

Управленческий аудит стратегических разрывов в деятельности коммерческих организаций

Алексеева И.В.

к.э.н., доцент Ростовского Государственного Экономического университета
Ростов-на-Дону, Россия

Administrative audit of strategic breaks within the activity of commercial organizations

Alekseyeva I.V.

associate professor of Rostov State Economic University.
Rostov-on-Don, Russia

Управленческий аудит разновидность сопутствующих аудиту услуг. Управленческий аудит - «системное исследование и оценка всего комплекса экономических показателей деятельности организации, основанные на разложении информации в ее многообразных аспектах и определяющих ее факторах на элементы и их изучении во всем многообразии причинно-следственных связей и зависимостей»¹.

Неудача при выполнении стратегического плана может иметь катастрофические последствия. В лучшем случае организация может добиться приемлемого уровня результативности за счет удачи и применения быстрого тактического мышления. В худшем - прекратить свое существование. Современное бизнес-сообщество наводнено останками компаний, не сумевших реализовать свои стратегические замыслы. Причина краха стратегических планов кроется в неумении реализовать имеющийся план. Помочь организации выбрать верную стратегию развития и успешно ее придерживаться позволить система управленческого аудита, как сопутствующая аудиту услуга.

При проведении управленческого аудита очень часто аудитор сталкивается со стратегическими разрывами. «Стратегический разрыв - разрыв между желаемым финансовым и стратегическим развитием и оценкой неизменяемой политики» [1, с. 266]. Стратегический разрыв реален и существует в большинстве организаций. Часто незаметный взгляду, этот разрыв представляет собой явную угрозу не только будущим успехам, но и элементарному выживанию организации и оказывает сильнейшее влияние на эффективность действий руководителей компании и работающих под их началом сотрудников.

Теории стратегических разрывов:

- дескриптивная теория - заключается в том, что стратегического разрыва избежать невозможно. Стратегия и планы организации являются естественным результатом ее действий в попытках приспособиться к изменчивой окружающей среде;

¹ Бурцев В.В. Основные направления совершенствования внутреннего контроля в организации // Аудиторские ведомости, 2002, №10, с.28.

- прескриптивная теория - формальный стратегический менеджмент есть необходимое условие успешной деятельности организации, особенно в тяжелые времена. Согласно этой точке зрения, принять вызов означает выработать стратегию, которая предусматривает возможные в будущем трудности и оставляет адекватные планы.

Чем более сложной и хаотичной будет внешняя среда, тем существеннее будет увеличиваться разрыв между планами и результатами. Все разрывы, с которыми сталкивается аудитор, возникают в результате того, что компания не смогла реализовать свои стратегические замыслы, могут быть классифицированы, как:

1. Разрывы, возникающие по вине руководства.
2. Разрывы, вызванные бизнес-процессами.
3. Разрывы, вызываемые применяемыми технологиями

Помочь организации преодолеть стратегические разрывы поможет управление корпоративной эффективностью. Управления корпоративной эффективностью (BPM) - «многообразные технологии управления и подходы к реализации и контролю результативности деятельности предприятия. Хотя существует большое число разнообразных методологий, например система сбалансированных показателей деятельности (Balanced Scorecard), функционально-стоимостной анализ (Activity Based Costing), методология Stern Steward EVA. Для управления эффективностью деятельности предприятия необходимо создавать новые комбинации существующих методологий»[3, с. 37].

Основные процедуры управления эффективностью бизнеса и соответствующие инструменты их использования, используемые аудитором при проведении управленческого аудита, представлены в таблице 1.

Таблица 1

Основные процедуры и инструменты управления эффективностью бизнеса

Процесс управления эффективностью бизнеса	Подпроцессы	Инструментарий	Вводные данные	Результат
Формулировка стратегии	Анализ внешней среды	-	Цели и миссия организации Внешние исследования Результаты анализа	Цели организации Стратегии и соответствующие задачи
	Анализ ресурсов и возможностей	Бенчмаркинг Портфельный анализ		
	Анализ групп влияния	Мэппинг групп влияния		
	Выработка сценария	Матрица «продукт - рынок» Зоны прибыльности		
Анализ сценариев	Оценка сценария	SWOT-анализ	Различные	SWOT-анализ

	Выбор сценария	Портфельный анализ Анализ цепочки начисления стоимости Анализ прибыльности, затрат и результатов, биржевой стоимости акций, финансовых коэффициентов, чувствительности, движения денежного потока, безубыточности, использования ресурсов	стратегические сценарии	Сводный финансовый план
План и бюджет	Тактический план: разработка тактических действий, в рамках стратегии	Balanced Scorecard Economic Value Add (EVA) Операционный менеджмент	SWOT-анализ Сводный финансовый план Прогноз	Тактические действия Глобальные цели
	Выделение ресурсов для тактических планов	Планирование выручки, производства, капитальных расходов, начальных вложений	Сводный стратегический план Тактические действия Глобальные цели	Финансовый план (бюджет) Прогноз движения денежных средств Пороговые уровни
	Рассмотрение бюджета	-		
	Планирование начальных вложений	-		
Передача информации	Изменение поведения для реализации тактических действий	Web-порталы Конференции Совещания	Стратегические и тактические действия	План действий
Мониторинг	Пересмотр финансового плана, тактического плана, допущений Отчет о произведенных транзакциях Контроль деловой активности	Balanced Scorecard Предупреждения	Текущие итоги деятельности Предупреждение об отклонениях в совершаемых транзакциях	Обновленные итоги анализа с уточнением отклонений
Прогнозирование	Статистическая экстраполяция Сбор и рассмотрение прогнозов Оценка сценариев Передача информации	Анализ временных рядов Анализ чувствительности Анализ смены обстановки	Текущие итоги	Статистическая проекция отклонений бюджета Поправки к тактическому плану
Отчетность	Формирование регистров управленческого учета Корректировка и аудит для финансовой консолидации Анализ результатов		Текущие и прогнозируемые итоги	Отчеты менеджеров Консолидированная финансовая отчетность

Таким образом, достоинства управления корпоративной эффективностью неоспоримы. Согласно исследованиям Garther, тот, кто первый поймет и применит преимущества систем управления корпоративной эффективностью, не останется без награды. Предприятия, которые смогут эффективно внедрить системы управления эффективностью бизнеса, значительно превзойдут своих конкурентов. Та же компания указывала, что в 2005 году 40% предприятий используют в своей деятельности решения, предлагаемые BPM-системами.

Успешное внедрение и использование систем управления корпоративной эффективностью позволит избежать стратегического разрыва.

Список литературы

1) Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания/Пер. с англ. – М. :Издательство «Финпресс», 2000.

2) Управленческий учет и отчетность. Внедрение и постановка / Аверчев И.В. – М. :Вершина, 2006.

3) Ковени М. Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь/ Майкл КОВЕНИ, Деннис Гэнстер,Брайн Хартлен, Дейв Кинг: Пер.с англ. –М. Альпина Бизнес Букс,2004.