

3. , « »

4. , ,

« » ( )

: 1. :

2. , 1998. -528 . - [ ]: ./ [ . . . ] . - : 2012.-792 . 3.

« » [ . . . ]: . [ . . . ]: . [ . . . ] . - 8- , . . . : « » , 2009. - 912 . 4. / . . . , . . . , . . .

. 5- . . . , 2002. - 974 . 5. „ . . . „ . . .

487 . 6. / . . . . - 3- „ . . . . - : , 2008. - . - 2- „ . - : - , 2006. - 317

.- ( XXI ) . 7. / . . . , . . . . - 6-

„ . . . . - : , 2011. - 1042 . 8. . . . , 2013.-982 .

9. „ . . . „ . . . : . . . - : , 2007. - 314 . 10.

7.050106 « » / . . . , . . . : . . . : , 2000. - 448 . 11. [ ] . - :

http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2755-17 12. [ ] . - : http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/929\_021.

18.10.2014

658.3

• • , , „ ”



” [1, .352].

[6].

( )

1956

[6,

.20].

1

2

3

[6, .20]:

—

;

—

—

—

. - 2005 . [15], 18% ,

. ; 55%

, 86%

. - , , : , ( . 1). : ( ); ; - ; ; ( , ); ; ( , ); , - [2, . 20], [7, c. 89]. ( . 2) [2, c. 20]. , , .

Таблиця 1— Аргументи „за” і „проти” застосування принципу контролюваності

<b>Аргументи на користь застосування принципу контролюваності</b>
<i>Адміністративні науки / Administrative sciences</i>
Виконання принципу контролюваності запобігає [8, с. 329-331; 9, с. 138 – 139; 2, с. 40]:
– ігрової поведінці менеджерів, яка може призводити до бюджетному люфту;
– небажанню менеджерів використовувати бухгалтерські дані і розробку локальних бухгалтерських систем для перевірки й оспорювання точності даних; маніпуляція звітними даними.
– розвитку „культури вибачень” (excuse culture).
<i>Теорія очікувань</i> . Втрата мотивації в умовах незастосування принципу контролюваності (10, с. 289; 11, р. 192).
<i>Теорія справедливості</i> . Рівень мотивації і зусиль залежать від відчуттів щодо захисту цих різних аспектів справедливості (12, с. 682).
<i>Теорія вивченої безпорадності</i> . Під час контакту з невідповідними ситуаціями, тобто незалежності результату від прикладених зусиль, у індивіда виробляється пасивність, відмова від дії, небажання змінювати вороже середовище, навіть коли з'являється така можливість.
<b>Аргументи проти застосування принципу контролюваності</b>
<i>Теорія агентських угод</i> . Розподіл неконтрольованих витрат допомагає отримати інформацію про приховані дії агента. Використання неконтрольованих показників засноване на бажанні менеджерів розділити ризики зі своїми підлеглими. Покладання відповідальності на менеджерів за деякі неконтрольовані фактори, дозволяє їм оцінити, як їх рішення впливають на області, як їх рішення впливають поза їх контролю[13].
<i>Поведінкова теорія мотивації</i> . Розподіл неконтрольованих витрат змушує менеджерів усвідомити, що такі витрати існують і повинні покриватися дивізіональним прибутком. Стимулює менеджерів чинити тиск на менеджерів ресурсного центру контролювати свої витрати [14, с. 94]. Менеджери підрозділів повинні діяти так ніби вони є власниками і тому повинні нести повністю бізнес-ризик. Мотивує проявляти більший інтерес у витратах на спільні ресурси.
<i>Інституційні цілі</i> . Інституційні чинники включають: законодавчі вимоги; вимоги урядових контрактів; традиція; сприяння порівнянню підрозділів між собою і конкурентами для того, установити зв'язок між оплатою топ-менеджерів і показників облікового прибутку [15, с. 6].

2.


1. : 1. : . - . : , 2004. – 576 .

2. Fischer F. M. (2010). *The application of the controllability principle and managers' responses*. Gabler Verlag. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. 3. Shearer, T. (2002). Ethics and accountability: from the for-itself to the for-the-other. *Accounting, Organizations and Society*, 27, 541–573. 4. Roberts, J. (1991). “The Possibilities of Accountability”, *Accounting Organizations and Society*, 16(4), 355-368. 5. Thoms P., Dose J. J., Scott K. S. (2002). Relationships between accountability, job satisfaction, and trust. *Human Resource Development Quarterly*, 13(3), 307–323. 6. Drury C., EL-Shishin H. (2005). Research Report Divisional Performance Measurement: An Examination of the Potential Explanatory Factors. Retrieved December 25, 2013 from [http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought\\_leadership\\_docs/tech\\_resrep\\_divisional\\_performance\\_measurement\\_2005.pdf](http://www.cimaglobal.com/Documents/Thought_leadership_docs/tech_resrep_divisional_performance_measurement_2005.pdf) 7. Holmstrom, B. (1979). Moral hazard and observability. *Bell Journal of Economics*, 10(1), 74-91. 8. Collins, F. (1978). The Interaction of budget characteristics and personality variables with budgetary response attitudes. *The Accounting review*, 324-335. 9. Dent Jeremy F. (1987). Tension in the design of formal control systems: A field study in a computer company. *Accounting and management: Field study perspectives*. William J. BRUNS and Robert S. KAPLAN, Boston, MA : Harvard Business School Press, p. 119-145. 10. Frow, N., Marginson, D., Ogden, S. (2005). Encouraging strategic behaviour while maintaining management control: multi-functional project teams, budgets, and the negotiation of shared accountabilities in contemporary enterprises. *Management*

*Accounting Research*, 16, 269–292. **11. Modell, S., Lee, A.** (2001). Decentralization and reliance on the controllability principle in the public sector. *Financial Accountability & Management*, 17(3), 191-218. **12. Kaplan, R. and A. Atkinson.** (1998). *Advanced Management Accounting*. Prentice Hall, New Jersey. **13. Kin Cheung Liu** (1999). The controllability principle of performance evaluation : a comparative study of China and Hong Kong . The University of Huddersfield . Eprints.hud.ac.uk Retrieved May 25 , 2013, from eprints.hud.ac.uk/5950/1/323779.pdf **14. Fremgen, James M., Liao, Shu S.** The allocation of corporate indirect costs. New York, N.Y. : National Association of Accountants, 1981. **15. Drury C., EL-shishini H.** Applying the controllability principle and measuring divisional performance in UK companies. *Research Executive Summaries Series*, 1(8), p. 6 Retrieved January 25, 2014 from http: // www. cimaglobal. com / Documents / Thought\_leadership\_docs / Applying%20the%20controllability%20principle%20and%20measuring%20divisional%20performance%20in%20UK%20companies.pdf.

09.02.2014

347.440

• • , • , ” ”  
 • , • , -  
 • : , , , - , •  
 • , , , ,  
 • , - ,  
 • ( ), - , , ; - -  
 • ;  
 - - ,  
 • - •  
 • - • [1],  
 • [2] •