



У свою чергу недостовірна інформація не дає змогу реально та адекватно оцінювати стан підприємства та його фінансове становище в цілому, а також правильно визначити напрямки його подальшого розвитку.

На підприємстві внутрішній аудит здійснюється спеціально створеним підрозділом, як правило який підпорядковується у функціанальному аспекті Раді директорів, аудиторському комітету або загальним зборам власників підприємства.

Після проведення внутрішнього аудиту можна визначити оцінку ефективності діяльності підприємства в цілому, а також підвищення якості процесу використання вкладених активів, при цьому зберігати та захищати інтереси власників суб'єкта господарювання.

Відповідно до цього включають такі заходи захисту інтересів: контроль за здійсненням операції господарськими засобами; приймання участі у проведенні річної інвентаризації; проведення аудиту фінансової звітності відповідно до затвердженого плану аудиторських перевірок; проведення економічного аналізу діяльності суб'єкта господарювання і т. д.

Таким чином на нашу думку внутрішній аудит необхідно запроваджувати на більшості підприємств України.

Отже, враховуючи вище зазначене, можна зробити висновок, що внутрішній аудит допомагає підприємству досягти поставлених цілей, використовуючи Стандарти внутрішнього аудиту, а також підвищувати ефективність процесів управління ризиками, контроль і управління організацією.

Список використаних джерел:

1. Про затвердження Стандартів внутрішнього аудиту: наказ Міністерства фінансів України від 04.10.2011р. №1247 (із змінами внесеними в наказі) Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1219-11>
2. Сиротюк Г. Внутрішній аудит: проблемні аспекти та перспективи розвитку / Г. Сиротюк, Л. Петришин : [Електроний ресурс]. – Режим доступу: http://sophus.at.ua/publ/2013_04_18_19_kampodilsk/sekcija_7_2013_04_18_19/vnutrishnij_audit_problemi_aspekti_ta_perspektivi_rozvitku/27-1-0-598

Серединська В.М.

кандидат економічних наук, доцент

Литвин З.Б.

кандидат економічних наук, доцент

Тернопільський національний економічний університет

м. Тернопіль, Україна

ЕВОЛЮЦІЯ МЕТОДІВ АНАЛІТИЧНОГО ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

Для реалізації своїх довгострокових цілей підприємство може застосувати певну сукупність методів стратегічного управління, які взаємодіють між собою, ґрунтуються на різноманітних теоріях, практиках управління та є їх своєрідним синтезом та інтеграцією.

На початку ХХ століття для обґрунтування стратегії розвитку підприємства використовувалися показники фінансового характеру. Зокрема, застосування, так званої, «моделі Дюпона» допомагало менеджерам, на підставі вивчення причинно-наслідкових зв'язків між основними показниками діяльності, збільшувати прибуток, обсяги продажів, прискорювати оборотність капіталу та оптимізувати його структуру, прогнозувати темпи економічного зростання.



У 60-х роках сукупність фінансових показників була доповнена показником «залишкового доходу» (RI – Residual Income), який науковці пропонували визначати шляхом віднімання від операційного облікового прибутку, витрат, пов'язаних із залученням інвестованого капіталу. Цей показник був вимірником благополуччя власників підприємства: ріст свідчив про виконання фінансових зобов'язань підприємства перед інвесторами і отримання залишкового доходу, який і характеризував приріст його вартості.

У 70-80-х роках ХХ ст. менеджментом зарубіжних компаній починають активно застосовуватися для обґрунтування управлінських рішень такі фінансові показники як: чистий прибуток на одну акцію (EPS); коефіцієнт співвідношення ринкової та балансової вартості акцій (M/B); коефіцієнт співвідношення ринкової ціни акції до виручки від реалізації (P/S); грошовий потік (CF) як сукупність чистого прибутку та нарахованої амортизації.

Варто зазначити, що перераховані показники вище показники і до нині досить широко застосовують менеджери вітчизняних підприємств у своїй роботі. Однак їх застосування може зумовити прийняття необґрунтованих управлінських рішень, бо вони:

- орієнтуються лише на ретроспективну інформацію та фінансову звітність підприємства;
- передбачають одночасне використання статичних і динамічних показників, облікових і ринкових критеріїв оцінки які є не зіставними через те, що відображаються у грошових одиницях різної покупної здатності.

У 90-х роках ХХ ст. практиками починає застосовуватися система різноманітних фінансових показників, які за своєю суттю реалізують дохідний підхід в оцінюванні бізнесу. Майбутні доходи бізнесу втілюються у показниках, які є похідними від грошових потоків, прибутку, дивідендів: економічна додана вартість (EVA – *Economic Value Added*); ринкова додана вартість (MVA – *Market value added*); додана вартість акціонерного капіталу (SVA – *Shareholder Value Added*); грошова додана вартість (CVA – *Cash Value Added*), показник прибутковості інвестицій на основі потоку грошових коштів (CFROI – *Cash Flow Return on Investment*), загальна акціонерна віддача (TSR – *Total Shareholder Return*).

Вивчення сутності даних показників дозволяє стверджувати, що практично всі вони спрямовані на вимір створеної вартості, і не дозволяють зрозуміти і управляти процесами, які спрямовані на формування вартості. Виключення складає показник економічної доданої вартості, творці якого Беннет Стюарт і Джоел Стерн розробили на його підставі цілу концепцію управління – EVA@-based management [7], яка формує єдиний базис для моделювання, відслідковування, оцінювання економічної доданої вартості.

Сучасні умови господарювання свідчать, що для реалізації політики управління бізнесом з метою підвищення його вартості, потрібно мати комплексну систему стратегічних цілей та збалансоване стратегічне управління. Проведені дослідження еволюції збалансованих моделей оцінювання ефективності господарювання у [1; 2; 3; 4; 5; 6] свідчать, що ідеї збалансованої системи показників з метою управління бізнесом реалізовані багатьма науковцями, зокрема Ж. Л. Мало (бортове табло – *tableau de bord*); Ю. Вебером (система селективних показників); Р. Хьюбертом (універсальна система показників діяльності); К. Мак-Найром, Р. Лінчем і К. Кроссом (піраміда діяльності компанії), Л. Мейселем (модель стратегічних карт), Р.Капланом і Д. Нортонем (*Balanced Scorecard – BSC*) та ін.

Варто зазначити, що застосування концепції збалансованого управління веде до узгодження стратегічних цілей з тактичними діями, зовнішнього оцінювання діяльності з внутрішнім, використання фінансових і нефінансових показників, виявлення причинно-наслідкових зв'язків між результативними показниками і факторами їх формування, деталізації стратегічних цілей на конкретні завдання і доведення їх до відповідних структурних підрозділів у формі певних показників, реалізації стратегії за допомогою побудови ефективного мотиваційного механізму.



Стратегічне управління передбачає формування системи стратегічних цілей, що є короткими твердженнями, які описують конкретні дії, виконання яких дозволяє реалізувати базову та функціональні стратегії (інвестиційну, інноваційну, маркетингову і т.п.) підприємства. Після визначення стратегічних цілей, завдань в цілому по підприємству, їх сукупність відображається у вигляді тактичних і оперативних завдань на рівні окремих бізнес-процесів, структурних підрозділів, які пізніше деталізуються в індивідуальних планах кожного працівника. Останні складаються за участю керівників окремих структурних підрозділів (власників бізнес-процесів) і спрямовані на досягнення конкретних результатів безпосередньо на робочому місці. Індивідуальні плани повинні допомогти працівникам зрозуміти їх роль у досягненні стратегічних завдань підприємства і окремого бізнес-процесу, а також містити схеми стимулюючої винагороди і особистого розвитку. Це дозволяє встановити персональну відповідальність за досягнення їх заданого рівня.

Досягнення стратегічних цілей і виконання стратегічних завдань здійснюється шляхом обґрунтування і вимірювання показників, що будуть характеризувати рівень їх виконання. Таким чином, стратегічне управління, орієнтоване на результат, дозволяє трансформувати конкретну діяльність і стратегію у досить повний набір ключових показників ефективності.

Система стратегічного управління повинна передбачати формування не лише стратегічних цілей, завдань, ключових показників ефективності (цільових, фактичних), але і розроблення необхідних заходів для їх реалізації. Кожен захід необхідно забезпечити людськими, фінансовими і технічними ресурсами та спрямовувати на досягнення конкретним показником його цільового рівня. Показники дозволяють з'ясувати рівень досягнення цілей і успішність реалізації вартісно-орієнтованої стратегії. Якщо показник не досягає свого цільового значення, це свідчить про наявність факторів, що стримують чи протидіють досягненню поставленої стратегічної мети. Даний факт вказує на втрачені можливості підприємства і потребує коригувальних дій.

Процеси формування цілей, завдань, ключових показників ефективності та їх оцінювання повинні бути регулярними і відповідати змінам внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування підприємства. Для цього необхідно з'ясувати «слабкі місця» та окреслити майбутні конкурентні переваги підприємства у галузі на основі застосування SNW- аналізу, ресурсного аналізу; дослідити ринкові можливості підприємства та загрози з використанням моделі п'яти конкурентних сил М. Портера, виокремити вплив політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів зовнішнього середовища на основі PEST- аналізу, скористатися бенчмаркінгом, SWOT- аналізом, методами теорії дослідження операцій, економічної евристики і т.д.

Треба вказати, що сукупність показників ефективності не слід формувати одноосібно керівниками підприємства, а колегіально – шляхом обговорення всіма співробітниками. Це дозволить краще зрозуміти поставлені завдання і визначити оптимальні шляхи їх досягнення.

Застосування системи стратегічного управління вимагає налагодження на підприємстві належних комунікаційних каналів, які б дозволяли персоналу і топ-менеджерам швидко обмінюватися інформацією, сприяли формуванню довірчих відносин, створювали умови для своєчасного здійснення коригувальних та запобіжних заходів.

Систему стратегічного управління необхідно орієнтувати на гармонізацію інтересів всіх співробітників підприємства у відповідності до стратегії. Для побудови дієвого мотиваційного механізму на підприємстві, який би спонукав працівників до виконання стратегічних завдань необхідно домогтися, щоб кожен з них поділяв культуру і цінності підприємства, переймався його проблемами. Цілком зрозуміло, що це можливе лише за умов співпадання індивідуальних цілей кожного співробітника з цілями підприємства. Система мотивації на підприємстві повинна бути побудована так: намагаючись заробляти більше, працівники сприяють розвитку підприємства, а з розвитком підприємства у них з'являється



можливість заробляти ще більше. Доречним при цьому є розроблення індикаторів оцінювання рівня досягнення індивідуальних результатів працівниками, що дають можливість встановити розмір винагороди, а також оцінити наслідки їх невиконання. Такі індикатори використовуються не тільки для вимірювання результатів, подання звітності, диференціації досягнень, але також і для аналізу можливостей вдосконалення і розвитку бізнесу.

Такий підхід забезпечує формування сукупності ефективних методів та інструментів та дозволяє реалізувати стратегію розвитку підприємства.

Список використаних джерел:

1. Бобкова Е. В. Сбалансированная система показателей и альтернативные модели. URL: <http://masters.donntu.org/2010/fknt/andriichenko/library/article5.htm>. Дата обращения 15.11.19.
2. Городничев А. Ю Сравнительный анализ современных моделей анализа и оценки результатов деятельности предприятий, основанных на ККД. *Аудит и финансовый анализ*. 2006. №4. С. 1-76 URL: <http://www.auditfin.com/fin/2006/4/Gorodnichev/Gorodnichev%20.pdf>. Дата обращения : 14.11.2019.
3. Дерев'янок Т. Генеза та еволюція моделей розрахунку й оцінки результатів діяльності підприємства. *Економіка*. 2009. № 4 (95). С. 9-11.
4. Попов Д. Эволюция показателей стратегии развития предприятия. *Управление компанией*. 2003. № 2. URL: <http://www.management.com.ua/strategy/str070.html>. Дата обращения 21.12.2019.
5. Серединська І. В., Серединська В. М. Особливості інтегрування систем вартісно-орієнтованого управління підприємствами: монографія; за заг. ред. Н. Б. Кирич. Тернопіль, ФОП Паляниця В. А., 2015. 354 с.
6. Серединська І. В. Формування інтегрованої системи вартісно-орієнтованого управління машинобудівними підприємствами: автореф. дис. ...канд. екон. наук: 08.00.04. Тернопіль, 2014. 21 с.
7. Stern E., Stewart S. and Co China Adopts EVA: An Essential Step in the Great Leap Forward *Journal of Applied Corporate Finance*. 2011. vol 23. № 1. pp. 57- 62. URL : <https://www.bcg.com/documents/file75140.pdf> . Log in date 07.12.19.

Серединська В.М.

кандидат економічних наук, доцент

Лужняк Л.Й.

здобувач другого (магістерського) рівня

Тернопільський національний економічний університет

м. Тернопіль, Україна

АНАЛІЗ КАПІТАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА

Ріст ринкової вартості підприємства, ефективність господарювання, підвищення конкурентоспроможності продукції у сучасних умовах значною мірою визначається рівнем інвестиційної активності. У ході діяльності підприємство намагається вибрати найбільш ефективні шляхи реалізації інвестиційної стратегії на окремих стадіях свого життєвого циклу на основі застосування методики інвестиційного аналізу. При цьому, досить часто, виокремлюють такі відносно самостійні напрями як: аналітичне обґрунтування відбору потенційних інвестиційних проєктів; аналіз формування інвестиційних ресурсів; оцінювання