

## ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АУДИТА НА ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕАЛЬНОГО СЕКТОРА ЭКОНОМИКИ

**О.А. Ивановская**

*ГОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет», г. Тамбов*

*Рецензент О.В. Воронкова*

**Ключевые слова и фразы:** стратегический аудит; стратегическое управление.

**Аннотация:** В настоящее время эффективное управление организацией требует от руководителей стратегического мышления и умения разрабатывать стратегию. В условиях жесткой борьбы за успешное выживание в долгосрочной перспективе для руководства предприятия уже недостаточно использовать только широко применяемые инструменты финансового анализа. Первоочередной становится необходимость думать и действовать проактивно, регулярно проводя стратегический (качественный) аудит внешней и внутренней среды предприятия. Особое внимание уделяется практическим аспектам проведения стратегического аудита, методологии его проведения.

Развитие рыночных отношений в России предъявляет новые требования к качественному уровню управления, характеру решаемых при этом задач, а также к методам их решения. Это в полной мере относится ко всем самостоятельно хозяйствующим субъектам. Подходить со старыми мерками к новым явлениям экономической деятельности совершенно недопустимо. Необходима концепция управления, адекватным образом отражающая перемены в экономике. Такой концепцией для российской экономики является стратегическое управление.

Сегодня можно констатировать факт перехода основных рынков страны от этапа «Заполнение пустых ниш», в котором выигрывал тот, кто быстрее других расставлял товар на полках, к этапу плотной конкуренции «Плечом к плечу», где для успешного развития бизнеса мало просто грамотно расставить товар, необходимо еще уметь успешно его продвигать.

---

Ивановская О.А. – магистрант 6 курса направления 080506 «Производственный менеджмент» ТамбГТУ, г. Тамбов.

В жесткой борьбе за успешное выживание в долгосрочной перспективе уже недостаточно использовать только широко применяемые инструменты финансового анализа, первоочередной становится необходимость думать и действовать проактивно, регулярно проводя стратегический (качественный) аудит внешней и внутренней среды предприятия.

Только при грамотном проецировании общих стратегий развития на выбранные центры ответственности и оптимальном размещении в них ресурсов и компетенций, необходимых для достижения поставленных целей, и приходит успех. При таком подходе в управлении создается команда, работающая на единую цель – долгосрочное получение прибыли с уровнем выше, чем в среднем по отрасли. Фундаментом в таких системах менеджмента является модель стратегического управления, которая позволяет, прогнозируя будущее и отслеживая изменения во внешней и внутренней среде, ставить и достигать высокие цели.

Данную модель в последнее время пытаются применять многие. Но, к сожалению, часто приходится сталкиваться не с применением модели, а с декларированием ее применения. Даже в довольно успешных компаниях в вопросах менеджмента, зачастую после наскоро выработанного видения, миссии и долгосрочного курса развития сразу же переходят к постановке целей, разработке стратегий их достижения и конкретным мероприятиям. Такое игнорирование наиболее важных и трудоемких этапов стратегического управления – диагностика внешней и внутренней среды и стратегический аудит – приводит к тому, что все стратегии развития, а значит и рыночные мероприятия, основываются лишь на интуиции и импровизации конкретных менеджеров, что на порядок увеличивает риски компании. Изначально неверно заданный вектор движения бизнеса в итоге (в условиях жесткой конкуренции) неминуемо приводит к неудаче в долгосрочном периоде. К сожалению, в специализированной литературе и периодических изданиях данным вопросам уделяется очень мало внимания. Поэтому, необходимо больше уделять внимания практическим аспектам проведения стратегического аудита внутренними силами менеджеров предприятия, методологии его проведения.

Эффективное управление организацией непременно требует от руководителей стратегического мышления и умения разрабатывать стратегию. Сегодняшним менеджерам приходится думать стратегически о положении, в котором находится компания, и о влиянии, которое на неё оказывают меняющиеся условия. Они вынуждены анализировать внешнюю среду достаточно тщательно, чтобы знать, когда вносить изменения в стратегию.

Задача руководства по выработке направления развития включает разработку целей, постановку задач и формулирование стратегии. Необходимо быть уверенным, что выбранная стратегия полностью соответствует компетенции фирмы и ее конкретным возможностям и учитывает все стратегические проблемы, с которыми сталкивается фирма. Решение данной проблемы возможно с помощью проведения стратегического аудита предприятия. В современных быстроменяющихся условиях предприятие должно постоянно заниматься сбором и анализом огромного объема информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах, поэтому именно стратегический аудит, как составная часть стратегического плани-

рования, является единственным способом прогнозирования будущих проблем и возможностей.

Цель стратегического аудита – оценка в целом перспектив решения задач предприятия. И квалифицированные специалисты способны принести пользу предприятию в его борьбе за выживание, повышение конкурентоспособности и платежеспособности, выявляя уязвимые места и возможные резервы и предупреждая руководство о возможных рисках для предприятия.

Стратегический аудит обеспечивает высшему руководству средства создания плана на длительный срок, основу для принятия решений и формально способствует снижению риска при принятии этих решений. В процесс стратегического аудита должны быть вовлечены руководители как высшего, так и среднего звена управления, которые занимаются анализом подотчетных им областей, а затем вся информация для дальнейшего анализа и обработки будет стекаться в отдел стратегического планирования (рис.1).

Генеральный директор на предприятии является самым влиятельным и ответственным менеджером по стратегии. Должность генерального директора предусматривает выполнение функций главного постановщика

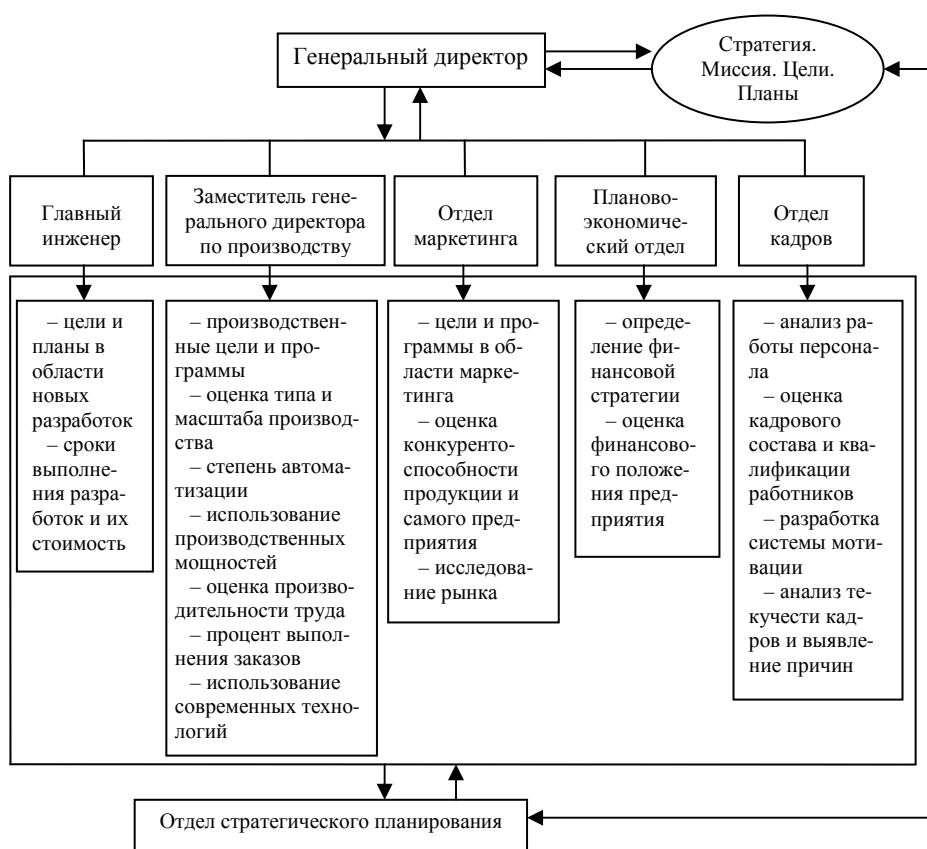


Рис. 1. Схема организации стратегического аудита на предприятии

задач, разработчика целей, а также определение стратегии и путей ее достижения для всего предприятия. Окончательная ответственность за руководство разработкой и реализацией стратегического плана для всей организации лежит на генеральном директоре, даже в том случае, когда многие другие менеджеры связаны с этим процессом. Проблемы, которые он считает стратегически важными, становятся стратегическими для предприятия.

Заместители директора по производству, маркетингу, финансам, кадрам и другие функциональные руководители также несут ответственность за разработку и осуществление стратегии и проведении стратегического аудита.

Функциональные руководители, как правило, должны принимать деятельное участие в развитии ключевых направлений общей стратегии и стратегическом анализе; работая вместе с генеральным директором и добиваясь выработки консенсуса, они повышают эффективность анализа отдельных частей стратегического аудита предприятия. Только в очень маленьких, руководимых одним менеджером компаниях задача разработки и реализации стратегии является его собственной прерогативой.

Однако проведение стратегического аудита не является исключительной компетенцией генерального директора, его заместителей, собственников предприятия. Каждая важная структурная единица компании – производственное отделение, отдел предприятия, завод или региональное бюро – должны играть вспомогательную роль в анализе стратегического положения предприятия. Каждый менеджер разрабатывает и следит за выполнением стратегии в рамках подотчетной ему области. Хотя управляющие низших звеньев в иерархии структуры управления решают узкие, более специфические задачи по разработке и реализации стратегии, чем руководители высшего звена, каждый менеджер определяет и реализует стратегию на подотчетном ему участке.

Одной из причин, обуславливающих участие руководителей среднего и низового звена управления в разработке и исполнении стратегии, является тот факт, что чем более разбросанной в пространстве и диверсифицированной является деятельность предприятия, тем труднее становится для небольшого числа управляющих высшего звена заниматься всем необходимым для него стратегическим анализом и планированием. Менеджеры корпоративного уровня не могут знать всех тонкостей работы на местах достаточно хорошо, чтобы составлять для них стратегические планы.

Если ведущую роль в разработке и реализации стратегии, а также в проведении стратегического аудита, в рамках подотчетных отраслей, играют менеджеры высшего и среднего звена управления, то роль и задача специалистов отдела стратегического планирования должна состоять главным образом в сборе и обработке информации, необходимой для менеджеров по стратегии, создании и дальнейшем управлении системой ежегодного пересмотра стратегии, с помощью которого все менеджеры по стратегии проверяют и вносят корректировки в свои стратегические планы. Отдел стратегического планирования также координирует процесс пересмотра и утверждения стратегических планов, разработанных для различных отделов компании. Специалисты по планированию нужны для помощи менеджерам всех уровней, чтобы выявить стратегические вопросы, которые необходимо сформулировать, и, кроме того, они могут пре-

доставить данные, помогать анализировать состояние отрасли и конкурентных условий, распространять сведения о выполнении компанией намеченной стратегии.

Поскольку главную ответственность за разработку и осуществление стратегии несут оперативные управляющие, роль Совета директоров компании в стратегическом планировании заключается в контроле за тем, чтобы стратегическое планирование в целом осуществлялось правильно. Роль Совета директоров в процессе стратегического управления заключается в критической оценке и утверждении стратегических планов, а также при необходимости в разработке или улучшении деталей стратегии.

Стратегический аудит – это не обсуждение целесообразности принятых менеджментом решений. Это специальная методика, которая позволяет оценить ресурсную обеспеченность и реализуемость заявленных планов. Стратегический аудит позволяет сделать процессы наблюдаемыми, а значит – контролируемыми и управляемыми.

#### *Список литературы*

1. Лайм, Фэй. Курс МВА по стратегическому менеджменту / Лайм Фэй, Роберт Рэнделл. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 608 с.
2. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Вильямс, 2002. – 576 с.
3. Теория и практика финансового и управленческого учета [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [www.GAAP.ru](http://www.GAAP.ru), свободный.

---

## **Organization of the System of Strategic Audit in Companies of Real Sector of Economics**

**O.A. Ivanovskaya**

*Tambov State Technical University, Tambov*

**Key words and phrases:** strategic audit; strategic management.

**Abstract:** Effective company management requires from company leaders strategic thinking and the ability to work out strategy. In conditions of tough competition for long-term successful survival the company management should apply not only widely used tools of financial analysis but be able to think and act pro-actively as well as regularly do strategic (quality) audit of external and internal company environment. That's why the given paper pays a great attention to practical aspect of strategic audit and its methodology.

---

© О.А. Ивановская, 2008