

Розділ VII. Стратегія формування думки та вибору виду звіту. Даний розділ повинен містити опис процедур узагальнення результатів виконання завдання, їх оцінки на предмет співвідношення із встановленим рівнем суттєвості, формування звіту із надання впевненості, підготовки пропозицій і ознайомлення з ними відповідальної сторони та визначених користувачів.

Отже, розробка загальної стратегії є послідовним процесом, який складається з певних етапів, рішення на кожному з яких може бути прийнято залежно від фактичних результатів, отриманих на попередніх етапах.

Подальші дослідження повинні здійснюватися окремо для кожного обраного об'єкту з урахуванням інтересів існуючих та потенційних користувачів звіту з надання впевненості, а також існування дійсно реальної потреби у виконанні саме завдання з надання впевненості.

### **Література**

1. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг, частина 1, видання 2015 року [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.apu.com.ua/attachments/article/290/Audit\\_2015\\_1\\_all.pdf](http://www.apu.com.ua/attachments/article/290/Audit_2015_1_all.pdf).

2. Міжнародні стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг, частина 2, видання 2015 року [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.apu.com.ua/attachments/article/290/Audit\\_2015\\_2\\_all.pdf](http://www.apu.com.ua/attachments/article/290/Audit_2015_2_all.pdf).

УДК 657.633

**Воронко Р. М.,**

д. е. н., доцент, професор кафедри аудиту, аналізу та оподаткування,

**Воронко О. С.,**

к. е. н., доцент кафедри аудиту, аналізу та оподаткування,

Львівський торговельно-економічний університет

## **ОСНОВНІ ІНСТРУМЕНТИ КОНТРОЛЮ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Внутрішній контроль, будучи однією з функцій управління, встановлює відповідність фактичних показників визначеним параметрам господарської діяльності. Виявлені при цьому відхилення аналізують з точки зору причин їх виникнення, ступеня впливу на результати діяльності, що формує потрібну інформаційну базу для прийняття управлінських рішень.

Загалом, природа та зміст управлінського рішення достатньо глибоко досліджені в науковій літературі [1, 2, 3], на противагу контрольним механізмам забезпечення їх надійності. Такі механізми доцільно вибудовувати з

урахуванням структури внутрішнього контролю COSO (середовище контролю, оцінка ризиків, контрольні процедури, інформаційні системи, моніторинг засобів контролю) та за стадіями процесу підготовки, прийняття і реалізації управлінського рішення (табл. 1).

**Таблиця 1**

**Основні інструменти контролю управлінських рішень**

Елементи структури внутрішнього контролю	Стадії процесу проходження управлінських рішень		
	Стадія підготовки рішення	Стадія прийняття рішення	Стадія реалізації рішення
Середовище контролю	Призначення осіб, відповідальних за прийняття рішення. Формування робочих груп, проектних команд, комітетів. Призначення уповноважених контролерів (аудиторів)	Організаційна підготовка, інформаційне та матеріально-технічне забезпечення прийняття управлінського рішення. Забезпечення роботи уповноважених контролерів (аудиторів)	Організаційна підготовка, інформаційне та матеріально-технічне забезпечення реалізації управлінського рішення. Розгляд звітів уповноважених контролерів (аудиторів)
Оцінка ризиків	Оцінка стратегічних ризиків підприємства та ризиків середовища. Попередня оцінка ризиків прийняття управлінського рішення	Оцінка ризиків діяльності та ризиків дисменеджменту. Перегляд попередньої оцінки прийняття управлінського рішення	Оцінка ризиків реалізації управлінського рішення протягом його впровадження і постфактум
Контрольні процедури	Контроль наявності та повноти внутрішніх стандартів, положень, регламентів, нормативів. Контроль компетенцій та професійних навичок потенційних виконавців. Контроль наявності необхідних ресурсів та резервів	Контроль дотримання критеріїв вироблення управлінських рішень (на відповідність чинному законодавству, внутрішнім стандартам, положенням, регламентам, нормативам). Контроль дотримання процедури прийняття рішення	Контроль забезпечення виконавців необхідними ресурсами, правами і повноваженнями. Контроль відхилень фактичних результатів від запланованих. Контроль результатів діяльності за прийнятими рішеннями
Інформаційні системи	Контроль вхідної інформації, перспективний аналіз	Контроль проміжної інформації, оперативний аналіз	Контроль підсумкової інформації, статистичний (ретроспективний) аналіз
Моніторинг	Періодичний огляд функціонування системи контролю управлінських рішень. Вибірковий пост-аудит реалізованих управлінських рішень		

На стадії підготовки управлінського рішення основна увага приділяється належному забезпеченню цього процесу. Для цього формується відповідне середовище контролю (призначаються відповідальні особи, формуються робочі групи, команди та комітети), оцінюються можливі ризики (насамперед, пов'язані із середовищем підприємства, зовнішнім і внутрішнім), виконуються контрольні процедури щодо наявного нормативного та ресурсного

забезпечення, оглядаються компетенції потенційних виконавців. Аналіз даних має, переважно, перспективний характер з метою вироблення найбільш вірогідних сценаріїв (варіантів) прийняття рішення.

Стадія прийняття управлінського рішення вимагає належного забезпечення роботи контролерів (аудиторів) та виконання низки контрольних процедур «на відповідність» (законодавству, різноманітним стандартам, нормам, положенням, регламентам). Важливим є також забезпечення відповідної процедури прийняття рішення, особливо за умови розбіжності думок чи конфлікту інтересів учасників процесу. Контролери (аудитори) повинні здійснювати оперативний аналіз інформації і своєчасно інформувати осіб, відповідальних за прийняття рішень, про виявлені порушення чи недоліки.

На стадії реалізації управлінського рішення дії контролерів (аудиторів) спрямовуються як на дослідження господарських операцій та пов'язаних з ними ресурсів, так і на отримані фактичні результати та їх відхилення від запланованих чи нормативних значень. Важливо якісно перевірити підсумкову інформацію про діяльність підприємства, що міститься у фінансовій та управлінській звітності, провести статистичний (ретроспективний) аналіз і дати керівництву підприємства зворотний зв'язок щодо показників результативності впровадженого управлінського рішення.

Запропоновані механізми контролю управлінських рішень дозволяють оптимізувати співвідношення вигід і затрат та обґрунтувати застосування доречних контрольних процедур. Контроль, як функція управління, повинен бути не лише результативним, тобто досягати поставлених перед ним цілей, але й ефективним, що передбачає оптимізацію витрат на його проведення та досягнення фінансової «окупності» контрольних заходів, які плануються і виконуються на підприємстві. Це не лише сприятиме покращенню фінансових результатів діяльності підприємства, але й позитивно впливатиме на рівень інформаційної невизначеності при прийнятті управлінських рішень.

### **Література**

1. Бутко М. П. Моделювання інформаційного забезпечення в процесі прийняття управлінського рішення / М. П. Бутко, О. І. Волот // Формування ринкових відносин в Україні. – 2011. – № 10 (125). – С. 3-7.

2. Квасницька Р. С. Сучасні наукові підходи до трактування поняття «управлінське рішення» / Р. С. Квасницька // Інноваційна економіка. – 2012. – № 4 (30). – С. 69-71.

3. Schleifer L. F. The internal auditor and the critical thinking process / L. F. Schleifer, M. B. Greenawalt // Managerial Auditing Journal. – 1996. – No. 11. – P. 5-13.