

УДК 657

Будник Л.А.,
к.е.н., доцент, доцент кафедри аудиту, ревізії та контролінгу
Голяш І.Д.,
к.е.н., доцент, доцент кафедри аудиту, ревізії та контролінгу
Тернопільський національний економічний університет

ОЦІНКА СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ПРИ ДОСЛІДЖЕННІ СТРАТЕГІЧНИХ ІНІЦІАТИВ ПІДПРИЄМСТВА

Постановка проблеми. У двадцять першому столітті в індустріально-розвинутих країнах відбулася зміна парадигми економічного розвитку. В нових умовах рішення про подальший розвиток підприємства мають прийматись на основі інтегрованого погляду на підприємство. Філософія функціонування в цих умовах дає можливість усвідомити майбутнє, керуючись наявною чи бажаною позицією, способом життя підприємства, які є основними настановами процесу мислення, інтелектуальних робіт, що зумовлюють процеси, процедури та зміст рішень [4]. Вживання й розвитку підприємства в довгостроковій перспективі залежить від уміння своєчасно передбачити зміни на ринку й відповідно адаптувати свою діяльність, змінюючи асортимент продукції та послуг, форми обслуговування, збутову мережу, організаційну структуру, інші елементи внутрішнього потенціалу.

Інструментом суттєвої оптимізації рішень може виступити аудит стратегічних ініціатив – незалежна оцінка перспектив і ризиків розвитку підприємства. Розвиток аудиту стратегічних ініціатив обумовлений потребами замовників аудиторських послуг у підготовці та перевірці фінансових прогнозів і планів, стратегічних управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Висвітлення аспектів аудиту стратегічних ініціатив підприємства знайшли своє відображення у працях вітчизняних та зарубіжних фахівців: В.С. Рудницького, К.І. Радченка, О.Ю. Редько, Ю. Славич-Пристапи та інших. Визначено зміст стратегічного аудиту, технологія отримання даних, теоретичні аспекти, планування, розвиток, вдосконалення. Однак, недостатньо висвітлені проблеми оцінки системи внутрішнього контролю при дослідженні стратегії розвитку та усуненні ризиків у діяльності підприємства.

Постановка завдання. Метою статті є розроблення пропозицій щодо визначення структури системи внутрішнього контролю, чинників її дослідження при проведенні аудиту стратегічних ініціатив підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. При розробці стратегій розвитку підприємства, як правило, постає проблема відповідної оцінки пропозицій менеджерів щодо перспектив розвитку. При цьому можливі ситуації, коли менеджери, незважаючи на великий досвід і знання можуть дати недостовірні висновки щодо пріоритетів розвитку підприємства (рис. 1).

Топ-менеджери, навіть маючи великий досвід, не завжди можуть глибоко оцінити всі чинники, які впливають на перспективи розвитку підприємства, інколи вони зацікавлені «прикрасити» інформацію	Важливу роль відіграють суб'єктивні чинники: кваліфікація аналітиків, специфіка мотивації, в тому числі низька мотивація на перспективу, вміння переконливо презентувати продукт
---	--



Висновки щодо стратегічних ініціатив підприємства
(інвестицій, фінансування і т. п.) можуть бути далекі від оптимальних

Рис.1. Причини недостовірності визначення пріоритетів розвитку підприємства
Джерело:[8]

Такі ситуації вимагають залучення аудитора, який зможе дати незалежну оцінку розробленій стратегії підприємства.

Оцінка визначеної стратегії залежить від конкретної ситуації, в якій знаходиться підприємство. Фактично, скільки існує підприємств, стільки існує конкретних стратегій. Практика показує, що успішну стратегію не можна скопіювати, і єдиної стратегії для всіх фірм не існує [5].

Вивчення стратегічної інформації та методів її підготовки передбачає ознайомлення аудитора із середовищем, в якому вона створена, тобто в першу чергу слід оцінити зовнішні та внутрішні фактори, які впливають на стратегію підприємства.

Фактори впливу на стратегічний рівень підприємства аудитор оцінює за такими напрямками (рис. 2). Взаємодія цих факторів, зазвичай, комплексна і має специфічні відмінності для галузі і компанії.

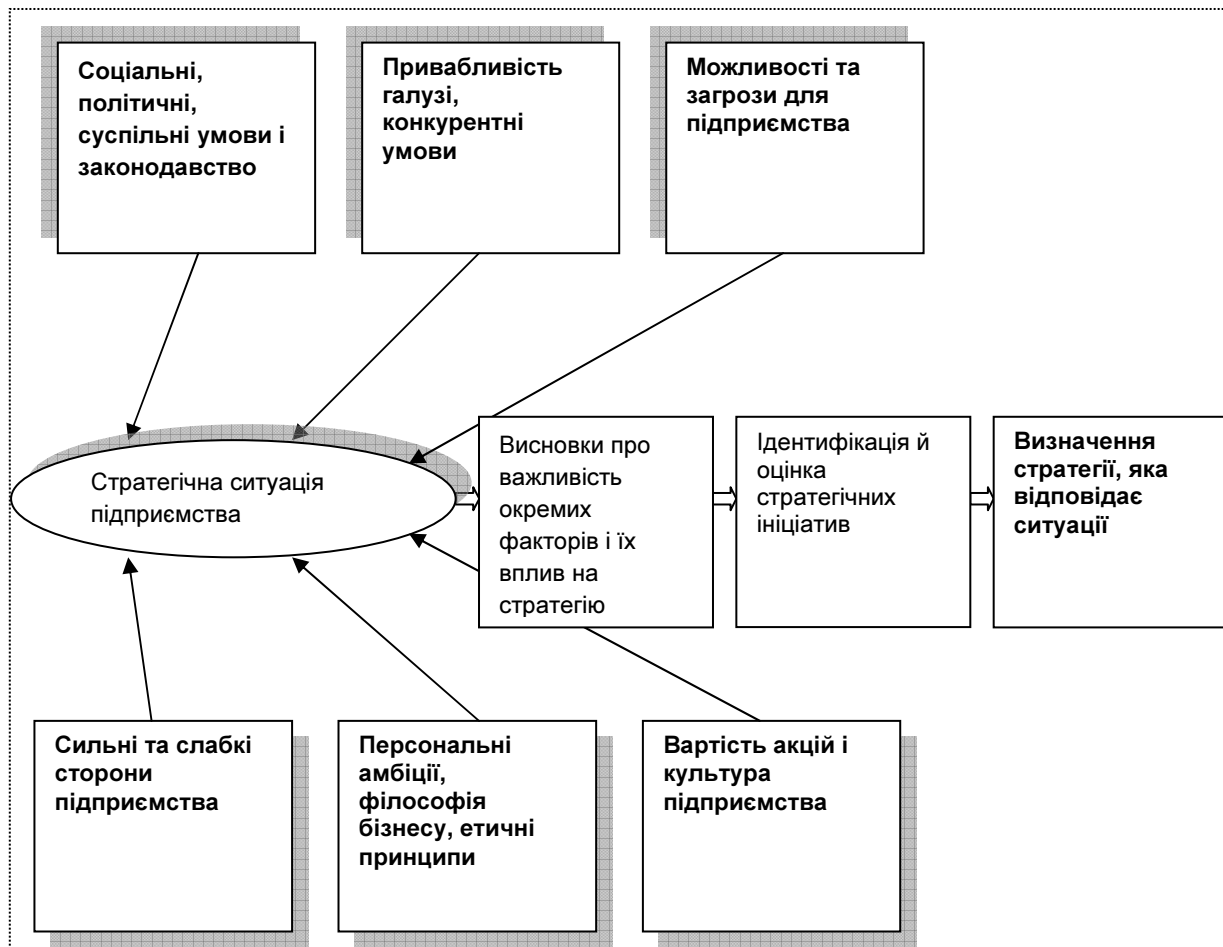


Рис. 2. Фактори, які впливають на стратегічний рівень підприємства

Джерело:[2]

Як правило, стратегія не забезпечує успіху, якщо не проведена межа між внутрішньою і зовнішньою ситуацією, не забезпечено придбання істотних конкурентних переваг і не поліпшена діяльність компанії. Тому виділяють зовнішні і внутрішні фактори. До зовнішніх відносять: соціальні, політичні, суспільні умови, діюче законодавство, привабливість галузі, потенційні можливості й загрози підприємства. До внутрішніх факторів відносять внутрішні та зовнішні зв'язки виробничих підрозділів, гнучкість виробництва, системи мотивації, гнучкість виробництва.

Суттєвим завданням аудиту є вибір процедур оцінки системи внутрішнього контролю, які дозволяють оцінити рівень стратегічної спрямованості підприємства [6]. В теорії управління досліджують цілий спектр функцій, які виконує система внутрішнього контролю. Разом з тим, аудитор оцінює лише ті функції, які безпосередньо пов'язані з формуванням інформації про фінансово-господарську діяльність і перспективи розвитку підприємства. Серед них доцільно обрати сучасні наукові методи, зокрема системний до вивчення внутрішнього контролю та дослідження його елементів. При системному методі підкреслюється, що доцільно розглядати внутрішній контроль як сукупність взаємопов'язаних елементів, таких як структура, завдання, технологія, виконавці, які орієнтуються на досягнення мети і завдань контролю в умовах мінливого внутрішнього середовища.

Системний підхід до вивчення внутрішнього контролю передбачає дослідження його елементів, які по-різному визначають у науковій літературі. У працях Е. Аренса, Дж. Лоббека виділяють три елементи: середовище контролю; облікова система; процедури контролю [1].

Окремі автори ще звужують елементи системи внутрішнього контролю і виділяють: середовище контролю; специфічні заходи контролю [3].

В.В. Рядська, Я.В. Петраков наводять такі елементи системи внутрішнього контролю: середовище контролю; процес оцінки ризиків суб'єктів господарювання; інформаційні системи; процедури контролю; моніторинг заходів контролю [7].

Дослідження літературних джерел показує, що такі елементи, як середовище контролю і процедури контролю (специфічні заходи контролю) виділяють всі автори. Вважаємо, що доцільно виділити такий елемент, як облікова система. Однак у випадку проведення аудиту стратегічних ініціатив важливе

значення має планування, яке поряд з обліком є основою для підготовки прогнозів і проектів та прийняття стратегічних управлінських рішень. Не менш важливе значення має оцінка ризиків суб'єктів господарювання. Отже, у випадку проведення аудиту стратегії розвитку підприємства, на нашу думку, необхідно визначити такі елементи системи внутрішнього контролю: середовище контролю; процес оцінки ризиків суб'єктів господарювання; планово-облікова система; процедури контролю. Для кожного з елементів внутрішнього контролю аудитор застосує відповідні процедури дослідження.

Важливим кроком на шляху досягнення розуміння системи внутрішнього контролю є оцінка стратегічного рівня системи управління підприємства. З цією метою аудитор повинен отримати відповіді на питання [9]:

- про рівень знань і наявний обсяг інформації про ситуацію: в економіці, на ринку, в галузі, у конкурентів, у партнерів, у розробників нових продуктів та технологій;
- відповідає чи ні наявний стан підприємства вимогам розвитку в мінливому середовищі;
- методи за допомогою яких розробляють стратегію підприємства;
- які стратегії використовує бізнес за окремими підсистемами підприємства (виробничими, функціональними, ресурсними), а також за окремими ринками, споживачами та ін.;
- чи враховано в «стратегічному наборі» обмеження за ресурсами (насамперед фінансовими), а також взаємозалежність окремих складових;
- який рівень стратегічного планування на підприємстві (за змістом планів, їхнім переліком і формою);
- чи встановлено в стратегічних планах відповідальність за проведення стратегічних дій, а також послідовність і терміни виконання окремих планових завдань;
- як відбиваються стратегічні заходи в поточних планах і бюджетах;
- чи відповідає система організації управління, прийняття рішень, обліку та контролю вимогам стратегії та як вони будуть розвиватися;
- чи готові до стратегічних перетворень працівники підприємства;
- як збудовано систему мотивації стратегічної діяльності.

Позитивна або негативна відповідь на ці запитання, що потребує глибоких різнобічних досліджень, дає змогу оцінити рівень стратегічної орієнтації підприємства. Доцільно розробити анкету оцінки системи внутрішнього контролю при дослідженні стратегії розвитку підприємства, яка дозволила б зробити висновок щодо якості обраної стратегії (таблиця 1).

Таблиця 1

Анкета оцінки системи внутрішнього контролю при дослідженні стратегічних ініціатив підприємства

№ з/п	Критерії	Ознаки	Бали
1	Стратегічне мислення персоналу	Відсутнє Наявне	6-10 1-5
2.	Цілі діяльності	Невизначені Визначені	6-10 1-5
3.	Стратегії	Відсутні (необґрунтовані) Наявні (обґрунтовані)	6-10 1-5
4.	Методи встановлення стратегій	Використовуються випадково, неповно, як результат виникнення надзвичайних подій Використовуються постійно, повно, на основі всебічного аналізу та прогнозів	6-10 1-5
5.	Стратегічні заходи (заходи щодо розвитку)	Формуються на основі натхнення, досвіду та навичок керівників, безсистемні, не сприймаються як стратегічні Формуються як результат стратегічної діагностики особливостей систем різного типу та встановлення цілей	6-10 1-5
6.	Плани	Поточні (в найкращому випадку), безсистемні, містяться в окремих управлінських рішеннях Розроблені на основі досліджень, взаємопов'язані, стратегічні	6-10 1-5
7.	Виконання (реалізація) планів	Доведення прийнятих рішень абияк до кінця Частина механізму стратегічного управління	6-10 1-5
8	Перегляд і оновлення стратегій	Проводиться після завершення терміну планів Оновлюється систематично на основі всебічного аналізу	6-10 1-5
9.	Наявність мотивацій розробки стратегій	Відсутні Наявні	6- 10 1-5
10.	Відповідальність за проведення стратегічних дій	Відсутні Наявні	6 -10 1-5

Джерело: Розроблено авторами самостійно

Нами запропоновано десять критеріїв, відсутність кожного з них оцінюють у 10 балів. Отже, оцінку системи внутрішнього контролю здійснюють у вигляді аналізу правильності вибору основних чинників, які визначають можливість проведення стратегії. Основними ключовими чинниками є: ініціатива і мотивація персоналу, інтереси та відношення вищого керівництва до вибору стратегії розвитку; методи вибору стратегій, зобов'язання підприємства за попередніми стратегіями.

Висновки з даного дослідження. Отже, аудит стратегічних ініціатив підприємства – це діагностичний інструмент, метою якого є отримання незалежної, неупередженої інформації щодо стратегії розвитку підприємства, достовірності фінансових планів і прогнозів. Вивчення стратегічної інформації неможливе без дослідження і розмежування зовнішніх і внутрішніх факторів, які впливають на стратегічний рівень підприємства. При дослідженні системи внутрішнього контролю, що є обов'язковою процедурою аудиту, доцільно обрати сучасні наукові методи, зокрема системний, при якому внутрішній контроль розглядають як сукупність взаємопов'язаних елементів до яких, при вивченні стратегічних ініціатив, слід віднести: середовище контролю, процес оцінки ризиків, планово-облікову систему, процедури контролю. Для кожного з елементів аудитор застосовує відповідні методи контролю.

Література

1. Аренс А. Аудит : пер. с англ. / А. Аренс, Дж. Люббек. – М. : Финансы и статистика, 1995. – 560 с.
2. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент / Г.Я. Гольдштейн – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1995. – 93 с.
3. Загородній А.Г. Аудит:теорія і практика : навч. посібник/ Загородній А.Г., Корягін М.В. – Львів: Видавництво національного університету «Львівська політехніка», 2004. – 456 с.
4. Корецький М.Х. Стратегічне управління / М.Х. Корецький, А.О. Дегтяр, О.І. Дацій. – К. : ЦУЛ, 2007. – 240 с.
5. Міщенко А.П. Стратегічне управління : навч. посібник / А.П. Міщенко. – К. : Центр навчальної літератури, 2004. – 336 с.
6. Редченко К.І. Аудит стратегічних управлінських рішень, прогнозів та проектів / Редченко К.І. – Львів: Видавництво ЛКА, 2001. – 402 с.
7. Рядська В.В. Аудит: Навч. посібник / В.В. Рядська, Я.В. Петраков. – К. : Центр учбової літератури, 2008. – 416 с.
8. Славич-Приступа А. Стратегический менеджмент в корпоративной системе сдержек и противовесов [Электронный ресурс] / А. Славич-Приступа. – Режим доступа: <http://www.u6517127.incomesysmonline.com/>
9. Шершньова З.Є. Стратегічне управління / Шершньова З.Є. – К. : КНЕУ, 2004. – 699 с.

УДК 338.43:658

Мушеник І.М.,
к.е.н., доцент кафедри соціальної економіки
і інформаційних технологій
Подільський державний аграрно-технічний університет

ОПТИМІЗАЦІЯ ВИРОБНИЧОЇ СТРУКТУРИ ВИСОКОТОВАРНИХ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Постановка проблеми. Для забезпечення населення продовольством, сільське господарство залишається найважливішою галуззю виробництва. Саме тут створюється більш як 30% національного доходу та близько 75% фонду споживання. Проте хаотичне, непродумане та безсистемне реформування даної галузі призвело її до структури диспропорцій та соціально-економічної кризи. Реформування аграрного сектора економіки України сприяло розвитку значної кількості суб'єктів господарювання. Однак, слід зазначити, що товаровиробники мають неоднаковий економічний потенціал та можливості щодо введення сільськогосподарського виробництва [4].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання оптимізації виробничої структури високотоварних сільськогосподарських підприємств набуває особливого значення у зв'язку із