

## 4. ОБЩИЙ АУДИТ

### 4.1. АУДИТ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Алексеева И.В., к.э.н., доцент

*Ростовский государственный  
экономический университет*

В статье описана методика аудита эффективности финансовой стратегии коммерческой организации. Выделены цель, задачи, источники, объекты аудита эффективности финансовой стратегии. Представлены процедуры, используемые аудитором при проведении аудита эффективности финансовой стратегии коммерческой организации. Приведена программа аудита эффективности финансовой стратегии и основные параметры ее оценки.

На современном этапе все большее число коммерческих организаций осознают необходимость сознательного перспективного управления финансовой деятельностью на основе научной методологии предвидения ее направлений и форм, адаптации к общим целям развития организации и изменяющимся условиям внешней финансовой среды. Эффективным инструментом перспективного управления финансовой деятельностью коммерческих организаций, подчиненного реализации целей общего его развития в условиях происходящих существенных изменений макроэкономического характера, системы государственного регулирования рыночных процессов, конъюнктуры финансового рынка и связанной с этим неопределенностью, выступает финансовая стратегия. В связи с этим аудитор при проведении стратегического аудита необходимо сконцентрировать внимание и на финансовой стратегии как одной из основных составляющих стратегии развития коммерческой организации.

Экономисты Илышева Н.Н. и Крылов С.И. в своих публикациях отмечают, что «будучи наиболее важной составляющей общей экономической стратегии, финансовая стратегия направлена на достижение в долгосрочной перспективе целей организации в соответствии с ее миссией путем обеспечения формирования и использования финансовых ресурсов, то есть управления финансовыми потоками организации, и прежде всего на обеспечение конкурентоспособности организации» [10, с. 12].

Аудитор должен учитывать, что разработка финансовой стратегии коммерческой организации на современном этапе базируется на методологических принципах новой концепции управления – «стратегического управления», – активно внедряемой с начала 1970-х гг. в корпорациях США и большинства стран Западной Европы. Концепция стратегического управления отражает четкое стратегическое позиционирование коммерческой организации (включая и его финансовую позицию), представленное в системе принципов и целей его функционирования, механизме взаимодействия субъекта и объекта управления, характере взаимоотношений между элементами хозяйственной и организационной структуры и формах их адаптации к изменяющимся условиям внешней среды.

Аудитор при проведении стратегического аудита эффективности финансовой стратегии должен иметь в виду, что важную роль в парадигме стратегического

управления играет дифференциация видов стратегий развития коммерческой организации по их уровням. В системе этого управления выделяют три основные вида стратегий – корпоративную стратегию (определяющую перспективы развития организации в целом), стратегии отдельных хозяйственных единиц (бизнес-единиц), направленные на обеспечение конкурентных преимуществ конкретного вида бизнеса и повышения его рентабельности, функциональные стратегии, сформированные по основным видам деятельности компании.

Проводя аудит эффективности финансовой стратегии, аудитор исходит из правила, что в рыночных условиях управлять коммерческой организацией без стратегического подхода невозможно. Суть стратегического подхода<sup>1</sup> состоит в том, что все вопросы управления делятся на два уровня: стратегический и тактический. Такое деление позволяет более эффективно решать управленческие задачи. Кроме того, стратегический подход делает необходимым формулирование стратегии развития коммерческой организации. Общеизвестно, что без четко сформированной стратегии представления своих целей и путей их решения коммерческая организация не может эффективно решать оперативные и тактические вопросы хозяйственной деятельности. Финансовая деятельность в данном случае не исключение. Управление финансами должно осуществляться на основе единой финансовой стратегии, объединяющей все разрозненные финансовые решения коммерческой организации. Так как финансовая стратегия является центральным звеном и основой всех реализуемых стратегий, то, безусловно, и аудит эффективности финансовой стратегии бесспорно важен при проведении аудита эффективности.

Аудитору необходимо четко понимать сущность категории финансовая стратегия. В специальной литературе до сих пор нет однозначного понимания содержания финансовой стратегии.

Необходимость локального аудита эффективности финансовой стратегии, по мнению Загорского А.Л. [9, с. 36], обусловлена:

- диверсификацией деятельности крупных корпораций в плане охвата ими различных рынков, в том числе и финансовых;
- потребностями в изыскании источников финансирования стратегических проектов и всего комплекса стратегического производственно-хозяйственного поведения;
- наличием единой для всех коммерческих организаций конечной цели при выборе стратегических ориентиров – максимизацией финансового эффекта;
- стремительным развитием международных и внутренних национальных финансовых рынков как функционального «поля» для извлечения (заимствования) финансовых ресурсов и одновременного прибыльного размещения капитала.

При проведении стратегического аудита эффективности финансовой стратегии аудитор должен четко понимать суть этого термина, так как в американской и европейской литературе в области финансового менеджмента понятие финансовая стратегия отсутствует. В стратегическом менеджменте финансовая стратегия представлена как одна из функциональных стратегий, а в финансовом менеджменте ученые оперируют конкретными терминами как долгосрочные инвестицион-

<sup>1</sup> Родоначальник стратегического управления – И. Ансофф.

ные решения, структура капитала, дивидендная политика, кредитная политика, управление денежными средствами, запасами, финансовое планирование и т.д.

Формулировки, которые дают российские специалисты по отношению к финансовой стратегии, отличаются друг от друга. При проведении аудита эффективности финансовой стратегии аудитор должен принимать по внимание следующие позиции:

- финансовая стратегия не существует сама по себе, она всегда является частью общей стратегии и представляет собой набор инструментов и политик по достижению целей субъекта стратегического планирования;
- финансовая стратегия всегда соотносится с субъектом стратегических задач (государства, коммерческой организации, инвестора, брокера и т.п.). Она не может существовать ради самой себя – она формируется для достижения конкретных целей: у государства – свои стратегические цели, у коммерческой организации – свои и т.д., а значит, и финансовый набор будет свой;
- набор финансовых инструментов и политик достаточно консервативен. Другими словами: или привлечь свои средства, или заемные, или взять аванс – других способов нет, поэтому финансовая стратегия скорее решает задачу выбора оптимального инструмента на каждом конкретном этапе реализации общей стратегической задачи.

Именно поэтому все определения финансовой стратегии будут весьма привязаны к контенту<sup>2</sup>.

С нашей точки зрения, исходя из определений дефиниции «финансовая стратегия» различных авторов, возможно выделить две противоположные точки зрения:

- финансовая стратегия – центральная стратегия коммерческой организации, поскольку все ее показатели в конечном итоге сводятся к финансовым вопросам;
- финансовая стратегия – функциональная стратегия коммерческой организации, т.е. совокупность целей и задач в сфере финансовой деятельности.

По выполненному обзору можно сделать следующие выводы: рассмотренные нами специалисты в области финансового менеджмента представляют финансовую стратегию как компонент общей стратегии коммерческой организации наряду с инвестиционной, маркетинговой, производственной и другими видами стратегий – и это их непосредственно объединяет. Но наряду с этим есть и существенные отличия. Так, И.А. Бланк использует функциональный методический подход при определении финансовой стратегии.

Несмотря на ясно видимые различия в приведенных определениях, все они содержат четко выраженные однотипные понятия. Семантический анализ позволяет выявить пять ключевых моментов, так или иначе включаемых в рассматриваемые определения [5]:

- цель: эффективное развитие компании;
- время: долгосрочные ориентиры;
- направление: финансовая деятельность;
- механизм: финансирование;
- условия: внутренняя и внешняя среда.

На этой основе представляется возможным синтезировать новое обобщенное определение термина финансовая стратегия. С нашей точки зрения, финансовая стратегия это план действий, связанный с риском и неопределенностью, целью которого является долгосрочное эффективное развитие коммерческой организации в рамках сформированной миссии, финансо-

вых целей, разработанной корпоративной и деловой стратегией организации, представляющий собой финансирование путем формирования, координации, распределения и использования финансовых ресурсов коммерческой организации.

При проведении аудита эффективности финансовой стратегии аудитор должен четко представлять место и роль финансовой стратегии. На основе разработки И.А. Бланка [2], нами представлено место финансовой стратегии при проведении аудита эффективности стратегии коммерческой организации.

На рис. 1 отражены различные объекты стратегического аудита эффективности стратегии, которые полностью зависят от вида реализуемой коммерческой организацией стратегии. Из рис. 1 видно, что возможен аудит эффективности корпоративной стратегии, функциональной стратегии, стратегии хозяйственных бизнес-единиц. Аудит эффективности функциональных стратегий включает в себя следующие элементы: маркетинговую, производственную, финансовую, инвестиционную, которые должны быть четко скоординированы и взаимосвязаны. Поэтому аудит эффективности в целом стратегии развития коммерческой организации предпочтительнее, так как позволит осуществить комплексную проверку стратегии. Однако возможно и локальное проведение именно аудита эффективности финансовой стратегии как одной из главных составляющих стратегии развития коммерческой организации, на основе которой возможна разработка или корректировка остальных стратегий.

Среди функциональных стратегий коммерческой организации финансовая стратегия занимает одно из важнейших мест. Это связано с тем, что финансовая стратегия влияет как на все функциональные, так и на корпоративную стратегию – без достаточного объема финансовых ресурсов невозможно реализовать ни одну из них.

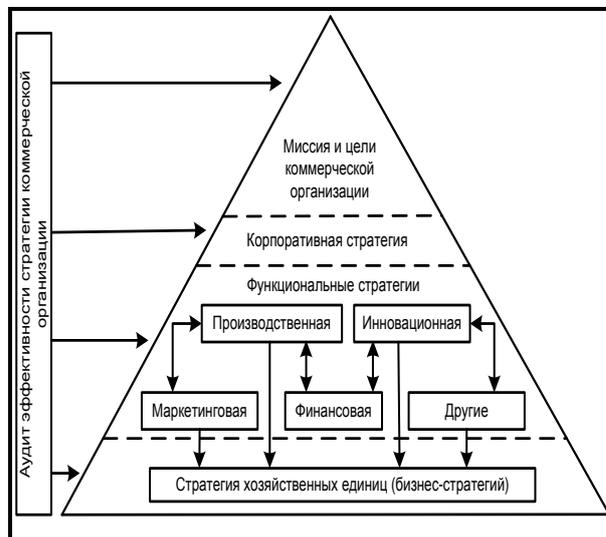


Рис. 1. Место финансовой стратегии при проведении аудита эффективности стратегии коммерческой организации<sup>3</sup>

При проведении аудита эффективности финансовой стратегии аудитор должен четко знать ее основные элементы, которые представлены в табл. 1.

<sup>2</sup> Контент (англ. content – «содержимое») – любое информационно-значимое наполнение информационного ресурса (например газеты, журнала, книги, веб-страницы и т.д.) – вся информация, которую читатель / слушатель / зритель может использовать по своему усмотрению, согласно Гражданскому и Уголовному кодексам РФ.

<sup>3</sup> Разработано на основе [2, с. 179]

Таблица 1

**ФУНКЦИИ, СУЩНОСТНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ И ДЕЙСТВИЯ  
АУДИТОРА ПРИ ПРОВЕДЕНИИ АУДИТА ЕЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ**

| Функции финансовой стратегии, учитываемые при проведении аудита  | Сущностные характеристики финансовой стратегии, учитываемые при проведении аудита  | Принципы формирования финансовой стратегии, учитываемые при проведении аудита   |
|--|--|---|
| <p>1. Аудитор должен оценить обеспечение механизма реализации долгосрочных общих и финансовых целей предстоящего экономического и социального развития организации в целом и отдельных ее структурных единиц.</p> <p>2. Аудитор должен определить финансовые возможности организации, обеспечение максимального использования его внутреннего финансового потенциала и возможность активного маневрирования финансовыми ресурсами.</p> <p>3. Аудитор должен выявить возможности быстрой реализации новых перспективных инвестиционных возможностей, возникающих в процессе динамических изменений факторов внешней среды.</p> <p>4. Аудитор выявляет риски и учитывает возможные варианты развития неконтролируемых организацией внешних факторов и сведение к минимуму их негативные последствия для деятельности организации.</p> <p>5. Выявление аудитором сравнительных преимуществ организации в финансовой деятельности в сопоставлении с ее конкурентами.</p> <p>6. Аудитор должен сформировать набор основных критериев выбора важнейших финансовых управленческих решений</p> | <p>1. Финансовая стратегия коммерческой организации является одним из видов его функциональных стратегий.</p> <p>2. В системе функциональных стратегий коммерческой организации финансовая стратегия занимает одно из ведущих мест.</p> <p>3. Финансовая стратегия охватывает все основные направления развития финансовой деятельности и финансовых отношений коммерческой организации.</p> <p>4. Процесс разработки финансовой стратегии определяет необходимость формирования специфических финансовых целей долгосрочного развития предприятия.</p> <p>5. Процесс разработки финансовой стратегии предопределяет выбор наиболее эффективных направлений достижения поставленных целей.</p> <p>6. Финансовая стратегия определяет оптимальные пути распределения дефицитных финансовых и материальных ресурсов.</p> <p>7. Финансовая стратегия призвана учитывать меняющиеся условия внешней среды в процессе финансового развития предприятия и адекватно реагировать на эти изменения.</p> <p>8. Адаптация финансовой стратегии к меняющимся условиям внешней среды обеспечивается изменениями направлений формирования и использования финансовых ресурсов предприятия</p> | <p>1. Аудитор рассматривает коммерческую организацию в аспекте способной к самоорганизации открытой социально-экономической системы.</p> <p>2. Аудитор обязан рассмотреть согласованность финансовой стратегии с основными целями и направлениями операционной деятельности организации.</p> <p>3. Аудитор идентифицирует доминантные сферы финансовой стратегии, в долгосрочной перспективе направленных на увеличение рыночной стоимости организации.</p> <p>4. Аудитор должен провести оценку уровня гибкости формируемой финансовой стратегии.</p> <p>5. Аудитор обязан разработать альтернативные финансовые стратегии, т.е. найти возможности и применение оптимальных альтернативных методов финансовой деятельности.</p> <p>6. Аудитор должен оценить регулярность применения достижений технологического прогресса в финансовой стратегии организации.</p> <p>7. Аудитор должен учитывать, что в процессе принятия стратегических финансовых решений имеет место уровень финансового риска.</p> <p>8. Аудитор должен оценить уровень и квалификацию финансовых менеджеров, владеющих методами финансового контроля, принципами стратегического планирования и т.д.</p> |

Осуществляя аудит эффективности финансовой стратегии коммерческой организации аудитор должен изучить нормативную базу. Аудитор в ходе проверки должен учитывать требования нормативных правовых актов Российской Федерации в соответствии с Федеральным стандартом аудиторской деятельности (ФСАД) 6/2010 «Обязанности аудитора по рассмотрению соблюдения аудируемым лицом требований нормативных правовых актов в ходе аудита».

При этом можно выделить три укрупненных блока нормативных актов, учитывая которые аудитор проведет аудит эффективности финансовой стратегии на высоком уровне (рис. 2).

1-й блок схемы посвящен нормативным актам в области аудиторской деятельности, т.е. это общие документы, которые используются при проведении любого вида аудита. Также в этом блоке присутствуют внутрифирменные стандарты, разработанные аудиторской фирмой, предлагающей различные услуги по проведению аудита.

Во 2-м блоке выделены нормативные акты, носящие общий характер, и акты, регламентирующие порядок учета конкретного объекта аудита. Особенностью нормативных актов, носящих общий характер, является их использование на всех стадиях аудиторской проверки эффективности финансовой стратегии, при проверке всех выделенных объектов аудита. Цель оказания аудиторских услуг и объекты аудита закрепляются в договоре, заключаемом с экономическим субъектом. В соответствии с Законом «Об аудиторской деятель-

ности», Федеральным стандартом аудита (ФСА) №1 «Цель и основные принципы аудита финансовой (бухгалтерской) отчетности», целью аудита является выражение мнения о достоверности финансовой (бухгалтерской) отчетности аудируемых лиц и соответствии порядка ведения бухгалтерского учета законодательству РФ.

3-й блок содержит специфические документы, касающиеся самого объекта аудита – финансовой стратегии. Следует отметить, что для различных областей деятельности законодательством разработаны стратегии развития отраслей в рамках, которых организация осуществляет свою работу. Также в этом блоке имеют место документы, разработанные самой коммерческой организацией, необходимые для проведения аудита эффективности финансовой стратегии (общая стратегия развития организации, учетная политика, организационная структура и т.д.).

Цель аудита эффективности финансовой стратегии коммерческой организации – определение степени эффективности реализуемой коммерческой организацией финансовой стратегии.

Объекты аудита эффективности финансовой стратегии могут быть детализированы, если коммерческая организация в рамках основной финансовой стратегии формирует стратегии:

- формирования финансовых ресурсов,
- распределения финансовых ресурсов,
- обеспечения финансовой безопасности,
- повышения качества управления финансовой деятельностью организации.

Система нормативных актов, регламентирующих аудит эффективности финансовой стратегии коммерческой организации

**Блок 1. Нормативные акты в области аудиторской деятельности:**

- **Федеральный закон «Об аудиторской деятельности» №307-ФЗ от 27.12.08 г.;**
- **Федеральные правила (стандарты):**
- Правило (стандарт) №1 Цель основные принципы аудита финансовой (бухгалтерской) отчетности.
- Правило (стандарт) №2 Документирование аудита.
- Правило (стандарт) №3 Планирование аудита.
- Правило (стандарт) №4 Существенность в аудите.
- Правило (стандарт) №5 Аудиторские доказательства.
- Правило (стандарт) №7 (14.01.2009) Контроль качества выполнения заданий по аудиту.
- Правило (стандарт) №8 «Понимание деятельности аудируемого лица, среды, в которой она осуществляется, и оценка рисков существенного искажения аудируемой финансовой (бухгалтерской) отчетности» (15.02.2011).
- Правило (стандарт) №9 (14.01.2009) Связанные стороны.
- Правило (стандарт) №10 События после отчетной даты.
- Правило (стандарт) №11 Применимость допущения непрерывности деятельности аудируемого лица.
- Правило (стандарт) №12 Согласование условий проведения аудита.
- Правило (стандарт) №16 Аудиторская выборка.
- Правило (стандарт) №17 Получение аудиторских доказательств в конкретных случаях.
- Правило (стандарт) №18 «Получение аудитором подтверждающей информации из внешних источников» (15.02.2011).
- Правило (стандарт) №19 Особенности первой проверки аудируемого лица.
- Правило (стандарт) №20 Аналитические процедуры.
- Правило (стандарт) №21 (23.08.2010) Особенности аудита оценочных значений.
- Правило (стандарт) №22 (23.08.2010) Сообщение информации, полученной по результатам аудита, руководству аудируемого лица и представителям его собственника.
- Правило (стандарт) №23 Заявления и разъяснения руководства аудируемого лица.
- Правило (стандарт) №24 Основные принципы федеральных правил (стандартов) аудиторской деятельности, имеющих отношение к услугам, которые могут предоставляться аудиторскими организациями и аудиторами.
- Правило (стандарт) №25 Учет особенностей аудируемого лица, финансовую (бухгалтерскую) отчетность которого подготавливает специализированная организация.
- Правило (стандарт) №26 Сопоставимые данные в финансовой (бухгалтерской) отчетности.
- Правило (стандарт) №27 Прочая информация в документах, содержащих проаудированную финансовую (бухгалтерскую) отчетность
- Правило (стандарт) №28 Использование результатов работы другого аудитора.
- Правило (стандарт) №29 Рассмотрение работы внутреннего аудита.
- Правило (стандарт) №30 Выполнение согласованных процедур в отношении финансовой информации.
- Правило (стандарт) №31 Компиляция финансовой информации.
- Правило (стандарт) №32 (19.08.2008) Использование аудитором результатов работы эксперта.
- Правило (стандарт) №33 (19.08.2008) Обзорная проверка финансовой (бухгалтерской) отчетности.
- Правило (стандарт) №34 (19.08.2008) Контроль качества услуг в аудиторских организациях.
- Федеральный стандарт аудиторской деятельности (ФСАД 4/2010) (09.07.2010) Принципы осуществления внешнего контроля качества работы аудиторских организаций, индивидуальных аудиторов и требования к организации указанного контроля.
- Федеральный стандарт аудиторской деятельности (ФСАД 1/2010) (23.08.2010) Аудиторское заключение о бухгалтерской (финансовой) отчетности и формирование мнения о ее достоверности.
- Федеральный стандарт аудиторской деятельности (ФСАД 2/2010) (23.08.2010) Модифицированное мнение в аудиторском заключении.
- Федеральный стандарт аудиторской деятельности (ФСАД 3/2010) (23.08.2010) Дополнительная информация в аудиторском заключении.
- Федеральный стандарт аудиторской деятельности (ФСАД 5/2010) (15.02.2011) «Обязанности аудитора по рассмотрению недобросовестных действий в ходе аудита».
- Федеральный стандарт аудиторской деятельности (ФСАД 6/2010) \_ «Обязанности аудитора по рассмотрению соблюдения аудируемым лицом требований нормативных правовых актов в ходе аудита».
- Федеральный стандарт аудиторской деятельности (ФСАД 7/2011) «Аудиторские доказательства».
- Федеральный стандарт аудиторской деятельности (ФСАД 8/2011) «Особенности аудита отчетности, составленной по специальным правилам».
- Федеральный стандарт аудиторской деятельности (ФСАД 9/2011) «Особенности аудита отдельной части отчетности»

**Блок 2. Нормативные акты в области бухгалтерского учета:**

- нормативные акты, носящие общий характер;
- нормативные акты, регламентирующие порядок учета конкретного объекта аудита

**Блок 3. Отраслевые нормативные акты в области финансовой стратегии:  
Законодательные**

1. Распоряжение Правительства РФ от 29.12.2008 №2043-р «Об утверждении Стратегии развития финансового рынка Российской Федерации на период до 2020 года».
2. Распоряжение Правительства РФ от 21.06.2010 №1039-р «Об утверждении Стратегии развития геологической отрасли Российской Федерации до 2030 года».
3. Приказ Минэкономки РФ от 01.10.1997 №118 «Об утверждении Методических рекомендаций по реформе предприятий (организаций)».
4. Приказ Минпромэнерго РФ от 07.08.2007 №311 «Об утверждении Стратегии развития электронной промышленности России на период до 2025 года».
5. Федеральный закон от 01.12.2007 №317-ФЗ (ред. от 18.07.2011) «О Государственной корпорации по атомной энергии «Росатом»» (с изм. и доп., вступающими в силу с 26.07.2011).
6. Приказ Росрыболовства от 30.03.2009 №246 «Об утверждении Стратегии развития рыбохозяйственного комплекса Российской Федерации на период до 2020 года».
7. Приказ Минпромторга РФ от 09.12.2010 №1150 «Об утверждении Стратегии развития тяжелого машиностроения на период до 2020 года».
8. Распоряжение Правительства РФ от 19.07.2010 №1201-р «Об утверждении Стратегии развития ипотечного жилищного кредитования в Российской Федерации до 2030 года».
9. Распоряжение Правительства РФ от 27.08.2009 №1235-р (ред. от 28.12.2010) «Об утверждении Водной стратегии Российской Федерации на период до 2020 года».
10. Распоряжение Правительства РФ от 07.08.2009 №1101-р «Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 года».
11. Внутренние, разработанные самим хозяйствующим субъектом (стратегия развития компании и т.д.)

**Рис. 2. Структура нормативной базы, используемой аудитором при проведении аудита эффективности финансовой стратегии**



**Рис. 3. Система объектов аудита эффективности финансовой стратегии в разрезе доминантных сфер стратегического финансового развития коммерческой организации**

На рис. 3 выделены объекты аудита в соответствии с типом финансовой политики с учетом вида реализуемой финансовой стратегии. На представленном рис. 3 проведена взаимосвязь финансовой стратегии и финансовых политик<sup>4</sup> (амортизационная, дивидендная, эмиссионная и т.д.).

Аудит эффективности финансовой стратегии предполагает использование аналитических процедур, так как при проведении аудита эффективности финансовой стратегии аудитор должен использовать различные процедуры, систематизация которых приведена на рис. 4.

Аналитические процедуры в большей или меньшей степени использует каждый аудитор, так как сбор свидетельств осуществляется посредством аналитических процедур. В меру своей квалификации аудитор использует аналитические приемы для принятия решения об эффективности финансовой стратегии, посредством наблюдения, сравнения, подтверждения, опроса, контроля и других необходимых в каждом конкретном случае процедур. В результате аудита эффективности финансовой стратегии формируется оценка достоверности проверяемого объекта учета. Данная оценка является косвенным свидетельством, на основе которой аудитор принимает решение о

<sup>4</sup> Финансовая политика представляет собой форму реализации финансовой философии и главной финансовой стратегии коммерческой организации в разрезе наиболее важных аспектов финансовой деятельности.

необходимости применения других аудиторских процедур, в большей степени ориентированных на получение прямых свидетельств, если эта необходимость обусловлена предварительным анализом объекта учета (финансовая стратегия).



**Рис. 4. Процедуры, используемые аудитором при проведении аудита эффективности финансовой стратегии коммерческой организации**

Цель применения аналитических процедур при аудите эффективности финансовой стратегии – определение нетипичных ситуаций в деятельности коммерческой организации и его отчетности. Процедуры предварительного обзора могут успешно применяться и на последующих этапах проверки. В ходе проведения самих процедур аудита аудитор при помощи оценки эффективности финансовой стратегии оценивает необходимость сокращения или, напротив, увеличения количества детальных аудиторских процедур. Если оценка эффективности финансовой стратегии не выявляет необычных отклонений, то вероятность существенной ошибки минимальна.

Таблица 2

**ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ АУДИТА ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

| № | Группы источников информации при проведении аудита эффективности финансовой стратегии  | Документы, отражающие содержание группы  |
|---|--|--|
| 1 | Базовые документы, регламентирующие методику формирования аудита эффективности финансовой стратегии коммерческой организации | Положение об учетной политике коммерческой организации, инвестиционная политика, бизнес-план, ассортимент выпускаемой продукции, первичные документы коммерческой организаций, прогноз на выпуск новых видов продукции, план производства, внутренние организационно-распорядительные документы, регламентирующие порядок управления, договоры (контракты), заключаемые с потребителями продукции и поставщиками материальных ресурсов |
| 2 | Аналитическая информация, используемая при разработке финансовой стратегии коммерческой организации                          | Отчет о движении денежных средств, прогнозный отчет о финансовых потоках, результаты анализа бухгалтерской (финансовой) отчетности (формы бухгалтерского баланса, отчета о прибылях и убытках, отчет об изменениях капитала, отчета о движении денежных средств, пояснения к отчетности) и выполнения финансовых планов за предыдущий период (месяц, квартал, год)   |
| 3 | Бюджетные формы, используемые для реализации финансовой стратегии коммерческой организации                                   | Бюджетные формы, используемые в организации (бюджет продаж, бюджет прямых затрат на материалы, бюджеты прочих прямых затрат, бюджет закупок, бюджет общепроизводственных затрат, бюджет коммерческих расходов, бюджет управленческих расходов, бюджеты по налогам, инвестиционный бюджет, бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств, финансовый бюджет и т.д.)   |
| 4 | Формы отчетности, необходимые для разработки финансовой стратегии  | Формы бухгалтерской (финансовой) отчетности, формы налоговой отчетности, формы статистической отчетности, формы стратегической отчетности (отчет о стоимости компании, отчет о бизнес-перспективах, отчет о рисках, баланс корпоративного капитала, отчет о финансовых результатах корпорации, стратегическим отчетом о финансовых потоках)  |
| 5 | Прочие документы и информация, используемая аудируемым лицом   | Нормы и нормативы, используемые в производственно-финансовой деятельности организации, устные высказывания сотрудников и третьих лиц   |
| 6 | Справочные материалы   | Экономические нормативы, утверждаемые законодательными актами (налоговые ставки, нормы амортизационных отчислений, учетная ставка Центрального банка РФ, минимальная месячная оплата труда и др.), статистические данные о развитии экономики в целом и в разрезе территориальных зон деятельности коммерческих организаций  |

При выполнении обязательства аудитор может и должен использовать специфические аналитические процедуры. Совокупность таких специфических процедур, объединенных в определенную логическую последовательность, называется методикой проведения анализа эффективности финансовой стратегии. Кроме того, аудитор должен быть информирован о событиях, произошедших после даты составления финансовой отчетности, которые повлекли существенное изменение результатов, отраженных в финансовой отчетности.

В процессе проведения аудита эффективности финансовой стратегии коммерческой организации аудитор должен решить следующие задачи:

- определить формирование и степень эффективности использования финансовых ресурсов;
- выявить наиболее эффективных направлений инвестирования и сосредоточение финансовых ресурсов на этих направлениях;
- произвести соответствие финансовых действий экономическому состоянию и материальным возможностям коммерческой организации;
- определить главные угрозы со стороны конкурентов, правильный выбор направлений финансовых действий и маневрирование для достижения преимущества над конкурентами;
- выявить стратегические резервы финансовой стратегии;
- определить способы успешного использования финансовых возможностей;
- выявить перспективные финансовые взаимоотношения коммерческой организации с третьими лицами;
- выделить финансовое обеспечение операционной и инвестиционной деятельности;
- изучить экономические и финансовые возможности вероятных конкурентов, разработать и осуществить мероприятия по обеспечению финансовой стойкости [6].

В зависимости от специфики исследуемого объекта и операций с ним данные задачи могут уточняться и детализироваться.

При проведении аудита эффективности финансовой стратегии аудитор использует различные источники информации, которые также конкретизируются в рамках циклов, бизнес-процессов и процессных объектов. Источники информации при проведении аудита эффективности финансовой стратегии коммерческой организации можно классифицировать по следующим направлениям, которые представлены в табл. 2.

При всем разнообразии методов и методик, применяемых аудитором, можно выделить общую последовательность действий, используемую аудитором при проведении практически всех этапов аудита эффективности финансовой стратегии коммерческой организации.

Аудит эффективности финансовой стратегии связан с аудитом процесса формирования и реализации финансовой стратегии. Ведь, чтобы провести аудит эффективности финансовой стратегии, необходимо провести сначала аудит процесса формирования, а затем реализации финансовой стратегии. Конкретизация вышесказанного нашла отражение в методике аудита эффективности финансовой стратегии коммерческой организации, представленной на рис. 5.

- На 1-м этапе аудитор проводит оценку стратегии развития коммерческой организации. Для этого используются внутренние документы, тесты либо опросные листы, являющиеся рабочими документами аудитора. На основе тестирования аудитор выявляет участки, где контроль ослаблен и велика вероятность возникновения искажений в формировании финансовой стратегии.
- На 2-м этапе, оценив общую стратегию, аудитор проводит оценку сформированной финансовой стратегии коммер-

ческой организации. В процессе этой оценки определяется: насколько разработанная финансовая стратегия соответствует прогнозируемому развитию экономики страны и изменениям конъюнктуры финансового рынка в разрезе отдельных его сегментов.

- На 3-м этапе аудитор подтверждение реализуемости финансовой стратегии путем проведения различных процедур получения аудиторских доказательств или выявление резервов повышения эффективности финансовой стратегии. На этом этапе аудитор рассматривает потенциальные возможности коммерческой организации в формировании собственных финансовых ресурсов.
- На 4-м этапе аудитор должен или разработать новую финансовую стратегию или внести коррективы в реализуемую коммерческой организацией финансовую стратегию.

Аудитор производит анализ обнаруженных ошибок, выявляет резервы, позволяющие повысить уровень эффективности финансовой стратегии.

Качественная оценка реализуемой финансовой стратегии предполагает, что аудитор руководствуется собственным практическим опытом и знаниями, а также результатами деятельности коммерческой организации.

В рамках выделенной схемы проведения аудита эффективности финансовой стратегии, представляется возможным привести примерную программу аудита эффективности финансовой стратегии коммерческой организации.

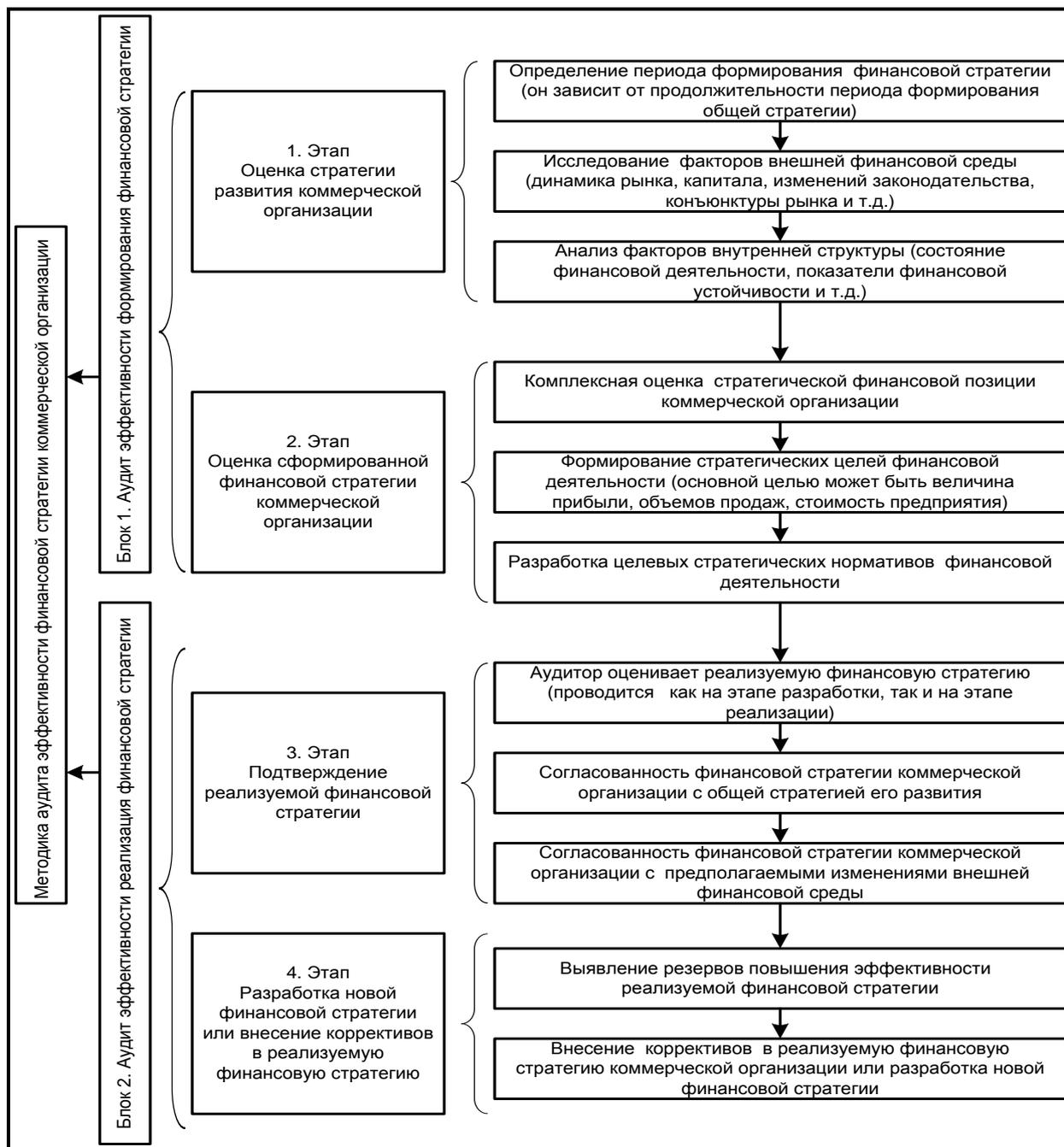


Рис. 5. Методика аудита эффективности финансовой стратегии коммерческой организации

Таблица 3

**ПРИМЕРНАЯ ПРОГРАММА АУДИТА ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ  
КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

| № | Перечень процедур аудита эффективности финансовой стратегии   | Период проведения | Исполнитель | Источник информации   |
|---|---|-------------------|-------------|---|
| 1 | Ознакомление с финансово-хозяйственной деятельностью хозяйствующего субъекта  | -                 | -           | Учредительные документы; данные бухгалтерской отчетности, учетная политика  |
| 2 | Анализ общей стратегии развития коммерческой организации  | -                 | -           | Стратегия развития организации, учетная политика, внутрихозяйственные документы   |
| 3 | Изучение порядка составления стратегической отчетности  | -                 | -           | Учетная политика в целях стратегического учета и отчетности; внутрихозяйственные документы, формы стратегической отчетности (отчет о стоимости компании, отчет о бизнес-перспективах, отчет о рисках, баланс корпоративного капитала, отчет о финансовых результатах корпорации, стратегическим отчетом о финансовых потоках) |
| 4 | Убедиться в соответствии данных отраженных в общей стратегии развития, информации содержащейся в стратегической отчетности и потенциалом коммерческой организации | -                 | -           | Общая стратегия развития организации, стратегическая отчетность   |
| 5 | Осуществление проверки эффективности реализуемой финансовой стратегии коммерческой организации  | -                 | -           | Стратегический отчет о финансовых потоках   |
| 6 | Выявление резервы для корректировки финансовой стратегии  | -                 | -           | Формы стратегической отчетности (отчет о стоимости компании, отчет о бизнес-перспективах, отчет о рисках, баланс корпоративного капитала, отчет о финансовых результатах корпорации, стратегическим отчетом о финансовых потоках), форты бухгалтерской финансовой стратегии   |
| 7 | Формирование отчет по результатам проведенного аудита эффективности финансовой стратегии  | -                 | -           | Отчет аудитора по результатам аудита эффективности финансовой стратегии   |

Таблица 4

**ДОСТОИНСТВА И НЕДОСТАТКИ СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДОВ ПОРТФЕЛЬНОГО АНАЛИЗА, ИСПОЛЪЗУЕМЫХ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ АУДИТА ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ**

| Показатель  | Матрицы БКГ   | Матрица МакКинзи  | Матрица Shell  |
|-------------|---|---|--|
| Достоинства | Матрица дает возможность определить, какой товар предприятия занимает ведущие позиции по сравнению с конкурентами, какова динамика его рынков, позволяет произвести предварительное распределение стратегических финансовых ресурсов между продуктами   | Вводит средние значения; используется более широкий набор переменных; показывает направления инвестирования ресурсов  | Более совершенна, учитывает большее количество факторов, имеет широкую область применения  |
| Недостатки  | Критика портфельного анализа показывает общие недостатки его методов: трудности учета рыночных отношений, слишком большое количество критериев. По мере роста числа факторов более сложной проблемой становится их измерение; субъективность оценок позиций стратегических единиц бизнеса; статичный характер моделей; слишком сложный характер рекомендаций, трудности выбора стратегий из множества вариантов. Главный же недостаток портфельного анализа заключается в использовании данных о текущем состоянии бизнеса, которые не всегда можно экстраполировать в будущее<br>Матрица не предполагает определенных стратегий; немногие компании могут использовать ее концепцию; матрица теряет смысл, если отсутствует возможность роста; прибыль играет для фирмы зачастую большую роль, чем баланс поступления денег; нет средних значений параметров. Все делится на четыре группы – и это упрощение; данная матрица не отражает основных приоритетов инвестирования; очень слабо характеризуются компании, что подразумевает необходимость дополнить матрицу другим анализом; гипотеза о зависимости между относительной долей рынка и потенциалом прибыльности применима лишь при наличии опытной кривой, т.е. в основном в отраслях массового производства; игнорируется определенная цикличность развития товарных рынков | Не дает рекомендаций по разработке стратегии и не предполагает определенных стратегий, а лишь дает общее направление финансовых вложений; при использовании данного метода остаются не затронутыми аспекты оптимальной структуры капитала, не установлены параметры абсолютной и текущей ликвидности компании и др. | Отсутствует логическая связь между показателями конкурентоспособности и денежными потоками; слишком большое количество учитываемых факторов усложняет их измерение и оценку; общий характер рекомендаций, что затрудняет выбор |

При проведении аудита эффективности финансовой стратегии коммерческой организации аудитор должен использовать современные методы проведения аудиторской проверки. Аудитором при проведении аудита эффективности финансовой стратегии целесообразно использовать методы портфельного анализа: БКГ, General Electric, McKinsey&Co, Shell, матрица Ансоффа, трехмерная схема Абея. Использование перечисленных методов позволит аудиторам оценить финансовую стратегию, сравнить привлекательность различных областей финансовой деятельности и определить направления движения финансовых потоков.

Однако аудитору следует учитывать, что методы портфельного анализа страдают рядом существенных достоинств и недостатков, которые представлены в табл. 4.

Существенным недостатком трех методов является трудоемкость расчетов, доступность и сложность обработки финансовых и статистических внутренних данных предприятия. При расчете показателей используется информация бухгалтерской (финансовой) отчетности, которая дается на конкретную дату, а это может отразить мимолетное состояние коммерческой организации, не раскрывая истинного положения дел. Необходимо учитывать условность таких данных, как инфляция, которая может снизить стоимость оборотных средств, величину кредиторской и дебиторской задолженности, влияющую на амортизационные отчисления; разные методы учета, сезонность. Также существенным недостатком можно отметить скорее определение с помощью этих методик каких-то перспективных нормативных значений, а не содержательного характера будущего финансового развития.

Все приведенные методы портфельного анализа аудитор может использовать в следующих случаях:

- при оказании услуги по разработке финансовой стратегии коммерческой организации. Так как, если аудиторскую организацию приглашают именно для разработки финансовой стратегии, то аудиторы в отчете должны рассчитать эффективность разработанной и рекомендуемой финансовой стратегии;
- при оценке эффективности уже реализуемой финансовой стратегии коммерческой организацией. Аудиторы в этом случае также должны рассчитать эффективность финансовой стратегии, с использованием методов портфельного анализа, выявить резервы для ее корректировки.

Аудитор, осуществляя аудит эффективности финансовой стратегии, должен руководствоваться формальным критерием эффективности финансовой стратегии, которым может служить золотое правило экономики:

$$Tn > Te > Ta > 100,$$

где

$Tn$  – темп роста прибыли;

$Te$  – темп роста объема продаж;

$Ta$  – темп роста авансированного капитала [8, с. 6].

Если аудитор в результате аудита эффективности финансовой стратегии в разрезе приоритетных направлений стратегического финансового развития коммерческой организации нарушается соотношение, рекомендованное данной моделью, то аудитор должен разработать коррективы стратегии, чтобы она способна была удовлетворять критерию эффективности. Экономисты особо подчеркивают, что «при разработке финансовой стратегии необходимо объективно и всесторонне учесть факторы, оказывающие на нее влияние, и, прежде всего:

- действующий финансово-инвестиционный механизм, существующие условия финансового рынка, рыночной экономики в целом;
- производственные, маркетинговые и финансовые возможности организации» [10, с. 13].



Рис. 6. Инструментарий, используемый при проведении аудита эффективности финансовой стратегии коммерческой организации

В процессе применения методики аудита эффективности финансовой стратегии аудитор должен использовать специальный инструментарий. Нами структурирован инструментарий аудита эффективности финансовой стратегии коммерческой организации, представленный на рис. 6. Данная совокупность инструментов позволит аудитору выявить эффективность финансовой стратегии, посредством использования различных методов анализа (*SWOT*-анализ, метод анализа потенциалов, модель адаптивного прогнозирования, метод альтернатив, метод экспертных оценок), с учетом факторов, влияющих на финансовую стратегию, применяя систему критериев и интегрированных показателей.

Оценивая эффективность финансовой стратегии, аудитор должен учитывать темп устойчивого роста, так как это единственно возможная скорость увеличения продаж при неизменности рассмотренных четырех коэффициентов. Если темп развития коммерческой организации становится иным, какой-то из коэффициентов должен измениться, и, следовательно, либо в финансовой политике, либо в политике финансирования происходят перемены. Характеристика проведения аудита эффективности финансовой стратегии коммерческой организации приведена в табл. 5.

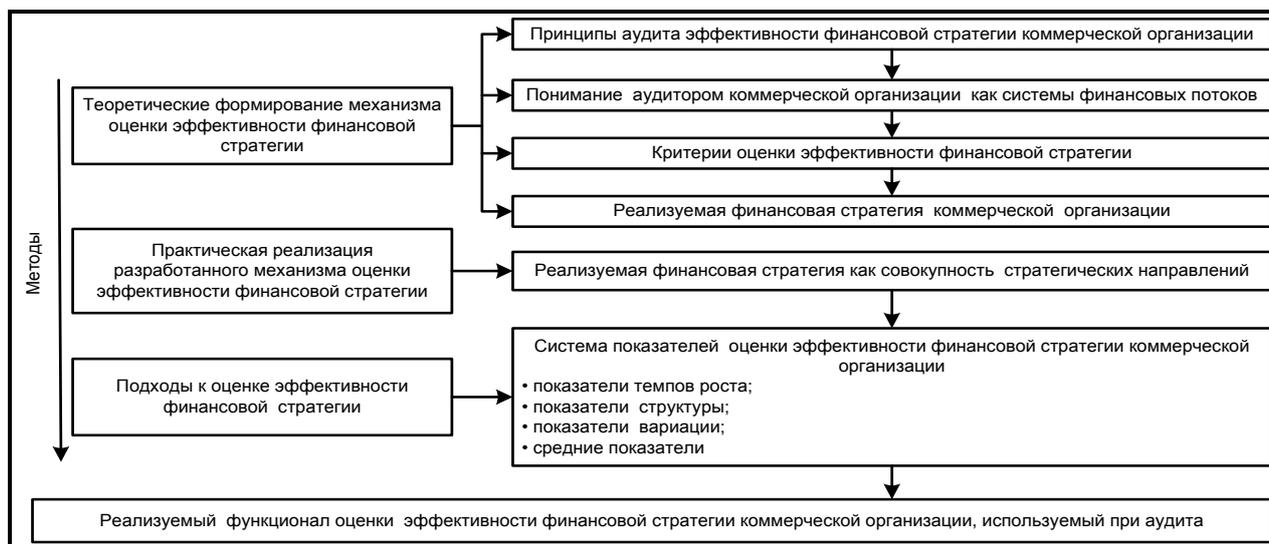
Таблица 5

**ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРОВЕДЕНИЯ АУДИТА ЭФФЕКТИВНОСТИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ КОММЕРЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ**

| Элементы аудита эффективности финансовой стратегии   | Объекты оценки эффективности финансовой стратегии  | Критерии эффективности объекта контроля  |
|--|--|--|
| <p>Объекты оценки; критерии эффективности состояния или функционирования объекта контроля; методика оценки</p> | <p>Уровень и динамика финансовых результатов деятельности организации; имущественное и финансовое состояние организации; деловая активность и эффективность деятельности организации; управление структурой капитала организации; политика привлечения новых финансовых ресурсов; управление капиталом, вложенным в основные средства (основным капиталом); управление оборотными средствами; управление финансовыми рисками; системы бюджетирования и бизнес-планирования; система безналичных расчетов</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Уровень и динамика финансовых результатов деятельности организации позволяют судить о росте выручки и прибыли от реализации продукции, снижении затрат на производство продукции и др.: о высоком качестве прибыли; о высокой степени капитализации прибыли, доходности (рентабельности) капитала (или финансового роста); доходности (рентабельности) собственного капитала (обеспечивается в первую очередь оптимальным уровнем финансового рычага, ростом общей суммы прибыли и т.д.); скорости оборота капитала и др.</li> <li>2. Имущественное положение и финансовое состояние организации, деловая активность и эффективность деятельности: рост положительных качественных сдвигов в имущественном положении; нормативные или оптимальные значения важнейших показателей финансового состояния организации, а также деловой активности и эффективности деятельности приведены в соответствующих нормативных актах и в многочисленной специальной литературе и др.</li> <li>3. Управление структурой капитала организации. Структура капитала обеспечивает минимальную его цену и, соответственно, максимальную цену организации, оптимальный для организации уровень финансового левериджа. Эффект финансового рычага проявляется в том, что увеличение доли долгосрочных заемных средств приводит к повышению рентабельности собственного капитала, однако вместе с тем происходит возрастание степени финансового риска (риска по доходам держателей акций), т.е. возникает альтернатива риска и ожидаемого дохода.</li> <li>4. Политика привлечения новых финансовых ресурсов: если есть возможность выбора, то финансирование за счет долгосрочных кредитов предпочтительнее, так как имеет меньший ликвидный риск; долги организации должны погашаться в установленные сроки.</li> <li>5. Управление капиталом, вложенным в основные средства. Эффективность использования основных фондов характеризуется показателями фондоотдачи, фондоемкости, рентабельности, относительной экономии основных фондов в результате роста фондоотдачи, увеличения сроков службы средств труда и др.</li> <li>6. Управление оборотными средствами. Эффективность управления оборотными средствами характеризуется показателями оборачиваемости, материалоемкости, снижения затрат ресурсов на производство и др., применением научно обоснованных методов расчета потребности в оборотном капитале, соблюдением установленных нормативов, увеличением долей активов с минимальным и малым риском вложения – денежные средства, дебиторская задолженность за вычетом сомнительной, производственные запасы за вычетом залежалых, остатки готовой продукции и товаров за вычетом не пользующихся спросом.</li> <li>7. Управление финансовыми рисками. Разрабатываются и применяются действенные механизмы минимизации финансовых рисков: страхование, передача риска через заключение контракта; лимитирование финансовых расходов; диверсификация вложений капитала; расширение видов деятельности и т.д.</li> <li>8. Системы бюджетирования и бизнес-планирования. Бюджеты включают плановые и фактические данные бизнес-планирования. Об их эффективности судят по уровню достижения ряда параметров (оптимальная координация деятельности, управляемость и адаптивность предприятия к изменениям и т.д.).</li> <li>9. Система безналичных расчетов организации соответствует законодательству РФ; своевременно и в полной мере выполняются платежные обязательства организации перед кредиторами и собственными работниками, своевременно и в полной мере погашаются обязательства дебиторов и собственных работников перед организацией</li> </ol> |

**ОСНОВНЫЕ ПАРАМЕТРЫ ОЦЕНКИ ФИНАНСОВОЙ СТРАТЕГИИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ  
ПРИ ПРОВЕДЕНИИ АУДИТА ЭФФЕКТИВНОСТИ**

| № | Параметры оценки  | Характеристика  | Наименование количественных показателей   |
|---|---|---|---|
| 1 | Согласованность финансовой стратегии предприятия с его базовой корпоративной стратегией                 | В процессе такой оценки выявляется степень согласованности целей и этапов реализации этих стратегий; определяется, в какой степени базовая корпоративная стратегия предприятия может быть поддержана его финансовой стратегией; синхронны ли стратегические решения этих стратегий в разрезе стратегических объектов предприятия – стратегических зон хозяйствования и стратегических хозяйственных единиц  | Принцип Паретто-эффективности<br>Ускорение роста выручки и прибыли по структурным подразделениям<br>Увеличение потока денежных средств  |
| 2 | Согласованность финансовой стратегии предприятия с предполагаемыми изменениями внешней финансовой среды | В процессе этой оценки определяется, насколько разработанная финансовая стратегия соответствует прогнозируемому развитию экономики страны и изменениям конъюнктуры финансового рынка в разрезе отдельных его сегментов; в какой степени возможности и угрозы, генерируемые внешней финансовой средой, отражены моделью стратегической финансовой позиции предприятия; правильно ли отражена этой моделью возможная вариация колеблемости факторов внешней среды (степень ее нестабильности)   | Прибыль от обычных видов деятельности ( <i>EBIT</i> )<br>Чистая операционная прибыль после налогообложения ( <i>NOPAT</i> )<br>Чистый денежный поток (чистое движение денежных средств, <i>NCF</i> )<br>Свободный денежный поток (движение денежных средств, <i>FCF</i> ) |
| 3 | Согласованность финансовой стратегии предприятия с его внутренним потенциалом                           | Такая оценка позволяет определить, насколько объемы, направления и формы финансовой стратегии взаимосвязаны с возможностями формирования внутренних финансовых ресурсов, квалификацией финансовых менеджеров, организационной структурой управления финансовой деятельностью, организационной культурой финансовых менеджеров и другими параметрами внутреннего финансового потенциала предприятия  | Производительность труда ( <i>ПТ</i> ), квалификация персонала ( <i>КП</i> )<br>Увеличение дивидендов<br>Увеличение маржи   |
| 4 | Внутренняя сбалансированность параметров финансовой стратегии   | При проведении такой оценки определяется насколько согласуются между собой отдельные цели и целевые стратегические нормативы предстоящей финансовой деятельности; насколько эти цели и нормативы корреспондируют с содержанием финансовой политики по отдельным аспектам финансовой деятельности; насколько согласованы между собой по направлениям и во времени мероприятия по обеспечению реализации финансовой стратегии   | Система сбалансированных показателей ( <i>BSC</i> )   |
| 5 | Реализуемость финансовой стратегии  | В процессе такой оценки в первую очередь рассматриваются потенциальные возможности предприятия в формировании необходимого объема финансовых ресурсов из всех источников и во всех формах; насколько технологичны избранные для реализации инвестиционные проекты; имеется ли на финансовом рынке достаточный перечень финансовых инструментов, обеспечивающих формирование эффективного инвестиционного портфеля; каковы организационные и технические возможности успешной реализации избранной финансовой стратегии  | Рост рентабельности инвестиций<br>Оборачиваемость активов   |
| 6 | Приемлемость уровня рисков, связанных с реализацией финансовой стратегии                                | В процессе такой оценки необходимо определить, насколько уровень прогнозируемых финансовых рисков, связанных с деятельностью предприятия, обеспечивает достаточное финансовое равновесие в процессе его развития и соответствует финансовому менталитету его собственников и ответственных финансовых менеджеров. Кроме того, необходимо оценить, насколько уровень этих рисков допустим для финансовой деятельности данного предприятия с позиций возможного размера финансовых потерь и генерирования угрозы банкротства  | Уровень финансового риска ( <i>УР</i> )<br>$УР = ВР * РП$ ,<br><i>ВР</i> – вероятность возникновения данного финансового риска;<br><i>РП</i> – размер возможных финансовых потерь при реализации данного риска  |
| 7 | Экономическая эффективность реализации финансовой стратегии   | Оценка экономической эффективности финансовой стратегии осуществляется, прежде всего, на основе прогнозных расчетов ранее рассмотренной системы основных финансовых коэффициентов и заданных целевых стратегических нормативов, сопоставленных с базовым их уровнем. В зарубежной практике финансового менеджмента при оценке экономической эффективности реализации финансовой стратегии достаточно широко используется метод бенчмаркинга, в основе которого лежит сравнительная оценка целевых стратегических финансовых нормативов с аналогичными показателями предприятия, являющегося лидером в данной отрасли по результатам финансовой деятельности. При наличии такой информации этот метод сравнительной оценки может быть использован и в отечественной практике | Рост стоимости акций<br>Экономическая добавленная стоимость ( <i>EVA</i> )<br>Рыночная добавленная стоимость ( <i>MVA</i> )<br>Коэффициент рентабельности продаж<br>Стабильная прибыль в период спада   |
| 8 | Внеэкономическая эффективность реализации финансовой стратегии  | В процессе такой оценки учитываются рост деловой репутации предприятия, повышение уровня управляемости финансовой деятельностью структурных его подразделений; повышение уровня материальной и социальной удовлетворенности финансовых менеджеров (за счет эффективной системы их материального стимулирования за результаты финансовой деятельности; более высокого уровня технического оснащения их рабочих мест и т.п.)  | Репутация предприятия<br>Модель устойчивого роста предприятия<br>Модель финансового равновесия предприятия в процессе его развития  |



**Рис. 7. Механизм оценки эффективности финансовой стратегии коммерческой организации**

Аудитор должен помнить, что оценка эффективности финансовой стратегии представляет собой аналитический процесс, позволяющий ответить на вопрос о том, приведет ли разработанная финансовая стратегия (представленная в форме комплексной программы стратегического финансового развития коммерческой организации) к достижению коммерческой организации своих финансовых целей в условиях возможных изменений факторов внешней финансовой среды. Основные параметры оценки финансовой стратегии, используемые при проведении аудита эффективности, приведены в табл. 6.

Анализ существующих научных трудов, проведенный нами в ходе исследования, показал, что практически никто не рассматривал подобный методологический подход аудита эффективности финансовой стратегии коммерческой организации. В то же время, потребность аудиторов при проведении аудита эффективности в прогнозировании оценки эффективности стратегий очень высока. При проведении аудита эффективности финансовой стратегии нами рекомендуется использовать механизм оценки эффективности финансовой стратегии коммерческой организации, представленный на рис. 7.

Таким образом, управление организацией должно «...осуществляться на основе сочетания жесткого централизованного финансового стратегического руководства и гибкого своевременного реагирования на изменившиеся условия» [2, с. 128]. Поэтому, проведение аудита эффективности финансовой стратегии позволит коммерческой организации своевременно оценить реализуемую финансовую стратегию и в случае необходимости внести коррективы. Методика аудита эффективности финансовой стратегии, с нашей точки зрения, должна включать два блока: аудит эффективности формирования финансовой стратегии и аудит ее реализации. Выделенные блоки конкретизируются следующими этапами:

- оценка общей стратегии развития коммерческой организации;
- оценка сформированной финансовой стратегии коммерческой организации;
- подтверждение реализуемой финансовой стратегии;
- разработка новой финансовой стратегии или внесение коррективов в реализуемую финансовую стратегию.

В случае, выявление стратегических разрывов аудиторы разрабатывают рекомендации по их устранению и корректировки финансовой стратегии или разработке новой.

**Литература**

1. Аминова З. Финансовая стратегия предприятия: формирование, развитие, обеспечение устойчивости [Текст] / З. Аминова. – М. : Компания Спутник +, 2002. – 536 с.
2. Бланк И.А. Финансовый менеджмент [Текст] / И.А. Бланк. – Киев : Ника-Центр ; Эльга, 2004. – 527 с.
3. Бланк И.А. Финансовая стратегия предприятия [Текст] / И.А. Бланк. – Киев : Эльга ; Ника-Центр, 2004. – 720 с.
4. Бригхем Ю. Финансовый менеджмент [Текст] : полный курс : в 2 т. / Ю. Бригхэм, О.Л. Галенски ; пер. с англ. – СПб. : Экономическая школа, 1997. – 959 с.
5. Ван Хорн Дж. К. Основы финансового менеджмента [Текст] / Дж. К. Ван Хорн, Дж. М. Вахович-мл. ; пер с англ. – 11-е изд. – М. : Вильямс, 2001. – 988 с.
6. Горицкая Н.Г. Финансовая стратегия [Текст] / Н.Г. Горицкая // Финансовый директор. – 2005. – №11. – С. 74-79.
7. Гениберг Т.В. и др. Сущность и методические основы разработки финансовой стратегии фирмы [Текст] / Т.В. Гениберг, Н.А. Иванова, О.В. Полякова // Издания НГУЭУ. – 2009. – №4.
8. Давыдова Л.В. Финансовая стратегия как фактор экономического роста предприятия [Текст] / Л.В. Давыдова, С.А. Ильминская // Финансы и кредит. – 2004. – №30. – С. 5-8.
9. Загорский А.Л. Финансовая стратегия интегрированных бизнес-групп [Текст] : монография / А.Л. Загорский. – СПб. : Изд-во НПК «РОСТ», 2005. – 356 с.
10. Илышева Н.Н. Финансовая стратегия организации – понятие, содержание и анализ [Текст] / Н.Н. Илышева, С.И. Крылов // Финансы и кредит. – 2004. – №17. – С. 8-17.
11. Каратуев А.Г. Финансовый менеджмент [Текст] / А.Г. Каратуев. – М. : ФБК-Пресс, 2003. – 423 с.
12. Клейнер Г.Б. Предприятие в нестабильной экономической среде [Текст] / Г.Б. Клейнер, В.Л. Тамбовцев. – М. : Дело и сервис, 2003. – 234 с.
13. Крейнина М.Н. Финансовый менеджмент [Текст] / М.Н. Крейнина. – М. : Дело и сервис, 1998. – 304 с.
14. Хоминич И.П. Финансовая стратегия компании [Текст] / И.П. Хоминич. – М. : Российская экономическая академия, 1998.
15. Экономическая стратегия фирмы [Текст] : учеб. пособие / под ред. А.П. Градова. – 3-е изд., испр. – СПб. : Спец-Лит, 2000. – 414 с.

## Ключевые слова

Аудит эффективности; финансовая стратегия; стратегические задачи; объекты аудита; элементы аудита; источники аудита эффективности; методика аудита эффективности.

*Алексеева Ирина Владимировна*

## РЕЦЕНЗИЯ

На современном этапе все большее число коммерческих организаций осознают необходимость сознательного перспективного управления финансовой деятельностью на основе научной методологии предвидения ее направлений и форм, адаптации к общим целям развития организации и изменяющимся условиям внешней финансовой среды. Эффективным инструментом перспективного управления финансовой деятельностью коммерческих организаций выступает финансовая стратегия. В связи с этим аудиторю при проведении стратегического аудита необходимо сконцентрировать внимание и на финансовой стратегии, как одной из основных составляющих стратегии развития коммерческой организации.

Проводя аудит эффективности финансовой стратегии, аудитор исходит из правила, что в рыночных условиях управлять коммерческой организацией без стратегического подхода невозможно. Суть стратегического подхода состоит в том, что все вопросы управления делятся на два уровня: стратегический и тактический. Такое деление позволяет более эффективно решать управленческие задачи. Кроме того, стратегический подход делает необходимым формулирование стратегии развития коммерческой организации. Управление финансами должно осуществляться на основе единой финансовой стратегии, объединяющей все разрозненные финансовые решения коммерческой организации. Так как финансовая стратегия является центральным звеном и основой всех реализуемых стратегий, то и аудит эффективности финансовой стратегии бесспорно важен при проведении аудита эффективности.

Дан обзор понятия «финансовая стратегия» и выделены две противоположные точки зрения: финансовая стратегия как центральная стратегия или как функциональная стратегия коммерческой организации.

Автором дана систематизация аналитических процедур, используемых аудитором при проведении аудита эффективности финансовой стратегии коммерческой организации. Структурированы источники информации при проведении аудита эффективности финансовой стратегии коммерческой организации.

1. Базовые документы, регламентирующие методику формирования аудита эффективности финансовой стратегии коммерческой организации.
2. Аналитическая информация, используемая при разработке финансовой стратегии коммерческой организации.
3. Бюджетные формы, используемые для реализации финансовой стратегии коммерческой организации.
4. Формы отчетности, необходимые для разработки финансовой стратегии.
5. Прочие документы и информация, используемая аудируемым лицом.
6. Справочные материалы

Разработана методика аудита эффективности финансовой стратегии коммерческой организации, состоящая из четырех этапов.

1. Оценка стратегии развития коммерческой организации.
2. Оценка сформированной финансовой стратегии коммерческой организации.
3. Подтверждение реализуемой финансовой стратегии.
4. Разработка новой финансовой стратегии или внесение коррективов в реализуемую финансовую стратегию.
5. В статье приведена разработанная автором примерная программа аудита эффективности финансовой стратегии коммерческой организации.

При проведении аудита эффективности финансовой стратегии автором рекомендуется использовать механизм оценки эффективности финансовой стратегии коммерческой организации

Это исследование позволяет заложить основы для дальнейшей разработки процедуры проведения стратегического аудита финансовой стратегии.

Актуальность статьи не вызывает сомнений, так как описывает и помогает решить ряд проблем коммерческих организаций в условиях кризиса.

На мой взгляд, работа выполнена на высоком теоретическом уровне, имеет прикладную значимость, написана собственным стилем, изложена авторская точка зрения на проведение аудита эффективности финансовой стратегии коммерческих организаций.

Считаю, что статья Алексеевой И.В. отвечает требованиям, предъявляемым к печатным научным публикациям, и может быть опубликована в журнале «Аудит и финансовый анализ».

*Усенко Л.Н., д.э.н., профессор, проректор по научной работе, зав. кафедрой «Анализ хозяйственной деятельности и прогнозирования» Ростовского государственного экономического университета (РИНХ)*