

УДК [005.3:005.658]:657

СТРАТЕГІЧНИЙ АУДИТ

Сахно Л.А., к.е.н.

Таврійський державний агротехнологічний університет

Summary: Examines the concept and essence of the strategic audit of a company and identifies its object, purpose and function.

Key words: enterprise, strategic audit, strategic decisions.

Постановка проблеми. В умовах постійного розвитку міжнародного ринку та зростаючої конкуренції серед компаній стає недостатньо лише традиційного зовнішнього аудиту. Це пояснюється тим, що традиційний аудит зосереджується на проблемі охорони активів і збереженні того, що організація має на даний момент, у той час як для підвищення ефективності сучасного бізнесу потрібно не тільки формування ефективної стратегії розвитку, також об'єктивна комплексна оцінка їхньої діяльності на перспективу. Дослідженнями проблеми стратегічного аудиту відображено в працях багатьох вітчизняних та закордонних науковців таких як Т. Амблера, Г. Л. Багієва, Л. В. Балабанової, Г. М. Брума, С. С. Гаркавенко, С. М. Катліпа, Ф. Котлера, Ж. Ж. Ламбена, Т. І. Лук'янець, Е. Ромата, А. Х. Сентера та ін.

Основні матеріали дослідження. Серед класичних визначень аудиту зустрічається наступне: "Аудит – це підприємницька діяльність стосовно перевірки бухгалтерського обліку та фінансової звітності підприємств на відповідність нормам і правилам ведення обліку на території тієї чи іншої держави". Тобто, в частині що стосується класичного бухгалтерського аудиту, головна мета його проведення – це оцінка стану бухгалтерського обліку на підприємстві та консультування з питань відповідності законодавчим нормам і правилам ведення обліку. Парадокс полягає в тому, що питанням, як сплатити податки, як правильно скласти фінансові звіти, приділяють значно більше уваги, сил і засобів, ніж тому, як ці гроші заробити. Це особливо характерно для невеликих фірм, коли керівник, заробивши на початку діяльності невеликі гроші, продовжують їх заробляти, але в набагато меншому обсязі, ніж могли б, і не надають значення таким "дрібницям", як планування, організація процесу, форма взаємодії служб, документообіг, робота з постачальниками і клієнтами і таке інше. Про те, добре чи погано працює підприємство, керівник і власники довідаються в більшості випадків з фінансових звітів. Але фінанси - це категорія, яка не відображає ефективність використання наявних ресурсів, а також помилки і прорахунки в діяльності підприємства. Більш повну та об'єктивну картину ефективності роботи всього підприємства, окремих підрозділів і фахівців дає стратегічний аудит. Поки він не знайшов широкого розвитку, але не через незатребуваність, а з причини неготовності основної частини аудиторських фірм до надання подібних послуг. Також впливає фактор невідповідності керівництва підприємств.

Для задоволення усіх вищезгаданих потреб бізнесу необхідне впровадження стратегічного аудиту, який аналізує систему стратегічного менеджменту, обліку організації, надає рекомендації щодо її ефективного розвитку і посилення конкурентних позицій на ринку. Зарубіжна наукова думка з питань стратегічного аналізу та аудиту в основному розглядає стратегічний аудит як процес збирання інформації, який використовується для розробки конкретних цілей та стратегії бізнесу. Це досить вузьке розуміння суті, задач та можливостей стратегічного аудиту [1].

Стратегічний аудит є стандартним етапом, з якого починається виконання робіт по оптимізації або реорганізації існуючої системи управління компанією або її окремих елементів (підсистем управління). Діагностика поточного стану справ в системі управління дозволяє точніше виявити існуючі проблемні зони в механізмах управління компанією, виділити пріоритетні напрями оптимізації і вибрати найбільш адекватні способи вирішення проблем.

Основними функціями стратегічного аудиту є:

- оцінююча (відбувається оцінка публічного іміджу підприємства);
- управлінсько-стратегічна (на основі одержаних даних розробляється стратегія іміджевого і конкурентного позиціонування підприємства, відбувається внесення коректив в управління діловою репутацією компанії, брендування товарів і послуг);
- інформаційна (керівний склад підприємства, топ-менеджмент одержує репрезентативну інформацію про поточну ситуацію);
- прогнозна (прогнозується розвиток компанії в коротко-, середньо - і довгостроковій перспективі, вживаються превентивні заходи щодо антикризового управління).

Метою стратегічного аудиту є оцінка комунікаційної політики підприємства для розробки і ухвалення стратегічних управлінських рішень, спрямованих на формування, коректування і підтримку позитивного іміджу підприємства, збереження і підвищення вартості його репутації на ринку.

Досвід консультантів по аналізу проблем менеджменту різних підприємств, а також знання кращих практик організації управлінської діяльності компаній може бути корисний власникам і керівникам організацій при оцінці ефективності системи управління, у тому числі в дочірніх і залежних компаніях, філіях фірми. Погляд зі сторони дозволяє об'єктивно оцінити варіанти в організації управління, розставити акценти при прийнятті управлінських рішень, виявити ті елементи в організаційному механізмі, які вимагають пильної уваги власників або менеджерів компанії.

Стратегічний аудит також проводиться в разі приходу нової команди менеджерів на підприємство. Як правило, нова команда починає з "інвентаризації" всіх аспектів діяльності компанії, що впливають на ефективність бізнесу, у тому числі існуючих технологій і процедур прийняття і реалізації управлінських рішень. Одним із способів, які прискорюють швидкість "інвентаризації", є запрошення консультантів для проведення стратегічного аудиту. Такий аудит може бути корисний при придбанні підприємства. Оцінка існуючого рівня сис-

теми управління дозволяє, оцінити наявність резервів для підвищення ефективності діяльності компанії. Стратегічний аудит також дозволить визначити пріоритетні для автоматизації напрями діяльності компанії.

Стратегічний аудит - складова частина аудиту, направлена на здійснення перевірки основних стратегічних рішень і стратегії розвитку підприємства. Стратегічний аудит базується на даних фінансового, податкового та управлінського аудиту, орієнтований на довгострокову перспективу і враховує вплив зовнішніх факторів макросередовища. Стратегічний аудит забезпечує не тільки подальший контроль стратегії організації, але стратегічний аудит розглядається і як елемент стратегії. Отже, об'єкти стратегічного аудиту - це все елементи стратегії, в тому числі і самообстеження аудиту, а також зовнішній, експертний контроль стратегічного аудиту (при збереженні комерційної таємниці).

На нашу думку, об'єктом дослідження стратегічного аудиту є стратегічне мислення організацій в цілому, яке включає не лише стратегію, а й бажану поведінку компанії.

При проведенні стратегічного аудиту аудитор оцінює результати проведеного в організації стратегічного аналізу, здійснений стратегічний вибір і реалізацію стратегії, а також контроль за її реалізацією. При цьому нефінансові, якісні показники стають домінуючими, особливо на рівнях аудиту ефективності та стратегічного аудиту. Це вимагає розробки відповідних методів і підходів при проведенні аудиту. Стратегічний аудит виявляє ступінь зв'язку соціальної політики зі специфікою організації і зовнішніми умовами. Кожна з частин стратегічного аудиту базується на відповідній області стратегічного обліку і стратегічного аналізу, - все це з'єднує в сукупності обліково-аналітичне забезпечення прийняття стратегічних рішень, які в поєднанні зі стратегією розвитку організації підлягають стратегічному аудиту.

Стратегічний аудит є функцією стратегічного менеджменту. Стратегічний менеджмент повинен забезпечувати гнучке керування в кризових умовах, відображати невизначеність і мінливість зовнішнього і внутрішнього середовища (принципи управління в умовах стратегічних несподіванок викладені в роботі класика стратегічного менеджменту В. Ансоффа [2, с.24]). Тому стратегічний аудит повинен контролювати не тільки процес виконання стратегії, але і саму стратегію (її обґрунтованість та актуальність на момент контролю та з урахуванням прогнозованих разових змін і тенденцій трансформації внутрішнього та зовнішнього середовища організації).

Стратегія повинна бути документально оформлена, наприклад, у вигляді стратегічного бізнес-плану (а результати реалізації стратегії - у вигляді стратегічного бізнес-звіту), що включає такі розділи, як програма (методика) стратегічного аудиту. Власне стратегічний аудит як процес може бути оформлений за аналогією із зовнішнім, незалежним аудитом фінансової (бухгалтерської) звітності (планом, програмою аудиту, тестів внутрішнього контролю та управління, робочими документами з окремих розділів стратегічного аудиту, зведеними документами щодо узагальнення виявлених відхилень і відповідних виправних

заходів, підсумковим документом - висновком за результатами стратегічного аудиту).

Базовий принцип стратегічного аудиту – ідентичність планованих, реалізованих, контрольованих і коригованих сфер стратегічного управління. Контроль дотримання такої єдності може проводитися в формі перевірки ефективності змін, формально - через підготовку і обговорення звіту про ефективність виконання стратегії і про ефективність самої стратегії [3].

Як не існує універсальних ліків від усіх хвороб, так в бізнесі не існує універсального засобу досягнення успіху. Успіх скопіювати неможливо, тому що кожна компанія унікальна, у кожній компанії свої переваги, недоліки, цілі і можливості, врешті-решт - кадри. Для того щоб рухатися до своєї мети (а у кожного підприємства власне життя і власні цілі), необхідно визначити, які ми і що можемо, вибрати напрямок і спосіб руху. Звичайно ж, багато замислювалися над тим, як зробити свій бізнес більш зрозумілим і прозорим, більш логічним. Саме для цього і потрібен стратегічний аудит!

Висновки. 1. Через низку об'єктивних економічних чинників, що впливають на діяльність підприємства, стає недостатньо традиційного зовнішнього аудиту, який, зазвичай, обмежується проведенням незалежної експертизи фінансових звітів та іншої інформації про господарсько-фінансову діяльність підприємства і здійснюється з метою формулювання висновків про його реальний стан.

2. Стратегічний аудит, спрямований на оцінку системи стратегічного менеджменту та обліку підприємства, надає рекомендації щодо його ефективного довгострокового розвитку і формування чіткої стратегії.

3. Впровадження стратегічного аудиту дозволить більш повно задовольняти потреби, насамперед, користувачів інформації з прямим інтересом, а саме власників, акціонерів, потенційних інвесторів, яких цікавить питання довгострокового стратегічного розвитку підприємства.

Література.

1. Смирнов, Э. А. Стандартизация и аудит системы управления организации [Электронный ресурс]. - Режим доступа : <[Http://www. cfin. ru/press/management/1998-5/03.shtml](http://www.cfin.ru/press/management/1998-5/03.shtml)>.

2. Ансофф, И. Стратегическое управление/ И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. - 358 с.

3. Соколян, М. Внутрішній комунікаційний аудит. Діагноз: людський чинник // Києво-Могилян. бізнес-студія. - 2004. - № 9.