УДК 351.72

Чернов Александр Юрьевич – канд. экон. наук, гл. бухгалтер ООО «ВторМетСнаб» (г. Таганрог). *E-mail: chernovalur@mail.ru*

Aleksandr Yur'evich Chernov – Candidate of Economy, chief accountant of JSC "VtorMetSnab (Taganrog). *E-mail: chernovalur@mail.ru*

А.Ю. Чернов
A.Yu. Chernov

Методика управленческого аудита финансово-хозяйственной деятельности

В данной статье предложена разработанная методика управленческого аудита финансово-хозяйственной деятельности строительной организации. Методика внутреннего аудита представлена в виде конкретных рекомендаций, которые могут быть реализованы на практике. Дана оценка функциональных областей организации с целью выявления ее стратегически сильных и слабых сторон и оценка уровня готовности организации и её сотрудников к эффективной работе на строительном рынке в соответствии с целями и задачами развития организации.

Methods of administrative audit of the financial and economic activity

This article presents the worked out methods of administrative audit of the financial and economic activity of the constructive organization. The methods of the inside audit is presented as concrete recommendations which can be realized in practice. In this article it is also estimated the functional spheres of organization in order to elicit its strategic weak and strong the sides and the level of readiness of organization and its employees to the effective work on the construction industry according to the aims and tasks of the organization's development.

Ключевые слова: *внутренний аудит, управленческий аудит, методика, эффективность финансово-хозяйственной деятельности.*

Keywords: *inside audit, administrative audit, methods, efficiency of the financial and economic activity.*

Развитие рыночной экономики выдвигает перед отечественной наукой задачу по разработке таких систем контроля, которые давали бы возможность в строительных организациях располагать информацией, необходимой для управления, прогнозировать динамику меняющейся

рыночной конъюнктуры, анализировать, оценивать и предупреждать возникновение неэффективных расходов.

Необходимость планирования, четкого учета и контроля расходов на осуществление капитального строительства обусловила повышение требований к системе, позволяющей получить оперативную и достоверную информацию для принятия соответствующих решений.

Для того, чтобы оценить эффективность ведения дел и выявить причину неэффективности организации, необходима предварительная оценка конъюнктуры рынка, на котором работает организация.

Внутренний аудит как необходимый элемент управленческого контроля помогает руководству решать важные стратегические задачи: от обеспечения удовлетворения потребностей администрации в части предоставления контрольной информации, используемой для принятия управленческих решений по различным интересующим ее вопросам, до сосредоточения усилий на плодотворном и эффективном использовании ресурсов с целью улучшения качества, повышения производительности и рентабельности, установления возможных причин неэффективной работы [5].

Актуальность, экономическая значимость вопросов теории, методологии, организации внутреннего аудита в строительных подрядных организациях и недостаточная разработанность этих вопросов в современных условиях хозяйствования натолкнули автора на разработку методики проведения внутреннего аудита. Предложенная методика внутреннего аудита разработана к Стандарту внутреннего аудита «Проверка учета доходов, расходов финансовых результатов и эффективности деятельности» [6]. Методика представлена в виде конкретных рекомендаций, которые могут быть реализованы на практике в строительных организациях. Цель методики: методическая оценка функциональных областей организации с целью выявления ее стратегически сильных и слабых сторон.

Основной целью управленческого аудита финансово-хозяйственной деятельности является оценка уровня готовности организации и её сотрудников к эффективной работе на строительном рынке в соответствии с целями и задачами развития организации. Для этого необходимо разработать программу проведения изменений, а также расчет затрат, необходимых для реорганизации системы управления предприятием, с привлечением новых или переобучением имеющихся кадров.

Данную методику можно использовать для оптимизации и повышения прозрачности менеджмента, бизнес-процессов производства, для оценки стоимости организации в случае ее купли-продажи, а также при целевом инвестировании.

Настоящую методику можно применить ко всем строительным организациям, которые находятся на любой стадии развития. При проведении управленческого аудита решаются задачи:

- оценка текущей стратегии строительной организации;
- оценка технологии процесса производства и реализации услуг строительной организации;

- оценка технологии выполнения ключевых функций управления строительной организацией в целом, включая функции анализа рынка, стратегического и оперативного планирования, контроля и учета над реализацией планов, распределения финансов и учета движения денежных средств, проведения кадровой политики и т. д.;
- оценка структуры управления организацией;
- в результате оценки структуры управления, а также соответствия стратегии и модели управления составляются рекомендации по изменениям в процедурах и структурах, которые следует осуществить для повышения эффективности менеджмента организации;
- оценка анализа финансовой и хозяйственной деятельности организации;
- предоставление руководству организации письменного отчета по итогам проведения управленческого аудита [1, 4].

Методами управленческого аудита являются стандартные процедуры экспертного консультирования: установочные и экспертные интервью, анализ документов, сбор данных, формализованное описание процедур, построение схем и моделирование бизнес-процессов и ключевых функций.

На подготовительном этапе целесообразно произвести следующие действия:

1. Внутренний аудитор проводит интервью с учредителями строительной организации, в ходе которого уточняются границы бизнеса, структура организации, стратегические цели, а также документы, доступные для анализа:

Примерная анкета-интервью
с учредителями по проведению управленческого аудита

1. Когда и в каком городе зарегистрирована организация?
2. Кто учредители организации и их доли в уставном капитале?
3. Являются ли учредители исполнительным органом организации?
4. На какой форме налогообложения находится организация?
5. Что признается объектом налогообложения: доходы или доходы, уменьшенные на величину расходов?
6. Сумма уставного капитала?
7. Сформирован ли уставной капитал в соответствии с учредительными документами и требованиями законодательства и устава организации?
8. Какова структура организации?
9. Правильно ли отнесены по статьям расходов средства на учреждение организации и получение лицензии, их обоснованность?
10. Какие виды деятельности предусмотрены уставом организации и соответствуют ли они полученной лицензии?
11. Занимается ли организация видами деятельности, не предусмотренными уставом?

12. Какой порядок предусмотрен в уставе для распределения полученных доходов и создания фондов и резервов?

13. Какой порядок предусмотрен в уставе для начисления дивидендов учредителем?

Результатом интервью является план-график проведения мероприятий по аудиту, а также данные о стратегических целях.

2. Провести экспертные интервью с руководителями подразделений или специалистами, в ходе которых выявить критерии оценки качества, функциональные и информационные взаимодействия:

Примерная анкета-интервью
с руководителями подразделений или специалистами по проведению управленческого аудита

1. Какова стратегическая цель строительной организации?
2. Какова специализация подразделения?
3. Каковы функциональные обязанности руководителя подразделения?
4. Каков количественный и квалификационный состав подразделения?
5. Каковы формальные и неформальные взаимодействия между сотрудниками?
6. Каков социально-психологический климат в подразделениях?
7. Случаются ли конфликтные ситуации и их причины?
8. Какова система оплаты труда?
9. Каково стимулирование и мотивация труда?
10. Проводится диагностика индивидуальных психологических характеристик работников?
11. Нравится ли вам работать в этой организации?
12. Что устраивает и что не устраивает в организации, и что бы вы хотели изменить?

Результатом экспертных интервью будет являться оценка эффективности управления структурными подразделениями строительной организации и соответствие его (управления) стратегическим целям и задачам.

Для оценки качества финансово-хозяйственной деятельности в строительной организации проводится анализ документов. Основным источником информации являются распорядительные, нормативные и учредительные документы организации: приказы, распоряжения, положения о подразделениях, должностные инструкции, производственные и административные инструкции, планы-графики производства работ, акты приема и сдачи строительных объектов и т. п. При проведении анализа планов-графиков производства работ, актов приема и сдачи строительных объектов необходимо выявить факты отклонения от сроков отдельных этапов производства строительных работ и установить их причины.

Примерный рабочий документ аудитора:

Проверка первичной документации

Задачи проверки:_____

Описание аудиторской процедуры:_____

№ п/п	Документ	Содержание документа	Замечания аудитора	Рекомендации
1	учредительные документы			
2	приказы			
3	распоряжения			
4	положения о подразделениях			
5	должностные инструкции			
6	производственные и административные инструкции			
7	планы-графики производства работ			
8	акты приема строительных объектов			
9	акты сдачи строительных объектов			

1. Проанализировать функциональные обязанности сотрудников и их соответствие должностным инструкциям.

Примерный рабочий документ аудитора:

Анализ функциональных обязанностей сотрудников и их соответствие должностным инструкциям

Задачи проверки:_____

Описание аудиторской процедуры:_____

№ п/п	ФИО	Занимаемая должность		Образование	Специальность	Стаж работы по специальности	Замечания аудитора
		по приказу	по факту				

2. Проанализировать структуру административного подчинения и функционального взаимодействия.

Примерный рабочий документ аудитора:

Анализ структуры административного подчинения и функционального взаимодействия

Задачи проверки:_____

Описание аудиторской процедуры:_____

Занимаемая должность	Подчиненность	Функциональные обязанности	Замечания аудитора

3. Проанализировать модель управления, четкость разделения на функциональные подразделения.

Примерный рабочий документ аудитора:

Анализ модели управления строительной подрядной организации

Задачи проверки:_____

Описание аудиторской процедуры:_____

Анкета тестов
проверки модели управления строительной подрядной организации
_____

№№ п/п	Содержание тестов	Ответы		Замечания аудитора
		Да	Нет	
1	2	3	4	5
1	Соответствует ли структура управления задачам, стоящим перед строительной подрядной организацией?			
2	Допускается ли дублирование (подмена) управленческих функций одних структурных подразделений (должностных лиц) другими?			
3	Практикуется ли совмещение должностей?			
4	Своевременно ли издаются приказы на совмещение должностей?			
5	Имеются ли положения об отделах, где определены функциональные обязанности и права отдела и его сотрудников?			

6	Регулярно ли проходят курсы повышения квалификации: а) руководящие работники организации (директор, заместитель директора по производству, по экономике и главный инженер); б) бухгалтера; в) сметчик; г) прорабы			
7	Имеется ли приказ на установление лиц, имеющих право получать денежные средства в подотчет для осуществления хозяйственных операций?			
8	Своевременно ли доводятся приказы директора до структурных подразделений и непосредственных исполнителей?			
9	Имеются ли подписи ответственных лиц, ознакомленных с приказом?			
10	На кого возлагается контроль над исполнением приказа: а) на непосредственного исполнителя; б) на вышестоящее должностное лицо в соответствии с подчиненностью; в) руководитель организации оставляет контроль за собой			

Примечание: В качестве приблизительного ориентира используются следующие модели управления:

а) авторитарный;

б) бюрократический;

в) демократичный.

4. Проанализировать положение на рынке, целостность и системность поставленных стратегических целей, понимание их руководителями и сотрудниками, применение в оперативном управлении.

Примерный рабочий документ аудитора:

Анализ положения на рынке, системность поставленных стратегических целей, понимание их руководителями и сотрудниками

Факторы ОС	Замечания аудитора	Стратегические цели	Рекомендации

5. Выявить недостатки в процедурах ключевых функций управления и бизнес-процессов.

Недостатки выявляются на двух уровнях. Во-первых, проверяется наличие всех процедур, необходимых для эффективного управления (например, анализа рынка в функциях управления). Во-вторых, анализируется состав каждой процедуры для выявления ее адекватности задачам и оптимальности строительной деятельности. Результатом анализа управленческого аудита являются рекомендации в необходимости совершенствования системы управления.

Примерный рабочий документ аудитора:

Анализ
недостатков ключевых функций управления и бизнес-процессов подрядной строительной организации

№ п/п	Недостатки	Рекомендации

6. Проанализировать результаты финансово-хозяйственной деятельности: платежеспособность и ликвидность, оборачиваемость активов, движение денежных средств, эффективность использования имущества, рентабельность.

7. Составить отчет, содержащий аргументированную оценку эффективности системы управления и рекомендации по изменениям в процедурах и структурах, которые следует осуществить для повышения качества управления организацией.

Разработанная и научно обоснованная методика управленческого аудита финансово-хозяйственной деятельности является необходимым условием обеспечения высокого качества оказываемых услуг при проведении внутреннего аудита в строительных подрядных организациях. По ее внедрению выработаны следующие рекомендации:

1. Предвидеть потенциальные угрозы и превратить их в выгодные возможности.
2. Рекомендовать для роста организации и увеличения объемов строительства высокое качество строительных работ, сокращение сроков строительства и ценовое преимущество.
3. Для повышения темпов роста производительности труда использовать новейшие технологии, применять конструкционные материалы в строительстве и переходить на модульное строительство за счет высокой степени заводской готовности.
4. Вести гибкую политику в области конкурентной борьбы на внутреннем рынке.

5. В тех случаях, когда в системе управления отсутствуют целые процедуры или характер их выполнения явно недостаточен для эффективного управления, внести изменения в систему управления.

6. Создать отдел анализа рынка для более детальной оценки кадрового потенциала сотрудников, сохранить списочный состав организации за счет стабильной заработной платы и социального пакета.

Сформулированные в статье рекомендации позволяют внести ясность в вопросы понимания методики управленческого аудита финансово-хозяйственной деятельности в строительных подрядных организациях.

Литература и источники:

1. Бурцев, В. В. Методология и организация внутреннего аудита / В. В. Бурцев // Бухгалтер и закон, 2006. – № 9.

2. Лабынцев, Н. Т. Управленческий учет и аудит в условиях рыночной экономики : научно-практическое пособие / Н. Т. Лабынцев, Е. А. Шароватова, Р. Г. Михайленко. – Ростов н/Д : РГЭУ (РИНХ), 2001.

3. Ларионова, В. Управленческий учет в строительной компании / В. Ларионова // Финансовый директор, 2005. – № 9.

4. Хорохордин, Н. Н. Методология внутреннего аудита в организации / Н. Н. Хорохордин // Аудиторские ведомости, 2006. – № 6.

5. Чернов, А. Ю. Роль внутреннего аудита в системе управления строительной организации / А. Ю. Чернов // Власть и управление на Востоке России, 2010. – № 4 (53).

6. Чернов, А. Ю. Стандартизация внутреннего аудита в строительстве: основные принципы разработки и внедрение / А. Ю. Чернов // Власть и управление на Востоке России, 2012. – №1 (58).