

### 4.3. АНАЛИТИЧЕСКИЕ ПРОЦЕДУРЫ АУДИТА СТРАТЕГИИ ФОРМИРОВАНИЯ ЦИКЛОВ ПРОИЗВОДСТВА И ПРОДАЖ В МАЛОМ БИЗНЕСЕ

Калиничева Р.В., д.э.н., профессор кафедры экономики, бухгалтерского учета и аудита;  
Ахрамеев А.Н., аспирант

*Волгоградский кооперативный институт*

В статье рассматриваются аналитические процедуры аудита стратегии формирования циклов производства и продаж малого бизнеса. Определяются виды аналитических процедур аудита; проводится анализ картограммы исследуемых хозяйствующих субъектов малого бизнеса стратегии формирования производственного цикла; осуществляется постановка теоретических основ продаж хозяйствующих субъектов малого бизнеса в стратегическом аудите; дается характеристика элементов сферы стратегического аудита продаж.

В настоящее время стратегический аудит формирования циклов производства и продаж определяет целесообразность выбранной стратегии долгосрочных целей хозяйствующего субъекта малого бизнеса.

Стратегия формирования циклов производства и продаж в малом бизнесе:

- определяет пути достижения миссии организации, через планирование, бюджетирование, сбыт;
- формирует основу для распределения материальных и финансовых ресурсов;
- ставит перед подразделениями конкретные цели, увязывая их с общими задачами.

Именно выбранная стратегия определяет пути организации производства и снабжения, ценообразование и распределение продукции.

Применение аналитических процедур в аудите стратегии формирования циклов производства и продаж малого бизнеса позволит оценить риски принятия ошибочных управленческих решений, а также их экономические последствия.

В стратегическом аудите главной целью будет являться оценка разработанных мер и мероприятий для успешной работы путем развития производственного потенциала хозяйствующего субъекта. Проводится оценка капитальных вложений (инвестиции) и расчетов прогнозной величины прибыли от этих вложений, анализируется стратегическое управление развитием бизнеса через организацию и анализ портфельных инвестиций, государственных заказов, договоров поставки продукции и конкурентоспособностью. Если стратегические цели окончательно формируются на уровне большой системы, то тактические задачи базируются на установлении рабочих пределов подсистем и их оптимального функционирования в таких пределах [2, с. 31].

При проведении аналитических процедур стратегии развития формирования циклов производства и продаж необходимо проанализировать на каком этапе производственного цикла находится хозяйствующий субъект малого бизнеса. Для этого аудиторю необходимо построить и проанализировать картограмму стратегии формирования производственного цикла, провести анализ этапов жизненного цикла производства, которые подразделяются на:

- «Фаза генезиса производства»;
- «Фаза постановки производственного процесса»;
- «Фаза роста спроса и потребления продукции»;
- «Фаза роста и стабилизации производственных мощностей»;
- «Фаза завершения жизни производства продукции»;
- «Фаза возрождения и перерождения производства продукции»;
- «Фаза упадка и ликвидации производства» (табл. 1).

Таблица 1

#### РАБОЧИЙ ДОКУМЕНТ АУДИТОРА «РЕЗУЛЬТАТЫ АНАЛИТИЧЕСКИХ ПРОЦЕДУР В СТРАТЕГИЧЕСКОМ АУДИТЕ ЦИКЛА ПРОИЗВОДСТВА ИССЛЕДУЕМЫХ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО БИЗНЕСА»

Аналитические процедуры фаз цикла жизни производства	Характеристика этапа для целей стратегического аудита	Характеристика аналитической процедуры	ООО «Тепло-Дом»	ООО «СтройИнвест»
Анализ фазы генезиса производства	Фундаментальное переосмысление и радикальная реконструкция бизнес-процессов с целью достижения коренных улучшений показателей производительности (стоимость, качество, услуги, скорость), что может быть реализовано через реинжиниринг, включение в организационную структуру машиностроительного комплекса (предприятия) научно-исследовательских организаций (подразделений)	Оценка концентрации усилий на развитии технологии бизнеса и рынка; анализ ожиданий вознаграждения в будущем; контроль немедленной обратной связи, формированием товарного ряда и реализацию стратегии проникновения на рынок	Нет	Нет
Анализ фазы постановки производственного процесса	Построение формальных стратегических управленческих систем	Анализ проведенной организационной структуры; оценка системы отчетности и контроля; анализ стандартизации бизнес-процессов, процедур и правил, установлением формальных связей; анализ развития управленческих кадров, реализации стратегии завоевания и оптимизации рыночной доли, которая обеспечивает капитализацию, пополнения оборотных средств и получения планируемого объема прибыли малого бизнеса	Нет	Нет
Анализ фазы роста спроса и потребления продукции	Насыщение рынка производимой продукцией, падением объема спроса, что предполагает необходимость разработки стратегии дифференциации и стандартизации, которая позволяет скорректировать параметры выпускаемой продукции, восстановить характеристики личных и производительных потребностей и спроса	Анализ роста прибыли; оценка проведенной децентрализации функций, делегирования полномочий; анализ сформированных центров прибыли для централизованного управления выработанной стратегии	Нет	Нет

Аналитические процедуры фаз цикла жизни производства	Характеристика этапа для целей стратегического аудита	Характеристика аналитической процедуры	ООО «Тепло-Дом»	ООО «СтройИнвест»
Анализ фазы роста и стабилизации производственных мощностей	Неэластичность товарной модификации по отношению к спросу на выпускаемую продукцию, что предполагает необходимость модернизации производственной базы с целью выпуска качественного нового товара, опережающего потребности рынка, т.е. новые продуктовые группы рассматриваются как центры инвестиций	При этом внедряются процедуры корпоративного планирования, технические функции (логистика, автоматизация) смещаются к центру. На данном этапе кривая жизненного цикла предприятий машиностроительного комплекса достигает высшей точки, поскольку дальнейший рост прибыли ограничивается растущими издержками	Нет	Нет
Анализ фазы завершения жизни производства продукции	Сокращение доли рынка за счет снижения спроса на товары, направление капитализированных потоков для начала нового жизненного цикла производства	Анализ процесса формирования потребностей в новых стратегиях (стратегия инноваций, стратегия выживания, стратегия опережения и отставания); анализ подготовки к новому жизненному циклу производства	Нет	Нет
Анализ фазы возрождения и модернизации производства продукции	Привлечение капитальных вложений для модернизации производства	Анализ разработанной новой технологически совершенной продукции, востребованной на рынке. Оценка рациональности и эффективности расходов на: приобретение новых форм; модернизацию имеющегося оборудования; новые материалы	Да	Да
Анализ фазы упадка и ликвидации производства	Осуществляется добровольная или принудительная ликвидация производства, либо реализация части ликвидных активов для перехода к новому жизненному циклу производства	Анализ возможностей реализации активов и перенаправление полученных средств; анализ возможностей сохранения устойчивой динамики финансово-хозяйственных показателей при переходе к новому жизненному циклу производства	Нет	Нет

Анализ фаз производственного цикла управленческой стратегии позволит определить фазу в которой находится хозяйствующий субъект малого бизнеса: нет – фаза прошла или еще не наступила; да – хозяйствующий субъект малого бизнеса находится в этой фазе

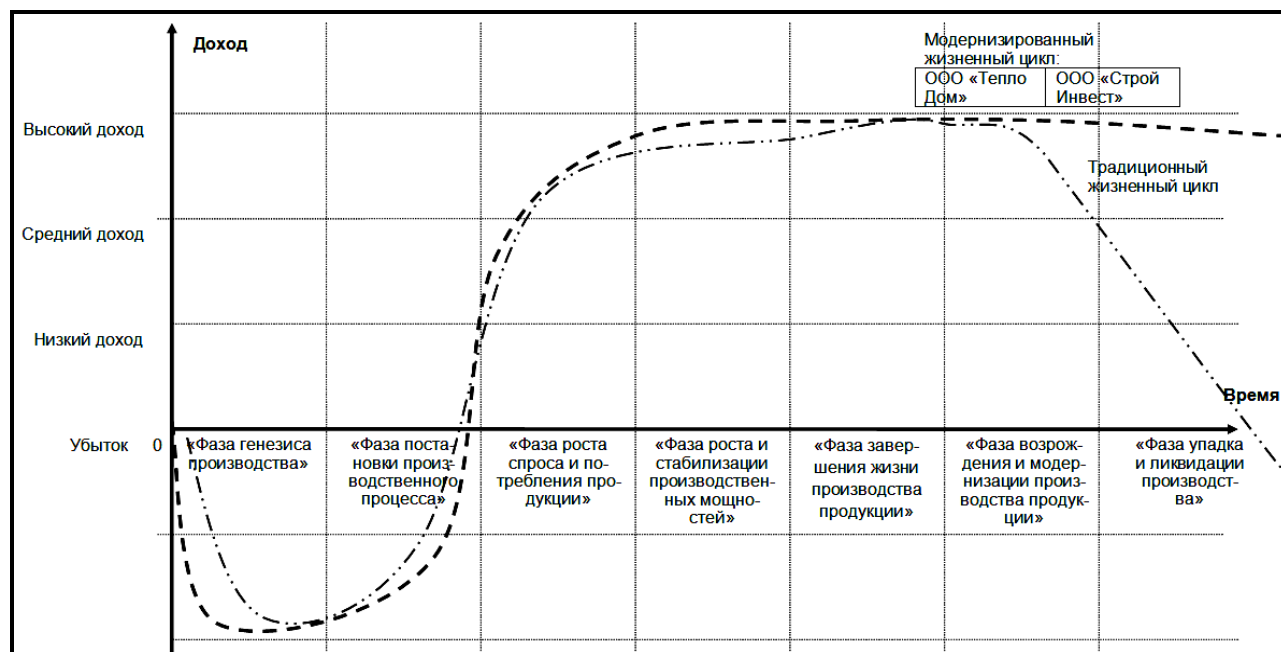


Рис. 1. Анализ картограммы исследуемых хозяйствующих субъектов малого бизнеса стратегии формирования производственного цикла

Результаты полученные в стратегическом аудите фаз жизненного цикла производства исследуемых субъектов малого бизнеса показывают, что максимизация доходности и расширенного интервала в фазах роста спроса и потребления продукции и роста и стабилизации производственных мощностей предопределяют инициацию на пятой фазе «Фаза завершения жизни производства продукции» необходимость внедрения инноваций для перехода на фазу возрождения и модернизации производства продукции (рис. 1).

По результатам проведения аналитических процедур установлено, что на фазах завершения жизни производства продукции стратегия управлением исследуемого хозяйствующего субъекта малого бизнеса определило создание нового подразделения в составе действующего малого бизнеса. Фаза возрождения и модернизации производства продукции совпадает с первой фазой жизненного цикла хозяйствующего субъекта ООО «Тепло Дом».

Таким образом, жизненный цикл хозяйствующего субъекта малого бизнеса модифицируется за счет включения в его состав фаз генезиса производства и постановки производственного процесса, которое использует в своей деятельности инновационные разработки различных типов, создаваемые на основе предшествующего опыта развития хозяйствующих субъектов за счет капитализации средств.

Исследования автора показывают, что в стратегическом аудите целесообразно проанализировать привлекательность хозяйствующих субъектов малого бизнеса.

В соответствии с уровнем развития необходимо выделить хозяйствующие субъекты малого бизнеса: с высокой динамикой развития; со средней динамикой

развития; с низкой динамикой развития; стагнирующие. Возможности динамически развитых хозяйствующих субъектов позволяют проводить дополнительные исследования в стратегической деятельности. Так ключевым элементом исследования общей стратегии управления является стратегия продаж.

Аналитические процедуры процесса стратегии продаж должны проходить на всех фазах производства продукции, так как основаны на исследованиях: спроса и потребления; уровня цен и конкурентов и так далее. Именно информация о заинтересованности потребителей в производимой и реализуемой продукции определяет возможность роста хозяйствующего субъекта малого бизнеса (табл. 2).

Таблица 2

**ПОСТАНОВКА ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ОСНОВ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ АУДИТЕ ПРОДАЖ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ МАЛОГО БИЗНЕСА**

N	Теоретические основы стратегического аудита продаж	Характеристики основных категорий стратегического аудита	Область исследования стратегического управления
1	Понятие стратегического аудита продаж	Всеобъемлющий анализ стратегии продаж в сфере хозяйствующего субъекта малого бизнеса средствами контроля для выявления отклонений фактических результатов от цели стратегии, а также разработка методов своевременного выявления и предотвращения искажений	«фаза генезиса производства»; «фаза постановки производственного процесса»; «фаза роста спроса и потребления продукции»; «фаза роста и стабилизации производственных мощностей»; «фаза завершения жизни производства продукции»; «фаза возрождения и перерождения производства продукции»; «фаза упадка и ликвидации производства»
2	Цели стратегического аудита продаж	Анализ и оценка, эффективного использования бюджета стратегии продаж, применяемого инструментария по общим направлениям, а также отдельным продуктам, товаров, брендов и т.д.	
3	Задачи стратегического аудита продаж	Анализ эффективности стратегии продаж в малого бизнеса. Анализ скорости реагирования на проблемы, препятствующие достижению поставленных целей. Оценка эффективности маркетинговых и рекламных коммуникаций, выявление проблемных зон, слабых и сильных сторон в процессе организации. Анализ эффективной информационной базы о спросе потребителей и предложениях конкурентов. Выявление приемлемого и фактического уровня расходов, необходимых для повышения отдачи от стратегии продаж (маркетинговых мероприятий)	
4	Предмет аналитических процедур стратегии продаж (инструментарий)	Цели и стратегии малого субъектов в области маркетинга. Эффективность ценовой политики. Имеющаяся сбытовая сеть и направления ее развития. Формы рекламы и продвижения продукта на рынке. Изменения в ассортименте реализуемой продукции. Достоверность прогнозов сбыта. Правильность выбора целевого сегмента и т.п.	
5	Направления аналитических процедур стратегии продаж (инструментарий)	Анализ соответствия производства и продаж товаров потребностям покупателей, рыночной ситуации и возможностям хозяйствующего субъекта малого бизнеса. Анализ потенциальных возможностей малого бизнеса в удовлетворении потребностей покупателей и соответствие современному техническому и художественному уровню. Анализ возможности присутствия на рынке на момент наиболее эффективно возможной реализации продукции; Оценка возможности постоянного обновления выпускаемой или реализуемой продукции. Анализ единства стратегии и тактики для быстрого реагирования на изменяющийся спрос	

Таблица 3

**ХАРАКТЕРИСТИКА ЭЛЕМЕНТОВ СФЕРЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АУДИТА ПРОДАЖ**

N	Элементы сферы стратегического аудита продаж	Характеристика элементов сферы	Составляющие сферы стратегического аудита продаж
1	Внутренняя среда	Внутренняя среда (микросреда) – это хозяйствующий субъект малого бизнеса, который включает в себя: организационную структуру; организационную культуру; кадры; организацию производства; маркетинг, логистику и сбыт; финансовые ресурсы. Также всех франчайзеров (то есть тех, кто пользуется торговой маркой и системой ведения бизнеса данного субъекта)	1. Организационная структура. 2. Организационная культура. 3. Кадры. 4. Организация производства. 5. Маркетинг, логистика и сбыт. 6. Финансовые ресурсы

N	Элементы сферы стратегического аудита продаж	Характеристика элементов сферы	Составляющие сферы стратегического аудита продаж
2	Внешнее микроокружение (5 сил М. Портера)	Внешнее микроокружение – представляются как третьи лица в контрольной сфере маркетингового анализа, которые включают все заинтересованные в деятельности экономических субъектов стороны, исследуются с помощью модели «Пять сил» (или «Пять угроз»), которую называют по имени разработчика данной модели: «5 сил» Портера. Эта модель позволяет оценить ключевые пять сил, которые могут повлиять на работу экономических субъектов: их нужно учитывать, на них стоит влиять и их состояние следует постоянно отслеживать	1. Потребители. 2. Конкурент. 3. Субституты. 4. Новички на рынке. 5. Поставщики ресурсов
3	Внешнее макроокружение	Внешняя среда (внешнее макроокружение) – включает все силы, которые могут повлиять на существование и благосостояние экономических субъектов, анализируются с помощью модели STEP-анализа (PEST-анализа) (в переводе – СТЭП – анализ или ПЭСТ – анализ – по первым буквам основных групп факторов). Итог по всем трем видам анализа подводится в SWOT-анализе, в который сводятся самые значимые факторы, выявленные в ходе анализа рыночной среды [5]	1. Политические институты. 2. Экономические институты. 3. Уровень развития техники и технологии. 4. Социальная среда. 5. Экологические требования и стандарты

Таблица 4

**РАБОЧИЙ ДОКУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АУДИТА «АНАЛИТИЧЕСКИЕ ПРОЦЕДУРЫ КАЧЕСТВА  
ВНЕШНЕЙ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ СРЕДЫ ООО «ТЕПЛО ДОМ»**

N	Вид аналитической процедуры	Характеристика аналитической процедуры	Баллы (0-5)
<b>Анализ параметров макроэкономической среды</b>			
1	Анализ демографических параметров	Анализ наличия демографических факторов и тенденций, оказывающие наибольшую угрозу или возможности для стратегии малого бизнеса. Анализ противодействий предпринятых малым бизнесом. Анализ использования открывающихся возможностей	4
2	Анализ экономических параметров	Анализ влияния основных тенденций (изменений) в уровне цен, доходов населения, сбережений и условий предоставления или получения кредита. Анализ противодействий принятых малым бизнесом для успешного противостояния данным тенденциям	4
3	Анализ экологических параметров	Анализ возможностей и прогнозов степени доступности и стоимости в будущем природных и энергетических ресурсов. Анализ наличия общественных беспокойств относительно загрязнения окружающей среды в процессе производства малого бизнеса. Анализ мер предпринятых для устранения проблем загрязнения экологии	4
4	Анализ научно-технических параметров	Анализ основных изменений или находящихся в стадии принятия законодательных актов, конструкции малого бизнеса. Анализ позиций в области применяемых технологий. Анализ наличия аналогий или заменителей продукта изготавливаемого малым бизнесом на рынке. Анализ возможностей вытеснения со временем с рынка продукции	4
5	Анализ политических параметров	Анализ предложенных или находящихся в стадии принятия законодательных актов, которые могут повлиять на развитие малого бизнеса, стратегию и тактику маркетинга. Анализ действий правительства, федеральных или местных органов исполнительной власти, влияющие на развитие малого бизнеса. Анализ формирования реестра политических изменений, необходимых для контроля малым бизнесом	4
<b>Анализ внешнего окружения экономических субъектов (параметры микроэкономики)</b>			
6	Анализ культурных параметров	Анализ общественного мнения к выпускаемой продукции. Анализ изменений в жизненном укладе потребителей, системе их жизненных ценностей могут повлиять на спрос и потребность продукции малого бизнеса	4
7	Анализ параметров рынка	Анализ изменения емкости рынка (в отрасли или регионе). Анализ изменения спроса на продукцию и услуги. Анализ уровня доходов. Анализ сегментов рынка и их изменений	4
8	Анализ параметров потребителей	Анализ существующих потребителей и потенциальных потребителей, их отношения к производимой продукции, конкурентам. Анализ востребованности к уровню качества продукта, цен, торгового и сервисного обслуживания. Анализ репутации и престижа выпускаемой малым бизнесом марки. Анализ особенностей потребительских решений о приобретении продукта	4
9	Анализ параметров конкуренции	Анализ наличия главных конкурентов в настоящее время. Анализ возможных конкурентов в будущем. Анализ цели и стратегии конкурентов, их сильных и слабых сторон, размера предприятий и доли рынка. Анализ тенденций на рынке определяющих влияния в будущем на расстановку сил в конкурентной борьбе, на положение отдельных компаний	4
10	Анализ параметров каналов сбыта	Анализ существующих основных каналов сбыта продукции, изготавливаемого малым бизнесом. Анализ сравнительной эффективности и потенциала увеличения объемов продаж каждого из этих каналов	4

N	Вид аналитической процедуры	Характеристика аналитической процедуры	Баллы (0-5)
11	Анализ параметров поставщиков	Анализ перспектив в отношении степени доступности наиболее важных ресурсов, используемых в производстве малого бизнеса. Анализ изменений в составе поставщиков и их системе сбыта продукции (поставки сырья и материалов)	4
12	Анализ параметров инфраструктуры	Анализ стоимости и степени доступности транспортных услуг. Анализ стоимости и степени доступности складов. Анализ стоимости и степени доступности финансовых ресурсов (кредита). Анализ эффективности работ рекламных агентств и консультативных организаций, специализирующихся на исследованиях рынка	4
Всего баллов (из возможных 60)			48

Стратегический аудит должен оценивать стратегию продаж с позиции оценки разработанного стратегического управления, который может основываться на методе экспертных оценок. В качестве экспертов при этом обычно выступают руководители и ведущие специалисты хозяйствующего субъекта малого бизнеса. Проводятся исследования конкурентов и потребителей, поставщиков и анализ рынка товаров-субститутов.

Аналитические процедуры стратегии продаж проводятся с учетом политики продаж.

В стратегическом аудите продаж исследования проводятся по всем элементам, составляющим сферу стратегического аудита (табл. 3).

Направленность аналитических процедур определяется необходимостью формирования сбытовой сети и направления ее развития, формы рекламы и продвижения произведенной продукции (табл. 4).

Деятельность хозяйствующих субъектов малого бизнеса в новых экономических условиях предполагает реструктурирование всех функциональных сфер деятельности, особенно сферы продаж готовой продукции. В условиях жесткой конкуренции главная задача стратегии продаж – обеспечить завоевание и сохранение предпочтительной доли рынка и добиться превосходства организации над конкурентами. Стратегия продажи продукции определяется анализом спроса потребителей, а также факторами, влияющими на тенденции их роста или спада.

Стратегический аудит продаж продукции включает следующие ключевые аналитические процедуры, которые проводят количественную оценку качественных показателей.

1. Оценка принятой стратегии рекламы по каждой товарной группе (позиции), определение соответствие фазам производства жизненного цикла товарной продукции (позиций).
2. Оценка применяемых методов определения рекламных расходов и направлений рекламных воздействий (реклама может быть направлена на потребителей, на посредников, на иных участников рыночных отношений, на общественность).
3. Анализ документальных данных (договоры, данные по фактической оплате услуг рекламы), масштаба рекламы и каналы ее распространения.
4. Оценка степени зависимости объема продаж от масштабов и направлений рекламных мероприятий (каналов распространения рекламы).
5. Оценка эффективности расходов на маркетинговые исследования и рекламу.

Делая выводы необходимо отметить, что эффективный стратегический аудит формирования циклов производства и продаж в малом бизнесе позволит выявить направления оптимизации процедур планирования продаж, контроля выполнения планов сбыта, системы коммерческого кредитования и процедур контроля заказчиков хозяйствующих субъектов малого бизнеса в условиях ужесточения конкуренции.

*Калиничева Раиса Васильевна*

*Ахрамеев Андрей Николаевич*

## Литература

1. Аудиторские доказательства [Электронный ресурс] : федер. стандарт аудиторской деятельности 7/2011 : утв. приказом М-ва финансов РФ от 16 авг. 2011 г. №99н. Доступ из справ.-правовой системы «КонсультантПлюс».
2. Евсеева И.В. Контроллинг как составляющая управленческого учета (на примере машиностроительного комплекса) [Текст] / И.В. Евсеева, К.Н. Квитченко // Современный бухгалтер. – 2009. – №5. – С. 30-35.
3. Жарылгасова Б.Т. Международные стандарты аудита [Текст] : учеб. пособие для вузов / Б.Т. Жарылгасова, А.Е. Суглобов. – М.: КНОРУС, 2007. – 400 с.
4. Калантаров Д. Производственный аудит [Текст] / Д. Калантаров, Г. Зубаиров // Аудит и налогообложение. – 2011. – №9. – С. 30-33.
5. Полиенко М. Маркетинговая стратегия [Электронный ресурс] / М. Полиенко. URL: <http://marketopedia.ru/33-marketingovaya-strategiya.html>. 31 марта 2009.
6. Слободняк И.А. Использование профессионального суждения при формировании учетно-аналитической информации о доходах организации для бухгалтерской управленческой отчетности [Текст] / И.А. Слободняк // Международный бухгалтерский учет. – 2011. – №27. – С. 31-41.
7. Смирнова Е.В. Механизм аудита эффективности систем планирования промышленных предприятий [Текст] / Е.В. Смирнова // Международный бухгалтерский учет. – 2011. – №36. – С. 39-45.

## Ключевые слова

Аналитические процедуры; цикл; производство; продажи; формирование; стратегия; малый бизнес; анализ; оценка; область маркетинговых решений; этапы; классификация.

## РЕЦЕНЗИЯ

В стратегическом аудите главной целью будет являться оценка разработанных мер и мероприятий для успешной работы путем развития производственного потенциала хозяйствующего субъекта. Применение аналитических процедур в аудите стратегии формирования циклов производства и продаж малого бизнеса позволит оценить риски принятия ошибочных управленческих решений, а также их экономические последствия.

Авторы в статье рассматривают аналитические процедуры аудита стратегии формирования циклов производства и продаж малого бизнеса. Определяются виды аналитических процедур аудита; проводится анализ картограммы исследуемых хозяйствующих субъектов малого бизнеса стратегии формирования производственного цикла; осуществляется постановка теоретических основ продаж хозяйствующих субъектов малого бизнеса в стратегическом аудите; дается характеристика элементов сферы

Авторами предлагаются к применению рабочий документ аудитора «Аналитические процедуры качества внешней хозяйственной среды ООО «Тепло Дом»».

Предлагаемые в статье методические и практические рекомендации позволяют качественно проводить аудит стратегии формирования циклов производства и продаж в малом бизнесе.

Вышеизложенное дает основание считать, что актуальность рассматриваемой темы, ее практическая необходимость, а также новизна материала определяют научную и практическую ценность статьи.

*Шохнех А.В., д.э.н., профессор кафедры экономики, бухгалтерского учета и аудита Волгоградского кооперативного института (филиал) Автономной некоммерческой организации высшего профессионального образования Центросоюза РФ «Российский университет кооперации»*