінансово-господарських операцій підприємства, існують два основних види ревізій: суцільні і вибіркові. Суцільні ревізії охоплюють всі операції на певній ділянці діяльності протягом визначеного періоду. Вибіркова

ревізія, навпаки, перевіряє лише обмежену частину первинних документів за певний період. Для підприємств з великим обсягом документації зазвичай використовують комбінований підхід, використовуючи суцільну ревізію для окремих сфер діяльності і вибірку для інших. Після проведення ревізії

складається акт, де визначаються заходи щодо виправлення порушень, відшкодування збитків і притягнення винних осіб до відповідальності. Залежно від широкого охоплення фінансово-господарської діяльності підприємства розрізняють повні, часткові, комплексні і тематичні ревізії. Повна ревізія охоплює

всі аспекти фінансово-господарської діяльності, тоді як часткова ревізія обмежується перевіркою окремих сфер. Комплексна ревізія втягує спеціалістів різних напрямків для забезпечення повноти та ефективності результатів і охоплює всі аспекти діяльності суб'єкта господарювання. Тематичні ревізії спрямовані на перевірку конкретної теми в діяльності підприємства.

### **1.3. Організація системи фінансового контролю у управлінні підприємством**

Підприємство функціонує в змінному оточенні, яке визначається взаємодією зовнішніх і внутрішніх чинників. Ураховуючи змінність сучасного економічного контексту, щоб забезпечити сталий розвиток і задовільний рівень прибутковості,

підприємство повинно постійно вдосконалювати свої методи управління і впроваджувати нові підходи, які беруться з кращих практик і наукових досліджень в цій галузі. Українські підприємства також несуть відповідальність за цей процес.

Кожне підприємство має приділяти велику увагу дослідженню та впровадженню інновацій у сфері управління, а також вивченню свого управлінського потенціалу.

Цей підхід сприятиме високій конкурентоспроможності підприємства на сучасному ринку.

В науковій літературі дано багато визначень поняття управління, зокрема у нашому дослідженні зупинимось на наступному: «управління – це економічна категорія, яка представляє особливу форму економічних відносин, що впливають на процеси, об'єкт чи систему, аби зберегти її стійкість, або перевести в інший стан відповідно до поставлених цілей [12].»

У більш загальному контексті, процес управління пронизує всі аспекти підприємства і впливає на практично всі сфери його діяльності. Управління забезпечує здійснення планування, організацію, мотивацію та контроль в процесі господарської діяльності, що є необхідними для ефективного досягнення цілей підприємства. Крім того, управління можна розглядати як складну систему, яка підтримує взаємозв'язки між управлінськими підсистемами та забезпечує загальну функціональність підприємства.

Між термінами "контроль" і "управління" існує глибокий взаємозв'язок, оскільки управління підприємством є об'єктом контролю, і водночас контроль сам є об'єктом управління. Управління є основною сферою контролю, оскільки передбачення можливих порушень в управлінні свідчить про ефективність контролю. Система фінансового контролю є частиною системи управління підприємства. Обидві системи мають ретроактивний зв'язок і відкритість, що сприяє інтеграції функцій контролю та управління. Таким чином, в понятті контролю можна виділити три основні аспекти: контроль як функція управління, контроль як система органів і контроль як спрямована діяльність. У практичному плані контроль впроваджується на всіх етапах управління у всіх його функціях. Щодо управління, можна виділити два основні підходи: управління як процес, що

включає різні етапи, включаючи контроль, і управління як система, що характеризується власними функціями.

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].

Підхід, орієнтований на процеси, широко використовується в менеджменті. Опис цього підходу можна знайти в Національному стандарті України "Системи управління якістю" [39]. Використання цього стандарту сприяє впровадженню внутрішнього контролю на підприємстві та покращенню продуктивності системи

фінансового контролю. Цей підхід дозволяє розглядати контроль як систему окремих процесів з взаємними зв'язками та взаємодіями, що тривають у часі. Тобто фінансовий контроль є постійним процесом, а не одноразовою дією. Процес фінансового контролю включає послідовну зміну контрольних процедур, які

виконує суб'єкт контролю. Наприклад, цей процес може включати встановлення стандартів і нормативів, порівняння фактичних результатів з планованими, оцінку відхилень та впровадження необхідних корекційних заходів. Важливим аспектом є неперервність впливу суб'єктів контролю на об'єкти контролю, і це означає, що як

процес управління, так і процес контролю реалізуються без перерви. Однією з основних переваг процесного підходу є забезпечення постійного контролю над зв'язками між окремими процесами в межах системи процесів, а також їх взаємодій та комбінацій.

Аналізуючи поняття "контроль" з позиції системного підходу, можна стверджувати, що контроль - це комплекс взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють з зовнішнім середовищем. Особливу вагу мають зв'язки, як всередині самої системи контролю, так і між окремими підсистемами у вищій системі (наприклад, на підприємстві). Зазвичай, навіть невеликі зміни в одному з елементів системи можуть мати серйозні наслідки та викликати реакції в усій системі, що свідчить про динаміку всього контрольного процесу.

Якщо системний та процесний підходи переважно використовуються в плануванні, то ситуаційний підхід є характерним для розв'язання нестандартних та

непередбачуваних ситуацій. Він дозволяє суб'єкту контролю приймати адекватні заходи для досягнення своїх цілей. Ситуаційний підхід розглядає всі контрольні процедури, які обумовлені плановими або непередбаченими обставинами. Іншими словами, з точки зору ситуаційного підходу, контроль полягає в обиранні контрольних процедур та ефективних методів в залежності від конкретної ситуації на контрольованому об'єкті.

Ситуаційний підхід визначається впливом ситуаційних факторів, які відіграють ключову роль в цьому підході. Загалом, ситуаційний підхід характеризується обмеженим застосуванням і, зазвичай, відноситься до локальних операцій суб'єкта господарювання, які проводяться на

невеликій кількості контрольованих об'єктів. Проте цей підхід розглядається як один з найбільш перспективних, оскільки з одного боку, він забезпечує менеджера інструментами для систематичного та комплексного аналізу ситуацій для управлінських рішень. З іншого боку, цей підхід допомагає виявити основні тенденції та впливи на динаміку розвитку ситуацій.

Ефективність функціонування підприємства як системи, ефективність управління системою фінансового контролю визначається її елементами, це зокрема об'єкт контролю, суб'єкт контролю та контрольні дії.

Деякі автори, зокрема Є.В. Калюга, вирізняють предмет контролю. Автор зазначає, що предмет контролю – це стан і поведінка об'єктів управління, тобто предмет – це ціль, а об'єкт – це окремі, найістотніші елементи предмету контролю. Саме предмет визначає межі, в яких вивчається об'єкт дослідження [26].

Об'єктом фінансового контролю є різноманітні параметри та показники, які описують процеси формування та використання доходів підприємства, а також потоки фінансових ресурсів, що входять та виходять. Відносини між об'єктом та суб'єктом фінансового контролю регулюються через різні контрольні заходи. Те, чи вони проводяться на вертикальному чи горизонтальному рівні, залежить від їх взаємного розташування та принципів та повноважень, які характерні для цих компонентів.

Контрольні дії орієнтовані від суб'єкта контролю до об'єкта контролю. Якщо суб'єкт контролю перебуває у вищестоячій структурі контролю відносно об'єкта, то

не вказує на вертикальний контроль. Такий вид контролю зазвичай спостерігається в органах влади. Горизонтальний контроль включає паритетні взаємовідносини між суб'єктом та об'єктом контролю під час процесу контролю. Цей тип контролю може бути застосований, наприклад, під час аудиторської перевірки, коли суб'єкт контролю виступає як партнер у досягненні цілей об'єкта контролю.

Виявлення розбіжностей між фактичними результатами і встановленими стандартами та нормами виконується за допомогою контрольних дій. Контрольні дії включають в себе різні методи контролю, які використовуються для конкретних ситуацій. Об'єктивність результатів, отриманих через контрольні дії, залежить від

різноманітності цих дій. Це означає, що важливо використовувати різні методи для контролю однієї і тієї ж величини, щоб забезпечити високий рівень об'єктивності контролю.

Суб'єкти контролю загалом та фінансового контролю зокрема розглядають у двох аспектах:

- контролюючі суб'єкти, тобто органи влади, спеціалізовані контролюючі органи, підприємства та організації господарська діяльність яких полягає у контролі за діяльністю інших суб'єктів господарювання;

- суб'єкти контролю - посадові особи, кваліфіковані фахівці, які здійснюють контрольну діяльність на законних підставах.

Достовірність результатів фінансового контролю в значній мірі залежить від професійної кваліфікації та об'єктивності осіб, які здійснюють контроль. Суб'єкти фінансового контролю можуть бути внутрішніми або зовнішніми, залежно від того, де вони здійснюють контроль. Основними внутрішніми суб'єктами контролю є власники та управління підприємства, а також спеціалісти, обов'язки яких включають функції контролю. Наприклад, це можуть бути працівники таких підрозділів, як бухгалтерія, служба внутрішнього аудиту або аудиторський комітет, ревізійна комісія, спостережна рада, служба безпеки підприємства, інвентаризаційна комісія та інші. Якщо контрольні суб'єкти та об'єкти контролю не є частиною одного підприємства, то вони можуть проводити зовнішній контроль.

Недостатня ефективність фінансового контролю в значній мірі обумовлена недостатнім урахуванням ролі правових аспектів у функціонуванні суб'єктів контролю, зокрема, і важливості суб'єктів контролю в загальному процесі контролю. В першу чергу суб'єкт контролю має розглядатися як активний учасник контрольного процесу. Виконання суб'єктом фінансового контролю його функцій тісно пов'язане з аспектами управління підприємством.

Безперервний рух інформації сприяє існуванню суб'єкта, об'єкта та засобів контролю як єдності, мета якої полягає в досягненні бажаних результатів виконання, вимірюванні стану об'єкта контролю, аналізі та оцінці даних

вимірювання та розробці коригуючих заходів. Такі шляхи передачі інформації, які забезпечують існування суб'єкта господарювання, називаються інформаційними потоками. Залежно від спрямованості зв'язків між об'єктом та суб'єктом фінансового контролю існують два види інформаційних потоків: горизонтальні та

вертикальні. Горизонтальні потоки відбуваються між працівниками, що мають однаковий організаційний статус. З точки зору комунікації, такі інформаційні потоки є найбільш ефективними. Вертикальні потоки інформації рухаються між працівниками з різним службовим становищем та статусом. Крім того, в

інформаційній логістиці розрізняють внутрішні та зовнішні, вхідні та вихідні інформаційні потоки.

Кожна окрема підсистема є невід'ємною частиною цілої системи, яка є підприємством, і вона має свою власну внутрішню структуру і правила функціонування. Повноцінна робота підприємства як системи залежить від успішного впровадження наукових та технологічних розробок у галузі виробництва, організації та управління.

Беручи до уваги складність та багатовекторність системи фінансового контролю можемо зробити висновок, що дана система має визначальне значення у процесі адаптації підприємства до умов зовнішнього економічного середовища.

Система фінансового контролю допомагає уникнути помилок у прийнятті управлінських рішень та управлінні ресурсами підприємства. Особливо її робота необхідна крупним компаніям зі складною організаційною структурою та



географічною роздробленістю. Разом з тим, під системою фінансового контролю розуміють сукупність елементів, які забезпечує здійснення процесу фінансового контролю на підприємстві. Загалом виділяють три етапи функціонування системи фінансового контролю: - визначення цілей та проектування; - організація реалізації прийнятого рішення; - контроль за виконанням.

Структура системи фінансового контролю передбачає наявність декількох рівнів (ступенів) функціонування, серед основних виділяють три:

1. На першому рівні розглядається система (підприємство) відносно суспільства в масштабах держави;
2. На другому рівні цільовим орієнтиром є система управління відносно підприємства в цілому;
3. На третьому рівні виокремлюємо систему фінансового контролю, або будь яку іншу функціональну систему всередині підприємства.

Фінансовий контроль є невід'ємною частиною системи управління підприємством. Він виявляє і враховує різноманітні фактори, що впливають на економічний ріст підприємства. Основною функцією фінансового контролю є перевірка виконання фінансових планів і організація фінансово-господарської діяльності. Він взаємодіє з іншими елементами системи, такими як фінансове планування, фінансовий облік, оперативне фінансове управління та фінансовий аналіз. Фінансовий контроль допомагає забезпечити правильність виконання планів та допомагає в управлінні підприємством. Він є джерелом інформації для фінансового планування та оперативного управління і забезпечує зворотний зв'язок. Контроль проводиться на постійній основі і має бути системним процесом, оскільки ефективність управління вимагає постійного контролю для перевірки правильності та законності прийнятих рішень та дій [33].

## РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА РІВНЯ ОРГАНІЗАЦІЇ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 2.1. Організація процесу фінансового контролю діяльності сільськогосподарських підприємств

Н.Г. Виговська стверджує, що існує два основних підходи до формування системи контролю:

- пасивний, який носить констатуючий характер та полягає у виявленні порушень після факту їх здійснення;
- активний, який шляхом контрольно-аналітичних процедур управління забезпечує виявлення відхилень та резервів підвищення ефективності [4].

На нашу думку, власне активний підхід і забезпечує підвищення ефективності системи фінансового контролю шляхом: формування, побудови, організації. У своєму науковому дослідженні О.Є. Кузьмін, М.В. Кізло у відношенні до системи контролю диференціюють поняття «організація», «побудова» та «формування» при цьому виділяючи основні аспекти кожного з цих понять [22].

Функціонування системи фінансового контролю на підприємстві має два ключові аспекти: стратегічний і оперативний, які визначаються завданнями, що вирішуються в управлінні фінансами та економікою підприємства. У рамках стратегічних завдань основною метою є підтримання ліквідності за допомогою створення збалансованої капіталовкладеності і розробки фінансових планів, які охоплюють грошовий оборот, прибуток та інвестиції. У короткостроковій перспективі основною метою є забезпечення поточної ліквідності підприємства та ефективного використання його ресурсів згідно з поставленими цілями.

У дослідженні В.О. Коюда представлено наступну схему фінансового контролю на підприємстві (рис. 2.1), автор зазначає, що є зворотні взаємозв'язки і можливість зміни заданих показників [36]. Із наведеної схеми видно, що за

допомогою елементу «Порівняння» здійснюється зіставлення отриманих показників із запланованими. У разі виявлення відхилення у дію вступає елемент «Регулювання», за допомогою якого визначається вид відхилення: нереальний план, недостовірні вхідні дані, некоректний процес діяльності системи фінансового контролю.

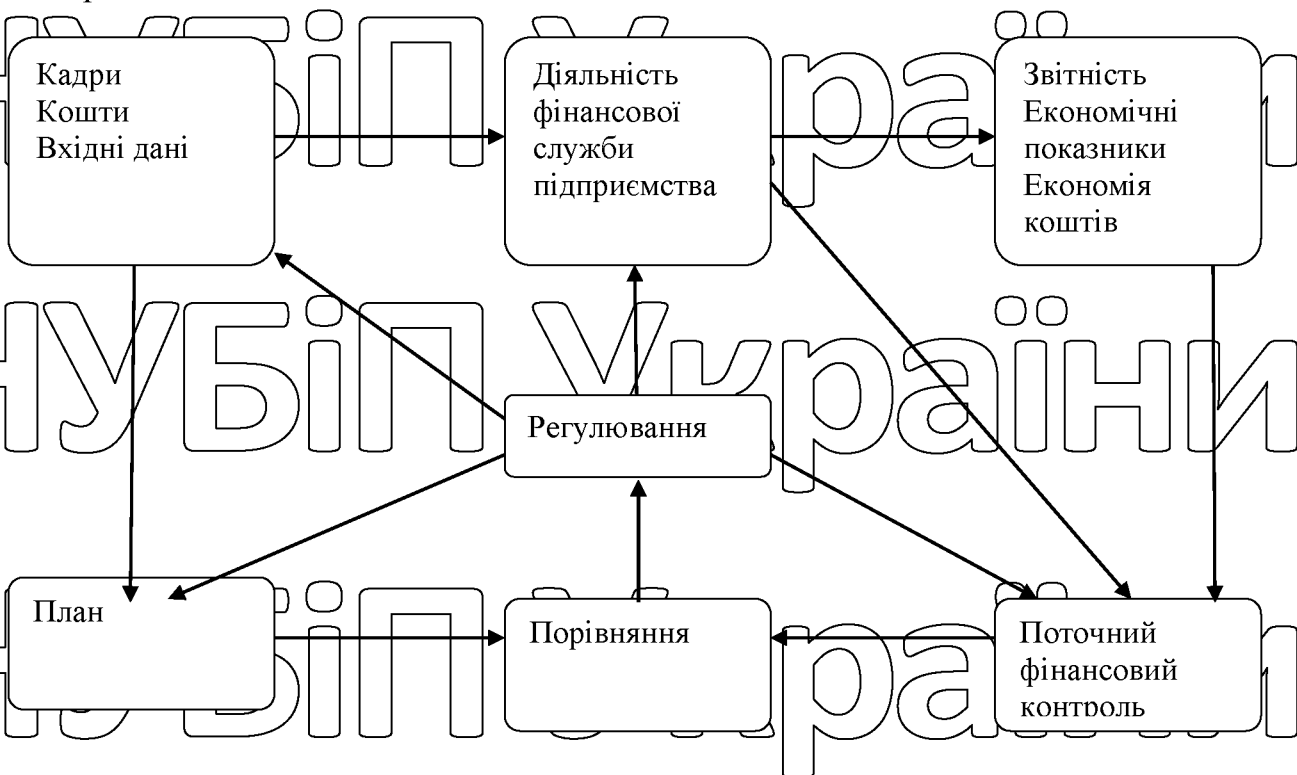


Рис. 2.1. Система фінансового контролю на підприємстві [36]

Результатом функціонування системи фінансового контролю на підприємстві є не лише надання інформації про реальний фінансово-господарський стан підприємства, але й про потенційні можливості суб'єкта господарювання.

Загалом контроль має подвійну роль в процесі управління підприємством. З однієї сторони, можна говорити про присутність (проникнення) елементу контролю на кожній із стадій управління, оскільки стадії контролю чергуються з іншими стадіями в процесі управління підприємством. З іншої сторони, завдяки контролю забезпечується оптимальний хід процесу управління на кожній стадії, і тому стадію контролю по відношенню до інших можна розглядати як елемент, що упорядковує весь процес.

Динаміка діяльності суб'єктів аудиторської діяльності по регіонах України

Регіон / область	2020 рік			2021 рік			Кількість суб'єктів аудиторської діяльності, шт.
	Кількість суб'єктів аудиторської діяльності, шт.	Кількість замовлень, од.	Фактичний обсяг наданих послуг, тис. грн.	Кількість суб'єктів аудиторської діяльності, шт.	Кількість замовлень, од.	Фактичний обсяг наданих послуг, тис. грн.	
Вінницька обл.	22	473	3 688,5	19	367	3 950,3	14
Волинська обл.	14	482	2 380,7	13	395	2 287,8	12
Дніпропетровська обл.	111	3 273	79 103,4	99	2 988	98 959,1	91
Донецька обл.	98	3 027	36 086,2	87	2 648	40 873,5	71
Житомирська обл.	25	701	5 245,6	21	434	3 890,0	16
Закарпатська обл.	20	352	4 151,1	18	370	4 196,6	18
Запорізька обл.	59	1 855	16 754,1	52	1 366	16 148,5	47
Івано-Франківська обл.	19	871	5 926,1	10	795	4 509,4	16
м. Київ та Київська обл.	693	21 733	954 340,3	622	19 813	982 577,7	574
Кіровоградська обл.	14	376	2 909,1	14	278	2 484,7	11
Луганська обл.	38	1 030	7 049,6	35	979	5 196,4	26
Львівська обл.	65	3 289	28 709	61	3 337	33 867,1	54
Миколаївська обл.	30	411	3 842,5	28	399	4 119,9	23
Одеська обл.	75	1 450	25 205,5	67	1 224	19 345,9	59
Полтавська обл.	38	754	5 448,2	28	722	4 691,7	26
Рівненська обл.	28	1 539	4 664	24	579	4 113,2	21
м. Севастополь	14	651	4 217	13	547	6 260,4	13
Сумська обл.	31	476	3 641,4	27	508	4 041,0	22
Тернопільська обл.	13	370	2 611,1	11	466	2 318,1	11
Харківська обл.	124	2 750	40 814,7	110	3 313	41 447,3	100
Херсонська обл.	20	826	6 087,3	18	717	5 280,3	15
Хмельницька обл.	22	469	4 233,2	18	431	4 430,0	15
Черкаська обл.	38	591	5 231,7	30	460	5 235,6	26
Чернівецька обл.	11	326	2 312,1	11	325	2 300,2	9
Чернігівська обл.	16	418	3 675,1	15	355	3 754,1	14
Р а з о м :	1 672	50 125	1 266 826,5	1 488	44 218	1 314 596,3	1 326

НУБІП України

НУБІП України

Класифікацію економічних систем, що базується на іманентних характеристиках простору та часу представлено в табл. 2.2. Отже, залежно від просторово-часової локалізації розрізняють такі типи економічних систем як проект, об'єкт, процес та середовище.

- проектна економічна система є найбільш обмеженою серед всіх інших типів, оскільки для її функціонування задані і часові, і просторові межі, до прикладу будівництво.

Таблиця 2.2

### Класифікаційна матриця економічних систем

	Обмежена тривалість життєвого циклу	Необмежена тривалість життєвого циклу
Визначено межі в просторі	Проект	Об'єкт
Невизначено межі в просторі	Процес	Середовище

Джерело: [3]

- об'єктна економічна система забезпечує не обмежене продовження функціонування в часі та локалізацію у просторі, цим характеристикам відповідає будь яке підприємство, як економічна система. Відсутність обмеження функціонування в часі закріплене на законодавчому рівні, зокрема у статті 5 закону України «Про господарські товариства» сказано, що: «якщо в установчих документах товариства не вказано строк його діяльності, товариство визнається створеним на невизначений строк» [4];

- тип економічної системи – «середовище» підтримує необмежене функціонування системи як в просторі, так і в часі, прикладом такої економічної системи виступає законодавче середовище в якому існують всі решта систем;

процесна економічна система існує в межах часу та не має обмежень у просторі, до прикладу інноваційний процес.

Зважаючи на особливості різних типів економічних систем, можна констатувати різницю у їхніх цілях та різноманітність економічних дій. Зокрема, підприємство як економічна система функціонує завдяки різнобічним технологічним, управлінським, логістичним, соціальним, фінансовим та іншим процесам.

В системі фінансового контролю виділяють три основні функціональні елементи: планування, управління та контроль.

Планування – це процес, який включає встановлення мети і завдань, розробку програми дій і ідентифікацію ресурсів, необхідних для їх виконання. В рамках планування проводиться бюджетування, яке включає в себе розробку бюджетів для діяльності суб'єкта господарювання. Система бюджетування дозволяє швидко та ефективно вирішувати оперативні завдання, контролювати бізнес-процеси та аналізувати причини позитивних та негативних відхилень, а також досягати стратегічних цілей. Однак, бюджетування – це процес планування руху ресурсів суб'єкта господарювання в майбутньому або під час виконання проекту. Для того, щоб бюджетування було інструментом досягнення цілей підприємства, воно повинно охоплювати всі рівні управління і проводитися на постійній основі.

Вироводжуючи процес бюджетування на підприємстві переслідують наступні цілі:

- планування фінансових результатів окремих структурних підрозділів та підприємства в цілому;
- удосконалення процесу розподілу ресурсів суб'єкта господарювання;
- контроль за виконанням планових показників та проведення порівняльного аналізу ефективності роботи структурних підрозділів та підприємства в цілому;
- визначення найкращих для подальшого розвитку окремих напрямків господарської діяльності підприємства;

- забезпечення оперативного реагування на відхилення від планових показників та контроль за фінансовим станом суб'єкта господарювання;

- визначення доцільності та ефективності реалізації нових бізнес-проектів по залученню чи вкладенню інвестицій;

- підвищення комунікації та координації роботи спеціалістів різних структурних підрозділів;

- забезпечення прозорості та зрозумілої системи мотивації для працівників шляхом їх орієнтації на досягнення цілей підприємства.

В залежності від розміру підприємства та характеру його діяльності, може бути встановлений бюджетний регламент. Цей регламент визначає порядок та строки складання бюджету, процедуру розгляду та затвердження бюджету, організацію виконання бюджету, а також розподіл обов'язків та компетенції між учасниками бюджетного процесу. Крім того, він визначає фінансову структуру підприємства, включаючи розподіл відповідальності між різними структурними підрозділами тощо.

## 2.2. Механізм фінансового контролю у сільськогосподарських підприємствах

Функціонування системи фінансового контролю на підприємстві поділяється на стратегічний та оперативний аспекти в залежності від завдань, які вирішуються в управлінні фінансами та економікою підприємства. Стратегічні завдання включають підтримання ліквідності шляхом забезпечення збалансованої структури капіталу та розробку фінансових планів підприємства, які стосуються грошового обороту, прибутку та інвестицій. У короткостроковій перспективі основним завданням є забезпечення поточної ліквідності суб'єкта господарювання та ефективного використання його ресурсів для виконання конкретних цілей.

У дослідженні В.О. Коюда представлено наступну схему фінансового контролю на підприємстві (рис. 2.2), автор зазначає, що є зворотні взаємозв'язки і можливість зміни заданих показників [36]. Із наведеної схеми видно, що за допомогою елемента «Порівняння» здійснюється зіставлення отриманих показників із запланованими. У разі виявлення відхилення у дію вступає елемент «Регулювання», за допомогою якого визначається вид відхилення: нереальний план, недостовірні вхідні дані, некоректний процес діяльності системи фінансового контролю.

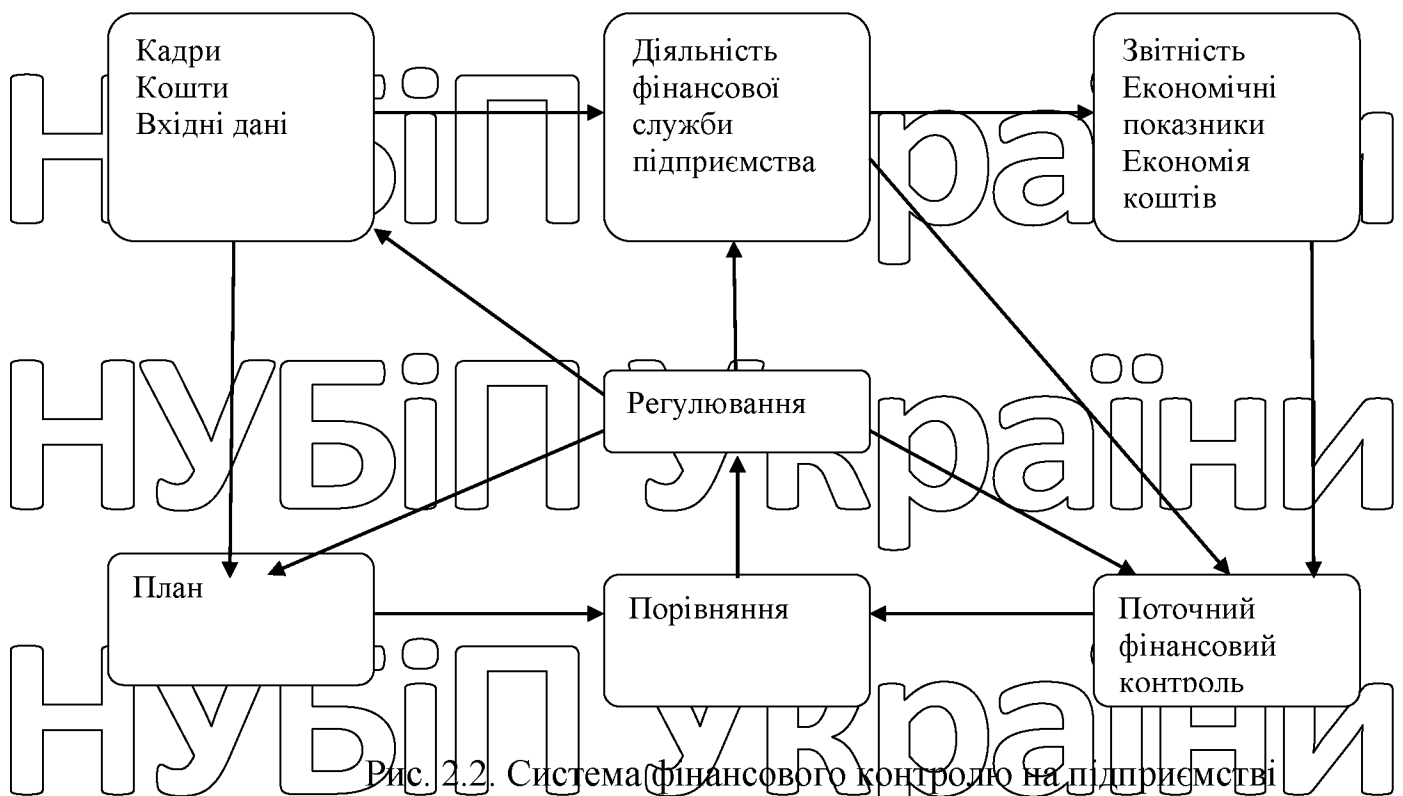


Рис. 2.2. Система фінансового контролю на підприємстві

Джерело: [36]

Результатом функціонування системи фінансового контролю на підприємстві є не лише надання інформації про реальний фінансово-господарський стан підприємства, але й про потенційні можливості суб'єкта господарювання.

В цілому, контроль виконує двоїсту функцію в управлінні підприємством. По-перше, можна відзначити наявність елементарного контролю на кожному етапі



управління, оскільки етапи контролю чергуються з іншими етапами в процесі управління підприємством. З іншого боку, контроль забезпечує оптимальний перебіг управлінського процесу на кожному етапі, і тому етап контролю можна розглядати як організуючий компонент всього процесу.

Погоджуємось з О.В. Козуб, яка у своєму науковому дослідженні перелічує чинники відсутності яких зумовлює необхідність удосконалення діючої системи контролю підприємства. До таких чинників автор відносить: достатню інформаційну підтримку процесу прийняття управлінських рішень; облік фінансових результатів за центрами відповідальності; бюджетування фінансово-господарської діяльності як за центрами відповідальності, так і в цілому по підприємству; управління ризиками; оптимізація структури активів та пасивів підприємства [49].

При правильному функціонуванні системи фінансового контролю, менеджмент підприємства має доступ до об'єктивної, повної, надійної та своєчасної інформації. Якщо система фінансового контролю не виконує свої обов'язки належним чином, це може призвести до прийняття неправильних і, іноді, небезпечних управлінських рішень для підприємства. Щоб забезпечити менеджменту підприємства реальну картину фінансово-господарського стану підприємства, спочатку необхідно оптимізувати інформаційні та фінансові потоки, їх обсяги та послідовність надходження.

При дослідженні функціонування системи фінансового контролю та підприємства загалом, важливим є обрання системного підходу. Це важливо, оскільки такий підхід дозволяє враховувати всі взаємозв'язки всередині системи та аналізувати їх економічний вплив. Для українських підприємств вибір системного підходу є найбільш оптимальним, оскільки в їхньому випадку системи управління та фінансового контролю функціонують неповноцінно і піддаються несистемним, випадковим поліпшенням.

Реалізація функцій системи фінансового контролю на підприємстві та її удосконалення повинні відповідати класичному циклу управління, Шухарта – Демінга PDCA (Plan – Do – Check – Act або Планування – Виконання – Перевірка – Удосконалення), який забезпечує безперервне поліпшення процесів. За умови, що базою виступає згаданий цикл, процес удосконалення системи фінансового контролю на підприємстві можна представити наступним чином (рис. 2.3).

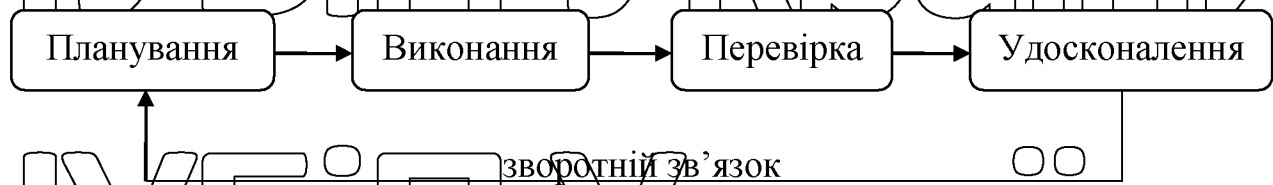


Рис. 2.3. Процес удосконалення системи фінансового контролю на підприємстві

Джерело: [48]

На етапі планування створюється план, який має бути втілений на наступному етапі - Виконання. На Перевірці оцінюються отримані результати, і завершальним етапом є Удосконалення, де вирішується, чи потрібно змінювати плани. Функціонування цього циклу включає багаторазове повторення всіх етапів залежно від визначених цілей та внесених корекцій.

Після вивчення іноземного досвіду у покращенні внутрішнього фінансового контролю ми вирішили взяти за основу концепцію COSO (Комітет організацій-спонсорів, Комісії Тредвея). COSO, створений в Сполучених Штатах Америки в 1985 році, був створений для розробки рекомендацій щодо корпоративного керівництва, фінансової звітності, внутрішнього контролю та управління ризиками компаній. COSO визначив внутрішній контроль та розробив загальну модель для нього. В 1990-х роках COSO випустив документ "Концептуальні основи внутрішнього контролю", який призначався для допомоги підприємствам у

проведенні оцінки та вдосконаленні їх систем внутрішнього контролю. Ця концепція застосовується тисячами компаній за кордоном для розробки політики, правил та процедур обліку з метою покращення якості внутрішнього контролю для досягнення їхніх цілей. Як стверджує В.П. Пантелеєв, система контролю, побудована за методикою COSO, зазвичай необхідна для великих підприємств. Проте, через постійні зміни у бізнес-середовищі, управлінській філософії та підвищення кваліфікації працівників, ця методика стає більш широко застосовною навіть для менших підприємств[11].

В рамках методики COSO визначено, що внутрішній контроль представляє собою трьохпараметрову систему, яка складається з компонентів внутрішнього контролю, цілей, що визначаються для внутрішнього контролю, та рівнів, на яких цей процес здійснюється [16]. Важливо відзначити, що моделі ризику і контролю, які були запропоновані COSO, стали основою для створення численних інших моделей ризику та контролю в інших країнах організаціями, подібними до COSO, а також різними консультативними фірмами [31].

У тривимірній системі координат система фінансового контролю на підприємстві буде мати вигляд представлений на рис. 2.4.

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 ті дії, які допомагають забезпечити менеджменту реалізацію своїх рішень у досягненні цілей компанії та усунення ризиків, які можуть цьому завадити;
- оцінка ризиків, що полягає у виявленні та аналізі ризиків пов'язаних із досягненням поставлених перед підприємством цілей;

моніторинг системи фінансового контролю, тобто постійна оцінка якості роботи цієї системи протягом певного періоду часу.

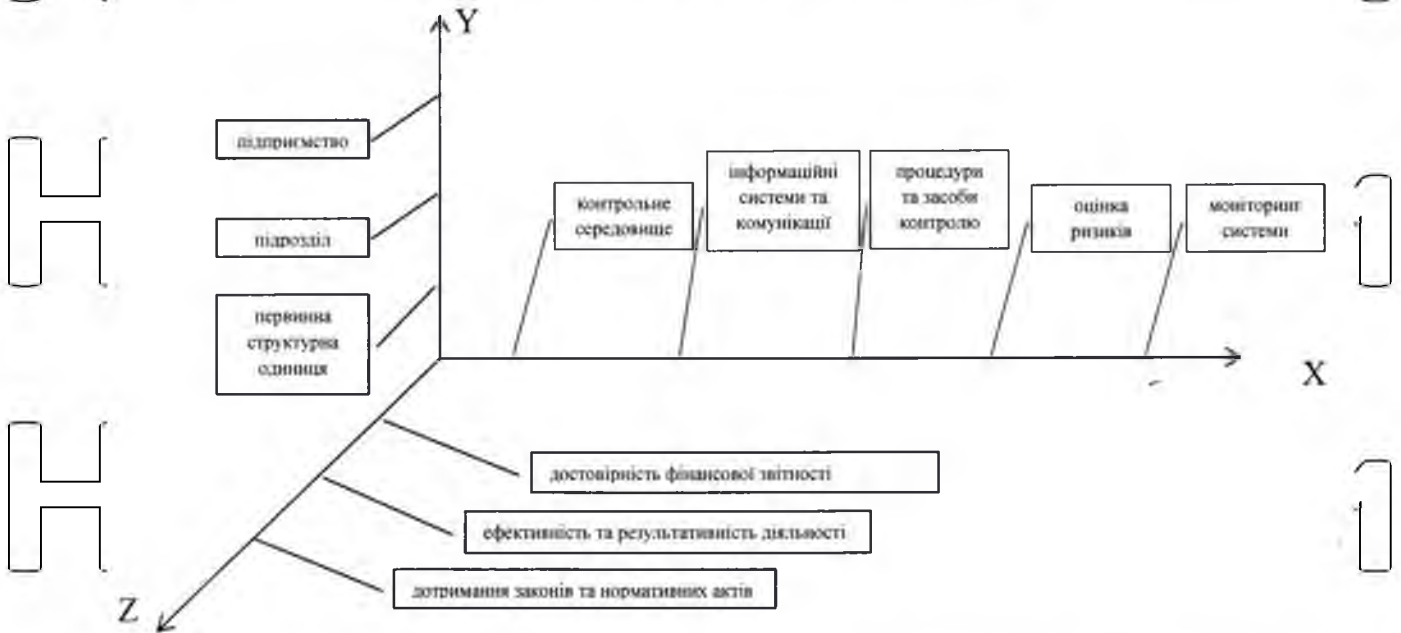


Рис. 2.4 Трьохвимірна модель системи фінансового контролю [16]

Розглядаючи докладніше кожну складову концепції COSO, слід зазначити, що контрольне середовище виявляється через загальний стан та конкретні дії,

заходи і процедури, які встановлені керівниками та/або інвесторами суб'єкта

господарювання. Ці заходи спрямовані на створення та забезпечення системи

контролю на підприємстві. Контрольне середовище також визначається рівнем

кваліфікації персоналу компанії, розподілом обов'язків, контролем доступу до

активів та документів, а також проведенням регулярних аналізів облікових даних.

У своєму дослідженні В.Г. Велютина наводить декілька факторів, які впливають на

надійність контрольного середовища, включаючи стиль та принципи управління,

організаційну структуру підрозділу, відповідального за бухгалтерський облік,

відповідність вимогам законодавства та нормативних актів, підготовку внутрішньої

управлінської звітності, бухгалтерську звітність, кадрову політику і практику, а

також розподіл відповідальності і повноважень [24].

Інформаційні системи в системі фінансового контролю розглядаються як комплекс програмного, технічного, організаційного забезпечення та персоналу, спрямований на своєчасне надання необхідної інформації відповідним працівникам суб'єкта господарювання та іншим зацікавленим сторонам, які мають законодавче право отримувати цю інформацію. Інформаційна система здатна зберігати інформацію в базах даних і обробляти її за допомогою технічних засобів та інформаційних технологій. Щодо комунікації, німецький соціолог Ніклас Луман стверджує, що ця концепція містить три основних компоненти: інформацію, повідомлення та розуміння. Зокрема, С.М. Петренко визначає комунікаційний процес як обмін інформацією між двома або більше суб'єктами. Саме ці лінії комунікації забезпечують існування підприємства як єдиної системи та пересувають інформацію між її складовими частинами. Перегляд та модернізація комунікаційних ліній на підприємстві сприятиме підвищенню рівня управлінської культури, поліпшить взаємодію на всіх рівнях підприємства та скоротить відстань між управлінськими рішеннями.

### 2.3. Аналіз аудиту зовнішнього контролю в підприємствах

Аудит відносимо до зовнішнього контролю. Згідно з даними звітів аудиторської палати України щодо динаміки ринку аудиторських послуг було проведено аналіз їх стану [26]. Загальні дані із розбивкою по регіонах України представлені у табл. 2.4 відображено узагальнені дані по Україні.

Таблиця 2.4

Динаміка діяльності суб'єктів аудиторської діяльності

	2020 рік	2021 рік	2022 рік
Кількість суб'єктів аудиторської діяльності, шт.	1 672	1 488	1 326
Фактичний обсяг наданих послуг, тис. грн.	1 266 826,5	1 314 596,3	1 291 811,8
Кількість замовлень, од.	50 125	44 218	35 104
Середня вартість одного замовлення, тис. грн.	25,3	29,7	36,8

З таблиці 2.4 видно, що, незважаючи на те, що обсяг наданих послуг суб'єктами аудиторської діяльності залишається стабільним, це досягається завдяки збільшенню середньої вартості кожного замовлення. Під час 2020-2022 років спостерігається значне скорочення кількості суб'єктів аудиторської діяльності та виконаних ними замовлень. З урахуванням зростання складності діяльності підприємств, роль фінансового контролю збільшується. Представлені дані вказують на те, що фінансовий контроль підприємств змінює свою спрямованість зовнішньої оцінки на внутрішнє управління, що відповідає сучасним вимогам економіки.

Таким чином, актуальними є питання щодо подальшого вдосконалення системи фінансового контролю на підприємствах.

Після оцінки різних досліджень вчених на цю тему, можна висловити твердження, що ефективність системи фінансового контролю - це складне та багатогранне поняття. Його характеризують різні критерії та оцінюють за різними показниками, які впливають на соціальні, економічні, правові та інші фактори. На нашу думку, одним із найкращих підходів до оцінки ефективності системи фінансового контролю є визначення першочергових цілей, завдань та принципів цієї оцінки. Це, в свою чергу, призводить до створення системи показників та коефіцієнтів для оцінки ефективності системи фінансового контролю на підприємстві. Однак загальне розуміння ефективності системи фінансового контролю на підприємстві, критерії, показники та методи його визначення ще далеко не досліджені.

В практиці часто виникає необхідність оцінити ефективність фінансової системи контролю, оскільки це питання важливе для будь-якого підприємства. Ця тема є об'єктом наукової дискусії. Ефективність системи фінансового контролю включає в себе використання різних методів та форм обліку, аналізу і контролю фінансових операцій, при цьому порівнюючи отримані результати з поставленими цілями підприємства.

## РОЗДІЛ 3. ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОГО КОНТРОЛЮ ДІЯЛЬНОСТІ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

### 3.1 Удосконалення використання внутрішньогосподарської звітності сільськогосподарських підприємств у фінансовому контролі

Вивчивши зарубіжний досвід стосовно питання удосконалення системи внутрішнього фінансового контролю візьмемо за основу нашого дослідження концепцію COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission або Комітет організацій-спонсорів Комісії Тредвея) [16].

У 1985 році в Сполучених Штатах Америки була створена організація за назвою "Комітет організацій-спонсорів Комісії Тредвея". Основною метою цієї організації стала розробка рекомендацій для керівництва корпорацій з питань організаційного управління, фінансової звітності, внутрішнього контролю і управління ризиками. COSO визначив загальну концепцію внутрішнього контролю і розробив загальну модель для його реалізації. У 1990-х роках COSO опублікував документ під назвою "Концептуальні основи внутрішнього контролю," який мав на меті допомогти компаніям у покращенні їх систем внутрішнього контролю та оцінці їх ефективності. Цю концепцію успішно використовують тисячі компаній за кордоном для розробки політики, правил і процедур обліку з метою поліпшення контролю і досягнення поставлених цілей. Зазначено, що повна система контролю за методикою COSO зазвичай необхідна для великих підприємств, проте вона стає все більш популярною, адаптуючись до змін у бізнес-середовищі, філософії управління та підвищення кваліфікації працівників підприємств [15].

У методології COSO передбачено, що внутрішній контроль розглядається як система з трьох компонентів, включаючи складові внутрішнього контролю, поставлені перед ними завдання і рівні, на яких цей процес здійснюється [16]. Проте

важливо відзначити, що моделі ризику і контролю, запропоновані COSO, послужили основою для створення різних інших моделей ризику та контролю в інших країнах організаціями, скожими на COSO, а також консультативними фірмами [11].

Так, 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 ті дії, які допомагають забезпечити менеджменту реалізацію своїх рішень у досягненні цілей компанії та усунення ризиків, які можуть цьому завадити;

- оцінка ризиків, що полягає у виявленні та аналізі ризиків пов'язаних із досягненням поставлених перед підприємством цілей;

- моніторинг системи фінансового контролю, тобто постійна оцінка якості роботи цієї системи протягом певного періоду часу.

Розглядаючи концепцію COSO більш детально, важливо відзначити, що контрольне середовище виявляється у загальному стані, конкретних діях, заходах і процедурах, які встановлюють керівники і/або інвестори підприємства з метою встановлення та підтримання системи контролю на підприємстві. Контрольне середовище включає в себе оцінку компетентності персоналу компанії, розподіл обов'язків, контроль доступу до активів і документів, а також виконання періодичних порівнянь облікової інформації. У своєму дослідженні В.Г. Велютіна наводить декілька факторів, які впливають на надійність контрольного середовища, включаючи стиль та принципи управління, організаційну структуру бухгалтерського підрозділу, відповідність вимогам законодавства та нормативних актів, підготовку внутрішньої управлінської звітності, підготовку бухгалтерської



звітності, кадрову політику і практику, розподіл відповідальності і повноважень [24].

Елемент системи фінансового контролю, який є інформаційними системами, розглядається як комплекс, що включає в себе програмне, технічне, та організаційне забезпечення, а також персонал. Ця система спрямована на своєчасне надання необхідної інформації відповідним працівникам суб'єкта господарювання і іншим зацікавленим особам, які мають відповідно до закону право отримувати цю інформацію.

Завдяки інформаційній системі відбувається зберігання даних у базах даних і їх обробка за допомогою технічних ресурсів та інформаційних технологій. Щодо аспекту комунікації, німецький соціолог Ніклас Луман визначає три основні складові у цьому понятті: інформація, сповіщення та розуміння [19].

Слід враховувати, що С.М. Петренко виділяє важливість комунікаційного процесу, що полягає в обміні інформацією між різними суб'єктами [19]. Ці комунікаційні шляхи гарантують існування підприємства як єдиної системи та обміну інформацією між її складовими частинами. Актуалізація та покращення комунікаційних шляхів на підприємстві може сприяти підвищенню рівня управлінської культури, поліпшенню взаємодії на всіх рівнях підприємства і скороченню відстані між керівництвом і виконавчими органами.

Всі структурні компоненти підприємства, розглядані як система, існують в середовищі, яке визначається інформацією. Сучасною концепцією інформації вважається її роль як ресурсу для виробництва. Вчені Є.В. Мних та М.М. Бенько, в своєму науковому дослідженні, визначають "інформаційні технології" як систему методів, прийомів і процедур, що включають збір, накопичення, реєстрацію, передачу, обробку, зберігання, пошук, модифікацію, аналіз, захист та надання потрібної інформації в людино-машинній системі для всіх відділів підприємства.

Ця система використовує апаратні та програмні засоби для автоматизації управлінських функцій [10].

Позитивний вплив на оптимізацію системи фінансового контролю може бути досягнутий завдяки інтеграції системи інформаційних технологій із іншими системами, що функціонують на підприємстві. Інформаційна система забезпечує взаємодію між різними елементами процесу господарської діяльності та сприяє комунікації між ними та зовнішнім інформаційним середовищем. Згідно з визначенням З.А. Альбекова, інформаційну систему контрольної діяльності можна розглядати як джерело інформації для проведення точних та повних перевірок. Вона включає в себе команду спеціалістів, методи збору та обробки інформації, а також спеціальне обладнання, які взаємодіють і взаємозумовлюють ефективність її функціонування [2].

Основними причинами автоматизації інформаційного процесу на підприємстві є постійно зростаючий об'єм інформації та постійне пришвидшення інформаційних потоків, що забезпечує виживання підприємства в конкурентному середовищі та зменшення вартості процесу обробки інформації.

Процедури та засоби контролю у межах системи фінансового контролю можуть бути регламентовані як законодавчими нормативно-правовими актами з боку держави так і розроблені всередині підприємства.

Наступний аспект полягає в ідентифікації, оцінці та керуванні ризиками, що сприяє збереженню та зростанню цінності підприємства. В своєму дослідженні І.П. Савельєва, Л.Б. Мартиросян та Н.А. Беляєв розглядають, що управління ризиками на підприємстві (управління ризиками підприємства або Enterprise Risk Management) дозволяє керівництву діяти ефективно в умовах невизначеності і використовувати можливості, що в результаті збільшує потенціал для зростання цінності підприємства [31].

Систематичне та спеціальне організоване спостереження за суб'єктами та об'єктами системи фінансового контролю з метою їх оцінки, контролю або прогнозу називається моніторингом цієї системи. Результати моніторингу служать для внесення необхідних коригувань в управління об'єктом або процесом. За межами

підприємства, у розумінні системи, дія моніторингу полягає в аналізі зовнішнього економічного середовища з метою адаптації господарської діяльності до змін в цьому середовищі. За словами В.П. Пантелеєва, моніторинг включає безперервний нагляд за економічними об'єктами, оцінку стану будь-якого явища або процесу та прогнозування їх розвитку. Якщо моніторинг спрямований на виявлення та виправлення недоліків у системі контролю, він вважається ефективним і має значний вплив на досягнення цілей суб'єкта господарювання.

На осі У 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 передбачає, що в кожному підрозділі підприємства повинні бути чітко визначені та документально зафіксовані повноваження та відповідальність, проведення перевірки достовірності фінансової звітності, а також контроль щодо відповідності юридичним вимогам і економічній доцільності господарських операцій.

На рівні підприємства загальний контроль передбачає, що керівництво підприємства має належну інформацію про поточний стан справ, здатність реагувати на будь-які відхилення від запланованого стану, і отримання аналітичних висновків та рекомендацій щодо досягнення цілей підприємства в найбільш ефективний спосіб.

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» [27] належать:

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

Фінансова звітність містить інформацію про фінансовий стан підприємства і призначена для надання користувачам об'єктивної та неупередженої інформації, на основі якої вони можуть приймати рішення. У дослідженні, проведеному С.М. Петренко, вказується, що достовірність фінансової звітності визначається тим, наскільки надані дані дозволяють робити найоб'єктивніші висновки про майновий та фінансовий стан підприємства, результати його діяльності та приймати рішення щодо розміщення ресурсів. Достовірність фінансової звітності включає в себе такі аспекти:

**Правдивість:** інформація відповідає законодавчим нормам і внутрішнім положенням.

**Нейтральність:** відсутність спотворень чи фальсифікацій у звітності.

**Прозорість та можливість перевірки:** дані повинні бути доступні для огляду та перевірки.

**Обачність:** всі записи ведуться на підставі обґрунтованої первинної документації.

Для забезпечення достовірності фінансової звітності може проводитися аудит, під час якого аудитор оцінює правильність складання звітності відповідно до законодавства та встановлених форм. Пріоритетом на шляху досягнення цілі достовірності фінансової звітності є регулювання звітності, а не облік.

У внутрішній сфері підприємства слід створювати умови і процедури для виявлення порушень внутрішніх нормативних актів та випадків недотримання закону. Це необхідно для того, щоб уникнути впливу таких ситуацій на фінансові результати та законну господарську діяльність підприємства.

Елементи системи фінансового контролю у межах циклу управління PDCA, який забезпечує безперервне удосконалення роботи цієї системи представлено наступною схемою зображеною на рис. 3.2.

Розглядаючи фінансовий контроль через призму концепції COSO, можемо зробити три основні висновки:

- фінансовий контроль – це процес, який забезпечує досягнення поставленої мети;
- фінансовий контроль – це засіб досягнення мети, а не самоціль;

Рис. 3.2. Схема функціонування системи фінансового контролю на підприємстві [16]

- у здійсненні фінансового контролю визначальною роль відіграють люди як суб'єкти контролю, а не регламенти та процедури важливість яких важко применшити;

У своєму науковому дослідженні І. А. Мурунова, С. Н. Дергачева зазначають, що до необхідних засад формування ефективної системи фінансового контролю належить забезпечення організаційних, технічних, економічних, юридичних та обліково-аналітичних умов в межах підприємства. При цьому зазначені умови мають наступну характеристику [15]:

- організаційна умова пов'язана із упорядкуванням взаємовідносин між співробітниками. На нашу думку виконання цієї умови може забезпечити удосконалення організаційної структури суб'єкта господарювання, що забезпечить підвищення координації діяльності підприємства;

- технічне забезпечення контрольної діяльності пов'язане з наявністю відповідних технічних засобів. Тобто підприємство у своїй діяльності має використовувати різноманітні нововведення в галузі техніки та інформаційної технології, що засноване на використанні досягнень науки і передового досвіду;

- економічне забезпечення полягає в економічній зацікавленості здійснення контролю безпосередньо кожного працівника. Тобто ця умова забезпечується шляхом визначення результатів діяльності та мотивації кожного працівника;

- юридична умова пов'язана із здійсненням контролю полягає у забезпеченні набору форм, методів, процедур фінансового контролю та визначенні прав та обов'язків при здійсненні фінансового контролю. Вважаємо, що обов'язковою засадою виконання цієї умови є законність всіх нормативних правових актів виданих в межах суб'єкта господарювання;

- що ж до обліково-аналітичного забезпечення фінансового контролю, то воно пов'язано зі створенням системи первинного і зведеного обліку й аналізу. У даному випадку погоджуємось з авторами, які вважають за необхідність обґрунтування і вибору критичних точок фінансового контролю, тобто під контроль ставляться тільки ключові моменти бізнес-процесу, що є вирішальними в даному виді діяльності та піддаються реальному контролю в даних умовах [15].

Причиною недостатньо ефективного використання контролю як функції менеджменту є його не відповідність вимогам наукового управління з причин методологічного, методичного та організаційного порядку. Ефективна робота системи фінансового контролю зводить інформаційну асиметрію між менеджерами та інвесторами до мінімуму.

### **3.2 Заходи підвищення ефективності фінансового контролю**

#### **підприємствах**

Що ж до результатів отриманих від роботи системи фінансового контролю на підприємстві то, на нашу думку, їх можна класифікувати наступним чином:

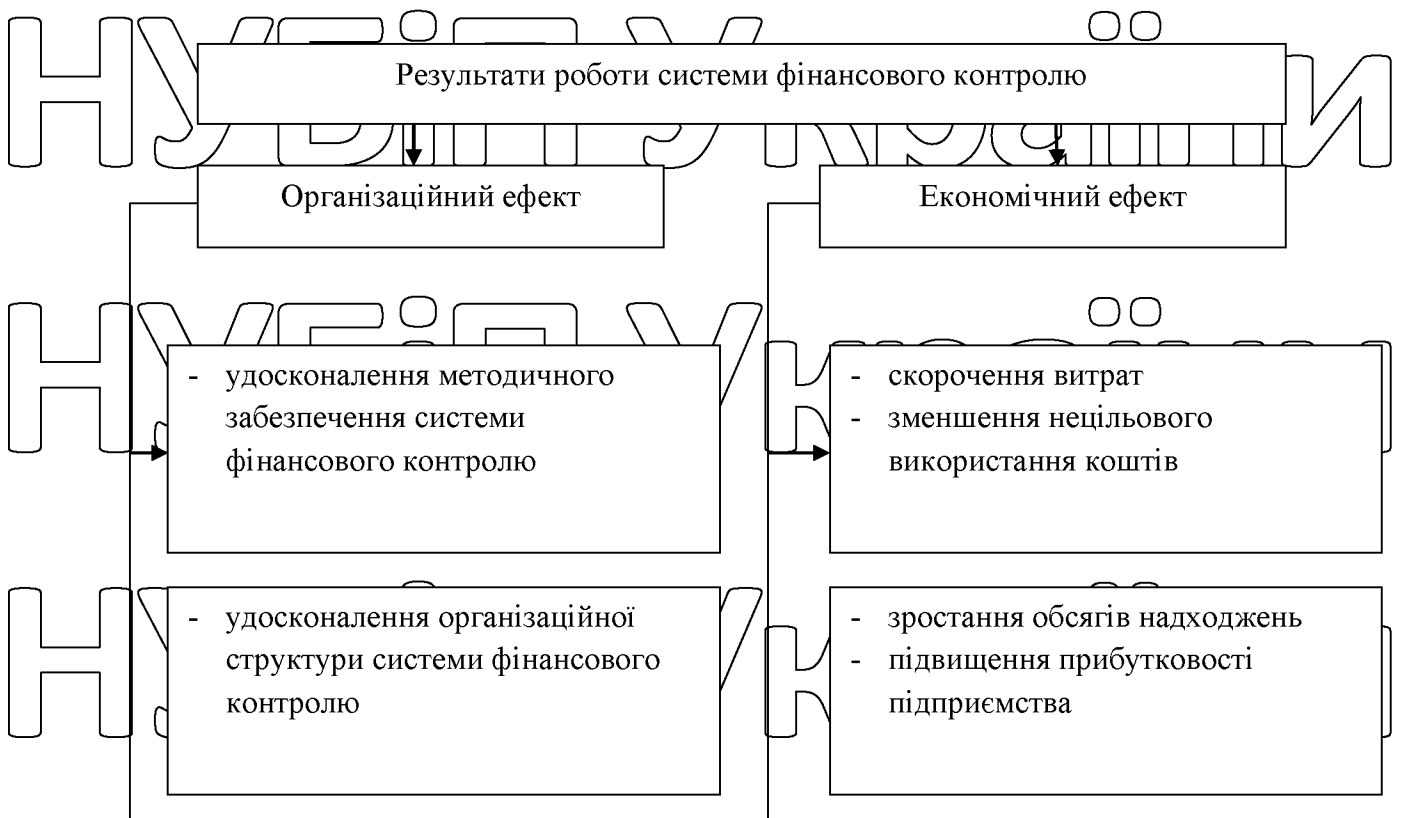
1. Організаційний ефект.
2. Економічний ефект.

Кожен з цих ефектів має своє наповнення, що відображено на рис.3.3.

Для забезпечення ефективної функціонування системи фінансового контролю на підприємстві вельми важливо мати відповідну організаційну структуру. Організаційний вплив полягає в тому, що на основі висновків, зроблених після проведення контрольних процедур, приймаються та впроваджуються заходи

для поліпшення організаційної структури суб'єкта господарювання. Це призводить до підвищення ефективності управління підприємством та оптимізації структури підприємства, включаючи елементи системи. Важливим чинником в забезпеченні ефективності системи фінансового контролю є встановлення чіткої системи відповідальності для посадових осіб підприємства.

Ще одним показником зростання ефективності функціонування системи фінансового контролю є підвищення законності, договірної та виконавчої дисципліни на підприємстві. При здійсненні правової роботи необхідно враховувати її обсяг і характер, кількість необхідних фахівців та їхню кваліфікацію.



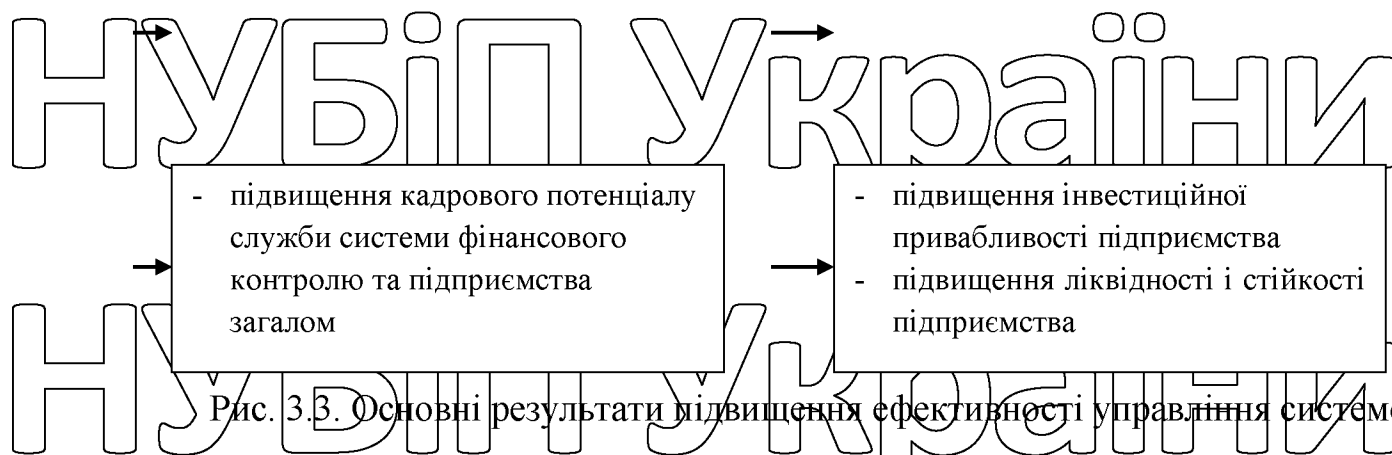


Рис. 3.3. Основні результати підвищення ефективності управління системою фінансового контролю на підприємстві

Джерело: [8]

Докладаючи більш детальний аналіз концепції COSO, варто відзначити, що контрольне середовище виявляє свій вплив через загальний стан, конкретні дії, заходи та процедури, які впроваджені керівниками і/або інвесторами в суб'єкта господарювання з метою створення та підтримання системи контролю на підприємстві. Контрольне середовище також оцінюється на засновку компетентності персоналу компанії, розподілу обов'язків, контролю за доступом до активів та документів, а також проведенням регулярних порівнянь облікової інформації. У своєму дослідженні, А.Ф. Мельник, О.Ю. Оболенський, А.Ю. Васіна визначають три рівні соціальної ефективності: загальну, спеціальну та конкретну. Загальна соціальна ефективність вимірюється на рівні держави та системи державного управління, спеціальна соціальна ефективність оцінює ефективність функціонування суб'єктів державного управління, а конкретна соціальна ефективність стосується діяльності управлінських органів та посадових осіб.

В нашому розумінні, схожі рівні соціальної ефективності також застосовуються до суб'єктів господарювання у приватному секторі економіки. При розгляді питання ефективності управління системою фінансового контролю ми акцентуємо увагу на відповідності досягнутих результатів, які визначені у процесі її функціонування, встановленим цілям. Рівень ефективності управління системою



фінансового контролю виражається у тому, наскільки досягнуті результати наближаються до визначеної мети, із одночасним раціональним використанням ресурсів, необхідних для функціонування цієї системи. Визначення критеріїв

ефективності управління системою фінансового контролю та визначення внеску цієї системи у досягнення поставлених мет це методологічна проблема. У нашому

дослідженні ми вважаємо, що кінцевий результат роботи системи фінансового контролю, а саме сукупні наслідки її функціонування, виступає головним критерієм ефективності управління цією системою. Таким чином, рівень ефективності

управління системою фінансового контролю вищий, коли досягнення бажаного

результату вимагає менших витрат. Витрати свідчать про ефективність форм і методів господарювання. Економічність системи фінансового контролю

визначається рівнем витрат, пов'язаних із її функціонуванням. Розглядаючи

економічний результат ефективності системи фінансового контролю, ми можемо

подати кілька прикладів. Це зокрема може бути за даними Г.А. Король[37]:

- зниження кількості штрафів та пені за невчасну сплату різного роду заборгованостей;

- підвищення ліквідності і фінансової стійкості підприємства за рахунок пришвидшення оборотності активів підприємства;

- підвищення прибутковості підприємства;

- підвищення інвестиційної привабливості підприємства.

При розгляді кожного аспекту концепції COSO важливо зауважити, що контрольне середовище виявляється через загальний стан, практичні дії, заходи та

процедури, які впроваджують керівники та/або інвестори підприємства для

встановлення та підтримання системи контролю на підприємстві. Контрольне середовище також включає оцінку компетентності персоналу компанії, розподіл

обов'язків, контроль доступу до активів та документів, а також проведення

регулярних порівнянь облікової інформації.

Важливо визначити показник ефективності для кожного об'єкта системи фінансового контролю. Це може виконуватися за допомогою показників ефективності або за допомогою ряду коефіцієнтів, що оцінюють різні аспекти результативності фінансового контролю. Методична робота є важливою для виявлення і розвитку цих коефіцієнтів, їх систематизації та встановлення взаємозв'язків між різними показниками контролю та його результатами.

Система фінансового контролю вважається ефективною, коли результатом є вжиті заходи для покращення управління підприємством в цілому та досягнення запланованого економічного ефекту. При оцінці ефективності системи фінансового контролю важливо враховувати різні види цілей, такі як довгострокові, короткострокові та середньострокові, які визначають завдання оцінки. Ці завдання можуть включати оцінку окремих фінансових операцій і відносин.

Наприклад, при досягненні середньострокових цілей може бути важливим збільшення фінансової стійкості підприємства. Це можливо завдяки контролю за прибутком, оборотним капіталом та готівкою. Об'єктом фінансового контролю є процеси формування, розподілу та використання фінансових ресурсів. Згідно з дослідженнями, такі як дослідження Г.А. Короля, Дж. Ван Хорната та інших вчених, предметом управління фінансовими ресурсами є фінансовий цикл, або цикл грошових потоків, який визначає час, протягом якого гроші перебувають в обігу, і який характеризується формулою, запропонованою в дослідженні Н.М. Гуляєвої і інших дослідників.

- [23].

$$T_{\text{фц}} = T_{\text{оц}} - T_{\text{кз}}, \quad (3.1)$$

де  $T_{\text{фц}}$  – тривалість фінансового циклу, в днях

$T_{\text{оц}}$  – тривалість операційного циклу, в днях;

$T_{\text{кз}}$  – середня тривалість обігу кредиторської заборгованості, в днях;

Скорочення фінансового циклу в динаміці розглядається як позитивна тенденція і є свідченням підвищення ефективності системи фінансового контролю.

На скорочення фінансового циклу можуть впливати наступні фактори:

- пришвидшення обіговості дебіторської заборгованості;
- сповільнення обіговості кредиторської заборгованості;

Етапи обороту грошових коштів у процесі здійснення господарської діяльності у вигляді схеми зображено на рис. 3.4.

Рис. 3.4. Етапи обігу грошових коштів [14]

Цілова активність підприємства загалом відображається в тривалості обороту дебіторської та кредиторської заборгованості. Обіговість дебіторської

заборгованості обчислюється як відношення величини реалізації продукції до

середньої величини дебіторської заборгованості на початку і в кінці звітного

періоду. Цей показник вказує, як довго зазвичай триває період від реалізації

продукції до отримання оплати за неї. Тобто, він слугує оцінкою ефективності

кредитного контролю підприємства, оскільки показує, наскільки довго

підприємство фактично надає своїм клієнтам кредитну сплату при продажу товарів

і послуг.

$$K_{\text{одз}} = \frac{ЧВ}{ДЗ_{\text{с}}} \quad (3.2)$$

де  $K_{\text{одз}}$  – коефіцієнт обіговості дебіторської заборгованості;

ЧВ – чиста виручка від реалізації продукції, в гривнях;

ДЗ<sub>с</sub> – середньорічна сума дебіторської заборгованості, в гривнях;

Період обігу кредиторської заборгованості визначаються аналогічно до вищенаведених показників за дебіторами за винятком того, що замість величини

реалізації використовуємо показники боргових зобов'язань.

$$K_{окз} = \frac{ЧВ}{КЗ_c} \quad (3.3)$$

де  $K_{окз}$  – коефіцієнт обіговості кредиторської заборгованості;

ЧВ – чиста виручка від реалізації продукції, в гривнях;

$KЗ_c$  – середньорічна сума кредиторської заборгованості, в гривнях;

Визначення операційного циклу як проміжку часу між придбанням запасів для провадження діяльності та отриманням коштів (еквівалентів грошових коштів) від реалізації виробленої з них продукції або товарів і послуг наведено у Національному положенні (стандарті) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» [17].

Розподіл підприємств за видами економічної діяльності за даними державної служби статистики України у 2022 році представлений в табл. 3.4. Для значної кількості підприємств основним видом економічної діяльності є сільське, лісове та рибне господарство, а також оптова та роздрібна торгівля, що і зумовило наш вибір щодо аналізу діяльності підприємств з аналогічними видами діяльності як апробаційної бази.

Таблиця 3.4

Розподіл підприємств за розмірами та видами економічної діяльності

Вид економічної діяльності	Усього, шт.	У тому числі, шт.		
		Великі підприємства	Середні підприємства	Малі підприємства
сільське, лісове та рибне господарство	46 012	28	2 595	43 389
промисловість	42 187	289	4 791	37 107
будівництво	29 785	4	930	28 851
оптова та роздрібна торгівля	93 972	126	3 004	90 842
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	14 909	28	1 124	13 757

тимчасове розміщення й організація харчування	7 885	1	291	7 593
інформація та телекомунікації	13 319	6	374	12 939
фінансова та страхова діяльність	4 410	1	326	4 083
операції з нерухомим майном	31 201	1	481	30 719
професійна, наукова та технічна діяльність	30 028	6	692	29 330
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	15 177	3	897	14 277
освіта	2 081	–	58	2 023
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	4 093	–	204	3 889
мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	1 946	4	95	1 847
надання інших видів послуг	3 996	–	44	3 952
Усього:	341 001	497	15 906	324 598

Джерело: складено на основі [12]

Як зазначено вище, для визначення операційного та фінансового циклу діяльності підприємства необхідні дані щодо:

- середнього значення матеріальних оборотних активів;
- середнього значення дебіторської заборгованості;
- середнього значення кредиторської заборгованості;
- значення собівартості продукції, що реалізується;
- значення виручки від реалізації продукції;
- Ми проаналізували дані стосовно вказаних статей фінансової звітності підприємств в Україні, які займаються відповідним видом економічної діяльності. Крім цього, ми докладніше дослідили такі підприємства, як ТОВ "Грейн Ленд Україна" (основний вид економічної діяльності - вирощування зернових культур, крім рису, бобових культур і насіння олійних культур), ПП "Компанія Дія Плюс" (основний вид економічної діяльності) - оптова торгівля

деталлями та приладдям для автотранспортних засобів) та ТОВ "Велджіо Україна" (основний вид економічної діяльності - оптова торгівля деталлями та приладдям для автотранспортних засобів). Дані представлено у табл.3.5

Таблиця 3.5

Розрахункові дані показників діяльності підприємств станом на 31.12.2022 року

Вид економічної діяльності	Середні матеріальні оборотні активи, млн. грн	Середня дебіторська заборгованість, млн. грн.	Середня кредиторська заборгованість, млн. грн	Собівартість продукції, що реалізується, млн. грн.	Виручка від реалізації продукції, млн. грн.
сільське, лісове та рибне господарство	148 005,9	122 634,6	59 692,2	151 037,8	213 929,8
в тому числі:					
ТОВ "Грейн Ленд Україна"	11,9	16,4	34,4	31,1	34,8
оптова та роздрібна торгівля	376 154,0	519 927,6	507 032,5	1 469 474,7	1 629 690,6
в тому числі:					
ПП "Компанія Дія Плюс"	2,2	10,2	13,4	20,3	24,3
ТОВ "Велджіо Україна"	2,1	2,0	3,0	14,5	17,2

Джерело: [12]

На підставі одержаних даних проведено розрахунки операційного та фінансового циклів, як загалом за видами діяльності, так і конкретно для визначених підприємств. Результати наведено нижче (табл.3.6).

Таблиця 3.6

Аналіз тривалості циклів діяльності підприємств

	Підприємства за видом економічної діяльності		Підприємства за видом економічної діяльності		
	сільське, лісове та рибне господарство	в тому числі, ТОВ "Грейн Ленд Україна"	оптова та роздрібна торгівля	в тому числі, ТП "Компанія Дія Плюс"	в тому числі, ТОВ "Велджіо Україна"
Період обороту матеріальних оборотних активів, дні	353	138	92	40	52
Період обороту дебіторської заборгованості, дні	206	170	115	152	43
Період обороту кредиторської заборгованості, дні	142	399	124	238	75
Тривалість операційного циклу, дні	559	308	207	192	95
Тривалість фінансового циклу, дні	417	-91	83	-47	20

За більшої тривалості фінансового циклу, підприємство потребує більше готівки для придбання оборотних активів. Значна тривалість фінансового циклу сільськогосподарських підприємств, така як 417 днів, обумовлена специфікою сільськогосподарського виробництва. Ця специфіка включає в себе такі аспекти, як сезонність виробництва, тривалість виробничого циклу, погодні ризики та інші фактори. Фінансовий цикл тривалістю в 91 день свідчить про те, що підприємство користується грошима інших контрагентів. Проте ця ситуація на підприємстві не є позитивною, оскільки обумовлена відсутністю власних фінансових ресурсів та недостатньою платіжною дисципліною.

Оскільки мова йде про підприємства, які займаються "оптовою та роздрібною торгівлею", важливо звернути увагу на те, що висока оборотність товарів і ретельний контроль над дебіторською заборгованістю можуть сигналізувати про проблеми з ліквідністю торговельного підприємства. Одночасно збільшення терміну стягнення дебіторської заборгованості може призвести до втрати клієнтів та партнерів.

Порівнюючи ці дані з середніми показниками для підприємств оптової та роздрібною торгівлі в Україні, можна помітити, що оборотність матеріальних активів на досліджуваних підприємствах є незначною, з тривалістю 40 та 52 дні відповідно. Ситуація щодо обороту дебіторської та кредиторської заборгованості в компанії "Дія Плюс" суттєво відрізняється від середніх показників в Україні та потребує коригування фінансового контролю.

Управління різними етапами фінансового циклу впливає на структуру фінансового циклу в цілому та безпосередньо визначає потребу підприємства у оборотних коштах. Оптимізація тривалості фінансового циклу включає покращення ефективності системи фінансового контролю, що призведе до збереження фінансової стійкості підприємства. Додатково, скорочення розміру грошових коштів на поточному рахунку підприємства впливає на більш ефективне використання фінансових ресурсів. У цьому контексті керування грошовими коштами вимагає особливої уваги, оскільки грошові кошти є ключовим елементом успішного функціонування підприємства. Спершу важливо визначити оптимальний рівень грошових коштів на рахунку підприємства і дотримуватись цієї суми.

У зарубіжній практиці широко використовують моделі розроблені в теорії управління запасами, зокрема модель Баумоля і модель Міллера-Орра [19]. У. Баумоль в 1952 році, провівши аналогію між товарними запасами і грошовими коштами як найбільш ліквідним запасом запропонував послуговуватись моделлю розрахунку оптимального залишку грошових коштів. Ця модель прийнятна для підприємств, які мають стабільні та прогнозовані вхідні та вихідні грошові потоки. За формулою, наведеною нижче, можна розрахувати оптимальний залишок грошових коштів потрібних для підприємства – Q.

$$Q = \sqrt{\frac{2 \cdot V \cdot c}{r}} \quad (3.5)$$

V – прогнозована необхідність в коштах за визначений період;



$c$  – витрати по транзакціям конвертації грошових коштів в цінні папери та у зворотному напрямку;  
 $r$  – відсоткова ставка, що визначає середню ринкову дохідність по короткостроковим фінансовим вкладенням;

При цьому середній залишок грошових коштів на рахунку суб'єкта господарювання становить  $Q/2$ .

Використання цієї моделі сиріє вирішення питань щодо оптимального залишку та ефективного використання грошових коштів підприємства.

Підтримуючи занадто великий залишок грошових коштів на рахунку підприємство втрачає можливість отримати доходи від використання різноманітних фінансових інструментів, в той же час маючи великий залишок коштів підприємство уникає додаткових витрат по транзакціям на конвертацію.

Оскільки далеко не на кожному підприємстві ситуація з грошовими потоками стабільна, тому рекомендуємо використовувати модель управління грошовими коштами запропоновану в 1966 році американськими економістами М. Міллером та Д. Орром [4]. Дана модель враховує дисперсію грошових потоків на підприємстві.

Для її функціонування необхідне визначення верхньої та нижньої межі залишку грошових коштів на розрахунковому рахунку суб'єкта господарювання.

Мінімальний залишок грошових коштів ( $C_{\min}$ ) згідно даної моделі не має методичного обґрунтування, а є величиною встановленою відповідним кваліфікованим фахівцем суб'єкта господарювання. Цей аспект вважають основним недоліком моделі Міллера-Орра. Амплітуда варіації грошового потоку ( $Z$ ) розраховується за формулою наведеною нижче:

$$Z = \frac{\sqrt{3b\sigma_z}}{\sigma_z} \quad (3.5)$$

$b$  – витрати за транзакціями конвертації грошових коштів в цінні папери та у зворотному напрямку;

$\sigma$  – варіація щоденного поступлення коштів на розрахунковий рахунок підприємства;  
 $r$  – відсоткова ставка по короткостроковим фінансовим інструментам в періоді, що аналізуємо.

Дисперсію чистих грошових потоків визначаємо відповідно до статистичних даних суб'єкта господарювання. Амплітуда варіації грошового потоку в моделі Міллера - Орра дозволяє враховувати сезонність, операційний та фінансовий цикли, платіжну дисципліну та інші фактори. Верхня межа залишку грошових коштів ( $C_{\max}$ ) на розрахунковому рахунку суб'єкта господарювання розраховуємо за формулою:

$$C_{\max} = C_{\min} + Z \quad (3.7)$$

Наступним етапом у побудові цієї моделі є визначення точки повернення ( $C_r$ ), тобто суми залишку грошових коштів до якої потрібно повернутись, якщо їх фактичний залишок виходить за межі інтервалу ( $C_{\max}$ ,  $C_{\min}$ )

$$C_r = C_{\min} + \frac{Z}{3} \quad (3.8)$$

Грошові потоки на підприємстві не завжди стабільні і прогнозовані та зазвичай зазнають значних коливань, тому модель управління грошовими коштами Міллера - Орра є доцільнішою у використання на практиці.

Використання будь-якої з цих моделей на практиці призводить до перевищення вивільненої суми над витратами на впровадження моделі. У дослідженнях Н.Р. Степанової та І.В. Жайнуса вказується, що консолідація обох зазначених моделей вирішує методичні недоліки кожної з них і є універсальною методикою визначення грошових коштів для ефективного управління.

Отримані результати під час застосування цих моделей використовуються для виявлення резервів оптимізації грошових потоків і їх планування на наступний

період. Цей підхід є важливим компонентом управління грошовими потоками та спрямований на підвищення їх ефективності.

У початковій епоці розвитку класичної економічної теорії, пов'язаної з іменами Адама Сміта та Джона Стюарта Міля, головним обмежуючим фактором еволюції світової економічної системи був капітал. Проте протягом ХХ-ХХІ століть у зв'язку із стрімким науково-технічним прогресом ключове місце в економічному зростанні почали займати людські ресурси.

На сьогоднішній день розвинені індустріальні країни переходять до постіндустріального розвитку, що відомий як "економіка знань".

У 1954 році Пітер Друкер, вивчаючи практику управління, вперше описав концепцію управління за цілями, яка включає загальні принципи постановки та контролю виконання цілей. Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPI) стали інструментом вимірювання досягнень поставлених цілей.

М.С. Будаєва в якості інструменту управління підприємством на основі оцінки його ефективності запропонувала збалансовану систему показників, де набір показників підбирається так, щоб врахувати всі важливі аспекти діяльності підприємства з точки зору реалізації стратегії. [18].

Незважаючи на ефективність застосування системи KPI в сучасних економічних реаліях багато підприємств відмовляється від їх використання.

Вироводження KPI залежить від специфіки господарської діяльності, особливості поставлених завдань, а також від особистих та професійних якостей працівника. Можемо поділити працівників на три основні категорії:

- керівники вищого рівня ієрархії суб'єкта господарювання, робота яких полягає у керівництві іншими працівниками та участь у питаннях стратегічного управління підприємством;
- керівники структурних підрозділів (в підпорядкуванні можуть бути окремі працівники, групи працівників або цілі підрозділи);

- первинна структурна одиниця (результати роботи працівника на даному рівні зазвичай найлегше оцінити за допомогою конкретних показників).

Тому KPI – це система оцінки, що безумовно формується відповідно до рівня конкретної посади особи. Основні показники фінансової ефективності використовуються для вимірювання фінансових досягнень в процесі досягнення поставлених стратегічних цілей, зокрема, вони допомагають аграрному підприємству оцінити свій прогрес у досягненні стратегічних цілей. Розробка й впровадження системи KPI безпосередньо залежать від рівня цілей організації, зокрема, таких як стратегічні, тактичні й операційні.

Багато аграрних підприємств обмежуються виключно оцінкою своєї минулої продуктивності, при цьому фокусуючись виключно на фінансових аспектах й проводячи порівняння бюджетних показників із очікуваними реальними результатами. Часто ця деталізація цих даних може призвести до того, зокрема, що увага зосереджується на вдосконаленні лише окремих локальних результатів, і замість підвищення загальної ефективності аграрного підприємства. Використання системи ключових фінансових показників продуктивності розширює можливості вимірювання, при цьому враховуючи минуле й майбутнє аграрного підприємства, зв'язки як всередині, так й поза ним, а також і фінансові та нефінансові показники.

Загальну ідеологію системи ключових фінансових показників ефективності необхідно адаптувати для потреб конкретного аграрного підприємства. Система ключових фінансових показників може розглядатися на всіх без виключення рівнях структури аграрного підприємства та використовуватися на всіх етапах для даншожка формування вартості аграрного підприємства.

Вважаємо, що система KPI може й бути рекомендована до використання й в некомерційних організаціях і державних установах. Так, Ю. С. Потьомкіна вважає, що «на сьогодні «ключові показники ефективності» в управлінні персоналом державних структур – один з передових інструментів управління, який активно впроваджується за межами країни» [22]

Оцінка фінансової ефективності виступає як інструмент у процесі ухвалення управлінських рішень. Використання методики оцінки фінансової ефективності дозволяє виявити джерело проблеми на аграрному підприємстві, зокрема, але сама методика не надає більш конкретних рішень; так, вона лише постачає керівництву аграрного підприємства необхідну фінансову інформацію. Процес вдосконалення системи фінансового контролю для аграрного підприємства має бути безперебійним, й, відповідно, процес оцінки і повинен постійно вдосконалюватися, при цьому враховуючи його специфічне призначення. Цей процес надає всебічну, об'єктивну інформацію про вивчений об'єкт, при цьому дозволяє визначити його поточний рівень, й ідентифікувати можливі напрями поліпшення, а також відстежувати процес покращення цього об'єкта. Крім цього, корекції доцільно вносити як у сам процес оцінки, так й в систему оцінки, і включаючи коригування критеріїв й показників.

Ефективна система контролю результативності (KPI) допомагає кожному працівнику підприємства розуміти, як його конкретні обов'язки пов'язані з стратегічними цілями підприємства та дозволяє більш чітко оцінити задоволеність власною продуктивністю. Одночасно керівництво може використовувати дані, отримані через цю систему, для оцінки ефективності роботи окремих підрозділів та співробітників, що в свою чергу дозволяє покращити вплив на стратегічний процес підприємства. Важливо відзначити, що така система надає можливість в реальному часі контролювати бізнес-діяльність та продуктивність працівників.

Впровадження системи ключових показників ефективності також сприяє покращенню роботи керівного персоналу підприємства. Керівники підрозділів можуть передавати частину відповідальності та контролю за KPI своїм підлеглим, що дозволяє їм зосередитися на стратегічних завданнях та важливих питаннях. Ця система також сприяє виявленню сильних та слабких сторінок серед співробітників, стимулює творчість, ініціативу, бажання до саморозвитку та сприяє плануванню та встановленню цілей.

Враховуючи вищезазначене, можна стверджувати, і що впровадження системи контролю й результативності ініціює позитивні зміни в загальній ефективності суб'єкта господарювання. Використання такої системи буде актуальним для аграрних підприємств для різних форм власності, а оскільки вона допомагає створити зрозумілу й прозору систему ключових фінансових показників результативності для керівництва й всіх інших працівників. Безперечно, ця система є й ефективним інструментом для надання фінансової інформаційної підтримки в процесі ухвалення управлінських рішень.

Для кожного аграрного підприємства ключові фінансові показники ефективності є унікальними й можуть змінюватись відповідно до його просування до головної стратегічної цілі. Облік, аналіз й адекватне реагування на значення фінансових ключових показників ефективності допомагають аграрному підприємству впевнитись в правильності господарських операцій.

Істотний крок з точки зору осмислення проблеми систематизації ключових показників зробив Д. Парменгер. Відповідно до його твердження ключові показники поділяють на дві групи:

- ключові показники результативності;
- ключові показники ефективності;
- між двома цими групами міститься третя група виробничих показників, або показників діяльності [11].

При цьому під ефективністю розуміємо співвідношення між досягнутими результатами і витраченими ресурсами та визначає здатність підприємства до реалізації своїх цілей і планів із заданим якісним рівнем, що виражений рядом вимог, зокрема: часом, витратами, ступенем досягнення мети. А під результативністю – здатність підприємства орієнтуватись на результат, тобто ступінь досягнення запланованих результатів.

Автор вважає, що ключові показники результативності говорять про стан справ підприємства у цілому. До таких показників відносимо: задоволеність



споживача, задоволеність співробітників, чистий прибуток, прибутковість оборотного капіталу тощо. Показники цього типу дають чітке уявлення про результати і правильність руху підприємства на шляху досягнення мети, але нічого не говорять про те, як покращити ці результати.

Виробничі показники, які містяться на межі двох основних груп показників, занурені в операційну діяльність і показують, що потрібно робити та є базою для розрахунку показників результативності.

Ці два види показників забезпечують напрацювання даних для ключових показників ефективності, що відображають ті аспекти організаційної діяльності, які є найбільш важливими для сьогоденного і завтрашнього успіху підприємства.

У процесі розробки системи ключових показників ефективності чітко повинні бути сформульовані стратегічні задачі суб'єкта господарювання. Чіткість намірів фокусує роботу всіх підрозділів підприємства та створює потенціал для узгодження дій в межах суб'єкта господарювання. У наукових дослідженнях Ю.С. Потьомкіної та С.В. Цющори зазначено ключові індикатори успішної реалізації системи ключових показників ефективності, до них науковці відносять наступні [12]:

1. Розробка стратегії підприємства, оскільки система KPI є лише інструментом інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінського рішення;
2. Визначення цілей підприємства;
3. Наявність інформаційної системи, що є джерелом даних і базою для визначення ключових показників ефективності;
4. Зміна стилю корпоративного управління і системи стимулювання персоналу перебуває у постійній підтримці керівництва підприємства;
5. Введення зміненого стилю корпоративного управління та системи стимулювання як постійного і необхідного інструменту в діяльності керівництва.

Наступним буде визначення основних бізнес-процесів підприємства та концентрація на них особливої уваги. До прикладу, для підприємства, і що

займається інформаційними технологіями і таким основним бізнес процесом і є розробка програмного забезпечення, і для сільськогосподарського підприємства в галузі рослинництва це є вирощування сільськогосподарських культур, і для торгівельного підприємства це є збут. КРІ повинні відображати і ключові характеристики базових процесів й їх кінцеві результати.

Визначення критичних факторів їх успішного функціонування підприємства. Такі критичні фактори можуть і бути різними для кожного підприємства й можуть залежати від етапу становлення аграрного підприємства. Такими критичними факторами і можуть бути вартість продукції, і асортимент, час виробництва, і розширення й утримання ринків збуту тощо.

### 3.3 Шляхи подолання інформаційної асиметрії на підприємствах

Розглядаючи систему фінансового контролю на підприємствах України, з урахуванням її позитивних та негативних аспектів, важливо зазначити, що ця система допомагає управляти підприємством, виявляти слабкі моменти в його діяльності та ефективно використовувати ресурси, що перебувають під контролем підприємства. Основними зацікавленими сторонами у функціонуванні системи фінансового контролю є власники підприємств та вищий керівництво. Більше того, ефективна система фінансового контролю сприяє підвищенню прибутковості підприємства та, відповідно, збільшенню прибутку, який спрямовується до бюджетів різних рівнів. Таким чином, добре налагоджена система фінансового контролю підприємства вносить свій вклад у загальний економічний розвиток країни та підвищує економічний добробут.

Введення «Положення про фінансовий контроль» представляє собою унікальний приклад внутрішніх правил, розроблених самим підприємством для оптимізації свого функціонування. Залежно від масштабів підприємства,



особливостей його галузі та професійної експертизи керівництва, внутрішні документи можуть охоплювати широкий спектр питань.

Зокрема, на підприємстві ТОВ «Грейн Ленд Україна» в рамках впровадження результатів даного дисертаційного дослідження було запроваджено положення «Про інформаційні потоки всередині підприємства» (Додаток В), що визначає порядок обміну інформацією між різними структурними підрозділами підприємства. Разом тим, підтвердженням активного використання напрацьованих даного дисертаційного дослідження є акт про впровадження результатів ПП «Компанія Дія Плюс» № 3004/01 від 30.04.2015 р.

Інформація, що обмінюється всередині підприємства, формує внутрішні потоки інформації, які включають як інформацію зовнішнього походження, так і ту, що виникає внутрішньо на підприємстві. Різні потреби споживачів інформації обслуговуються за допомогою регулярних і нерегулярних вхідних та внутрішніх потоків інформації. Чітке класифікування інформації на потоки сприяє визначенню того, яка саме інформація необхідна споживачам, яким співробітникам варто надавати доступ до конкретних видів інформації і на якій регулярності це робити. Перший розділ цієї дисертації містить класифікацію видів інформаційних потоків.

Покроковий поділ інформаційних потоків є важливим, але також існує необхідність в структуруванні споживачів цих інформаційних потоків. Це структурування інформаційних потоків і їх споживачів сприятиме забезпеченню кожного працівника суб'єкта господарювання потрібним обсягом інформації для виконання їхніх робочих завдань вчасно. Ситуацію ускладнює той факт, що практично кожен працівник підприємства одночасно виступає і як споживач інформації і як постачальник інформації для інших працівників. Недолік інформації, а також її надлишок, становлять основні проблеми у погоді інформації на підприємстві.

Отримані дані щодо подання оперативної інформації працівниками Операційного підрозділу представлені в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

# НУБІП УКРАЇНИ

Терміни обміну інформацією між підрозділами підприємства  
ТОВ «Грейн Ленд Україна»

Дата	Граничний термін подання оперативних даних	Порівняння з вихідними даними
01 січня 2021	23 число місяця наступного за звітним	-
01 січня 2022	08 число місяця наступного за звітним	+ 15 днів
01 січня 2015	06 число місяця наступного за звітним	+ 17 днів

Отже, введення цього положення призвело до скорочення строки передачі оперативних даних між різними відділами на 13-17 календарних днів. Ця досягнута зміна позитивно вплинула на своєчасну інформованість керівництва підприємства стосовно його господарської діяльності та дозволила вчасно подати деякі види звітності до статистичних органів. Акт про використання науково-практичних результатів цього дисертаційного дослідження було оформлено під номером 0409/01 від 4 вересня 2021 року на підприємстві ТОВ "Грейн Ленд Україна". Це призвело до оптимізації інформаційної логістики в межах підприємства.

Аналогічне положення було впроваджено і на підприємстві ПП «Компанія Дія Плюс», дані отримані в результаті такого впровадження представлені в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Терміни обміну інформацією між підрозділами підприємства

ПП «Компанія Дія Плюс»

# НУБІП УКРАЇНИ

Дата	Граничний термін подання оперативних даних	Порівняння з вихідними даними
01 січня 2021	29 число місяця наступного за звітним	-
01 січня 2022	18 число місяця наступного за звітним	+ 11 днів
01 січня 2023	20 число місяця наступного за звітним	+ 9 днів

Як і в попередньому випадку спостерігається позитивний ефект від провадження внутрішнього нормативного документу, в перший рік граничний термін подання оперативних даних скоротився на 11 днів у порівнянні з вихідними даними, а в другий рік цей результат становить 9 календарних днів.

Оптимальним граничним терміном для подання оперативної інформації на нашу думку, є п'яте число наступного за звітним місяця, тобто крива кожного з підприємств з кожним наступним роком повинна наближатись до поділки п'ять календарних днів. Проте, якщо у підприємства ТОВ «Грейн Ленд Україна» така тенденція спостерігається протягом двох років, то у підприємства ПП «Компанія Дія Плюс» значний позитивний ефект першого року ( $\pm 11$  календарних днів), наступного року частково нівелюється (+ 9 календарних днів). Таку ситуацію можна пояснити специфікою діяльності підприємства та недостатнім бажанням менеджменту підприємства контролювати дотримання працівниками норм зазначеного положення.

У той же час, контроль за повноваженнями, спрямований на запобігання зловживанням посадовими особами підприємства своїм становищем і обмеження кількості неефективних операцій, які вони здійснюють, здійснюється через розробку посадових інструкцій, внутрішніх положень і подібних документів на

підприємстві. Посадова інструкція, як юридичний документ, містить всі умови та обов'язки працівника. Важливо відзначити, що розробка посадових інструкцій на підприємстві не має бути лише формальністю, оскільки це є законодавчою

вимогою. Наприклад, пункт 6 наказу Міністерства праці України від 29 грудня 2004 року № 336 визначає, що "конкретний перелік посадових обов'язків визначається

посадовими інструкціями керівників, професіоналів, фахівців, технічних службовців і затверджується на підставі роботодавцем, враховуючи конкретні завдання та обов'язки, функції, права, відповідальність працівників цих груп та

особливості штатного розпису підприємства, установи чи організації." Ці внутрішні

нормативні документи визначають чітке функціональне надання кожної основної структурної одиниці, встановлюючи відповідні обов'язки та межі повноважень, які є достатніми для виконання посадових обов'язків. Крім того, вони

визначають рівень відповідальності для кожної посадової особи.

На нашу думку, необхідно перевірити всі внутрішні положення, регламенти та посадові інструкції на наявність ознак корупції. Ця перевірка особливо важлива для співробітників, які мають прямий доступ до руху матеріальних та грошових активів.

Завдавши вагу поглядам кількох дослідників, зокрема В.П. Пантелеєва, важливо врахувати їхню ідею щодо впровадження кодексу професійної етики [18].

Вони висловлюють переконання, що такий кодекс має містити професійні стандарти, які визначають норми поведінки, характерні для конкретних професій.

На наш погляд, кодекс професійної етики може бути корисним не лише для працівників служби контролю, але і для працівників інших відділів підприємства.

Це тому, що через такий кодекс працівник може визначити свої професійні обов'язки, і керівництво, у свою чергу, зможе контролювати, чи виконує працівник ці обов'язки чи ні. Однак це твердження вимагає подальших детальних досліджень

і випробувань.

Як зазначено, не для всіх видів суб'єктів господарювання обов'язковим є наявність принципів корпоративного управління згідно з законодавством. У зв'язку з постійним процесом інтеграції України у світове співтовариство, Державна комісія з цінних паперів та фондового ринку (ДКЦПФР) прийняла рішення № 571

"Про затвердження Принципів корпоративного управління" в 2003 році. Згідно з інформацією ДКЦПФР, ці Принципи корпоративного управління розроблені відповідно до міжнародних стандартів корпоративного управління, з урахуванням особливостей національного контексту, і спрямовані на допомогу українським підприємствам у подоланні "кризи довіри" як вітчизняних, так і іноземних інвесторів, а також у привабленні фінансових ресурсів на внутрішніх та міжнародних фондових ринках [26].

Проте, особливо для великих суб'єктів господарювання та підприємств, які розглядають можливість залучення додаткових інвестицій, такий вид внутрішніх нормативних документів є доцільним для використання. Це зумовлено тим, що принципи корпоративного управління визначають сутність корпоративного управління як системи відносин між інвесторами, менеджерами та іншими зацікавленими сторонами з метою забезпечення ефективної діяльності суб'єкта господарювання, встановлення рівноваги впливу та балансу інтересів учасників корпоративних відносин. У ході своєї діяльності підприємство дотримується і впроваджує ці принципи у повсякденну практику корпоративних відносин. Незважаючи на те, що принципи корпоративного управління є рекомендаційними і передбачають добровільне застосування, їхньому використанню сприяє економічна обґрунтованість і об'єктивні вимоги ринку щодо приваблення інвестицій.

## ВИСНОВКИ

1. Виявлено, що стійкі зміни в економіці нашої країни призвели до трансформації завдань фінансового контролю та переосмислення його ролі на підприємстві. Це вимагає від дослідників перегляду функцій фінансового контролю і адаптації його до нових умов, що існують в даний час.

2. Проаналізовано різні підходи до класифікації фінансового контролю та наведено список його основних типів, форм та методів. Виявлено, що різноманітність видів фінансового контролю обумовлена різними критеріями, які використовуються для його категоризації. Запропоновано розрізнення функцій фінансового контролю на два типи: основні та похідні, з метою адаптації фінансового контролю до нових умов. Основні та похідні функції впливають із основних завдань фінансового контролю та взаємодіють одна з одною.

3. Було визначено, що існує глибокий зв'язок між поняттями "контроль" та "управління", оскільки управління стає об'єктом контролю, і навпаки, контроль є об'єктом управління. Незважаючи на значний обсяг досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених в галузі організації управління на підприємстві, проблема ефективного управління в умовах змінюючогося зовнішнього середовища залишається актуальною, як на теоретичному, так і на практичному рівні.

4. Оскільки підприємство є складною системою, що складається з різних взаємозалежних підсистем зі своєю структурою та правилами функціонування, запропоноване визначення системи фінансового контролю можна розглядати як комплекс елементів, які забезпечують проведення процесу фінансового контролю на підприємстві. Ця система сприяє уникненню систематичних помилок у процесі прийняття управлінських рішень та управління ресурсами підприємства.

5. Розглядаючи систему фінансового контролю, як комплексний механізм, що забезпечує виконання фінансового контролю на підприємстві, важливо підкреслити, що стратегія дослідження системи повинна ґрунтуватися на розумінні

як системи управління, так і системи фінансового контролю в цілому, а не просто як окремих елементів. Одержати максимально позитивний ефект можливо завдяки удосконаленню системи в цілому, оскільки вдосконалення окремих її складових може мати менший вплив. Без цього ризикуємо отримати незв'язані між собою фрагменти результатів, які не взаємодіють для досягнення загальної мети.

6. Питання розробки схеми функціонування системи фінансового контролю на підприємстві, яка поєднує процеси фінансового контролю та управління, є вкрай важливим, оскільки така схема є основою для вдосконалення діяльності підприємства в сучасних умовах економіки. Ми розробили схему функціонування системи фінансового контролю на підприємстві, яка об'єднує цикл, спрямований на керування процесом та досягнення його цілей, а також загальну модель внутрішнього контролю, розроблену Комітетом організацій-спонсорів Комісії Тредвея.

7. Методичні принципи оцінки ефективності управління системою фінансового контролю на підприємстві були узагальнені. Проведення діагностики ефективності управління системою фінансового контролю є важливою функцією управління підприємством, оскільки результати оцінювання дозволяють розробити рекомендації і висловити пропозиції щодо підвищення ефективності цієї системи.

8. Запропоновано застосування системи ключових показників ефективності з метою належної оцінки та мотивації працівників в системі фінансового контролю та на всьому підприємстві. Цей підхід сприятиме підвищенню ефективності управління системою фінансового контролю, дозволить швидше реагувати на зміни на ринку і раціональніше використовувати наявні кадрові ресурси на підприємстві.

9. Покращення структури організації системи фінансового контролю стає необхідним на шляху успішної адаптації підприємства до постійно змінюючихся умов ринкового середовища. Це поліпшення досягається через чітке визначення

сфери відповідальності працівників системи фінансового контролю, встановлення їх правового статусу та координацію контрольних дій, які вони виконують.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України



## СНИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агропромисловий комплекс України: стан, тенденції та перспективи розвитку: інформац. – аналіт. зб. (вип. 6); за ред. ЦГ. Саблука та ін. – К.: ІАЕ УААН, 2013. – 764 с.

2. Аудит і аудиторська діяльність// за ред. Л. С. Шатковської. – К.: Урожай, 2006. – 256 с.

3. Аудиторська діяльність в Україні: Нормативна база / Ройна О. М. – К.: КНТ, 2019. — 248 с.

4. Аудит фінансової та господарської діяльності бюджетних установ: проблеми та шляхи запровадження. – К.: Піраміда, 2014. – 144 с.

5. Базась М. Ф. Методика та організація фінансового контролю: підруч. для вищ. навч. закл. / М. Ф. Базась. – К.: МАУП, 2014. – 440 с.

6. Басанцов І. В. Державний фінансовий контроль: регіональні аспекти: монографія / І. В. Басанцов. – К.: Видавничий дім „Корпорація”, 2015. – 234 с.

7. Барабаш Н. С. Удосконалення системи державного фінансового контролю. Фінансовий контроль. – 2021. - №3(26). – с. 44 – 47.

8. Барикіна-Закірова М. В. Досконале законодавство – міцна фінансова дисципліна, або деякі проблеми нормативно – правового характеру у сфері державного фінансового контролю. Фінансовий контроль. – 2004. - №1. – с. 15-17.

9. Барикіна-Закірова М. В. Нотатки про методи урядового фінансового контролю. Фінансовий контроль. – 2014. - №3. – с. 53 – 69.

10. Бодюк А. В. Методологічні й нормативно-правові аспекти аудиту підприємницької діяльності: монографія. К.: Кондор. – 2014. – 356 с.