

Коли внутрішні сильні і слабкі сторони компанії виявлені, вони повинні бути ретельно вивчені і оцінені. З погляду формування стратегії сильні сторони компанії важливі, оскільки вони можуть бути використані як основа для створення конкурентної переваги. Якщо сильних сторін недостатньо для того, щоб сформувавши на їх основі успішну стратегію, керівництво компанії має негайно створити базу, на якій дана стратегія могла би бути заснована.

Потенційними внутрішніми слабкими сторонами можуть бути відсутність чіткого стратегічного напрямку розвитку, застаріле обладнання, низька прибутковість, брак управлінського таланту і вміння, відсутність певних здібностей і навичок у ключових сферах діяльності, внутрішньовиробничі проблеми, відставання у сфері досліджень і розробок, занадто вузький асортимент продукції, недостатній імідж на ринку, погана збутова мережа, незадовільна організація маркетингової діяльності, нестача коштів на фінансування необхідних змін у стратегії, вища, ніж у головних конкурентів, собівартість продукції та інше.

Отже, успішна стратегія повинна бути спрямована на усунення слабких сторін, які роблять компанію вразливою, стають на заваді її діяльності або не дають їй використовувати привабливі можливості. У цьому випадку діє принцип: організаційна стратегія повинна повністю враховувати сильні, слабкі сторони компанії та її конкурентні можливості. Як правило, менеджери повинні засновувати стратегію компанії на тому, що їй вдається найкраще, і уникати стратегій, успіх яких великою мірою залежить від сфер діяльності, у яких компанія є слабкою або її можливості не перевірені.

1. Сасенко М. Г. *Стратегія підприємства: підручник* / М. Г. Сасенко. – Тернопіль : „Економічна думка”, 2006. – 390 с.

2. *SWOT-анализ как инструмент стратегического менеджмента [Электронный ресурс]*. – Режим доступа: <http://www.iteam.ru>.

3. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. *Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / Пер. с англ. под. ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой*. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

4. *SWOT-анализ – основа формування маркетингових стратегій підприємства: навчальний посібник* / Під ред. д.е.н., проф. академіка АЕН України, зав. кафедри маркетингового менеджменту Донецького державного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського Л. В. Балабанової. – Донецьк : ДонДУЕТ, 2001. – 180 с.

5. *SWOT-анализ: сильные и слабые стороны, возможности и угрозы* / Л. Симкин, С. Дибб. *Практическое руководство по сегментированию рынка. [Электронный ресурс]*. – Режим доступа: <http://www.iteam.ru>.

**Р. М. Воронко**

Львівський торговельно-економічний університет

## **СПРЯМУВАННЯ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ НА ЗАДОВОЛЕННЯ ВИМОГ МОЖЛИВИХ КОРИСТУВАЧІВ**

Проблема оцінювання ефективності контролю на підприємствах і в організаціях давно є однією з найбільш дискусійних у вітчизняній економічній науці. Контроль, який був визначений Ф. Тейлором як одна з функцій управління підприємством (поряд з плануванням, організацією і мотивацією), довгий час трактувався як засіб виявлення різних зловживань або відхилень від планів і директив керівництва. Водночас питання оцінювання ефективності контролю розглядалося винятково через призму кількісних і вартісних показників, пов'язаних з виявленими фактами розкрадання чи неекономного витрачання коштів. Разом з тим економічний ефект не є єдиним цінним результатом контролю, особливо за обставин, коли підприємства функціонують в умовах численних

ризиків, пов'язаних з ринками технологій та інновацій, що швидко розвиваються.

Протягом низки років важливі теоретичні, методологічні та організаційні проблеми щодо оцінювання ефективності внутрішнього контролю досліджувалися такими вченими, як В. В. Бурцев, Т. А. Єфімова, Н. Г. Виговська, Е. М. Гутцайт, І. К. Дрозд, Є. В. Калюга, Н. Д. Корінько, В. Ф. Максимова, Л. В. Нападковська, Б. Н. Соколов, А. А. Терехов, В. О. Шевчук та ін. Однак проблема контролю, орієнтованого на ризики, і його оцінювання з позиції створеної цінності для зацікавлених сторін залишається недостатньо дослідженою. Актуальність її посилюється очевидним нерозумінням сутності ключових результатів контролю як функції управління, яке простежується в наукових працях багатьох дослідників.

Традиційне тлумачення контролю передбачало, що під результатом контролю розумілося забезпечення певного бажаного положення системи (економіки, галузі, організації), яке відповідало б очікуванням суб'єктів контролю.

Окремі вчені вважають, що кінцевим результатом контролю є надання впевненості користувачам інформації. Так, на думку О. Я. Бистрякова, в загальному розумінні контроль можна визначити як сукупність заходів щодо встановлення достовірності наявної інформації, її відповідності заданим критеріям і виявлення причин її спотворення [1, с. 7]. Це дозволяє користувачам приймати більш зважені рішення, сприяє формуванню довіри до інформації, що надається підприємством або організацією.

Згідно з іншим підходом контроль розглядається як “процес забезпечення досягнення організацією своїх цілей” [2, с. 70]. Таке трактування контролю, на нашу думку, підміняє результати контролю як функції управління результатами управління організацією, що є некоректним.

У системі управління підприємством контроль одночасно є не тільки гарантом виконання нормативів, інструкцій, розпоряджень вищих органів тощо, але й інструментом виконання програм розвитку. У наших попередніх публікаціях ми вказували [3, с. 286], що головною метою контролю в управлінні розвитком підприємства є забезпечення еквіфінальності його функціонування. Для виконання цієї мети контроль повинен виявляти ризики розвитку, інформувати зацікавлені сторони про зміни в системних характеристиках підприємства, надавати впевненість особам, які приймають рішення. Такий контроль буде створювати цінність для зацікавлених сторін і сприяти якісним трансформаціям у процесі розвитку підприємства.

Виміряти й оцінити створену контролем цінність, особливо з огляду на відмінності у вимогах до контролю, що висувуються різними зацікавленими сторонами, дуже непросто. Разом з тим деякі дослідники вказують на потребу враховувати бачення зацікавлених сторін під час розроблення критеріїв оцінювання ефективності контролю. Так, Е. М. Гутцайт розглядає ефективність контролю в контексті техніко-економічного обґрунтування заходів, які плануються, виконуються або вже є виконаними, коли серед прийнятних варіантів реалізації таких заходів вибираються кращі [4, с. 3]. Водночас такий вибір повинен здійснюватися через оцінку витрат на здійснення контролю та отриманого ефекту від його реалізації.

Але показники ефективності лише відображають досягнуті результати і служать мірою (однією з багатьох) визначення тієї цінності, яка була створена організацією – державною чи приватною – в процесі своєї діяльності. Крім того, неправильно вважати, що серед стейкхолдерів, тобто зацікавлених сторін, переважають однорідні групи з однаковими (або подібними) інтересами.

На практиці підходи до оцінювання ефективності контролю в комерційних організаціях завжди обумовлені цілями створення системи контролю та вимогами користувачів. Це означає, що не тільки сама система контролю повинна бути

спроєктована з урахуванням вимог зацікавлених осіб організації, але її показники ефективності контролю мають відображати їх інтереси і пріоритети.

Р. В. Макеєв стверджує, що «ефективна система внутрішнього контролю потрібна, перш за все, власникам бізнесу. Саме мажоритарний акціонер повинен мати всю інформацію про свій бізнес». Цей вчений також згадує інших користувачів системи внутрішнього контролю (СВК), таких як міноритарні акціонери, кредитори, контрагенти, топ-менеджери компанії, вказуючи, що для них потрібні різні СВК [5, с. 18-19].

Ми не можемо погодитися з твердженням про необхідність створення різних СВК, але внутрішній контроль, безумовно, повинен враховувати вимоги всіх можливих користувачів, які можуть мати різні погляди або навіть вступати в протиріччя один з одним. Зокрема, великі акціонери публічних компаній зазвичай отримують більші фінансові вигоди, ніж міноритарії, а також мають суттєвіший вплив на менеджмент компанії. Мажоритарні акціонери, влада яких спирається на володіння контрольним або блокуючим пакетом акцій, часто приймають рішення, що суперечать інтересам акціонерів-міноритаріїв та інших зацікавлених сторін. Таких конфліктів, на нашу думку, легше уникнути за допомогою ризик-орієнтованої системи контролю, ніж вирішувати їх.

1. Быстряков А. Я. Государственный финансовый контроль / А. Я. Быстряков. – М.: РУДН, 2011. – 271 с.

2. Переверзев М. П. Менеджмент: учебник / М. П. Переверзев, Н. А. Шайденко, Л. Е. Басовский. – [2-е изд., доп. и перераб.]. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 330 с.

3. Редченко К. І. Місце і роль контролю в управлінні підприємства / К. І. Редченко, Р. М. Воронко // Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу : міжнародний збірник наукових праць. – Житомир : ЖДТУ, 2013. – Вип. 2(26). – 334 с. – С. 280-295.

4. Гутцайт Е. М. Эффективность в финансовом контроле: приложение общей теории / Е. М. Гутцайт // Аудиторские ведомости. – 2009. – № 2. – С. 3-12.

5. Макеев Р. В. Постановка систем внутреннего контроля: от проверок отчетности к эффективности бизнеса / Р. В. Макеев. – М.: Вершина, 2008. – 296 с.

**В. Р. Галас**

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

## СУТНІСТЬ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ

Основні засоби є невід'ємною складовою господарської діяльності підприємства, саме тому термінологія відіграє значну роль у синтетичному і аналітичному обліку та звітності. Нині не існує єдиного визначення «основні засоби» та їх класифікації згідно чинного законодавства.

Аналіз свідчить, що існує низка точок зору, щодо трактування «основні засоби».

В. Сопко і В. Карасєв зауважують, що невдала термінологія може не дати реального і повного уявлення про суть процесів, що відбуваються, а й ввести в оману [1, с. 12].

У суспільному житті основні засоби називають майном (річчю). Майно підприємства складається з різноманітних матеріальних, нематеріальних та фінансових ресурсів – носіїв прав власності окремих суб'єктів, а також частки інвестованих коштів [2, с. 546].

Це свідчить, насамперед, про недостатній рівень дослідження сутності основних засобів. Слід зауважити, що в сучасній обліково-економічній літературі здебільшого автори використовують визначення основних засобів згідно з П(С)БО 7 «Основні засоби». Відповідно до П(С)БО 7 основні засоби – матеріальні активи, які підприємство