

УДК 657

И. Н. Емельянова
I. N. Emelyanova

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АУДИТА

ANALYTICAL TOOLS STRATEGIC AUDIT

Ростовский государственный экономический университет

Аннотация: развитие методологии и методики стратегического аудита настоятельно требует осмысления и оценки соответствующего инструментария. Для выяснения положения предприятия в данный момент и определения возможности достижения поставленных целей с учетом взаимосвязи с факторами внешней среды аудитором проводится SWOT-анализ, STEP-анализ и SPACE-анализ.

Annotation: Development of methodologies and techniques of strategic audit urgently requires reflection and evaluation of appropriate tools. To clarify the situation of the company at the moment and determine the possibility of achieving the set goals into account the relationship with environmental factors auditors to conduct SWOT-analysis, STEP-SPACE-analysis and analysis.

Ключевые слова: стратегический аудит, цель стратегического аудита, методы аудита, инструментарий стратегического аудита, аналитическая процедура, стратегический анализ, SWOT -, STEP-, SPACE-анализ.

Keywords: Strategic audit, the objective of the strategic audit, audit techniques, tools, strategic audit, analytical procedures, strategic analysis, SWOT -, STEP-, SPACE analysis.

Организация является элементом внешней среды и успешно функционирует при условии соответствия ей. Одновременно внешняя среда является источником ограниченных ресурсов для многих субъектов хозяйствования, которые необходимы для поддержания их деятельности и внутреннего потенциала на должном уровне. Существует возможность неполучения предприятием необходимых ресурсов, что может привести к негативным для него последствиям.

Задача стратегического аудита – обеспечить взаимодействие организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать развитие деятельности на должном уровне, обеспечивая конкурентоспособность в долгосрочной перспективе.

Для определения и реализации стратегии поведения организации руководство должно иметь углубленное представление о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. Это позволит вскрыть угрозы и возможности, которые субъект хозяйствования должен учитывать при определении своих целей и способов их достижения.

Анализ внутренней среды вскрывает внутренние возможности и потенциал субъекта хозяйствования, на которые он может опираться в конкурентной борьбе.

Составляющими внутренней среды являются производственный, финансовый, инвестиционный, маркетинговый, организационный компоненты.

Отправной точкой для начала процесса стратегического аудита является структурированный анализ рыночной среды, в которой находится предприятие, т.к. он позволяет увидеть новые аспекты проблем и способствует более широкому применению арсенала инструментов стратегического анализа.

Анализ среды – это исходный процесс стратегического управления, предполагающий изучение трех ее частей: макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды организации.

На этапе стратегического аудита руководство определяет наиболее важные для организации стратегические факторы, то есть такие направления развития внешней и внутренней среды, которые оказывают или окажут в будущем существенное воздействие на предприятие. Оцениваются возможности и угрозы, поступающие извне, анализируются все аспекты деятельности самого предприятия, выявляются его сильные и слабые стороны, уточняются ключевые компетенции и способности фирмы, позволяющие продолжать и развивать бизнес.

Выбор конкурентной стратегии обусловлен, с одной стороны, конкурентной средой и ее силами, с другой – конкурентной позицией, отражающей реальное положение и возможности фирмы.

Инструментарий – это система методических и технических приемов осуществления исследования, воплощенная в соответствующих операциях и процедурах и представленная в форме разнообразных документов [2, с. 101]. Следует согласиться с мнением Серебряковой Т.Ю., которая под инструментарием стратегического контроля (аудита) представляет собой совокупность приемов и методов изучения информации, обобщенной в системах учета экономической информации, методик работы с ее носителями и аналитических процедур в отношении ее показателей [3].

Проблемы классификации методических приемов стратегического контроля (аудита), способов их использования, с одной стороны, являются недостаточно разработанными, а с другой – существуют утвердившиеся различные точки зрения на их виды, названия и классификационную принадлежность, связано это с тем, что унифицировать действия аудиторов, достаточно трудно, так как они могут быть многогранны и непредсказуемы под воздействием внешних и внутренних факторов.

В связи с этим очевидным является то, что без научно обоснованной классификации методических приемов стратегического контроля (аудита) его исследование, как научной категории, было бы неполным. Приемы и методы стратегического контроля (аудита) в целом должны соответствовать и, как показывают наши исследования, соответствуют методам и приемам, применяемым в ходе любых контрольных мероприятий.

Аналитическая процедура – это вид аудиторской процедуры, которая включает анализ и оценку полученной аудитором информации, рассмотрение и изучение важнейших финансовых и экономических показателей проверяемого экономического субъекта.

Цели аналитических процедур при проведении стратегического контроля (аудита) сводятся к изучению деятельности фирмы-клиента и оценке ее стратегии,

определению искажения плановой отчетности и влияния на формирование аудиторского мнения, применению тестирования в качестве аудиторского приема и сокращению объема проверок по существу.

Суть аналитических процедур при проведении стратегического контроля (аудита) сводится к:

1) анализу взаимосвязей между данными различных форм плановой документации

2) сравнению фактических данных с данными за предыдущие периоды (валюта баланса, отдельные статьи, анализ коэффициентов за прошлые годы).

3) сравнению фактических данных с планами. В этом случае существуют две вероятности возникновения «узких мест»: первая – нереалистичное составление планов, вторая – подгонка фактической информации под плановую;

4) сравнению фактических данных с нормативными, которые устанавливаются самой фирмой-клиентом или определяются в законодательном порядке;

5) сравнению информации с данными аналогичных предприятий и в среднем по отрасли, региону;

6) анализу трендов (изменений со временем данных плановой документации);

7) использованию простой регрессии, основанной на временном подходе (с применением данных за предыдущие три года), т.е. данные за 2012 г. равны регрессии с 2009 по 2011 гг.

8) применению модели с использованием логической взаимосвязи между данными;

9) изучению необычных отклонений и их причин. Обычно рассматриваются только отклонения, которые носят существенный характер, и при их установлении, как правило, уже не аналитическим путем, а при помощи детальной проверки исследуются причины, оказавшие на них влияние, выявляется степень влияния такого рода отклонений на верность и объективность плановой информации;

10) оценке результатов проведенного анализа (на основании, секторного, SWOT-, STEP-, SPACE-анализе, экспертных оценок и т.д.).

Положительным моментом применения аналитических процедур в стратегическом аудите является то, что они:

1) дают доказательства верности отдельных планов или и генерального целевого планирования;

2) позволяют сделать оценку реализуемости планов на конкретную дату проверки (что дает возможность сделать вывод о функционировании предприятия в обозримом будущем – «принцип действующего предприятия»);

3) помогают сконцентрировать внимание аудитора или на наиболее важных моментах, или на «узких местах», что сокращает объем проверок и, как следствие, сроки их проведения;

4) дают возможность проверить взаимоувязку показателей.

При использовании аналитического инструментария при проведении стратегического аудита можно выделить следующие процедуры:

1. Неколичественные процедуры – к ним относятся методы, подразумевающие применение общих знаний или специфики деятельности организации, которые позволяют сделать вывод о полноте, законности и точности взаимосвязей.

Суть сравнения заключается в одновременном соотносительном исследовании и оценке свойств или признаков, общих для двух или более объектов. При использовании данного метода должны соблюдаться следующие условия:

1) объекты сравнения должны быть связаны с предметом доказывания;

2) сравниваться должны такие признаки и свойства, которые существенны для результатов применения этого частного метода познания и позволяют прийти к определенным выводам;

3) результаты должны служить основанием для принятия определенного решения. Прием сравнения подразумевает также и получение подтверждений из независимых источников как в устной, так и в письменной форме.

Недостатком процедур данного типа является субъективность. В их основе лежит знание и понимание общих тенденций бизнеса (а также желательно наличие опыта предыдущих аудиторских проверок), и они позволяют выявить только те статьи, в которых произошли какие-либо значимые изменения.

2. Простые количественные процедуры, которые применяются для установления взаимосвязей между планами, например, анализ коэффициентов, трендов, вариационный анализ или предварительное тестирование.

3. Более сложные количественные процедуры с использованием экономических, статистических моделей применительно к переменным, которые служат причиной изменения. Такой вид процедур позволяет установить данные путем объединения экономических факторов и факторов среды в единую формализованную модель. Основным критерием оценки при применении данных процедур является степень объективности.

Эффективность применения аналитических процедур будет во многом зависеть от правильного определения состава показателей, отбора фактов и последовательности проведения анализа.

Показатели – это своего рода драйверы, проводники реализации стратегии. Для того чтобы стратегия была адекватной и достижимой, недостаточно сформулировать ее в виде установки о необходимости для компании быть успешной и процветающей. Нужно, чтобы это была конкретная цель, например, повысить годовой объем оборота на $x\%$ за n лет с детализацией целевых индикаторов по промежуточным периодам, сегментам бизнеса и центрам ответственности.

Основное назначение – выявление фактов отклонений реализации решения от плана и внесение корректировок путем анализа причин возникновения отклонений, их возможных последствий для стратегического плана в целом и выработка решений, направленных на исправление негативных последствий или быстрого использования возникших возможностей.

Сделать стратегическое управление по-настоящему действенным и эффективным для многих экономических субъектов на сегодняшний день – важнейшая задача, практическое решение которой, по мнению авторов, непосредственно связано с внедрением в практику стратегического анализа. Стратегический анализ – это формализованная система мониторинга, диагностики и оценки основных пока-

зателей деятельности, позволяющая на базе этой информации влиять на реализацию корпоративной стратегии, управлять результатами на основе ключевых индикаторов.

Основной целью стратегического анализа является сбор полной и точной информации осуществляемый в два важных этапа:

- внутренний анализ, т.е. анализ внутренней среды организации. Цель данной части стратегического анализа состоит в том, чтобы познать сильные и слабые стороны своей компании, что возможно лишь после тщательного исследования структуры и внутренних процессов компании;
- внешний анализ, т.е. анализ внешней среды и разнообразных внешних факторов.

Стратегический анализ можно представить в виде четырех этапов, включающих:

- 1) подробный анализ формирования стратегии;
- 2) полный анализ внутренней среды организации;
- 3) полный анализ внешней среды организации;
- 4) получение полной картины от проведенных анализов в целом.

Инструментами стратегического анализа при проведении аудита стратегии, по нашему мнению, являются: секторный анализ; SWOT-, STEP-, SPACE-анализ; экспертные оценки; дерево решений.

Применение секторного анализа, т. е. анализа конкурентного ландшафта или отраслевого анализа возможно в случае небольших размеров аудируемой организации. В частности, отраслевые секторы, где сегментация рыночного спроса высокая, для малого бизнеса могут быть особенно привлекательными. Такие условия позволяют этим видам специализироваться на обслуживании запросов небольших рыночных ниш (под которыми здесь понимаются достаточно обособленные части рынка) или сегментов по тем или иным видам спроса и тем самым избегать прямого соперничества с самыми крупными и сильными участниками отрасли.

Выбирая нишу в отрасли, в которой компания будет специализироваться, аудитор должен отыскать здесь потенциальные источники преимущества.

Отправной точкой для начала процесса стратегического аудита является структурированный анализ рыночной среды, в которой находится предприятие, т.к. он позволяет увидеть новые аспекты проблем и способствует более широкому применению арсенала инструментов стратегического анализа.

Для выяснения положения предприятия в данный момент и определения возможности достижения поставленных целей с учетом взаимосвязи с факторами внешней среды аудитором проводится SWOT-анализ.

SWOT – это аббревиатурное обозначение сильных сторон (Strengths), слабых сторон (Weaknesses), благоприятных возможностей (Opportunities), факторов угрозы (Threats).

SWOT-анализ – это одна из важнейших диагностических процедур, используемых консультационными фирмами мира. Основополагающий принцип SWOT-анализа заключается в том, что планируемая стратегия должна обеспечивать органическую увязку внутреннего потенциала предприятия в виде его сильных и сла-

бых сторон с внешней ситуацией, отражаемой в возможностях и угрозах для предприятия извне.

Характеристиками внутреннего состояния и внешнего окружения выступают:

- 1) атрибуты;
- 2) элементы внутренней среды и условия внешнего окружения;
- 3) факторы – причина, обуславливающая то или иное состояние этих элементов и условий.

Атрибутами SWOT-анализа являются Сильные и Слабые стороны, Возможности и Угрозы.

Методология SWOT – анализа предполагает:

- 1) выявление факторов сильной и слабой сторон, положительно или отрицательно влияющих на внутреннюю среду организации;
- 2) выявление факторов благоприятных возможностей и угроз внешнего окружения;
- 3) выработку комплекса мероприятий по усилению положительных атрибутов и устранению (снижению) отрицательных атрибутов.

В результате подробного анализа применения SWOT-матрицы можно выделить ряд недостатков SWOT-анализа:

- 1) в матрице SWOT используются только четыре парные комбинации «Сильные стороны и Возможности», «Сильные стороны и Угрозы», «Слабые стороны и Возможности», «Слабые стороны и Угрозы», а комбинации «Сильные стороны и Слабые стороны» и «Возможности и Угрозы» отсутствуют;
- 2) после построения SWOT-матрицы предлагается четыре варианта стратегии, которые фактически являются не взаимосвязанными, а альтернативными, в результате чего появляется проблема выбора с учетом имеющихся у предприятия ресурсов;
- 3) SWOT-анализ не позволяет провести количественную оценку выявленных факторов;
- 4) при проведении анализа не учитывается ряд выявленных возможностей и угроз, относящихся к категории маловероятных.

Для устранения выявленных недостатков в данной работе предлагаем использовать: методологию STEP-анализа; методологию SPACE-анализа.

Выделение условий внешнего окружения и их оценку проводят с помощью STEP-анализа.

Внешнее окружение не постоянно, в нем все время происходят изменения. Многие исследователи указывали, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Однако притом, что эта тенденция является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных.

Обобщая применение методологии STEP-анализа, отмечается следующее:

- выявленные факторы можно оценить количественно;

- можно учитывать абсолютно все выявленные в SWOT-анализе факторы;
- появляется возможность учесть недостающие в SWOT-анализе комбинации «Сильные стороны и Слабые стороны» и «Возможности и Угрозы».

Попыткой объединения методологии SWOT- и STEP-анализа при проведении стратегического аудита может явиться SPACE-анализ.

Метод SPACE соответствует английской аббревиатуре (Strategic Position and Action Evaluation – оценка стратегического положения и действий). Этот метод представляет собой комплексный подход, нужный для диагностирования ситуации и выбора варианта стратегии для средних и малых предприятий. Он позволяет установить стратегическое положение предприятие на основе двух групп факторов: внутреннего состояния предприятия; внешнего окружения предприятия.

Каждая из этих двух групп факторов состоит из множества переменных. Поэтому осуществляется их упорядочение в группы и присвоение им конкретных оценок в рамках условно принятой шкалы.

Матрица стратегического положения и оценки действий (SPACE) используются для определения наиболее выгодного стратегического положения для предприятия, а также отдельных областей его деятельности. Реально она является средством, помогающим предприятию оценить в целом привлекательность сферы производства, в которой он действует, а также способность компании конкурировать на рынках.

Таким образом, по мнению автора, решающее значение для успешного функционирования компании, ориентированной на стратегию долгосрочной финансовой устойчивости, имеет использование аналитических методов и приемов в стратегическом аудите.

В целом стратегический аудит, формируя контур "обратной связи" в системе стратегического управления и обеспечивая достоверность и полноту представляемой информации, должен естественным образом встраиваться в неразрывную цепочку управления деятельностью современной компании.

Список литературы

1. Алексеева И.В. Развитие стратегического аудита хозяйствующих субъектов: теория и практика: Монография. – Ростов-на-Дону: АзовПечать, 2010. – 212 с.
2. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент / А.Т. Зуб: учебн. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Т.К. Велби, Изд-во Проспект, 2008.
3. Серебрякова Т.Ю. Риски организации и внутренний экономический контроль. Монография. - М.: Инфра – М, 2010. – 163 с.
4. Хахонова Н.Н., Емельянова И.Н. Развитие методики и организации стратегического аудита в коммерческих организациях. - Ростов-н/Д: ООО «АзовПечать», 2012. – 320 с.