

Другий етап управлінського контролю – співставлення реально досягнутих результатів з встановленими стандартами. На даному етапі необхідно зробити наступні дії: визначити масштаби допустимих відхилень; виміряти результати; оцінити отриману інформацію про досягнуті результати з позицій управління і безпеки; порівняти результати роботи з встановленими стандартами. Системи раннього оповіщення мають будуватися на базі сучасних інформаційних технологій. Складним та дороговартісним елементом системи управлінського контролю є система виміру результатів, яка дозволяє оцінити наскільки були дотримані встановлені стандарти діяльності. Важливим є правильний вибір одиниць та частоти вимірювання, які в свою чергу визначаються специфікою діяльності організації.

На третьому етапі менеджер визначає, які дії слід зробити: перша група дій стосується ситуацій роботи організації у штатному режимі (тобто варіант не втручання, якщо фактичні результати вписуються у встановлені стандарти діяльності); друга група дій стосується ситуацій роботи у випадку відхилень від штатного режиму та вибору варіанту правильних дій; третя група дій стосується ситуацій зміни та перегляду самих стандартів діяльності в сторону підвищення або пониження (перегляд існуючих планів тощо).

Четвертий етап пов'язаний з моделюванням параметрів діяльності в залежності від виникнення тієї чи іншої управлінської тенденції за допомогою засобів математичного моделювання, програмування, економетрії тощо відповідно до обраної політики безпеки діяльності.

Система управлінського контролю орієнтована на безпеку має враховувати умови дієвості: конкретизацію найбільш важливих вихідних факторів діяльності; побудова моделі контролю; вивчення динаміки поведінки цієї моделі; створення механізму коригування обраних факторів впливу; адекватну оцінку отриманих відхилень; визначення можливих корегуючих дій. Система управлінського контролю орієнтована на безпеку має базуватися на наступних принципах: всеосяжності, централізованості, адекватності змісту діяльності, стратегічної направленості, об'єктивності, гнучкості, націленості на проблему, випередження, простоти, постійності, стандартизованості, пріоритетності моніторингових точок, своєчасності, автоматизації, економічності, орієнтації на людський фактор.

Система економічної безпеки має виконувати роль додаткового параметру розкриття управлінської інформації у створеній системі управлінського контролю на предмет відповідності стану безпеки функціонування. Науково-практичного розкриття у даній постановці питання потребують: проблеми оцінки критеріїв безпеки; визначення механізму та управлінських реакцій відповідно до ситуації; створення політики безпеки функціонування тощо.

**Тетяна МАКАРЕНКО**

Київський національний економічний університет імені В. Гетьмана

## **ПОНЯТТЯ ВАРТІСНО-ОРІЄНТОВАНОГО КОНТРОЛІНГУ ТА НЕОБХІДНІСТЬ ЙОГО ВПРОВАДЖЕННЯ НА ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

Відсутність на сьогоднішній день на вітчизняних підприємствах ефективної системи корпоративного управління, стратегічного планування та процедур внутрішнього фінансового моніторингу призводить до прийняття недалекоглядних управлінських рішень та робить такі підприємства недостатньо конкурентоспроможними на ринку в умовах динамічного та непередбачуваного бізнес-середовища. Ігнорування конфлікту інтересів між власниками та управлінським персоналом, оцінка результативності діяльності лише на основі бухгалтерської звітності, відсутність управлінського обліку та отримання конкурентних переваг неекономічними методами шляхом маніпуляцій і зловживань — все це реалії управління корпоративними фінансами в Україні сьогодні.

Для забезпечення довгострокового розвитку компанії необхідно враховувати вплив таких факторів, як: ефективність операційних процесів підприємства, лояльність клієнтів,

розробка нових продуктів та послуг, вміння, навички та мотивація працівників, інформаційні системи, корпоративна культура. У всьому цьому полягає підґрунтя, що дозволяє визнати управління вартістю інновацією в менеджменті, котра вже активно використовується на практиці в країнах з розвиненим ринком капіталу. Але, що дуже важливо, подібні інновації у сфері корпоративного управління не в меншій мірі необхідні і для економік країн, що розвиваються, однією з характерних ознак яких є нестача фінансових ресурсів.

Основна ідея концепції вартісно-орієнтованого управління полягає в управлінні фінансовими параметрами підприємства на основі оцінки, планування та контролю чинників, які визначають його вартість.

Проте на сьогоднішній день підхід до управління компанією, орієнтований на вартість, обмежується або адаптацією одного з методів оцінки ринкової вартості (наприклад, дисконтування грошових потоків), або вибором ключового показника результативності компанії з точки зору вартісно-орієнтованого управління.

Використання одного показника чи підходу не вирішує повністю проблеми досягнення ефективного управління з урахуванням критерію вартості підприємства, так як не забезпечує всією необхідною достовірною та об'єктивною інформацією. Існує потреба в системі, що включатиме в себе ряд інструментів, цілей, оціночних показників та процесів, що дозволить, концентруючись на основних аспектах і особливостях діяльності компанії та принципах вартісно-орієнтованого управління, забезпечити інформацією для обґрунтування того чи іншого управлінського рішення. У цьому і полягає основне завдання вартісно-орієнтованого контролінгу на підприємстві.

Впровадження вартісно-орієнтованого контролінгу в управління вітчизняними підприємствами матиме низку переваг:

1. Підвищення вартості стає тією метою, заради досягнення якої є можливим об'єднання зусиль всіх контрагентів і досягнення оптимальних компромісів.

2. Вартісний підхід дозволяє виділити ключові фактори вартості (тобто ті самі 20% показників, які, згідно з «принципом Парето», визначають 80% вартості компанії) і на їх основі створити якісну систему управління бізнесом.

3. Вартісно-орієнтований контролінг вимагає здійснення постійного і максимально повного моніторингу діяльності компанії.

4. Концепція вартісно-орієнтованого управління дозволяє оптимально поєднувати довгострокові і короткострокові цілі бізнесу шляхом поєднання показників вартості та економічного прибутку.

5. Використання ключових показників вартості дозволяє визначити не тільки всі точки "зростання", але також врахувати всі витрати і ризики ведення бізнесу компанії.

6. Управління вартістю компанії передбачає систему матеріального заохочення співробітників компанії, яка буде безпосередньо «прив'язана» до розміру вартості, створеної кожним співробітником компанії (шляхом визначення, планування і контролю ключових факторів вартості в «зонах відповідальності» співробітників компанії).

Отже, концепція вартісно-орієнтованого контролінгу є не модною тенденцією, а фундаментом довгострокового планування, підвищення ефективності діяльності підприємства та зростання його вартості у майбутньому. Практична імплементація концепції на вітчизняних підприємствах дозволить суттєво підвищити якість управління фінансами зокрема та корпоративного управління в цілому.

**Юрій МИСКІН**

Національний університет державної податкової служби України, м. Ірпінь

**ГАРМОНІЗАЦІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ТА ПОДАТКОВОГО ОБЛІКУ В  
УКРАЇНІ**