A.Yu. Chernov

The role of internal audit in the management system of building company

In this article the role of internal audit in the management system of building company is shown. The structure of administrative submission, the management model of building organizations and the classification of peculiarities of internal audit in the construction are worked out. The SWOT-analysis for determination of the strategy in building organizations was conducted and the valuation of the key functions of management of the building organizations was given.

Keywords: internal audit, analysis, key functions of management, strategy.

Чернов Александр Юрьевич – преподаватель кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита НОУ ВПО «Таганрогский институт управления и экономики» (г. Таганрог). E-mail: chernovalur@mail.ru

Роль внутреннего аудита в системе управления строительной организации

В статье показана роль внутреннего аудита в системе управления строительной организации. Разработаны: структура административного подчинения, модель управления строительной подрядной организации, классификация особенностей внутреннего аудита в строительстве. Проведен SWOT-анализ для определения стратегии строительной организации и дана оценка выполнения ключевых функций управления строительной организации.

Ключевые слова: внутренний аудит, анализ, ключевые функции управления, стратегия.

Роль внутреннего аудита в системе управления строительной организации

На современном этапе неизмеримо возрастает роль и значение внутреннего аудита в повышении эффективности управления строительством. Это тем более важно, т. к. функционирующим в условиях постоянного роста издержек производства (из-за увеличения цен на строительные материалы и топливно-энергетические ресурсы) строительным организациям приходится действовать в условиях жесткой конкуренции, стремясь обеспечить высокий уровень и качество строительных услуг.

Внутренний аудит как необходимый элемент управленческого контроля уже зарекомендовал себя в некоторых крупных и средних строительных организациях. Он не только направляет деятельность организации в область экономических рисков, но и помогает руководству решать другие не менее важные стратегические задачи. Например,

обеспечение удовлетворения потребностей администрации в части предоставления контрольной информации, используемой для принятия управленческих решений, по различным интересующим ее вопросам; сосредоточение усилий на плодотворном и эффективном использовании ресурсов с целью улучшения качества; повышение производительности и рентабельности; установление возможных причин неэкономичной работы.

Особенностью управленческого аудита является оценка уровня готовности организации и её сотрудников к эффективной работе на строительном рынке. Основные направления внутреннего аудита:

- оценка структуры управления организацией;
- оценка текущей стратегии строительной организации;
- оценка технологии выполнения ключевых функций управления строительной организацией в целом.

Для того, чтобы оценить управление организацией, необходимо проанализировать структуру административного подчинения и функционального взаимодействия, а также их соответствие стратегии и модели управления.

При проведении аудита необходимо установить четкость разделения на функциональные подразделения структуры административного подчинения, что представлено в таблице 1.

Таблица 1

Структура административного подчинения

Занимаемая должность	**Подчиненность**
Генеральный директор	
Зам. директора по производству	Генеральный директор
Начальник участка	Зам. директора по производству
Прораб	Начальник участка
Бригадир	Прораб
Зам. директора по экономике	Генеральный директор
Главный бухгалтер	Зам. директора по экономике
Сметчик	Зам. директора по экономике
Зам. директора по кадрам	Генеральный директор
Аудитор	Генеральный директор

Управление строительной организации можно представить в виде модели, показанной на рисунке 1.

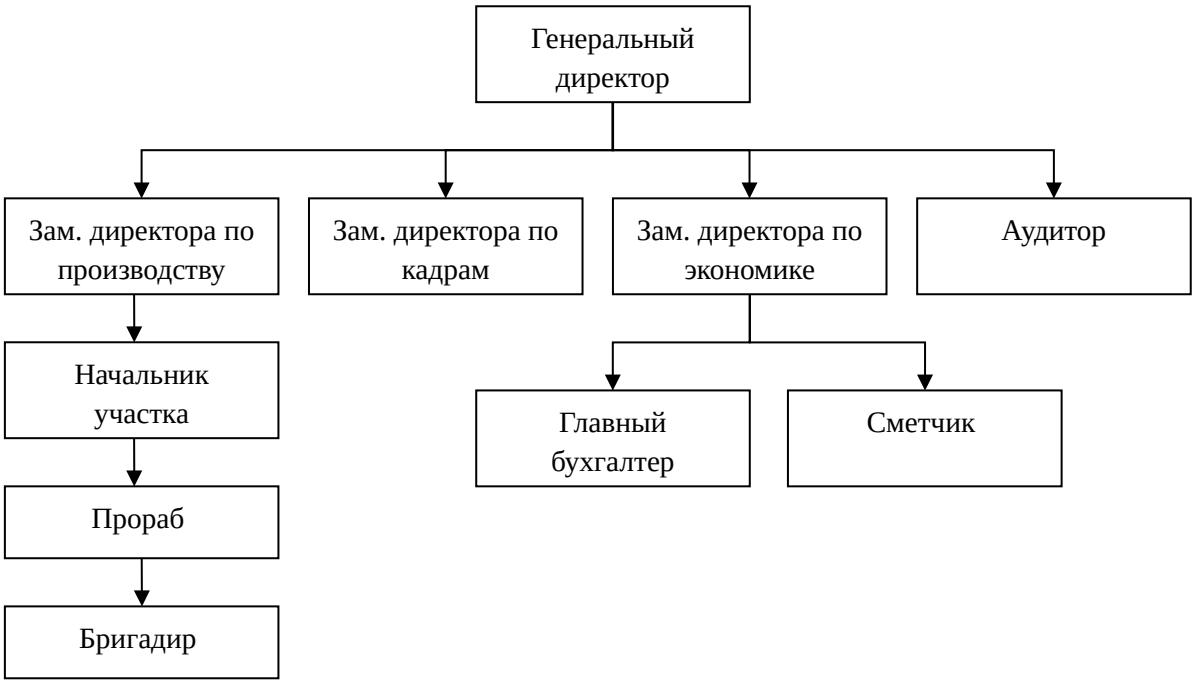


Рис. 1. Модель управления строительной подрядной организации

Для того, чтобы проанализировать модель управления строительной организации, обычно проводится анкетирование работников для выяснения вопроса: к какому типу принадлежит управление той или иной строительной организации – авторитарному, бюрократическому, демократичному? Чаще всего встречается авторитарный (командный) тип управления, что мешает работе организации не только в вопросах технологии, но и управления персоналом.

Перед проверкой системы управления персоналом аудитору необходимо провести интервью с руководителями подразделений или специалистами, в ходе которого выявить критические оценки качества, функциональные и информационные взаимодействия.

Результатом экспертных интервью обычно является оценка эффективности управления структурными подразделениями строительной организации и ее соответствие стратегическим целям и задачам.

Экономическая стратегия строительной организации основана на общих законах как макроэкономики, так и микроэкономики. Первичной операцией стратегического анализа считается анализ среды. Строительная организация вовлечена в три процесса:

- получение ресурсов из внешней среды (вход);
- превращение ресурсов в продукт (преобразование);
- передача продукта во внешнюю среду (выход).

Управление строительной организации призвано обеспечить баланс входа и выхода, как только нарушается этот баланс, она встает на путь умирания.

Анализ среды предполагает изучение двух ее составляющих:

- внешней среды организации;

- внутренней среды организации.

Анализ внешней среды направлен на то, чтобы выяснить, на что может рассчитывать строительная организация, если она успешно ведет работы, а также, какие осложнения могут ее ждать, если она не сумеет вовремя и адекватно отреагировать на внезапные изменения ее окружения. Она включает в себя анализ макроокружения (влияние экономики, правового регулирования и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития общества, инфраструктуры и так далее).

Непосредственное окружение (микроокружение) анализируется по следующим основным компонентам: покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы. Анализ положения организации на строительном рынке представлен в таблице 2.

Таблица 2

Анализ положения организации на строительном рынке

Факторы ОС		**Стратегические цели**	**Рекомендации**
Макроокружение	Экономический	Предвидеть потенциальные угрозы и открывающиеся возможности	Потенциальные угрозы превратить в выгодные возможности
	Рыночный	Рост организации и увеличение объемов строительства	- высокая компетентность и квалификация персонала; - гибкая политика в условиях конкуренции; - высокое качество строительства; - использование новейших строительных материалов; - ценовое преимущество
	Технологический	Повышение темпов роста производительности труда	- использование новейших технологий; - широкое применение конструкционных материалов в строительстве; - переход на модульное строительство за счет высокой степени заводской готовности

	Общественный	Обеспечение социальной стабильности в трудовом коллективе	Обеспечение социальной защищенности работников организации
	Законодательный	Законодательная база должна быть направлена на поддержку малого бизнеса, создание льготных условий кредитования и налогообложения	Организация должна действовать в соответствии с законодательством РФ
Микроокружение	Покупатели	Обеспечить привлекательность своей продукции	- сокращение сроков строительства; - повышение качества работ; - снижение стоимости работ
	Поставщики	Найти выгодных поставщиков на рынке строительных материалов	покупать строительные материалы дешевле и качественнее
	Конкуренты	Вести гибкую политику в области конкурентной борьбы на внутреннем рынке	- оценить текущую стратегию конкурентов; - изучить сильные и слабые стороны конкурентов
	Рынок рабочей силы	Сохранить списочный состав работников организации за счет стабильной заработной платы и соц. пакета	- отправить на курсы повышения квалификации работников организации; - создать условия для получения смежных строительных специальностей

Стратегия строительной организации начинается с изучения рыночной ситуации в стране, регионе, городе; с оценки типов возможностей и угроз, с которыми она может столкнуться. Для изучения обзора ситуации может послужить SWOT-анализ.

При установлении связей сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами рынка необходимо рассмотреть сочетание наиболее существенных характеристик строительной организации и факторов внешней среды, а затем – сочетание менее существенных. Проведем SWOT-анализ на примере строительной организации ООО «СК «ЭлитЖилСтрой»» г. Таганрога Ростовской области (табл. 3).

Таблица 3

Матрица SWOT для ООО «СК «ЭлитЖилСтрой»

Внешняя среда / **Внутренняя среда**	**Возможности:** - возможность обслуживания дополнительных строительных объектов и создание ремонтных бригад; - низкая активность конкурентов; - ослабление ограничивающего законодательства; - расширение ассортимента новых строительных материалов; - рост спроса	**Угрозы:** 1) замедление роста рынка; 2) изменение вкусов покупателей; 3) появление новых законодательных ограничений; 4) рост налогового бремени; 5) ожесточение конкуренции
Сильные стороны: - высокая компетентность и квалификация персонала; - высокое искусство конкурентной борьбы; - высокое качество строительства; - использование новейших строительных материалов; - ценовое преимущество	- рост организации и увеличение объемов строительства	- смягчение внешних угроз на рынке путем освоения новых технологий и материалов и интеграции производства
Слабые стороны: - высокая себестоимость строительства; - высокая степень износа оборудования; - отсутствие анализа информации о потребителях; - плохая репутация организации на рынке; - отсутствие глубины и гибкости управления	- компенсация слабых сторон организации за счет хороших возможностей, предоставляемых внешней средой (создание совместных предприятий для активной работы на перспективном рынке)	- концентрация на узком сегменте рынка либо уход с рынка

Как видно из таблицы 3, стратегии этой организации определяются исходя из сопоставления описанных ранее характеристик среды и организации для четырех зон матрицы. Для каждой зоны матрицы получаем свои базовые стратегии. Например, для правой верхней зоны матрицы характерны стратегии, направленные на использование сильных сторон строительной организации для нейтрализации угроз внешней среды. Организация имеет значительные внутренние силы, но внешняя среда таит в себе определенные угрозы. Здесь наиболее эффективными будут стратегии, направленные на смягчение внешних угроз на рынке путем диверсификации и интеграции производства. Для левой нижней зоны характерны стратегии, направленные на компенсацию слабых сторон организации за счет благоприятных возможностей, предоставляемых внешней средой (создание совместных предприятий для активной работы на перспективном рынке). Продолжая анализ, видно, что для левой верхней зоны матрицы лучшей стратегией станет упор на рост и увеличение строительства, а для правой нижней – либо концентрация на узком сегменте рынка, либо уход с рынка.

Таким образом, разработка стратегии строительной организации ООО «СК «ЭлитЖилСтрой» основывается на анализе конкретных сегментов рынка для оценки благоприятного проникновения в намеченные сферы. Успех при этом зависит от формального, точного, полного и всестороннего описания взаимодействия организации с внешней средой. Это даст некоторую гарантию, что стратегические решения приняты на основе анализа всей доступной информации, и ничего не упущено. Правильно и вовремя принятые стратегические решения играют ключевую роль в успешной деятельности организации. В конечном счете, именно они оказывают решающее влияние на конкурентоспособность продукции и организации в целом.

Внутренние аудиторы выделяют так называемые «контрольные точки» или «зоны риска» в производственном процессе строительства, которые включают аудит исполнения функциональных нормативов структурными подразделениями, анализ достоверности данных в документах. Проведение аудита контрольных точек позволяет: предупредить и устранить проблемы и систематические сбои в работе, осуществлять контроль ранее принятых решений руководства, оценить эффективность и результативность деятельности структурных подразделений строительной организации.

По результатам проведения аудита контрольных точек составляется отчет, в котором содержатся: перечень выявленных отклонений, их оценка и рекомендации по их возможному устранению; конструктивные предложения, которые помогут организации в решении выявленных проблем.

Служба внутреннего аудита для более успешных проверок структурных подразделений строительной организации выделяет ключевые функции.

Одной из ключевых функций управления, по мнению Л.И. Ворониной, [1] является контрольная функция, являющаяся сущностной характеристикой

внутреннего аудита. Автор эту функцию для внутреннего аудита называет надзорной, она обеспечивает надежное и эффективное функционирование всей системы внутреннего контроля организации в соответствии с разработанными и утвержденными стандартами, регламентом, нормативными правовыми актами, инструкциями и приказами. Скорее всего, следует говорить о внутреннем аудите как субъекте, осуществляющем надзорную функцию. Это будет точнее, так как контрольную функцию в системе управления организации выполняет функциональная система внутреннего контроля, то есть бухгалтерия, плановый отдел, производственный отдел и так далее. Все они осуществляют контроль в соответствии со своими положениями об отделах и своими должностными инструкциями.

Кроме этого, существуют и такие функции внутреннего аудита, как:

- оценочная функция состоит в том, чтобы оценить адекватность системы контроля, провести проверку звеньев контроля, предоставить обоснованные предложения по устранению выявленных недостатков и рекомендаций по повышению эффективности управления строительной организацией;
- превентивная функция, которая нацелена на опережение и предупреждение тех или иных отрицательных фактов хозяйственной деятельности строительной организации;
- адаптивная функция связана с той ролью, которую выполняет внутренний аудит по формированию коллективного самосознания, корпоративного мышления, направленного на достижение главной цели организации, овладение способами их достижения, следование установленным корпоративным нормам поведения и санкциям за их отклонение. Кроме того, внутренний аудит способствует адаптации как всей системы внутреннего контроля, так и ее отдельных элементов изменяющимся условиям и характеру внутренней и внешней среды, адекватному реагированию и отражению данных изменений в методике и процедурах внутреннего аудита;
- ревизионная функция реализуется через контрольные действия и процедуры, связанные с обеспечением сохранности активов, документальной и фактической проверкой законности, эффективности и целесообразности финансово-хозяйственной деятельности организации, в целом, или должностного лица, в частности, с целью выявления и устранения недостатков в их работе;
- экспертная функция заключается в проверке на соответствие финансово-хозяйственной деятельности организации ГОСТам, стандартам, унифицированным правилам, техническим регламентам, государственным (федеральным) сметным нормативам и расценкам (ГСН, ГЭСН, ФЕР);
- прогностическая функция заключается в прогнозировании динамики экономических показателей благодаря включению в систему аудита плановых и нормативных данных, планировании направлений развития производства, разработке предложений по устранению недостатков;

- организационная функция заключается в обеспечении всеми видами различной информации (правовой, методической и другой); разработке положения об аудиторской службе, должностных инструкций сотрудников, служебных руководств; подборе, расстановке, тестировании, информировании и воспитании кадров в соответствии с Кодексом профессионального поведения (этики);

- координирующая функция состоит из мониторинга за исполнением предыдущих решений, выявления отклонений и принятия решений по их устранению (оперативно) для более эффективного достижения поставленных целей, обеспечения взаимодействия с внешним аудитом, для корректировки планов и программы с учетом фактических данных, полученных в процессе аудиторских процедур.

Внутренний аудитор, используя перечисленные функции, может оценить эффективность управления любой строительной организацией, а также выявить недостатки в процедурах ключевых функций управления.

Недостатки выявляются на двух уровнях:

1. Проверяется наличие всех процедур, необходимых для эффективного управления (например, анализ рынка в функциях управления).

2. Анализируется состав каждой процедуры для выявления ее адекватности задачам и оптимальности строительной деятельности.

Результатом анализа недостатков ключевых функций управления являются рекомендации о необходимости совершенствования системы управления строительной организации ООО «СК «ЭлитЖилСтрой», представленные в таблице 4.

Таким образом, внутренний аудит позволяет собственникам строительной организации иметь объективный источник информации о состоянии дел, учитывает отраслевые особенности, технологии производства, организационно-правовые основы деятельности, особенности организации системы бухгалтерского учета и налогообложения.

Таблица 4

Анализ недостатков ключевых функций управления и бизнес-процессов подрядной строительной организации ООО «СК «ЭлитЖилСтрой»

№ п/п	Недостатки	Рекомендации
1	В строительной организации отсутствует долгосрочная программа стратегического развития	Для обеспечения устойчивого положения на рынке строительных услуг, гарантирующего в ближайшей перспективе более высокую загрузку и приемлемую рентабельность предприятия, необходимо четко определить цели и стратегию действия, которые гарантировали бы достижение конкурентных преимуществ.

		В качестве общих целей руководству организации следует сосредоточить усилия на: - улучшении финансового положения; - формировании и завоевании позитивной общественной репутации; - обеспечении надежности предпринимательской деятельности; - установлении, закреплении и развитии устойчивых связей с ведущими заказчиками региона
2	В организации преобладает командный стиль руководства	1. Развивать коллегиальную форму выработки принятия решения. 2. Вышестоящему руководству делегировать часть своих полномочий линейному персоналу строительной организации. 3. Ввести в практику регулярное проведение производственных совещаний с постановкой конкретных задач, отчета, контроля и проверки исполнения ранее принятых решений

Необходимость обеспечения жизнеспособности строительной организации в современных условиях накладывает огромную ответственность на ее руководителей, что также является особенностью строительного производства. Кадровая ситуация в строительной отрасли на первый взгляд выглядит беспроблемной: специалистов-строителей разного уровня, образования и квалификации много, и, казалось, не должно быть трудностей в том, чтобы собрать нужную команду для реализации имеющихся проектов. Прораб – ключевая фигура на стройплощадке, фактически, руководитель-практик, координирующий не только рабочий процесс, но и взаимодействие кадров на своем участке.

Для того, чтобы контролировать весь технологический процесс, внутренний аудит должен проводиться исходя из специфики и особенностей строительного производства, что позволит выделить следующие признаки: по времени и по степени охвата (рис. 2).

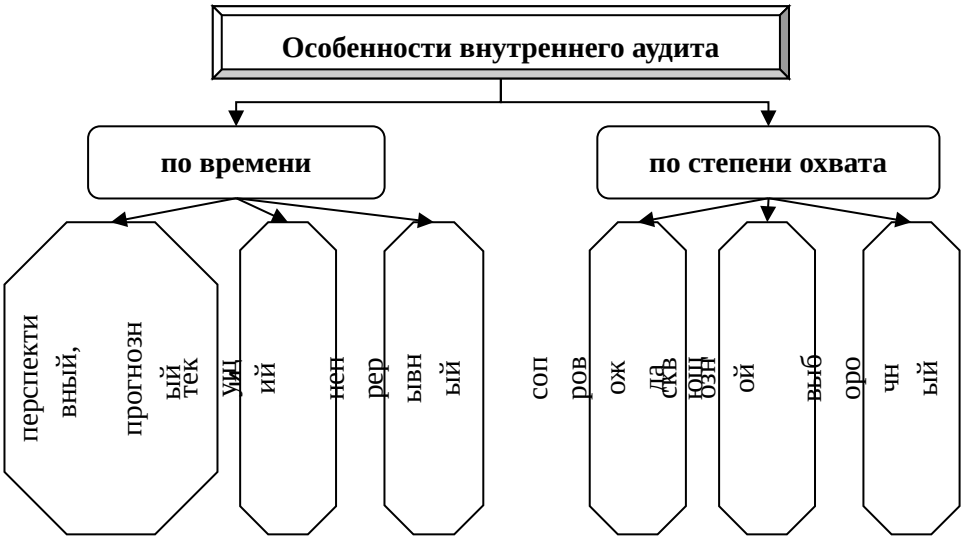


Рис. 2. Классификация особенностей внутреннего аудита в строительстве

Одной из важных особенностей внутреннего аудита в строительстве является то обстоятельство, что он – сопровождающий, то есть это, своего рода, внутренний аудит по вертикали, который сопровождает все этапы строительства – от заключения договора подряда до сдачи объекта заказчику.

Следующей не менее важной особенностью внутреннего аудита в строительстве является то обстоятельство, что он носит сквозной характер. Данная особенность вытекает из особенности строительства, когда не только объекты строительства, но и дочерние организации, зависимые хозяйственные общества территориально разобщены, находятся на значительном расстоянии от головной организации, а обстоятельства требуют дать оценку эффективности системы управления материальными, финансовыми и трудовыми ресурсами по горизонтали и за определенный период времени одновременно:

- по всем дочерним организациям;
- по всем строительным объектам на соответствие нормативным документам и техническим регламентам;
- по всем элементам затрат.

Непрерывный характер внутреннего аудита в строительстве выражается в необходимости отслеживания всего технологического процесса, а не только его отдельных элементов.

Таким образом, внутренний аудит строительных организаций характеризуется рядом отраслевых особенностей, технологией производства, организационно-правовой основой деятельности, системой бухгалтерского учета и налогообложения.

Уход общества от системы планово-директивного хозяйствования и вступление в рыночные отношения коренным образом изменили условия функционирования системы управления строительной организации. Это, в свою очередь, потребовало изменить уровень и направленность управленческих решений. В этой связи, внутренний аудит представляет

собой важную функцию управления, которая охватывает учет, финансовый анализ и контроль, сравнение и оценку фактически достигнутого результата с поставленными целями и задачами организации. Он систематически контролирует деятельность всех объектов управления, выявляет причины отступления от стандартов, отклонение от целей, поставленных перед конкретным объектом, что способствует оперативному устранению выявленных нарушений. Организация внутреннего аудита как функции управления подразумевает строгую регламентацию своей деятельности, определение прав, обязанностей и ответственности специалистов, квалификационные требования, взаимоотношений с подразделениями и персоналом организации, что позволяет быть конкурентоспособной, эффективной и перспективной на строительном рынке.

Литература и источники:

1. *Воронина, Л. И. Аудиторская деятельность: основы организации: учебно-практическое пособие / Л. И. Воронина. – М. : Эксмо, 2007. – 336 с. – (Высшее экономическое образование).*
2. *Лабынцев, Н. Т. Управленческий учет и аудит в условиях рыночной экономики: научно-практическое пособие / Н. Т. Лобынцев, 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. *Мельник, М. В. Экономический анализ в аудите : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», «Финансы и кредит», «Налоги и налогообложение» / М. В. Мельник, В. Г. Когденко. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 543 с.*