

можливість узгодження та прийняття єдиних параметрів формування й моніторингу економічних показників, їх інтерпретації, оцінки, трансформації, форм і періодичності подання тощо. Вказана ситуація зумовлена неадекватністю інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту підприємств України сучасним вимогам формування корисної інформації, оскільки кожна підсистема інформаційного забезпечення процесу прийняття рішень як облікова, так і позаоблікова, при формуванні відповідних звітних показників керується переважно локальними вимогами комплексу нормативно-правових актів, які регламентують зміст, завдання і порядок їх роботи.

Система обліково-інформаційного забезпечення стратегічного управління сучасного підприємства повинна регламентувати мету, сутність якої полягає в основному у наданні інформаційного супроводу для прийняття управлінських рішень стратегічного характеру. Базовими аспектами формування інформаційного масиву для потреб стратегічного менеджменту доцільно вважати: 1) позиціонування конкретного підприємства у його бізнес-оточенні, яке передбачає дослідження унікальності бізнесу, конкурентних переваг та інших стратегічно важливих позицій; 2) моніторинг внутрішнього середовища підприємства, метою якого є виявлення сильних і слабких сторін діяльності; 3) моніторинг зовнішнього середовища підприємства, завданням якого є виявлення фактичних і потенційних загроз та можливостей бізнесу; 4) застосування ефекту синергії з метою отримання консолідованого результату вищої продуктивності. Вважаємо, що раціональна модель інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту вітчизняних підприємств повинна враховувати як внутрішні, так і зовнішні інформаційні сфери, відображаючи комплексну консолідовану інформацію про діяльність підприємства і його перспективи. Оптимізація обліково-інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту повинна ґрунтуватись на чіткій структуризації потоків інформації для забезпечення оперативного отримання необхідних даних при виникненні такої потреби. Процес прийняття стратегічних рішень повинен базуватись на поточній (достовірній, точній) і прогностичній (розрахунковій, орієнтовній) інформації. Джерела обліково-інформаційного забезпечення стратегічного менеджменту підприємства доцільно диференціювати у розрізі трьох груп: 1) фінансовий облік і звітність; 2) управлінський облік і звітність (при чому облік повинен орієнтуватись на забезпечення необхідними даними управлінських підрозділів підприємства, а не виключно на потреби зовнішніх користувачів інформації); 3) результати моніторингу бізнес-середовища. При цьому інформація, створювана системою бухгалтерського обліку підприємства, повинна: 1) враховувати потреби і орієнтуватись на конкретні групи користувачів інформації; 2) служити основою прийняття тактичних і стратегічних рішень. В кінцевому підсумку запропонована процедура консолідації необхідної інформації для потреб стратегічного менеджменту бізнесу дозволить значно скоротити витрати часу, необхідні для пошуку і виокремлення стратегічно важливої інформації, суттєво підвищити рівень обґрунтованості прийняття управлінських рішень, мінімізувати бізнес-ризик, уникнути загроз банкрутства і т. д.

**Ганна БУЛКОТ**

ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

## **ЗАХОДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗБЕРЕЖЕННЯ АКТИВІВ І ПОПЕРЕДЖЕННЯ ШАХРАЙСЬКИХ ДІЙ ПІД ЧАС ВНУТРІШНЬОГОСПОДАРСЬКОГО КОНТРОЛЮ**

Однією із складових ефективної роботи із своєчасного виявлення та попередження шахрайських дій і зловживань є вдосконалення діючої системи внутрішньогосподарського контролю на підприємствах. Підприємство повинно прикласти зусилля для забезпечення контролю над всіма аспектами своєї діяльності. Необхідно розробити та впровадити регламенти діяльності, зокрема: визначити існуючі ризики та можливі варіанти здійснення

шахрайських дій при виконанні окремих операцій, виділити відповідні контрольні процедури та строго контролювати їхнє виконання.

Необхідно враховувати можливість здійснення прихованого шахрайства, наприклад: маніпуляції з нормами витрат сировини та матеріалів, створення прихованого каналу розкрадання на складах (створення пересортиці, надлишків та недостач), зловживання при списуванні продукції та її утилізації, підміна нових ТМЦ (запчастин) на застарілі у використанні та ті, які потрібно було списати та інше. Подібні дії є способами присвоєння майна, які, на перший погляд, не наносять збитку підприємству, однак негативно відображаються на його фінансовому результаті. Контролюючому органу потрібно визначити відповідні напрямки контролю та організувати їхній регулярний моніторинг з метою виявлення ознак здійснення шахрайських дій.

Якщо в результаті розслідування шахрайства були виявлені слабкі сторони контролю, то під час завершення розслідування потрібно проаналізувати наявні проблеми функціонування системи та організувати надійний контроль, ретельно документуючи змінені регламенти процедур.

Важливо добитися розуміння відповідальності персоналу за дотримання правил, прищепити персоналу так звану культуру «самоконтролю». Від співробітників не чекають гарантії, що шахрайство ніколи не відбудеться при виконанні операцій, що є зоною їх відповідальності, однак адміністрація сподівається, що у випадку виникнення таких підозр співробітники виявлять професійну етику. Іншими словами, обов'язок працівників – без зволікання повідомити про можливі випадки зловживань і недоліків у системі внутрішньогосподарського контролю.

Працівник може передавати такі повідомлення безпосередньо керівникові або прямо в службу безпеки, в останньому випадку такий працівник повинен бути захищений від критики свого керівника та колег. Слід передбачити спеціальні доступні для будь-якого працівника канали для приймання повідомлень про шахрайство: лінію екстреного зв'язку (у тому числі для анонімних повідомлень), поштова скринька, ящик електронної пошти, окремий співробітник і таке інше.

Працівники, які добровільно повідомляють про підозру в шахрайських діях свого безпосереднього керівника або колег, повинні бути надійно захищені. Завданнями адміністрації є розглянути отриману інформацію, прийняти кроки в напрямку організації спеціальних контрольних заходів і застосувати адекватні заходи стягнення до винних осіб. Найбільший ефект у справі організації боротьби із шахрайством і зловживаннями дає застосування цілого комплексу заходів щодо забезпечення зберігання активів. Такі заходи поділяються на профілактичні та запобіжні.

У якості профілактичних заходів виступають: перевірка даних про співробітників при прийманні на роботу; перевірка родинних зв'язків співробітників; проведення медико-психологічного тестування; поділ повноважень; впровадження системи узгодження (санкціонування) документів; моніторинг дебіторських і кредиторських зобов'язань; колективна відповідальність; система мотивації у вигляді участі в доходах.

Серед заходів, покликаних забезпечити стримування та запобігання порушень, варто виділити: зміна логістичних процесів (маршрутів, контрагентів, цін); проведення вибіркового хронометражів; зміна місць розташування камер відеоспостереження.

Отже, узагальнюючи вищевикладене, можна зробити висновок, що у якості запобіжних заходів, спрямованих на запобігання шахрайських дій і зловживань під час роботи з постачальниками та підрядниками, важливо: проводити перевірку сумлінності та благонадійності контрагента; знайомитися з юридичними та фінансовими документами партнера (статут, фінансова та статистична звітність і інше); переконатися в повноваженнях особи, що веде переговори, перевірити його паспорт і доручення, зіставити підписи та печатки підприємства на різних документах; прагнути провадити оплату за фактом поставки товару; насторожено ставитися до надзвичайно привабливих пропозицій або особливо вигідних умов; у договорах передбачати дотримання своїх економічних інтересів;

контролювати розміри одержуваних і виплачуваних штрафних санкцій; перевіряти відповідність фактично виконаного обсягу робіт або отриманих товарів даним, відбитих у документах постачальника-підрядника, наданих до оплати; при укладанні договору про спільну діяльність передбачити обов'язкову участь у всіх операціях і здійснювати контроль витрат грошових коштів; перевіряти надану заставу на предмет її багаторазового використання.

**Тарас БУРДЕНЮК**

Тернопільський національний економічний університет

## **ЕТАПИ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ**

Аналітична система підприємства функціонує в трьох режимах: стратегічного, ретроспективного й оперативного аналізу (рис. 1). Ретроспективний та оперативний аналізи становлять традиційну систему економічного аналізу, основними перевагами якої, на нашу думку, є: по-перше, процес аналізу та планування дає змогу прогнозувати фінансові результати на період запропонованої бізнес-стратегії; по-друге, при реалізації бізнес-стратегії наявний процес контролю дає змогу порівняти фактичні й планові результати. Переваги традиційної системи аналізу беззаперечні, проте вона не враховує фактори зовнішнього середовища, не забезпечує необхідної аналітичної підтримки підприємству при розробленні та реалізації стратегії. Стратегічний аналіз значною мірою сприяє аналітичним дослідженням у стратегічному та поточному управлінні за такими напрямками: маркетинговий аналіз за дослідженням економічного середовища і характеру його зміни; аналіз стратегії господарюючого суб'єкта, дослідження тенденцій і закономірностей зміни явищ та процесів, об'єктивних і суб'єктивних причин, що їх зумовлюють; аналіз та оцінка еластичності змін економічних показників в обґрунтуванні стратегії і тактики бізнесу; визначення й оцінка ризику підприємництва; аналіз ринку і стану конкуренції на ньому; аналіз конкурентоспроможності та фактичного стратегічного становища підприємства на ринку.

Різні автори виділяють різну кількість етапів проведення аналізу. Зокрема, В. Баранчєєв розрізняє п'ять етапів: перші два – виявлення місії та цілей підприємства, а наступних три – вивчення середовища підприємства. На думку дослідника, порядок аналізу великого принципового значення не має, оскільки аналіз окремих чинників внутрішнього середовища спонукає до вивчення факторів зовнішнього, а вивчення деяких аспектів зовнішнього середовища потребує звернення до внутрішнього і т. д. [1, с. 88]. Російські науковці П. В. Забелін, П. В. Нестеров, В. Г. Федцов визначають структуру стратегічного аналізу схематично. Відповідно до поданої схеми стратегічний аналіз охоплює ретроспективний аналіз і послідовний прогноз зовнішнього середовища, аналіз стратегічних альтернатив, нормативне прогнозування розвитку, аналіз варіантів прогнозу [2, с. 58].

М. В. Володькіна виділяє п'ять етапів проведення стратегічного аналізу [3, с. 61]: аналіз перспектив (виявлення тенденцій, можливостей і загроз, що можуть змінити тенденції); аналіз конкурентних позицій (аналіз конкурентоспроможності та можливості поліпшення конкурентної стратегії); вибір стратегії та оцінка пріоритетів; аналіз шляхів диверсифікації; окреслення цілей – стратегічних і тактичних.