

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Факультет экономики и управления

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Управление организацией (предприятием)»
на тему: Контроллинг как система управления достижением конечных целей
и результативностью организации (на примере ООО МАКФ
«Аудитэкоконс»)

Ом. И. И.
23.12.17.

Выполнила студентка гр. 15ЭБ1:

Горноухова Т.Н.

Проверила:

к.с.н., доцент Ищенко И.Г.

Пенза 2017

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

«УТВЕРЖДАЮ»

Зав. кафедрой МнЭБ,

к.э.н.  Тактарова С. В.

ЗАДАНИЕ

на курсовую работу

по дисциплине «Управление организацией (предприятием)»

студенту группы 15ЭБ1 Горноуховой Татьяне Николаевне

**Тема: «Контроллинг как система управления достижением конечных
целей и результативностью организации (на примере ООО МАКФ
«Аудитэкоконс»)»**

Перечень вопросов, подлежащих рассмотрению:

1. Система контроллинга в организации
2. Предпосылки формирования и развития контроллинга в организации
3. Методы и технологии контроллинга в организации
4. Общая характеристика деятельности организации
5. Система управления, структура ООО МАКФ «Аудитэкоконс»
6. Основные направления и технологии контроллинга в ООО МАКФ «Аудитэкоконс»
7. Предложения по совершенствованию системы контроллинга и управления результативности ООО МАКФ «Аудитэкоконс»
8. Экономическая эффективность принятых предложений по совершенствованию системы контроллинга и управления результативности ООО МАКФ «Аудитэкоконс»

Исходные данные для выполнения работы:

1. Нормативно-правовая база организации
2. Научная и справочная литература
3. Данные сети Интернет

Дата выдачи задания «17» октября 2017 года

Срок сдачи работы «01» декабря 2017 года

Руководитель работы, к.с.н., доцент кафедры «МиЭБ»  Ищенко И.Г.

Содержание

Задание	
Введение	5
Глава 1. Теоретические аспекты изучения проблемы формирования системы контроллинга в организации	7
1.1 Сущность, цели и функции контроллинга	7
1.2 Предпосылки формирования и развития контроллинга в организации.	11
1.3 Методы и технологии контроллинга в организации.....	16
Глава 2. Анализ системы контроллинговой деятельности организации на примере ООО МАКФ «Аудитэкоконс»	22
2.1 Характеристика ООО МАКФ «Аудитэкоконс».....	22
2.2 Система управления, структура ООО МАКФ «Аудитэкоконс».....	25
2.3 Изучение основных направлений и технологий контроллинга в ООО МАКФ «Аудитэкоконс»	34
Глава 3.Рекомендации по совершенствованию системы контроллинга и управления результативностью ООО МАКФ «Аудитэкоконс»	40
3.1 Предложения по совершенствованию системы контроллинга и управления результативности организации ООО МАКФ «Аудитэкоконс».....	40
3.2 Экономический эффект принятых предложений по совершенствованию системы контроллинга и управления результативности организации ООО МАКФ «Аудитэкоконс»	45
Заключение.....	48
Список использованной литературы	50
Приложение А	52
Приложение Б.....	54
Приложение В	56

Введение

В последние годы контроллинг - неотъемлемая часть системы перспективного планирования. Контроллинг управляет, контролирует и корректирует оперативные и стратегические аспекты в планировании. Контроллинг формирует и управляет системой бухгалтерского учета и внутренней отчетности.

Контроллинг непосредственно играет важную роль в развитии инновационных процессов. Процессами создания и осуществления новых продуктов уже эффективно управляются, управляя контроллингом за рубежом. Развитие контроллинга существенно повысит эффективность и ускорит НТП.

Контроллинг тесно связанное с бухгалтерским учетом, финансовым анализом, финансовым менеджментом, стратегическим планированием и бизнес-планированием, стратегическим, инновационным и инвестиционным менеджментом. Контроллинг сегодня необходим для специалистов в стратегическом планировании, стратегическом управлении, антикризисном управлении, бухгалтерском учете и маркетингу.

Несмотря на то, что контроллинг непосредственно появился в США, как теоретическая концепция наиболее полно он сформировался в Германии. В связи с этим основной теоретической базой для исследований и разработок в российской и отечественной литературе являются переводные труды зарубежных экономистов Пич Г., Шерм Э., Хан Д., Хорват П. и др. В России контроллинг в научных кругах оперирует с начала 90-х годов, но лишь в последнее время появились первые серьезные исследования на эту тему, наиболее интересными и значимыми из которых являются работы российских ученых Широбоков В., Ивашкевич В.Б., Карминский А.М., Данилочкина Н.Г. и др.

Актуальность темы исследования заключается в том, что контроллинг является методом системного управления, в основе которого лежит стремление обеспечить долгосрочное и эффективное существование. Контроллинг - противоположность контролю. Контроль предписан к прошлому, на определение ошибки, отклонения, просчетов и проблем. В большинстве случаев это связано с нахождением виновных. Контроллинг, в свою очередь, стремится управлять

будущим, чтобы гарантировать долгосрочную деятельность предприятия и его структурных отделений. Служба контроллинга стремится справиться с процессами текущего анализа и регулирования запланированных и фактических показателей так, чтобы было возможно устранить или минимизировать ошибки, отклонения и просчеты, как в настоящем, так и в будущем, если это возможно.

Цель курсовой работы сформировать предложения по совершенствованию управления достижений конечных целей и результативности в ООО МАКФ «Аудитэкоконс».

В соответствии с представленной целью можно выделить следующие задачи:

- раскрыть значение и сущность контроллинга в планировании деятельности предприятия

- изучить предпосылки возникновения контроллинга в организации

- ознакомиться с характеристикой, системой управления и структурой ООО МАКФ «Аудитэкоконс»

- изучить основные направления и технологии контроллинга в ООО МАКФ «Аудитэкоконс»

- сделать рекомендации по совершенствованию системы контроллинга и управления результативностью ООО МАКФ «Аудитэкоконс».

Объектом курсовой работы является ООО МАКФ «Аудитэкоконс».

Предметом в данной курсовой работе являются системы контроллинга и управления результативностью ООО МАКФ «Аудитэкоконс».

Глава 1. Теоретические аспекты изучения проблемы формирования системы контроллинга в организации

1.1 Сущность, цели и функции контроллинга

В неоднозначном понимании контроллинга целесообразно понять основные принципы контроллинга как системы. В литературе есть различные интерпретации понятия "контроллинга". Проанализируем некоторые из них.

Немецкие ученые Г. Пич и Э. Шерм уточняют содержание контроллинга как функции управления и его поддержки. Задачей контроллинга как функции управления является рефлексия управленческих решений, а как его поддержки – получение и обработка информации.[21, с.259]

Подобная интерпретация содержания имеется у отечественных ученых (Е.А. Анькина, Н.Г. Данилочкина и т.д.), кто рассматривает контроллинг как "функционально отдельное направление экономической работы на предприятии, связанное с внедрением финансовой и экономической комментирующей функцией в управлении для предприятия эксплуатационных и стратегических управленческих решений".[13, с.21-22]

Ю. Вебер рассматривает контроллинг, прежде всего, как инструмент координации. В его интерпретации главная функция контроллинга должна поддерживать управление в процессе решения общей задачи координирования системы управления. По словам Ю. Вебер, главными задачами контроллинга являются планирование, контроль и информирование, и он подчеркивает, что контроллинг не связан с устанавливающим цель процессом, т.е. с определением целей.[2, с.59]

Хан Д. определение трактует как интегрированная система планирования и контроля, базирующаяся на непрерывном потоке внутренней и внешней информации.[20, с.57]

Д. Хан выделяет также и специальные задачи контроллинга [20, с.58-64]:

1. Пользовательские задачи:

- планирование и контроль на предприятии (плановоконтрольные расчеты

- планирование и контроль целей;
- стратегические планирование и контроль;
- оперативные планирование и контроль;
- координация всех частных планов;
- учет и отчетность;
- информация:
- формирование внутренней отчетности для различных групп заинтересованных пользователей;

2. Организационные задачи:

- принятие решений;
- участие в принятии решений.

В соответствии с вышеперечисленным Д. Хан предлагает следующую систему разграничения задач контроллинга представленные на рисунке 1.



Рисунок 1 – Разграничение задач контроллинга (по Д. Хану) [20, с.64]

С учетом последних достижений в науке для России можно рекомендовать следующую классификацию задач контроллинга:

1. Генеральное целевое планирование:

- анализ и контроль внутренней и внешней среды;
- выработка альтернативных локальных целей и стратегий;
- многовариантное планирование;
- система показателей системы планирования и контроллинга.

2. Оперативное планирование:

- планирование и контроль программы;
- имитационное моделирование;
- реинжиниринг бизнеса.

3. Стратегическое планирование:

- портфельные матрицы;
- инвестиционные планы и проекты;
- инновационные планы;
- расчеты ФСА (функционально-стоимостного анализа);
- анализ и контроль внешней и внутренней среды;
- разработка и корректировка локальных и в некоторых случаях глобальных стратегий;

4. Финансовый и управленческий учет:

- анализ эффективности производства;
- анализ платежеспособности;
- анализ рентабельности;
- анализ ROI;
- анализ производственного результата.

5. Сбыт. Производство. Снабжение:

- реинжиниринг;
- функционально-стоимостный анализ;
- покрытие издержек;
- управление ассортиментной политикой;
- анализ безубыточности.

6. Ревизия и другие штабные функции (планирование по местам возникновения затрат)[6, с. 17].

Для реализации функций контроллинга используется значительное количество методов и инструментов решения оперативных и стратегических задач, стоящих перед предприятием. Одни и те же инструменты используются в процессе выполнения различных функций, за счет многообразия возможностей их применения в выигрыше оказываются все функциональные подразделения.

Инструментарий контроллинга можно классифицировать по двум критериям:

- области применения - какие задачи помогает решить данный инструмент(таблица 1);
- периоду действия - оперативный или стратегический. Главная цель контроллинга - ориентация процесса управления, чтобы достигнуть всех целей, стоящих перед предприятием.

Таблица 1

Инструментарий контроллинга по областям применения

Область применения	Инструментарий
Учет	Система управленческой отчетности: отчеты о хозяйственной деятельности в, в том числе сводные; учетные формы; показатели управленческого учета; методы анализа отчетности
Организация потоков информации	Система документооборота, карта бизнес-процессов
Планирование	Анализ и оптимизация объема заказов, ABC-анализ, анализ точки безубыточности, ступенчатый расчет сумм покрытия, анализ узких мест, методы анализа инвестиционных проектов, маржинальный анализ, методы расчета комиссионных вознаграждений, кружки качества, анализ скидок, анализ областей сбыта, функционально-стоимостной анализ, анализ структуры потребления, выбор между поставками со стороны и собственным производством, анализ кривой обучаемости, методы анализа конкуренции, бенчмаркинг, методы логистики, методы портфельного анализа, анализ потенциала и т.д.
Мониторинг и контроль	Система раннего предупреждения, анализ разрывов, контроль соответствия фактических показателей плановым, анализ издержек по центрам учета и отчетности

Таким образом, система контроллинга должна быть понята как ряд развитых целей и задач, инструментов и методов управления, организационной системы службы контроллинга. Контроллинг нацелен на накапливающиеся потоки информации в организации и структурных единицах через систему индикаторов, а также поддержке организаторских решений, которая гарантирует достижение целей предприятия.

1.2 Предпосылки формирования и развития контроллинга в организации.

Знание исторического развития идеи, философии и форм внедрения на практике помогает лучше понять текущее состояние понятия контроллинга, перспектив его развития, чтобы понять значение его роли в современной практике для успешного функционирования российских предприятий.

Историческая информация и доказательства возникновения и существование контроллинга свидетельствует его происхождения в королевских дворах Англии и Франции. Затем некоторые функции управления отделились, которые привели к формированию отдельных систем в области управления предприятием, таких как планирование систем, системы внутреннего контроля, и в ней - как главная составная часть - внутренний аудит. Работа этих систем в наиболее развитых европейских странах удовлетворяет интересы и потребности менеджеров в управлении предприятием, и контроллинг как таковое первостепенной важности там не имеет. В то же время в США и Германии его значение существенна, которая связана с историческими особенностями развития систем учета и налогообложения.[14, с.112]

В различных странах, занимающиеся контроллингом менеджеры (контроллеры) могут иметь различный "профиль". В США есть сильное финансовое смещение (составление бюджета, страховое управление, налоговое ведомство, и т.д.), а в Германии, более разработано управление затратами и их планирование.

Практика контроллинга была заимствована у Англии как часть общепринятой практики деловых отношений в соответствии с требованиями правил "Company Acts" (законов о Компании), которые сводились к нам с 1700-х г. Сам термин «controlling», зародилось в Америке, понятие "контроллинг" было позже принято в Западной Европе. [14, с.115]

На каждом этапе развития за рубежом и в России контроллинг выполнял различные функции, систематизация которых представлена в таблице 2.

Таблица 2

Функции контроллинга на этапах его развития
за рубежом и в России[13,с. 16]

Годы (период)		Функции контроллинга
За рубежом	XV в.	Документирование и контроль денежных и товарных потоков
	1778 г.	Управление государственным хозяйством и контроль за использованием средств
	1880 г.	Решение финансово-экономических вопросов и проведение ревизий
	1892 г.	Решение финансово-экономических задач, управление финансовыми вложениями и основным капиталом
	20-е гг. XX в.	Разработка научно обоснованных методов и анализ производственной деятельности предприятия с ориентацией на будущие события
	1980-е гг.	Улучшение инструментария управления и планирования, а также критическая оценка действия руководителей организации
В России	1991-1995 гг.	Учет затрат
	1996-1997 гг.	Учет затрат и результатов
	1998-2000 гг.	Бюджетирование, оперативное планирование и управление затратами
	С 2000 г.	Предоставление информации для руководства, а также координирование оперативной деятельности предприятия

История разработки контроллинга начинается с области государственного управления в Средневековье. В XV в. в Англии была позиция контроллера, который, как предполагалось, имел дело с документированием и контролем наличных и товарных потоков.

Следующем этапе, определяющим дальнейшее развитие контроллинга, является 1778 г., когда в США было законодательно учреждено ведомство

«Controller, Auditor, Treasurer and six Commissioners of Accounts» («Контроллер, аудитор, казначей и шесть комиссаров счетов»). Задачи ведомства заключались в управлении государственным хозяйством и контролем за использованием средств.[13, с. 16]

В 1880 году американская железнодорожная компания «Atchison Topeka and Santa Fe Railway System» ввела должность контроллера. В компетенции контроллера находились финансово-экономические вопросы и проведение ревизий.

В 1892 г. контроллинг использовался на предприятиях, прежде всего, чтобы решить финансовые и экономические проблемы, управлять финансовыми инвестициями и основным капиталом. Это происходило из-за особенностей американского корпоративного законодательства, которое было выбрано только двумя управляющими органами: Общее собрание Акционеров и совета директоров. Полномочия совета директоров расширялись на управление организацией и контроль. Отсутствие исполнительных органов управления считали самой важной причиной появления позиции контроллера в 30-х гг. XX веков на американских предприятиях.

Дальнейшие предпосылки для развития контроллинга на американских и европейских предприятиях в 20-х гг. XX веков были следующие: с научной точки зрения предприятие должно функционировать на основе основанных методов, а анализ действий и разработки этих методов должен быть поручен специальному отделению предприятия.

Глобальный экономический кризис оказал значительное влияние на развитие контроллинга, последствия которого вели к реализации потребности во внутрифирменном планировании и составлении эффективного управления предприятием. Эти обстоятельства привели к эволюции представлений об контроллинге. Если в начале его развития это выполняло функции бухгалтерского учета и пересмотр операций, которые уже произошли, то со временем они были расширены, которые стали предпосылкой для понимания содержания контроллинга, сосредоточенного на будущих событиях.

С середины 1950-х г. определенный подход к контроллингу начал формироваться в Германии. Согласно наиболее распространенной версии, это было в это время, когда понятие контроллинг стало применяться на американские филиалы. Однако во многих источниках уточняется, что перед этим, некоторые элементы этого понятия использовались на немецких предприятиях.

Активное развитие контроллинга в Германии связано с изменениями, которые произошли в то время в экономической сфере. Во-1-х, от середины - 1960-е г XX в. в Германии произошла волна формирования центров прибыли в крупных фирмах, изолированных в отношении ведения учета. Во-2-х, в 1980-х г., многие предприятия столкнулись с проблемой банкротства, которое привело к потребности улучшить управление и планирование инструментов, а также привлечь профессионалов, которые в состоянии критически оценить действия руководства организации.[6, с.157-159]

Последующая разработка контроллинга имела двойственный характер, который проявился в появлении двух независимых направлений управления: англосаксонский (американского) и европейского (немецкого).

Цель американской модели контроллинга состоит в том, чтобы фокусироваться на внешних пользователях (органы надзора, инвесторы, и т.д.) поэтому это основывается на аудите и ревизии, используя прагматический подход (ориентация к практической реализации).

В немецкой модели контроллинга ряд задач для планирования показателей эффективности предприятия с использованием интегрированной системы вычислений планирования и управления на основе учетной информации управления был помещен на первое место. Эта модель подвержена к академизации (желание создать целостное теоретическое основание сначала, и только затем начать решать определенные проблемы).

Контроллинг используется в некоторой степени в практически всех зарубежных странах в управлении предприятиями. Есть фирмы, которые имеют дело с ее развитием и внедрением на предприятиях, принимая во внимание их особенности. Его требование подразумевает дальнейшую обработку этого по-

нения, которое вызвано изменением в функциях, выполненных в условиях нестабильности внешней и внутренней окружающей среды, и инновационного развития торговых предприятий.

В России интерес к контроллингу начал появляться в самом начале 1990-х г., когда экономика начала объединяться и по закону, и на принципах рыночного хозяйствования. Со временем организации, которые работают во множестве сфер (промышленные предприятия, сервисные предприятия, строительство, учебные заведения) начали показывать возрастающий интерес.

Анализ этапов развития контроллинга говорит, что понятие контроллера как специалист, который понимает задачи и функции управления на предприятии, требованиях к его знаниям и возможностям, диапазона его задач и обязанностей, является историческими категориями. С разработкой экономической теории и практики управления, все больше и больше расширялось содержание понятия "контроллинг". Так, если в период зарождения контроллинга был направлен только на управление затратами и максимизацию прибыли, то с дальнейшим развитием, информационная поддержка планирования, управления и регулирования, координации и поддержки процесса принятия решений были добавлены к этой функции. Важным в разработке контроллинга в России было создание Объединения Контроллеров, которое включает теоретиков и практиков, занимающихся контроллингом.[6, с.159-160]

Таким образом, из этого следует, что контроллинг нацелен на повышение эффективности предприятий, улучшив все области управления. Контроллинг, как система для рационализации урегулирования цели, подверглось довольно серьезному пути развития. В этом случае появление и главные стадии его улучшения были непосредственно связаны с изменениями во внешней среде предприятия, когда предприятия не могли обойтись старыми методами управления. В течение его развития контроллинг был и остается объективно необходимым для успешного и эффективного делового ведения бизнеса. С успехом бизнеса связана целевая ориентация контроллинга.

1.3 Методы и технологии контроллинга в организации

Основной целью контроллинга в компании является систематический набор информации, необходимой для анализа, его обработки и представления основным группам пользователей.

Чтобы выполнить ряд функций контроллинга, для этого есть ряд методов и инструментов, которые включают: анализ понятия жизненного цикла продукции, Gap-анализа, анализа стратегий по Портеру, метода Лоцмана, метода pds, анализа стратегических издержек и др.

1. Анализ концепции жизненного цикла продукции. Цель модели жизненного цикла состоит в том, чтобы правильно определить бизнес-стратегию для каждой стадии жизненной деятельности товаров на рынке. Есть большое количество модификаций жизненного цикла, в зависимости от типов товаров. Однако нельзя связать стратегию слишком тесно с моделью жизненного цикла, потому что очень часто реальная жизнь товаров не вписывается в структуру теоретических стадий цикла.

Жизнь продукта на рынке разделена на несколько главных стадий, каждая из которых соответствует своему объему продаж и другим маркетинговым особенностям:

- Рождение и внедрение на рынок – небольшой сбыт и стратегия, ориентированная на рост.
- Стадия роста – существенное увеличение сбыта и стратегия быстрого роста.
- Стадия зрелости – устойчивый сбыт и стратегия, ориентированная на стабильность.
- Стадия насыщения рынка и упадка – снижение сбыта и стратегия сокращения.[15, с.36-37]

2. GAP-анализ – количественно ориентированный стратегический метод, с помощью которого получают визуальное представление отклонений предска-

занного уровня достижения целей из запланированных стратегий и реального положения производства.

Его сущность заключается в том, что необходимо установить отклонения желаемого развития ситуации от ожидаемого. Метод принимает количественное сравнение значений желаемых и ожидаемых величин, таких как доходность, прибыль, товарооборот, и т.д.

В графическом представлении, фактическое развитие индикатора отклоняется от математического ожидания, и сформирован стратегический "люк". GAP-анализ служит основанием для того, чтобы разработать стратегии, которые гарантируют устранение стратегических люков.

Этапы анализа:

- 1) Предварительная формулировка цели деятельности на 1 год, 3 года, 5 лет.
- 2) Прогноз динамики норм прибыли в связи с установленными целями предприятия.
- 3) Установление разрыва между целями и прогнозами.
- 4) Определение альтернатив осуществления инвестиций и прогноз финансовых результатов.
- 5) Определение общих альтернативных конкурентов и прогноз их позиций на рынке.
- 6) Рассмотрение инвестиций и альтернатив деловой стратегии для каждого предприятия конкурента.
- 7) Согласование целей стратегии с перспективами портфеля заказов в целом.
- 8) Установление разрывов между предварительными целями деятельности и прогнозом.
- 9) Уточнение профиля возможных приобретений новых заказов.
- 10) Определение ресурсов, необходимых для приобретений и реализации и характеристика их возможного влияния на имеющийся портфель заказов предприятия.

11) Пересмотр целей и стратегии для создания необходимых ресурсов.[1, с.22-24]

3. Анализ стратегий по Портеру. Доля рынка, уровень прибыли фирмы определен тем, как эффективно предприятие конкурентоспособно. Этот метод позволяет оценивать конкурентоспособность предприятия. Конкурентоспособный анализ включает два главных этапа:

- определение главных конкурентных сил в отрасли;
- формулирование основных вариантов конкурентных стратегий.

М. Портер выделяет пять сил конкуренции:

- 1) Новые конкуренты, проникающие в отрасль.
- 2) Угроза со стороны товаров-заменителей.
- 3) Компании-конкуренты, уже закрепившиеся на отраслевом рынке.
- 4) Воздействие поставщиков.
- 5) Воздействие со стороны покупателей.
- 6) Исследование конкурентных сил позволяет предприятию выбрать правильную стратегию поведения на рынке.[15, с.35]

4. Метод лоцмана предназначен для оценки рыночного потенциала фирмы.

Это включает подробное последовательное обсуждение многих проблем на разных уровнях и различных степенях сложности - от миссии предприятия к отдельным проектам продуктов.

Цель метода состоит в том, чтобы приспособить действия предприятия к требованиям рынка.

Различают следующие этапы:

- 1) изучение существующего положения предприятия;
- 2) определение стратегии по продукции;
- 3) постановка долгосрочных целей;
- 4) формулирование краткосрочных целей;
- 5) анализ;
- 6) определение кадрового потенциала;
- 7) план развития предприятия;

8) организация выполнения плана;

9) отчетность.[15, с. 38-42]

5. Метод PDS (Problem Detection Study) позволяет понять проблемы, с которыми сталкивается потребитель, используя продукт и услуги. Применяется для увеличения конкурентоспособности продукта. Основан на проведении развёрнутых опросов и использовании ответов на них для формулирования проблем.

Процесс постановки и решения проблем состоит из нескольких этапов и шагов.

1 этап:

1.1. Разработка плана исследования.

1.2. Опрос главных исполнителей.

1.3. Опрос заказчиков.

1.4. Разработка перечня проблем и составление анкет.

2 этап:

2.1. Распространение перечня проблем среди постоянных пользователей, случайных и бывших заказчиков.

2.2. Обработка ответов на компьютере.

2.3. Анализ ответов.

2.4. Отчёт и составление новых мероприятий.

Данный метод способствует лучшему пониманию структуры потребностей клиента.[15, с. 35-38]

6. Метод с применением матрицы Бостонской консультационной группы (БКГ) определяет настоящее и будущее положение бизнеса с точки зрения привлекательности рынка и способности бизнеса конкурировать внутри него.

Матрица БКГ выполняет 2 основные функции:

- принятие решений о намечаемых позициях на рынке;
- распределение стратегических денежных средств между стратегическими хозяйственными единицами: по продукции, по предприятиям, по сегментам рынка, по подразделениям и т.д. (рисунок 2).

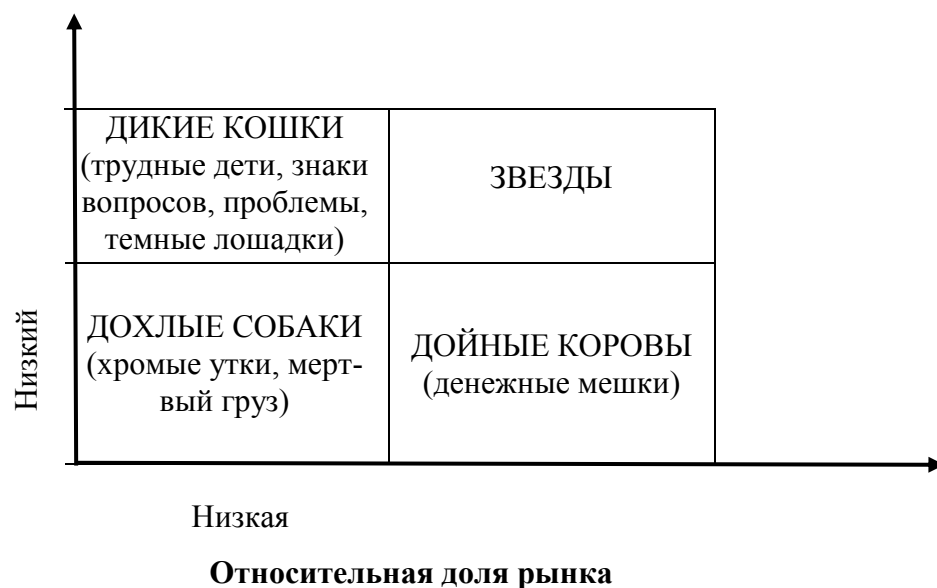


Рисунок 2 – Матрица БКГ [7, с.156]

"Звезды" - идеальный случай, комбинируя высокие перспективы роста рынка с сильными позициями предприятия на нем. У них есть потенциал лидера рынка прямо до этапа насыщенности.

"Дойные коровы" - у компании есть сильная позиция на зрелом рынке. Эта ситуация предоставляет компании высокую стабильную прибыль, несмотря на то, что рост не ожидается. Прибыль "дойных коров" инвестируют в другой, более многообещающие области действия.

"Собаки" - слабые позиции компании объединены с низкими темпами роста рынка. Такие строки действия неперспективны, компания пытается избавиться от "собак".

"Дикие кошки" - позиция предприятия шатка, но перспективы разработки рынка довольно заманчивы. Их также называют "трудные дети». У компании есть несколько стратегических опций: инвестировать и превратить "дикую кошку" в "звезду" или ликвидировать это направление деятельности.[7, с.155-159]

Таким образом, контроллинг должен реагировать быстро на изменения во внутренней и внешней среде предприятия, сформировать и доказать предложения по необходимым регуляторам стратегических и текущих планов в соответ-

ствии с изменяющимися условиями. Важная область деятельности в управлении - улучшение и введение новых инструментов и методов для экономического анализа, предсказывая и планируя. В бухгалтерском учете управления не разрабатывается методологический аппарат, но только существующие приемы и методы работы с экономической информацией используются

Глава 2. Анализ системы контроллинговой деятельности организации на примере ООО МАКФ «Аудитэкоконс»

2.1 Характеристика ООО МАКФ «Аудитэкоконс»

Общество с ограниченной ответственностью Межрегиональная аудиторско-консалтинговая фирма «Аудитэкоконс» действует в соответствии с 4-ой главой Гражданского кодекса РФ. ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», ФЗ «Об аудиторской деятельности» иным действующим законодательством Российской Федерации.

ООО МАКФ «Аудитэкоконс» проводит:

- аудиторские проверки с выдачей аудиторского заключения;
- оценочную деятельность;
- ведение и восстановление финансового учета;
- проверки целевого использования бюджетных средств;
- разработки бизнес-планов, инвестиционных проектов и их проверки, проведение финансово-экономических анализов;
- юридические услуги;
- консалтинговые услуги.

Компания занимает ведущие позиции на рынке аудиторских и консалтинговых услуг. По версии агентства «Всероссийский Бизнес Рейтинг» ООО МАКФ «Аудитэкоконс» входит в ТОП 50 крупнейших аудиторских фирм России и занимает по итогам 2010 года 49 место.

Компания работает на межрегиональном уровне. География ее клиентов от г.Санкт-Петербурга до г. Магадана, от г. Мурманска до г. Крыма.

Начиная с момента создания компании (в 1999 г.), больше чем 1000 заказов были выполнены в 21 области РФ (аудит, оценка, аудит финансовой и экономической деятельности, обслуживания и восстановления бухгалтерского учета, разработки бизнес-планов и составления бюджета, урегулирования и управления управлением и налоговым бухгалтерским учетом, инвентаризации, юридическими услугами).

Главная цель компании состоит в том, чтобы выполнить коммерческую деятельность для прибыли и удовлетворить потребности общества в услугах.

Общество – аудиторская организация, занятая ревизией действий и предоставлением услуг, которые сопровождают аудит в соответствии с действующим законодательством.

Основной предмет деятельности компании - аудит, т.е. независимая проверка финансовой отчетности аудируемого лица, чтобы выразить мнение в отношении надежности такого отчета. Бухгалтерский (финансовый) отчет - отчетность о ревизуемом аудируемом лице предусмотренным ФЗ "О Бухгалтерском учете", а также аналогичная по составу отчетность, предусмотренная другими федеральными законами.

Общество наряду с аудиторскими услугами оказывает прочими, связанные с аудиторской деятельностью услуги, в частности:

- постановку, восстановление и ведение бухгалтерского учета, составление бухгалтерской (финансовой) отчетности, бухгалтерское консультирование;
- налоговое консультирование, постановку, восстановление и ведение налогового учета, составление налоговых расчетов и деклараций;
- анализ финансово-хозяйственной деятельности организаций и индивидуальных предпринимателей, экономическое и финансовое консультирование;
- управленческое консультирование, в том числе связанное с реорганизацией и их приватизацией;
- юридическую помощь в областях, связанных с аудиторской деятельностью, включая консультации по правовым вопросам, представление интересов доверителя в правоотношениях, в органах государственной власти и органах местного самоуправления;
- автоматизацию бухгалтерского учета и внедрение информационных технологий;
- оценочную деятельность;
- разработку и анализ инвестиционных проектов, составление бизнес-планов;

- проведение научно-исследовательских и экспериментальных работ в областях, связанных с аудиторской деятельностью, и распространение их результатов, в том числе на бумажных и электронных носителях;
- обучение в областях, связанных с аудиторской деятельностью;
- иные сопутствующие аудиту услуги.

Общество, как аудиторская организация ревизии, не наделена правом участвовать ни в какой деловой активности, за исключением проведения аудитов и предоставления услуг, связанных с ревизией. Список услуг, сопровождающих аудит, составлен федеральными стандартами аудита.

Организация создана как юридическое лицо с момента, когда государственная регистрационная процедура была установлена ФЗ РФ.

Предприятие имеет право выполнить любые обязанности, осуществить любую собственность и личные неимущественные права, предоставленные законодательством компаниям с ограниченной ответственностью, выполнить от своего лица любые сделки, разрешенные законом в силе, принимая во внимание ограничения ФЗ "Об аудиторской деятельности", быть истцом и ответчиком в суде.

Вмешательство в экономическую и другую деятельность организации со стороны государства и других различных организаций не позволено, если они не имеют права осуществлять контроль над деятельностью этой компании с ограниченной ответственностью.

Общество - владелец своего имущества, которое было, или будет приобретено в ходе ее экономической деятельности. Общество понимает владение, использование и расположение имуществом, которое находится в ее собственности по ее усмотрению в соответствии с целями и задачами своей деятельности и назначению имущества.

Общество владеет раздельным имуществом, которое составляется на его собственном балансе.

Общество независимо планирует свое производство и экономическую деятельность, а также социальное развитие трудового коллектива. Основание

планов составляют контракты, заключенные с потребителями услуг Общества, а также поставщиками материальных, технических и других ресурсов.

Работы и услуги выполнены по ценам и тарифам установленные Обществом самостоятельно.

Общество имеет право принять на работу российских и иностранных специалистов, самостоятельно определяя формы, размеры и типы вознаграждения труда. Чтобы достигнуть целей ее действий, Общество может приобрести права, взять обязанности и выполнить любые действия в рамках действующего законодательства.

Таким образом, фирма занимает лидирующие позиции на рынке аудиторских и консалтинговых услуг; одна из лучших 15 крупнейших аудиторских фирм в Центральном федеральном округе России; находится на 13-й строчке в рейтинге аудиторских и консалтинговых компаний и групп за 2016 г., изданных в журнале "Аудитор" № 4 от 2016 г.; согласно версии агентства "Всероссийский Бизнес Рейтинг" ООО МАКФ "Аудитэкоконс" был в лучших 50 из крупнейших аудиторских фирм в России и занял 49-е место в 2010 г.; компания работает на межрегиональном уровне. География ее деятельности от г. Санкт-Петербурга до города Магадана, от Мурманска до Крыма; Начиная с момента создания компании (в 1999 г.), больше чем 3000 заказов были выполнены в 21 области Российской Федерации (аудит, оценка, аудит финансовой и экономической деятельности, обслуживания и восстановления бухгалтерского учета, разработки бизнес-планов и составления бюджета, урегулирования и управления и налогового бухгалтерского учета, инвентаризации, юридических услуг).

2.2 Система управления, структура ООО МАКФ «Аудитэкоконс»

В обществе установлен постоянный коллегиальный исполнительный орган, управление, которое выполняет текущее руководство его действиями и отчетами общему собранию участников компании.

Члены дирекции избраны общим собранием участников компании числа 3-х человек сроком на 3 года. Число людей, имеющих аттестат квалификации об аудиторе, дирекция компании должна быть по крайней мере двумя людьми. Члены дирекции обязаны в их действиях выполнять требования действующего законодательства, руководствоваться положениями устава, решениями об общем собрании участников компании, внутренних документах компании, а также контрактах и соглашениях, заключенных с компанией, включая трудовые контракты, заключенные с компанией.

Члены дирекции обязаны действовать в интересах общества добросовестно и обоснованно. По требованию участников они обязаны дать компенсацию за потери, обусловленные обычным коммерческим риском, вызванными им компанией, если иначе не обеспечено законом или контрактом.

Члены дирекции руководят текущей деятельностью компании и решают все вопросы, которые не охвачены этим уставом и законом компетентности общего собрания участников компании в ее компетентности.

Функции человека, управляющего дирекцией и организующего его деятельность, выполнены генеральным директором компании. Это лицо, имеющее аттестат квалификации об аудиторе. Генеральный директор может быть избран неограниченным количеством раз.

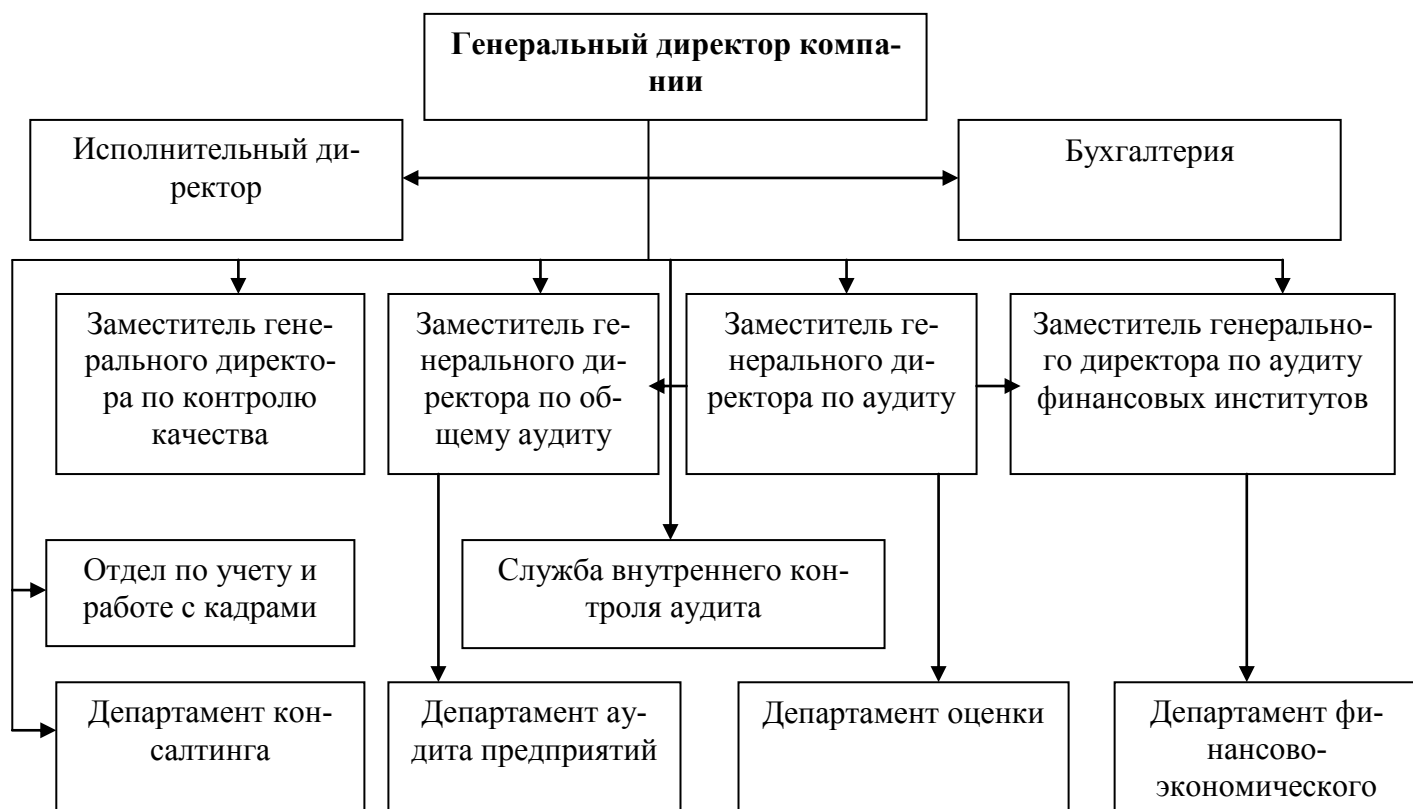


Рисунок 3 - Организационная структура предприятия

Генеральный директор:

- организует и координирует деятельность дирекции;
- обладает правом первой подписи;
- открывает банковские и иные счета общества, подписывает финансовые и денежные документы;
- без доверенности действует от имени общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки;
- осуществляет ведение списка участников общества;
- осуществляет организацию документооборота общества;
- издает приказы о назначении на должность работников общества, о переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания и другие кадровые и иные приказы;
- рассматривает текущие и перспективные планы работы;

- обеспечивает выполнение планов деятельности общества;
- заключает договор, совершает сделки в интересах общества, в пределах предусмотренных настоящим уставом;
- организует бухгалтерский учет и отчетность;
- организует проведение общего собрания участников общества;
- представляет на утверждение общего собрания участников общества годовой отчет и баланс общества;
- организует трудовые функции работников общества;
- принимает решения по другим вопросам, связанным с текущей деятельностью общества.

Исполнительный директор:

- обладает правом первой подписи;
- открывает банковские и иные счета общества, подписывает финансовые и денежные документы;
- без доверенности действует от имени общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки;
- выделяет доверенности на право представительства от имени общества, в том числе доверенности с правом передоверия;
- издает приказы о назначении на должность работников общества, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания и другие кадровые и иные приказы;
- рассматривает текущие и перспективные планы работ;
- обеспечивает выполнение плана деятельности общества;
- заключает договоры, совершает сделки в интересах общества, в пределах предусмотренных настоящим уставом;
- организует трудовые функции работников общества;
- принимает решения по другим вопросам, связанным с текущей деятельностью общества.

Заместитель генерального директора:

- действует в интересах общества на основании доверенности, подписанной генеральным директором и директором общества;

- вправе совмещать участие в коллегиальном исполнительном органе общества с осуществлением руководства деятельностью отдельных структурных подразделений общества.

Дирекция коллегиально принимает решения по следующим вопросам:

- Определяет организационную структуру общества;
- подготавливает материалы, проекты и предложения по вопросам, выносимым на рассмотрение общего собрания участников;
- утверждает штатное расписание общества, филиалов и представительств общества.

Департамент аудита является самостоятельным структурным подразделением фирмы и подчиняется непосредственно директору.

В своей деятельности департамент аудита руководствуется законодательством Российской Федерации, внутрифирменными нормативными актами, решениями учредителей и приказами генерального директора.

Полномочиями данного департамента являются:

- проверка соответствия системы организационных регламентов действующим нормативным актам и учредительным документам;
- обеспечение последовательной и эффективной деятельности фирмы;
- проверка и инвентаризация наличия имущества, эффективности использования материальных, финансовых и трудовых ресурсов, применения цен, тарифов, расчетно-платежной дисциплины, своевременных расчетов с бюджетом и внебюджетными фондами;
- экспертиза достоверности оперативного, статистического и бухгалтерского учета;
- проверка учета затрат на производство, полноты отражения выручки от продаж, формирования финансовых результатов;
- проверка порядка использования фондов экономического стимулирования и прибыли;

- предупреждение недостатков, отрицательно влияющих на эффективность работы фирмы.

Отдел бухгалтерия выполняет следующий полномочия:

- ведение бухгалтерского и налогового учета финансово-хозяйственной деятельности в соответствии с требованиями действующего законодательства;
- начисление и выплата в установленные сроки заработной платы работникам Учреждения;
- своевременное проведение расчетов с юридическими и физическими лицами;
- ведение учета доходов и расходов по средствам, полученным за счет внебюджетных источников;
- контроль за использованием выданных доверенностей на получение товарно-материальных ценностей;
- проведение инвентаризации имущества и финансовых обязательств, своевременное определение ее результатов и отражение их в учете;
- ведение документации по учету и отчетности, относящейся к компетенции бухгалтерии;
- составление бухгалтерской отчетности на основе достоверных первичных документов и соответствующих бухгалтерских записей;
- обеспечение строгого соблюдения кассовой и расчетной дисциплины, правильное расходование полученных в банках средств по назначению, соблюдение порядка выписки чеков и хранения чековых книжек;
- систематизированный учет положений, инструкций, других нормативных актов по вопросам организации и ведения бухгалтерского и налогового учета и др.

Компетентность юридического отдела состоит в том, чтобы улучшить действия налоговых органов, чтобы управлять и контролировать соответствие законодательства о налогах и сборах, точность вычисления, полноты и своевременности налогов и сборов, включенных в соответствующий бюджет, оста-

ется важной для решения проблем, связанных с законностью и обоснованностью действий должностных лиц и ненормативных актов, принятых налоговыми органами.

Департамент финансово-экономического анализа выполняет следующие полномочия:

- формирование учетной политики в соответствии с законодательством о бухгалтерском учете;
- осуществление работы по подготовке и принятию рабочего плана счетов, форм первичных учетных документов, применяемых для оформления хозяйственных операций, по которым не предусмотрены типовые формы;
- организация бухгалтерского учета и отчетности в Управлении;
- формирование и своевременное предоставление бухгалтерской отчетности;
- обеспечение расчетов по заработной плате;
- осуществление начисления и перечисления налогов и сборов в федеральный, региональный и местный бюджеты, страховых взносов в государственные внебюджетные фонды;
- участие в проведении экономического анализа хозяйственно-финансовой деятельности Управления по данным бухгалтерского учета и отчетности в целях предотвращения нецелевого использования бюджетных средств;
- проверка организации бухгалтерского учета и отчетности в подведомственных учреждениях и др.

Департамент оценки имеет следующие полномочия:

- планирование оказываемых услуг;
- распределение функций, ответственности и взаимодействие;
- персонала при реализации всех функций отдела оценки;
- разработка организационно-методических документов по функционированию отдела оценки с обоснованными процедурами;
- ведение учетно-отчетной документации отдела оценки;

- ведение документации по всем вопросам своей деятельности и др.

Внутрифирменная система контроля качества и профессиональные подходы компании гарантируют должный уровень оказания услуг.

Надлежащее качество услуг ООО МАКФ «Аудитэкоконс» подтверждено результатами внешних проверок качества аудиторских услуг, которые компания проходила четыре раза: в 2002 г., 2005 г., 2008 г., 2011 г., 2015 г.

Система контроля качества услуг ООО МАКФ «Аудитэкоконс» устанавливает принципы и процедуры в отношении каждого из следующих элементов:

- а) обязанности руководства ООО МАКФ «Аудитэкоконс» по обеспечению качества услуг, оказываемых аудиторской организацией;
- б) этические требования;
- в) принятие на обслуживание нового клиента и продолжение сотрудничества;
- г) кадровая работа;
- д) выполнение задания;
- е) мониторинг.

Общие требования к системе внутреннего контроля качества аудита, которые устанавливаются в ООО МАКФ «Аудитэкоконс»:

- работники должны придерживаться принципов независимости, честности, объективности и конфиденциальности, а также норм профессионального поведения;
- работники должны владеть надлежащими навыками и придерживаться их, а также обладать профессиональной компетентностью, необходимой для выполнения обязанностей с должной тщательностью;
- работники должны документировать результаты аудита, оформлять результаты в виде рабочих документов (постоянных и переменных файлов), предусмотренных Внутрифирменными стандартами ООО МАКФ «Аудитэкоконс»;
- состав аудиторской группы формируется с учетом имеющегося опыта у работников по проведению аудита в организациях соответствующих отраслей;

- руководитель аудиторской группы должен в достаточной мере направлять работу работников, осуществлять текущий контроль на всех уровнях, чтобы обеспечить разумную уверенность в том, что выполненная работа соответствует надлежащему уровню качества;

- руководитель аудиторской группы в случае необходимости, проводит консультации со специалистами, обладающими надлежащими знаниями;

- руководитель аудиторской группы обязан проводить регулярное наблюдение за адекватностью и эффективностью принципов и конкретных процедур внутреннего контроля качества аудита.

В ходе изучения структуры управления ООО МАКФ «Аудитэкоконс» удалось выявить следующие недостатки, связанные со структурой управления:

- К руководителю организации предъявляются высокие требования, он должен быть подготовлен всесторонне.

- Отсутствуют звенья по планированию и подготовке решений.

- Перегрузка информацией.

- Концентрация власти в управляющей верхушке.

- Перекладывание ответственности при решении проблем, которые требуют участия нескольких подразделений;

- Малая гибкость. Низкая приспособляемость к изменению ситуации;

- Эффективность и качество работы подразделений и организации в целом - разные;

- Перегрузка руководителей верхнего уровня;

- Зависимость эффективности и результативности работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

Таким образом члены дирекции избраны общим собранием участников компании числа 3-х человек сроком на 3 года. Число людей, имеющих аттестат квалификации об аудиторе, управление компании должно быть по крайней мере 2-мя людьми. Члены дирекции обязаны действовать в интересах общества добросовестно и обоснованно. По требованию участников они обязаны дать

компенсацию за потери, необусловленные обычным коммерческим риском, вызванным им компанией, если иначе не обеспечено законом или контрактом. Члены дирекции справляются с текущей деятельностью компании и решают все вопросы, которые не охвачены этим уставом и законом компетентности.

2.3 Изучение основных направлений и технологий контроллинга в ООО МАКФ «Аудитэкоконс»

На предприятии ООО МАКФ «Аудитэкоконс», контроль качества аудиторской деятельности выполнен через комбинацию организационных мер, методов и процедур, используемых управлением организацией как организованное и эффективное средство проведения финансовой и экономической деятельности, идентификации, устранения и предотвращения ошибок и искажения информации.

Контроллинг, сосредоточен на обеспечении качества аудита, который является системой комплексного управления для аудиторской организации, нацеленной на достижение результатов в соответствии с целями гарантии качества, чтобы удовлетворить потребности всех заинтересованных сторон.

Главная цель контроллинга качеством аудита состоит в том, чтобы ориентировать систему управления аудиторской компании, чтобы достигнуть поставленных целей, найти и определить узкие места, проанализировать и исправить деятельность аудиторской организации так, чтобы эти проблемы не развивались в кризис.

Контроллинг качеством аудита включает два организационно и функционально связанных уровня. На первом уровне вопросы, охватывающие целую деятельность аудиторской организации, а на втором уровне - вопросы внедрения определенных контрольных проектов (задачи).

Контроллинг качеством аудита на первом уровне вовлекает ряд действий в следующие области:

- кадровая политика аудиторской организации (набор сотрудников, повышение их квалификации, обмен опытом, стажировки, организация кураторства ассистентам аудитора);

- методическое обеспечение аудиторской деятельности (наличие внутренних стандартов аудиторской деятельности, доступ к периодическим изданиям, справочно-информационным системам, специальной литературе);

- техническое обеспечение аудиторской деятельности (наличие персональных компьютеров с программным обеспечением по формированию рабочей документации, правовыми справочно-информационными базами).

На втором уровне контроллинг качества аудита предполагает комплекс мероприятий по следующим направлениям:

- формирование рабочих групп аудиторов и распределение аудиторов, в соответствии с их опытом и квалификацией, по участкам проверки для выполнения аудиторских заданий;

- обеспечение текущей проверки действий ассистентов аудитора и аудиторов руководителем рабочей группы;

- наличие внутренних стандартов, регламентирующих порядок исполнения конкретных задач в ходе аудита;

- отслеживание сроков выполнения аудиторских заданий и качества рабочей документации;

- проведение контрольных мероприятий в процессе всего аудита.

Контроллинг контроля качества аудита, будучи системой комплексного управления аудиторской организации, синтезирует, соединяет, объединяет и координирует главные функции управления экономикой, таким образом обеспечивая целостное представление о деятельности аудиторской организации в прошлом, настоящем и будущем. Поэтому организационная работа над качественным управлением в аудиторской организации должна выполнить весь диапазон действий, связанных с информационной поддержкой, планированием, бухгалтерским учетом, анализом, организацией эксплуатационного управления,

мониторингом и контроля его действий. Контроллинг качества аудита решает проблему организации эффективной контрольно-качественной системы. Это - ориентированно на систему управления контроллингом.

Целью организовать и функционировать в аудиторской организации контрольной системы качества аудита является своевременное обнаружение и устранение отклонений, ошибок и неэффективности в работе, чтобы создать гарантируемое качество аудита - обеспечение разумной уверенности в том, что аудиторская деятельность выполнена в соответствии с нормативно-правовыми актами РФ, профессионального стандартов аудита, норм аудиторской этики и в соответствии с ожиданиями основных групп пользователей. Вместе, гарантия качества и системы управления представляют реализацию контроллинга управления качеством аудита в аудиторской организации и соединяют, интегрируют и координируют основные функции управления экономикой, таким образом передавая управление аудиторской организацией к качественно новому уровню.

Для организации контроллинга управления качеством аудита на ООО МАКФ «Аудитэкоконс» применяется следующая методика. Это - проверка системы контроля качества аудита. Стандартная программа для проверки соответствия с лицензированными требованиями и условиями, а также качества работы аудиторских организаций, предусмотрен раздел, представленный в форме анкетного опроса (приложение А), чтобы проверить внутренний контроль качества. Анкетный опрос содержит вопросы, которые уменьшены до формального перечисления требований для контроля качества аудиторской работы, установленного федерально процессуальной нормой (стандарта) аудиторской деятельности № 7 "Внутренний контроль качества аудита". В этом случае контроллер описывает, как каждое требование применено. Однако недостатком такого метода является то, что он не покрывает проверку конкретных процедур по обеспечению качества аудиторской проверки относительно каждого элемента системы контроля внутреннего качества аудита.

В программе выделены следующие направления контроля:

- порядок признания новых клиентов;
- контроль независимости персонала;
- оценка уровня образования для обеспечения необходимой компетентности сотрудников аудиторской организации (индивидуального аудитора);
- методы руководства и контроля за работой членов аудиторской группы;
- рассмотрение сложных для оценки вопросов (например, отрицательное аудиторское заключение, приглашение внешних специалистов);
- порядок хранения рабочих документов.

В отношении проверки системы контроля качества аудита программой предусмотрены следующие направления проверки:

- независимость;
- принятие и обслуживание клиентов;
- прием на работу;
- профессиональное образование (обучение);
- распределение заданий среди сотрудников;
- профессиональная документация;
- консультации;
- контроль качества работы аудиторской фирмы в процессе аудита;
- последующий контроль качества работы аудиторской фирмы.

Приведенные направления проверок соответствуют требованиям текущих контрольных стандартов и, соответственно, на их основе, возможно оценить объективно и систематически как контроль качества аудита выполнен в аудиторской организации.

Из данных тестирования (Приложение 1) следует, что в этом примере, уровень организации и внедрение внутреннего контроля по вопросам об исследовании находится на низком уровне (У1) и ниже среднего числа (У2) уровня.

По результатам тестирования можно сделать выводы:

- программа носит формальный характер;

- отсутствует фактический контроль со стороны ревизионной комиссии, необходимо проводить выборочную инвентаризацию;
- нет фактического контроля;
- риск контроля высокий, следует проверить оценку ценностей при их поступлении и расходовании.

Для организации контроллинга управления качеством аудита на ООО МАКФ «Аудитэкоконс» было проведено интервью персонала (Приложение Б). Интервью — наиболее применимый инструмент сбора информации, применяемый для получения информации для анализа рабочего процесса, выяснения суждений работников по определенным вопросам. В ходе беседы каждый последующий факт дополняет или опровергает предыдущие, раскрывает побочные факты и неожиданные взаимосвязи, влияния или ограничения. В области управления персоналом получаемые комментарии позволяют определить сферы, требующие оптимизации. Критицизм работников может свидетельствовать о низком уровне удовлетворения их потребностей и о необходимости повернуть работу службы управления персоналом в эту область. Но когда права служба управления персоналом, вероятно, придется предпринять обучение линейных менеджеров фирмы, объясняя им подвергаемые сомнению процедуры управления.

Данное интервью проводилось службой управления персоналом аудита, и комментарии работников были зафиксированы. Позже, в процессе аудита, эти ответы учитывались для нахождения причины неудовлетворенности служащих и других проблем управления персоналом.

После анализа интервью служба управления обнаружила, что персонал не были удовлетворены трудом. Их неудовлетворенность относилась к их рабочим местам, линейным менеджерам и медицинскому страхованию.

Было выявлено, что одна позиция кадровой политики (продвижение изнутри) может противоречить другой позиции (системе стимулирования). И юридически законные требования (плата за сверхурочную работу) могут противоречить с целями отдела. Фактически каждая позиция кадровой политики

воздействует на остальные. Таким образом, полный аудит должен охватить все главные направления кадровой политики и их взаимозависимость.

Таким образом, можно сделать вывод, что контроллинг качеством аудита обеспечивает, целостное представление о деятельности аудиторской организации в прошлом, настоящем, будущем и комплексный подход к идентификации и устранению появляющихся проблем. Это ориентировано на систему контроллинга управления, осуществляя отношения управления и аудита гарантии качества в аудиторской организации. В то же время гарантия качества аудита выполнена посредством процесса управления деятельностью аудиторской организации, поэтому системы контроля гарантии качества и аудита включены в институциональный механизм для обеспечения качества аудита на уровне аудиторской организации.

Глава 3. Рекомендации по совершенствованию системы контроллинга и управления результативностью ООО МАКФ «Аудитэкоконс»

3.1 Предложения по совершенствованию системы контроллинга и управления результативности организации ООО МАКФ «Аудитэкоконс»

На основе анализа системы главных направлений и технологий контроллинга ООО МАКФ «Аудитэкоконс», в целях улучшить контроль качества относительно системы контроллинга и управления эффективностью качества аудита, необходимо предложить следующие рекомендации:

I. Проверка организации контрольной системы качества аудита. Цель аудита в этой области состоит в том, чтобы установить, организована ли контрольная система качества аудита в аудиторской организации и отвечают ли на требования для организации этой системы. Аудит нацелен на соответствие требованиям, сформулированным в п. 1 Статье 14 из Закона «об аудиторской деятельности», подп. "г" пункт 4 «Положения об аудиторской деятельности», пункта 4-7 федеральной процессуальной нормы (стандарта) аудиторской деятельности № 7 "Внутренний контроль качества аудита".

Рекомендуется применять на ООО МАКФ "Аудитэкоконс" для проверки по данному направлению «Контрольный лист по проверке требований, предъявляемых к организации системы контроля качества работы в аудиторской организации» (Приложение В).

II. Проверка эффективности функционирования системы управления качеством аудита. Цель проверки эффективности функционирования системы управления качеством аудита – установление, осуществлена ли политика и конкретные процедуры обеспечения качества работы аудиторской организации в целом по каждому из установленных элементов такой системы.

Чтобы проверить эффективность контрольной системы качества аудита, можно предложить «Контрольный лист по проверки эффективности функционирования системы контроля качества аудита». Контрольный лист будет содержать вопросы, которые распределены в соответствии с элементами кон-

трольной системы качества аудита, которая позволяет провести всесторонний аудит системы управления и выразить мнение в отношении эффективности его действия. Все вопросы будут сформулированы в строгом соответствии с требованиями федеральной процессуальной нормы (стандарта) № 7 "Внутренний контроль качества аудита" и Методологические рекомендации для организации качества аудиторских услуг.

В разделе "Комментарии" контрольного листа следует кратко описать практическое внедрение этого вопроса, привести ссылки на внутренние нормативные документы. Объяснения должны быть вставлены в эту графу после обсуждения с соответствующим персоналом аудиторской организации, которая создает гарантию, что существенные моменты не были проигнорированы.

Однако это должно быть принято во внимание, что число и содержание процедур зависят от специфических особенностей деятельности аудиторской организации, включая размер и характер деятельности, географической разбросанности, организационной структуры, баланса бюджетов затрат и доходов. В этом отношении вопросы, включенные в контрольный листок, могут измениться в зависимости от этих факторов.

Оценка результатов аудита выполнена, выразив мнение эксперта в отношении организации и эффективности функционирования ее контрольной системы контроля качества аудита. Профессиональное мнение эксперта субъективно, так как оно основано на его знаниях и опыте.

Чтобы сформировать единое мнение об организации и эффективности контрольной системы качества аудита в аудиторской организации, эксперт, на основе результатов скрининг-тестов для обозначенных областей проверки, должен оценить:

1. обеспечивает ли система внутреннего контроля качества аудита соблюдение установленных критериев качества;
2. обеспечивает ли система внутреннего контроля качества аудита достижение установленной цели политики внутреннего контроля качества, т. Е.:

- придерживаются ли работники аудиторской организации принципов независимости, честности, объективности, конфиденциальности и норм профессионального поведения;

- обладают ли работники аудиторской организации надлежащими навыками и профессиональной компетентностью, необходимой для выполнения обязанностей с должной тщательностью;

- имеют ли работники, которым поручается проведение аудита, специальную подготовку и опыт, необходимые в данных условиях;

- направляется ли работа аудиторов и осуществляется ли текущий контроль на всех уровнях внутреннего контроля качества;

- проводятся ли при необходимости консультации со специалистами, обладающими надлежащими знаниями;

- проводится ли работа с потенциальными и существующими клиентами;

- направлена ли деятельность аудиторской организации на понимание текущих и будущих (скрытых) потребностей клиентов, выполнение их требований и ожиданий;

- оценивается ли регулярно эффективность принципов и конкретных процедур внутреннего контроля качества аудита;

3. обеспечивает ли система контроля качества аудита предотвращение возникновения или своевременное устранение возможных ошибок и недостатков в аудиторской работе.

На основе результатов контроля качества контроллер может обеспечить рекомендации о том, как устранить значительные недостатки и улучшить качество аудиторской проверки аудиторской фирмы в целом.

III. Реализация AuditXP "Комплекс Аудит" является программой для автоматизации контрольного действия повышенной производительности от разработчиков первого во внутренней программе практики для комплексной автоматизации контроля действий аудиторской деятельности "Помощник аудитор" - "Гольдберг-Софт". Программа AuditXP "Комплекс Аудит": предлагает исходную контрольную методологию, которая содержит встроенные алгоритмы для

вычисления, планирования, формирования и анализа выборки, выбора типов обнаруженных нарушений и автоматически создающие заключения по разделам аудита и конечное заключение.

Это не требует самостоятельной настройки и усовершенствование процедуры проверки.

У программы есть удобный для пользователя интерфейс и интуитивный алгоритм работы, позволяя легко, и быстро изучить, как работать в программе.

Это содержит полный набор контрольных документов для всех разделов аудита (предварительное, планирование аудита, проведения аудита, заключительный) - это - больше чем 500 форм, процедур, таблиц и отчетов.

Имеет встроенный алгоритм для сравнения данных бухгалтерской основы с данными созданными отчетов учета аудируемого лица.

Включает методологию для контроля качества проверки и блока аналитических процедур и финансового анализа.

Обеспечивает возможность автономной работы для аудиторов на портативных компьютерах (таких как ноутбук) и последующие результаты аудита разгрузки разделами (этапам) в один выбранный компьютер, не используя сетевую версию. Одновременно, число контролируемых предприятий почти неограниченно.

Содержит встроенный редактор форм (бланков), который позволяет создавать новые и изменять существующие формы контрольных процедур, или даже полностью изменять программу для стандартов внутреннего аудита организации.

Аудиторская проверка предприятия в AuditXP "Комплекс Аудит" программа разделен на несколько этапов - предварительное, планирование аудита, проведение аудита, заключительный.

1 этап – подготовительный. На данном этапе изучаются потребности клиента, информация подготавливается об этом, документы сформировываются, которые определяют цели и задачи аудиторской фирмы, а также список обеспеченных аудиторских услуг. Стадия завершается с заключением контракта.

2 этап – планирование аудита. Эта стадия обычно представляет сложность для всех аудиторских фирм, особенно для малых и средних фирм. В соответствии с стандартами аудита, необходимо определить уровни материальности, контрольных рисков, и вычислить объем выборки. Процедуры, используемые в системе также, позволяют распределить сумму материальности по статьям баланса. Система, также, формирует общий план и объединенную контрольную программу аудита.

Кроме того, на данном этапе, также доступны дополнительные услуги, таковы как вычисление стоимости аудита (определение стоимости аудиторской проверки на основе анализа затрат на оплату труда и стоимости человека / часы работы аудитора), трудовые стандарты (ряд трудовых стандартов для проведения контрольной процедуры) и т.д.

3 этап – проведение аудита. Это - самая отнимающая много времени стадия работы. На данном этапе отобранные разделы аудита классифицированы. В третьей стадии есть 16 таких разделов (Нематериальные активы, Основные фонды, и т.д.). Для каждого из разделов аудита была составлена рабочая программа, которая является списком всех необходимых контрольных процедур каждой предпосылки финансовой отчетности, касающейся этого конкретного раздела. Для каждой аудиторской процедуры разработана своя рабочая форма (рабочий документ аудитора).

Кроме того, на данном этапе, бухгалтерская база данных контролируемого объекта преобразована (1С, Турбо Бухгалтер - непосредственно из базы данных, из других бухгалтерских программ - через файл в формате Excel). Эта процедура значительно позволяет ускорять аудит при улучшении его качества. Это достигается, автоматически создав, на основе загруженных данных, демонстрационный набор, а также упростив процедуру для ввода ошибок и замечаний, найденных аудитором. Особое внимание должно быть обращено на процедуру - "Расшифровка статьи баланса. Сверка показателей в финансовой отчетности и бухгалтерских регистрах". Эта процедура позволяет сравнивать данные баланса с данными бухгалтерской базы данных клиента, если, конечно, эти

данные были предварительно загружены в программу, используя преобразователь бухгалтерских баз данных. Процедура - встроенная машина регистрации, которая генерирует статьи баланса от учетных данных и сравнивает их с показателями в отчетности.

4 этап – заключительный этап. Это стадия подготовки официального аудиторского отчета, составления отчета аудитора и письменной информации к аудируемому лицу. На данном этапе, в соответствии с федеральными стандартами, выполняющие заключительные процедуры выполнены:

- сбор информации об аффилированных лицах и их сделках;
- анализ событий, произошедших после отчетной даты;
- формируется мнение по допущению непрерывности деятельности клиента в течение ближайшего года.

4-й этап также содержит такие аналитические процедуры как: «Анализ аудита статей баланса», «Анализ пояснительной записки» и т.д.

Таким образом, компьютерная программа Audit XP "Комплекс Аудит", разработанный Гольдберг-Софт, нацелена на максимизацию работы аудиторов, с одной стороны, и, с другой стороны, обеспечение соответствия со всеми правилами и нормами контроля действия и формирования ряда контрольной аудиторской документации, которая полностью удовлетворяет нормативные требования.

3.2 Экономический эффект принятых предложений по совершенствованию системы контроллинга и управления результативности организации ООО МАКФ «Аудитэкоконс»

Рассчитаем экономический эффект проекта по совершенствованию системы контроллинга и управления результативности организации ООО МАКФ «Аудитэкоконс».

Таким образом, бюджет мероприятий составит 890 000 руб.

Месячный объем выручки до проведения проектных мероприятий составляет 20 065 100 руб.

Предполагается, что реализация всех мероприятий позволит увеличить выручку на - 20 %.

Рассчитаем планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием по формуле:

$$Пв = (Врп + (Врп * (Прв / 100))) ,$$

где Пв - планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Врп - выручка от реализации за последний период, руб.;

Прв - планируемый прирост выручки от реализации вследствие реализации предложенной программы, %.

Итак, планируемый показатель выручки будет равен:

$$Пв = (20\,065\,100 + (20\,065\,100 * (20/100))) = 24\,078\,120 \text{ руб.}$$

Экономический эффект от внедрения мероприятий - это разница между планируемым приростом выручки, полученной от дополнительных услуг, вызванного предлагаемыми мероприятиями, и расходами на эти мероприятия.

$$\mathcal{E} = (Пв - Зр) - Врп ,$$

где Э - экономический эффект от проведения мероприятий, руб.;

Пв - планируемый показатель выручки от реализации после реализации мероприятий и только под их влиянием, руб.;

Зр - затраты на реализацию мероприятий, руб.;

Врп - выручка от реализации за последний период, руб.

Рассчитаем экономический эффект от внедрения мероприятий по формуле:

$$\mathcal{E} = (24\,078\,120 - 890\,000) - 20\,065\,100 = 3\,123\,020 \text{ руб.}$$

Эффективность затрат на реализацию предлагаемых мероприятий может быть определена с помощью показателя рентабельности:

$$Р = (\mathcal{E} / Зр) * 100\% ,$$

где Э - экономический эффект от внедрения мероприятий, руб.;

Зр - затраты на реализацию мероприятий, руб.

Рассчитаем рентабельности предлагаемых мероприятий по формуле:

$$P = (3\,123\,020 / 890\,000) * 100\% = 35,9$$

Представим показатели эффективности проекта в таблице 3

Таблица 3

Показатели эффективности проекта

Показатель	Значение
Планируемый показатель выручки	24 078 120 руб.
Экономический эффект	3 123 020 руб.
Рентабельность	35,9 %

Таким образом, можно сделать вывод, что экономический эффект от предлагаемых мероприятий положительный, так как затраты на мероприятия на 890 000 руб. увеличили выручку на 3 123 020 руб.

Заключение

Таким образом контроль качества аудита в аудиторской организации - комплексная функция и неотъемлемая часть управления предприятием. Как функция управления, внутренний контроль качества аудиторской деятельности - ряд специальных действий и процедур для проверки различных аспектов деятельности и управления, чтобы идентифицировать отклонения, нарушения и разработку корректирующих влияний управления, чтобы гарантировать качество аудиторских услуг и удовлетворить потребности всех заинтересованных сторон. Как независимый процесс управления и целостная система, контроль качества в аудиторской организации представлен контрольной системой качества аудита или системой внутреннего контроля качества аудита.

Контрольная система, неважно как хорошо она была организована, не может, конечно, предотвратить отрицательные тенденции из-за влияния многих ограничений, свойственных любой системе контроля:

- возможность ошибки;
- возможность злоупотребления, включая сговор между контролируемыми и управляющими сотрудниками;
- несоответствующее вмешательство начальства в систему внутреннего контроля. Пример такой интерференции может быть процесс, связанный с компьютерными программами. Таким образом в компьютерной программе можно поместить защитную программу, которая будет блокировать введение суммы, которая превышает определенную сумму и требует специального подтверждения правильности работы. Бухгалтер обычно воспринимает блокирование как сбой в программе, приглашает специалиста, который снимает блокировку;
- отсутствие соответствующего ответа на информацию, предоставленную системой внутреннего контроля.

В результате курсовой работы мы изучили теоретические основы контроллинга для управления качеством аудита, выделены направления совершенствования контроллинга для улучшения контроля качества аудита в ООО МАКФО "Аудитэкоконс" и предложили методику для совершенствования.

Таким образом, контроль качества аудита в аудиторской организации – это комплексная функция и неотъемлемая часть управления деятельностью. Как функция управления внутренний контроль качества аудиторской деятельности – это совокупность специальных действий и процедур по проверке различных сторон деятельности и управления для выявления отклонений, нарушений и выработки корректирующих управленческих воздействий с целью обеспечения качества аудиторских услуг и удовлетворения потребностей всех заинтересованных сторон. Как самостоятельный управленческий процесс и целостная система контроль качества в аудиторской организации представлен системой контроля качества аудита или системой внутреннего контроля качества аудиторской деятельности

Система аудита, как бы хорошо она не была организована, не может безусловно предотвращать любые негативные тенденции в силу влияния ряда ограничений, присущих любой системе контроля

- возможность ошибки;
- возможность злоупотребления, в том числе сговора между контролируемыми и контролирующими лицами;
- ненадлежащее вмешательство руководства в работу системы внутреннего контроля. Примером такого вмешательства может быть процесс, связанный с компьютерными программами. Так в компьютерную программу можно поставить защитную программу, которая будет блокировать введение суммы, которая превышает определенную величину и требует специального подтверждения верности операции. Бухгалтер как правило воспринимает блокировку как сбой в программе, приглашает специалиста, который снимает блокировку;
- отсутствие адекватной реакции на информацию, которую представляет система внутреннего контроля.

В результате выполнения курсовой работы нами были изучены теоретические основы контроллинга качества аудита, выделены направления совершенствования контроллинга качества аудита на ООО МАКФО «Аудитэкоконс» и предложена методика для совершенствования.

Список использованной литературы

1. Аскеров, П.Ф., Цветков, И.А., Кибиров, Х.Г. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности организации: Учеб. пособие / Под общ. ред. П.Ф. Аскерова. – М.: ИНФРА – М, 2015. – 176 с.
2. Вебер, Ю. Введение в контроллинг / Ю. Вебер , Шеффер Утц. - Москва: ИЛ, 2016. - 416 с.
3. Джордан, Д. Контроллинг затрат на продукт с помощью решений SAP / Д. Джордан. - Москва: СПб. [и др.] : Питер, 2015. - 608 с
4. Ивашкевич, В. Б. Практикум по управленческому учету и контроллингу / В.Б. Ивашкевич. - Москва: РГГУ, 2015. - 192 с.
5. Каковкина, Т. В. Аудит-контроллинг. Теоретические и методологические основы / Т.В. Каковкина. - М.: Юнити-Дана, 2016. - 184 с.
6. Карминский, А.М. Контроллинг: учебник / А.М. Карминский, С.Г. Фалько, А.А. Жевага, Н.Ю. Иванова: под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – 3-е изд., дораб. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2017. – 336 с.
7. Касаткина, К.А., Латышова, Л.С., Ноздрева, Р.Б. Маркетинг: учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Проспект, 2016. – 512 с.
8. Кибанов, А.Я. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал / А.Я. Кибанов. - М.: Проспект, 2016. - 585 с.
9. Ковалев, С. В. Система контроллинга персонала промышленной организации / С.В. Ковалев. - Москва: Наука, 2016. - 264 с.
10. Контроллинг / А.М. Карминский и др. - М.: Форум, 2016. - 336 с.
11. Митрофанова, Е. А. Аудит, контроллинг и оценка расходов на персонал. Учебно-практическое пособие / Е.А. Митрофанова, А.В. Софиенко. - М.: Проспект, 2015. - 607 с.
12. Одегов, Ю. Г. Аудит и контроллинг персонала / Ю.Г. Одегов, Т.В. Никонова. - Москва: РГГУ, 2016. - 672 с.
13. Петрова, А.Т. Механизм использования контроллинга товарных запасов как инструмента инновационного развития торгового предприятия : монография / А.Т. Петрова, Т.В. Живаева. – Красноярск: Сиб. федер. ун-т. 2015. – 156 с.

14.Попова, Л. В. Современный управленческий анализ. Теория и практика контроллинга: учебное пособие / Л.В. Попова, Т.А. Головина, И.А. Маслова. - М.: Дело и сервис, 2016. - 272 с.

15. Сигидов, Ю.И., Рыбьянцева, М.С. Взаимосвязь контроллинга и управленческого учета: Монография / Ю.И. Сигидов, М.С. Рыбьянцева. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 168 с.

16.Фалько, С. Г. Контроллинг для руководителей и специалистов / С.Г. Фалько. - Москва: СПб. [и др.] : Питер, 2015. - 272 с.

17.Фалько, С.Г. Контроллинг промышленного предприятия: Учебник. Фалько С.Г., Иванова Н.Ю., Грачев И.Д. Под ред. проф. А.М. Карминский / С.Г. Фалько, Н.Ю. Иванова, Грачев И.Д. Под ред. проф. А.М. Карминский. - М.: Форум, Инфра-М, 2015. - 822 с.

18.Фолльмут, Х.Й. Инструменты контроллинга / Х.Й. Фолльмут. - М.: Омега-Л, 2015. - 452 с.

19.Фольмут, Х. Й. Инструменты контроллинга от А до Я / Х.Й. Фольмут. - Москва: Наука, 2016. - 288 с.

20.Хан, Д. ПиК. Планирование и контроль: концепция контроллинга / Д. Хан. - М.: Финансы и статистика, 2015. - 800 с.

21.Шаркова, А.В. Словарь финансово-экономических терминов / А.В. Шаркова, А.А. Килячков, Е.В. Маркина и др.; под общ. ред. д. э. н., проф. М.А. Эскиндарова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2017. – 1168 с.

22.ООО МАКФ «Аудитэкоконс» [Официальный сайт]. URL: <http://aeko.ru/>

Приложение А

Анкета проверки внутрифирменного контроля качества

Содержание вопроса	У1 (низкий уровень)	У2 (ниже среднего уровня)	У3 (средний уровень)	У4 (высокий уровень)
Имеется ли программа внутрихозяйственного контроля?		Имеется, но разделы программы не детализированы по группам и подгруппам ценностей		
Имеются ли служба внутреннего аудита, ревизионная комиссия, постоянно действующая инвентаризационная комиссия?		Нет службы внутреннего аудита и постоянно действующей инвентаризационной комиссии, а есть только ревизионная комиссия		
Имеются ли должностные инструкции или положения о работе службы внутреннего контроля?	Нет			
Проводится ли инвентаризация ценностей, когда и сколько раз?		Проводится только в конце года комиссией, назначенной приказом руководителя. Ревизионная комиссия практически не проводит инвентаризации		
Выполняет ли ревизионная комиссия программу внутрихозяйственного контроля?	Ревизионная комиссия проводит проверку только по жалобам собственников			
Проводится ли проверка полноты и своевременности оприходования МПЗ?		Только по первичным документам (выборочно)		
Проверяется ли использование МПЗ по различным направлениям деятельности?		Проверяются бухгалтерией только первичные и сводные документы		
Сличаются ли первичные данные о расходе МПЗ с	Только в исключительных слу-			

данными отчета по движению материальных ценностей, производственным отчетом?	чаях по поручению руководства организации			
Проверяется ли правильность оценки и учета МПЗ внутренними контролями? И т.д.	Ревизионная комиссия в этих вопросах не компетентна			

Приложение Б

Форма Выходного интервью

(ФИО работника)

(ФИО интервьюера)

(ФИО менеджера)

Дата приема _____

Дата интервью _____

Отдел _____

Мнение работников относительно непосредственного руководителя:

- 1) Есть ли у некоторых руководителей подчиненные, которые исключительно удовлетворены или не удовлетворены работой?
- 2) Нуждаются ли определенные руководители в обучении навыкам контроля и регулирования человеческих взаимоотношений?
- 3) Улучшились ли отношения, начиная с последнего (прошлого) отчета?

Мнение работников относительно их рабочих мест:

- 1) Что является общими элементами для рабочих мест, которые порождают отрицательные отношения? Положительные отношения?
- 2) Можно ли скорректировать те рабочие места, которые показали
- 3) недостаточное удовлетворение?
- 4) Можно для ли рабочих мест, по которым выявлено недостаточное удовлетворение, ввести альтернативные режимы работы (например, укороченная рабочая неделя или гибкий график)?

Эффективность работников кадровой службы:

- 1) Считают ли работники, что они работают у хорошего работодателя? Или плохого?
- 2) Считают ли работники, что они «делают карьеру» или просто выполняют работу?

3) Чувствуют ли работники, что у них есть некоторое место, куда можно обратиться для решения их проблем, кроме их непосредственного начальника?

4) Чувствуют ли работники себя информированными относительно достижений компании?

5) Знают ли работники то, что ожидается от них на их рабочих местах?

6) Удовлетворены ли работники количеством и типом обратной связи, которую они получают относительно выполнения ими своих обязанностей?

7) Удовлетворены ли работники своей зарплатой? Льготами и вознаграждениями?

Приложение В

Клиент:	Подготовил	Дата
Наименование аудиторской организации	Утвердил	Дата
Аудиторская процедура: Контрольный обзор качества аудита		
Контрольный обзор качества аудита		
Договор N		
Дата аудируемой финансовой (бухгалтерской) отчетности		
Дата аудиторского заключения		
Ключевые даты		
	Планируемые даты	Фактические даты
Участие в инвентаризации		
Получение подтверждений от дебиторов		
Получение подтверждений от кредиторов		
Начало работы у клиента		
Проведение окончательного этапа работы у клиента		
Получение рабочей документации работников (экспертов)		
Дата подписания финансовой (бухгалтерской) отчетности		
Подготовка Письменной информации		
Встреча с собственником, директоров и/или аудиторским комитетом		
Аудиторское заключение		
Прочее (укажите)		
	Ссылка на документ (в т.ч. рабочий), в котором это отражено	Комментарии и/или выводы
1	2 3	4
	Да Нет	

ОБЩИЕ ВОПРОСЫ

Есть ли подписанное письмо-обязательство, которое соответствует оказываемым услугам?

Для новых клиентов:

а) Были ли контакты с предшествующими аудиторами до принятия задания?

б) Были ли проанализированы рабочие документы предшествующего аудитора, или достаточная информация была получена образом?

с) Была ли должным образом оценена способность аудиторской организации обслуживать данного клиента?

Независимость

Выполнены ли необходимые процедуры по независимости?

Проводился ли аудит в соответствии с подготовленными на стадии планирования планом и программой аудита?

Была ли работа должным образом спланирована?

Были ли внесены изменения в программу аудита в ходе осуществления работ?

Все ли запланированные процедуры были выполнены?
Достаточно ли проведенной аудиторской работы и полученных доказательств для формирования отчета аудитора?
Существуют ли вопросы, которые остались нерассмотренными в ходе аудита или требуют более детализированного подхода при планировании следующих этапов?
Рассмотрены ли все аспекты и услуги, предусмотренные договором с клиентом письмом-обязательством о согласии на проведение аудита)?

ФОРМИРОВАНИЕ РАБОЧИХ ФАЙЛОВ (ДОКУМЕНТОВ)

Сформированы ли рабочие файлы аудита, провели ли корректировку уже сформированных аудиторских файлов?
Все ли работники, участвующие в аудиторской проверке, представили рабочие документы?
Рассмотрены ли все рабочие документы?
Проанализирована ли информация по обнаруженным искажениям бухгалтерской отчетности по степени значимости?
Провели ли обобщение всех важных моментов и рассмотрели ли все вопросы, которые оказывают существенное влияние на бухгалтерскую отчетность клиента?
Рассмотрели ли все разъяснения, представляемые руководством проверяемого субъекта, и приняли ли их во внимание?
Убедились ли в том, что все аудиторские, аудиторские доказательства и рабочие документы подписаны, проверены, пронумерованы и при необходимости снабжены перекрестными ссылками?
Прояснили ли все вопросы, связанные с работой, которую выполняли в ходе аудита сторонние эксперты, привлеченные специалисты или другие аудиторские организации?
Получили ли разъяснения от работников аудиторской организации по вопросам, которые требовали консультаций?

ПОДГОТОВКА ПРОЕКТА ОТЧЕТА АУДИТОРА

Подготовили ли проект отчета аудитора, будучи уверенными в том, что этот документ освещает все наиболее важные проблемы, выявленные в ходе аудита?
Провели ли обсуждение с работниками организации, наделенными соответствующими полномочиями, относительно качества проведенных работ и подготавливаемых документов?
Уверены ли в том, что отражаемые в проекте отчета наиболее важные проблемы с представителями клиента и руководителю аудиторской проверки известна точка зрения клиента по таким проблемам?
Обсуждались ли с клиентом рекомендации по внесению исправительных проводок по результатам сделанных замечаний?
Убедились ли в том, что выводы по следующим вопросам надлежащим образом отражены в рабочей документации:
- существенные искажения, которые были обнаружены с клиентом в ходе проведения аудита;
- разногласия с клиентом по вопросам бухгалтерского учета

и налогообложения;

- важные вопросы, связанные с учетом и отчетностью, и аргументы в поддержку или против внесения соответствующих изменений в бухгалтерскую отчетность?

БУХГАЛТЕРСКАЯ ОТЧЕТНОСТЬ И ИТОГОВЫЕ ДОКУМЕНТЫ АУДИТА

Уверены ли в том, что:

- отчет аудитора подготовлен надлежащим образом;
- планируемые к представлению выводы в аудиторском заключении соответствуют подготавливаемым ранее рабочим документам;
- бухгалтерская отчетность клиента в соответствии с необходимыми требованиями учета и отчетности, которые соблюдались на постоянной основе;
- были выяснены все факты и доказательства, для того, чтобы сделать правильные выводы по итогам аудита;
- рассмотрены и учтены все существенные факты хозяйственной деятельности клиента после отчетной даты до даты выдачи аудиторского заключения

Соблюден ли срок передачи клиенту итоговых документов аудита?

ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ РУКОВОДСТВА АУДИТОРСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Подготовлены ли (если требуется) табели учета рабочего времени и объяснены ли существенные отклонения фактических трудозатрат от запланированных?

Подготовлены и переданы ли в установленном порядке руководству аудиторской организации характеристики качества работы сотрудников и специалистов?

Проведена ли оценка эффективности их работы?

Заключение

Подтверждаем, что закончены все контрольные процедуры по подготовке отчета аудитора по результатам аудита

Подпись: _____ Дата: _____

Руководитель аудиторской проверки

Подпись: _____ Дата: _____

Представитель руководства аудиторской организации