



ІНСТРУМЕНТАРІЙ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ В МЕТОДИЦІ СТРАТЕГІЧНОГО АУДИТУ

При проведенні стратегічного аудиту найбільш перспективним вбачається використання інструментів стратегічного аналізу, який є формалізованою системою моніторингу, діагностики та оцінки основних показників діяльності, що дозволяє на базі цієї інформації впливати на реалізацію корпоративної стратегії, управляти результатами на основі ключових індикаторів.

Аналітично-діагностичний арсенал стратегічного аналізу акумулює методики дослідження і їх комбінації з суміжних галузей знань, до яких належать математична статистика, економічний аналіз, менеджмент, фінансовий та управлінський облік, що визначає його комплексний і структурно-логічний підхід в рамках досліджуваної галузі. Системність стратегічного аналізу і ситуаційно-адаптовані технології його проведення дають можливість розробити основу для формування методологічної бази стратегічного аудиту.

Виділяють два етапи проведення стратегічного аналізу: аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства. На етапі стратегічного аудиту зовнішнього середовища керівництво визначає найбільш важливі для організації стратегічні чинники, тобто такі напрямки розвитку, які суттєво впливають чи впливатимуть в майбутньому на підприємство. Оцінюються можливості і загрози, що надходять ззовні, аналізуються всі аспекти діяльності самого підприємства, виявляються його сильні і слабкі сторони, уточнюються ключові компетенції фірми, що дозволяють продовжувати і розвивати бізнес.

Розглянемо більш детально методи стратегічного аналізу, які використовують для виявлення основних факторів впливу зовнішнього середовища.

PEST-аналіз - метод стратегічного аналізу, що полягає в дослідженні і оцінці факторів зовнішнього середовища організації, в тому числі: політичних, економічних, соціальних і технологічних (PEST - це аббревіатура чотирьох англійських слів: P - Policy - політика, E - Economy - економіка, S - Society - суспільство (соціум), T - Technology - технологія).



TEMPLES – аналіз (Technology, Economics, Market, Politics, Laws, Ecology, Society). Дана методика дозволяє розглянути групу питань, пов'язаних із зовнішнім середовищем, розділивши їх на декілька підгруп. Кожен з цих факторів піддають аналізу, щоб з'ясувати, які труднощі можуть виникати при роботі в даній сфері і які тут відкриваються позитивні можливості. Названі причини зручно аналізувати з урахуванням різних (в основному довгострокових і середньострокових) перспектив, коли необхідно передбачити, які зміни очікують компанію в майбутньому, і підібрати стратегії, максимально адекватні ситуації, що складається.

Методи оцінки розподілу ринкових часток між конкурентами та рівня інтенсивності конкуренції. Для оцінки характеру розподілу ринкових часток між конкурентами зазвичай користуються показником, який відображає ступінь концентрації виробництва галузі. Такий показник дозволяє оцінити ступінь монополізації ринку і є величиною, зворотною до інтенсивності конкуренції.

Багатокритерійний метод оцінки привабливості ринку І. Ансоффа та ін. Досліджується взаємозв'язок між параметрами визначення СЗГ (стратегічних зон господарювання) і основними критеріями оцінки її перспектив. Такими критеріями є перспективи зростання попиту, рентабельності, нестабільності та ключові чинники успіху.

Аудиторам необхідно враховувати, що найбільш істотними параметрами зовнішнього середовища є показники макро- і мікросередовища, такі як кон'юнктура ринків, на яких організація виступає в ролі продавця, реалізуючи свою продукцію, і в ролі покупця, закупаючи необхідні ресурси, в тому числі фінансові, трудові та матеріальні.

Після дослідження вимог зовнішнього середовища аудитором проводиться внутрішній аналіз, який полягає в аналізі фінансового стану компанії, дослідженні її маркетингового потенціалу, розгляді бізнес-процесів компанії і аналізі кадрової політики підприємства.

Інформаційним середовищем проведення фінансового аналізу компанії для стратегічного аудиту можуть бути дані фінансового, управлінського обліку і звітності, установчі документи, технічна документація та інші внутрішні документи підприємства. Всі аналітичні процедури аудиторами повинні проводитися відповідно МСА 520 «Аналітичні процедури» і базуватися не тільки на звітних даних, а й на даних, отриманих в ході прогнозних розрахунків.

Методичним забезпеченням аудиту стратегії внутрішнього



середовища компанії може стати набір інструментів стратегічного аналізу, представлений у вигляді наступних методик:

- SWOT-аналіз - комплексна процедура стратегічного аналізу, що полягає у всебічній оцінці сильних і слабких сторін компанії, можливостей і загроз;

- GAP-аналіз - метод стратегічного аналізу, що дозволяє генерувати управлінські ініціативи щодо їх подолання та на цій основі забезпечувати максимально можливий рівень досягнення стратегічних цілей організації;

- CVP-аналіз - формалізований метод аналізу і прогнозування, заснований на моделі взаємозв'язку витрат, обсягу виручки і прибутку. Дозволяє оцінити і спрогнозувати на перспективу маржинальний дохід, беззбитковий обсяг продажів, запас фінансової міцності;

- матричні методи - матриця BCG, матриця GE / McKinsey, матриця Shell / DPM, матриця Hofer / Schendel, матриця ADL / LC, матриця AT Kearney; матриця SPACE, модель трьох ціннісних критеріїв М. Трейсі і Ф. Вірсеми, матриця Ансоффа, матриця Портера;

- портфельний аналіз, при якому підприємство розділяють на стратегічні бізнес-одиниці й аналізують їх по окремоті. Як стратегічні бізнес-одиниці, які можна використовувати й у короткостроковому плануванні, особливо підходять продуктові групи. Для окремих продуктових груп надалі можна розробити різні стратегії.

- PIMS-аналіз (Profit Impact of Marketing Strategy) передбачає визначення кількісних закономірностей впливу чинників виробництва на кінцеві результати діяльності організацій (рентабельність, прибуток), виходячи з аналізу емпіричного матеріалу про досвід функціонування значної кількості промислових підприємств.

Після закінчення проведення процедури стратегічного аудиту фахівцями здійснюється стратегічне планування з урахуванням перманентного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів для забезпечення довгострокового економічного успіху підприємства.

Розглянутий арсенал методико-аналітичного інструментарію стратегічного аналізу лише фрагментарно транслює підходи і напрямки для проведення аудиту стратегії підприємства. Інструментарно-діагностичний потенціал аналізу може бути значно розширений.

Література:

1. Адамик О.В. Податкове планування: Навчальний посібник. – Тернопіль: ТАНГ, 2005. – 150 с.



2. Адамик, О.В. Банки даних: принципи їх роботи і використання для вирішення завдань обліку й аналізу // «Сучасні тенденції розвитку бухгалтерського обліку та оподаткування в Україні: глобальні виклики – управлінські рішення» [Текст]: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, присвяченої 100-річчю Chartered Institute of Management Accountants (CIMA). (м. Ірпінь, 29 березня 2019 року) / Ірпінь: Видавництво Університету ДФС України, 2019. – 281 с.

3. Михайлишин Н.П. Концепція створення спільної цінності: новий погляд на формування цінностей компанії / Н.П. Михайлишин, С.Р.Романів // Економіка та суспільство: Електронне наукове фахове видання. – Мукачево. – 2016. - № 2. - С. 312 - 317.

4. Панасюк В., Саченко С. Оцінка діяльності підприємств готельного бізнесу // Маркетингові технології підприємств в сучасному науково-технічному середовищі. – Матеріали VII Регіональної науково-практичної Інтернет-конференції молодих вчених та студентів. – Тернопіль, ТНТУ. – С. 88-91

5. Романів С.Р. Теоретичні засади функціонування комп'ютерного аудиту в Україні / С.Р.Романів, Н.П. Михайлишин // Глобальні та національні проблеми економіки. – Миколаїв: Миколаївський національний університет ім. В.О. Сухомлинського. – 2016. - №10. – С. 985 – 990.

6. Хорин А.Н. Стратегический анализ / А.Н. Хорин, В.Э. Керимов. – М.: Эксмо, 2006. – 286 с.