

Аудит стратегии развития

УДК: 338, 657.

JEL: L29, M42.

*САВИН Александр Алексеевич*¹

¹ Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Ленинградский проспект, 49, Москва, 125993, Россия.

<https://orcid.org/0000-0002-3124-4433>

¹ Савин Александр Алексеевич, доктор экономических наук, профессор департамента Аудита и корпоративной отчетности Финансового университета, аттестованный аудитор. E-mail: AASavin@fa.ru

*САВИН Илья Александрович*²

² Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Ленинградский проспект, 49, Москва, 125993, Россия.

<https://orcid.org/0000-0002-1626-8226>

² Савин Илья Александрович, генеральный директор аудиторской организации ООО «Агентство финансового аудита», аттестованный аудитор, ст. преподаватель департамента Аудита и корпоративной отчетности Финансового университета. E-mail: IASavin@fa.ru
ResearcherID: L-9807-2018, SPIN-код: 2005-5690, AuthorID: 707246.

СУЩНОСТЬ АУДИТА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Аннотация

Предмет/тема: В статье рассматриваются отдельные вопросы планирования и проведения стратегического аудита (аудита стратегии развития) на примере коммерческих предприятий строительной отрасли. Проанализированы основные варианты стратегий развития организации. Описываются этапы разработки (создания) стратегий управления и развития коммерческих организаций и пути их реализации, для учета аудитором в ходе планирования и осуществления аудиторской деятельности. Выделяются вопросы, на которые аудиторам следует обратить особое внимание в ходе стратегического аудита.

Цели/задачи: Целью исследования является изучение современной системы стратегического планирования и подходов стратегического аудита субъектов хозяйствования (на примере предприятий строительной отрасли) для выработки рекомендаций по повышению эффективности указанного вида аудита.

Методология: Методологическую основу исследования составляют как общие, так и частные научные методы познания. Используются такие методы, как анализ и синтез, индукция и дедукция, методы сравнения, аналогий и др.

Результаты/выводы: Авторами выделены необходимые процедуры аудита, призванные унифицировать отдельные подпроцессы процесса проведения стратегического аудита (на примере предприятий и организаций строительной отрасли) и повысить эффективность стратегического аудита.

Ключевые слова: аудит, процедуры аудита, стратегический аудит, стратегическое управление, стратегический консалтинг, стратегия компании, стратегия развития, эффективность управления.

Development strategy audit

Alexander A. Savin, Doctor of Economics, Professor of the Audit and Corporate Reporting Department, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow. Certified Auditor (Public Accountant).

E-mail: AASavin@fa.ru

Ilya A. Savin, CEO of the firm 'Agency of Financial Auditing, LLC', Certified Auditor (Public Accountant). Senior lecturer (Assistant Professor) of the Audit and Corporate Reporting Department, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow. E-mail: IASavin@fa.ru

THE ESSENCE OF THE AUDIT OF THE ORGANIZATION'S DEVELOPMENT STRATEGY

Abstract

Subject/theme The article deals with certain issues of planning and conducting a strategic audit (audit of the development strategy) on the example of commercial enterprises of the construction industry. The main variants of strategies of development of the organization are analyzed. The stages of development (creation) of strategies for management and development of commercial organizations and ways of their implementation are described, for accounting by the auditor during the planning and implementation of audit activities. There are issues that auditors should pay special attention to during a strategic audit.

Goals/objectives: The purpose of the study is to study the modern system of strategic planning and approaches to strategic audit of business entities (on the example of enterprises of the construction industry) to develop recommendations for improving the effectiveness of this type of audit.

Methodology The methodological basis of the study consists of both general and particular scientific methods of cognition. Such methods as analysis and synthesis, induction and deduction, methods of comparison, analogies, etc. are used.

Results/conclusions The authors highlighted the necessary audit procedures designed to unify individual sub-processes of the strategic audit process (on the example of enterprises and organizations of the construction industry) and increase the efficiency of strategic audit.

Keywords: *audit, audit procedures, strategic audit, strategic management, strategic consulting, company's strategy, development strategy, management efficiency.*

Главная цель и задача, которая стоит перед стратегическим аудитом – реально оценить, насколько качественны и рентабельны разработанные в компании стратегии, сам по себе аудит может выявить имеющиеся недочеты и просчитать пути и методы их локализации [1].

Процесс анализа самой концепции по стратегическому управлению призван систематизировать и выявить наиболее типичные признаки, а именно: он основывается на теоретической базе, кроме того, имеет место быть системный, ситуационный и целевой подходы, именно они позволяют наиболее точно выявить все преимущества и недостатки деятельности. Благодаря этому можно формировать максимально рентабельные и подходящие системы действий по стратегическому управлению, которые

различны в соответствии с особенностями компаний и учитывают все нюансы внешнего типа.

Эффективность управления является одним из главных показателей улучшения управления, устанавливается сопоставлением итогов управления и ресурсов, которые затрачены на их достижение. Оценку эффективности управления, на первый взгляд, возможно дать через сравнение полученной прибыли и расходов на управление. Однако такой подход — упрощенный, не дает точных результатов, поскольку цель управляющих воздействий, не во всех случаях прибыль. Помимо этого, оценка эффективности по размеру извлеченной прибыли скрывает роль управления в достижении того или иного конечного итога. Итог управления может являться не только экономическим, а также и социальным, социально-экономическим, прибыль же, как правило, выступает в качестве опосредованного результата. Сложность также бывает в том, что расходы на управление не во всех случаях можно довольно четко выделить [2].

В процессе создания стратегии затруднительно предвидеть все возможности, в связи с чем, как правило, используют нечеткую и неточную информацию о различных альтернативах. В случае уточнения сведений, как правило, возникает необходимость уточнения (корректировки) стратегии. Оценка результативности стратегии основывается на расчете экономической эффективности ее осуществления. Проводится оценка внеэкономических результатов, которых достигают при осуществлении стратегии, таких как увеличение деловой репутации, улучшение управляемости структурными подразделениями и единицами, повышение уровня качества товаров и имиджа субъекта хозяйствования у покупателей; улучшение морально-психологического климата в компании, а также рабочих условий для сотрудников).

Проводится мониторинг в отношении того, насколько эффективны стратегии, используемые в компании. Учитывается мнение собственников бизнеса, профсоюза, управляющей компании, и всех иных лиц, которые в той или иной мере являются заинтересованными. Стратегический аудит дает возможность поставить объективную оценку работе компании, выявить, насколько эффективно ее функционирование в сравнении с основными конкурентами.

По мнению Обыденова А., в процессе стратегического аудита обязательно проводится оценка стратегического анализа компании. Аудитор проводит анализ, оценивает и выносит свой вердикт относительно стратегического выбора стратегии, возможности ее реализации [3].

Аудит стратегии развития

Стратегия является определенным направлением в развитии предприятия, которое нацелено на долгосрочный период. Стратегия состоит из совокупности методов и способов, которые используются для достижения целей компании.

При принятии предприятием решения о следовании данным стратегиям, оно стремится к улучшению собственной продукции либо же началу производства новой, а отрасль вместе с этим не меняется. В отношении рынка субъект хозяйствования ищет возможность улучшения рыночных позиций, а в крайних случаях – идет на кардинальное изменение рынка.

Определенные типы стратегии данной группы:

– Бизнес-стратегия за счёт улучшения рыночных позиций. Цель – стремиться к занятию лучших позиций на данном рынке с уже имеющейся продукцией. Реализация стратегии такого типа подразумевает тот факт, что для ее осуществления придется приложить массу усилий. При этом реализация бизнес-стратегии никак не препятствует осуществлению горизонтальных интеграций, в таком случае субъект ориентирован на то, чтобы добиться тотального контролирования прямых конкурирующих организаций.

– Бизнес-стратегия, – касается непосредственно аспектов и нюансов развития бизнеса в рыночной экономике. Проще говоря, вся ее сущность сводится к тому, что для уже имеющихся товаров ведется активный поиск рынка сбыта.

– Бизнес-стратегия, выстроенная по выбранному продукту. В таком случае перед стратегией стоит одна-единственная задача, – выстроить производственную систему в отношении нового товара, а также плотно обосноваться на том рынке, который уже ранее был освоен [4].

Объединение определенно избранных стратегий предположительно должно значимо расширить хозяйствование субъекта путем формирования оргструктуры. Планировки такого типа смело можно причислить ко второй группе, у компании есть право использования стратегий, но только в том случае, если она уже имеет долю в бизнесе, однако, по каким-либо причинам или обстоятельствам не имеет возможности воплотить в жизнь стратегии концентрированного роста. Стоит отметить важное условие: ни покупка собственности, ни расширение изнутри (интегрированный рост) никоим образом не мешает и не препятствует развитию компании. Также заметим, что в отрасли происходит изменение положения фирмы [5].

Существуют такие типы стратегий интегрированного роста, как:

– Обратная вертикальная интеграция - предприятие может при такой стратегии вырасти благодаря покупке и усилению собственного контроля над поставщиком за счет формирования поставляющих структур. За счет реализации обозначенной стратегии можно получить хороший результат, имеющий связь с ослаблением зависимости от колебания цен на те или иные комплектующие, а также запросов поставщиков. При реализации такой стратегии поставки могут стать центром прибыли.

– Прямая вертикальная интеграция, которая выражается в развитии бизнеса путём получения либо же усиления уже имеющегося уровня контролирования, что находится между потребителями и экономическим

субъектом. Говоря более простым языком, она находится вне систем распределения и продаж.

К следующей группе бизнес-стратегий, которые можно назвать эталонными, относятся стратегии по диверсифицированному росту. Они применяются в том случае, когда у компании нет возможностей для дальнейшего роста и развития с тем ассортиментным рядом, который у нее имеется в настоящее время. В качестве стратегии такого типа наиболее оптимально ознакомиться с централизованной диверсификацией, которая базируется на поиске дополнительных возможностей, которые позволят изменить, улучшить и модернизировать производственные процессы, это относится и к разработке новейшего ассортиментного ряда. Соответственно, стратегия является набором правил, методов и разных по собственному функционалу инструментов в совокупности, оказывающих помощь в правильном и эффективном управлении развитием. Программа, состоящая из определенных действий, дающая компании возможность получения экономического эффекта «со знаком плюс» благодаря более сильным позициям – общая идея, которая является основой для разработки конкурентной стратегии. Ниже на рисунке приводится схема, в виде которой может быть представлен процесс создания конкурентной стратегии, а также ее введения. На рисунке показано осуществление соответствующей функции в рамках субъекта хозяйствования посредством ключевых принципов:

1. преемственность, накопление; 2. последовательность этапов; 3. цикличность.

1) Преемственность, накопление. До того, как заняться вопросами разработки стратегии, субъект хозяйствования должен проводить анализ опыта проделанных ранее действий в данном направлении, чтобы выявить актуальные и эффективные из них. За счет этого субъект хозяйствования сведет к минимуму ошибки, когда займется разработкой стратегии [4, с. 201].

2) Последовательность этапов. За счет этого возможно достижение согласованности между конъюнктурой рынка и конкурентной стратегией, возможно преодоление ошибок прошлого периода, оценка полученных результатов.

3) Цикличность. Этот принцип предполагает анализ результатов и их обязательный учет в дальнейшем, поскольку происходит постоянная адаптация стратегии под среду.

Существуют 8 ключевых этапов разработки конкурентной стратегии, а также ее введения.

1. Общекорпоративная стратегия развития фирмы, а также её миссия.
2. Формулирование задач в рамках рыночной борьбы.
3. Получение внешней и внутренней информации о субъекте хозяйствования, её анализ.
4. Выбирают рыночную конкурентную стратегию субъекта хозяйствования.

5. Анализируют её.
6. Осуществляют ее согласно разработанным планам.
7. Проводят анализ результатов.
8. Текущую стратегию корректируют либо же разрабатывают новую, которая реализует все поставленные общекорпоративной стратегией задачи.

Конкурентная стратегия в рамках иерархии стратегического планирования располагается ниже общекорпоративной стратегии развития субъекта хозяйствования. Первую разрабатывать нужно после того, как будут закончены все работы по общекорпоративной стратегии субъекта хозяйствования. Развитие бизнеса состоит из методов, нацеленных на повышение прибыли от ведения бизнеса; за счет планомерного развития и работы над улучшениями предприятие сумеет выжить в текущих рыночных условиях. Ведя речь о развитии бизнеса, отметим, что финансовый успех является возможным лишь при наличии стратегии либо же бизнес-плана развития. Успех этот определяется возможностью субъекта хозяйствования понять на какой ступени развития будет находиться бизнес субъекта хозяйствования через 6 или 12 месяцев, и какой этот субъект будет получать доход.



Рисунок 1 - Схема процесса создания стратегии / Figure 1. Strategy creation process scheme

Источник: составлено авторами

Процесс разработки стратегии является совокупностью упорядоченных мероприятий, связанных с формулированием целей и действий субъекта хозяйствования при учете изменчивой, динамичной, а также неопределенной среды в целях оптимального применения имеющегося потенциала, а также обеспечения восприимчивости к требованиям извне [6].

В общей форме процесс создания стратегий включает в себя несколько последовательных стадий (рис. 1).

На предварительной стадии создания стратегии всесторонне анализируют внутреннее состояние предприятия, после чего выделяются его недостатки и преимущества, осуществляют оценку возможностей ресурсного обеспечения действий, нацеленных на то, чтобы достигать намеченных целей.

На второй стадии создания стратегии осуществляется формулирование стратегических альтернатив, которые учитывают разные состояния внешней среды, ресурсов предприятия, а также стратегические цели.

Третья стадия создания стратегии заключается в том, чтобы оценить выбранные стратегические альтернативы.

Четвёртая стадия создания стратегии состоит в выборе одной, либо нескольких наилучших стратегий. На этой стадии – предприятие выберет рынки, требующие меньших расходов ресурсов; в большей мере отвечающие текущим стратегиям предприятия. Это даст возможность полного использования имеющегося потенциала и накопленного опыта, требующие минимального изменения управленческих и функциональных возможностей субъекта хозяйствования.

В целях осуществления эффективной стратегии требуется:

- Адаптированная под реалии экономического субъекта детальная стратегия.

- Серьезные коммерческие возможности.

- Коллектив работников с высокой квалификацией.

- Способность точного определения и оценки рисков, а также адекватного реагирования на оцененные риски.

- Транспарентность предприятия для инвесторов в финансовом и юридическом отношении.

- Понимание законов рынка инвестиций, способность к адаптации и изменению.

- Взаимное уважение всех участников операций с финансами, а также взаимное доверие и владение данными об их деятельности.

Хотя затраты труда при разработке планов осуществления стратегии высоки, а сложность их разработки велика, важность данного процесса трудно переоценить. В этой связи можно отметить ряд достоинств для экономического субъекта и его руководства. Так, качественно оформленные планы:

- являются мощным инструментом координации, за счет которого намного проще становится осуществлять согласование целей и выработку компромиссных решений;

- дают возможность упростить процесс контроля работы субъекта хозяйствования, а также оценки результата его работы;

- показывают систему ценностей руководства предприятия, его взглядов, а также видения будущего;

- устанавливают ограничения, возникающие в ходе деятельности и накладываемые внешней средой. За счет этого результаты, которые описаны в плане, для менеджеров более понятны;

- улучшают готовность предприятия к реагированию на резкие изменения в деятельности. Однако, возможно это лишь с условием, что на стадии разработки плана проводили тот или иной анализ;

- делают субъекта хозяйствования готовым к любому изменению на рынке и форс-мажорам.

Соответственно, при быстрых изменениях в экономике очень важным является своевременное принятие соответствующих мер реагирования.

Ни один субъект хозяйствования не сумеет достичь успеха, если его продукция либо же услуги будут похожи на иные предложения на данном рынке. Каждый субъект хозяйствования должен стремиться к актуальному дифференцированию и позиционированию для потребителей. Правильное управление маркетингом требует того, чтобы каждый субъект хозяйствования и предложение в глазах целевого рынка представляли значительную и отличительную идею [7].

Сложно переоценить то, насколько важен стратегический аудит в системе управления организации, его основная задача состоит в том, чтобы помогать дать рациональную оценку задачам и целям компании, которые она перед собой поставила. Важно грамотно оценить траекторию ее развития и движения, верно ли компания работает, правильно ли предпринимает действия для достижения своих целей.

Отталкиваясь от результативности стратегического аудита, руководящий состав компании занимается регулировкой бизнес-процессов, ориентируясь на то, чтобы добиться своих целей.

Проведение аудита такого типа, основано на исследовании всего бизнес-функционала компании, как в совокупности, так и в частности. По итогам аудитор обязательно предоставляет подробный и развернутый ответ, в письменном виде. В отчете данного типа наглядно видно, что и в каком состоянии находится, насколько верна траектория развития и движения компании, насколько она соответствует ожиданиям [8].

Стратегический консалтинг

Стратегический консалтинг призван оказать помощь менеджменту компаний в поиске решений ключевых задач. Спектр ситуаций, в которых требуется стратегическое консультирование, достаточно широкий:

- изменение рыночных условий и внешних факторов, влияющих на деятельность компании;
- изменение внутренних факторов: представлений собственников касательно дальнейшего развития компании, решение о выходе на новые рынки, создании разветвленной территориальной структуры, диверсификации;
- систематическое снижение рентабельности бизнеса и конкурентоспособности компании, возникновение кризисных ситуаций;
- частичная или полная реорганизация.

В реализации проектов по стратегическому консультированию участвуют не только бизнес-консультанты, но и профильные эксперты: финансисты, юристы, маркетологи, ИТ-специалисты, что обуславливает высокую практическую ценность предлагаемых решений.

Сама по себе структура стратегического консалтинга представляет собой одно из наиболее типичных, даже классических ответвлений.

В работу консультанта обязательно входит разработка корпоративной стратегии, исследовательская деятельность, где в роли объекта исследования выступает сам рынок. По итогам исследований проводится детальный анализ, важно четко и верно определить стратегическое позиционирование, от этого зависит, насколько успешно будут заключены сделки, особенно если дело касается процессов слияния и поглощения.

Говоря обыденно, тут имеет место быть поиск и разработка решений управленческого характера, чтобы добиться возможности получить важные конкурентные преимущества для компании.

Само понятие стратегического консалтинга не обособлено, это комплексный процесс. Основная цель его состоит в определении и поиске верного направления и перспектив для роста компании в будущем. Естественно, для этого важно и нужно выяснить, каково же реальное положение дел на рынке и в каком положении находится компания. Необходимо четко определить имеющиеся конкурентные преимущества и грамотно их использовать.

В работу консультанта обязательно относится помощь владельцу бизнеса: он должен донести до него важные сведения и факторы, которые могут оказать непосредственное влияние на работу и развитие компании в дальнейшем, особенно в долгосрочной перспективе. Говоря простыми словами, консультант помогает воплотить в жизнь самые безумные и действенные идеи [9].

Помимо всего прочего, можно выделить несколько базовых ориентиров консультирования, тут все напрямую зависит от того, насколько большая компания, кроме того, важно и нужно принимать во внимание особенности ее деятельности. Таким образом, можно прийти к выводу о важности регионального стратегического консалтинга по причине того, что без него нереально разработать действующий и рациональный план по развитию в рамках какой-либо территории, а также благодаря инновационному

менеджменту можно разработать план по внедрению продукции или услуг, более того, можно создать или увеличить спрос.

Авторский подход к аудиту стратегии организаций в отдельной отрасли

Рассмотрим особенности реализации стратегического аудита в строительной отрасли:

- высокая зависимость продукции услуг, продукции от потребительских свойств, которые им присущи, от уровня платежеспособности граждан, от инвестиционной активности тех или иных субъектов хозяйствования;

- наличие возможности у продукта получить «отложенное» потребление, потому что потребителю может быть достаточно имеющихся товаров или услуг;

- направленность на то, чтобы пользоваться товаром как можно дольше; потребитель хочет сохранить продукт, всячески его улучшая и обслуживая;

- локальный характер рынка, на котором предлагаются подрядные работы, так как продукция имеет локальную закрепленность, а развитие региона влияет на этот рынок;

- временной фактор играет особую роль, так как цикл производства и продажи занимает большое количество времени;

- проектные решения, обеспечивающие сокращение риска старения тех или иных товаров и услуг, обладают большой ролью;

- завышенность требований в отношении новизны услуг, товаров;

- в разработку единицы услуг, товаров, нужно вовлекать много различных участников – различные инвесторы, застройщики, подрядчики и пр.;

- высокие показатели строительных услуг, продукции – причина довольно узкой потребительской аудитории [10].

Учитывая особенности строительного производства, для этой отрасли можно выделить ряд факторов повышения конкурентоспособности:

- 1) Динамика долговременного спроса. Этот спрос является таким периодом времени, когда субъект хозяйствования имеет возможность изменения внутренних ресурсов производства.

- 2) Инновации в сфере науки и техники. В сфере строительства в течение последних десятков лет начали появляться различные инновационные разработки, позволяющие улучшать качество производства товаров и выполнения работ. За счет инвестиций в инновационные разработки возможно достижение улучшения тех или иных характеристик продукции сферы строительства, сокращения длительности СМР и др.

- 3) Инновации в сфере рекламы. Время от времени субъекты хозяйствования предлагают свои товары на рынке, для чего используют самые современные методы, стараясь привлечь как можно большее

внимание со стороны потребителей, а также свести расходы на товар к минимуму. Поэтому происходит изменение также и в конкурентной среде.

4) Диффузия достижений. Препятствий к тому, чтобы войти в производство, становятся слабее, когда различным конкурентам или поставщикам, а также покупателям, становится известной та или иная инновация.

5) Динамика эффективности. Когда в экономике (реальный сектор) появляются те или иные инновации, то создаются возможности к тому, чтобы расширить производственные масштабы, а после этого производитель получит сокращение удельных затрат.

6) Вмешательство государства в вопросы регулирования экономики. За счет того, что государство оказывает свое воздействие при помощи имеющихся у него институтов, а также за счет регулирования финансовых отношений, трансформации собственных инвестиционных, финансовых, налоговых и т. п. политик, оно может осуществлять регулирование отношений на рынке и состояния конкуренции в тех или иных отраслях и секторах экономики. Государство постоянно разрабатывает различные программы в попытке решить жилищные вопросы различных групп населения и т. д. [11]

На основе анализа литературы было предложено авторское видение процедур аудита стратегии развития организации в строительной отрасли. Выделим несколько подходов, которые позволяют повысить конкурентоспособность экономических субъектов, осуществляющих предпринимательскую деятельность в сфере строительства:

1) Перманентное использование разного рода нововведений. Нацелено это на то, что предлагаемые субъектом хозяйствования товары должны обеспечивать удовлетворение, как текущих потребностей клиентов (потребителей), так и их будущие (перспективные) потребности.

2) Создание новых форм возводимых объектов. Передовые, современные формы сооружений, домов, зданий обращают на себя повышенное внимание. Потребители чаще готовы платить за дома, строительство которых осуществлялось с применением передовых архитектурных решений, на фоне как морально, так и физически устаревших «коробок из бетона». Возведение объектов, которые соответствуют Госстандартом по цене и качеству, а за счет этого строительные компании смогут принимать участие в госпрограммах реновации (переселения из ветхого жилья), по строительству объектов для Министерства обороны и пр. [12]

3) Продажи (реализация) в сегменты рынка с особыми требованиями в отношении качества и сервиса. Компаниям в сфере строительства нужно обращать большее внимание на то, чтобы изучать спрос потребителей, в целях поиска своей аудитории.

4) Применение высококачественных стройматериалов. Компания, которая хочет повысить свою конкурентоспособность, также должна

стараться выполнять работы по возведению зданий и сооружений, конструкций, отделке и т. п. более качественно.

5) Активная политика в сфере работы с кадрами, своевременная профессиональная переподготовка, повышение квалификации работников. Компания должна проявлять ответственный подход к вопросу по подбору кадров. Чтобы использовать инновации и новую строительную технику, нужны специалисты с высокой квалификацией. Происходит постоянная эволюция инвестиционно-строительного комплекса, поэтому специалисты должны постоянно получать новые знания и навыки.

6) Работники должны иметь больше материальной заинтересованности, важно улучшать трудовые условия. Сейчас в сфере строительства труд оплачивается достаточно примитивно. А чтобы работники были более мотивированными, нужны новые подходы к системе оплаты труда.

7) Постоянное наблюдение за спросом потребителей на продукцию инвестиционно-строительного комплекса. Это нужно делать для того, чтобы устанавливать новые потребности.

8) Компании надлежит зарегистрировать собственный товарный знак, нужно также использовать собственные марочные изделия, а также поддерживать деловую репутацию. Потенциальные клиенты всегда обращают внимание на товарные знаки, а за счет безупречной репутации компании возникает и укрепляется доверие к ее работе, товарам, услугам.

Список источников

1. Малюк (2016) – Малюк В.И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. И. Малюк. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 361 с.

2. Маркова, Кузнецова (2017) – Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Ценностные ориентиры в концепции стратегического управления: анализ опыта российских высокотехнологичных компаний // Регион: экономика и социология. – 2017. - N 2. - С. 326-347.

3. Обыденов (2016) – Обыденов А. Основания параметрического стратегического управления: институциональный анализ // Вопросы экономики. - 2016. - N 8. - С. 120-136.

4. Шифрин (2017) – Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. Краткий курс. – СПб: Питер, 2017. - 320 с.

5. Голованов, Гутцайт (2018) – Голованов О.В., Гутцайт Е.М. Аудит: концепция, проблемы, стандарты, контроль, эффективность, кризис. М.: Бухгалтерский учет, 2018. – 315 с.

6. Гуденица, Шишов (2018) – Гуденица О.В., Шишов Л.В. Стратегический аудит в коммерческих организациях. – Ростов-на-Дону: БУПК, 2018. – 148 с.

7. Токарев (2019) – Токарев В.Ф. Стратегический аудит. Журнал: стратегический менеджмент / М.: Издательский дом «Гребенников», 2019г. – С. 212-218.

8. Томпсон, Стрикленд (2018) – Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М.: Банки и биржи, 2018. – 345 с.

9. Хан (2018) – Хан Д. Стоимостно-ориентированные концепции контроллинга: Пер. с нем. / Под ред. Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича и др. – М. : Финансы и статистика, 2018 . – 928 с.

10. Хангер, Уилен (2018) – Хангер Д., Уилен Т. Основы стратегического менеджмента. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2018. – 287 с.

11. Хахонова, Емельянова (2019) - Хахонова Н.Н., Емельянова И.Н. Развитие методики и организации стратегического аудита коммерческих организаций. – Ростов-на-Дону: ООО «Азов Печать», 2019. —320 с.

12. Хорин (2019) – Хорин А. Н. Стратегический анализ: учебное пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Эксмо, 2019.

References:

Maliuk (2016) - Maliuk V.I. Strategic management. Organization of strategic development: Textbook and workshop for bachelor's and master's degrees [Strategicheskiy menedzhment. Organizatsiya strategicheskogo razvitiya: Uchebnik dlya bakalavriata I magistratury] - Lyubertsy: Jurait, 2016. - 361 p.

Markova, Kuznetsova (2017) – Markova V.D., Kuznetsova S.A. Value orientations in the concept of strategic management: analysis of the experience of Russian high-tech companies. Region: Economics and Sociology. [Cennostnye orientiry v kontseptsii strategicheskogo upravleniya: analiz opyta rossiyskikh i zarubezhnykh kompaniy] - 2017. - N 2. - P. 326-347.

Obydenov (2016) – Obydenov A. Foundations of parametric strategic management: institutional analysis. [Osnovaniya parametricheskogo strategicheskogo upravleniya: institucional'nyi analiz // Voprosy ekonomiki] - 2016. – N 8. – P. 120-136.

Shifrin (2017) – Shifrin, M.B. Strategic Management. Short Course / M. B. Shifrin. [Strategicheskiy menedzhment. Kratkiy kurs] - SPb.: Piter, 2017. - 320 p.

Golovanov, Gutzite (2018) – Golovanov O.V., Gutzait E.M. Audit: concept, problems, standards, control, efficiency, crisis [Audit: konceptsiya, problemy, standarty, kontrol', effektivnost', crisis] – М.: Accounting, 2018. – 315 p.

Gudenitsa (2018) – Gudenitsa O.V., Shishov L.V. Strategic audit in commercial organizations [Strategicheskiy audit v kommercheskikh organizatsiyah] - Rostov-on-Don: BUPK, 2018. - 148 p.

Tokarev (2019) – Tokarev V.F. Strategic Audit. – Journal: Strategic Management [Strategicheskiy audit] / М.: Grebennikov Publishing House, 2019. – P. 212-218.

Thompson, Strickland (2018) – Thompson A.A., Strickland A.J. Strategic Management. The Art of Strategy Development and Implementation [Strategicheskiy menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii] – М.: Banks and Exchanges, 2018. – 345 p.

Khan (2018) – Khan D. Cost-oriented concepts of controlling: Per. with German. / Edited by L.G. Golovach, M. L. Lukashevich, etc. [Stoimostno-orientirovannye kontseptsii kontrollinga] - М.: Finance and Statistics, 2018. - 928 p.

Hanger, Whilen (2018) – Hanger D., Whilen T. Fundamentals of Strategic Management [Osnovy strategicheskogo menedzhmenta] – М.: UNITY-DANA, 2018. – 287 p.

Khakhonova, Emelyanova (2019) – Khakhonova N.N., Emelyanova I.N. Development of methods and organization of strategic audit of commercial organizations [Razvitie metodiki i organizatsii strategicheskogo audita

kommercheskih organizatsiy] – Rostov-on-Don: Azov Printing LLC, 2019. – 320 p.

Khorin (2019) – Khorin A. N. Strategic Analysis: A Textbook. – 2nd ed. rev. and add. [Strategicheskiy analiz: Uchebnik] – M.: Exmo, 2019.