

УДК 657.631:338.432 (075.8)

О. В. Сметанко
кандидат економічних наук, доцент, докторант кафедри аудиту,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана», Україна
smetanko@mail.ru



УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТА РЕАГУВАННЯ НА РИЗИКИ СЛУЖБОЮ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ

Анотація. У статті розглядаються необхідність і напрями вдосконалення системи збалансованих показників оцінки діяльності підприємств (KPI або VBM) та її адаптації для цілей ризик-орієнтованого внутрішнього аудиту з метою здійснення індикативного реагування на зміну результативного показника. Дослідження сфокусовано на аналізі впливу ризик-фактору, пов'язаного із системою рахунків бухгалтерського обліку і центрами відповідальності. Запропоновано підхід до побудови системи індикативних показників, що дозволяє за допомогою матриць суттєвості та ризику і ступенів керуваності ризик-факторами визначити метод реагування на ризик та вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на ключові показники діяльності підприємства.

Ключові слова: внутрішній аудит; управління ризиками; фактори ризику; ключові показники; система збалансованих показників; матриця ризиків.

Oleksandr Smetanko

PhD (Economics), Associate Professor, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Ukraine
54/1 Peremohy Ave, Kyiv, 03680, Ukraine

IMPROVING THE PROCESS OF IDENTIFICATION AND RESPONSE BY THE INTERNAL AUDIT SERVICE

Abstract. *Introduction.* The topicality of the research is due to the need of adapting it to the specifics of the risk-based internal audit, the system of indicators, the use of which in the process of planning and testing allows effective monitoring of the changes in key performance indicators of a business entity with regard to the impact of individual risk factors and responsibility centers.

Purpose. The purpose of the article is aimed at improving the process of identification, evaluation and determination of the methods of response by the internal auditors on risks through the adaptation of indicators (KPI and VBM) with the accounting systems and internal controls.

Methods. The methods of financial mathematics, auditing, economic analysis, probability theory, expert and statistical methods are used in the article.

Results. The approach to the development and adaptation of the balanced indicators – performance indicators to the specifics of the internal audit system, is offered, which allows internal auditors to respond to the occurrence of the risk in a timely manner, both at the planning stage and in the process of testing

Risk assessment can be carried out with the use of the correlation matrix of materiality and risk, which allows the managers of IAS (internal auditors) to obtain various combinations of the options and the probability of a significant impact of risk factors on the key performance indicators (KPI or VBM) of the enterprise.

In the article the correlation matrix of materiality and risk is considered as a reference matrix, in which the value of the combinations of risk factors on the key indicator is defined for each of the nine quadrants by which the scenario of the auditor's actions is being developed in case of risk.

The matrix of risk factor (internal and external) management has been developed, the use of which allows the head of the IAS (internal auditors) to determine the most appropriate method and way for the enterprise to mitigate negative risks with the help of the functional model of the response method selection risk, depending on the estimated possible outcomes.

Conclusion. The proposed approach to develop a system of indicators (key performance indicators) allows planning of the internal audit with the use of the correlation matrix of materiality and risk, and risk factor (internal and external) management of internal audit. This approach enables managers IAS under the condition of the automation of internal audit to carry out an efficient system of monitoring of the most important key indicators and risk factors in order to timely respond to negative risks and project development solutions aimed at their leveling.

Keywords: internal audit; risk management; risk factors; key performance indicators; balanced indicators; risk matrix.

JEL Classification: D80, D81, D89, M21

A. В. Сметанко

кандидат экономических наук, доцент, докторант кафедры аудита,
ГВУЗ «Киевский национальный экономический университет имени Вадима Гетьмана», Украина

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОЦЕССА ИДЕНТИФИКАЦИИ И РЕАГИРОВАНИЯ НА РИЗИКИ СЛУЖБОЙ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА

Аннотация. В статье рассматриваются основные направления совершенствования системы сбалансированных показателей оценки деятельности предприятий (KPI или VBM) и ее адаптации для целей риск-ориентированного внутреннего аудита. Предложены рекомендации по внедрению индикативной системы показателей, позволяющей внутренним аудиторам осуществлять реагирование на изменение результативного показателя при колебании аргумента – риск-фактора, связанного с системой счетов бухгалтерского учета и центрами ответственности.

Предложен подход к построению системы индикативных показателей, позволяющий внутренним аудиторам с помощью разработанных матриц существенности и риска и степеней управления риск-факторами выбрать метод реагирования на риск и определить влияние внешних и внутренних факторов на ключевые показатели деятельности предприятий.

Ключевые слова: внутренний аудит; управление рисками; факторы риска; ключевые показатели; система сбалансированных показателей; матрица рисков.

Постановка проблеми. Діяльність служби внутрішнього аудиту на сучасному етапі його розвитку спрямована на оцінку ризиків та визначення ризикових подій, що є або потенційно можуть виникнути як у системі корпоративного управління підприємства, так і за ключовими бізнес-процесами. Це потребує від науковців та практиків розробки рекомендацій щодо створення системи моніторингу в управлінні ключовими бізнес-процесами, яка базується на поєднанні індикативних показників із системою рахунків бухгалтерського обліку (статтями фінансової звітності) і центрами відповідальності, що дозволяє отримати релевантну інформацію, необхідну для оцінки ризиків, визначення методів реагування на них та прогнозування розвитку підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розвиток та наукове обґрунтування системи збалансованих показників, до яких належать показники вартісно орієнтованої системи управління (VBM – Value Based Management) та ключові показники ефективності (KPI – Key Performance Indicators), зробили такі провідні вітчизняні й російські науковці, як І. Таранов [1], Н. В. Грапко [2], М. М. Панов [3], а також закордонні фахівці Г. Арнольд (Arnold, 2000) [4], Р. Каплан і Д. Нортон (Kaplan & Norton, 2005) [5], К. Саварес (Savarese, 2001) [6], А. Ехрбар (Ehrbar, 1998) [7], Д. Парментер (Parmenter, 2007) [8].

Відзначаючи вагомий внесок названих вище науковців у дослідження ключових показників, за якими оцінюється ефективність діяльності підприємства, слід зауважити, що більшість авторів розглядають ці показники з позиції управління (менеджменту) та не розкривають їх значення для цілей ризик-орієнтованого внутрішнього аудиту. Це потребує проведення додаткових наукових досліджень щодо запровадження індикативної системи показників, яка базується на даних бухгалтерського обліку і прогнозних значеннях.

Метою статті є надання рекомендацій щодо вдосконалення процесу ідентифікації ризиків через розробку індикативної системи показників, за якою на підставі даних бухгалтерського обліку і прогнозних значень можливо визначити ризикові події та оцінити ступінь впливу ризик-факторів на ключові бізнес-процеси і/або бізнес-операції.

Основні результати дослідження. Оцінку ризиків та визначення ризикових подій, що є або потенційно можуть виникнути в системі корпоративного управління суб'єкта господарювання, рекомендуємо здійснювати через поєднання системи індикативних показників із методами оцінки ризик-факторів.

Вибір методу реагування на ризик передбачає певні дії, як-от:

1. Ідентифікація ризиків.

Процес ідентифікації ризиків та реагування на них полягає в розробці системи показників-індикаторів відповідно до інформаційно-аналітичної бази системи бухгалтерського обліку, яку представлено системою рахунків, класами операцій, фінансовою звітністю. У процесі ідентифікації ризиків (факторів ризику) на стадії планування внутрішнього аудиту доцільно вико-

ристовувати експертний та статистичний метод визначення факторів (чинників), що призводять до коливання найбільш значущих з позиції оцінки ефективності діяльності підприємства показників – VBM або KPI. Керівнику служби внутрішнього аудиту (СВА) і/або експертній групі необхідно визначити базову умову, за якою буде здійснюватися підхід до вибору і розробки системи ключових (збалансованих) показників та факторів впливу на них.

У процесі визначення і розробки системи ключових показників керівнику СВА (експертній групі) слід враховувати такі обставини:

1) ключові показники ефективності доцільно запроваджувати на підприємствах, де проведення внутрішнього аудиту орієнтовано на систему внутрішнього контролю та бухгалтерського обліку, тобто там, де застосовується побудований підхід у процесі перевірки;

2) показники вартісно орієнтованої системи управління слід використовувати на підприємствах, у системі корпоративного управління яких застосовується ризик-менеджмент, спрямований на керування ключовими бізнес-процесами.

З метою оптимізації планування внутрішнього аудиту та проведення перевірок в умовах невизначеності й ризику нами запропоновано підхід до розробки індикативних показників, що дозволить внутрішнім аудиторам і незалежним експертам побудувати ефективну систему моніторингу й реагування на зміну ключових показників через вплив на них факторів ризику і центрів відповідальності. Основні положення зазначеного підходу:

1. Значення ключових показників ефективності розраховуються на базі даних, сформованих системою бухгалтерського обліку (сальдо та обороти за рахунками).

Розроблені нами основні характеристики KPI для цілей планування, перевірки, моніторингу, ідентифікації факторів впливу на діяльність підприємств представлені в табл. 1.

Таблиця 1

Система KPI для планування та проведення ризик-орієнтованого внутрішнього аудиту (фрагмент документа)

Система збалансованих показників	Ключові показники ефективності	Макрофактори	Мікрофактори	Рахунки бухгалтерського обліку (сальдо рахунків)	Центр відповідальності
Показники оцінки ліквідності	Забезпеченість поточної діяльності власними оборотними коштами	Власні оборотні активи	Власний капітал: зареєстрований (пайовий) капітал, капітал у дооцінках, додатковий капітал; резервний капітал; нерозподілений прибуток (непокритий збиток); неоплачений капітал; вилучений капітал	40, 41, 42, 43, 44, 46, 45	Центр прибутку
			Необоротні активи: нематеріальні активи; незавершені капітальні інвестиції; основні засоби; інвестиційна нерухомість; довгострокові біологічні активи; довгострокові фінансові інвестиції; довгострокова дебіторська заборгованість, відстрочені податкові активи; інші необоротні активи	10, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18	Центр витрат
		Оборотні активи	Виробничі запаси; МШП; незавершене виробництво; готова продукція; товари, поточні біологічні активи; ін.	21, 20, 22, 23, 26, 28	Центр витрат
			Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги; дебіторська заборгованість за розрахунками; поточні фінансові інвестиції; грошові засоби; інші оборотні активи	30, 31, 33, 34, 35, 36, 37	Центр доходів

Джерело: Розроблено автором

1.1) макрофактори – це об'єкти бухгалтерського обліку, інформація про які знаходиться у статтях фінансової звітності товариства;

1.2) мікрофактори – індикативні показники, які поєднані із системою рахунків бухгалтерського обліку, що дозволяє за умов автоматизації бухгалтерського обліку та процесу планування внутрішнього аудиту вчасно реагувати на ризики, які спричиняють коливання макрофакторів;

1.3) центр відповідальності – це структурний підрозділ або сегмент діяльності товариства, де відбуваються процеси і приймаються управлінські рішення, що призводять до зміни мікро- та макрофакторів.

Формування центрів відповідальності й визначення відповідальних осіб дозволяє внутрішнім аудиторам сконцентрувати основну увагу на значущих факторах, які спричиняють коливання показників KPI або VBM, що дозволяє СВА у подальшому підвищити оперативність у наданні консультацій на місцях та розробці проектів управлінських рішень.

2. Показники вартісно орієнтованої системи управління (VBM) базуються на ринкових оцінках загального фінансового стану підприємства. Використання VBM-показників дає змогу внутрішнім аудиторам і експертам з урахуванням факторів впливу зовнішнього середовища дати оцінку вартості акціонерного капіталу підприємства та його ділової активності.

Для вдосконалення планування і внутрішнього аудиту за ключовими бізнес-процесами рекомендуємо здійснювати систематизацію VBM-показників за формою, наведеною в табл. 2.

З табл. 2 видно, що систематизація та подальша деталізація впливу ризик-факторів на VBM-показники здійснюється за двома класифікаційними групами:

2.1) фактори зовнішнього середовища – це найбільш ризикові фактори, які зазвичай не залежать від рішень, що приймаються вищим керівництвом підприємства. Ці фактори визначаються експертним методом та у своїй більшості є об'єктивними. До таких ризик-факторів слід віднести інфляцію, регуляторну політику НБУ та ін.;

2.2) фактори внутрішнього середовища – це ризик-фактори, які виникають у системі менеджменту під впливом господарських операцій (бізнес-процесів та бізнес-операцій) і управлінських рішень. До таких ризик-факторів можна віднести ціну на акції, суму виплачених дивідендів, обсяги виробництва та ін.

Фактори внутрішнього середовища рекомендуємо поділяти на фактори першого порядку, що впливають на зміну статей фінансової звітності, та фактори другого порядку, які представлені об'єктами бухгалтерського обліку й закріплені за окремими рахунками, сальдо рахунків та операціями, що знайшли своє відображення у бухгалтерській документації і формах фінансової звітності.

З метою узгодженості дій суб'єктів СВА нами розроблено функціональну модель вибору методу реагування на ризик (рис. 1).

За цією моделлю вибір методу реагування на ризик передбачає застосування систем ідентифікації ризиків за ключовими бізнес-процесами і ключовими показниками KPI та VBM для визначення найбільш ризикових факторів.

Таблиця 2					
Система показників VBM для планування та проведення ризик-орієнтованого внутрішнього аудиту (фрагмент документа)					
Показник	Фактори зовнішнього середовища	Фактори внутрішнього середовища		Центри відповідальності	Джерело інформації (фінансова звітність, сальдо рахунків)
		Фактори першого порядку	Фактори другого порядку		
Відносні показники, сформовані на основі фінансової звітності підприємства					
TSR (Total Shareholder Return) – показник прибутковості акціонерів	Вартість компанії; репутація компанії на фінансовому ринку; фінансова стійкість та ліквідність компанії; конкурентоспроможність компанії; наявність стабільного ринку збуту та ін.	Ціна акцій на початок та кінець періоду; сума виплачених дивідендів протягом періоду.	Чистий прибуток підприємства; частка прибутку, спрямована на виплату акціонерам; кількість простих акцій; середньорічна кількість акціонерів; резервний капітал; вилучений капітал; неоплачений капітал.	Центр доходів; Центр витрат	рядок 3355 Ф 3-н; протокол зібрань учасників; обороти за рахунками 40, 44, 43, 45, 46; дебетовий оборот за рахунком 671 та кредитом рахунків 31, 30 протягом звітного періоду.

Джерело: Розроблено автором

З метою вдосконалення підходу до ідентифікації ризиків і визначення методів реагування на них пропонується всі показники системи вартісно орієнтованого управління класифікувати за групами відповідно до таких класифікаційних ознак:

1) залежно від середовища, де вони виникають:

а) зовнішні фактори (фактори зовнішнього середовища, макрофактори);

б) внутрішні фактори (фактори внутрішнього середовища, мікрофактори);

2) залежно від можливості впливу:

а) некеровані фактори – найбільш ризикові фактори, що не залежать від рішень, які приймаються вищим керівництвом підприємства. Слід зазначити, що всі зовнішні фактори відносяться до некерованих;

б) керовані фактори – менш ризикові фактори, на які можна вплинути (нівелювати) у процесі прийняття та реалізації управлінського рішення. Це зазвичай фактори внутрішнього середовища.

Ідентифікація ризиків дозволяє визначити характерні ознаки кожного ризик-фактору з метою прогнозування його дії під впливом об'єктивних і суб'єктивних обставин.

2. Оцінка ризиків. Вона передбачає визначення якісних та кількісних характеристик ризик-факторів.

Кількісну оцінку факторів ризику рекомендуємо проводити згідно з методикою поділу ризик-факторів за квадрантами матриці співвідношення ризику і суттєвості впливу. Залежно від суттєвості впливу фактори розподіляються на три рівні: низький, середній та високий (рис. 2) [9].

Розподіл факторів впливу за ключовими показниками із використанням матриці співвідношення суттєвості впливу та ризику дає змогу керівнику СВА (внутрішньому аудитору) отримати різні варіанти комбінацій імовірності настання і суттєвості впливу (наприклад, висока-висока, середня-низька, низька-висока тощо), що дозволяє визначити відносну цінність комбінацій ризику настання та суттєвості впливу.

Розраховувавши значення внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на бізнес-процес, внутрішньому аудитору потрібно визначити ступінь керованості ними, для чого необхідно скористатися відповідною матрицею (рис. 3).

Розроблена нами матриця дозволяє керівнику СВА отримати 17 варіантів ступенів керованості ризиками (критично низький, найнижчий, низький, незадовільний,

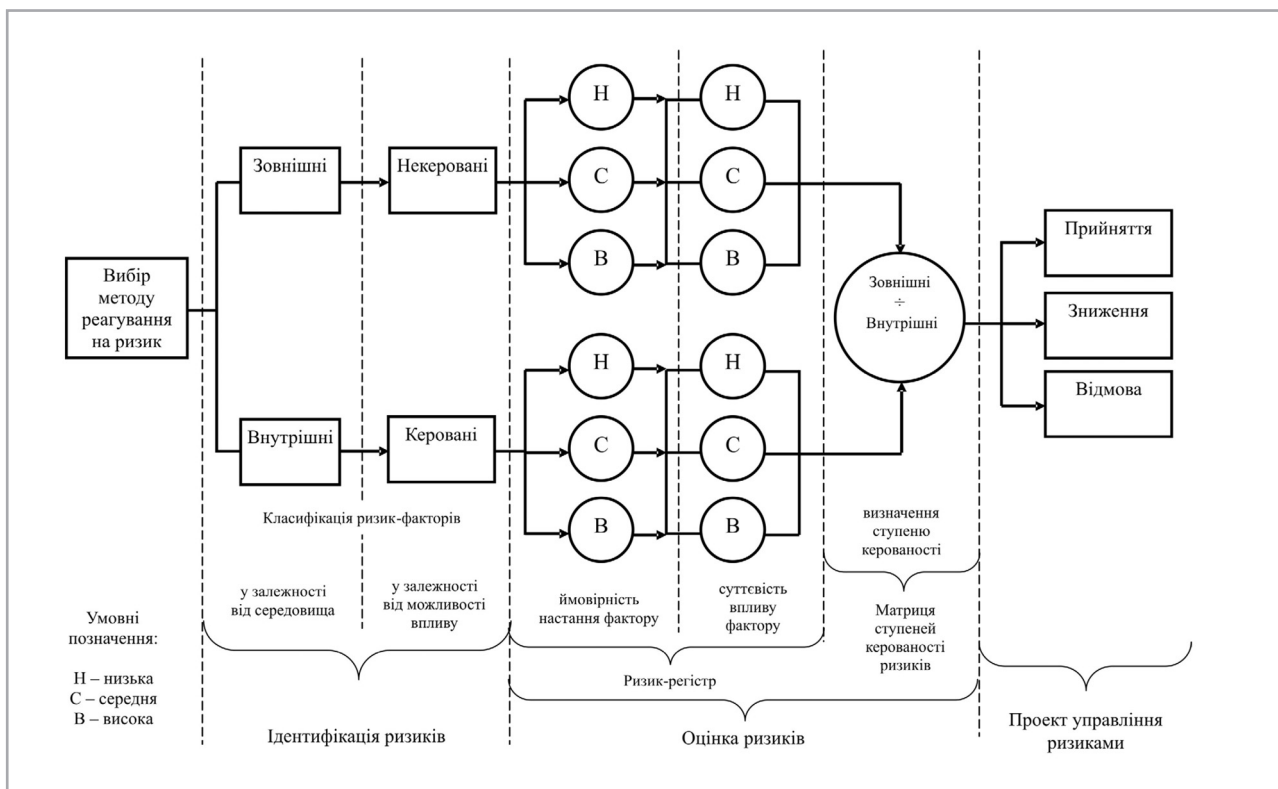


Рис. 1. Функціональна модель вибору методу реагування на ризик

Джерело: Розроблено автором

Суттєвість	високий	0,108	0,223	0,308
	середній	0,035	0,074	0,157
	низький	0,018	0,025	0,051
		низький	середній	високий
		Ризик		

Примітки: ВВ – квадрант, який характеризується високим рівнем суттєвості впливу на ключовий показник та високим рівнем ризику зміни фактору;

ВС – квадрант, який характеризується високим рівнем суттєвості впливу на ключовий показник та середнім рівнем ризику зміни фактору;

ВН – квадрант, який характеризується високим рівнем суттєвості впливу на ключовий показник та низьким рівнем ризику зміни фактору;

СВ – квадрант, який характеризується середнім рівнем суттєвості впливу на ключовий показник та високим рівнем ризику зміни фактору;

СС – квадрант, який характеризується середнім рівнем суттєвості впливу на ключовий показник та середнім рівнем ризику зміни фактору;

СН – квадрант, який характеризується середнім рівнем суттєвості впливу на ключовий показник та низьким рівнем ризику зміни фактору;

НВ – квадрант, який характеризується низьким рівнем суттєвості впливу на ключовий показник та високим рівнем ризику зміни фактору;

НС – квадрант, який характеризується низьким рівнем суттєвості впливу на ключовий показник та середнім рівнем ризику зміни фактору;

НН – квадрант, який характеризується низьким рівнем суттєвості впливу на ключовий показник та низьким рівнем ризику зміни фактору.

Рис. 2. Матриця співвідношення суттєвості впливу та ризику факторів

Джерело: Розроблено автором

незначний, малозначущий, слабкий, нижче середнього, середній, вище середнього, помірний, задовільний, невисокий, допустимий, прийнятний, високий, найвищий), залежно від яких внутрішній аудитор визначає найбільш ефективний метод реагування на ризик-фактор. Наприклад, якщо за результатами аналізу група зовнішніх факторів потрапляє у квадрант матриці зі значенням 0,223, а внутрішніх факторів – зі значенням 0,025, то ступінь керованості цим бізнес-процесом знаходиться на низькому рівні. Це пояснюється тим, що виходячи із наведених значень імовірність настання та суттєвість впливу зовнішніх факторів є набагато більшою, ніж внутрішніх.

3. Вибір методу реагування на ризик. На цьому етапі внутрішній аудитор, скориставшись функціональною моделлю вибору методу реагування на ризик (рис. 1), розробляє проект альтернативних управлінських рішень, спрямованих на оптимізацію бізнес-процесів суб'єкта господарювання.

При виборі методу реагування на ризик внутрішньому аудитору слід враховувати ряд чинників:

- 1) глобальність впливу зовнішніх та внутрішніх показників;
- 2) можливий розмір втрат альтернативних доходів і збитків;
- 3) динаміку стану підприємства;
- 4) прогнозування явищ на короткостроковий період, що можуть спричинити зміни у структурі активів та пасивів підприємства;
- 5) моніторинг зміни факторів зовнішнього і внутрішнього середовища та їх оцінку;
- 6) результати ретроспективного аналізу подібних ризик-факторів;
- 7) власний досвід внутрішнього аудитора і світову практику.

У процесі розробки проектів рішень ключова роль повинна відводитися методам реагування на ризик-фактори з урахуванням ступеня їх керованості.

Зовнішні фактори	0,308	Критично низька	Найнижча	Низька	Незадовільна	Незначна	Малозначуща	Слабка	Нижче середньої	Середня	
	0,223	Найнижча	Низька	Незадовільна	Незначна	Малозначуща	Слабка	Нижче середньої	Середня	Вище середньої	
	0,157	Низька	Незадовільна	Незначна	Малозначуща	Слабка	Нижче середньої	Середня	Вище середньої	Помірна	
	0,108	Незадовільна	Незначна	Малозначуща	Слабка	Нижче середньої	Середня	Вище середньої	Помірна	Задовільна	
	0,074	Незначна	Малозначуща	Слабка	Нижче середньої	Середня	Вище середньої	Помірна	Задовільна	Невисока	
	0,051	Малозначуща	Слабка	Нижче середньої	Середня	Вище середньої	Помірна	Задовільна	Невисока	Допустима	
	0,035	Слабка	Нижче середньої	Середня	Вище середньої	Помірна	Задовільна	Невисока	Допустима	Прийятна	
	0,025	Нижче середньої	Середня	Вище середньої	Помірна	Задовільна	Невисока	Допустима	Прийятна	Висока	
	0,018	Середня	Вище середньої	Помірна	Задовільна	Невисока	Допустима	Прийятна	Висока	Найвища	
			0,018	0,025	0,035	0,051	0,074	0,108	0,157	0,223	0,308

Рис. 3. Матриця ступенів керованості ризик-факторами
Джерело: Розроблено автором

ності. Йдеться про такі методи, як аутсорсинг; диверсифікація; контроль; косорсинг; лімітування; локалізація; поглинання; пошук гарантів (поручителів); резервування активів; самострахування; страхування; ухилення від ризику; хеджування та ін.

Висновок. Надані у статті рекомендації і загальна методика побудови системи індикативних показників дають можливість внутрішнім аудиторам та експертам за умов автоматизації системи бухгалтерського обліку своєчасно реагувати на ризики і давати оцінку впливу найбільш значущих ризик-факторів на ключові бізнес-процеси підприємства.

Запропонований автором підхід до ідентифікації ризиків, по-перше, дає змогу внутрішнім аудиторам концентрувати свою увагу на найбільш значущих із позиції суттєвості та ступеня впливу ризик-факторів ключових показниках, за якими здійснюється моніторинг і визначається ефективність діяльності підприємства; по-друге, дозволяє обрати найбільш ефективні методи ідентифікації ризиків та реагування на ризик-фактори. У результаті керівник СВА отримує можливість своєчасно розробляти й доводити до вищого керівництва проекти рішень цільових заходів щодо нівелювання негативного впливу ризиків (факторів) на ефективність діяльності підприємства (бізнес-процесів, бізнес-операцій, систему внутрішнього контролю і бухгалтерського обліку).

Література

1. Таранов І. Управління вартістю компанії: проблема вибору адекватної моделі оцінювання / І. Таранов // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 4(29). – С. 41–51.
2. Грапко Н. В. Вартісно-орієнтований підхід в управлінні фінансами підприємств [Електронний ресурс] / Н. В. Грапко // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. – 2010. – Вип. 17. – С. 224–234. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Npkntu_e_2010_17_37.pdf
3. Панов М. М. Оценка деятельности и система управления компанией на основе KPI / Панов М. М. – М. : Инфра-М, 2012. – 255 с.
4. Arnold G. Value-Based Management: Context and Application / G. Arnold, M. Davies. – Chichester, UK : John Wiley & Sons, 2000. – 388 p.

5. Каплан Р. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Р. Каплан, Д. Нортон ; пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2005. – 412 с.
6. Savarese C. Economic Value Added: The practitioner's guide to a measurement and management framework / C. Savarese. – Warriewood, Australia: Business and Professional Publishing Pty Ltd., 2001. – 398 p.
7. Ehrbar A. EVA: The Real Key to Creating Wealth / A. Ehrbar. – N. Y. : John Wiley & Sons, 1998. – 234 p.
8. Parmenter D. Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's / David Parmenter. – New Jersey, USA : John Wiley & Sons, Inc., 2007. – 236 p.
9. Сметанко А. В. Прикладные аспекты планирования риск-ориентированного внутреннего аудита по ключевым показателям эффективности / А. В. Сметанко // Вестник Финансового университета. – 2013. – № 3(75). – С. 85–98.

Стаття надійшла до редакції 28.10.2014

References

1. Taranov, I. (2010). The value-based management: the problem of choosing an adequate model of assessment. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk (Galician Economic Bulletin)*, 4(29), 41-51 (in Ukr.).
2. Hrapko, N. V. (2010). Value-oriented approach to the financial management of enterprises. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu. Ekonomichni nauky (Scientific Proceedings of Kirovograd National Technical University. Economic Sciences)*. Retrieved 22.11.2014, from http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Npkntu_e_2010_17_37.pdf (in Ukr.).
3. Panov, M. M. (2012). *Estimation of activity and management system of company on based of KPI*. Moscow: Infra-M (in Russ.).
4. Arnold, G., & Davies, M. (2000). *Value-Based Management: Context and Application*. Chichester, UK: John Wiley & Sons.
5. Kaplan, R., & Norton, D. (2005). *Balanced system of indices. From strategy to action*. Moscow: Olimp-Biznes (in Russ.).
6. Savarese, C. (2000). *Economic Value Added: The practitioner's guide to a measurement and management framework*. Warriewood, Australia: Business and Professional Publishing Pty Ltd.
7. Ehrbar, A. (1998). *EVA: The Real Key to Creating Wealth*. N.Y., USA: John Wiley & Sons.
8. Parmenter, D. (2007). *Key Performance Indicators: Developing, Implementing and Using Winning KPI's*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons, Inc.
9. Smetanko, A. V. (2013). Applied aspect of risk-oriented interior audit planning according to key efficiency index. *Vestnyk Finansovoho universytetu (Bulletin of the Financial University)*, 3(75), 85-98 (in Russ.).

Received 28.10.2014

ЕКОНОМІЧНИЙ ЧАСОПИС-XXI

Журнал для національної еліти України

ПЕРЕДПЛАТИ І ДОЛУЧАЙСЯ!