

*Р. О. Савченко,*

*к. е. н., доцент, докторант кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту, Житомирський національний агроекологічний університет, м. Житомир*

*Н. М. Савченко,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри бухгалтерського обліку, оподаткування та аудиту, Житомирський національний агроекологічний університет, м. Житомир*

## ПРОЦЕДУРИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛЮ

*R. Savchenko,*

*Ph.D., associate professor, doctoral student of accounting, taxation and auditing, Zhytomir National Agroecological University*

*N. Savchenko,*

*Ph.D., associate professor, assistant professor of accounting, taxation and auditing, Zhytomir National Agroecological University*

### PROCEDURES OF THE MANAGEMENT CONTROL

---

*У статті подано характеристику основних процедур системи управлінського контролю відповідно до видів його системи. Визначено цілі управлінського контролю та системи його звітності в розрізі основних об'єктів. Охарактеризовано методи оцінки діяльності підприємства та його системи контролю.*

*The article describes the basic procedures of managerial control according to the types of its system. The purposes of management control systems and its reporting by major projects. The characteristic methods of assessment of the company and its control system are provided.*

---

*Ключові слова: управління, мотивація, управлінський контроль, стандарти, процедури, стратегія, зовнішнє середовище, декомпозиція, рівні контролю.*

*Key words: management, motivation, management control, standards, procedures, strategy, environment, decomposition, controls level.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Посилення конкурентної боротьби, діяльність підприємства в умовах ризику та невизначеності ставить нові цілі на завдання перед системою управлінського контролю. Прийняття ефективних управлінських рішень є передумовою забезпечення досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності продукції та власне суб'єкта господарювання на ринку, існування бізнесу.

Управлінський контроль є системою, що постійно розвивається, потребує перманентного удосконалення при зміні економічних умов діяльності. В зв'язку з цим головним завданням, що ставиться перед власниками, апаратом управління виступає запровадження в практику вітчизняних підприємств таких процедур управлінського контролю, які будуть сприяти прийняттю обґрунтованих поточних та стратегічних управлінських рішень.

#### АНАЛІЗ ПРОВЕДЕНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

В розробку теоретичних аспектів та дослідження практичних проблем запровадження системи управлінського контролю вагомий внесок здійснили: Р. Адамс, А. Аренс, О. Бородкін, Н. Брохун, В. Бурцев, Г. Кірейцев, Б. Валуєв, А. Герасимович, О. Деменіна, Є. Калюга, А. Кармінський, Г. Кірейцев, М. Кужельний, В. Савчук, З. Гуцайлук, А. Дайле, Дж. Лоббек, Дж. Монтгомері, Л. Нападовська, Дж. Робертсон, В. Суйц, С. Кузнецова, В. Шевчук, А. Шеремет, Ю. Цаль-Цалко, А. Яругова, Л. Сухарева, В. Стефківський та інші. Проте поза увагою залишилися питання стосовно виокремлення основних процедур системи управлінського контролю із врахуванням її виду.

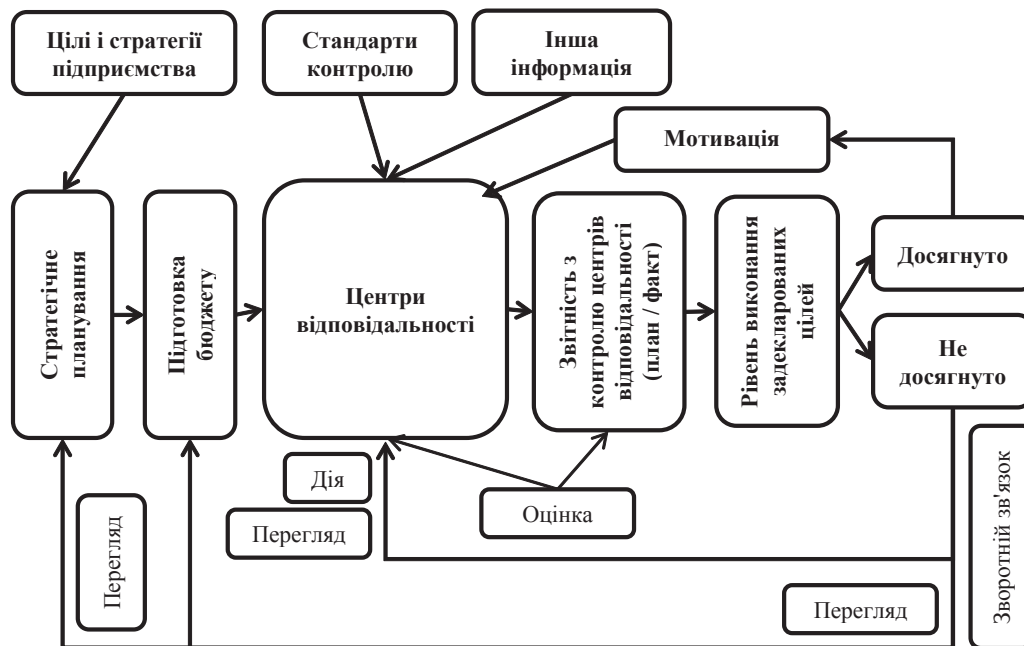


Рис. 1. Процедури системи управлінського контролю

**МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ**

Метою дослідження є виокремлення основних процедур системи управлінського контролю в залежності від її виду, надання характеристики взаємозв'язку стандартів та процедур управлінського контролю.

**ВИКЛАДЕННЯ ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ**

Управлінським контролем є процес у межах суб'єкта господарювання, за допомогою якого керівники структурних підрозділів, у межах своїх функціональних повноважень, можуть одержувати необхідну інформацію та за допомогою неї впливати на діяльність інших співробітників за для досягнення задекларованих підприємством цілей. Система управлінського контролю, в по елементному розрізі, має відповідати загальним потребам управління підприємства [1; 2; 3].

Для кращої інтерпретації основних цілей системи управлінського контролю необхідним є розгляд його основних процедур. Адже процедури управлінського контролю та власне управління системою контролю не є тотожними. Наведемо перелік основних процедур управлінського контролю (рис. 1).

Розглядаючи порядок функціонування управлінського контролю з різних позицій можна одержати не рівнозначні результати. Наприклад, якщо управлінський контроль розглядати як закрити систему його процедури будуть формальними. На цей час такими можуть бути трьох-, чотирьох- та п'ятиступеневі системи управлінського контролю. Якщо ж розглядати управлінський контроль як відкрити систему, з огляду на невизначеність та перманентну мінливість контрольного середовища, то процедури контролю будуть неформальними.

Формальні та неформальні процедури контролю різняться між собою. Із стратегічної точки зору неформальні процедури управлінського контролю є неминучими, проте на короткострокову перспективу формальні процедури

більш науково обгрунтовані та досяжні для впровадження в підприємстві. Тому основну увагу слід зосереджувати саме на формальних процедурах управлінського контролю (рис. 2).

Відповідно до рисунка 2 в межах триступеневої системи управлінського контролю виокремлюються такі три процедури, як: встановлення стандартів, оцінка ефективності та коригування відхилень. Чотирьохступенева система розширює положення триступеневої та відповідно доповнює її таким положенням, як виправлення помилок. У п'ятиступеневій системі управлінсь-

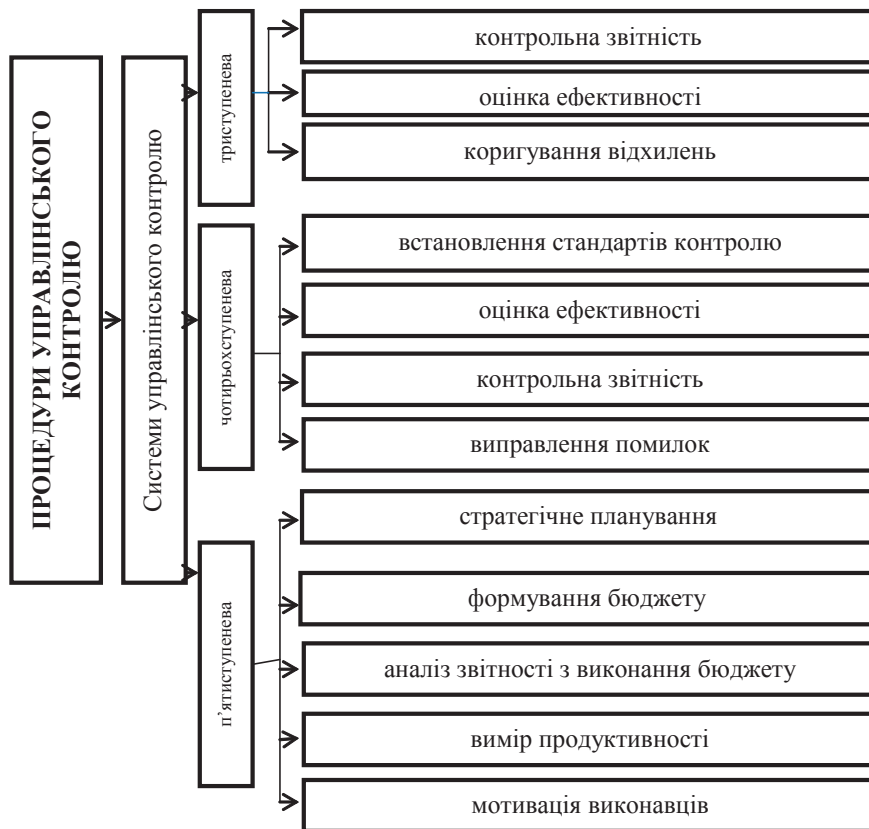


Рис. 2. Процедури управлінського контролю відповідно до видів його системи



Рис. 3. Декомпозиція стратегічних цілей підприємства

кого контролю виділяються такі процедури, як: стратегічне планування, підготовка бюджету, аналіз звітності по виконанню бюджету, вимір продуктивності та мотивація виконавців [2; 4]. П'ятиступенева система управлінського контролю є більш адаптованою та теоретично обгрунтованою для практичного застосування в підприємствах, ніж три — та чотириступеневі системи. Незважаючи на вид системи управлінського контролю, його процедури безпосередньо пов'язані із системою бюджетування в підприємстві, вони взаємопов'язані між собою та доповнюють одна одну.

Відповідно до цього можна виділити узагальнюючі процедури управлінського контролю:

- 1) виокремлення стратегічних цілей;
- 2) встановлення стандартів контролю;
- 3) формування звітності в межах управлінського контролю;
- 4) оцінка діяльності на основі звітності;
- 5) стимулювання суб'єктів контролю (компенсаційна складова).

Реалізацію процедур управлінського контролю можна розділити на багато підетапів, що разом будуть формувати систематичний матричний графік (рис. 3).

Формування стратегії є процесом, що визначає порядок та методологічний інструментарій досягнення цілей підприємства. Заради досягнення стратегічної мети суб'єкта господарювання загальний напрям його діяльності може розмежовуватися. При цьому цілі підприємства можуть бути як фінансовими, так і нефінансовими. В ході реалізації стратегії підприємство може виокремити один із багатьох альтернативних варіантів розвитку, що і буде його стратегічним вибором. Після визначення стратегії розвитку підприємства основним завданням системи управлінського контролю буде виступати забезпечення реалізації її досягнення [1; 2; 5].

В той же час, слід відмітити деякі суттєві відмінності між механізмом розробки стратегії та функціонуванням системи управлінського контролю. Формування стратегії є процесом визначення нових стратегічних завдань. Управлінський контроль у свою чергу є процесом, який допомагає реалізувати обрану стратегію розвитку. З точки зору проектування системи найбільш важливою відмінністю між ними є те, що формування стратегії по суті є безсистемним, відбувається за участі власників

підприємства та його вищого керівництва. На противагу цьому, в процес функціонування системи управлінського контролю залучаються співробітники підприємства всіх рівнів управління. Процес управлінського контролю обов'язково включає в себе все підприємство, а важливою складовою цього процесу є узгодженість різних елементів між собою.

Визначення та виокремлення основних складових, що будуть сприяти досягненню мети підприємства є першим етапом управлінського контролю. Розпочинається це із виокремлення організаційних завдань контролю та власне його стандартів (рис. 3). Саме на цьому етапі узгоджуються питання взаємозв'язку між власне розробкою стратегії і стратегічним програмуванням, між стратегічним програмуванням і стратегічним плануванням, між стратегічними стандартами планування та стандартами контролю.

Стратегія виступає свого роду вагомим довгостроковим орієнтиром, який визначає подальші проектні розробки підприємства на наступний рік та кількість ресурсів, що необхідні для їх реалізації. В той же час стратегічне програмування визначає раціональну схему (як правило на річний період) розподілу ресурсів за для реалізації довгострокових планів підприємства. У процесі функціонування системи управлінського контролю стратегічне програмування має вирішальне значення. З одного боку, воно матеріалізує та систематизує цілі підприємства, з іншого — є основою розробки стандартів контролю.

Розробка стандартів управлінського контролю із врахуванням стратегічних планових показників є важливим кроком підвищення ефективності контрольних процедур. Механізм розробки стандартів управлінського контролю передбачає проходження наступних етапів:

- визначення чинників, що впливають на досягнення цілей суб'єкта господарювання;
- виокремлення ключових змінних, що впливають на реалізацію стратегічних цілей;
- визначення критичних змінних ризику;
- розробка додаткових стандартів управлінського контролю, що будуть містити роз'яснення із проблемних питань [2; 4].

Стандарти контролю можуть бути: кількісними і якісними, а також абсолютними і відносними. Зміст

**Таблиця 1. Види стандартів у залежності від рівня контролю**

Вид	Характеристика	Особливості застосування
Емпіричні стандарти	Формуються на основі великої кількості інформації, що відображає практичний досвід суб'єкта господарювання	Як відомо, емпіричний рівень коефіцієнту поточної ліквідності у співвідношенні має становити приблизно 2:1, а швидкої ліквідності у співвідношенні 1:1. Тому більшість людей інтуїтивно вважає, що відношення короткострокових зобов'язань до оборотних активів не може бути більше 80%, в іншому випадку підприємство буде знаходитися в зоні ризику. Наведені ситуації називають голосом досвіду або емпіричними стандартами. Так, досить часто емпіричні стандарти називають абсолютними стандартами, вважаючи їх загальноприйнятими, такими що можуть бути застосовані в будь-якому підприємстві або галузі, незалежно від виду середовища. Проте, на нашу думку, емпіричні стандарти не можна віднести до абсолютних, придатних для підприємств всіх галузей та форм господарювання. Так, зустрічаються не поодинокі випадки, коли за нормального показника коефіцієнта поточної ліквідності підприємства реальний стан кредитної політики гірший ніж у підприємства з нижчим рівнем відповідного показника. Отже, при використанні емпіричних стандартів потрібно бути обережним, необхідно враховувати реальний стан підприємства та не застосовувати їх автоматично
Історичні стандарти	Формуються на основі фактичного рівня економічної ефективності підприємства в певний момент часу	Цей вид стандартів є корисним для оцінки операційних результатів і фінансового стану підприємства. Наприклад, історичними стандартами можуть бути кращі показники діяльності підприємства за всю історію його існування або ж рівень продуктивності за нормальних умов роботи підприємства. <i>Перевагами історичних стандартів є:</i> 1) надійність - орієнтування на рівень, що був уже досягнутий підприємством; 2) порівнянність, тобто здатність порівнювати досягнуті показники в межах одного підприємства за різний часовий період. До <i>недоліків історичних стандартів</i> можна віднести: 1) консерватизм, тобто реальні умови функціонування підприємства в цей час, як правило, відрізняється від минулих звітних періодів; 2) практичні обмеження, тобто відображення зміни діяльності в самому підприємстві, без урахування змін факторів зовнішнього середовища
Галузеві стандарти	Розробляються на основі діяльності підприємств певної галузі і відображають базовий рівень показників операційних фінансових результатів в її межах	Включають в себе характеристику рівня економічної ефективності передових підприємств галузі. Використовуючи галузеві стандарти в процесі функціонування управлінського контролю, підприємство може поліпшити свій фінансовий стан в межах цієї галузі. Наприклад, якщо для підприємств галузі показник ROA становить 15%, а для досліджуваного підприємства цей показник лише 10%, то і для інвестора це підприємство стає менш привабливим ніж аналогічні підприємства галузі. Можна виділити такі <i>обмеження до застосування галузевих стандартів</i> . <u>По-перше</u> , не можна порівнювати іноді два підприємства однієї і тієї ж галузі. Навіть якщо ці два підприємства займаються переробкою сільськогосподарської продукції, проте одне може переробляти власноруч вироблену продукцію, а інше - продукцію вироблену іншими підприємствами. <u>По-друге</u> , підприємство може здійснювати декілька видів діяльності, що в свою чергу відповідно вимагає проведення міжгалузевих операцій, а рівень прибутку і ризику, як правило, відрізняються в іншому бізнесі. В такому випадку є недоречним використання галузевих стандартів для всіх видів діяльності. Проте ця проблема може бути частково вирішена за рахунок сегментної звітності (за центрами відповідальності), що буде містити показники доходів, витрат, фінансових результатів. <u>По-третьє</u> , галузеві стандарти залежать від облікової політики підприємства. Якщо підприємства в одній і тій же галузі використовують різні методи оцінки в обліковій політиці, точність оцінки буде мати серйозний вплив на формування показників, що характеризують результати діяльності. Так, наприклад, вартість ТМЦ при придбанні та реалізації безпосередньо буде залежати від використання певного методу оцінки запасів
Бюджетні стандарти	Є цільовими стандартами, що розробляються на основі робочого стану підприємства та його позиції на ринку	Найбільшою популярністю користуються в нових галузях промисловості, новостворених підприємствах та підприємствах-монополістах. Проте і для інших галузей та підприємств, використання закладених у бюджет стандартів також корисно, тому що вони можуть відображати стан одного підприємства повністю шляхом об'єднання галузевих та історичних стандартів. Конкретно для управлінського контролю бюджетні стандарти мають більше переваг порівняно з іншими, вони можуть бути використані для оцінки ефективності менеджменту підприємства та визначення їх впливу на реалізацію спільної мети суб'єкта господарювання. Але слід відмітити наявність великого впливу людського фактора на формування бюджетних стандартів, як наслідок, відсутність об'єктивності

стандартів може включати роз'яснення як із фінансових, так і не фінансових питань. Слід зазначити, що в практиці більшого застосування набувають стандарти із тлумачень фінансових питань, що обумовлено взаємоузгодженням систем фінансового бюджетування та управлінського контролю. До показників, що будуть відображати в стандартах нефінансову інформацію можна віднести: якісний склад персоналу, комплектація продукції (товарів), технологічні карти вирощування, надійність покупців та постачальників тощо.

У залежності від рівня контролю стандарти можуть бути: емпіричними, історичними, галузевими, бюджетними тощо (табл. 1).

Ключовим аспектом управлінського контролю є перевірка практичної діяльності суб'єкта господарювання на основі використання його стандартів. Розробка стандартів виступає важливою складовою управлінського контролю в частині вимірювання та відображення результатів діяльності підприємства за допомогою спеціалізованої звітності. Теоретичним підґрунтям формування звітності в системі управлінського контролю має бути акумулювання інформації заінтересованими сторонами з метою прийняття рішень, що відповідають вимогам та потребам внутрішніх користувачів, бо одна і та ж інформація для окремих категорій користувачів може бути представлена в різній формі. Наприклад, окремі бізнес-процеси можуть накопичувати дані, що відображають лише їх специфіку, тобто: постачання, ви-

робництво, реалізацію, ціноутворення, залучення інвестицій, максимізацію прибутку тощо.

Кожна з класифікаційних ознак інформаційного масиву повинна мати свою систему звітів управлінського контролю. Наприклад, операційні рішення в підприємстві можна розділити на рішення щодо: здійснення капітальних інвестицій, збереження активів, мерчандайзингу та ті, що стосуються виробничої діяльності. Для вирішення цих питань доречно сформулювати чотири типи центрів відповідальності. В свою чергу кожний тип центру матимете свою власну систему звітності з управлінського контролю відповідно до основних цілей його діяльності, напрямів відповідальності або під цілей (табл. 2).

Об'єктом управлінського контролю капіталу виступає діяльність підприємства, що включає в себе господарські операції пов'язані з рухом капіталу (придбанням, реконструкцією, інвестуванням тощо) метою яких є приріст капіталу. Процес капіталізації та структура капіталу є взаємозалежними. Метою управлінського контролю при цьому є підтвердження достовірності приросту капіталу, а ключовим аспектом — забезпечення інтересів власника (групи власників) в одержанні доходу від приросту капіталу. Тобто метою управлінського контролю капіталу підприємства є забезпечення його приросту або максимізація прибутку. Конотацією контролю капіталу виступає перевірка операційної діяльності суб'єкта господарювання, що спрямована на

Таблиця 2. Цілі управлінського контролю та системи його звітності в розрізі основних об'єктів

Об'єкт	Система звітів управлінського контролю	Основні цілі управлінського контролю	Характеристика показника
Капітал	Сукупність звітів, що дають характеристику обсягам та ефективності капітальних вкладень	Розрахунок рентабельності власного капіталу	Характеризує ефективність використання власного капіталу. Показує, яка віддача (норма прибутку) на вкладений власний капітал. Максимізація цього показника – важливе завдання, яке необхідно виконати управлінцям підприємства
Активи	Сукупність звітів, які характеризують превентивні заходи, що дають змогу запобігти зменшенню сумарної вартості активів	Розрахунок рентабельності активів	Характеризує ефективність використання всіх активів підприємства
Мерчандайзинг	Сукупність звітів, які характеризують комплекс заходів, що здійснює підприємство з метою підвищення попиту на продукцію, формує у споживачів позитивний імпульс, спрямований не тільки на купівлю, а також на створення іміджевого образу торгової марки у свідомості покупця	Розрахунок рентабельності продажів	Показує, яку суму операційного прибутку одержує підприємство з кожної гривні проданої продукції. Іншими словами, скільки залишається в підприємства після покриття собівартості продукції. Характеризує найважливіший аспект діяльності компанії – реалізацію основної продукції, а також оцінює частку собівартості в продажах. Коефіцієнт рентабельності продажів ув'язує оперативну і стратегічну діяльність
Виробнича діяльність	Сукупність звітів, які характеризують виробничі процеси суб'єкта господарювання та їх економічну ефективність	Розрахунок рентабельності виробничої діяльності	Характеризує ефективність реалізації продукції (товарів, робіт та послуг). Визначається як відношення чистого прибутку від реалізації до собівартості продукції

поліпшення економічної віддачі за рахунок оптимізації розподілу ресурсів.

У системі звітності управлінського контролю щодо операцій з капіталом мають бути відображені такі дані, як: розмір капітальних витрат, структура капіталу, податкові розрахунки та платежі тощо. При цьому для потреб контролю буде досліджуватись інформація про різні види капіталу, їх зміст, особливо порядок формування вартості залученого капіталу.

Господарські операції, що пов'язані з активами підприємства співвідносяться з його операційною діяльністю. Управлінський контроль активів має забезпечувати їх розумний розподіл на вході та подальше використання з метою максимізації прибутку. При цьому основним індикатором, що відображає результати роботи є показник рентабельності активів.

Мерчандайзинг пов'язаний із структурою товарних запасів в підприємстві. Особливістю операцій мерчандайзингу є те, що товарні запаси розглядаються в якості основного об'єкту контролю. Контролем охоплюються операції постачання, переробки, реалізації товарних запасів та розрахунків за них. Завданням контролю є побудова "ідеальної" моделі, що забезпечить взаємозв'язок між постачанням, виробництвом та реалізацією товарних запасів з мінімальним використанням живої та уречевленої праці при максимізації прибутку. Для потреб контролю індикатором, що буде відображати основні цілі операцій мерчандайзингу виступає операційний прибуток підприємства. При цьому об'єктами контролю мають стати фактори, що будуть сприяти збільшенню операційного прибутку, обсягів виробництва та зменшення собівартості продукції.

Контроль господарських операцій пов'язаних із виробництвом продукції має забезпечувати виготовлення продукції відповідної якості, у встановлені строки з мінімальним матеріальним та трудовим споживанням всіх видів ресурсів. При цьому увага акцентується на процесі виробництва при певному ігноруванні інших господарських процесів таких як: постачання, реалізація, фінансування та інвестування. Індикатором для потреб контролю виступає показник рентабельності виробництва. В ході контролю слід враховувати фактори, що безпосередньо впливають на собівартість продукції.

Взаємозв'язок чотирьох типових систем звітів управлінського контролю представлено на рисунку 4.

Консолідований звіт з управлінського контролю — це комплексний звіт, що відображає результати вико-

ристання контрольних процедур всіх структурних підрозділів в межах одного суб'єкта господарювання.

Підготовка звітів з управлінського контролю передбачає проходження певних послідовних етапів таких, як: розробка стандартів, визначення фактичних показників, виміру дисперсії та її аналіз. Категорії та зміст звітів з управлінського контролю мають бути розроблені у відповідності до його стандартів. Найбільш важливими при цьому є встановлення фактичних показників та власне визначення відхилень. Основою визначення розміру фактичних показників повинна виступати система бухгалтерського обліку. Важливим є максимальна відповідність побудови аналітичного обліку потребам системи управлінського обліку. Існування системи бухгалтерського обліку є основоположним для функціонування системи управлінського контролю, в іншому випадку процес контролю втрачає свій сенс.

При встановленні відхилень фактичних показників від планових (стандартних) слід мати на увазі, що ці відхилення можуть бути контрольованими та неконтрольованими, а також відповідно і причини їх виникнення. В свою чергу визначення рівня виявлених відхилень є важливим елементом управлінського контролю, бо це безпосередньо буде встановлювати ступінь значущості дисперсії та впливати на управлінські дії. Так, для одних підприємств допустимим відхиленням є 1%, в той час як для інших ця межа може бути 10%.

Для підтримання належного рівня ефективності управлінського контролю важливою є оцінка самої системи контролю. Якщо не проводиться оцінка системи контролю, то не є можливим визначення ефективності її функціонування. Важливим у підприємстві є не тільки власне контроль діяльності структурних підрозділів, але й контроль самих контролерів.

Для розробки системи критеріїв оцінки діяльності підприємства і системи контролю необхідно дотримуватися таких принципів:

- єдності оцінки ефективності діяльності підприємства та системи управлінського контролю;
- єдності операційних результатів і цільових показників при оцінці;
- єдності внутрішньої та зовнішньої оцінок;
- єдності оцінки фінансових і не фінансових показників.

На теперішній час можна виділити такі методи оцінки діяльності підприємства та його системи управлінського контролю: оцінка одного індикатора, оцінка си-

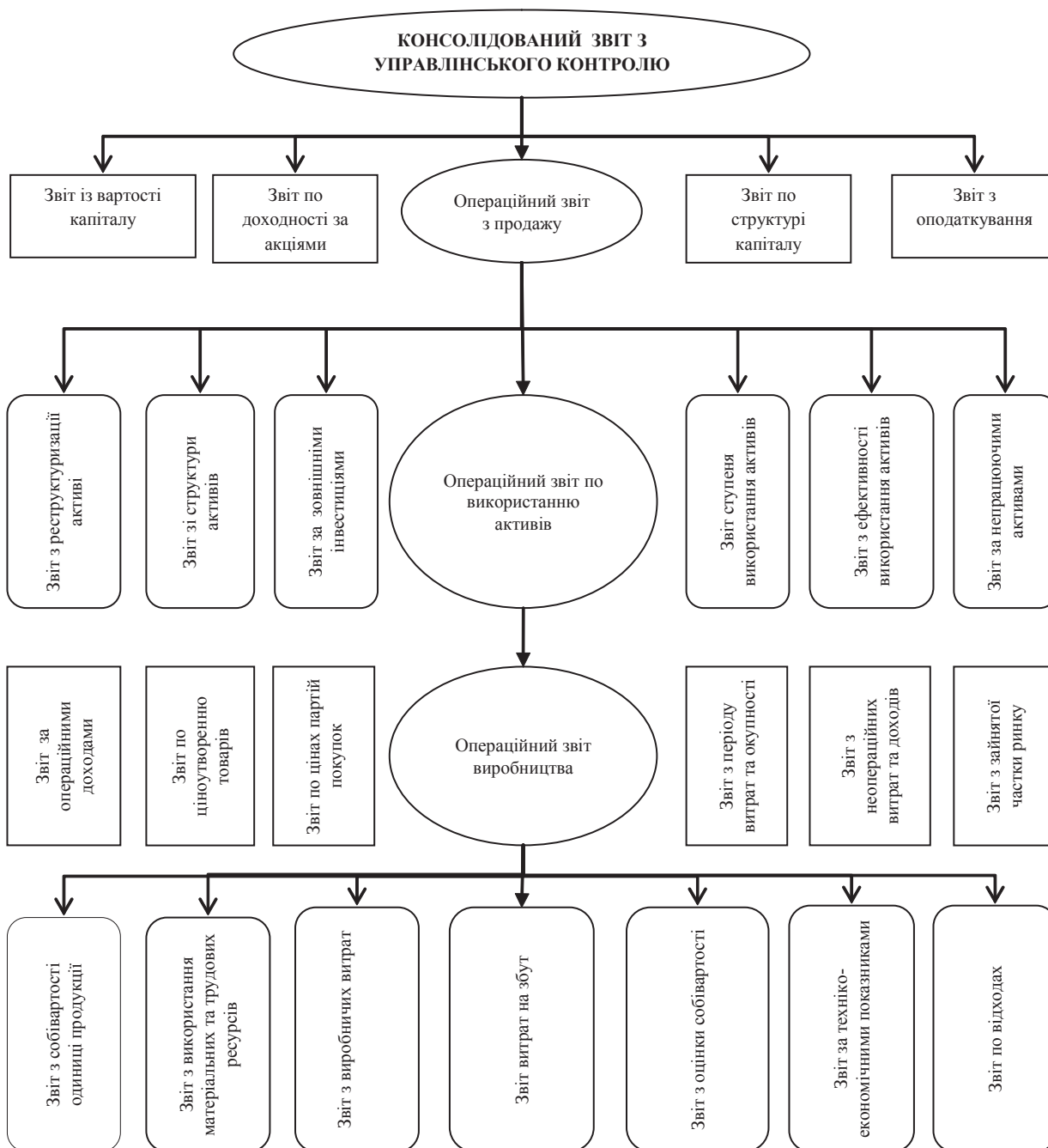


Рис. 4. Види звітів управлінського контролю

стеми індикаторів та збалансована система показників оцінки (табл. 3).

Управлінський персонал у підприємстві може виступати як суб'єктом, так і об'єктом управлінського контролю. При цьому якість контролю та мотиваційна складова неминуче буде пов'язані з їх власними інтересами. Таким чином, ефективність управлінського контролю пов'язана з виконавчою компенсацією за для гарантії того, що процес управлінського контролю може бути ефективним в довгостроковій перспективі. Виконавчі компенсації в основному складаються з трьох частин: заробітної плати, пільг і стимулів. Заробітна плата, як правило, визначається відповідно до посадового окладу, досвіду роботи та компетенції працівника. Розмір пільгових виплат визначається в залежності від ефективності діяльності підприємства в цілому та конкретної посадової особи зокрема.

Реалії сьогодення посилюють роль матеріального стимулювання. Управлінські стимули можуть бути як моральні, так і матеріальні. Дух стимулювання і мате-

ріального заохочення є важливим в процесі управлінського контролю процесу управління, яким не можна знехтувати. Стимулюючі виплати розраховуються у відповідності до внеску управлінців за умови досягнення цілей підприємства. Заробітна плата і пільги відображають основну цінність працівників, а стимулюючі виплати — особистий вклад конкретного співробітника. Рівень або ефективність управлінського контролю має бути пов'язаний в основному зі стимулюючими виплатами, які виступають у якості основи виконавчої компенсації.

#### ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Виконання системою управлінського контролю свого функціонального призначення вимагає використання спеціальних процедур. Набір процедур буде визначатися потребами системи управлінського контролю та специфікою діяльності суб'єкта господарювання. Керівництво підприємства несе відповідальність за ефек-

Таблиця 3. Методи оцінки діяльності підприємства та його системи управлінського контролю

№	Назва методу	Характеристика методу
1	Метод оцінки одного індикатора	Передбачає використання моделі економічної доданої вартості (EVA). Економічна додана вартість відображає величину чистого прибутку, яка може бути розділена між акціонерами після сплати податків і витрат по залученню капіталу. Найважливішою перевагою цього методу є поєднання в одному показнику результатів фінансової і операційної діяльності. Позитивний EVA показує, що операція призводить до збільшення ринкової вартості підприємства, у той час як негативний EVA показує, що операція зменшує його ринкову вартість. Чим вище EVA, тим краще для підприємства
2	Метод оцінки системи індикаторів	Оцінює операційні показники з різних позицій за допомогою ряду показників. Цей метод можна розділити на: систему оцінки аналізу індикатора і систему оцінки синтезу індикатора. Індикатор системи оцінки аналізу починається з найбільш вагомого індикатора і аналізується на різних рівнях системи показників, що відображають різні процеси і аспекти операційної діяльності. Одним із варіантів таких моделей був запропонований фахівцями фірми "Дюпон", які застосували метод факторного аналізу на практиці до показників ділової активності компанії (рентабельності та оборотності). У моделі пов'язувалися фактори рентабельності продажів, сукупного капіталу та оборотності активів у вигляді жорстко детермінованої факторної залежності, коли перетворення йде шляхом скорочення: ділення чисельника і знаменника на один і той же показник. У результаті з'являється модель з новим набором факторів. Метод оцінки системи синтезу індикаторів оцінює операційні показники з найбільш вагомим індексом, що заснований на різних процесах або аспектах операційної діяльності
3	Збалансована система показників оцінки	Є системою оцінки показників, яка відрізняється від традиційної системи тим, що має особливості класифікації, характеристики і процедур оцінки. Характеристики збалансованої системи показників відображаються так: 1) баланс між фінансовими та нефінансовими оцінками; 2) баланс між внутрішніми та зовнішніми оцінками; 3) баланс між оцінкою результатів і драйвером (процесу) оцінки; 4) баланс між кількісними та якісними оцінками; 5) баланс між короткостроковими та довгостроковими оцінками. Зміст оцінки збалансованої системи показників складається з чотирьох типів індикаторів. <i>Перший</i> фінансовий показник використовується для оцінки та контролю фінансових результатів підприємства, тобто, що було зроблено для акціонерів; <i>другий</i> індикатор – відношення з клієнтами, що використовується для оцінки та контролю відношення з контрагентами; <i>третій</i> – внутрішній операційний показник, який використовується для оцінки та контролю стану бізнес-процесів у підприємстві; <i>четвертий</i> індикатор – навчання та зростання – використовується для оцінки інновацій та вдосконалення реалізації корпоративного бачення стратегії. Процедуру впровадження збалансованої системи показників можна відобразити наступним чином: 1) розробка корпоративної стратегії; 2) окреслення цілей за допомогою збалансованої системи показників; 3) вибір найоптимальнішого орієнтиру розвитку відповідно до встановлених цілей; 4) ознайомлення співробітників із метою і їх навчання в межах підприємства; 5) визначення рівня і важливості різних типів індикаторів; 6) визначення результатів діяльності; 7) перманентне коригування показників і рівня збалансованої системи показників

тивність функціонування системи управлінського контролю. Принципи контролю мають співвідноситись із системою управління суб'єкта господарювання.

#### Література:

- Гудзинський О.Д. Обліково-аналітичний механізм менеджменту підприємств (теоретико-методологічний аспект): монографія / О.Д. Гудзинський, Г.Г. Кірейцев, Т.М. Пахомова, В.К. Савчук. — К.: ІПК ДЗСУ, 2009. — 226 с.
- Anthony R. Management Control Systems / R. Anthony, V. Govindarajan. — Chicago, Mc-Graw-Hill IRWIN, 2007. — 320 p.
- Кузнецова С.А. Синергія облікової інформації в управлінні діяльністю суб'єктів господарювання: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.09 "Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)" / Кузнецова Світала Анатоліївна. — Київ, 2009. — 559 с.
- Merchant K.A. Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives / K.A. Merchant, W.A. Vander Stede. — Pearson Education, 2007. — 368 p.
- Гуцайлук З.В. Економічний контроль і контрольна функція бухгалтерського обліку [Електронний ресурс] / З.В. Гуцайлук. — Електрон. дані. — Lviv Polytechnic National University Institutional Repository, 2011. — Режим доступу: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16495/1/273-Gucajlyuk-465-466.pdf>
- Davia Howard R. Accountant's Guide to Fraud Detection and Control / Davia Howard R. // John Wiley & Sons, inc.-New York, 2000. — 368 p.
- Maciariello J. A. Management Control Systems / Joseph A. Maciariello. — USA, 1984. — 337 p.
- Сухарева Л.О. Контроль управлінських рішень: системний підхід: монографія / Л.О. Сухарева, В.М. Стефківський. — Донецьк: ДонНУЕТ, 2013. — 236 с.
- Савченко Р.О. Облік і контроль як складові управління / Р.О. Савченко, Н.М. Савченко // Вісник ЖДТУ. — 2010. — № 3. — С. 324—326.
- Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг. Видання 2012 року: [пер. з англ.] — К.: МФБ, АПУ, 2013. — Ч. 1. — 2013. — 1018 с.

11. Дайле А. Практика контроллинга / А. Дайле / Под ред. М.А. Лукашевича, Е.Н. Тихоненковой. — М.: Финансы и статистика, 2001.

#### References:

- Hudzyn'skyj, O.D. Kirejtsev, H.H. Pakhomova, T.M. and Savchuk, V.K. (2009), *Oblikovo-analitychnyj mekhanizm menedzhmentu pidprijemstv (teoretyko-metodolohichnyj aspekt)* [Accounting and analytical management mechanism of enterprises (theoretical and methodological aspect)], IPK DZSU, Kyiv, Ukraine.
  - Anthony, R. Management Control Systems, Chicago, Mc-Graw-Hill IRWIN, 2007, 320 p.
  - Kuznetsova, S.A. (2009), *Sinergiya oblikovoi informatsii v upravlinni diyalnistu sybektiv gospodaruvannya*. Diss. dokt. Ekonom.nauk. [Sinergiya-oblikovoiinformatsiivypravlinnidyalnistucybektivgospodaruvannya. Doct. Diss.]. Kiev, 559 p.
  - Merchant, K.A., Wim A. (2007), Van der Stede. *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives* [Pearson Education].
  - Hutsajlyuk, Z.V. (2011), *Economic control and control function of accounting*. Lviv Polytechnic National University Institutional Repository, Available at: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/16495/1/273-Gucajlyuk-465-466.pdf>
  - Davia, H.R. (2000), *Accountant's Guide to Fraud Detection and Control*, New York, John Wiley & Sons, inc., 368 p.
  - Maciariello, J.A. (1984), *Management Control Systems*, USA, 337 p.
  - Suhareva, L.O. and Stefcivsky, V.M. (2009), *Control upravlynskuh richen: sistemnyy pidhid* [Control of management decisions: systematic approach], DonNUET, Donetsk, Ukraine.
  - Savchenko, R.O. and Savchenko, N.M. (2010), "Oblik i control yak scladovi upravlinnya", *Visnik GDTU*, vol. 3, pp. 324—326.
  - Miznarodni standarti kontrolyu yakosti, aydity, odlyady, inshogo nadannya vpevnennosti ta syputyh poslyg (2013), *Chastina 1*, p. 1018.
  - Dajle, A. (2001), *Praktyka kontrolynha* [Practice of controlling], Fynansy y statystyka, Moscow, Russia.
- Стаття надійшла до редакції 10.09.2016 р.