

О. А. Зоріна,

доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри обліку, аудиту та оподаткування,
E-mail: oazorina@nasoa.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4327-8283>;

А. В. Зорін,

методист Фахового коледжу бізнесу та аналітики,
E-mail: anatoliyzorin26@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6115-3951>;
Національна академія статистики, обліку та аудиту

Імплементация процедур управлінського обліку в процедури системи управлінського контролю: координація інструментарію

У статті висвітлено сучасну практику й окреслено перспективні напрями імплементації управлінського обліку в систему управлінського контролю на підприємствах. Актуальність теми дослідження зумовлена істотними змінами в управлінні сучасним підприємством унаслідок рецесії економіки та ускладнення бізнес-процесів, що потребує модифікації обліково-контрольної системи підприємства шляхом координації процедур управлінського обліку й управлінського контролю. Вказано на необхідність упровадження та функціонування систем управлінського обліку й управлінського контролю, які використовують єдиний інструментарій, тобто сукупність прийомів і способів отримання, обробки, адаптації та подання інформації, що супроводжує прийняття управлінського рішення, а також оцінки ефективності його реалізації. Дослідження існуючих процедур управлінського обліку показало відсутність орієнтації на задоволення інформаційних потреб системи управлінського контролю. Оскільки остання націлена на забезпечення фінансової стійкості та підвищення ефективності діяльності (у тому числі шляхом мобілізації наявних ресурсів), її функціонування передбачає постійний моніторинг основних виробничо-господарських процесів. Виділено сутнісний зміст системи управлінського контролю, властиві їй суб'єктно-об'єктні взаємозв'язки та місце в ній облікової інформації. Виокремлено п'ять основних елементів управлінського контролю, кожен з яких має власне призначення та вирішує завдання, притаманні його профілю. Виділено найефективніші контрольні процедури управлінського обліку й управлінського контролю, аналіз яких дозволяє констатувати деяке їхнє дублювання, що стало основою для розробки взаємозв'язку зазначених процедур з метою координації їхнього інструментарію.

Проведене дослідження дозволило сформулювати базові принципи, дотримання яких спрямоване на імплементацію процедур управлінського обліку в процедури системи управлінського контролю підприємства: орієнтація систем управлінського обліку та контролю на особливості бізнес-моделі підприємства; охоплення всіх ключових бізнес-процесів підприємства; повне об'ємне використання матриці ризиків, що відображає можливий вплив конкретного виду ризику та бізнес-процесу на прозорість фінансової звітності; пріоритет превентивної автоматизованої форми обліку та контролю, спрямованої на запобігання викривлення фінансової звітності; визначення методики й організації системи управлінського обліку та контролю у локальних актах та регламентах підприємства; періодичний моніторинг архітектури обох систем щодо її старіння відповідно до розвитку бізнес-моделі підприємства.

Ключові слова: *управлінський облік, управлінський контроль, стратегічне управління, інструментарій обліку та контролю, координація процедур обліку та контролю, ризик-орієнтований підхід.*

Постановка проблеми. Різке падіння попиту в умовах кризи змушує сучасні бізнес-структури шукати шляхи самовиживання, при цьому несприятлива макроекономічна ситуація найбільш негативно впливає на функціонування підприємств середнього та малого бізнесу. Важливою особливістю очікуваної кризи є те, що вона торкається економіки, функціонуючої в цифровому середови-

щі, яке забезпечує можливість оперативно обробляти значно більші обсяги інформації в необхідних аналітичних розрізах та переводити персонал на віддалену роботу. При цьому несприятливе макроекономічне середовище ускладнює процес прийняття рішень: виникають проблеми із своєчасним та оперативним накопиченням інформації, релевантної на поточний момент. Виходом із цієї

ситуації може стати прискорений розвиток інформаційного поля господарюючих суб'єктів, важливе місце в якому нарешті має зайняти система управлінського обліку.

Аналіз світової практики свідчить про те, що саме в кризових умовах значення управлінського обліку багатократно зростає, несприятливе зовнішнє середовище створює імпульси до прояву його нових інструментів [1]. Так, саме велика депресія в період світової кризи 30-х років минулого століття, яка торкнулася США, Канади, Великої Британії та інших країн, що відзначилася важким економічним спадом, породила систему директ-костинг (direct costing). У Німеччині ця система отримала визнання про час протікання в країні банківської кризи і надалі розвивалася під назвами: Grenzplankostenrechnung (облік стандартних граничних затрат або система директ-костингу по Плауту); Direkt Costing (директ-костинг); Flexible Plankosten- und Deckungsbeitragsrechnung (облік планових граничних затрат та сум покриття або система директ-костингу по Кільгеру); Betriebsplankostenrechnung (система директ-костингу по Лассманну); relative Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung (облік відносних прямих затрат та сум покриття або директ-костинг по Рібелю) [2].

У сучасних умовах економічної регресії об'єктивно зростає і роль системи управлінського контролю. Очевидно, що реалізація контрольної функції передбачає наявність відповідного інформаційного забезпечення, важливою складовою якого повинна стати система управлінського обліку, яка базується на сучасних ІТ-технологіях. Останні, як відомо, здатні акумулювати фінансову та нефінансову інформацію, генерувати відомості як про минулі, так і про майбутні події.

Дослідженням методичних проблем становлення та розвитку управлінського контролю в Україні займалася значна кількість науковців: З. Гуцайлюк, В. Максимова, В. Пантелеєв, С. Петренко, К. Редченко, В. Шевчук. Питання щодо управлінського обліку в діяльності суб'єктів господарювання розглянуті в працях таких науковців, як С. Голов, Н. Данілочка, З.-М. Задорожний, С. Левицька, Д. Сич, В. Рожелюк, які зробили значний внесок у розвиток концептуальних засад впровадження, організації та методики управлінського обліку. Водночас недостатньо дослідженим є комплексне застосування систем управлінського обліку й управлінського контролю, а також координація їхнього інструментарію, що актуалізує зазначену тему дослідження.

Метою статті є імплементація процедур управлінського обліку в процедури системи управлінського контролю на підприємствах та координація їхнього інструментарію. З метою визначення основних ознак досліджуваних процедур для потреб системи управління у дослідженні використову-

валися методи порівняльного аналізу й узагальнення; дослідження розвитку концепцій управлінського обліку та контролю базувалося на методах групування та логічного аналізу.

Виклад основного матеріалу. Адаптація бізнес-процесів будь-якого підприємства до кризових економічних умов неможлива за відсутності безперервного обліку, аналізу та контролю його діяльності. Однак нині лише великі організації, які мають спеціально виділені структурні підрозділи, мають внутрішньофірмові регламенти впровадження та функціонування систем управлінського обліку та управлінського контролю (УОУК), адаптовані до нинішніх реалій. У той же час у підприємств середнього та малого бізнесу подібні документи відсутні, хоча й є нагальна потреба. Вони, як правило, лише безсистемно застосовують окремі інструменти зазначених систем, і ця проблема потребує вирішення.

У цьому дослідженні під інструментарієм систем УОУК розумітимемо сукупність прийомів та способів отримання, обробки, адаптації та подання інформації, що супроводжує прийняття управлінського рішення, а також оцінки ефективності його реалізації. Набір інструментів, які застосовуються, в першу чергу повинен залежати від поставлених цілей і розв'язуваних завдань. Крім того, очевидно: чим більше підприємство, тим більший набір інструментів воно повинне мати у своєму розпорядженні і тим детальнішим має бути перелік процедур систем УОУК, закріплений у внутрішніх локальних актах [3]. Під процедурами прийнято розуміти методологічну послідовність дій зі спостереження, реєстрації, кількісної та якісної обробки інформації, обумовлену системою стратегічних, тактичних та оперативних цілей підприємства. Основні процедури управлінського обліку подані в табл. 1 (за даними [3]).

Цілком логічно, що власників підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища, економічної рецесії, зростання ймовірності економічного кризи або навіть банкрутства, цікавить потенціал підприємства, виявлення якого і є одним із завдань системи управлінського контролю – сукупності організаційних заходів, методик і дій, що застосовуються керівництвом та працівниками економічного суб'єкта. Оскільки ця система націлена на забезпечення фінансової стійкості та підвищення ефективності діяльності (у тому числі шляхом мобілізації наявних ресурсів), її функціонування передбачає постійний моніторинг основних виробничо-господарських процесів силами спеціалізованого структурного підрозділу.

Відповідно до стандарту COSO Enterprise Risk Management внутрішній контроль являє собою процес, що здійснюється власниками організації, управлінським персоналом та іншими співробітниками організації та забезпечує формування до-

Основні процедури управлінського обліку

Тип	Процедура управлінського обліку	Короткий опис процедури
Обліково-калькуляційні	Класифікація витрат	Формування груп витрат з однаковими характеристиками з огляду на об'єкт витрат
	Розподіл витрат	Розподіл витрат між собівартістю проданої та непроданої продукції, завершеним та незавершеним виробництвом, а також структурними підрозділами організації
	Калькулювання собівартості	Створення інформації про величину витрат для вибору оптимальної системи калькулювання та класифікації витрат
Аналітичні	Оцінка витрат, включаючи оцінку майбутніх витрат	Формування інформації про величину витрат, необхідних для виконання діяльності підприємства
	Пошук оптимальних управлінських рішень	Забезпечення процесу прийняття оперативних і стратегічних завдань. Оперативні завдання вирішуються з огляду на інформацію про обсяги виробництва, значень собівартості, оптимальної ціни продажів, оцінки інвестицій. Стратегічні – через отримання інформації щодо оцінки конкурентів, покупців і постачальників, оцінки життєвого циклу продукції, проведення SWOT-аналізу
	Формування оціночних показників діяльності	Створення інтегрованої основи вимірювання показників діяльності, які можуть використовуватися для коригування стратегії підприємства
	Формування звітності	Акумуляування інформації, корисної для підготовки зовнішньої та внутрішньої звітності
Контрольні	Бюджетування	Формування кількісних значень щодо стратегічних, тактичних та оперативних цілей
	Контроль	Оцінка співвідношення фактичних і бюджетних показників та ефективності центрів відповідальності, виявлення шляхів зниження витрат
	Аналіз відхилень	Виявлення відхилень фактичних і нормативних показників для формування оперативної управлінської звітності, аналізу структури відхилень
Організаційні	Організація форми управлінського обліку	Визначення функцій суб'єктів управлінського обліку, взаємозв'язків підрозділів підприємства, формування посадових інструкцій, вироблення схеми організації управлінського обліку

стовірної фінансової звітності, дотримання законодавства та прийняття раціональних та ефективних рішень всередині організації [4]. У документі з внутрішнього контролю COSO Internal Control – Integrated Framework встановлюються вимоги щодо його ефективного функціонування [5].

Побудову системи контролю, як правило, потрібно розпочинати з аналізу основних напрямів діяльності підрозділів, для яких розробляються контрольні процедури, а безпосередньо контроль розглядати як відносини його суб'єктів та об'єктів, між якими існує зворотний зв'язок. Суб'єктом управлінського контролю є особа, яка має прямий інтерес у розвитку контрольованої бізнес-структури, яка досліджує бізнес-процеси та реалізує процедури контролю в межах своїх повноважень [6]. Об'єктом контролю є виробничо-господарська діяльність підприємства, пов'язана з використанням трудових, матеріальних, фінансових, технологічних та інформаційних ресурсів.

Функціонування системи управлінського контролю передбачає її якісне інформаційне забез-

печення, основою якого є облікові підсистеми підприємства. Зміст системи управлінського контролю, властиві їй суб'єктно-об'єктні взаємозв'язки та місце облікової інформації в ній ілюструється на рис. 1 (за даними [6]), з якого видно, що система управлінського контролю ширша за систему обліку. Вона охоплює дії щодо запобігання втраті активів, виявлення та виправлення помилок при відображенні бізнес-операцій і складається з процедур контролю та середовища контролю.

Зазвичай виділяють п'ять основних елементів управлінського контролю (рис. 2, за даними [5]), кожен з яких має власне призначення та вирішує притаманні його профілю завдання. Так, менеджмент підприємства формує специфічне середовище контролю (контрольне середовище), тобто дії, заходи та процедури, які відображають загальне ставлення керівництва і власників підприємства до ступеня значущості контролю. Контрольне середовище відображає загальне ставлення менеджменту до необхідності здійснення контролю на підприємстві та забезпечує передумови досяг-

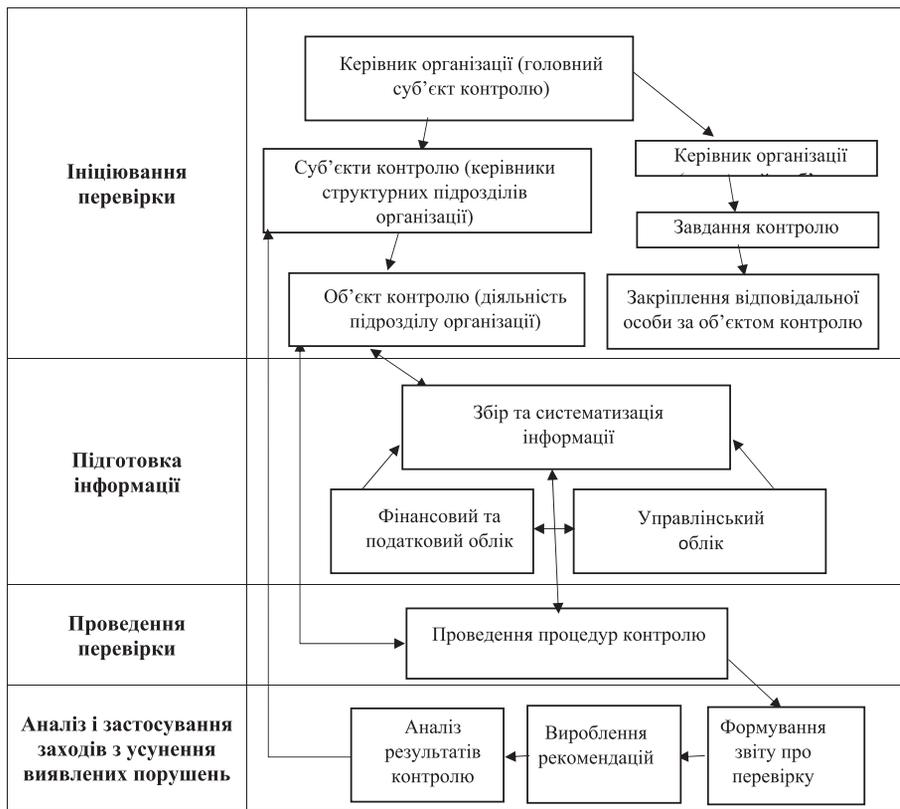


Рис. 1. Зміст системи управлінського контролю



Рис. 2. Елементи управлінського контролю

нення головних завдань системи управлінського контролю, в якій керівниками економічного суб'єкта встановлюються обсяг інформації, характер методів контролю та способи його оцінки.

З метою поширення інформації, необхідної для ухвалення управлінських рішень та здійснення управлінського контролю, застосовується інший його елемент – комунікація [7]. Наприклад, персонал економічного суб'єкта повинен знати про відведену йому роль та завдання щодо здійснення управлінського контролю й інформувати керівництво про різні факти, зокрема про зміни тенденцій на ринку чи зміни у законодавстві.

Однак в умовах економічної рецесії серед виділених елементів управлінського контролю, на нашу думку, на перший план має вийти оцінка ризиків, що супроводжують діяльність підприємства. У сучасних умовах управління ризиками

має стати запорукою не тільки досягнення стратегічних цілей економічного суб'єкта, а й навіть забезпечення безперервної діяльності та виживання. Під оцінкою ризиків прийнято розуміти виявлення ступеня ймовірності та наслідків недосагнення економічним суб'єктом цілей своєї діяльності. З допомогою застосування зазначеного елемента контролю можливе виявлення ризиків, які потенційно впливають як на успішність реалізації бізнес-процесів, так і на достовірність фінансової звітності. Після оцінки ризиків доцільно розробити альтернативні варіанти щодо їхньої мінімізації та надати цю інформацію керівництву економічного суб'єкта для прийняття оптимального рішення.

Відповідно до стандарту з управління ризиками FERMA, розробленого Федерацією європейської асоціації ризик-менеджерів (Federation of European Risk Management Associations), під-

приємство має аналізувати ризики кожного виду діяльності, що дозволить крок за кроком максимізувати ефективність діяльності як окремих підрозділів, так і підприємства в цілому [8]. Внутрішній контроль підприємства на основі ризиків можна вважати ефективним, якщо його процедури охоплюють різні види діяльності, впроваджені у всі бізнес-процеси, а також проводяться на постійній основі з використанням відповідного програмного забезпечення. Крім того, надзвичайно важливо, щоб заходи з усунення виявлених порушень вживалися оперативно.

Управлінський контроль – це постійно функціонуючий комплексний, активний і творчий процес, спрямований на досягнення мети підприємства, виконання поставлених перед ним завдань, а також на підвищення ефективності управління діяльністю підприємства з допомогою використання якісної інформації. Самостійним елементом системи є оцінка управлінського контролю, при цьому важливо проаналізувати два питання:

1) чи досягло підприємство поставленої мети?

2) чи перевищують витрати на проведення процедур управлінського контролю потенційні збитки, яких підприємство могло б зазнати за відсутності таких процедур?

Якщо менеджмент підприємства може дати позитивну відповідь на перше запитання та негативну – на друге, то система ризик-орієнтованого управлінського контролю має досить високий ступінь ефективності. Крім того, якщо у разі перевищення повноважень керівництва чи персоналу підприємства ефективність управлінського контролю знижується, важливо своєчасно оцінити ризики зловживань та шахрайства. У ході організації системи управлінського контролю суб'єкт господарювання повинен прагнути мінімізувати свої ризики й тоді будь-які дії, що спрямовані на їхню мінімізацію та впливають на досягнення цілей господарюючого суб'єкта, можна визнати процедурами управлінського контролю. Ми виділили найефективніші контрольні процедури та розкрили їхній основний зміст (табл. 2, за даними [5]).

Таблиця 2

Процедури управлінського контролю

Назва процедури	Зміст процедури
1	2
Перевірка документального оформлення операцій	Перевірка основних носіїв економічної інформації (облікових та аналітичних реєстрів, статистичної, фінансової, оперативної звітності та ін.), при цьому підтверджується правильність, законність та достовірність документації господарських операцій. Перевірка документів на відповідність якісним критеріям (формальність, законність та дійсність, наприклад перевірка здійснення записів у реєстрах бухгалтерського обліку на основі первинних облікових документів; перевірка включення до фінансової звітності суттєвих оціночних значень виключно на основі розрахунків тощо)
Проведення звірки даних	Звірка інформації про постачальників та покупців для підтвердження сум дебіторської та кредиторської заборгованості; звірка залишків за рахунками бухгалтерського обліку тощо
Перевірка фактичної наявності коштів організації	Перевірка фактичного стану, наявності та використання активів організації (товарно-матеріальних запасів, коштів, цінних паперів, готової продукції, товарів та ін.) з метою контролю достовірності поданих даних
Санкціонування угод та операцій, що забезпечують підтвердження їхньої правомочності	Розмежування прав посадових осіб, які ініціюють запит і дозволяють проведення дій за цим запитом (візують документи). Щодо фінансової звітності авторизація означає, зокрема, підписання звітів керівниками компанії як підтвердження того, що немає заперечень щодо її показників
Розмежування повноважень та ротація обов'язків	Закріплення за кожною посадовою особою певних прав, обов'язків та відповідальності, що знаходиться відображення у посадових інструкціях та трудових договорах працівників (наприклад, керівник може авторизувати платіжне доручення, не маючи при цьому ані доступу до бухгалтерських реєстрів, ані можливості внести до бухгалтерських реєстрів дані про платіж). Процедура ефективно протидіє фактам зловживань та шахрайства
Визначення відповідальної особи в рамках кожного бізнес-процесу	Перевірка наявності конкретної відповідальної особи на кожному етапі бізнес-процесу та визначення її відповідальності за результати прийнятих нею рішень. Реалізація процедури спрямована на формування комплексної оцінки виконання робіт структурними підрозділами
Оцінка досягнення поставлених цілей чи показників	Проведення аналізу "план-факт" з виявленням позитивних чи негативних відхилень, визначення причин їхнього виникнення; аналіз результатів фінансово-господарської діяльності за кілька звітних періодів, факторний аналіз з урахуванням кількісних та якісних показників; контроль за дотриманням строків складання й підтвердження фінансової звітності

УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ТА ЗВІТНОСТІ

Продовження табл. 2

1	2
Перевірка збалансованості між кількісними та якісними показниками операційних бюджетів	Підтвердження збалансованості фінансового плану, що полягає у наявності розумного компромісу між різними фінансовими показниками (наприклад, при орієнтації менеджерів виключно на показник рентабельності можливе виникнення постійного дефіциту коштів і навпаки, при орієнтації на величину грошових потоків є імовірність відсутності реального прибутку за наявності вільних коштів)
Процедури, пов'язані з комп'ютерною обробкою інформації та інформаційними системами	Регламентация доступу до інформаційних систем, даних та довідників, визначення правил упровадження та підтримки інформаційних систем; відновлення даних для забезпечення безперебійного використання інформаційних систем, логічна та арифметична перевірка даних у ході обробки інформації про факти господарського життя (перевірка правильності оформлення реквізитів документів, контроль за введеними сумами, автоматична звірка даних, звіти про операції та помилки та ін.)

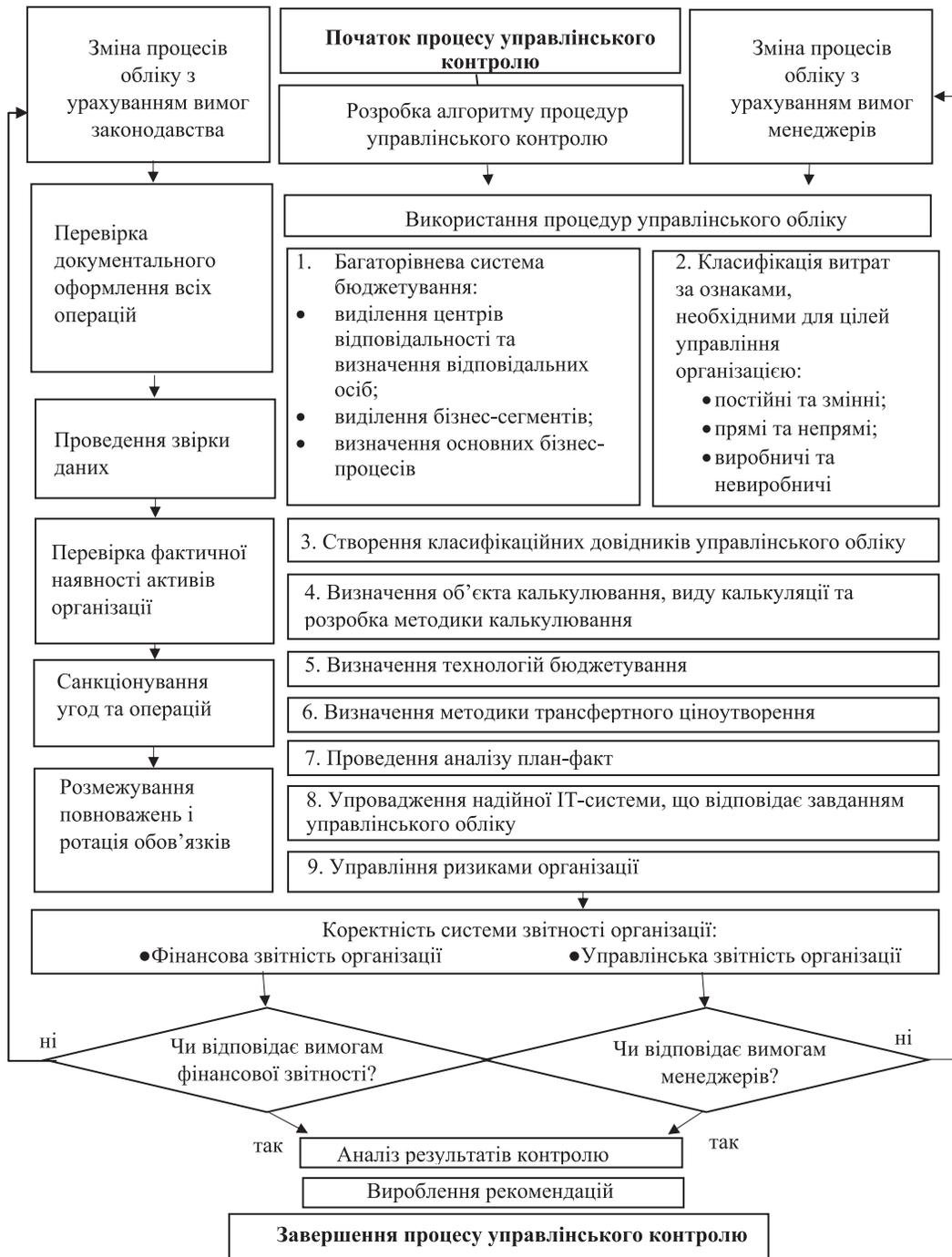


Рис. 3. Взаємозв'язок процедур управлінського обліку та управлінського контролю

Аналіз змісту процедур системи УОУК (див. табл. 1, 2) дозволяє констатувати деяке їхнє дублювання, що стало підґрунтям для визначення їхнього взаємозв'язку з метою координації інструментарію (рис. 3, за даними [3; 5; 6; 7]).

Отже, проведене дослідження дозволило сформулювати базові принципи, дотримання яких спрямоване на імплементацію процедур управлінського обліку в процедури системи управлінського контролю підприємства, а саме:

- орієнтація систем УОУК на особливості бізнес-моделі підприємства. Широта вирішуваних ними завдань визначається баченням пріоритетів розвитку підприємства топменеджерами та їхнім управлінським досвідом;

- охоплення всіх ключових бізнес-процесів підприємства. Побудова системи УОУК має починатися з їхнього глибокого аналізу;

- повне об'ємне використання матриці ризиків, що відображає можливий вплив конкретного виду ризику та бізнес-процесу на прозорість фінансової звітності;

- пріоритет превентивної автоматизованої форми обліку та контролю, спрямованої на запобігання викривленням фінансової звітності;

- визначення методики й організації системи УОУК у локальних актах і регламентах підприємства. Останні повинні містити детальний опис повноважень та обов'язків залучених осіб, форм застосовуваних внутрішньофірмових документів;

- періодичний моніторинг архітекtonіки обох систем щодо її старіння відповідно до розвитку бізнес-моделі підприємства.

Висновки. Управлінський контроль – це постійно функціонуючий комплексний, активний і творчий процес, спрямований на досягнення мети підприємства, виконання поставлених перед ним завдань, а також на підвищення ефективності управління його діяльністю з допомо-

гою використання якісної інформації. В умовах воєнного стану, рецесії та загрози кризи, зростання ризиків управлінський контроль є запорукою не тільки досягнення стратегічних цілей економічного суб'єкта, а й навіть забезпечення безперервної діяльності та виживання. Особливо велике значення має впровадження системи контролю у найменш економічно захищених організаціях – підприємствах середнього та малого бізнесу. Це дозволить забезпечити додатковий рівень захисту від фінансових та корпоративних ризиків і мінімізувати помилки внаслідок впливу людського фактора та зловживань з боку персоналу.

Упровадження та функціонування системи управлінського контролю – трудомістке та багатоступеневе завдання, успішна реалізація якого багато в чому пов'язана з якісним виконанням управлінського обліку, що є інформаційною базою системи контролю. Завдання управлінського контролю, своєю чергою, визначають архітекtonіку системи управлінського обліку. Проведене дослідження дозволило сформулювати базові принципи, дотримання яких спрямоване на імплементацію процедур управлінського обліку в процедури системи управлінського контролю підприємства.

Незважаючи на те, що наразі в Україні для комерційних організацій ведення ні управлінського обліку, ні управлінського контролю законодавчо не передбачено, вважаємо нинішню несприятливу макроекономічну ситуацію серйозним поштовхом до розвитку системи УОУК. Дослідження показали, що існуючі методичні розробки на сьогодні не в повній мірі задовольняють практичні запити вітчизняних підприємств. Тому перспективи подальших досліджень вбачаємо у розвитку методики управлінського обліку в системі управлінського контролю підприємства.

References

1. Bloom, N., & Van Reenen, J. (2010). New Approaches to Surveying Organizations. *American Economic Review*, 100 (2), 105–09. DOI: 10.1257/aer.100.2.105
2. Bungenstock, Ch. (1995). *Entscheidungsorientierte Kostenrechnungssysteme. Eine entwicklungsgeschichtliche Analyse*. Wiesbaden: Gabler Verlag, Deutscher Universitäts-Verlag. DOI: 10.1007/978-3-322-97705-2
3. Gatti, M. (2018). The Impact of Management Accounting Research: An Analysis of the Past and a Look at the Future. Canadian Center of Science and Education. *International Journal of Business and Management*, 13 (5), 47–60. DOI: 10.5539/ijbm.v13n5p47
4. Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance – Executive Summary. (2017). *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*. Retrieved from <https://www.coso.org/guidance-erm>
5. Internal Control – Integrated Framework – Executive Summary. (2013). *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)*. Retrieved from <https://www.coso.org/guidance-on-ic>
6. Kouns, J., & Minoli, D. (2010). *Information Technology Risk Management in Enterprise Environments: A Review of Industry Practices and a Practical Guide to Risk Management Teams*. John Wiley & Sons, Inc. DOI: 10.1002/9780470558133
7. Malmi T., & Granlund M. (2009). In Search of Management Accounting Theory. *European Accounting Review*, 18, 597–620. DOI: doi.org/10.1080/09638180902863779

8. A Risk Management Standard. (2003). *Federation of European Risk Management Associations (FERMA)*. Retrieved from <https://www.ferma.eu/wp-content/uploads/2011/11/a-risk-management-standard-english-version.pdf>

O. A. Zorina,

DSc in Economics, Associate Professor,
Professor of Department of Accounting, Audit, and Taxation,
E-mail: oazorina@naso.edu.ua
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4327-8283>

A. V. Zorin,

methodologist of Professional College of Business and Analytics,
E-mail: anatoliyzorin26@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-6115-3951>
National Academy of Statistics, Accounting and Audit

Implementing Management Accounting Procedures into Management Control System Procedures: Tool Coordination

The article elaborates on current practices involved in the implementation of management accounting in the management control system at enterprise level, with outlining its prospective areas. The research theme is topical due to essential changes in the present-day enterprise management, resulting from economic recessions and complications in business processes, which requires modifications in the accounting & control system of the enterprise through integrating management accounting and management control. The need for installing and operating management accounting and management control systems using a standardized toolkit is emphasized, i.e. for a set of techniques and methods for obtaining, processing, adaptation and presentation of information supporting management decision-making, and for assessment of its implementation efficiency.

A review of existing management accounting procedures demonstrated that they were not designed to meet information needs of the management control system. As this system is designed to assure the financial resilience and enhance the overall business performance (e.g. through mobilizing the available resources), its operation involves non-stop monitoring of principal production and economic processes. The essence of the management control system and subject-object relations intrinsic in it were outlined; five main components of the management control were determined, each one designed to achieve specific purpose and solve the tasks specific to its profile. The most effective control procedures of the management accounting and the management control were outlined; their analysis revealed a certain extent of their duplication, which laid grounds for correlating the aforementioned procedures, to make their tools coordinated.

This study allowed for formulating a set of basic principles which, if complied with, would ensure the inclusion of management accounting procedures in the management control system at enterprise level: the focus of management accounting and management control systems on business model specifics; the coverage of all the core business processes; the full-scale dimensional employment of the risk matrix reflecting the potential impact of a specific risk and business process on the financial reporting transparency; the priority of a preventive computerized form of accounting and control, designed to avoid misstatements in financial reporting; setting up technical and organizational details of the management accounting and control system in the local acts and regulations of the enterprise; regular monitoring of the both systems' architectonics to the effect of their ageing relative to development of business model in the enterprise.

Key words: *management accounting, management control, strategic management, tools of accounting and control, coordination of accounting and control procedures, risk-based approach.*

Бібліографічний опис для цитування:

Зоріна О. А., Зорін А. В. Імплементация процедур управлінського обліку в процедури системи управлінського контролю: координація інструментарію. *Статистика України*. 2025. № 2. С. 110–117. Doi: 10.31767/su.2(109)2025.02.11

Bibliographic description for quoting:

Zorina, O. A., & Zorin, A. V. (2025). Implementatsiia protsedur upravlinskoho obliku v protsedury systemy upravlinskoho kontroly: koordynatsiya instrumentariyu [Implementing Management Accounting Procedures into Management Control System Procedures: Tool Coordination]. *Statystyka Ukrainy – Statistics of Ukraine*, 2, 110–117. Doi: 10.31767/su.2(109)2025.02.11 [in Ukrainian].