

Павлодарский университет

МАГИСТРАТУРА

Кафедра «Менеджмент»

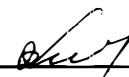
Магистерская диссертация

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПУТЕМ
ВВЕДЕНИЯ СТРУКТУРЫ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА (НА ПРИМЕРАХ
КРУПНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ПАВЛОДАРСКОЙ ОБЛАСТИ)**

522250 «Менеджмент»

Исполнитель  Байгожин К.С.

Научный руководитель

к.э.н., профессор  Елисеев В.М.

Допущена к защите:

Зав. кафедрой «Менеджмент»

к.э.н., профессор  Елисеев В.М.

(подпись, дата)

Павлодар, 2005

РЕФЕРАТ

Объем работы составляет 102 страниц.

Работа состоит из трех глав, введения и заключения. В первой главе рассматриваются теоретические основы совершенствования системы управления в условиях рынка.

Во второй главе разработана модель оценки эффективности систем управления предприятиями, проведен анализ и критическая оценка существующих организационных структур управления предприятиями.

В третьей главе, с учетом теоретических положений первой главы и результатов анализа второй главы, разрабатываются пути решения ряда вопросов на основе использования результатов работы службы внутреннего аудита. В работе представлены таблицы и рисунки (4-таблиц, 5-рисунков и 4-приложения).

Перечень ключевых слов и терминов использованных в работе:

- концепция, рыночные преобразования, система управления;
- внутренний аудит, контроль, обработка информации;
- прогрессивность, эффективность, рациональность, минимизация;
- структура, функции, критерии, факторы, модернизация.

Объекты исследования.

Крупные предприятия Павлодарской области (АО «Алюминий Казахстана», ЗАО «Павлодарский Нефтехимический Завод»)

Цель работы.

Целью диссертационной работы является разработка теоретических положений и практических рекомендаций, направленных на совершенствование системы управления, путем внедрения новых управленческих структур на новой методологической основе.

Методы исследования.

В процессе исследования применялись методы организационного моделирования, экспертных оценок, статистические, абстрактно-логические методы, аналитический.

Новизна.

Научная новизна работы заключается в том, что на основе изучения и обобщения теории и методики, разработана модель модернизации системы управления предприятием посредством формирования оптимальных организационных структур управления предприятий на базе анализа и критической оценки существующих организационных структур и с учетом развития новых управленческих подразделений, использование результатов деятельности которых способствуют повышению эффективности деятельности хозяйствующих субъектов.

Результаты работы.

Исследование показало, что поиск путей перевода системы управления предприятием в качественно новое состояние может основываться на результатах многопрофильного анализа. В этой связи разработаны группы критериев, оказывающих непосредственное влияние на эффективность системы управления.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. Теоретические основы совершенствования системы управления в условиях перехода к рынку	8
1.1 Необходимость и сущность совершенствования системы управления предприятием в новых условиях хозяйствования	8
1.2. Сущность и роль внутреннего аудита как новой функции управления в создании эффективной системы управления	22
2. Анализ и модернизация организационных структур как основного элемента системы управления предприятием (на примерах крупных предприятий Павлодарской области)	32
2.1. Анализ систем управления крупными предприятиями Павлодарской области	32
2.2 Анализ организационных структур и разработка модели процесса создания оптимальной организационной структуры управления предприятиями	47
2.3. Модернизация организационной структуры управления предприятия путем внедрения службы внутреннего аудита	62
3. Разработка методических рекомендаций по организации службы внутреннего аудита в системе управления предприятием.	73
3.1. Методические основы организации службы внутреннего аудита на предприятиях в условиях рынка	73
3.2. Разработка и обоснование системы функциональных обязанностей работников службы внутреннего аудита	78
3.2.1 Положение о службе внутреннего аудита на промышленных предприятиях	83
3.3 Подготовка кадров и оценка качества работы персонала службы внутреннего аудита	89
Заключение	95
Список использованных источников	100

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. Переход от административно-командной к рыночной экономике требует перестройки системы хозяйствования, ставит перед предприятием новые, ранее не возникавшие проблемы и задачи. Коренные перемены в принципах хозяйствования, разрушение старой, основанной на жестком директивном планировании и административном управлении, системы повлекли за собой разбалансированность устоявшихся связей и пропорций, привели многие предприятия на грань банкротства. В этой связи с целью обеспечения устойчивого функционирования в период перехода страны к рынку особую актуальность приобрели проблемы совершенствования управления предприятиями.

Радикальная перестройка системы управления является одним из важнейших направлений реформирования казахстанской экономики. Особо значимой эта проблема становится для предприятий. Они должны совершенствовать систему управления, которая обеспечила бы им повышение эффективности работы, конкурентоспособность и устойчивое положение на рынке, а в конечном счете - сохранение и приумножение вложенного в них капитала.

Совершенствование системы управления может происходить по различным направлениям. Однако, как показывает сложившаяся практика на большинстве хозяйствующих субъектов, проблемы заключаются в формировании адекватной рыночным условиям организационной структуры управления предприятия с учетом появления новых функций, задействовании управленческих структур позволяющих повысить эффективность деятельности предприятия, улучшить его позиции на рынке и стабилизировать производственно-хозяйственную деятельность.

Поскольку любая организационная структура управления является статичным образованием, построенным исходя из целей развития конкретного предприятия и приоритетности тех или иных функций управления, происходящие экономические преобразования требуют принципиально новых подходов к управлению, определяют необходимость совершенствования основных его функций, таких как анализ, контроль, координация, прогнозирование и др., а также внедрение новых функций (например, внутреннего аудита), появление которых обусловлено требованиями рынка. Усиление действенности этих функций заключается в создании новых или модернизации имеющихся структурных подразделений предприятия.

Несмотря на накопленный большой опыт в совершенствовании систем управления, модернизации организационных структур, вопросы организационного оформления появляющихся новых функций управления практически не рассматриваются, тем не менее именно эти процессы определяют в дальнейшем эффективность организационной структуры и, соответственно, всей системы управления предприятием.

Неизученность вопросов модернизации организационных структур управления предприятий на базе создания новых структурных подразделений, обусловленных требованиями рынка, отсутствие методической базы и опыта в создании подобных служб, а также имеющие место недостатки и неувязки в организации структуры внутреннего контроля, слабое стратегическое управление, основанное на качественной и оперативной информации, отсутствие должной научно-обоснованной нормативной базы и т.д., обусловили выбор темы исследования. Проведенное исследование преследует научно-практические цели, отвечающие задачам совершенствования управления развитием предприятия в период становления рынка.

Степень изученности проблемы. Несмотря на большую значимость проблематики совершенствования системы управления предприятием на основе внедрения новых структурных единиц, до настоящего времени практически отсутствует система теоретических подходов к сущности и содержанию данного вопроса, что объясняется многими факторами: ранее централизованным характером распределительных отношений, переходным характером рыночных отношений, особенностями национальной экономики и многими другими.

Научной основой данной работы послужили труды И. Ансоффа, А. Файоля, М. Мескона, М. Маслоу, Р. Акоффа, Ф. Эмери, Л. Ньюмена.

Методологические основы трансформационных процессов в рыночной экономике, направленность институциональных преобразований, теоретические и прикладные проблемы формирования и функционирования рынка, вопросы совершенствования рыночного механизма, реструктуризации предприятий нашли свое отражение в трудах Е. Жатканбаева, Э. Туркебаева, Р. Жоламана, С. Ельсибинова, М. Исаевой, Л. Суховой, Ж. Ихданова, Р. Каренова, М. Кенжегузина, А. Кошанова, К. Кубаева, К. Нармбаева, Чан Чунг Нгиа, А. Алимбаева, С. Алпысбаевой.

Вопросы оценки деятельности предприятий в аспекте управления, методы и рыночная технология экономического управления, сущность, содержание, цели и элементы управления предприятием, совершенствование системы управления предприятиями и модернизации организационных структур в условиях рынка проанализированы в трудах И. Ансоффа, К. Окаева, К. Сагадиева, Р. Сатовой, В. Глухова, В. Ещенко, Г. Попова, А. Аганбегяна, Б. Карлофа, В. Щербакова, С. Шмидта, С. Жданова, О. Виханского, Э. Уткина, А. Соболева, М. Алексеевой.

Вопросы становление системы финансового контроля и аудита, организации службы внутреннего аудита отражены в работах С. Сатубалдина, Г. Сейткасымова, К. Нармбаева, В. Радостовца, К. Дюсембаева, М. Ержанова, В. Ерофеевой, С. Принцевой.

Цели и задачи исследования. Целью диссертационной работы является разработка теоретических положений и практических рекомендаций, направленных на совершенствование системы управления для обеспечения его устойчивого функционирования при переходе к рынку путем внедрения новых управленческих структур на новой методологической и организационной

организационных структур управления предприятий на базе анализа и критической оценки существующих организационных структур и с учетом развития новых управленческих подразделений, использование результатов деятельности которых способствуют повышению эффективности деятельности хозяйствующих субъектов.

В результате исследования были получены следующие наиболее существенные научные результаты:

- предложен подход к анализу системы управления предприятием, организационной структуры;
- проанализирована тенденция развития функций управления в условиях рынка, рассмотрен внутренний аудит как новая функция управления;
- проведен анализ и разработана модель определения эффективности системы управления крупных предприятий;
- предложена модель процесса совершенствования организационных структур;
- разработаны различные варианты построения в качестве управленческого структурного подразделения службы внутреннего аудита и определено ее место в организационной структуре;
- определены роль и место внутреннего аудита в управлении, предложен новый взгляд на сущность внутреннего аудита в рыночной экономике с учетом отечественных особенностей перехода к рынку;
- разработана теоретическая и методическая база создания службы внутреннего аудита на крупных и средних предприятиях;
- разработаны Положение о службе, должностные инструкции начальника службы и ее служащих;
- выработаны рекомендации по оценке качества работы службы внутреннего аудита и применения в управлении результатов ее работы, позволяющие повысить эффективности функционирования предприятия в рыночной экономике.

Практическая ценность. Практический интерес представляют предложенный подход к реорганизации системы управления предприятием; разработанная модель определения эффективности системы управления крупных промышленных предприятий и их организационных структур; разработка модели процесса модернизации организационных структур, а также методика организации службы внутреннего аудита.

Разработанные в результате научного исследования рекомендации направлены на решение актуальных для управления проблем повышения эффективности функционирования хозяйствующих субъектов в условиях перехода к рынку, следовательно, результаты, полученные в ходе исследования, могут быть использованы при создании эффективной системы управления на ряде крупных и средних предприятий, заинтересованных в этом.

Они также могут быть использованы при организации внутреннего аудита на предприятиях, в учебном процессе высших учебных заведений, системах переподготовки и повышения квалификации специалистов, связанных с

основе. Поставленная цель обусловила необходимость решения следующих задач:

- установить основные направления и тенденции совершенствования управления предприятием в условиях переходного периода на основе анализа стратегии развития предприятия;

- провести комплексный анализ существующих систем управления промышленными предприятиями;

- на основе анализа действующих организационных структур на исследуемых предприятиях разработать модель процесса модернизации организационных структур управления предприятий;

- определить подход к перестройке системы управления предприятием, провести функциональный анализ, исследовать роль функции контроля и управленческого анализа в совершенствовании системы предприятия;

- разработать конкретные рекомендации по повышению эффективности управления предприятием на основе формирования организационной структуры управления предприятия посредством введения новых служб, отвечающим условиям рынка и позволяющим наиболее эффективно использовать имеющиеся у хозяйствующего субъекта ресурсы;

- выявить особенности организации и основы функционирования служб внутреннего аудита как контрольно-аналитических центров, определяющих стратегию и тактику развития предприятия, разработать Положение о службе, должностные инструкции работников службы;

- обосновать использование в управлении результатов работы новой управленческой структуры и оценить эффективность ее работы с точки зрения повышения качества управленческих решений и их реализации.

Предмет и объект исследования. Предметом исследования явились организационные аспекты построения и обеспечения функционирования системы управления предприятием рыночного типа путем внедрения новых управленческих структур. В качестве объекта исследования выступают хозяйствующие субъекты Павлодарского региона. Исследование проведено на материалах крупных промышленных предприятий таких, как АО “Алюминий Казахстана”, ЗАО «Павлодарский Нефтехимический Завод». Теоретической и методологической основой диссертационной работы послужили труды отечественных и зарубежных ученых, методические разработки, материалы научно-практических конференций, периодическая литература и зарубежные публикации по управлению, экономике, аудиту предприятий, работающих в условиях рыночной экономики. В процессе исследования применялись методы организационного моделирования, структуризации целей и задач, экспертных оценок, статистические, абстрактно-логические методы, а также монографический, экономико-статистический и аналитический методы при обобщении практического опыта и оценке результатов исследования.

Научная новизна. Научная новизна работы заключается в том, что на основе изучения и обобщения теории и методики, а также существующей практики зарубежных стран и стран СНГ, разработана модель модернизации системы управления предприятием посредством формирования оптимальных

управлением и контролем не только на промышленных предприятиях, но и в других сферах.

Апробация диссертации. Научные положения и результаты, полученные в процессе исследования и обобщенные в диссертационной работе, докладывались на международных, республиканских, межвузовских и региональных научно-теоретических и научно-практических конференциях, семинарах.

Важной формой апробации результатов исследования явилось их обсуждение со специалистами и руководителями органов управления предприятий, с научно-педагогическими работниками. Разработки теоретической и методической базы создания службы внутреннего аудита используются на АО “Алюминий Казахстана”.

Опубликованные работы используются в учебном процессе Павлодарского государственного университета им. С. Торайгырова и в Павлодарском университете в качестве учебных пособий.

Структура диссертации. Результаты исследования изложены в форме магистерской диссертации. В ней обобщены основные выводы и рекомендации по совершенствованию систем управления крупными промышленными предприятиями путем организации служб внутреннего аудита. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, приложений.

Объемы публикаций. По теме диссертации опубликовано 15 работ общим объемом 3.5 печатных листов. Наиболее важными являются:

- 1) Проблемы трансформации функций управления предприятия в условиях рынка// “Проблемы комплексного развития регионов Казахстана”. Материалы международной научно-технической конференции - Алматы, 1996. - С. 112-116.
- 2) Внутренний аудит: основные цели и организация// “Казахстанское общество сегодня: социально-институциональные сдвиги и экономическое развитие”. Материалы республиканской научно-практической конференции - Алматы: Университет “Туран”, 1998. - С. 136-139.
- 3) Внутренний аудит в системе управления предприятием// Ученые записки Павлодарского государственного университета - 1998. - №1 (2). - С. 36-91.
- 4) Совершенствование управления предприятиями при переходе к рынку// “Будущее Казахстана: стратегия реформ”. Межвузовский сборник научных трудов. Часть II - Алматы: КазГАСА, 1999. - С. 360-364.
- 5) Проблемы организации службы внутреннего аудита в системе управления предприятием в условиях рынка// “Финансово-экономические и экологические проблемы развития инвестиционного комплекса Казахстана”. Сборник материалов научной межвузовской конференции - Алматы: КазГАСА, 2000. С.175-181.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ПЕРЕХОДА К РЫНКУ

1.1 Необходимость и сущность совершенствования системы управления предприятием в новых условиях хозяйствования

1.1.1 Сущность управления в условиях рынка. Управление предприятием в рыночных условиях представляет собой постоянно осуществляемый процесс воздействия на количественно-качественное состояние структуры его ресурсов с целью обеспечения баланса ресурсных возможностей с потребностями рынка. К содержательным характеристикам процесса управления можно отнести:

- целостность, предполагающую единство совокупности конкретных свойств и характерных взаимосвязей структурных элементов;
- цельность, предполагающую целевую совокупность элементов, объединяемых общими целями, такими, как конкурентный статус предприятия, конкурентоспособность продукции, объем продаж, рентабельность и др..

Поэтому процесс управления предприятием рассматривается как системный, состоящий из множества взаимодействующих подсистем, образующих целостность и подчиненность определенному руководящему принципу, и обладающий структурой, совокупностью целей и методов управления, предназначенных для реализации управленческих функций /1/.

Структура системного управления предприятием включает в себя следующие компоненты:

- объект управления - количественно-качественное состояние структурированных ресурсов предприятия (капитал предприятия);
- субъект управления - центры компетенции (группа специалистов-руководителей);
- средства управления - планы, задания, бюджеты и другие информационные носители, определяющие методы, способы и принципы реализации функций управления.

Управление предприятием находится во взаимосвязи и взаимодействии с объектом управления и субъектом управления в силу действия закона соответствия управляемой и управляющей подсистем. Взаимосвязь проявляется в том, что производственная и управленческая системы любого предприятия не могут функционировать в отдельности. Любые структурные изменения в производстве осуществимы только при прямом участии системы управления предприятием и требуют одновременно структурных и функциональных изменений последней. Эти преобразования в значительной мере зависят от качества разработок, масштабности задач управления предприятием и могут быть реализованы в следующих наиболее простых вариантах:

- путем совершенствования отдельных сторон, средств и методов управленческой деятельности;
- за счет применения методов, способов и средств интенсификации процесса управления предприятием;
- на основе использования разработок по развитию управления предприятием, обеспечивающих кратковременное улучшение его состояния и ориентирующих персонал на обеспечение отдельных промежуточных целей;
- исходящих из предпосылки, что инновации вынужденно встраиваются в сложившуюся систему, темпы развития капитала которой опережают темпы развития управления.

При этом обеспечивается готовность перехода на качественно новый уровень управления, прежде, чем структурированные ресурсы предприятия примут новое количественно-качественное состояние.

В работах Ансоффа И., Глухова В.В., Ещенко В.Д., Карлофа Б., Щербакова В.И. и других авторов исследуется сущность, содержание, цели и элементы управления предприятием, определяемого как скоординированное воздействие на участников процесса производства в конкретных условиях общественного развития для достижения намеченных целей /2,3/.

Для более глубокого осмысления роли и значимости форм и методов современной системы управления хозяйственной деятельностью на уровне предприятия, а также рассмотрения сущности управления в условиях рынка, считаем необходимым раскрыть научную основу данного понятия и рассмотреть основные элементы эволюции менеджмента.

Развитие техники и рост масштабов производства на рубеже XIX и XX веков резко усложнили управление, выделили его в особую сферу деятельности, требующую специфических знаний. Огромный вклад в создание науки управления внес американский инженер и исследователь Ф. Тейлор. Предложенная им рационализация труда и отношений на производстве позволили коренным образом изменить организацию и управление, значительно повысить эффективность производства. Разработка Ф. Тейлора до сих пор используются многими предприятиями. Он рассматривал управление как искусство знать точно, что предстоит сделать и как это сделать лучшим и дешевым способом /4/.

Принципы управления, актуальные и сегодня, разработал современник Ф. Тейлора - А. Файоль. Все осуществляемые на предприятии операции Файоль разбил на шесть групп: технические, коммерческие, финансовые, охрана имущества и лиц, счетные, административные. К собственно управлению он отнес шестую группу. Управление по Файолю заключается в том, чтобы:

- предвидеть (изучать будущее и устанавливать программу действий);
- организовывать (строить двойной организм предприятия - материальный и социальный);
- распоряжаться (приводить в действие персонал предприятия);
- согласовывать (связывать и объединять действия);

-контролировать (наблюдать, чтобы все происходило согласно установленным и отданным распоряжениям).

Таким образом, первым этапом разработки методологии научного управления стали работы Файоля, Друкера, Мескона, Вольфганга, где были выдвинуты и обоснованы следующие научные положения:

- важность применения научного анализа для определения наилучших способов достижения целей управления;
- целесообразность отбора и использования работников, наиболее подходящих для выполнения конкретных заданий, обеспечение их последовательного обучения и переобучения;
- необходимость снабжения работников всеми ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения поставленных перед ними задач /5,6/.

В науке управления сформировались важнейшие концепции, на основе которых развивается современная теория и практика управления. Это концепция научного управления, административного управления, управления с позиций человеческих отношений и психологии, управления с точки зрения науки о поведении людей.

Концепция административного управления получила развитие в США. Концепция административного управления была направлена на разработку общих проблем и принципов организации в целом. На базе данной концепции в 20-е годы было сформулировано понятие организационной структуры фирмы как системы взаимосвязей, имеющих определенную иерархию. Организация рассматривалась как замкнутая система, улучшение функционирования которой обеспечивается за счет внутрифирменной реализации деятельности без учета воздействия внешней среды, появилась системность в управлении предприятием (классическая школа).

Концепция управления с позиций психологии и человеческих отношений определена М. Маслоу, которым введено понятие потребности человека, являющейся мотивом для его деятельности.

Проблемам управления и функционирования предприятий в условиях рынка уделяется чрезвычайно много внимания и в современных зарубежных научных работах. По мнению Я. Корнаи, экономика есть реальная наука, задача которой состоит в объяснении экономической действительности, а критерием ее истинности является сохранение полученных выводов с реальной практикой хозяйствования /7/. Корнаи предложил достаточно конструктивный подход к построению экономической системы.

Целостная экономическая система в ходе своего становления должна определить: основные и второстепенные элементы, их мотивацию, факторы, на нее воздействующие, алгоритм принятия экономических решений, характер, структуру и содержание информации, циркулирующей между хозяйственными субъектами, подсистемы регуляции данной системы, иерархию ее элементов и их вертикальную (горизонтальную) регуляцию, виды адаптации субъектов к изменению системы, особенности отбора элементов в ней.

В ходе эволюции теории и практики менеджмента на первый план выдвигались то одни, то другие проблемы. В 50-60-е гг. В центре внимания стояла организационная структура управления. В 60-70-е гг. Отрабатывались вопросы стратегического планирования. С 80-х годов для передовых западных фирм характерным стал переход от стратегического планирования к стратегическому управлению.

Сравнительно новым этапом в развитии менеджмента стало объединение теории управления и теории маркетинга, породившие рыночную концепцию управления.

Рассмотрим эволюцию развития управления на территории России и стран СНГ по И. Ансоффу.

В 20-е годы была создана теоретическая база, используемая и в последующее время. Первый этап был прерван жесткой централизацией управления экономикой. Опыт развития управления производством 20-х годов был заимствован буржуазными специалистами, которые его развили, и теперь он принимается нами уже из вторых рук.

Второй этап, охватывающий период 30-50-х годов отмечен полным застоем науки управления, которая ушла на задний план и была подменена простым администрированием. Теоретические исследования сосредоточились на области организации производства.

Третий этап, период 60-70 годов, характеризуется возрастанием интереса к проблемам управления. Это обстоятельство связано с тем, что в России (и, соответственно, в Казахстане как государстве, входящим в состав СССР) к тому времени:

- создана мощная экономика, а традиционные формы управления (на основе планирования и экстраполяции) были исчерпаны;
- в области управления был накоплен огромный опыт в промышленно развитых странах;
- официально была признана кибернетика как наука, развивающая и обогащающая знания об управлении, а появление технических средств позволило комбинировать кибернетические и управленческие технологии.

Четвертый этап, 80-е годы и по настоящее время, связан с развитием индустрии информации, информационных технологий. Кибернетика и коммуникации, а следовательно, и информационные структуры, игравшие в системе управления вспомогательные роли, становятся ее основой (системообразующим фундаментом).

Современная наука управления представлена различными течениями и школами. Их отличает стремление соединить научное исследование организационно-технических проблем управления отдельными предприятиями с решением коренных проблем рыночной системы хозяйствования, достижением стабильности экономического развития, преодолением социально-экономических конфликтов. Вследствие этого возрастает практическая значимость теоретических исследований в области управления предприятием.

На современном этапе важное значение в теории управления приобретает проблема взаимодействия с внешней средой, переориентация предприятий в связи со сложившейся ситуацией. Суть данной концепции состоит в том, что в реальной хозяйственной жизни стратегия фирмы - это всегда комбинация наиболее выгодных курсов действий с учетом факторов внешней среды /8/.

Концепция глобальной стратегии ориентирована на оптимизацию функционирования предприятия на рынке. В ней рассматривается необходимость выработки единой стратегии, направленной на максимальный результат деятельности всей компании, а не отдельных ее частей.

Концепция целевой ориентации утверждает, что доминировать должна роль целеполагания в процессах планирования, организации, контроля, мотивации. Исследуются различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера руководства, власти, организационной структуры, коммуникаций и качества труда.

В результате рыночных преобразований сложилась объективные предпосылки для перехода к новой форме управления экономикой (в отличие от действовавшей ранее командно-административной системы) - рыночному механизму, основанному на частной собственности и товарно-денежных отношениях.

Основой рыночного механизма саморегулирования является свобода выбора отдельных товаропроизводителей и отдельных хозяйственных систем в соответствии с их интересами. Вследствие этого для данной системы не существует общих целей и задач, общей стратегии и тактики. единой нормативной модели в виде системной технологии управления.

Имеются лишь определенные правила управления, при соблюдении которых появляется множество равноценных вариантов стратегии и тактики управления хозяйственными системами, которые приводят к разным результатам. Правильный выбор оптимального и близкого к нему варианта дает несомненные преимущества хозяйственным и другим рыночным структурам по сравнению с конкурентами.

Интересы общества в целом или любой другой системный интерес проявляются и реализуются косвенно с помощью рыночного механизма. Этот процесс сопровождается большими трудностями и противоречиями.

Экономический рост государства неизменно влечет за собой изменение и совершенствование основных составляющих рыночной экономики. Рыночная трансформация казахстанской экономики выдвигает перед наукой множество проблем, требующих глубокого экономического осмысления и обоснования путей их практического решения. Одной из них является проблема управления в условиях рынка /9/.

В основе рыночного управления лежит объективный процесс обобществления производства, в результате которого у многих предприятий появилась возможность активно воздействовать на рынок, влиять на характер и механизм экономических отношений, регулирующих связи между рынком и производителем.

В современной литературе имеются различные точки зрения на предмет определения сущности управления в условиях рынка. Так, автор монографии “Региональный рынок: закономерности формирования и развития” Алпысбаева С.Н. /10/ считает, что “закономерности переходной экономики формируются под воздействием двух основных факторов: преемственности и инерционности воспроизводства с прежними условиями; и необходимости преимущественного развития новых отношений и форм”.

В целом, разделяя эту точку зрения, по нашему мнению необходимо уточнить, что как и любая другая экономическая система, экономическая система Казахстана должна стремиться к определенному балансу накопленных теоретических и практических знаний; и передового опыта, отвечающего требованиям рынка.

Основными закономерностями процесса формирования и функционирования переходной экономики является неустойчивость, альтернативный характер, возрастание роли экономических факторов.

Неустойчивость переходной экономики основывается на противоречивости инерционности воспроизводства и необходимости преимущественного воспроизводства новых форм, отношений и институтов.

Альтернативность развития переходной экономики основывается на неопределенности выхода из кризисного состояния.

Управление в условиях рынка обеспечивает ориентацию промышленного предприятия на удовлетворение потребностей рынка, на запросы конкретных потребителей, на организацию тех видов продукции, которые пользуются спросом и способны приносить предприятию прибыль. Как подчеркивают авторы научного издания “Экономическая оценка структурных изменений в машиностроительном комплексе Республики Казахстан в условиях перехода к рынку”, “...изучение многообразия факторов, оказывающих влияние на состояние рынка, должно быть исходным пунктом при принятии любого решения. От того, насколько тщательно изучены и определены уровень характер, структура спроса, тенденции его изменения, зависит успех предприятий в конкурентной борьбе.

Важнейшее изменение, которое было внесено данной концепцией в методику рыночных исследований - распространение комплексного подхода и системного анализа, предлагающих выявление системы взаимосвязей между различными факторами рынка” /11/. Это доказывает, что при построении современной системы управления необходимо ориентироваться на требования рыночной среды.

Современная теория и практика управления выделяет различные подходы к построению эффективных систем управления, сущность которых сводится к тому, чтобы найти компромисс между противоречивыми требованиями организационной гибкости и экономии на масштабах деятельности за счет объединения однородных видов деятельности и ресурсов. При этом должен учитываться закон синергетики, что достаточно полно объясняет эволюционная концепция теории управления /12/.

Таким образом, анализ традиционных подходов к управлению предприятиями, основных концепций, тенденций рыночных преобразований, доказывает, что управление в условиях рынка в корне меняет свою сущность, обеспечивает ориентацию предприятия на достижение запланированного конечного результата деятельности, постоянное стремление к повышению эффективности производства, хозяйственную самостоятельность, ориентацию на условия внешней среды, применение инноваций, управление рисками и др. особенности рыночной концепции управления.

1.1.2 Необходимость и направления совершенствования системы управления предприятием при переходе к рынку

Переход от административно-командной к рыночной экономике требует перестройки системы хозяйствования, ставит перед предприятием новые, ранее не возникавшие, проблемы и задачи.

Коренные перемены в принципах хозяйствования, разрушение старой, основанной на жестком директивном планировании и административном управлении, системы повлекли за собой разбалансированность устоявшихся связей и пропорций, привели многие предприятия на грань банкротства.

Состояние перехода предполагает знание того, к чему осуществляется переход. В централизованно управляемой нерыночной экономике воспроизводственный процесс на предприятиях был опутан многослойной сетью перераспределительных отношений. Изымались и перераспределялись в огромных размерах прибыль, оборотные средства, амортизационные отчисления. Результатом этого было нарушение воспроизводственных пропорций на предприятии, консервация технико-технологической отсталости, полное отсутствие ответственности за собственное производство и его эффективность.

Переход к рынку в корне изменил подход к основным экономическим целям предприятий, а именно, повышение эффективности производства, максимизация прибыли, завоевание новых рынков и удовлетворение потребностей коллектива. Вместе с тем возросло влияние фактора хозяйственного риска, появились преимущества свободного ценообразования, возможности самостоятельного выбора поставщиков и потребителей. Одновременно с этим государство снимает с себя всякую ответственность за обеспечение предприятий сырьем и материалами, за сбыт их продукции, за уровень заработной платы.

Сферой государственного регулирования стали макроэкономические преобразования, а общей тенденцией явилась децентрализация управления и смещение основных рычагов регулирования на микроуровень с переходом к все большей экономической самостоятельности предприятий, прежде всего на базе развития отношений собственности. В условиях рынка каждое предприятие вынуждено самостоятельно выбирать путь выхода из кризиса и вхождения в рынок. Условием стабильного эффективного функционирования

Таким образом, анализ традиционных подходов к управлению предприятиями, основных концепций, тенденций рыночных преобразований, доказывает, что управление в условиях рынка в корне меняет свою сущность, обеспечивает ориентацию предприятия на достижение запланированного конечного результата деятельности, постоянное стремление к повышению эффективности производства, хозяйственную самостоятельность, ориентацию на условия внешней среды, применение инноваций, управление рисками и др. особенности рыночной концепции управления.

1.1.2 Необходимость и направления совершенствования системы управления предприятием при переходе к рынку

Переход от административно-командной к рыночной экономике требует перестройки системы хозяйствования, ставит перед предприятием новые, ранее не возникавшие, проблемы и задачи.

Коренные перемены в принципах хозяйствования, разрушение старой, основанной на жестком директивном планировании и административном управлении, системы повлекли за собой разбалансированность устоявшихся связей и пропорций, привели многие предприятия на грань банкротства.

Состояние перехода предполагает знание того, к чему осуществляется переход. В централизованно управляемой нерыночной экономике воспроизводственный процесс на предприятиях был опутан многослойной сетью перераспределительных отношений. Изымались и перераспределялись в огромных размерах прибыль, оборотные средства, амортизационные отчисления. Результатом этого было нарушение воспроизводственных пропорций на предприятии, консервация технико-технологической отсталости, полное отсутствие ответственности за собственное производство и его эффективность.

Переход к рынку в корне изменил подход к основным экономическим целям предприятий, а именно, повышение эффективности производства, максимизация прибыли, завоевание новых рынков и удовлетворение потребностей коллектива. Вместе с тем возросло влияние фактора хозяйственного риска, появились преимущества свободного ценообразования, возможности самостоятельного выбора поставщиков и потребителей. Одновременно с этим государство снимает с себя всякую ответственность за обеспечение предприятий сырьем и материалами, за сбыт их продукции, за уровень заработной платы.

Сферой государственного регулирования стали макроэкономические преобразования, а общей тенденцией явилась децентрализация управления и смещение основных рычагов регулирования на микроуровень с переходом к все большей экономической самостоятельности предприятий, прежде всего на базе развития отношений собственности. В условиях рынка каждое предприятие вынуждено самостоятельно выбирать путь выхода из кризиса и вхождения в рынок. Условием стабильного эффективного функционирования

становится такая форма поведения предприятия, при которой “...максимально проявляется частная инициатива и забота каждого о самом себе” /13/.

Основная проблема реформирования отечественной экономики состоит в том, что нет понимания сути формирования предприятий нового типа, которые присущи именно переходному периоду. Такие предприятия не являются ни социалистическими, ни рыночными. Они ориентированы на выживание и пытаются обеспечить продолжение своей деятельности в крайне нестабильных условиях /14/.

Поведение предприятий, ориентированных на выживание, существенно отличается от деятельности рыночных фирм. Главная отличительная черта функционирующих сегодня предприятий состоит в том, что они действуют в постоянно меняющихся экономических условиях. При плановой и рыночной экономике существует относительная стабильность среды. В данном случае она касается положения других участников предпринимательства и правил, от которых зависит выживание. Сегодня функционирующие предприятия находятся в положении, когда выживание других предприятий под большим вопросом. Структура спроса и отраслевая структура постоянно меняются. Предприятия не могут рассчитывать на стабильное существование своих поставщиков и потребителей. Они должны искать новых партнеров.

Хозяйственная ситуация, в которой функционируют казахстанские предприятия в период перехода к рынку, характеризуются спадом производства, экономической нестабильностью, необходимостью структурной перестройки. В этих условиях отчетливо проявляется потребность в выработке стратегии развития каждого предприятия, которая призвана обеспечить его адаптацию к внешним и внутренним условиям переходного периода.

Стратегия развития должна определить главные цели производственной и хозяйственной деятельности предприятия, пути сосредоточения ограниченных ресурсов предприятия на достижение этих целей. Цели предприятия, для достижения которых вырабатывается стратегия, имеют многосторонний характер и включают в себя: выживание предприятия в условиях кризиса, удовлетворение потребностей покупателей за счет выпуска необходимой им конкурентоспособной продукции, рост дохода на основе повышения эффективности производства, создание надлежащей мотивации работников предприятий и др..

Особое внимание при разработке стратегии развития предприятия при переходе к рынку следует уделить вопросу совершенствования системы управления предприятиями, от которого в большой степени зависит обеспечение устойчивого функционирования в период становления рыночных отношений.

Радикальная перестройка системы управления предприятий является одним из важных направлений реформирования экономики Казахстана. Являясь объектами товарно-денежных отношений, экономически самостоятельными и полностью отвечающими за результаты своей хозяйственной деятельности, предприятия должны сформировать систему управления, которая обеспечила

бы им высокую эффективность работы, конкурентоспособность и устойчивое положение на рынке, а. в конечном счете (с позиции собственников), - сохранение и приумножение вложенного в них капитала /15/.

Прежде, чем обозначить основные направления совершенствования системы управления предприятием в условиях рынка, считаем необходимым рассмотреть процесс развития системы управления предприятием и определить круг проблем, стоящих перед отечественными предприятиями.

Развитие системы управления предприятием целесообразно рассматривать как развитие совокупности составляющих систему элементов базы реализации процесса управления. В их числе:

- организационная структура управления;
- функции управления;
- методы управления;
- персонал, осуществляющий управление;
- информация и информационные технологии;
- организационная и вычислительная техника для решения задач управления.

Организационная структура управления и функции - неразрывно связанные и взаимно обусловленные элементы управления, определяющие содержание и формы управленческой деятельности. Поскольку всякая производственная система действует в постоянно меняющихся природной, социальной и экономических средах, состав функций в ходе реализации процесса управления предприятием и его организационная структура изменяются. По существу, функции отражают динамику управления, а организационные структуры - его статику.

Методы управления также являются неотъемлемой частью системы управления предприятием. В зависимости от направления воздействия методы управления предприятием классифицируют на три группы - организационные, экономические и социальные. В соответствие со складывающейся в Казахстане рыночной экономикой постоянно изменяется соотношение методов управления, регулируется их соотношение с целью достижения активизирующего результата и развития систем управления предприятием.

Персонал способен активизировать управление предприятием при условии наличия соответствующего уровня квалификации, компетентности и мотивированности.

Неотъемлемый элемент систем управления предприятием - информация, которая составляет предмет и содержание управленческой деятельности. Существенное изменение значимости информации придает ей преобразующий характер, роль которого реализуется на основе компьютеров, видеоинформационных систем связи, обработки и передачи данных, банков данных, базы знаний, экономических и математических моделей, программ и алгоритмов, информационных технологий и других составляющих информационных систем.

Совершенствование систем управления предприятиями в условиях рынка является сложным, емким и постоянно осуществляемым процессом, т.к. перестройка системы управления каждого отдельного предприятия в процессе рыночных преобразований проводится исходя из определенного круга проблем.

Согласно западной литературе, предприятие при переходе к рынку имеет проблемы нескольких уровней:

- выживание (обеспечение положительности финансовых потоков);
- поиска партнеров;
- эффективного управления;
- социального микроклимата;
- организации творческого характера труда;
- интегрированного взаимодействия всех подсистем;
- полноты реализации миссии /16/.

После обеспечения способности платить по счетам, на первое место выходит задача реализации продукции и закупок сырья, то есть восстановления нарушенных связей или поиска новых партнеров. Эта проблема решается созданием отделов маркетинга и продвижения продукции на рынок.

Решив задачу поиска партнеров предприятие оказывается перед задачей эффективного управления производством. Эффективное управление бизнесом позволяет снизить издержки и улучшить качество продукции, что позволяет закрепить за фирмой ее покупателей. Западные фирмы успешно применяют вертикальную интеграцию по производственному циклу, что позволяет минимизировать издержки, совместно с горизонтальной интеграцией по параллельным видам продукции, что позволяет минимизировать упущенную выгоду.

Решив проблему эффективного управления бизнесом фирма оказывается перед спектром социальных проблем ее служащих. Пренебрежение социальными проблемами может привести к их уходу с фирмы, а следовательно, и к значительным транзакционным издержкам на поиск и обучение новых служащих. Транзакционные издержки тем больше, чем выше квалификация служащих и сильнее специфика работы фирмы. Кроме того, наличие социальных проблем прямо сказывается на производительности труда и качестве продукции.

После решения социальных проблем фирма оказывается перед необходимостью обеспечения творческого характера работы служащих. Неудовлетворенность своей работой может привести к текучести персонала и к меньшей продуктивности работы, что приведет снова к высоким транзакционным издержкам и снижению конкурентоспособности продукции фирмы.

Решив проблему организации творческого характера труда фирма оказывается в состоянии работать с проблемой организации интегрированного взаимодействия всех подсистем фирмы. Интегрированное взаимодействие всех подсистем фирмы порождает сложные процессы самоорганизации фирмы, что

дает дополнительные конкурентные преимущества за счет эффектов синергетики.

Полнота реализации миссии позволяет взять с сегмента рынка все, что он может дать, что вызывает необходимость интегрированного взаимодействия всех подсистем фирмы.

Анализируя положение предприятий в отечественной экономике необходимо отметить, что большинство из них имеют проблемы первых трех уровней:

- нехватки наличности, что приводит к низкой платежеспособности;
- отсутствие партнеров вследствие разорванных народно-хозяйственных связей;
- неэффективного управления производством.

Предприятия, которые так или иначе решили эти проблемы на настоящий момент и считаются преуспевающими, имеют проблемы следующих трех уровней:

- социальной реализации служащих;
- нетворческого характера труда;
- налаживания интегрированного взаимодействия всех подсистем фирмы.

С проблемой полноты реализации миссии в настоящее время в Казахстане могут работать лишь единичные предприятия.

Рассмотрим проблемы казахстанских предприятий с точки зрения анализа уровней управления предприятием.

-Стратегический уровень управления при централизованной экономике осуществлялся правительственными органами посредством специализированных и отраслевых министерств, ведомств и вышестоящих по отношению к предприятию хозяйственных структур в виде постановки долгосрочных конкретных задач. Поэтому стратегическое управление на предприятиях либо полностью отсутствовало, либо находилось в зачаточном состоянии /17/.

На сегодняшний момент многие предприятия слабо используют плановые процедуры, не определяют стратегические цели, не ведут работу по прогнозированию и изменению долгосрочного спроса и цен на продукцию в достаточной степени, не всегда моделируют динамику технико-экономических показателей конкурентоспособного производства, отсутствует технология стратегического управления. Кроме указанных причин, отсутствие на предприятиях целенаправленной стратегической деятельности вызвано:

- слабой восприимчивостью системы управления предприятием к нововведениям, связанной с устойчивостью старых форм, структур и методов управления;
- низкой адаптивностью системы управления предприятий к внутренним и внешним изменениям (в обществе, экономике, технологии и др.).

В то же время проблема стратегического управления развитием предприятия остается чрезвычайно важной и актуальной. Лишь при наличии четко отработанных вариантов стратегии предприятия могут формировать

систему взаимосвязанных маркетинговых, финансовых и научно-технических планов, а также разрабатывать механизмы реализации этой стратегии.

Проблемы тактического управления предприятием на современном этапе характеризуется:

- нестабильностью производственных программ, приводящей к корректировкам плановых заданий;
- несовершенством нормативной базы;
- игнорированием имеющихся методов и отработанных процедур принятия и реализации управленческих решений;
- отсутствием четкой системы контроля за выполнением заданий;
- слабой информированностью управленческого персонала при принятии решений;
- нарушением сроков подготовки плановых заданий;
- задержками передачи управленческой информации;
- отсутствием или низкой эффективностью системного анализа управленческой и производственной деятельности;
- слабым использованием экспертной подготовки управленческих решений по проблемным вопросам;
- отсутствием оценки долговременных последствий управленческих решений.

Оперативное управление предприятием имеет следующие недостатки:

- несбалансированность производственных мощностей структурных подразделений;
- нестабильность выполнения производственных графиков;
- неритмичность и некомплектность поступления ресурсов;
- недостатки к структуре запасов;
- слабая реакция на производственные возмущения;
- низкий уровень использования моделей и алгоритмов принятия решений;
- несовершенство информационных систем;
- отсутствие комплексного анализа учетной информации;
- не разработанность экономических оценок;
- несогласованность действий из-за неподготовленности персонала;
- низкая исполнительская дисциплина управленческого персонала.

Перечисленные недостатки являются большей частью следствием недостаточной преемственности уровней управления и наличия проблем на стратегическом и тактическом уровнях /18/.

В завершение характеристики особенностей современной системы управления промышленными предприятиями нужно отметить безусловно полезный и актуальный для отечественных предприятий опыт совершенствования системы управления в американских компаниях, где реорганизация рассматривается не как “пожарное” мероприятие, а как плановый постоянный процесс управляемого развития предприятия. В американских компаниях сложилась определенная система управления реорганизациями различных масштабов. Она обеспечивает, во-первых,

достаточно плавный переход от старых методов управления к новым, а во-вторых, способствует превращению последних в привычный элемент каждодневной работы персонала. Крупные перестройки управления проводятся раз в пять лет, более мелкие - ежегодно, при этом лишь 20% нововведений (различные информационные системы, процедуры планирования и контроля и т.п.) оказываются жизнеспособными.

Казахстанские предприятия пережили сложный процесс реформирования в связи с переходом к рынку. Ошибка руководства подобных предприятий в том, что они не заботятся о развитии предприятия, не уделяют достаточного внимания формированию его стратегии, ищет пути решения проблем в поиске оборотных средств и привлечении инвестиций, что принципиально не возможно для предприятия в тяжелом финансовом положении.

Почти каждое предприятие сегодня имеет набор достаточно типичных проблем:

- падение объемов и рентабельности продаж;
- потеря традиционных рынков сбыта продукции и затруднение в поиске новых;
- недостаточная согласованность в действиях высшего звена управления;
- отсутствие четко выраженных направлений развития;
- недостаточность заделов новой продукции, новых технологий;
- слабое информационное обеспечение;
- слабая система внутреннего контроля.

Многие руководители предприятий для подавления данных проблем считают нужным использовать периодически рекомендации внешних консультантов.

Однако, для преодоления кризисных явлений руководству необходимо разрабатывать комплексную программу реструктуризации предприятия, прорабатывать перспективы ее развития за счет активизации и использования внутреннего потенциала.

В условиях рынка предприятиям не обойтись без коренной реорганизации системы управления. При этом необходимо учитывать, что для современной (рыночной) системы управления предприятием характерны следующие направления:

- ориентация на достижение запланированного конечного результата деятельности предприятия;
- постоянное стремление к повышению эффективности производства;
- хозяйственная самостоятельность, обеспечивающая свободу принятия решения тем, кто несет ответственность за конечные результаты функционирования предприятия;
- постоянная корректировка целей и программ под воздействием изменений условий внешней среды;
- использование современной информационной базы для многовариантных расчетов при принятии управленческих решений;
- переход от текущего – к перспективному планированию;

- оценка управленческой деятельности на основе достигнутых конечных результатов;
- применение инноваций в каждом сегменте работы предприятия;
- проведение глубокого экономического анализа каждого управленческого решения;
- управление рисками.

Любое предприятие имеет основные ключевые направления поиска резервов выхода из сложившегося критического положения, а также набор рыночных инструментов повышения эффективности систем управления предприятием, к которым относятся:

- формирование механизма активного развития на предприятии;
- постановка процессов расширения хозяйственной самостоятельности структурных единиц предприятия;
- постановка финансового планирования;
- постановка систем маркетинга и стимулирования сбыта;
- внедрение системы управления затратами;
- расстановка инвестиционных приоритетов предприятия (в т.ч. рассмотрение инновационных предложений);
- постановка эффективной системы внутреннего контроля на базе организации службы внутреннего аудита;
- упорядочение делопроизводства и документооборота;
- стимулирование персонала на инновационную деятельность;
- развитие информационных систем и применение новых информационных технологий.

Для обеспечения устойчивого конкурентоспособного развития предприятия необходимо провести ряд серьезных изменений, в т.ч. структурных, и перейти на инновационный путь развития.

Проведенное исследование позволило прийти к выводу, что система управления любого предприятия имеет недостатки или узкие места, что обусловлено трудностями рынка, наличием проблем на стратегическом, тактическом и оперативном уровне управления, а также постоянно меняющимися условиями внешней среды и необходимости в этой связи корректировки элементов системы управления предприятием.

Это обуславливает необходимость совершенствования системы управления предприятием путем применения имеющихся рыночных инструментов для повышения эффективности системы управления предприятием, а также периодической ее диагностики для выявления узких мест и их ликвидации еще до возникновения проблем.

● очевидно, что система управления предприятием - это органичный ресурс, который в условиях рынка должен опережать в развитии другие ресурсы, играть лидирующую роль.

1.2 Сущность и роль внутреннего аудита как новой функции управления в создании эффективной системы управления

Проведенное на настоящий момент исследование позволяет сделать вывод о том, что функция контроля на большинстве предприятий не оказывает достаточного влияния на состояние планирования, учета, анализа, и зачастую рассматривается как вспомогательная функция управления предприятием. Мы считаем неправомерным такой подход к функции контроля и утверждаем, что контроль является важнейшей самостоятельной управленческой функцией, активно взаимодействующей с другими функциями управления. Только в интеграции всех управленческих функций (реализации в полной мере обозначенного принципа) видится нахождение оптимальных путей достижения поставленных целей в процессе управления предприятием, что напрямую влияет на повышение эффективности всей управленческой деятельности. В современном мире давно сложился совершенно новый подход к функции контроля. Контроль становится не просто инструментом, регистрирующим отклонения от заданных параметров. Новая сущность контроля связана с его реализацией через организацию внутреннего аудита, который является частью системы внутреннего контроля и занимает особое место в ней. Это обусловлено, во-первых, тем, что внутренний аудит изучает наличие, работоспособность и эффективность деятельности систем внутреннего контроля в ходе проверок и дает им оценку и, во-вторых, он действует, в отличие от других систем внутреннего контроля, во всех сферах деятельности предприятия: в производственной, коммерческой, инвестиционной, финансовой, в бухгалтерском учете и в сфере управления. Функции внутренних аудиторов включают:

- контроль за состоянием активов и недопущением убытков; подтверждение точности информации, используемой руководством при принятии решений;
- подтверждение выполнения внутрисистемных контрольных процедур;
- анализ эффективности функционирования системы внутреннего контроля и обработки информации;
- оценку качества информации, выдаваемой управленческой информационной системой /19/.

Таким образом, внутренний аудит осуществляет не только детальный контроль за сохранностью активов, но и контроль за учетной политикой и качеством менеджмента. В зарубежных странах внутренние аудиторы рассматриваются как консультанты по вопросам управления и экономической политики предприятия.

Исходя из выше обозначенного, считаем, что внутренний аудит, синтезировав в себе функции контроля, анализа и оказывая прямое влияние на формирование политики предприятия и повышение эффективности его деятельности, на настоящий момент выделяется практически в отдельную

функцию управления. Рассмотрению этого вопроса посвящен отдельный раздел.

Нами рассмотрены лишь основные аспекты изменения функций управления и связанные с ними изменения в организационных структурах предприятий. В условиях рыночной экономики, которые по существу еще только создаются, важно учесть, что при современном уровне развития рыночных отношений неизмеримо усложняется ориентация предприятия, что ведет не просто к возрастанию роли управления им, а к качественным изменениям во всей структуре и методах управления.

Довольно быстро происходит процесс интеграции традиционных методов учета, анализа, планирования и контроля в единую систему получения, обработки и обобщения информации и принятие на ее основе управленческих решений. систему, которая управляет предприятием, будучи сориентирована на достижение не только оперативных (текущих) целей в виде получения прибыли того или иного размера, но и на глобальные стратегические цели (например, выживание предприятия, его экологический нейтралитет, сохранение рабочих мест, т.е. социальные факторы), систему, в которой преобладающим становится не узкое, конкретизированное, ортодоксальное мышление управляющих делами, а системное, комплексное решение проблем. Поэтому очень важно при совершенствовании систем управления предприятий использовать комплексный подход.

В сложных условиях нестабильности функционирования экономики есть реальная опасность отложить “до лучших времен” решение вопросов управления. Если исходить из целей развития экономики, главной задачей, стоящей перед теоретиками и практиками на сегодняшний день, является переосмысление традиционных подходов и методов системы управления предприятиями, отдельных ее функций и подсистем.

В практике международного опыта управления предприятиями накоплены такие конкретные организационно-экономические инструменты усиления функций планирования, контроля, анализа и маркетинга как бизнес-планирование, внутренний аудит и маркетинг, активно воздействующий на формирование продукции и участвующий во всех сферах деятельности предприятия. Безотлагательное внедрение этих направлений деятельности хозяйствующими субъектами позволит им правильно сориентироваться в условиях перехода к рыночной экономике по вопросам планирования, контроля, снабжения и сбыта.

Переход к рыночной экономике требует принципиально новых подходов к управлению, предопределяет необходимость совершенствования его основных функций, а также появление и функционирование таких новых управленческих структур как внутренний аудит.

По мнению американской ассоциации бухгалтеров, потребность во внутреннем аудите возникает на крупных предприятиях в связи с тем, что верхнее звено руководства не занимается повседневным контролем деятельности организации и низших управленческих структур. Внутренний

аудит дает информацию об этой деятельности и подтверждает достоверность отчетов менеджеров. Внутренний аудит необходим главным образом для предотвращения потери ресурсов и осуществления требующихся изменений внутри предприятия /20/.

Рассмотрим более подробно причины возникновения внутреннего аудита и его необходимость для предприятий в современных условиях. Необходимость во внутреннем аудите обусловлена, на наш взгляд, несколькими причинами:

- усложнением организационной структуры предприятия. В крупных диверсифицированных организациях, где задачи контроля реализуются множеством подразделений, возникает необходимость эффективной координации контрольной деятельности. Поэтому в таких организациях, особенно в тех, которые имеют широко разветвленную филиальную сеть, для эффективного контроля деятельности организации в целом, контроля финансовой и организационной структуры, предотвращения мошенничества, контроля деятельности отдельных должностных лиц, а также контроля и эффективной координации деятельности различных центров ответственности целесообразно создать отдел внутреннего аудита.

Высокие финансовые риски, имеющие тенденции к росту в современных условиях хозяйствования, часто меняющееся отечественное налоговое законодательство, а также неоднозначные трактовки его отдельных пунктов - все это предопределяет необходимость создания отдела внутреннего аудита на крупных и средних казахстанских предприятиях;

- разнообразием видов деятельности и возможностью их кооперирования;
- развитием новых форм хозяйствования. В связи с образованием таких форм хозяйствования как, например, акционерные общества, совместные предприятия, коммерческие банки, появилось требование их обязательной внешней аудиторской проверки. Предприятия в целях повышения качества управления и привлечения потенциальных инвесторов зачастую вынуждены прибегать к консультированию внешних аудиторов.

Надо отметить, что услуги внешних аудиторов достаточно дороги, и не каждое предприятие может позволить себе их оплатить. В этом случае необходимость организации службы внутреннего аудита очевидна, так как результаты ее работы позволяют снизить затраты на внешний аудит;

- удаленностью подразделений, дочерних предприятий, филиалов от головного предприятия. Высшее руководство просто физически не может осуществлять ежедневный контроль за их деятельностью в силу пространственных ограничений;

- стремлением руководства получить достаточно объективную и независимую оценку действий менеджеров всех уровней управления. Высшее руководство не занимается контролем повседневной деятельности организации, в связи с чем оно испытывает потребность в информации об этой деятельности, собираемой на более низких уровнях, или в подтверждении достоверности отчетов менеджеров низших уровней /21/. Внутренний аудитор подготавливает для руководителей всех уровней

управления оперативную, удобную для восприятия, проанализированную с ориентацией на будущее информацию;
 -повышением степени доверия к предприятию со стороны деловых партнеров.

Таким образом, актуальность внутреннего аудита не вызывает сомнений. Он оказывает большую поддержку и помощь руководителям разных уровней управления. Внутренний аудитор работает в тесной взаимосвязи с руководителями многих отделов - маркетинга, информационно-вычислительного центра, финансового и др.

Скоординированные одна с другой службы несут определенную ответственность за результаты функционирования предприятия. Вплоть до того, что эти отделы в пределах своей компетенции могут отвечать за правильность и своевременность стратегического выбора (основной стратегической цели), направленного на оптимизацию дохода и обеспечения долгосрочности существования предприятия.

Необходимость создания и внедрения системы внутреннего аудита в структуру управления крупных предприятий в республике Казахстан в последнее время становится все более очевидной. Попытки создания служб внутреннего аудита в ряде крупных предприятий были предприняты в Казахстане сравнительно недавно, тогда как во многих странах с развитой многоукладной экономикой существуют законы о компаниях, регламентирующие хозяйственную деятельность, которые включают не только положения об обязательности внутреннего аудита, но и состав его компонентов, требования к их организации.

Рассматривая, например, опыт функционирования японских корпораций, которые, как известно, отличаются высокой конкурентоспособностью, видно, что во многом их успех определяется развитой системой контроля, ряд функций которой выполняют внутренние аудиторы фирмы. На основе анализа годового отчета фирмы и других компаний, данных бухгалтерского учета, расчетных финансово-экономических показателей внутренние аудиторы участвуют в разработке управленческих решений, обеспечивающих финансовую устойчивость предприятия, и ведут контроль за их реализацией. Это позволяет нам сделать вывод о возрастании роли внутреннего аудита в процессе максимизации прибыли в долгосрочном аспекте.

Помимо крупных фирм внутренний аудит используют и транснациональные корпорации, такие как, например, компания "Истмэн Кодак" в США - всемирно известный лидер в продаже товаров и оказании услуг высшего качества. В этой фирме внутренний аудит существует уже более 60 лет. Руководство данной транснациональной корпорации считает внутренний аудит важным элементом процесса управленческого контроля. Внутренний аудит осуществляют сотрудники общего отдела и локальных отделов внутреннего аудита, которые решают следующие задачи: изучение системы контроля за активами; проверка соответствия установленного контроля политике компании; оценка приверженности правительственным

программам; проведение специальных расследований и представление производственных отчетов. Успех деятельности измеряется наличием рекомендаций по решению имеющихся и будущих проблем, показателями ее качества являются полнота аудита, издержки по его проведению и эффективности.

В развитых странах с многоукладной экономикой уже давно существуют профессиональные ассоциации и институты внутренних аудиторов, деятельность которых нацелена на развитие исследований в области внутреннего аудита, информирование о новинках в этой области, оказание консультативной и методической помощи, совершенствование подготовки кадров для служб, проведение конференций и семинаров по обмену опытом и расширению контактов с академическими и учебными институтами в своей стране и за рубежом.

В качестве примера можно привести Институт внутренних аудиторов США “Алтамонт Спрингс”, который положил начало созданию отделов внутреннего аудита на крупных предприятиях. Он проводит для организаций исследования в различных отраслях промышленности, ориентирован на профессионализацию аудита.

Кроме Института внутренних аудиторов в США, можно привести в качестве примера Немецкий институт внутреннего аудита во Франкфурте -на-Майне, Швейцарскую ассоциацию внутреннего аудита в Цюрихе. Более пятидесяти лет функционирует международный центр, объединяющий деятельность национальных институтов внутренних аудиторов США, Франции, Великобритании, Японии, Израиля, Индии и других стран. Главными задачами этого центра являются обеспечение норм профессиональной практики внутреннего аудита, разработка и осуществление программ непрерывного профессионального развития, программ сертификации внутренних аудиторов.

Рассмотрение зарубежного опыта в области внутреннего аудита позволяет нам сделать вывод о том, что внутренний аудит доказал свою эффективность и более 60 лет активно используется в мире не только в крупных предприятиях, корпорациях отдельных стран, но и в международных организациях.

На территории СНГ вопросам внутреннего аудита стали уделять внимание в начале 90-х годов. Однако, становлению внутреннего аудита препятствовало, во-первых отсутствие законодательной базы, определяющей основные положения аудита вообще, во-вторых отсутствие понимания необходимости существования подобных служб.

Руководители довольствовались работой имеющихся на предприятии контрольно-ревизионных отделов, или делали попытки преобразовать внутрихозяйственный контроль во внутренний аудит. Однако одно переименование ревизорских подразделений, конечно, никакого эффекта не принесло. Следовало учитывать, что внутренний аудит развивался совершенно в иной обстановке, чем наш внутриведомственный контроль, который создавался как неременная часть механизма управления и на него смотрели

как на навязанную государством структуру, которую надо было “терпеть”, чтобы сохранить лояльность системы. Внутренний же аудит функционирует не по причине получения указаний сверху, а для того, чтобы с его помощью успешно конкурировать на рынке за счет повышения качества, снижения себестоимости, знания потребностей рынка, т.е. в конечном итоге за счет своей эффективной работы. Поэтому предприниматель должен быть заинтересован в эффективной работе такой службы.

Однако, переход на рыночные рельсы, сопровождающийся полной самостоятельностью, принес руководителям новых хозяйствующих субъектов настолько большое количество проблем, что они, привыкшие работать по старому, перестраивались очень долго и болезненно. В этой ситуации необходимо было удержаться на плаву и, несмотря на коренное изменение системы управления предприятиями, создание новых функциональных служб, редко кто задумывался о совершенствовании внутреннего механизма контроля и создании службы внутреннего аудита.

И, наконец, в-третьих, становлению внутреннего аудита препятствовало отсутствие какого-то ни было опыта в организации подобных служб.

Например, в Российской Федерации первые попытки создания службы внутреннего аудита были предприняты в начале 90-х годов. В акционерном обществе “КамАЗ” при бухгалтерии был создан контрольно-ревизионный отдел, который выполнял часть функций внутреннего аудита. Но завершить эту работу препятствовали, во-первых, отсутствие положения об этой службе, во-вторых, невозможность содержать целый непроизводственный отдел с высококвалифицированными специалистами, требующими адекватную оплату своего труда /22/. В этот период не существовало законодательных, нормативных и других официальных документов по аудиту. 1 января 1994 года Указ Президента РФ обязал “...каждое предприятие любой формы собственности один раз в год проходить аудиторскую проверку. Ее объем и вид определяется объемом производства и степенью подчиненности.

При этом государственные и муниципальные (бюджетные) предприятия проходят внешнюю обязательную проверку, а небольшие частные фирмы должны представлять отчеты внутреннего аудита”. Это обозначило не просто возможность, но и необходимость создания служб внутреннего аудита, хотя надо заметить, что никаких рекомендаций по поводу организации совершенно новых для российской экономики служб разработано не было, равно как и не определено понятие внутреннего аудита.

В феврале 1994 года В Российской академии менеджмента и агробизнеса был проведен семинар аудиторов агропромышленного комплекса, одной из рекомендаций которого “...организовать апробацию рекомендаций и регламентов по внутреннему аудиту в ряде базовых предприятий (АО “Новый мир” Тульской области, АО “Агрофирма “Белая дача”” Московской области, колхоз им. Кирова Ростовской области и др.).

По приказу Министерства сельского хозяйства и продовольствия РФ был создан Головной методический центр внутреннего аудита агропромышленного комплекса. В задачи этого центра входят:

- разработка и апробация комплекса организационных регламентов и методических руководств по внутреннему аудиту на предприятиях агропромышленного комплекса;
- участие в подготовке, переподготовке и повышении квалификации кадров внутреннего аудита;
- информационное и методическое обеспечение соответствующих формирований внутреннего аудита агропромышленного комплекса в краях, областях и автономных образованиях.

Не смотря на уже продолжительные исследования в области внутреннего аудита в России, введение в ряде крупных предприятий различных отраслей служб внутреннего аудита, только в 1996 году с введением первых стандартов аудиторской деятельности появились первые указания на возможность создания службы внутреннего аудита, использования внутренних отчетов аудиторов в качестве источников получения информации для внешнего аудита и роли внутреннего аудита при составлении общего плана при подтверждающем аудите /21/.

Интересно исследование, проведенное Заговаловой Е.М. в области необходимости развития внутреннего аудита в России. На основании мнения экспертов, Заговалова Е.М. сделала вывод, что главнейшей задачей в развитии внутреннего аудита становится обоснование научно-методических положений о необходимости и формах его организации, подготовка специалистов для этого вида деятельности и вооружение их необходимой нормативной и методической информацией.

Кроме оценки необходимости внутреннего аудита Заговалова Е.М. оценила также и потребность в квалифицированных кадрах для внутреннего аудита по состоянию на 1 января 1996 года. Согласно этой оценки только на предприятиях агропромышленного комплекса потребность во внутренних аудиторах составила 25437 специалистов, что позволило сделать вывод о необходимости специальной подготовки аудиторов, возможно, введения в ряде профилирующих ВУЗов страны специальности “внутренний аудитор” и зарубежную стажировку наиболее способных студентов.

Процесс развития внутреннего аудита и его внедрение в Казахстане аналогичен российскому опыту, за тем лишь исключением, что впервые обозначено понятие внутреннего аудита лишь с введением Казахстанских стандартов аудита в 1995 году и казахстанские научные деятели и практики не уделяют должного внимания исследованию и внедрению внутреннего аудита на крупных предприятиях республики.

Однако, не смотря на отсутствие какой-либо научной базы организации внутреннего аудита руководители многих крупных и относительно финансово устойчивых в современном Казахстане предприятий осознали и, соответственно, внедрили службы внутреннего аудита, не имея при этом

какого-нибудь опыта и до конца не осознав весь спектр деятельности этих служб.

● очевидно, что в мировой практике накоплен большой опыт по созданию и функционированию служб такого рода и руководители многих предприятий, понимая значение и необходимость внутреннего аудита, при внедрении структурных подразделений внутреннего аудита должны принимать его во внимание, учитывая сложившиеся экономические условия.

По отношению к сущности внутреннего аудита, его целям, функциям и задачам до сих пор не выработано единого подхода. Известно, что определяя понятие, мы его ограничиваем, сужаем, объединяем. Тем не менее, в качестве рабочего инструмента можно использовать одно из возможных определений как главное, выделив некоторые существенные черты явления, отличающие его от других исходных. Следовательно, единого подхода к определению понятия “внутренний аудит” на сегодняшний день нет.

Многие ученые ассоциируют внутренний аудит с процессом контроля, рассматривая его как разновидность экономического контроля.

Внутренний аудит, согласно операционным нормам аудита Великобритании, принятым в ноябре 1984 года, является составной частью внутреннего контроля и осуществляется по решению органов управления фирмы для целей контроля и анализа хозяйственной деятельности /22/.

Институт внутренних аудиторов США определяет внутренний аудит как независимую деятельность в организации по проверке и оценке ее работы в ее интересах /23/.

Ряд российских ученых придерживаются мнения, что внутренний аудит представляет собой внутривозвратный контроль за формированием затрат по местам их возникновения и центрам ответственности с выявлением конкретных причин отклонений от нормативной информации, вычленением экстенсивных и интенсивных факторов, недостатков и резервов хозяйственно-финансовой деятельности в первичных производственных подразделениях и обеспечением необходимой информации всех управленческих служб предприятия /24/.

В правилах (стандартах) аудиторской деятельности, одобренных Комиссией по аудиторской деятельности при Президенте Российской Федерации, внутренний аудит определяется как организованная на экономическом субъекте в интересах его собственников и регламентированная его внутренними документами система контроля над соблюдением установленного порядка ведения бухгалтерского учета и надежностью функционирования системы внутреннего контроля.

По мнению других ученых, внутренний аудит на предприятиях представляет собой организацию, проведение и координацию различных методов и мер для сохранности имущества предприятия, проверки достоверности бухгалтерских данных, реализации управленческих решений руководства предприятия /25/. Книга делового человека /26/ определяет внутренний аудит как контроль ведения бухгалтерского учета и оценку

отчетности и результатов хозяйствования предприятия и его филиалов, осуществляемые аудиторским органом внутри фирмы.

Казахстанские стандарты аудита определяют внутренний аудит как аудиторскую проверку, проводимую организацией у себя самой, обычно для того, чтобы убедиться, что внутренний контроль осуществляется удовлетворительно.

Один из первых авторов учебных пособий по аудиту в Казахстане Дюсембаев К.Ш. определяет внутренний аудит как независимую оценку деятельности, производимую внутри предприятия в качестве оказания ему услуги.

Считаем что, внутренний аудит - это особый вид деятельности по контролю звеньев управления и различных аспектов функционирования организации, по анализу этой системы с позиций экономической политики, оценки эффективности деятельности организации и перспектив ее развития, в рамках помощи органам управления, осуществляемый специальными подразделениями.

Систематизировав выше изложенное, можно подытожить, что внутренний аудит, являясь видом целенаправленной управленческой деятельности, выделяется в отдельную функцию управления и существует наряду с классическими функциями управления. Появление внутреннего аудита обусловлено требованиями рынка и развитием науки управления, следовательно внутренний аудит является одним из инструментов повышения эффективности управленческих процессов и занимает особое место в системе управления в целом.

В заключение данной главы, хотим отметить, что направлений совершенствования системы управления предприятием существует достаточно много, но их выбор всегда должен опираться на проблемы конкретного предприятия, которые требуют предварительного тщательного анализа.

Считаем, что эффективность системы управления предприятием напрямую зависит от применения конкретных инструментов, обусловленных требованиями рынка и текущей ситуацией, правильно сформированной организационной структуры, правильной управленческой политики.

Появление новой функции управления - внутреннего аудита - позволяет решить ряд проблем, присущих современным системам управления за счет эффективного управленческого консультирования.

Применение функции внутреннего аудита требует ее организационного оформления в виде создания отдела внутреннего аудита, базирующегося на перераспределении контрольных и аналитических функций, выработке политики управленческой деятельности и стратегии предприятия в целом.

Тем не менее, отсутствие какого-либо опыта в создании таких служб, отсутствие должной научной и нормативной базы создают определенные трудности во внедрении внутреннего аудита на крупных предприятиях.

Поэтому в сложившихся условиях представляется важным, с одной стороны, определить место внутреннего аудита в общей системе управления

предприятиями с учетом казахстанских условий и международного опыта в этом вопросе, а с другой стороны, попытаться разработать основополагающие принципы его организации, адекватные современным требованиям и реалиям казахстанской экономики в условиях рынка.

2 АНАЛИЗ И МОДЕРНИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР КАК ОСНОВНОГО ЭЛЕМЕНТА СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ (НА МАТЕРИАЛАХ КРУПНЫХ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ПАВЛОДАРСКОЙ ОБЛАСТИ)

2.1 Анализ систем управления крупными предприятиями Павлодарской области

Любому совершенствованию системы управления предприятием предшествуют обследование и комплексный анализ ее основных параметров и характеристик. Это обусловлено целью выявления положительных и отрицательных факторов в системе управления предприятием, под влиянием которых сложились базовые элементы системы управления предприятием. Анализ дает возможность определить основные направления улучшения функционирования системы управления предприятием и служит основой дальнейшего совершенствования.

Таким образом, анализ является важным компонентом оценки систем управления и действенным средством рационализации управленческих решений, нацеленных на создание оптимальных организационных структур управления предприятия, специализацию производственных систем, упорядоченное распределение функций управления, установление рамок деятельности и ответственности функциональных служб /27/.

Ряд авторов, исследуя методы диагностики состояния систем управления крупными предприятиями, включающими большое количество структурных единиц и подсистем, предлагают анализ управления проводить по следующим направлениям /28,29/:

- выявление соответствия функциональных подсистем целям развития предприятия и особенностей такого развития;
- установление соответствия функциональных подсистем принятой иерархии управления;
- определение наличия горизонтальных функциональных связей внутри и вне подсистем;
- обеспечение эластичности взаимодействия субъектов управления различных уровней.

При этом целостность функциональных подсистем крупных предприятий определяется однородностью информации и совокупностью близких по содержанию процессов управления, что и позволяет в рамках каждого из них сформировать целевой орган, объединяющий специалистов на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях управления.

Каждому уровню управления функциональной подсистемы (или структурной единицы) свойственна определенная специфика деятельности:

- стратегический уровень – выработка и координация взаимодействия конкретных функций по иерархии управления и по горизонтальным производственно-хозяйственным связям;
- тактический уровень – реализация конкретных функций управления и их

разделение на конкретные подфункции;

-оперативный уровень – реализация подфункций управления, процедур, процессов и операций.

Следовательно, считаем важным проводить анализ системы управления по наиболее значимым с практической точки зрения базовым элементам:

-организационная и функциональная структура управления крупным предприятием и его подразделениями;

-методы, средства и форма деятельности субъектов управления различных уровней;

-насыщенность системы функциональной информацией (информационными потоками).

Прежде, чем приступить к непосредственному анализу систем управления крупными предприятиями Павлодарской области и их организационных структур, считаем необходимым дать краткую характеристику сложившихся экономико-производственных тенденций на текущий момент, поскольку общая ситуация влияет на деятельность предприятий и, соответственно, отражается на системе управления и ее элементах.

На территории Павлодарской области сложился крупный, многоотраслевой промышленный комплекс, ориентированный в основном на использование природных ресурсов региона и развитие на их основе базовых отраслей специализации промышленности, в основном представляющих тяжелую промышленность.

В 2001 году в промышленности продолжились процессы реструктуризации и приватизации важнейших отраслей, в частности, электроэнергетики и топливной промышленности. Две трети областного объема промышленного производства производится предприятиями с иностранной формой собственности (75% областного объема электроэнергии, 74% теплоэнергии, 16% стали, 100% каменного угля, глинозема, ферросплавов, первичной переработки нефти и всех нефтепродуктов).

Реформирование не могло не отразиться на объемах производства продукции в промышленности области. В течение ряда лет наблюдалось снижение производства как в целом по промышленности, так и в отдельных отраслях. Кроме того, на работе промышленности области в последние годы сказывались нестабильность на товарном и финансовом рынках – трудности в оплате необходимых сырьевых ресурсов из-за недостатка оборотных средств, проблемы со сбытом готовой продукции из-за неплатежеспособности потребителей и высоких цен на продукцию, высокая степень износа производственных основных фондов, разрыв годами налаженных хозяйственных связей, таможенные барьеры и другие факторы.

Динамика промышленного производства области за последние 7 лет представлена в таблице 2.

Таблица 2

Динамика производства ведущих отраслей промышленности Павлодарской области в 1997-2003 гг. (индексы физического объема производства, %)

Отрасли промышленности	Годы						
	97/96	98/97	99/98	00/99	01/00	02/01	03/02
Электроэнергетика	98.2	98.2	81.6	100.6	87.4	81.4	81.1
Угольная промышленность	99.3	88.9	96.9	87.9	90.5	90.3	90.4
Черная металлургия	91.3	84	68	131.5	100.6	109.6	111.4
Цветная металлургия	105.6	97.6	72.5	124.6	105.5	101	102.8
Машиностроение и металлообработка	59.4	69.2	57.1	68.3	121.7	85.1	68.2
Промышленность стройматериалов	76	84.1	54.3	81.4	74.3	64.2	53.4
Пищевая промышленность	71	91.1	75.9	73.6	62	80.8	82.3
Легкая промышленность	73.6	111.5	63.7	55	96.4	57.1	50.2
Промышленность	88.2	84.6	75.1	99.5	92.6	83.3	97.1

Анализ работы промышленности свидетельствует о падении объемов производства практически во всех отраслях, кроме черной и цветной металлургии, обладающих значительным экспортным потенциалом.

На стадии формирования промышленного комплекса были допущены диспропорции в развитии отдельных групп отраслей, что в определенной степени деформировало его структуру. Развитие базовых отраслей специализации многократно превышало темпы развития легкой и пищевой промышленности. Диспропорции имели место и в развитии добывающих и обрабатывающих отраслей. В разрезе видов деятельности 46.8% общеобластного промышленного производства приходится на обрабатывающую промышленность, 32.6% на – производство и распределение электроэнергии, газа и воды и 20.6% – на горнодобывающую. В свою очередь, в объеме обрабатывающих отраслей доминирует металлургическая промышленность (62.3%), перегонка нефти составляет 12.4%, производство машин и оборудования – 12%, переработка сельхозпродукции – 7.6%, химическая промышленность – 1.2%. Совсем незначителен удельный вес таких видов деятельности, как текстильная и швейная промышленность, производство древесины и деревянных изделий, производство бумаги и картона, издательское дело. Структура промышленного производства Павлодарской области за 2003 год отражена на рисунке 1.

Структура промышленного производства Павлодарской области за 2003 год



РИСУНОК 1

Основные тенденции динамики структурных изменений обусловлены неравномерностью падения объемов производства.

Промышленность занимает 86.3% в общей сумме убытков, свыше 86.6% в совокупных неплатежах (дебиторская – 66469 млн. тенге, в т.ч. 49.5% просроченная дебиторская задолженность; кредиторская – 152015 млн. тенге, в т.ч. 40.3% просроченная кредиторская задолженность).

Падение объемов промышленного производства, тяжелое финансовое состояние предприятий отразилось на использовании введенных ранее мощностей. Данные анализа свидетельствуют, что в целом по области с большим отставанием используются проектные мощности предприятий.

Уровень загрузки на большинстве предприятий не превышает 20%. Износ основных фондов промышленности достиг более 50%, а средний срок службы активной части основного капитала превышает 20 лет, что выше аналогичных показателей развитых стран в 2 – 2.5 раза.

Фактически становится очевидным, что относительно хорошим финансовым положением обладают крупные промышленные предприятия, обладающие наибольшей инвестиционной привлекательностью. Общее тяжелое положение на промышленных предприятиях Павлодарской области предопределило круг подлежащих исследованию в данной работе.

Согласно данным Павлодарского областного управления статистики, в области действуют 25 крупных предприятий. Из них к угольной промышленности относятся 4 предприятия, энергетической – 4, черной и цветной металлургии – два предприятия, машиностроению и металлообработке

Модель определения эффективности системы управления



РИСУНОК 2

Проанализировав имеющиеся мнения о характеристиках, оказывающих влияние на систему управления предприятием /32,33/, мы выделили и систематизировали 14 основных показателей, которые обозначили как критерии. Кроме того, в качестве раскрытия каждого критерия обозначили ряд факторов, соответствующих каждому конкретному критерию, которые, на наш взгляд, являются наиболее значимыми при оценке качества и эффективности системы управления. Для большей наглядности и облегчения анализа недостатков в последующем, мы разбили критерии и факторы на уровни управления.

Так, с нашей точки зрения, к стратегическому уровню управления можно отнести следующие критерии, характеризующие эффективность управления:

а) ценностное ориентирование, которому соответствует группа таких факторов как:

- 1) прогнозирование и изменение долгосрочного спроса и цен на продукцию;
- 2) динамика технико-экономических показателей;
- 3) технология стратегического управления;
- 4) заинтересованность структурных подразделений в развитии системного управления;
- 5) компетентность и квалификация управленцев;
- 6) информированность о целях развития предприятия;

б) финансовое положение:

- 1) уровень рентабельности производства;
- 2) уровень рентабельности продукции;
- 3) валовой доход;
- 4) оптимальность распределения дохода;
- 5) объем налоговых выплат;
- 6) использование заемных средств;
- 7) платежеспособность предприятия;
- 8) финансовая устойчивость;
- 9) ликвидность;
- 10) объемы чистых активов.

Тактическому уровню управления соответствуют такие критерии и факторы, как:

а) эффективность процесса производства:

- 1) уровень организации производства;
- 2) технический уровень производства;
- 3) прогрессивность материальных и трудовых нормативов;
- 4) эффективность управления производством;

б) производство и реализация продукции:

- 1) объем производства продукции;
- 2) уровень диверсификации продукции;
- 3) качество продукции;
- 4) ритмичность производства;
- 5) объем продаж;
- 6) прогрессивность технологии;

в) управление производственной системой:

- 1) материальное стимулирование;
- 2) механизм ответственности за результаты деятельности;
- 3) эффективность экономических методов управления;
- 4) системный анализ управленческой и производственной деятельности;
- 5) оценка долговременных последствий управленческих решений;

г) информационные потоки:

- 1) эффективность реализации управленческих решений;
- 2) непрерывность информационных потоков;
- 3) качество информационного обслуживания;
- 4) надежность информации;
- 5) эффективность использования информации;

д) степень автоматизации:

- 1) степень охвата управления автоматизацией;
- 2) уровень компьютеризации, типы компьютеров и системы программирования;
- 3) уровень интеграции;
- 4) эффективность применения компьютерных технологий;

е) адекватность организационной структуры целям управления и ее эффективность:

- 1) рациональность системы управления;

- 2) занятость персонала в аппарате управления;
- 3) соотношение численности линейного и функционального персонала;
- 4) глубина специализации труда управленцев;
- 5) количество уровней управления;
- 6) ритмичность управленческого цикла;
- 7) оперативность управления, непрерывность управления;
- 8) стабильность кадров аппарата управления;
- 9) квалификация управленцев;
- 10) оснащенность труда управленцев;
- 11) уровень прогрессивности методического обеспечения;

ж) эффективность функций управления:

- 1) степень централизации функций управления;
- 2) полнота охвата функций управления;
- 3) степень дублирования функций;
- 4) качество выполнения функций управления;
- 5) важность контрольной функции;
- 6) степень координации и организации;
- 7) важность функции планирования;
- 8) эффективность мотивации работников предприятия.

К оперативному уровню управления относятся такие критерии и факторы, как:

а) эффективность капиталовложений:

- 1) объемы ввода мощностей;
- 2) состояние незавершенных объемов капиталовложений;
- 3) состояние финансирования капиталовложений;
- 4) динамика капиталовложений;

б) использование основного капитала:

- 1) техническое состояние основного капитала;
- 2) движение основного капитала;
- 3) вес активной части оборудования;
- 4) фондоотдача;
- 5) фондоемкость;
- 6) фондовооруженность;
- 7) коэффициенты экстенсивной и интенсивной загрузки оборудования;
- 8) степень изношенности основных фондов;
- 9) сбалансированность производственных мощностей структурных подразделений;

в) использование материальных ресурсов:

- 1) уровень материально-технического обеспечения (закупки);
- 2) состояние и уровень использования материальных ресурсов;
- 3) ритмичность и комплектность поступления ресурсов;
- 4) эффективная структура запасов;
- 5) оборачиваемость материальных ресурсов;

г) использование трудовых ресурсов:

- 1) производительность труда;

- 2) мотивация персонала;
 - 3) текучесть кадров;
 - 4) эргономика труда;
 - 5) трудовая дисциплина;
 - 6) согласованность действий персонала;
 - 7) исполнительская дисциплина управленческого персонала;
- д) использование финансовых ресурсов:
- 1) качество финансового управления;
 - 2) эффективность структуры финансовых ресурсов предприятия;
 - 3) экономическая оценка и анализ управленческой информации о движении финансовых ресурсов.

На основе разработанной модели был проведен экспертный опрос специалистов управления двух из перечисленных выше крупных предприятий Павлодарской области (АО "Алюминий Казахстана", ЗАО "Павлодарский нефтехимический завод").

Всего было опрошено 42 эксперта. Им было предложено, исходя из общей оценки совокупности факторов, равной 100 баллам, оценить вес каждого фактора с учетом того, что чем больше значение показателя, тем значимее он для предприятия. С целью облегчения обработки информации была разработана специальная программа на языке Visual Basic for Applications, которую установили на компьютерах каждого предприятия (программа представлена в приложении А). Суть программы сводится к тому, что после оценки экспертами каждого фактора в их общей совокупности, они ранжируются по уровню значимости для конкретного предприятия и обозначаются, соответственно, как наиболее важные и проблемные для конкретного предприятия. Результаты оценки и ранжирования приведены в таблице 3.

Таблица 3

Результаты оценки эффективности системы управления предприятиями

Критерии	Факторы	Исследуемые предприятия	
		АО "АК"	ЗАО "НПЗ"
Ценностное ориентирование, наличие миссии	прогнозирование и измерение долгосрочного спроса и цен на продукцию	1	1
	динамика технико-экономических показателей	1	0,5
	технология стратегического управления	0	2,5
	заинтересованность структурных подразделений в развитии системного управления	0	0
	компетентность и квалификация управленцев	1	0
	информированность о целях развития предприятия	1	2
	Значение Критерия:	4	6
	Ранг критерия:	8	6
Финансовое положение	уровень рентабельности производства	1	0
	уровень рентабельности продукции	0	0
	валовой доход	0	1
	оптимальность распределения дохода	2	1
	объем налоговых выплат	1	1
	использование заемных средств	0	1
	платежеспособность предприятия	0	1
	финансовая устойчивость	1	0
	ликвидность		0
	объемы чистых активов		3
	Значение Критерия:	5	8

Продолжение таблицы 3

	Ранг критерия:	Исследуемые предприятия	
		7	4
Эффективность процесса производства	уровень организации производства	1	2
	Технический уровень производства	1	2
	Прогрессивность материальных и трудовых нормативов	1	1
	эффективность управления производством	1	2
	Значение Критерия:	4	7
	Ранг критерия:	8	5
Производство и реализация продукции	объем производства продукции	1	2
	уровень диверсификации продукции	1	2
	качество продукции	1	0
	ритмичность производства	1	2
	объем продаж	1	2
	прогрессивность технологии	1	2
	Значение Критерия:	6	10
	Ранг критерия:	6	2
Управление производственной системой	материальное стимулирование	1	
	механизм ответственности за результаты деятельности	2	
	эффективность экономических методов управления	3	3
	системный анализ управленческой и производственной деятельности		
	оценка долговременных последствий управленческих решений		2
	Значение Критерия:	6	5
	Ранг критерия:	6	7

Продолжение таблицы 3

		Исследуемые предприятия	
Информационные потоки	эффективность реализации управленческих решений		4
	непрерывность информационных потоков	5	1
	качество информационного обслуживания		1
	надежность информации		1
	эффективность использования информации	5	1
	Значение Критерия:	6	5
	Ранг критерия:	6	7
Степень автоматизации	степень охвата управления автоматизацией	1	1
	уровень компьютеризации, типы компьютеров и системы программирования	1	2
	уровень интеграции	2	2
	эффективность применения компьютерных технологий	4	2
	Значение Критерия:	8	7
	Ранг критерия:	4	5
Адекватность организационной структуры целям управления и ее эффективность	рациональность системы управления	1	
	занятость персонала в аппарате управления	1	
	соотношение численности линейного и функционального персонала	1	
	глубина специализации труда управленцев		1
	количество уровней управления	1	1
	ритмичность управленческого цикла	1	
	оперативность управления; непрерывность управления	1	
	стабильность кадров аппарата управления	1	2
	квалификация управленцев	1	1

Продолжение таблицы 3

		Исследуемые предприятия	
	оснащенность труда управленцев	1	
	уровень прогрессивности методического обеспечения		2
	Значение Критерия:	9	7
	Ранг критерия:	3	5
Эффективность функций управления	степень централизации функций управления полнота охвата функций управления	3	
	степень дублирования функций	3	
	качество выполнения функций управления	3	2
	важность контрольной функции	1	2
	степень координации и организации		2
	важность функции планирования		2
	эффективность мотивации работников предприятия		
	Значение Критерия:	10	8
	Ранг критерия:	2	4
Эффективность капиталовложений	объемы ввода мощностей	2	
	состояние незавершенных объемов капиталовложений	2	1
	состояние финансирования капиталовложений	2	
	динамика капиталовложений	1	3
	Значение Критерия:	7	4
	Ранг критерия:	5	8
Использование основного капитала	техническое состояние основного капитала		2
	движение основного капитала		
	вес активной части оборудования		
	фондоотдача	1	1
	фондоемкость	1	2
	фондовооруженность	1	

Продолжение таблицы 3

		Исследуемые предприятия	
	коэффициенты экстенсивной и интенсивной загрузки оборудования	1	
	степень изношенности основных фондов	1	2
	сбалансированность производственных мощностей структурных подразделений	2	
	Значение Критерия:	7	7
	Ранг критерия:	5	7
Использование материальных ресурсов	уровень материально-технического обеспечения (закупки)	1	2
	состояние и уровень использования материальных ресурсов		1
	ритмичность и комплектность поступления ресурсов	1	3
	эффективная структура запасов	1	1
	оборачиваемость материальных ресурсов	4	3
	Значение Критерия:	7	10
	Ранг критерия:	5	2
Использование трудовых ресурсов	производительность труда		
	мотивация персонала	1	2
	текучесть кадров	1	0
	эргономика труда	1	2
	трудовая дисциплина	1	
	согласованность действий персонала	1	2
	исполнительская дисциплина управленческого персонала	4	1
	Значение Критерия:	9	7
	Ранг критерия:	3	2
Использование финансовых ресурсов	качество финансового управления	1	1
	эффективность структуры финансовых ресурсов предприятия	2	2

Продолжение таблицы 3

		Исследуемые предприятия	
		3	5
	экономическая оценка и анализ управленческой информации о движении финансовых ресурсов		
	Значение Критерия:	6	8
	Ранг критерия:	1	4
Итого суммарная оценка факторов		100	100

Поскольку средняя балльная оценка равна 7 баллам, не принимались в учет при анализе эффективности критерии, сумма которых в общей совокупности составила 7 баллов. Все критерии, оцененные больше 7 баллов, определены как наиболее значимые для конкретного предприятия. Обобщим результаты анализа уровня эффективности систем управления исследуемых предприятий Павлодарской области.

Так, на АО "Алюминий Казахстана" наибольший вес (по результатам ранжирования) имеют такие критерии, как информационные потоки, функции управления, организационная структура, степень автоматизации. Часть выделенных факторов, на наш взгляд, связана в первую очередь с необходимостью получения оперативной и качественной информации и повышения степени автоматизации. Для более точного выявления причин важности выделенных факторов, нам необходимо подробно исследовать и проанализировать основные разрывы в организационной структуре управления, что позволит определить, какие именно функции управления нуждаются в совершенствовании.

ЗАО "Павлодарский нефтехимический завод" имеет проблемы другого плана. Самый большой удельный вес по результатам ранжирования получили такие критерии, как производство и реализация продукции, использование материальных ресурсов, финансовое положение предприятия, эффективность функций управления. Полученные результаты явно свидетельствуют о сложном положении дел на предприятии, что связано с длительным простоем завода из-за отсутствия, запчастей, материалов, сырья, которые производятся в Российской Федерации, а также трудности с реализацией готовой продукции (нефтепродукты, сера, кокс, сырье для производства сажи, битумы) из-за высокого роста цен. Несвоевременные поставки сырья и материалов приводят к недозагруженности производственных мощностей, росту непроизводительных затрат на содержание обслуживающего персонала и др. проблемам. С точки зрения определения проблемных функций управления, нам также необходимо исследовать подробным образом организационную структуру управления в разрезе функциональных связей и их эффективности.

Первые два проблемных критерия частично разрешаются за счет

внедрения (как и на АО "Алюминий Казахстана") автоматизированной комплексной информационной сети "Галактика". Анализируя полученные результаты, становится очевидным определенная тенденция, сложившаяся в системах управления крупных промышленных предприятий, суть которой заключается в наличии проблем практически одинакового уровня, а именно: недостаточная гибкость организационных структур управления предприятия, неэффективность функций управления, низкое качество и оперативность информационных потоков, уровня автоматизации. Это обуславливает необходимость проведения оценки эффективности организационной структуры управления предприятия с целью разработки направлений ее модернизации, поскольку в основе реорганизации системы управления лежит совершенствование организационной структуры управления предприятием, ее приспособление к новым формам организации производства и специфическим условиям перехода к рыночной экономике.

Таким образом, проведенный анализ эффективности систем управления двух крупнейших промышленных предприятий Павлодарской области, определил необходимость более глубокого анализа недостатков организационных структур управления предприятий, в том числе функциональной структуры и качества информационных потоков, так как именно организационная структура отражает цели, функции, процессы, механизмы функционирования любого предприятия.

2.2 Анализ организационных структур и разработка модели процесса создания оптимальной организационной структуры управления предприятиями.

В связи с коренными изменениями, связанными с переходом к рыночной экономике, получением предприятиями самостоятельности в принятии решений, а также, учитывая основные разрывы и недостатки в действующих организационных структурах на сегодняшний момент, на многих промышленных предприятиях Павлодарской области возникла необходимость совершенствования организационных структур управления, т.к. существующие структуры не обеспечивают достижение возникших перед предприятиями целей – стабильный выпуск продукции высокого качества, создание и постоянное поддержание выгодного технологического опережения, обеспечение оперативного реагирования на все рыночные изменения, в т.ч. законодательной и нормативной базы, обеспечение качественной и оперативной информацией всех уровней предприятия, составляющей основу планов развития и производства.

После обретения самостоятельности практически все предприятия, оставшиеся "на плаву", модернизировали организационные структуры согласно требованиям рынка. Однако этот процесс не может быть законченным, так как

постоянное изменение законодательной и нормативной базы, появление новых институтов рынка и углубляющаяся интеграция в мировую экономику предъявляют новые требования к организационным структурам управления предприятиями, появлению новых структурных единиц, функций управления, от которых зависит гибкость, качество и эффективность управления любого предприятия /34/.

Анализ организационных структур управления предприятиями с целью их дальнейшего усовершенствования может проводиться различными методами. На сегодняшний момент выделяют такие методы, как метод структуризации целей, метод аналогий, блочный, экспертно-аналитический, нормативный, параметрический, аналитически-расчетный, организационного моделирования, в том числе имитационного моделирования, графоаналитический, математико-статистический и др. Одни из указанных методов эффективны на предпроектной стадии проведения работ по совершенствованию организационных структур управления, другие – на стадиях непосредственного анализа, проектирования и внедрения совокупности новых организационных решений. Способы их применения изложены в соответствующих методических рекомендациях и учебных пособиях /35,36/.

Приведенные выше методы построения и совершенствования организационных структур управления характеризуются следующими особенностями.

Метод структуризации целей предусматривает количественное и качественное обоснование системы целей предприятия и анализ организационных структур управления с точки зрения их соответствия этой системе. Анализ целей, развертывание их в иерархическую систему является важным этапом рационального построения организационных структур управления любого органа, установления ответственности подразделений за конечные результаты деятельности, определения их места в системе управления, устранения дублирования работ. Система целей представляется либо графически как дерево целей, либо в матричных таблицах. При структуризации целей обеспечивается взаимосвязанность, полнота, сопоставимость целей разных уровней.

Экспертно-аналитический метод проектирования и совершенствования организационных структур управления основывается на привлечении высококвалифицированных специалистов по управлению, управленческого персонала проектируемой производственно-хозяйственной организации к процессу проектирования. При применении этого метода очень важна проработка форм систематизации, записи мнений и заключений экспертов. Данный метод зачастую не обладает высокой точностью и объективностью в связи с тем, что, как правило, у экспертов отсутствуют единые критерии оценок, на основе которых они оценивают степень рациональности построения той или иной организационной системы управления. Описанный метод более эффективен при применении многошаговой экспертизы.

В практике анализа и проектирования организационных структур управления при административно-командной системе широко использовался

блочный метод типизации подсистем линейно-функциональных и программно-целевых структур, а также нормативный метод.

При использовании блочного метода проектировали блоки межотраслевой и отраслевой унификации. Типовые блочные решения увязывались с индивидуальными организационными решениями в единой организационной системе управления. Стадии блочного проектирования включали:

- классификацию блоков по выбранным признакам;
- обоснование перечня задач каждого блока;
- разработку типовых организационных структур блоков – представителей классификационных групп.

Нормативный метод включал разработку и применение системы, например, таких нормативов:

- состав и содержание функций или классификатор функций управления;
- численность работников по функциям;
- тип организационной структуры.

Критериями построения структуры аппарата управления при применении этого метода выступают: норма управляемости, степень централизации функций, количество ступеней (уровней) управления, число звеньев, размеры подразделений, порядок подчиненности и взаимосвязи подразделений.

Суть аналитически-расчетного метода проектирования организационных структур управления заключается в том, что при его использовании проектанты ориентируются на творческое сочетание совокупности определенной группы методов исходя из конкретных условий проектирования данной производственно-хозяйственной организации.

Важными вспомогательными научно-аналитическими инструментами для поисков и обоснования решений по формированию организационной структуры управления являются методы организационного экономико-математического и имитационного моделирования, представляющие собой разработку математических, графических, машинных отображений распределения полномочий и ответственности в производственно-хозяйственных организациях, являющихся базовыми для построения, анализа и оценки вариантов структур во взаимодействии их переменных.

Суть нормативно-аналитического метода заключается в обосновании состава и содержания работ по рационализации организационных структур управления на стадиях предпроектного обследования, анализа и оценки их действующих форм, оптимизации основополагающих параметров организационных систем управления, разработки их новых организационных форм. При этом особое внимание уделяется методам изучения содержания труда руководителей, специалистов и технических исполнителей исходя из технологии принятия управленческих решений.

Таким образом, современный методический аппарат анализа и построения организационных структур управления представляет большой набор методов и средств, применяемых в зависимости от характера решаемых проблем: комплексного или локального проектирования

организационной структуры управления, проектирования организационной структуры строящихся предприятий и организаций или совершенствования функционирующих и т.д.

Описанные выше методы анализа их совершенствования организационных структур управления могут применяться и в новых условиях хозяйствования, однако их содержание необходимо пересмотреть с точки зрения изменений условий функционирования предприятий в связи с происходящими рыночными изменениями. Типичными недостатками анализа, организационного обеспечения всей работы по совершенствованию структур; недостаточной точностью определения количественных характеристик организационной структуры управления, особенно их основополагающих значений: численности руководителей, специалистов и других служащих, норм управляемости и др.

Мы считаем, что наиболее эффективным является применение экспертно-аналитического метода анализа и совершенствования организационных структур с учетом основных нормативов (нормативный метод) и принципов формирования новых организационных структур.

При проектировании новых и совершенствовании существующих систем управления. организационных структур крупных и средних предприятий необходимо учитывать общие принципы и правила, обеспечивающие эффективную организацию /37,38/. Среди них можно выделить:

а) функции первичны, организационная структура вторична. Четко сформулированные функции это первый и самый важный исходный параметр, на который необходимо ориентироваться при проектировании системы управления и структуры фирмы. Функции предприятия должны отражать приоритетные стратегические цели его руководства. Неудачей многих предприятий объясняется тем, что при смене приоритетов под воздействием изменяющейся рыночной конъюнктуры и конкуренции структура остается прежней, не рассчитанной на их достижения;

б) не может быть идеальной типовой структуры и системы управления, одинаков успехом функционирующей в разных местах и условиях. Признание этой закономерности обязывает осторожно подходить к оценке аналогов. Копирование чужих образцов может привести к неудачам;

в) организационный проект фирмы должен быть перспективным, то есть нацеленным на достижение целей будущего, долгосрочное прогнозирование;

г) любой элемент структуры необходимо проектировать альтернативно, в различных вариантах, просчитывая их сравнительную эффективность и выбирая оптимальный;

д) в условиях сильной конкуренции организационную структуру и всю систему управления необходимо проектировать так, чтобы они были гибкими и эластичными, обеспечить быстрый и свободный поток информации снизу вверх. Отсюда проистекает необходимость широкого делегирования полномочий и ответственности нижестоящим уровням;

е) при проектировании аппарата управления компании целесообразно совмещать должности руководящих лиц по вертикали,

что позволит сократить численность персонала, глубже понимать роль и вернее оценивать работу подразделений с точки зрения интересов всех компаний, лучше знать состояние и проблемы производства;

з) необходимо учитывать количество подразделений компании или лиц, подчиненных одному управляющему (норма управляемости). Существует две распространенные точки зрения: нормативов быть не может и в качестве ориентиров можно рекомендовать лишь интервалы, внутри которых должны учитываться индивидуальные качества руководителя. Считается, что управляемость на различных уровнях обеспечивается в пределах следующих интервалах:

1) количество филиалов, замыкающихся на президенте компании, должно быть от трех до пяти;

2) число прямых объектов управления у вице-президента или директора филиала - от пяти до восьми;

3) число подчиненных лиц у одного управляющего — шесть — восемь, но не более десяти человек;

4) число рабочих в бригаде от пяти до пятнадцати человек;

и) одним из признаков высокого качества управления является возможность его саморегулирования, то есть, чтобы любые отклонения от нормы быстро фиксировались и сразу же принимались контрмеры, возвращающие систему в нормальное состояние.

Пределов для совершенствования системы управления и организационной структуры не существует, любая «идеальная» организационная форма постепенно себя изживает, морально стареет. Однако важно, чтобы она чутко реагировала на изменения рыночной конъюнктуры.

Изучив основные методы анализа и совершенствования организационных структур управления предприятия, а также учитывая основополагающие принципы и правила совершенствования организационных структур, мы систематизировали их в виде теоретической модели процесса создания оптимальной организационной структуры, которая состоит из следующих этапов (см. рисунок 3):

1 этап – Анализ функционирующих организационных структур управления предприятиями. Прежде, чем разработать оптимальную организационную структуру, необходимо получить представление о имеющихся недостатках. Для получения точных результатов предварительный анализ необходимо проводить в следующей последовательности:

-проанализировать состав, содержание функций управления и их распределение между органами управления. Такой анализ позволит обосновать необходимость тех или иных функций управления в условиях рынка, определить полноту охвата управлением производственно-хозяйственных процессов, существующего документооборота и информационных потоков. В процессе этого анализа можно установить необходимый состав функций управления, способствующих реализации цели деятельности предприятия, определить какие традиционные функции утрачивают свое значение в условиях рынка, объяснить формирование новых функций управления. Анализ

распределения функций управления между структурными подразделениями позволяет оценить рациональность такого распределения, выявить дублирование функций, определить ненужные функции, определить конкретные функции, подлежащие автоматизации;

-проанализировать состав и количество органов управления. Этот анализ позволяет судить о целесообразности существования в организационной структуре того или иного подразделения, о возможности интеграции или разукрупнения отдельных структурных подразделений, выявить дублирование функций и сравнить степень загрузки каждого структурного подразделения. Результатами такого анализа является выявление фактической сущности деятельности конкретного структурного подразделения и соответствие количества состоящих списочных работников необходимому количеству, соответствия иерархических связей эффективному выполнению работы подразделения, результативность структурного подразделения;

-проанализировать количество уровней управления. Позволяет выявить излишнюю усложненность организационной структуры или упрощенность. Зависит от численности рабочих и служащих, специализации производства, масштаба производственных подразделений, степени централизации, степени автоматизации и др.;

-проанализировать эффективность управленческих решений. Этот анализ позволяет выявить состав управленческих решений, необходимых для эффективного функционирования и развития системы управления предприятием в целом;

-проанализировать численность различных категорий должностных групп служащих. Анализ проводится с точки зрения соответствия численности руководителей, специалистов и технических исполнителей трудоемкости выполнения работ по стадиям подготовки, оформления, принятия и оценки исполнения управленческих решений;

-проанализировать степень централизации функций управления. Определяется оптимальное соотношение между централизацией и децентрализацией принятия решений по конкретным функциям управления. Соотношение централизации и децентрализации должно учитывать эффективное сочетание автономии деятельности подразделения и его координации с другими. На степень централизации оказывают влияние производственная структура предприятия, географическая удаленность, юридическая самостоятельность, степень использования автоматизированных информационных систем.

Этапы процесса создания оптимальной
организационной структуры

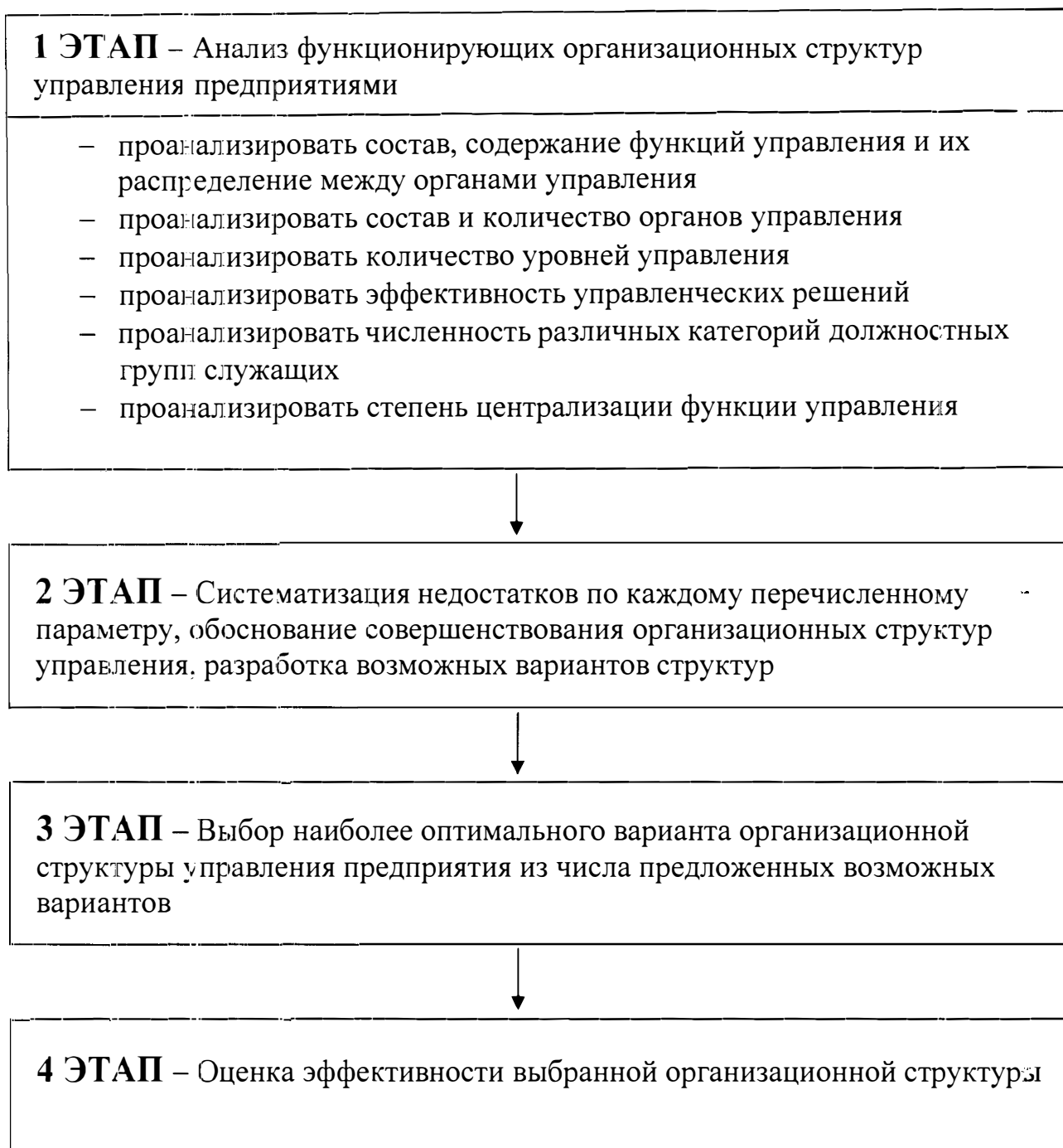


РИСУНОК 3

2этап – Систематизация недостатков по каждому перечисленному параметру и обоснование совершенствования организационных структур управления. Должно включать в себя набор основных разрывов в организационной структуре управления предприятия, обоснование цели ее совершенствования, разработку различных возможных вариантов устранения выявленных недостатков.

3этап – Выбор из числа предложенных возможных вариантов улучшения того или иного параметра наиболее оптимального для конкретного предприятия и построение на этой основе новой организационной структуры.

4этап – Оценка эффективности выбранной организационной структуры. Эта оценка учитывает экономический и социальный эффекты. Экономический эффект может проявляться в виде экономии затрат в системе управления или в виде улучшения деятельности предприятия. Социальный эффект – в повышении производственной и общественной активности коллектива, улучшении психологического климата и т.д. /39/. Экономический эффект может быть достигнут за счет:

- рационализации состава работ, выполняемых различными подразделениями, и обеспечения их соответствия целям и тенденциям развития предприятия;
- внедрения автоматизированных информационных технологий;
- внедрения новых управленческих структур и устранения "отживших";
- совершенствования документооборота;
- повышения квалификации кадров предприятия;
- обеспечения рационального уровня концентрации работ в аппарате управления, функциональных связей, централизации при принятии управленческих решений и др.

Социальный эффект оценивается качественно и дополняет оценку экономической эффективности.

Анализ организационной структуры позволяет выявить основные недостатки и разрывы в конкретной организационной структуре. Для облегчения понимания результатов и процедуры анализа и оценки считаем необходимым систематизировать типичные недостатки организационных структур, оценить степень их влияния на эффективность функционирования структуры управления и предложить соответствующие им пути улучшения организационных структур. Данная систематизация представлена в таблице 4.

Таблица 4

Пути улучшения организационных структур управления предприятий

Основные недостатки, выявленные в ходе анализа организационных структур	Степень влияния недостатков на эффективность функционирования структуры управления	Пути улучшения организационных структур управления предприятий
Большое число связей, замкнутых на руководителя предприятия и его заместителей (превышаются нормы управляемости некоторых руководителей)	перегрузка руководителей высшего звена оперативными проблемами, недостаток времени на осуществление стратегической деятельности; основной акцент на производство, ослабление функционального значения служб экономического характера	ввести должности директоров по направлениям (производство, экономика и т.д.) и делегировать им часть полномочий; оставить за главным руководителем только стратегические и финансовые функции; переподчинить часть подразделений; обозначить четкую иерархию внутри служб
Недостаточное делегирование полномочий по принимаемым оперативным решениям у руководителей среднего звена	подавление инициативы; удлинение процедуры реагирования на возникшую ситуацию; неоперативность решения вопросов	закрепление диапазонов ответственности, в рамках которых руководители среднего звена полномочны принимать решения;
Нет четкого определения диапазонов ответственности, многие функции дублируются	исполнитель может получать различные указания от различных руководителей; возможен уход от ответственности за принятые решения; часть руководителей перегружена и наоборот; несвоевременность решения вопросов	зафиксировать четкие диапазоны ответственности; за каждым структурным подразделением закрепить конкретного руководителя; регламентировать иерархическое, функциональное и проектное подчинение (при наличии такого построения);

Основные недостатки, выявленные в ходе анализа организационных структур	Степень влияния недостатков на эффективность функционирования структуры управления	Пути улучшения организационных структур управления предприятий
		устранить мелкие непроизводительные подразделения, не отвечающие современным требованиям рынка; определить систему мотивации персонала;
Недостаточная координация деятельности на всех уровнях управления, слабые связи между подразделениями	возможное дублирование действий и усилий; нет ориентации на конечный результат деятельности; затрудненная и замедленная передача информации, влияющая непосредственно на скорость и своевременность принятия управленческих решений; формируются нерациональные информационные потоки	определить горизонтальные взаимодействия в формирующейся организационной структуре; создать службу информационного обеспечения руководства по всем уровням управления; усилить контроль за деятельностью дочерних предприятий, филиалов и других структурных единиц, особенно удаленных географически; усилить систему документооборота на предприятии; внедрить новые информационные технологии

Экспериментирование с разработкой и введением новых структур управления стало характерной чертой последнего десятилетия. В ходе этих экспериментов нередко используются самые разнообразные комбинации известных видов и типов структур, приспособляемых организациями к конкретным условиям их функционирования. Но все же главная тенденция состоит в том, что каждая последующая структура становится более простой и гибкой по сравнению с ранее действовавшими. При этом называются

следующие 10 требований и характеристик формирования эффективных структур управления /40,41/:

- сокращение размеров подразделений и укомплектование их более квалифицированным персоналом;
- уменьшение числа уровней управления;
- групповая организация труда как основа новой структуры управления;
- ориентация текущей работы на запросы потребителей;
- создание условий для гибкой комплектации продукции;
- минимизация запасов;
- быстрая реакция на изменения;
- гибко перелаживаемое оборудование;
- высокая производительность и низкие затраты;
- безупречное качество продукции и ориентация на прочные связи с потребителем.

При разработке новой организационной структуры управления предприятия необходимо помнить, что ее желательно не усложнять излишне большим числом уровней управления. Также важно помнить о соблюдении основных принципов формирования организационных структур управления: структура должна отражать цели и задачи предприятия; должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий работников управления; должна строиться с учетом политики, процедурами, правилами и должностными инструкциями; должна строиться с учетом внешних факторов, уровнем культуры и ценностными ориентациями; должна учитывать соответствие между функциями и полномочиями с одной стороны, и квалификацией и уровнем культуры - с другой. Все это означает, что к формированию каждой структуры нужно подходить индивидуально с учетом специфики деятельности предприятия и условиями, в которых оно действует, а не копировать слепо структуры успешно действующих предприятий.

Учитывая вышеизложенное, на базе предложенной модели процесса создания оптимальной организационной структуры, с учетом выявленных недостатков функционирования действующих систем управления крупными промышленными предприятиями Павлодарской области, была предпринята разработка новой организационной структуры управления на АО «Алюминий Казахстана», в основу которой положен принцип разделения функций управления факторами производства и внедрение передовых структурных единиц, вызванных условиями рынка, позволяющим максимально повысить качество управления конкретных хозяйствующих субъектов.

Проанализировав действующую организационную структуру АО "Алюминий Казахстана" (см. приложение Б), можно сказать, что она представляет собой смешанный тип из дивизиональной и линейно-функциональной организационных структур. Кардинально менять тип организационной структуры АО "Алюминий Казахстана" не имеет смысла, т.к. для крупных предприятий эта структура является оптимальной.

Как уже отмечалось, наиболее эффективным нам представляется сочетание экспертно-аналитического и нормативного методов, но с учетом

обозначенных особенностей анализа (см. выше). В этой связи, прежде чем приступить к процессу модернизации, была проведена экспертная оценка действующих организационных структур управления предприятиями (действующие организационные структуры представлены в приложении Б) по данным тестирования 48 различных специалистов АО "Алюминий Казахстана". Форма оценочного теста представлена в приложении В. Основные результаты проведенного исследования представлены и сведены в таблицу 5.

Таблица 5

Результаты исследования действующих систем управления 2 крупных предприятий Павлодарской области за 2002 -2003 гг. (по материалам опроса 48 экспертов)

Вопросы	Численность экспертов		В % к численности экспертов	
	2002 г.	2003 г.	2002 г.	2003 г.
Эффективна ли система управления предприятия:				
– да	9	10	23.7	26.3
– нет	3	1	7.9	2.6
–эффективна, однако требует значительных изменений	26	27	68.4	71.1
Актуальные направления повышения эффективности системы управления:				
– совершенствование информационной базы	9	10	23.7	26.3
– модернизация организационных структур управления предприятия	19	19	50	50
– анализ тенденций развития предприятия на настоящем этапе и выработка стратегических направлений	10	9	26.3	23.7
Если Вы читаете, что необходима модернизация организационных структур, то в каких направлениях:				
– создание новых служб	04	15	3	3.5
– коренное реформирование имеющихся служб	16	15	42.1	39.5

Вопросы	Численность экспертов		В % к численности экспертов	
	2002 г.	2003 г.	2002 г.	2003 г.
– усиление взаимодействия всех подразделений предприятия	8	8	21.1	21.1
Какие управленческие службы предприятия по Вашему мнению являются наиболее важными и влияющими на эффективность системы управления:				
– планово-экономическая	11	16	28.9	42.1
– маркетинговая	14	13	36.8	34.2
– финансовая	9	12	25.7	31.6
– внутреннего аудита	18	21	47.4	55.3
– бухгалтерского учета	3	3	7.9	7.9
Какие службы требуют кардинального изменения:				
– планово-экономическая	9	11	25.7	28.9
– маркетинговая	11	10	28.9	26.3
– финансовая	9	7	25.7	18.4
– внутреннего аудита	3	4	7.9	10.5
– бухгалтерского учета	6	6	15.8	15.8

Данные проведенной оценки свидетельствуют о том, что организационная структура требует обновления, повышения гибкости, модернизации существующих управленческих служб, создания новых служб, обусловленных требованиями рынка, в частности - внутреннего аудита. Дальнейший анализ организационной структуры обозначил основной перечень типичных недостатков, которые практически в равной степени относятся к каждому исследуемому предприятию. Недостатки (слабости, разрывы) обследованных организационных структур:

- затрудненная и замедленная передача информации, влияющая непосредственно на скорость и своевременность принятия управленческих решений;

- формируются нерациональные информационные потоки;

- недостаточная координация деятельности на всех уровнях управления;

- превышаются нормы управляемости некоторых руководителей;

- дублирование функций управления.

С учетом результатов проведенного тестирования, были выявлены основные узкие места в организационной структуре АО "Алюминий Казахстана".

Во-первых, разберем действовавший экономический блок. Заместителю директора по экономике подчиняются юридический отдел, главный бухгалтер, штаб гражданской обороны и военизированная охрана (отдел 1-11). Очевидно, что в силу специфических функций, связанных и влияющих на деятельность всего предприятия, эти подразделения не должны находиться в ведение заместителя по экономике, т.к. он не компетентен, например, в вопросах охраны и гражданской обороны и эти функции ему вообще не свойственны. Такая же ситуация сложилась с главным бухгалтером, который в силу нормативных актов должен подчиняться напрямую директору. Считаем, что для повышения эффективности данных подразделений, их необходимо подчинить напрямую директору ПАЗа. В структуру экономической службы внедрили управление оплаты труда и кадрами, как свойственную структурную единицу (УОТиК), и усилили функции плановой службы (отдел экономического планирования).

Во-вторых, из подчинения заместителя по общим вопросам необходимо исключить отдел внешнеэкономических связей (ОВЭС) и отдел материально-технического снабжения (ОМТС). Одновременно необходимо выделить дополнительный блок - заместитель по коммерции, которому в подчинение перейдут эти два отдела, а также управление реализацией продукции. Мы посчитали создание такой единицы обоснованным, т.к. заместитель по общим вопросам не всегда компетентен в вопросах коммерции и не справляется со своими прямыми обязанностями, что сказывается на качестве работы. С учетом того, что практически 80% продукции АО идет на экспорт в ближнее и дальнее зарубежье, предприятию просто необходимо иметь отдельное структурное подразделение интегрирующее в себе функции реализации продукции, обеспечения производства и внешних связей.

В-третьих, по результатам анализа организационной структуры АО "Алюминий Казахстана" проблемными зонами являются низкая скорость, качество и достоверность информационных потоков, поступающих в высшее руководство, что замедляет процесс принятия управленческих решений, а также слабые функции контроля за структурными подразделениями, удаленными географически. В этой связи мы предлагаем использовать специальный контрольно-ориентированный инструмент, с функциями обеспечения достоверной и оперативной информацией, а также выработки рекомендаций по повышению качества управления и эффективности деятельности предприятия и его структурных подразделений, - внутренний аудит, который в настоящее время трактуется как новая функция управления. Отдел внутреннего аудита, в силу действующих к нему требований и ограничений независимости, должен подчиняться напрямую президенту АО "Алюминий Казахстана".

Модернизация организационной структуры предприятия с учетом результатов ее анализа (необходимостью переподчинения и создания ряда

отделов и служб, в т.ч. внедрения службы внутреннего аудита) является актуальным и важным аспектом. Как инструмент устранения основных недостатков действующих систем управления предприятиями мы предлагаем использовать службу внутреннего аудита, которая позволяет, во-первых, рационализировать структуру внутреннего контроля, во-вторых, создать новую, отвечающую требованиям рынка, управленческую и информационную систему. Поскольку в практике управления современными казахстанскими предприятиями практически отсутствует опыт использования деятельности служб внутреннего аудита, считаем важным рассмотреть вопрос организации и функционирования подобных служб.

2.3 Модернизация организационной структуры управления предприятия путем внедрения службы внутреннего аудита.

Общим недостатком существующих систем управления предприятиями в условиях перехода к рынку в Казахстане и других странах СЕТ является слабая привязанность к конкретным условиям управления. Следовательно, если считать верным положение о том, что внутренний аудит должен организовываться с ориентацией на потребности управления в информации на предприятии, то система внутреннего аудита напрямую зависит от организационной структуры управления предприятием и места в ней. Недооценка организационного аспекта внутреннего аудита приводит к разногласию между системой информации и системой управления.

Служба внутреннего аудита играет важную роль в качестве собственного консультанта организации и в качестве неотъемлемого элемента управления. Этот отдел не только направляет деятельность организации в области контроля за сохранностью ресурсов, но и помогает руководству справляться с другими стратегическими задачами: от обеспечения надежности финансовой информации, используемой для принятия управленческих решений, до сосредоточения усилий на плодотворном и эффективном использовании ресурсов с целью улучшения качества и повышения производительности и рентабельности. Однако на небольших предприятиях организация специальной службы внутреннего аудита едва ли целесообразна, ведь она дорого стоит, а полной нагрузки не имеет. Поэтому организация службы внутреннего аудита актуальна именно на крупных и средних предприятиях Казахстана, где она может работать с полной отдачей и оправдывать затраты на собственное функционирование. Тем не менее, практическая польза от создания отдела внутреннего аудита для каждого отдельно взятого предприятия различна.

Наиболее общие аспекты целесообразности создания отдела внутреннего аудита на казахстанских предприятиях представлены в следующих пунктах:

во-первых, это позволит совету директоров или исполнительному органу наладить эффективный контроль за автономными подразделениями предприятия;

во-вторых, проводимые внутренними аудиторами целевые контрольные проверки и анализ позволят выявить резервы производства и определить

наиболее эффективные направления развития;

в-третьих, внутренние аудиторы, осуществляя контроль, часто выполняют и консультативную функцию в отношении должностных лиц финансово-экономических, бухгалтерских и иных служб, как в головном отделении организации, так и в ее филиалах и дочерних компаниях.

Таким образом, организация и структура контрольно-информационной системы, какой является внутренний аудит, должна строиться исходя из его цели, заключающейся в оказании помощи работникам, уполномоченным принимать решения в сфере производственной и финансово-хозяйственной деятельности, для повышения эффективности их труда, и стоящих перед ним в этой связи задач, одной из которых является организация контроля за сохранностью имущества, соблюдением действующего законодательства и установленных норм и правил, а другой - организация прогнозирования, внутренней экспертизы и систематического анализа управленческих решений /42/.

В современной зарубежной и отечественной научной литературе рассматриваются различные варианты подчинения службы внутреннего аудита, определяющие его место в организационной структуре, и структуры такой службы. Проанализируем предлагаемые варианты подчинения.

Большинство авторов считают, что наиболее эффективным является "...создание специального профессионального аудиторского органа (отдела или управления), руководитель которого подчиняется управляющему фирмы Совету директоров) или годовому собранию акционеров". Некоторые исследователи определяют место службы внутреннего аудита в организационной структуре предприятия в виде двух основных вариантов:

- служба внутреннего аудита напрямую подчиняется руководителю предприятия;
- и создание общего отдела, который включает в себя аудиторский, финансовый, информационный отделы, при этом руководитель объединенного отдела подчинен одному из директоров фирмы.

Ассоциация Присяжных бухгалтеров Великобритании определяет место внутреннего аудита в организационной структуре на базе трех основных вариантов:

- отдел внутреннего аудита совместно с бухгалтерией подчиняются финансовому отделу, который в свою очередь подчиняется правлению;
- отдел внутреннего аудита подчиняется Комитету по аудиту в компании,
- который взаимодействует с правлением; г отдел внутреннего аудита подчиняется напрямую правлению.

В работе Ерофеевой В.А., Принцевой С обозначены такие варианты организации службы внутреннего аудита как:

- разделение этой службы на две составляющие с подчинением контрольно-ревизионного направления главному бухгалтеру, а экспертно-аналитического - генеральному или заместителю генерального директора по экономическим вопросам;
- вариант полного подчинения службы внутреннего аудита главному

бухгалтеру с одновременным обособлением ее в структуре бухгалтерской службы.

Авторы основывают свое мнение на том, что современная организация является сложной с точки зрения управления структурой, где постоянно циркулируют информационные потоки. При этом каждый работник верхнего звена руководства имеет строго определенный круг полномочий и обязанностей, для исполнения которых необходим качественный и итеративный объем соответствующей информации. Обеспечение же качественной информацией не касающихся круга его непосредственных обязанностей направлений деятельности либо отвлекает руководителя от его конкретных обязанностей и снижает эффективность принимаемых им решений, либо отражается на качестве информации, предоставленной другим структурам. А, так как главный бухгалтер является лицом, в прямые обязанности которого входит формирование экономической информации о хозяйствующем субъекте посредством учета, контроля и анализа и не располагающий при этом распорядительными полномочиями в части управления производственной деятельностью, наиболее эффективным считается вариант единой системы обеспечения экономической информации службой внутреннего аудита с подчинению главному бухгалтеру. Кроме того, авторы подчеркивают, что существующее мнение о невозможности подчинения службы внутреннего аудита главному бухгалтеру, т.к. она не сможет исполнить роль эксперта в оценке учетной политики, не верно. Это объясняется тем, что не главный бухгалтер принимает решение об учетной политике предприятия. Анализируя вышеизложенное, хотелось бы отметить, что такое понимание подчинения службы внутреннего аудита в корне ошибочно:

- во-первых, авторы почему-то ограничивают функции службы внутреннего аудита снабжением руководства качественной и оперативной информацией, которая формируется в бухгалтерии, и совершенно не обозначают, что главная задача аудиторской службы -обеспечение контроля за деятельностью структурных подразделений предприятия и, в первую очередь, именно системы учета;
- во-вторых, оценка функции экспертизы учетной политики предприятия также не является единственной и основной, учитывая которую можно подчинить службу внутреннего аудита главному бухгалтеру;
- в-третьих, авторы в своих рекомендациях не уделяют должного внимания независимости внутреннего аудита, а ведь если подчинить службу внутреннего аудита бухгалтерии, которую она проверяет в первую очередь, явно данный принцип нарушится и никто не сможет поручиться за то, что аудитор дает достоверную оценку бухгалтерской службе;
- в-четвертых, отрицание авторами подчинения службы внутреннего аудита напрямую руководству хозяйствующего субъекта в силу того, что "...неизбежно удлиняется процедура получения и эффективного использования оперативной информации (т.к. действует условие коммерческой тайны) и неизбежно создается параллельная информационная структура с дублированием первичных документов и

учетных процедур", также не обоснованно. На службу внутреннего аудита не распространяется действие коммерческой тайны и создание параллельной структуры не нужно и абсурдно.

Обобщив, можно сказать, что главным недостатком предложенных вариантов организации является заикленность авторов на функции информационного обеспечения и не полное понимание функций службы внутреннего аудита на современном предприятии.

Некоторые специализированные источники утверждают, что служба внутреннего аудита может совместить свою деятельность и, соответственно, быть объединена с ревизионной комиссией, наличие которой предусматривается в уставах практически всех организационно-правовых форм хозяйствования и которая наделена правами контроля за исполнением решений высшего органа управления, деятельностью правления (соборания директоров) и аппарата управления. Но на практике видно, что деятельность ревизионных комиссий исчерпывается контролем за исполнением решений общего собрания, комиссия работает эпизодически, ее персональный состав профессионально не подготовлен к организации и исполнению внутреннего аудита, т.е. ревизионная комиссия является компонентом выборных органов управления, а служба внутреннего аудита - компонент аппарата управления и их раздельное существование является наиболее рациональным вариантом.

Если предприятие не имеет достаточно средств для формирования специализированной службы внутреннего аудита, возможно введение должностей экспертов при директорате, в обязанности которых будут входить постановка и совершенствование системы анализа и контроля, а ее исполнение поручать по конкретным вопросам соответствующим функциональным службам. Это предложение можно рассматривать лишь как переходной вариант организации службы внутреннего аудита.

На основе проведенного анализа существующих и предлагаемых вариантов подчинения службы внутреннего аудита можно сделать следующий вывод: служба внутреннего аудита не смотря ни на какие условия должна подчиняться только высшему руководству предприятия, т.к. только в этом случае мы можем с уверенностью утверждать об эффективности и качестве ее работы, соблюдении независимости, которая определяется статусом отдела внутреннего аудита в организации, т.е. функциями и подчинением. Служба внутреннего аудита не должна быть подотчетна исполнительным органам управления и внутренний аудитор должен быть независим от тех третьих лиц, чью работу он проверяет, как в аспекте функциональной или административной подчиненности, так и с точки зрения заинтересованности.

Рассмотрим возможные варианты форм организации и структуры службы внутреннего аудита. Решение о размерах структурной единицы внутреннего аудита и ее форме организации полностью зависит от руководства предприятия, которое самостоятельно решает этот вопрос исходя из собственных соображений и необходимости функционирования такого звена. Внутренний аудит может быть организован в форме: отдела, службы, бюро.

Например, специалисты АО "Алюминий Казахстана" посчитали

целесообразным создание бюро внутреннего аудита. Специалисты «ЗАО нефтехимического завода» посчитали основательным создать отдел внутреннего аудита. Отдел внутреннего аудита может в начале формироваться как штабное звено с чисто консультативными функциями, а затем по мере все большего очевидного его влияния в деятельности организации, в его функции станут передаваться непосредственно реализация контрольных задач и разработка рекомендаций по совершенствованию всех уровней управления на предприятии. В некоторой степени прототипом отдела внутреннего аудита могут служить службы целевого контроля, функционирующие на некоторых крупных производственных объединениях и предприятиях еще со времен плановой экономики.

На американских предприятиях, например, помимо отдела внутреннего аудита создается еще и аудиторский комитет, в функции которого входит контроль работы отдела внутреннего аудита и также связь с внешними аудиторами. Специалисты этого комитета не отвечают за управление (менеджмент), но имеют особую компетенцию в управлении. Например, организационная структура службы внутреннего аудита на крупном предприятии в США состоит из обобщающего отдела внутреннего аудита, комитета по аудиту, финансово-учетного и юридического отдела внутреннего аудита. Другой вариант построения такой службы: отделы контрольно-ревизионный, электронной обработки данных и вспомогательный персонал, подчиняющиеся главному внутреннему аудитору, который в свою очередь подчиняется комитету по аудиту и совету директоров. Однако в странах с переходной экономикой, в том числе и в Казахстане, такая форма организации внутреннего аудита (имеется в виду создание помимо службы внутреннего аудита еще и комитета по аудиту) не применяется, в силу отсутствия ее необходимости и неразвитости рынка аудиторских услуг. Также создание специального подразделения электронной обработки данных уместно только на крупных предприятиях, которые имеют такие системы.

Таким образом, мы хотим подчеркнуть, что решение таких вопросов, как место отдела внутреннего аудита в организационной структуре организации, его функциональная направленность, численность и квалификационные характеристики кадрового состава, материально-техническое, финансовое и информационное обеспечение отдела, особенности структуры взаимоотношений и порядка функциональной и административной подчиненности внутри отдела (в том числе при наличии у него децентрализованных отделений), структуры взаимоотношений отдела с другими подразделениями организации, зависят от многих факторов, в том числе от цели создания отдела, размеров, организационной структуры, масштабов и видов деятельности организации, количества и региональной неоднородности месторасположения ее обособленных подразделений или дочерних компаний. Структура и иерархический ранг отдела внутреннего аудита во многом определяется тем, насколько верна позиция руководства организации по отношению к внутреннему аудиту, т.е. насколько правильно понимает руководство роль внутреннего контроля в управлении организацией.

Они также формируются по мере организационного развития управления, накопления финансового, кадрового, интеллектуального потенциалов.

Принципы внутреннего аудита как системы, отражающей контрольно-ориентированные процедуры и направленной на выработку предложений по совершенствованию хозяйственных процессов на предприятии, в определенной степени могут помочь руководству предприятия не терять времени на самостоятельные разработки путей совершенствования механизма функционирования предприятия и осуществление контроля за всеми действующими подразделениями, зачастую удаленными друг от друга. Принципиальные изменения в окружающей обстановке вызывают потребность в систематическом управлении ею, что составляет часть общей задачи фирменного менеджмента. Это определяет предпосылки для внедрения в деятельность предприятия службы внутреннего аудита.

Исходя из изложенного, проектную структуру службы внутреннего аудита можно разработать только на базе конкретного предприятия с учетом требований руководства и обозначенных нами выше условий.

Рассмотрим организацию внутреннего аудита на АО "Алюминий Казахстана". Согласно предложенной нами модели формирования такого структурного подразделения, обозначим сначала факторы, которые напрямую влияют на форму организации, функции, подчиненность, численность работников, взаимоотношения как внутри структурной единицы, так и с другими отделами и службами и другие параметры.

Во-первых, нам необходимо выявить основные особенности деятельности АО "Алюминий Казахстана" и степень сложности организационной структуры.

В 1993 году правительством РК принято решение о создании крупного акционерного общества "Алюминий Казахстана", головным предприятием которого является Павлодарский алюминиевый завод (ПАЗ). Также в структуру АО вошли ТЭЦ-1, рудник "Керегетас", Тургайское бокситовое рудоуправление, Краснооктябрьское бокситовое рудоуправление, являющиеся самостоятельными структурами.

Павлодарский алюминиевый завод расположен вблизи города Павлодара, одного из крупнейших индустриальных центров РК в ее северо-восточной части. ПАЗ - крупнейшее в СНГ и единственное в Казахстане предприятие по производству глинозема, галлия и сульфата алюминия. Завод работает с 1964 года. В 1996 году завод преобразован в акционерное общество. Потребителями продукции, произведенной на заводе, являются японские фирмы, сибирские алюминиевые (электролизные)- заводы России, предприятия коммунального хозяйства, промышленности и энергетики РК и прилегающих регионов России.

Производство на АО ПАЗ является массовым. В нем задействовано множество цехов: вспомогательные и основные, которые образуют производственную структуру завода. Сырьевой базой завода являются месторождения бокситов Северного Казахстана.

ПАЗ занимает передовые позиции среди родственных предприятий СНГ по техническому уровню, эффективности производства и качеству продукции;

использует прогрессивные технологии и современное оборудование; имеет высокую степень автоматизации технологических процессов с использованием ЭВМ и эффективную систему аналитического контроля с применением современного оборудования ведущих фирм Японии, Германии и Великобритании.

В сложных условиях современного этапа становления рыночной экономики ПАЗ работает устойчиво, эффективно и за последний год увеличил объем производства на 10 %. За последние 5 лет на модернизацию и техразвитие затрачено около 150 млн.дол. Вблизи Павлодара начато строительство электролизного завода, мощностью 240тыс. тонн, рассчитанного на потребление глинозема АО «Алюминий Казахстана». Исходя из изложенного можно сделать вывод о том, что АО "Алюминий Казахстана" является крупным объединением с множеством структурных единиц (обладает сложной организационной структурой - 5 крупных предприятий удаленных друг от друга и обладающих относительной самостоятельностью); с точки зрения масштабов и видов деятельности - крупнейший монополист в области производства сульфата алюминия, гелия и глинозема на рынке Казахстана, имеющий влияние на рынках стран СНГ и дальнего зарубежья, продукция которого большей частью является экспортной.

Во-вторых, нам необходимо знать позицию специалистов АО "Алюминий Казахстана" к организации внутреннего аудита на предприятии. Специалисты АО считают, что необходимость учреждения на предприятии внутреннего аудита заключается в том, что:

- внутренний аудит необходим для проверки эффективности контрольно-ориентированных методов и процедур;
- внутренний аудит не только вносит существенный вклад в укрепление среды контроля хозяйственной системы, но и снижает расходы на внешний аудит, оказывая непосредственную помощь внешним аудиторам (АО подвергается ежегодной аудиторской проверке);
- внутренний аудит занимается налоговым планированием и анализом деятельности предприятия.

В-третьих, руководство предъявляет определенные требования к задачам и функциям отдела внутреннего аудита, а именно:

а) задачами отдела внутреннего аудита должны являться руководство работой по экономике и аудиту на предприятии, направленному на выявление и использование резервов, с целью достижения наибольшей результативности в деятельности АО "Алюминий Казахстана", избежание бухгалтерских ошибок;

б) отдел внутреннего аудита должен выполнять следующие функции:

- осуществление совместно с другими службами систематизированного экономического анализа финансово-хозяйственной деятельности АО "Алюминий Казахстана" по данным бухгалтерского учета и отчетности с целью выявления внутрихозяйственных резервов, ликвидации потерь и непроизводственных расходов;
- своевременное предупреждение негативных явлений в хозяйственной, финансовой деятельности, выявление и мобилизация

внутрихозяйственных резервов;

- осуществление проверки правильности отнесения затрат на себестоимость в целях определения правильности дохода для налогообложения;

- осуществление проверки правильности исчисления налогов и перечисленных налоговых платежей;

- осуществление проверок соответствующего состояния организации и ведение учета в соответствии с установленными стандартами бухгалтерского учета и другими нормативными документами.

Следует подчеркнуть, что организация службы внутреннего аудита на АО "Алюминий Казахстана" - это не формальное выделение специального подразделения с возложением на него определенных функций. Прежде всего это переориентация контрольной деятельности предприятия и повышение эффективности его функционирования.

Нами разработано и предложено два варианта построения службы внутреннего аудита на АО "Алюминий Казахстана", проанализировав положительные и отрицательные моменты, которых можно определить наиболее подходящие для завода.

В первом случае, при организации службы внутреннего аудита предлагается выделение в организационной структуре управления предприятием специализированного отдела, построенного на принципе сочетания двух типов организации - функционального и структурного. В данном отделе ответственность между аудиторами-контролерами распределяется как по сферам (функциям внутреннего аудита): аудит производственной деятельности, аудит хозяйственной деятельности, аудит эффективности деятельности предприятия в целом, так и по структуре предприятия: в отделе выделяются аудиторы-контролеры, ответственные за проверку производственно-хозяйственной деятельности ПАЗ, ТЭЦ-1, рудника "Керегетас", Тургайского бокситового рудоуправления, Краснооктябрьского бокситового рудоуправления. При такой организации необходимо сделать попытку сочетания преимуществ функциональной специализации (простота, возможность четкого выделения круга обязанностей) и структурной специализации, позволяющей учесть все факторы, оказывающие влияние на деятельность конкретного структурного подразделения, в совокупности и, следовательно, разработку максимально эффективной стратегии улучшения деятельности подразделений АО "Алюминий Казахстана". Каждому работнику отдела определен свой круг обязанностей, которые основываются на главных функциях и целях внутреннего аудита. Выделение в структуре отдела внутреннего аудита аудитора по электронной обработке данных связано со спецификой построения системы учета на главном и самом крупном подразделении АО – Павлодарском алюминиевом заводе. Практически 80% всех операций проходят через глобальную компьютерную сеть "Галактика", установленную в 1998 году, что обуславливает необходимость наличия специалиста по компьютерным технологиям. В обязанности секретаря отдела входит выполнение обычных секретарских и

канцелярских обязанностей в соответствии с потребностями отдела внутреннего аудита. При этом, в соответствии с положением отдела внутреннего аудита в системе управления предприятием, лицо, занимающее эту должность должно быть особенно аккуратным и добросовестным, т.к. часто работает с важными и в основном секретными документами (см. рисунок 5).

Предлагаемая структура отдела внутреннего аудита (вариант 1)

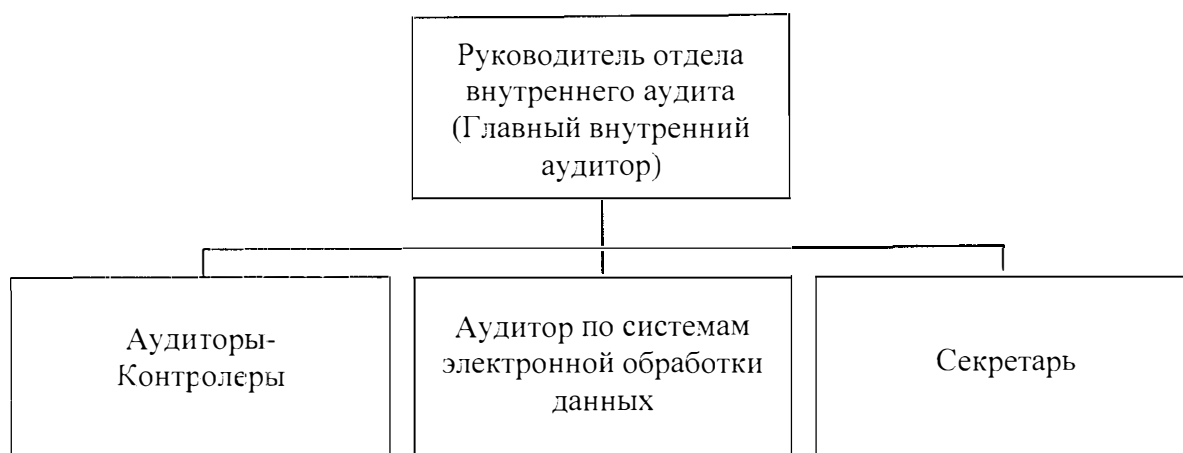


РИСУНОК 5

Во втором случае предполагается, что внутренний аудит не будет организован первоначально как специальный отдел, а его внедрение в организационную структуру управления предприятия произойдет поэтапно, а именно:

- на начальном этапе вменить в обязанности компетентного специалиста часть функций внутреннего аудита, а именно в области контроля за деятельностью учетных систем, или организовать бюро внутреннего аудита и контроля с прямым подчинением директору АО "Алюминий Казахстана";
- после анализа, контроля и определения эффективности работы внутреннего аудита создать на основе имеющегося опыта отдел внутреннего аудита.

Бюро внутреннего аудита и контроля может иметь в этом случае динамичную структуру с небольшим количеством работников (не больше 3-4 человек). Динамичность структуры предлагаемого бюро заключается в том, что каждый работник, включая начальника бюро, приступая к проверке того или иного подразделения предприятия или конкретного вида (разреза) его деятельности, набирает себе команду из работников различных отделов компетентных в вопросах проверки. Штатные сотрудники на время проверки освобождаются от основной работы и временно входят в состав бюро. Структура бюро будет выглядеть следующим образом (см. рисунок 6)

Предлагаемая структура бюро внутреннего аудита (вариант 2)

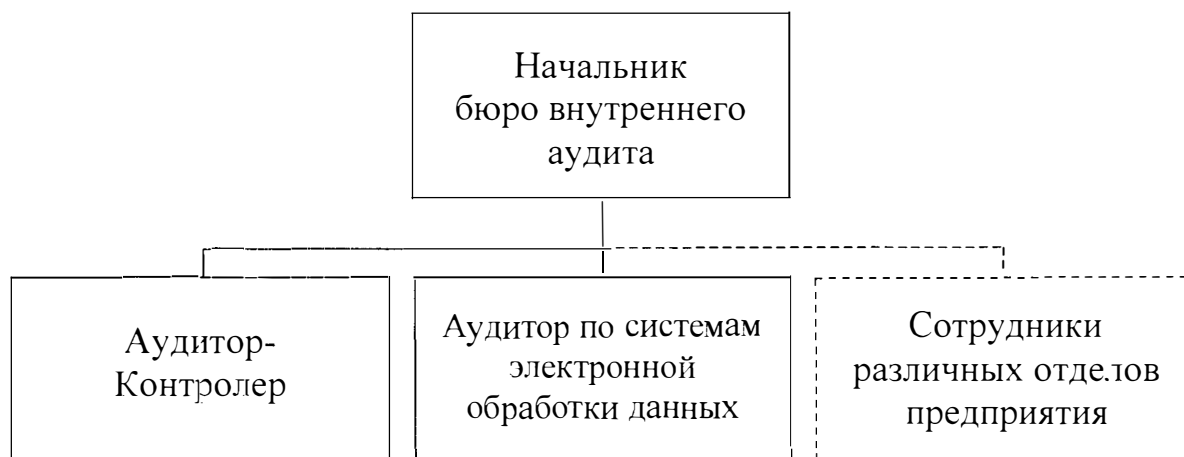


РИСУНОК 6

Специалисты АО «Алюминий Казахстана» осознали необходимость внедрения службы внутреннего аудита на предприятии и из предложенных вариантов выбрало организацию внутреннего аудита в виде бюро внутреннего аудита и контроля, занимающегося внутренними проверками на предприятии. Данное бюро по аудиту и контролю является независимым подразделением и подчиняется непосредственно директору, не имея никакого отношения к бухгалтерии. Состав бюро сформирован первоначально из четырех высококвалифицированных специалистов, приглашенных со стороны и прошедших тщательный отбор. Один (специалист приглашен на должность начальника бюро, трое являются штатными аудиторами-контролерами без разделения между ними конкретных обязанностей. В последующем предполагается расширение структуры внутреннего аудита и усиление контрольных и аналитических функций.

Очевидно, что при решении руководства о создании отдела внутреннего аудита необходимо с особой тщательностью подходить к укомплектованию нового отдела компетентными, энергичными специалистами, обладающими большими знаниями и способностями реализовать стоящие перед отделом цели и задачи. Желательно, оценить имеющиеся кандидатуры и пригласить специалистов со стороны, не надеясь только на своих сотрудников, так как очень часто все сводится к бесполезным перестановкам в штатном расписании.

Для нормального и эффективного функционирования отдела внутреннего аудита должно быть разработано положение об этом отделе и должностные обязанности работников отдела (эти вопросы будут подробно освещены в 3 главе данного исследования).

При построении службы внутреннего аудита необходимо учитывать основные ее функции, часть которых так или иначе выполнялась ранее различными подразделениями предприятия, но зачастую не полно и в отрыве от остальных (без соответствующей увязки). Очевидно, при поэтапном внедрении службы внутреннего аудита, надо проанализировать ее основные функции в

увязке с функциями других отделов.

Тем не менее, хотелось бы подчеркнуть, что никакая структура не является наилучшей: у всех есть достоинства и недостатки. А потому, высшее руководство АО "Алюминий Казахстана" или любого другого предприятия, решившее организовать службу внутреннего аудита, обязано периодически анализировать структуру отдела внутреннего аудита, качество эффективности работы его сотрудников, и без колебаний, если потребуется, ликвидировать ставшее ненужным звено и создавать новые, необходимые и достижения краткосрочных и долгосрочных целей предприятия.

Систематизируя выводы, сделанные во второй главе, необходимо отметить ряд основополагающих моментов.

Во-первых, проведенное исследование позволило прийти к выводу, что система управления любого предприятия имеет недостатки или узкие места, что обусловлено наличием проблем на стратегическом, тактическом и оперативном уровне управления. Поэтому необходимо периодически диагностировать системы управления предприятий, чтобы выявлять узкие места и ликвидировать их еще до возникновения проблем. Поэтому необходимо анализировать действующие системы управления крупными предприятиями и оценивать их эффективность. Причем поиск путей перевода системы управления предприятием в качественно новое состояние может основываться на результатах многофакторного анализа.

Во-вторых, как правило, "чистые" типы организационных структур на крупных предприятиях не используют, а разрабатывают различные комбинации известных видов организационных структур, приспособляя их к конкретным условиям функционирования предприятия. Основное требование к организационным структурам в условиях рынка - обеспечение быстрого реагирования на изменяющиеся условия или гибкость.

В-третьих, основными недостатками действующих организационных структур управления предприятиями являются затрудненная и замедленная передача информации, влияющая непосредственно на скорость и своевременность принятия управленческих решений; формирование нерациональных информационных потоков; недостаточная координация деятельности на всех уровнях управления; дублирование функций управления; слабый контроль за исполнением управленческих решений. Большинство из этих проблем можно решить при помощи создания службы внутреннего аудита, которая обеспечивает полный контроль за деятельностью предприятия, в т.ч. контроль исполнения управленческих решений, повышает степень насыщенности информацией верхний уровень управления, на основе анализа разрабатывает стратегию деятельности предприятия. В этой связи, мы предлагаем разработку новых вариантов организационной структуры проводить с учетом внедрения службы внутреннего аудита. Однако надо учитывать, что деятельность структурной единицы не будет эффективна, если при создании не будут учитываться особенности ее организации, что отразится на времени, затратах и эффективности работы в будущем. Это обуславливает необходимость решения данных вопросов еще на стадии планирования

внедрения службы внутреннего аудита. В силу отсутствия в отечественной теории и практики конкретных рекомендаций по организации службы внутреннего аудита, считаем необходимым разработать методические рекомендации по организации службы внутреннего аудита и обеспечению эффективности ее деятельности, что и будет рассмотрено в следующей главе.

3 РАЗРАБОТКА МЕТОДИЧЕСКИХ РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО ОРГАНИЗАЦИИ СЛУЖБЫ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

3.1 Методические основы организации службы внутреннего аудита на предприятиях в условиях рынка

Свободное предпринимательство в условиях рыночных отношений требует от предприятия постоянного поиска и мобилизации резервов повышения эффективности хозяйственной деятельности, а также чуткого реагирования на постоянные изменения конъюнктуры рынка. Самостоятельность в условиях рынка всегда сопряжена с высокой ответственностью перед налоговыми органами, поставщиками, покупателями и другими партнерами. Найти оптимальные управленческие решения, выявить имеющиеся возможности повышения эффективности деятельности, избежать выплаты штрафных санкций в этих условиях возможно на основе создания службы внутреннего аудита на предприятии.

Как было отмечено раньше, в настоящее время большинство крупных и средних предприятий Казахстана осознали важную роль отдела внутреннего аудита и убедились в необходимости создания подобной службы. Причем на ряде предприятий уже созданы такие службы, не смотря на отсутствие какого-либо практического опыта в Казахстане по работе внутреннего аудита и полного отсутствия нормативной базы, что соответственно вызывает большие трудности в его организации и функционировании. В этой связи нами предпринята попытка разработать практические рекомендации по организации на предприятиях служб внутреннего аудита и обеспечении их эффективного функционирования во избежание нерациональной траты ресурсов на создание новой единицы, которая в силу отсутствия конкретных ориентиров, не сможет принести ощутимую пользу руководству.

Прежде всего хотелось бы рассмотреть рекомендации для высшего управленческого звена организации по формированию отдела внутреннего аудита и определению его исходных целей и задач, разработанные консультационной фирмой “Прайс Уотерхаус” для использования в странах с переходной экономикой /44 с.81/. Эти рекомендации представляют собой последовательные действия (10 шагов), выполнение которых обязательно:

Первый шаг. Разработка положения об отделе. Так как работа отдела внутреннего аудита представляет собой оказание услуг руководству всех уровней и Совету директоров организации, полномочия и обязанности отдела должны быть определены либо высшим руководством, либо Советом директоров.

Второй шаг. Подготовка стратегического плана. Стратегический план отдела должен уделять особое внимание изменениям, прогнозируемым на три - пять лет, а также их вероятному воздействию на способность организации достичь поставленных целей.

Третий шаг. Разработка первичного плана внутреннего аудита. Необходимо для определения областей деятельности, которые должны подвергаться внутреннему аудиту, и объема усилий, которые должны быть затрачены для каждой из этих областей.

Четвертый шаг. Определение предполагаемых потребностей отдела в сотрудниках.

Пятый шаг Обучение.

Шестой шаг. Создание структуры отчетности по каждой группе “клиентуры”. Необходимо разработать систему отчетности для каждой группы (правление, оперативное руководство, государственные органы и т.д.) и структуру передачи информации.

Седьмой шаг. Принятие соответствующих профессиональных стандартов. Разрабатываются основные положения и правила, которых будет придерживаться служба внутреннего аудита при выполнении своей работы.

Восьмой шаг. Анализ предыдущих шагов с независимой аудиторской фирмой. На данном этапе необходимо встретиться руководству с внешними аудиторами, обслуживающими данную организацию и обсудить с ними свои результаты. Во время встречи следует обсудить следующее: анализ шагов 1-6, текущие и будущие планы, области, на которых следует сосредоточить внимание внутренним аудиторам, распределение и координация аудиторской работы, результаты работы и рекомендации.

Девятый шаг. Разработка административных процедур. Для того, чтобы отдел внутреннего аудита адекватно функционировал, в нем, как и в любом другом подразделении организации, необходимо разрабатывать соответствующую административную политику, правила и процедуры, включающие:

- бюджет и отчетность;
- штатное расписание;
- обучение персонала;
- методику оценки работы персонала.

Десятый шаг. Разработка планов на случай непредвиденных обстоятельств. Для того, чтобы наилучшим образом оказывать услуги своим клиентам, отдел внутреннего аудита должен иметь планы действий на случай непредвиденных обстоятельств, в особенности в отношении адекватного распределения ресурсов. Отдел внутреннего аудита должен обладать определенной гибкостью, чтобы соответственно изменять свои планы и графики работы, что возможно только если это предусмотрено планом непредвиденных обстоятельств.

Приведенные десять шагов по организации отдела внутреннего аудита не включают такие действия как поиск или прием на работу начальника службы внутреннего аудита. Специалисты “Прайс Уотерхаус” считают, что этот шаг может быть выполнен в любой момент данного процесса. При этом, исходя из собственного опыта, советуют провести эту процедуру сразу после завершения работы над положением об отделе.

Анализируя второй и третий шаг, хотим отметить, что не совсем верно их осуществлять непосредственно руководству. Составление планов работы должно являться функцией начальника отдела внутреннего аудита с последующим согласованием с руководством предприятия. На него возлагается рациональное использование средств, которыми он располагает, и соответственно распределение собственных действий таким образом, чтобы работа была эффективной и максимально полно задействованы все инструменты, находящиеся в руках внутреннего аудитора. Составление плана действий, как стратегического, так и тактического, в конечном итоге должно опираться на непосредственное ознакомление внутреннего аудитора с предприятием, на его специализацию, организацию и человеческий фактор. Таким образом, главному внутреннему аудитору целесообразно лично разрабатывать (или руководить разработкой) планы и базовые методики проверок различных объектов аудиторского контроля с приведением в них целей и задач аудита, источников информации, классификации возможных нарушений и типовых ошибок, последовательности работ, типовых рабочих и отчетных документов. Это позволяет исключить необъективность и спасность узкого видения проблем на каждом из соподчиненных уровнях проверяемых объектов.

Считаем не мыслимым и использование пятого шага. Во-первых, состав специалистов отдела внутреннего аудита набирается руководством из числа наиболее опытных работников с хорошими рекомендациями и высоким уровнем профессионализма. Причем специалисты отдела внутреннего аудита получают довольно высокую оплату и ясно, что руководству предприятия нет смысла брать “не готовых” специалистов за высокую плату и еще нести затраты на их обучение. Во-вторых, что касается постоянного повышения квалификации внутренних аудиторов, то это не должно являться головной болью предприятия и затраты на это должны нести сами аудиторы. Современное состояние экономики в республике Казахстан таково, что каждый ее гражданин должен самостоятельно заботиться об обеспечении себя рабочим местом и иметь порой даже большую квалификацию, чем требуется, чтобы это место сохранить. Да, безусловно, на Западе предприятия создают за свой счет специальные отделы по повышению квалификации внутренних аудиторов или организуют внутри службы внутреннего аудита отвечающее за это подразделение. Но казахстанские предприятия, да и не только казахстанские, не имеют такой возможности и не видят смысла затрачивать большие средства не только на создание и функционирование отдела, а еще и на подготовку кадров. В условиях “дикого” рынка каждый должен сам заботиться о сохранении и повышении собственной квалификации. Тем не менее считаю, что обязательно должна проводится специальная подготовка и переподготовка специалистов внутреннего аудита, лежащая в компетенции министерств, отраслевых ведомств и др. органов государственной власти, а также различных союзов и ассоциаций внутренних аудиторов.

Рассматривая восьмой шаг, хотелось бы отметить, что это также не совсем подходит для наших условий. Во-первых, большая редкость для отечественных предприятий иметь “собственных” внешних аудиторов. Внешние аудиторские проверки проводятся лишь в крайних случаях, когда этого требует законодательство или иностранные инвесторы, и предприятия соответственно стараются как можно реже прибегать к ним, сохраняя собственные деньги (согласно закону за внешний аудит предприятие платит самостоятельно, а как известно это очень большие суммы). Если же руководство какого-либо предприятия хочет получить рекомендации у аудиторской фирмы, то это относится к разряду консультационных услуг и также довольно дорогостояще. Хотя, сокращая собственное время, руководство предприятия может вообще всю процедуру организации службы внутреннего аудита возложить на внешнюю аудиторскую службу. Но в этом случае имеются два недостатка: во-первых, внешние аудиторы не всегда настолько хорошо ориентируются в специфике и тонкостях конкретных предприятий, что могут провести эту работу лучше чем руководство предприятия; во-вторых, как уже отмечалось, это довольно дорогостоящая процедура. Поэтому руководители отечественных предприятий никогда не осуществляют данный шаг на практике. Консультация с внешней аудиторской службой может проводиться уже в процессе проведения внешней проверки и в процессе работы службы внутреннего аудита, а не на этапе ее становления, когда еще даже не ясен конкретный руководитель службы внутреннего аудита.

Девятый шаг в представленном ракурсе также вызывает ряд замечаний, а именно: разработка административной политики является несомненно важным этапом, но не ясно, во-первых, если мы в разработке административной политики предусматриваем проект штатного расписания, зачем тогда мы должны осуществлять четвертый шаг; во-вторых, здесь также говорим об обучении персонала (пятый шаг). Нет смысла разделять эти шаги. Поэтому надо либо исключить четвертые и пятые шаги либо объединить их с девятым шагом и сместить соответственно до шестого шага.

Разработку плана непредвиденных обстоятельств, описанную в десятом шаге, вообще считаем не уместной на стадии создания службы внутреннего аудита. Во-первых, его должны составлять работники службы, а не руководство предприятия. Во-вторых, им необходимо вникнуть в работу и определить вообще возможность непредвиденных обстоятельств и их направление, как это не абсурдно звучит.

Принятие решения и подготовка к созданию отдела внутреннего аудита на предприятии является весьма сложным процессом, требующим решения ряда методологических и организационно-технических проблем. Общих чертах организацию отдела внутреннего аудита можно рекомендовать по следующим основным этапам:

- 1) анализ организационной структуры управления предприятием в разрезе функциональной обособленности существующих отделов, установление

функций отдела внутреннего аудита в общей взаимосвязи с функциями других отделов;

2) объединение однотипных функций в группы и формирование на их основе структурных единиц (звеньев) отдела внутреннего аудита, специализированных на выполнение этих функций;

3) разработка схем взаимоотношений, определение обязанностей, прав и ответственности для каждой структурной единицы внутри отдела внутреннего аудита, документальное закрепление всего этого в должностных инструкциях и в положениях о бюро (группе, секторе) отдела внутреннего аудита;

4) соединение вышеуказанных структурных единиц в единое целое - отдел внутреннего аудита и, в соответствии с установленным набором целей, задач и функций структурных единиц, разработка и документальное закрепление "Положение об отделе внутреннего аудита";

5) интеграция отдела внутреннего аудита с другими звеньями структуры управления предприятием и определение его места в организационной структуре;

6) определение системы оценки качества работы персонала службы внутреннего аудита и разработка внутрифирменных стандартов.

Данная последовательность поэтапного внедрения службы внутреннего аудита, разработанная автором, позволит наиболее эффективно подойти к вопросу организации службы внутреннего аудита на крупном предприятии, экономит время и ресурсы на проведение данного мероприятия.

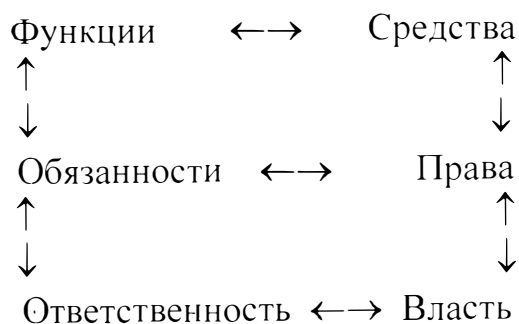
3.2 Разработка и обоснование системы функциональных обязанностей работников службы внутреннего аудита

Чтобы избежать возможных конфликтов, руководящим работникам предприятия следует помнить, что рабочее место в отделе внутреннего аудита (и тем более рабочее место руководителя) являются совокупностью или даже системой функций и средств, необходимых и достаточных для выполнения этих функций. Иными словами, любые функции сотрудника в системе деятельности всегда отображаются в обязанностях и ответственности, а средства - в правах и. Поэтому все эти шесть компонентов должны быть сбалансированы, и именно сбалансированности необходимо уделять максимум внимания при создании структуры отдела внутреннего аудита. Сбалансированность означает, что рабочему месту нельзя приписывать функции, не обеспеченные средствами для их выполнения. Точно также не должно быть средств, не связанных с той или иной функцией. власти (см. рис. 6).

Взаимно уравновешены должны быть также обязанности и права: если работнику предписывается иметь какие-то обязанности, то тем самым предписывающий должен обеспечить и соответствующий объем прав, и

наоборот. Наконец, в структуре должно быть отражено и то обстоятельство (о котором часто забывают), что и права и власть могут быть реально гарантированы только с помощью средств, имеющихся в распоряжении работника. Что касается ответственности, то обязанности любого работника не

Структура рабочего места



РИСУНОК

должны выходить за рамки предписанных функций, и таким образом ответственность должна наступать только из-за того, что данное лицо либо бездействует (пренебрегает порученными функциями), либо действует ненадлежащим образом (пренебрегает своими обязанностями). Отсюда следует, что разработка эффективной структуры службы внутреннего аудита непременно должна сопровождаться разработкой должностных инструкций, в которых ясно и недвусмысленно очерчиваются функции, права, средства, власть и ответственность. Недопустимо “экономить время”, отказываясь от разработки структур и инструкций, откладывая их на “потом”: нечеткое распределение обязанностей, неясные и запутанные цели и задачи, потоки информации приводят рано или поздно к конфликтам внутри отдела и в его взаимоотношениях с другими функциональными подразделениями предприятия, что в конечном итоге может болезненно отразиться на экономических показателях предприятия.

Структурное подразделение внутреннего аудита осуществляет контроль за финансово-хозяйственной деятельностью предприятия в целом или его органов управления. Его работа строится на основе принципов коллегиальности, компетентности, самостоятельности и ответственности, определяемых Положением о службе внутреннего аудита и соответственно должностными инструкциями работников службы (структурного подразделения).

Надо заметить, что фактически на сегодняшний день не существует подобного положения. Если мы обратимся к специализированной литературе [37], увидим, что служба внутреннего аудита там вообще не упоминается и указания по поводу существования какого-нибудь контрольного подразделения на предприятии сводятся к рекомендации включения в состав главной бухгалтерии группы финансового контроля и ревизии. Однако, как нами было обозначено выше, для крупных предприятий, имеющих в своем составе

наоборот. Наконец, в структуре должно быть отражено и то обстоятельство (о котором часто забывают), что и права и власть могут быть реально гарантированы только с помощью средств, имеющихся в распоряжении работника. Что касается ответственности, то обязанности любого работника не

Структура рабочего места



РИСУНОК 7

должны выходить за рамки предписанных функций, и таким образом ответственность должна наступать только из-за того, что данное лицо либо бездействует (пренебрегает порученными функциями), либо действует ненадлежащим образом (пренебрегает своими обязанностями). Отсюда следует, что разработка эффективной структуры службы внутреннего аудита непременно должна сопровождаться разработкой должностных инструкций, в которых ясно и недвусмысленно очерчиваются функции, права, средства, власть и ответственность. Недопустимо “экономить время”, отказываясь от разработки структур и инструкций, откладывая их на “потом”: нечеткое распределение обязанностей, неясные и запутанные цели и задачи, потоки информации приводят рано или поздно к конфликтам внутри отдела и в его взаимоотношениях с другими функциональными подразделениями предприятия, что в конечном итоге может болезненно отразиться на экономических показателях предприятия.

Структурное подразделение внутреннего аудита осуществляет контроль за финансово-хозяйственной деятельностью предприятия в целом или его органов управления. Его работа строится на основе принципов коллегиальности, компетентности, самостоятельности и ответственности, определяемых Положением о службе внутреннего аудита и соответственно должностными инструкциями работников службы (структурного подразделения).

Надо заметить, что фактически на сегодняшний день не существует подобного положения. Если мы обратимся к специализированной литературе [37], увидим, что служба внутреннего аудита там вообще не упоминается и указания по поводу существования какого-нибудь контрольного подразделения на предприятии сводятся к рекомендации включения в состав главной бухгалтерии группы финансового контроля и ревизии. Однако, как нами было обозначено выше, для крупных предприятий, имеющих в своем составе

подразделения, филиалы, дочерние фирмы, особую актуальность приобрела на сегодняшний день именно организация отдельной службы внутреннего аудита, сосредоточившей в себе контрольные и аналитические функции. Поэтому считаем важным с научно-практической точки зрения разработать Положение о службе внутреннего аудита и должностные инструкции работников службы.

Положение о структурном подразделении предприятия - это документ, предназначенный для нормативно-правовой регламентации деятельности каждого структурного подразделения. Положение определяет статус данного подразделения, отражает его место в системе управления, показывает его внутреннюю организацию. На основе положения составляется штатное расписание данного подразделения, организуется его повседневная деятельность, определяется степень ответственности за выполнение возложенных на него задач и функций. Применение положения позволяет более полно и обоснованно оценивать результаты деятельности структурного подразделения, принимать решения о его моральном и материальном стимулировании.

При разработке положений о структурных подразделениях необходимо базироваться на результатах предварительного изучения содержания, объема выполняемых функций, специфики данного предприятия, а также опыта организации работ аналогичных подразделений родственных предприятий. Также при разработке положений необходимо учитывать особенности организации производства, труда и управления на данном предприятии. Положения должны быть конкретными, составляться по единой методике. Следует закрепить в них прогрессивные тенденции в организационной структуре предприятия, в распределении функций между подразделениями, предусмотреть более рациональное их выполнение.

Положения составляются по следующей структуре:

- 1) Общие положения
- 2) Задачи
- 3) Структура
- 4) Функции
- 5) Компетенция подразделения
- 6) Взаимоотношения с другими подразделениями предприятия
- 7) Ответственность.

В разделе "Общие положения" указывается точное название подразделения, его место в организационной структуре, степень самостоятельности, в чьем непосредственном подчинении находится данное подразделение, кто непосредственно руководит подразделением и дается название должности главы подразделения. Кроме того, здесь необходимо дать перечень основных правовых, директивных, нормативных и инструктивных материалов (носящие индивидуальный характер и касающиеся только данного структурного подразделения), которыми отдел руководствуется в деятельности.

Раздел “Задачи” содержит формулировку основных задач подразделения, обеспечивающих эффективный вклад этой деятельности в выполнение задач, стоящих перед предприятием в целом. Особое внимание при этом необходимо обращать на взаимную согласованность формулировок задач для взаимосвязанных подразделений.

В разделе “Структура” излагается характеристика внутренней структуры подразделения. В данном разделе следует дать перечень входящих в него внутренних звеньев. Чаще всего в составе подразделения выделяется только руководитель. В больших отделах могут образовываться подотделы, группы, звенья и т.п. Особо выделяются вопросы предъявления требований к начальнику отдела. Эти требования могут касаться наличия специального образования, стажа на руководящей работе, знания специфических для данного структурного подразделения вопросов. В этом же разделе находит отражение вопрос о штате отдела, о делении его на основной и вспомогательный персонал.

Раздел “Функции” является основным разделом положения. Он содержит всестороннюю характеристику деятельности данного подразделения. Функции должны быть четко сформулированы на основе глубокого изучения организационной деятельности в целом и необходимости распределения между внутренними звеньями подразделений всего объема работ, возложенных на данное подразделение. Кроме того, указывается степень самостоятельности подразделения в решении тех или иных вопросов.

Раздел “Компетенция подразделения” содержит перечень прав, реализуемых руководителем и другими должностными лицами подразделения, необходимых для реализации возложенных на подразделения функций в соответствии с установившимися разделением и кооперацией труда. Следует выделить специальные права подразделения, если оно наделено ими в отличие от других аналогичных подразделений (например, право самостоятельно распоряжаться определенными средствами и т.п.). Важно при изложении прав подразделения отразить их соответствие действующему законодательству, постановлениям правительства и вышестоящих органов, а также документам, регламентирующим деятельность внутри предприятия. В конце этого раздела как правило перечисляются обязанности внутреннего аудитора.

Не менее важным является раздел “Взаимоотношения с другими подразделениями предприятия”. В данном разделе определяются взаимосвязи подразделений в ходе осуществления производственно-хозяйственной деятельности, взаимные обязательства, отражается характеристика входящей и исходящей документации (плановой, отчетной, аналитической и др.). При разработке раздела указывается наименование документации, периодичность представления, наименование подразделения, которое представляет данную информацию, а также наименование подразделения, получающего ее.

В разделе “Ответственность” с учетом особенностей работы подразделения отражается характеристика основных позиций, по которым руководитель несет личную ответственность за выполнение возложенных на

подразделение задач, предусматриваемых данным положением, за достоверность документации, подготавливаемой данным подразделением, за правильность применения тех или иных инструкций, положений и т.п., за рациональную организацию труда исполнителей, за состояние трудовой дисциплины и работу с кадрами.

На основе положения о подразделениях разрабатываются должностные инструкции сотрудников, для чего следует предварительно определить цель должности (ее необходимость), задачи, которые за ней закрепляются, полномочия и ответственность. Крайне важно правильно определить порядок взаимодействия руководителя и сотрудника в условиях делегирования сотруднику полномочий, то есть определить границы, диапазон, в котором сотрудник обязан действовать и решать задачи самостоятельно, а руководитель обязан ему давать возможность действовать самостоятельно. Должностные инструкции состоят из следующих разделов:

- 1) Общие положения
- 2) Цели деятельности работника
- 3) Функции (обязанности)
- 4) Права
- 5) Ответственность
- 6) Приложения.

В разделе “Общие положения” указываются подразделение аппарата управления, которым руководит или в котором работает данное должностное лицо, подчиненность данного работника, порядок его назначения на должность и освобождения от занимаемой должности, квалификационные требования, что должен знать и уметь данный специалист (перечень руководящих и методических материалов), кто замещает данное лицо во время его отсутствия, а также перечень правовых, нормативных и других документов, которыми должен руководствоваться специалист в своей деятельности.

В разделе “Цели деятельности” четко формулируются основные показатели эффективности деятельности предприятия, достижение которых должен обеспечить данный сотрудник.

В разделе “Функции” дается перечень всех видов функций и работ, возлагаемых на данное должностное лицо при формировании соответствующих закрепленным функциям управленческих решений. Следует раскрывать содержание работ, периодичность их выполнения, наименование итоговых документов.

В разделе “Права” приводится полный перечень прав данного должностного лица, необходимых ему для успешного выполнения своих обязанностей. Как правило предусматриваются такие права, как принимать решения, управлять деятельностью подчиненных, требовать определенных действий от других должностных лиц, давать оценку полноты, качества и своевременности выполненных подчиненными лицами и организациями работ, а также предложения по стимулированию за определенные достижения в работе.

В разделе “Ответственность” перечисляются работы, за выполнение которых данное должностное лицо несет дисциплинарную, материальную и юридическую ответственность.

Таким образом, на основе изложенной методики разработки положения о службе внутреннего аудита и должностных инструкций работников службы, а также накопленного опыта и теоретического освящения в диссертационной работе основных вопросов внутреннего аудита, была сделана попытка разработать и предложить к использованию эти документы обследуемым предприятиям, разумное применение которых могло бы дать огромный социальный и организационный эффект в деле совершенствования управления предприятием в условиях рыночной экономики. Хочется отметить, что положение о службе внутреннего аудита дополняется разделом “Этические принципы поведения внутреннего аудитора” в силу специфики данного вида деятельности. Однако, если на предприятии существует специально разработанный отдельный кодекс этики внутреннего аудитора, то включение подобного раздела в положение о службе не обязательно.

3.2.1. Положение о службе внутреннего аудита на промышленных предприятиях

Внутренний аудит представляет собой системный процесс получения и оценки объективных данных об экономических событиях, устанавливающий уровень их соответствия определенному критерию и представляющий результаты руководителю предприятия. Он предназначен для внутрихозяйственного контроля финансового состояния, источников затрат, диагностирования системы управления, выявления резервов и обеспечения администрации рекомендациями по повышению эффективности экономики предприятия.

Служба внутреннего аудита анализирует отчетность предприятия, определяет направление будущего развития и способствует принятию решений руководством, при этом соединяя в единое целое в рамках предприятия планирование, учет, маркетинг, конструирование изделий. Все это интегрируется для достижения главной цели, определяемой руководством предприятия.

Независимость мнения аудитора, как того требует определение, следует понимать как независимость от проверяемых служб предприятия, но не от руководства. Руководство же стремится достичь определенных целей, в чем немаловажную роль призван сыграть внутренний аудит.

Аудит сочетается с оказанием консалтинговых услуг по широкому кругу вопросов.

Настоящее Положение определяет правовые и нормативные основы службы внутреннего аудита промышленных предприятий.

1) Общие положения

В разделе “Ответственность” перечисляются работы, за выполнение которых данное должностное лицо несет дисциплинарную, материальную и юридическую ответственность.

Таким образом, на основе изложенной методики разработки положения о службе внутреннего аудита и должностных инструкций работников службы, а также накопленного опыта и теоретического освящения в диссертационной работе основных вопросов внутреннего аудита, была сделана попытка разработать и предложить к использованию эти документы обследуемым предприятиям, разумное применение которых могло бы дать огромный социальный и организационный эффект в деле совершенствования управления предприятием в условиях рыночной экономики. Хочется отметить, что положение о службе внутреннего аудита дополняется разделом “Этические принципы поведения внутреннего аудитора” в силу специфики данного вида деятельности. Однако, если на предприятии существует специально разработанный отдельный кодекс этики внутреннего аудитора, то включение подобного раздела в положение о службе не обязательно.

3.2.1. Положение о службе внутреннего аудита на промышленных предприятиях

Внутренний аудит представляет собой системный процесс получения и оценки объективных данных об экономических событиях, устанавливающий уровень их соответствия определенному критерию и представляющий результаты руководителю предприятия. Он предназначен для внутрихозяйственного контроля финансового состояния, источников затрат, диагностирования системы управления, выявления резервов и обеспечения администрации рекомендациями по повышению эффективности экономики предприятия.

Служба внутреннего аудита анализирует отчетность предприятия, определяет направление будущего развития и способствует принятию решений руководством, при этом соединяя в единое целое в рамках предприятия планирование, учет, маркетинг, конструирование изделий. Все это интегрируется для достижения главной цели, определяемой руководством предприятия.

Независимость мнения аудитора, как того требует определение, следует понимать как независимость от проверяемых служб предприятия, но не от руководства. Руководство же стремиться достичь определенных целей, в чем немаловажную роль призван сыграть внутренний аудит.

Аудит сочетается с оказанием консалтинговых услуг по широкому кругу вопросов.

Настоящее Положение определяет правовые и нормативные основы службы внутреннего аудита промышленных предприятий.

1) Общие положения

Служба внутреннего аудита является самостоятельным структурным подразделением аппарата управления промышленного предприятия и подчиняется непосредственно генеральному директору.

Службу возглавляет начальник (главный аудитор), который избирается на эту должность на общем собрании акционеров и освобождается от нее председателем Совета директоров по представлению члена Совета директоров предприятия, возглавляющего направление “экономика предприятия”, с согласия акционеров.

В своей деятельности служба руководствуется действующим законодательством Республики Казахстан, внутрифирменными нормативными актами, решениями учредителей и приказами Генерального директора.

Ответственность за организацию внутреннего аудита несет руководитель службы, который обязан организовать непрерывный процесс эффективного контроля во всех подразделениях предприятия, а также организовать взаимоотношения со всеми подразделениями и внешними компетентными органами по вопросам контроля финансово-хозяйственной деятельности.

2) Задачи

Главной задачей службы внутреннего аудита является контроль и анализ хозяйственной деятельности промышленного предприятия.

Основные задачи внутреннего аудита заключаются:

- в анализе эффективности и надежности применяемых на предприятии форм и методов учета;
- в оценке правильности первичной регистрации хозяйственных операций и их отражение на счетах;
- в формировании отчетной документации;
- в контроле за сохранностью собственности, правильным расходованием денежных и материальных средств,
- в контроле за состоянием расчетов предприятия с поставщиками, покупателями, финансовыми органами и банками, страховыми компаниями и др., а также законностью операций финансово-хозяйственной деятельности;
- в соблюдении экономии и хозяйственного расчета;
- в экспертизе бухгалтерской, финансовой, правовой и другой документации с целью предотвратить негативные последствия принятых решений;
- в комплексном анализе и диагностике финансового состояния предприятия и в целом всей деятельности предприятия;
- в выдаче рекомендаций для принятия решений по улучшению системы управления предприятием;
- в разработке предложений и организации технических мер, направленных на совершенствование деятельности предприятия.

3) Структура

Структуру и штаты службы внутреннего аудита утверждает генеральный директор или председатель Совета директоров промышленного предприятия

исходя из объема и условий работы по предложению начальника службы (главного аудитора).

В состав службы могут входить подразделения (секторы, бюро, группы) комплексного анализа, ревизий, постоянно действующей инвентаризационной группы, экспертизы и др.

Распределение обязанностей между работниками службы осуществляет начальник службы в соответствии с должностными инструкциями и настоящим Положением.

Начальник службы назначается из числа лиц, имеющих высшее образование в области экономики и права и стаж работы главным бухгалтером или начальником финансово-экономической службы не менее пяти лет.

4) Функции

Предприятие обязано осуществлять внутренний контроль с целью недопущения осложнения финансового состояния, способного привести предприятие к банкротству; для устранения негативных явлений на всех участках и структурных подразделениях, выявления и мобилизации внутренних резервов.

В соответствии с главной задачей на предприятие возлагается следующие функции:

- наблюдать за системой учета и другими звеньями внутреннего контроля;
- изучать финансовую и другую оперативную информацию для целей управления, при этом детально проверять операции и остатки на счетах, своевременно обнаруживать различные погрешности, недостатки, ошибки и т.п., чтобы не допускать финансовых нарушений
- проверять эффективность, результативность, прибыльность коммерческих и некоммерческих сделок;
- изучать цели и задачи предприятия и соотношение имеющихся ресурсов;
- самостоятельно планировать проверки, ревизии, инвентаризации, экспертизы, контролировать выполнение планов;
- предупреждать недостатки, отрицательно влияющие на эффективность работы;

5) Компетенция подразделения

Права и обязанности внутренних аудиторов должны быть взаимно уравновешены. Для реального осуществления своих обязанностей внутренний аудитор имеет право:

- самостоятельно определять формы и методы проведения проверок, исходя из действующего законодательства и требований органов управления предприятием, а также руководствуясь собственными профессиональными суждениями и опытом;
- проверять все необходимые для достижения задач, обусловленных в договоре, кассовые, банковские и другие первичные документы, расчетные операции, авансовые отчеты, наряды, ведомости, материальные требования, накладные, доверенности и т.д.;

- проверять фактическое наличие денежных средств, ценных бумаг и других ценностей у кассира и подотчетных лиц, регистры бухгалтерского учета, бухгалтерские, финансовые и другие отчетности, сметы, планы и все остальные документы, связанные с финансово-хозяйственной деятельностью;
- знакомиться с приказами, распоряжениями;
- требовать все необходимые документы, справки, расчеты, предоставление копий по отдельным документам для приобщения к акту (отчету, заключению), устные и письменные объяснений по возникающим вопросам для осуществления действенного и объективного контроля;
- беспрепятственное вхождение во все служебные помещения, кассы, склады, кладовые, цехи, участки и другие помещения, предназначенные для хранения денежных и материальных ценностей
- в случае необходимости опечатывать склады, кассы, сейфы и другие служебные помещения, а также места хранения материальных ценностей;
- подписывать акты проверок и ревизий, предложений по улучшению работы и другие документы, вытекающие из деятельности службы внутреннего аудита;
- представлять руководству предприятия и учредителям предложения о наложении материальных и дисциплинарных взысканий на лиц, нарушающих действующее законодательство;
- осуществлять связь с другими предприятиями по вопросам, входящим в компетенцию службы внутреннего аудита.

Указания службы внутреннего аудита в пределах функций и задач, предусмотренных настоящим Положением, являются обязательными к руководству и исполнению всеми работниками предприятия.

Внутренний аудитор обязан проверять состояние бухгалтерского учета и отчетности предприятия, их достоверность и соответствие требованиям действующего законодательства и органов государственного управления. Сообщать органам управления промышленными предприятиями результаты внутренних проверок обо всех обнаруженных нарушениях действующего законодательства и отступление от требований, предъявляемых к ведению бухгалтерского учета и составлению отчетности. Аудитор обязан устанавливать должностных лиц, виновных в совершенных нарушениях и определять размер причиненного ими ущерба.

В обязанности аудитора входит не только выявление фактов нарушений, неправильного расходования средств, злоупотреблений, но и выявление причин и условий, способствующих их возникновению, а также выработка рекомендаций по их устранению.

Обязан консультировать руководство по всем вопросам финансовой стратегии предприятия, анализировать свою взаимосвязь с Советом директоров и определять пути повышения ее действенности.

Обязан предоставлять планы работы в Совет директоров, устанавливать связь с внешними аудиторами и своевременно реагировать на их рекомендации.

Он обязан работать в строгом соответствии с законами республики Казахстан, приказами и указаниями руководителя предприятия.

Аудитор обязан постоянно повышать свою квалификацию и соблюдать этические нормы аудита.

б) Взаимоотношения службы внутреннего аудита с другими подразделениями предприятия

- С бухгалтерией.

Служба внутреннего аудита получает документы, подтверждающие достоверность бухгалтерской и статистической отчетности, другие первичные документы, вытекающие из финансово-хозяйственной деятельности предприятия и расчетов с дебиторами, кредиторами, органами государственной налоговой инспекции и полиции, внешним аудитом.

Служба внутреннего аудита представляет акты проверок, справки о проведенном анализе, документы о проведенных инвентаризациях, другие документы, вытекающие из деятельности отдела и требующие информирования бухгалтерии.

-С планово-экономическим отделом.

Служба внутреннего аудита получает годовые, квартальные и месячные планы производства, справки по анализу выпуска продукции, себестоимости продукции и другую документацию, необходимую для проведения объективного контроля.

Служба внутреннего аудита представляет предложения по экономии материальных и денежных средств, по совершенствованию плановой работы, хозрасчета и самофинансирования подразделений.

-С производственными подразделениями.

Служба внутреннего аудита получает сводки выполнения плана выпуска продукции, месячные и квартальные отчеты о работе; данные по остаткам незавершенного производства, нормам расхода сырья, основных и вспомогательных материалов, расхода энергетических ресурсов; сметы затрат на ремонт оборудования; рекламации на некачественную продукцию

-С юридическим отделом.

Служба внутреннего аудита получает результаты судебного рассмотрения по гражданским и уголовным делам; проекты приказов, инструкций, договоров, и других актов, вытекающих из деятельности предприятия.

Служба внутреннего аудита представляет материалы по фактам хищений, недостач и взыскания дебиторской задолженности с граждан. Справки и акты проверок для юридической оценки негативных фактов, выявленных проверками.

-С отделом труда и заработной платы.

Обязан предоставлять планы работы в Совет директоров, устанавливать связь с внешними аудиторами и своевременно реагировать на их рекомендации.

Он обязан работать в строгом соответствии с законами республики Казахстан, приказами и указаниями руководителя предприятия.

Аудитор обязан постоянно повышать свою квалификацию и соблюдать этические нормы аудита.

6) Взаимоотношения службы внутреннего аудита с другими подразделениями предприятия

- С бухгалтерией.

Служба внутреннего аудита получает документы, подтверждающие достоверность бухгалтерской и статистической отчетности, другие первичные документы, вытекающие из финансово-хозяйственной деятельности предприятия и расчетов с дебиторами, кредиторами, органами государственной налоговой инспекции и полиции, внешним аудитом.

Служба внутреннего аудита представляет акты проверок, справки о проведенном анализе, документы о проведенных инвентаризациях, другие документы, вытекающие из деятельности отдела и требующие информирования бухгалтерии.

-С планово-экономическим отделом.

Служба внутреннего аудита получает годовые, квартальные и месячные планы производства, справки по анализу выпуска продукции, себестоимости продукции и другую документацию, необходимую для проведения объективного контроля.

Служба внутреннего аудита представляет предложения по экономии материальных и денежных средств, по совершенствованию плановой работы, хозрасчета и самофинансирования подразделений.

-С производственными подразделениями.

Служба внутреннего аудита получает сводки выполнения плана выпуска продукции, месячные и квартальные отчеты о работе; данные по остаткам незавершенного производства, нормам расхода сырья, основных и вспомогательных материалов, расхода энергетических ресурсов; сметы затрат на ремонт оборудования; рекламации на некачественную продукцию

-С юридическим отделом.

Служба внутреннего аудита получает результаты судебного рассмотрения по гражданским и уголовным делам; проекты приказов, инструкций, договоров, и других актов, вытекающих из деятельности предприятия.

Служба внутреннего аудита представляет материалы по фактам хищений, недостач и взыскания дебиторской задолженности с граждан. Справки и акты проверок для юридической оценки негативных фактов, выявленных проверками.

-С отделом труда и заработной платы.

Служба внутреннего аудита получает штатное расписание и изменения в нем; Положение об оплате труда на предприятии.

Служба внутреннего аудита представляет предложения по совершенствованию оплаты труда и справки по проверке подразделений в части оплаты труда и использования рабочего времени.

- С отделом сбыта.

оперативную информацию и первичные документы о выполнении договоров на реализацию продукции, документы по претензиям и искам в связи с некачественной поставкой продукции.

-С другими отделами.

Служба внутреннего аудита получает первичные документы по видам деятельности отделов, сводные регистры, справки, объяснения; направляет специалистов для участия в проверках под руководством внутреннего аудитора.

7) Ответственность

Всю полноту ответственности за качество и своевременность выполнения возложенных настоящим Положением задач и функций несет начальник службы (главный аудитор). Степень ответственности других работников службы устанавливается должностными инструкциями.

Внутренний аудитор несет ответственность за неправильное отражение действительного состояния дел, преднамеренном искажении фактов хищений и злоупотреблений, а также за использование служебного положения в корыстных целях. В зависимости от содержания и величины ущерба эта ответственность может быть материальной, дисциплинарной или административно-уголовной в том случае, если действия аудитора будут рассмотрены как нарушения законодательства.

По решению Совета директоров руководитель службы внутреннего аудита может быть отстранен от должности с последующим увольнением по решению общего собрания акционеров в случаях незаконного применения методов проверки, а также при неоднократном или грубом нарушении при проведении проверок законодательства РК.

8) Этические принципы поведения внутреннего аудитора

В своей деятельности аудитор должен заботиться о соблюдении престижа и авторитета представляемой им службы. Это подразумевает следующее:

- аудитор не должен использовать служебные отношения в своих личных целях, а также извлекать выгоду из коммерческой тайны предприятия;
- передавать все документы, связанные с проведением проверки, только руководителю предприятия и ни в коем случае посторонним лицам;
- отказываться от проведения ревизий и проверок в случае нахождения на руководящих должностях проверяемого подразделения предприятия лиц, состоящих с ним в родственных отношениях;
- строго соблюдать конфиденциальность своих действий;
- соблюдать нормы морали и нравственности при исполнении своих служебных обязанностей;

Внутренний аудитор должен осознавать свою ответственность и быть способным оказать сопротивление незаконным предложениям. В случае несоблюдения указанных выше этических принципов, руководитель предприятия имеет право наказания внутреннего аудитора вплоть до разрыва с ним трудового договора.

3.3 Подготовка кадров и оценка качества работы персонала службы внутреннего аудита

Рассмотренные варианты организации службы внутреннего аудита при успешной их реализации, а также применение разработанных должностных инструкций работников отдела и положения об отделе, еще не дают гарантии того, что внутренний аудит будет осуществляться на достаточно высоком уровне и работа отдела в целом будет эффективна. В этой связи считаем необходимым в обязательном порядке на стадии организации службы внутреннего аудита проводить оценку специалистов по внутреннему аудиту, содействовать (наблюдать) повышению их квалификации с учетом постоянно меняющихся условий в области экономики и права, оценивать качество работы внутренних аудиторов с целью установления обоснованности выполняемой ими работы в частности и функционирования отдела вообще.

Очевидно, что главный внутренний аудитор - это наиболее квалифицированный специалист, обладающий разносторонними знаниями и навыками. Среди всех специалистов предприятия главный внутренний аудитор должен дать высшему руководству самый компетентный совет в области экономики и финансов. Для оптимального решения проблем главному внутреннему аудитору необходимо объединить в себе знания бухгалтера, специалиста по налоговому праву, экономиста, финансового менеджера, юриста, маркетолога, управленца, персоналовед, непосредственно аудиторские знания (стандарты, приемы и т.д.), знания задач, поставленных высшим руководством перед предприятием, знание возможностей и потребностей коллектива, знание внешних связей предприятия. Он также должен обладать достаточными знаниями в области компьютерной техники и технологии, чтобы выяснить потребность в соответствующих специалистах, понять и проконтролировать их работу. Очевидно, что профессия “внутренний аудитор” не похожа на другую профессию. Внутреннему аудитору требуются обширные знания о различных, часто не связанных между собой явлениях, которые постоянно меняются; необходимо иметь четкое представление о политике правительства, направлениях деятельности компании, ее целях и интересах на рынке, а также ее положении в деловом мире /45, с.114/. Все это требует специальной подготовки и постоянного совершенствования с точки зрения обучения “без отрыва от производства”.

Большой информационный потенциал и багаж знаний обо всех тонкостях в делах своей организации выгодно отличает внутренних аудиторов от внешних, позволяя им судить о делах организации с большей точностью.

Внутренний аудитор должен осознавать свою ответственность и быть способным оказать сопротивление незаконным предложениям. В случае несоблюдения указанных выше этических принципов, руководитель предприятия имеет право наказания внутреннего аудитора вплоть до разрыва с ним трудового договора.

3.3 Подготовка кадров и оценка качества работы персонала службы внутреннего аудита

Рассмотренные варианты организации службы внутреннего аудита при успешной их реализации, а также применение разработанных должностных инструкций работников отдела и положения об отделе, еще не дают гарантии того, что внутренний аудит будет осуществляться на достаточно высоком уровне и работа отдела в целом будет эффективна. В этой связи считаем необходимым в обязательном порядке на стадии организации службы внутреннего аудита проводить оценку специалистов по внутреннему аудиту, содействовать (наблюдать) повышению их квалификации с учетом постоянно меняющихся условий в области экономики и права, оценивать качество работы внутренних аудиторов с целью установления обоснованности выполняемой ими работы в частности и функционирования отдела вообще.

Очевидно, что главный внутренний аудитор - это наиболее квалифицированный специалист, обладающий разносторонними знаниями и навыками. Среди всех специалистов предприятия главный внутренний аудитор должен дать высшему руководству самый компетентный совет в области экономики и финансов. Для оптимального решения проблем главному внутреннему аудитору необходимо объединить в себе знания бухгалтера, специалиста по налоговому праву, экономиста, финансового менеджера, юриста, маркетолога, управленца, персоналовед, непосредственно аудиторские знания (стандарты, приемы и т.д.), знания задач, поставленных высшим руководством перед предприятием, знание возможностей и потребностей коллектива, знание внешних связей предприятия. Он также должен обладать достаточными знаниями в области компьютерной техники и технологии, чтобы выяснить потребность в соответствующих специалистах, понять и проконтролировать их работу. Очевидно, что профессия “внутренний аудитор” не похожа на другую профессию. Внутреннему аудитору требуются обширные знания о различных, часто не связанных между собой явлениях, которые постоянно меняются; необходимо иметь четкое представление о политике правительства, направлениях деятельности компании, ее целях и интересах на рынке, а также ее положении в деловом мире /45, с.114/. Все это требует специальной подготовки и постоянного совершенствования с точки зрения обучения “без отрыва от производства”.

Большой информационный потенциал и багаж знаний обо всех тонкостях в делах своей организации выгодно отличает внутренних аудиторов от внешних, позволяя им судить о делах организации с большей точностью.

Поэтому целесообразно, чтобы функции внутренних аудиторов в организации выполняли штатные специалисты, а не приглашенные со стороны независимые аудиторы. Кроме того, штатные специалисты более ответственны в подходе к содержанию своих рекомендаций. Очень часто руководители предприятий не оценивают опыт и квалификацию будущих работников отдела внутреннего аудита надлежащим образом, ошибочно уделяя излишне большое внимание тому, сколько человек потребуется для работы. Это приводит к тому, что на многих предприятиях сотрудникам отдела внутреннего аудита не хватает необходимых знаний и навыков для того, чтобы проводить проверки предприятия и его подразделений.

Следует отметить, что трудоемкость работы внутренних аудиторов постоянно возрастает, что объясняется и ростом объема производства продукции, и усложнением производственно-хозяйственной деятельности, и изменениями в технологии сбора и обработки экономической информации. Существенное влияние на трудоемкость аудиторской работы оказывает также нестабильное, чрезмерно сложное и запутанное финансовое законодательство. Все это предъявляет высокие требования к квалификации внутренних аудиторов, которые, как правило, должны иметь высшее образование и большой опыт работы, в том числе на руководящих должностях в финансово-экономических службах.

С увеличением трудоемкости работы внутренних аудиторов растет и численность персонала соответствующих отделов. Небезынтересно знать нормативы численности работников отделов внутреннего аудита, установленные в 1983 году Немецким Институтом Внутренней Ревизии. Например, для крупных предприятий норма равна 0.5 ставки аудитора на каждую тысячу работников. Согласно источнику /46, с.67/ во многих случаях число сотрудников отдела внутреннего аудита не превышает пять человек, при этом наблюдается как специализация аудиторов по отдельным областям деятельности, так и интенсивная ротация обязанностей для повышения уровня квалификации. Мы считаем, что подобное ограничение не обоснованно. Количество работников службы внутреннего аудита зависит от условий и особенностей конкретных предприятий:

- формы собственности (частное или государственное предприятие);
- организационно-правовой формы (акционерное общество, товарищество с ограниченной ответственностью, совместное предприятие и т.д.);
- отрасли и вида деятельности (промышленность, строительство, торговля и т.д.);
- размеров (масштабы деятельности, объем продаж, численность персонала и др.);
- хозяйственной ситуации (развитость инфраструктуры рынка, состояние законодательства и т.д.);
- состояния производственной деятельности (технологическая структура, потребляемые ресурсы);

- состояния коммерческой деятельности (организации снабжения и сбыта, системы и формы расчетов, взаимоотношения с покупателями);
- состояния финансовой деятельности (взаимоотношения с банками и другими финансовыми институтами, налоговой системой);
- уровня квалификации персонала (опыт, навыки, степень понимания стоящих перед ними задач и проблем, способность их разрешать);
- текущих и стратегических целей предпринимательства (привлечение дополнительных финансовых средств, укрепление конкурентных позиций на рынке, осуществление инвестиционных проектов, повышение котировок акций и др.).

Проблема набора аудиторской команды является темой для острой полемики среди специалистов. Помимо личных достоинств, которыми должен обладать внутренний аудитор, встает вопрос о профессиональном опыте, приобретаемом со временем. Внутренний аудит является именно той редкой функцией, которой занимаются либо профессионалы, подошедшие к завершению карьеры, либо молодые специалисты, а между ними - широкий диапазон. Молодые специалисты вносят новую, гибкую, интеллектуальную подготовку, заинтересованность делом в высшей степени. Очевидно, что при экспертизе молодые специалисты имеют превосходство за счет досконального владения вопросами и уверенного и быстрого реагирования на поставленные вопросы благодаря проницательности и компетентности. Таким образом выбор сотрудников данного отдела зависит, на наш взгляд, от двух факторов:

- 1) во-первых, это экономический аспект. Предприятия, переживающие период застоя и спада, не принимают специалистов, а задействуют в новой работе старых сотрудников. И наоборот, те предприятия, которые быстро развиваются, испытывают нехватку специалистов: они считают основными оперативные нужды и не могут укомплектовать отдел внутреннего аудита, хотя требуют от него ускоренной подготовки новых кадров, но аудировать и подготавливать - явно не совместимо;
- 2) во-вторых, технический аспект деятельности некоторых фирм настолько связан с применением новейших технологий, что лучше поручить внутренний аудит молодому поколению, отдавая при этом предпочтение экспертизе при общем подходе профессионалам.

Исходя из этого, необходимо отметить, что компетентный отдел внутреннего аудита должен состоять из начинающих специалистов, с одной стороны, и профессионалов, - с другой. Поэтому отдел внутреннего аудита комплектуется из компетентных и опытных работников, специализирующихся в различных областях. Принимая эксперта в определенной области (например, компьютерные технологии для компьютерного аудита), необходимо проследить за тем, как его специализация будет развита под воздействием требований, необходимых для его новой профессии внутреннего аудитора.

При постоянно меняющемся отечественном законодательстве, особенно налоговом, внутренним аудиторам требуется поддерживать свои знания на

соответствующем уровне, быть в курсе всех свежих новостей и актуальных вопросов, имеющих отношение к деятельности предприятия. На предприятии под руководством внутренних аудиторов целесообразно периодически организовывать семинары для ознакомления ответственных сотрудников других функциональных подразделений с последними изменениями в законодательстве, а также для общего повышения их квалификации. Такие семинары полезны также тем, что в них коллективно обсуждаются возникающие у многих одинаковые вопросы и каждый сотрудник может сразу же получить детальный, подтвержденный соответствующими правовыми документами ответ на любой возникший у него вопрос.

Внутренний аудит преследует в своей деятельности цели отличные от целей, поставленных перед контрольно-ревизионными органами, а, следовательно, и понятие “эффективность внутреннего аудита” должно значительно отличаться от понятия “эффективность контрольно-ревизионной деятельности”. Считаем, что следует отказаться от простой оценки действенности внутреннего аудита по каким-либо формальным признакам, такими как, например, число проведенных ревизий и проверок, суммами выявленных злоупотреблений, числом объявленных выговоров и снятием с занимаемых должностей и т.п. Нам представляется, что эффективность внутреннего аудита - это достаточно сложная категория, которую можно выразить только системой показателей. Эта система должна отражать основные цели и содержание внутреннего аудита, задачи, стоящие перед ним, объем и результаты аудиторской деятельности.

Определение критериев эффективности внутреннего аудита - весьма актуальная задача, решение которой имеет немаловажное значение для развития теории и практики контроля.

Классически количественную оценку эффективности работы любой структурной единицы (группы) проводят при помощи расчета коэффициента общей эффективности, который определяется по формуле:

$$K_{эф} = Э_p / З_p \quad (2)$$

где, $K_{эф}$ - коэффициент эффективности;

$Э_p$ - эффект, получаемый в результате проведения конкретной работы в денежном выражении;

$З_p$ - общие затраты на совершение конкретной работы в денежном выражении.

Рассмотрим возможное определение эффективности внутренней аудиторской проверки налоговых платежей предприятия в бюджет. Цель такой проверки будет контроль за правильностью, полнотой и своевременностью отчислений соответствующих платежей в бюджет. Тогда критерии оценки эффективности в данном случае будут идентичны рассматриваемым нами выше основным направлениям определения эффективности контрольно-

ревизионной деятельности. Таким образом, эффективность подобной проверки можно измерить соотношением ее результатов (сумма выявленных финансовых нарушений и возможных в этой связи штрафных санкций) к затратам на ее осуществление. В данной ситуации практическое определение эффективности внутреннего аудита не представляет особой сложности и должно основываться на методах количественной оценки, то есть эффективность такой проверки можно оценить непосредственно в денежном выражении.

Так, например, бюро внутреннего аудита, организованное на АО “Алюминий Казахстана” в 2002 году провело 18 проверок финансово-хозяйственной деятельности всех цехов завода и рудника Керегетас. Проверка проводилась в части:

- сплошная проверка ТМЗ и основных средств;
- проверка и анализ исполнения КЗоТ (приказы, нормирование труда);
- проверка правильности списания ТМЗ;
- проверка сохранности оборотных средств;
- техника безопасности и охрана труда.

По результатам каждой проверки были написаны акты с указанием основных ошибок, нарушений, замечаний и вырабатывались предложения по улучшению состояния дел.

Проведем оценку эффективности работы бюро внутреннего аудита по проверке финансово-хозяйственной деятельности гидрометаллургического цеха (акт проверки представлен в Приложении Г). В процессе проверки было выявлено различные нарушения, которые отразились на правильности формирования затратных статей (себестоимости). В частности, себестоимость была завышена на 9462.7 тыс. тенге. Это естественно отражается на правильности формирования дохода до налогообложения и, соответственно, правильность подоходного налога с юридических лиц. Оценивая влияние данного факта, внутренние аудиторы проверили подготовленную Декларацию о совокупном годовом доходе в части неправомερных вычетов и выяснили, что такое завышение затратных статей могло привести в штрафным санкциям налоговых органов в размере 16342.98 тыс. тенге. Следовательно, мы можем сказать, что эффект от данной проверки составил сумму сэкономленных для предприятия средств. При проведении данных проверок общие затраты на них составили 262308, из них на заработную плату проверяющим (5 человек), включая премирование по результатам - 225458 тенге, на использование средств оргтехники и транспорта - 36850 тенге. Следовательно, коэффициент эффективности составит:

$$K_{\text{эф}} = 16342980 / 36850 = 62.3$$

Этот результат наглядно демонстрирует эффективность работы бюро внутреннего аудита.

Контроль за исполнением принятых решений должен также носить достаточно регулярный характер, поскольку, являясь важным фактором обратной связи, характеризует не только исполнительскую дисциплину, но и качество исполняемого решения.

Таким образом, реализуя свои контрольно-аналитические функции, внутренний аудит оказывает организующее влияние на всю систему управления предприятием.

Подводя итоги настоящего исследования, представляется целесообразным кратко изложить результаты, полученные на каждой его стадии, с целью освещения полученного знания, а также обобщенной оценки.

В первой главе рассматриваются теоретические основы совершенствования системы управления предприятием при переходе к рынку, раскрывается сущность управления и обосновывается необходимость его совершенствования в условиях рынка на основе выделенного комплекса типичных для современных предприятий недостатков в системе управления. Кроме того, рассматривается процесс трансформации функций управления предприятием, выделяются наиболее приоритетные, значимость которых многократно возросла в рыночных условиях, а также рассматривается и обосновывается появление новых функций управления, активно взаимодействующих с традиционными функциями управления и позволяющих значительно повысить при правильном их применении эффективность системы управления в целом и финансово-хозяйственной деятельности любого предприятия. Вторая глава посвящена анализу современного уровня и тенденций развития систем управления предприятиями и их совершенствованию на базе модернизации организационных структур. Здесь разработана модель оценки эффективности систем управления предприятиями, проведен анализ и критическая оценка существующих организационных структур управления предприятиями, на основе которых представлена разработка методики выбора оптимального варианта организационных структур управления предприятиями. В целях усиления контрольной функции и управленческого консультирования, повышения действенности работы различных подразделений рассмотрены модели формирования организационных структур управления предприятий на базе внедрения службы внутреннего аудита.

В третьей главе, с учетом теоретических положений первой главы и результатов анализа, выполненного во второй главе, разрабатываются пути решения ряда организационных и экономических вопросов повышения действенности механизма управления предприятием на основе использования результатов работы службы внутреннего аудита, содержатся предложения по организации этой службы, оценки качества работы персонала, реализации результатов деятельности и их использовании в управлении предприятием. Содержатся предложения по совершенствованию деятельности хозяйствующих субъектов, даются рекомендации по устранению недостатков, выявленных в ходе проведенного исследования.

1) Анализ традиционных подходов к управлению предприятиями, основных концепций, исторически сложившихся типов управления, тенденций рыночных преобразований, доказывает, что управление в условиях рынка обеспечивает ориентацию предприятия на достижение запланированного

конечного результата деятельности, постоянное стремление к повышению эффективности производства, хозяйственную самостоятельность, ориентацию на условия внешней среды, применение инноваций, управление рисками и др. особенности рыночной концепции управления.

2) Происходящие экономические преобразования требуют принципиально новых подходов к управлению, определяют необходимость совершенствования основных его функций, а также внедрение новых функций, появление которых обусловлено требованиями рынка, что требует их организационного оформления и определяет в дальнейшем эффективность всей системы управления предприятием. В этой связи проанализирована трансформация функций управления в условиях рынка, систематизирована трансформация основных элементов управления, дано обоснование внутреннему аудиту как функции, раскрыта его сущность. Внутренний аудит, систематизировав в себе контрольную и аналитическую функции, управленческое консультирование и ответственность за экономическую политику предприятия, выделяется в настоящих условиях в отдельную функцию управления. Появление же в условиях рынка новой эффективной функции управления требует ее организационного оформления в виде службы, отдела, бюро и т.д..

3) Проведенное исследование позволило прийти к выводу, что система управления любого предприятия имеет недостатки или узкие места, что обусловлено трудностями переходного периода, наличием проблем на стратегическом, тактическом и оперативном уровне управления. Поэтому, необходимо периодически диагностировать системы управления предприятий, чтобы выявлять узкие места и ликвидировать их еще до возникновения проблем. В этой связи в работе обоснована необходимость анализа действующих систем управления крупными предприятиями и оценки их эффективности. Очевидно, что система управления предприятием - это органичный ресурс, который должен опережать в развитии другие ресурсы, играть лидирующую роль по отношению к производственной системе.

4) Исследование показало, что поиск путей перевода системы управления предприятием в качественно новое состояние может основываться на результатах многофакторного анализа. В этой связи разработаны группы критериев, оказывающих непосредственное влияние на эффективность системы управления предприятий в целом, а также систематизированы факторы, характеризующие критерии эффективности управления предприятием. Это выражено в виде модели эффективности системы управления предприятием, на основе которых в работе проведен анализ действующих систем управления крупными промышленными предприятиями Павлодарской области.

5) Анализ основных существующих форм и типов организационных структур, как главного элемента системы управления предприятием, показал, что последние десятилетия характерной чертой стало экспериментирование с разработкой и ведением новых структур управления. Причем "чистые" типы

организационных структур, как правило, не используют, а разрабатывают различные комбинации известных видов организационных структур, приспособляя их к конкретным условиям функционирования предприятия. Основное требование к организационным структурам в условиях рынка - обеспечение быстрого реагирования на изменяющиеся условия или гибкость. Модернизация организационных структур может происходить при помощи различных методов или их совокупности, которые проанализированы и систематизированы в работе. В условиях рынка появляется необходимость исследования этих процессов, предложения новых подходов к ним. Поэтому в работе предложены направления совершенствования организационных структур, разработаны различные пути совершенствования организационных структур управления предприятия в зависимости от выявленных в ходе анализа недостатков.

6) Проведенное исследование на примере конкретных хозяйствующих субъектов позволило прийти к выводу, что основными недостатками действующих организационных структур управления предприятиями являются затрудненная и замедленная передача информации, влияющая непосредственно на скорость и своевременность принятия управленческих решений; формирование нерациональных информационных потоков; недостаточная координация деятельности на всех уровнях управления; превышение норм управляемости; недостаточное делегирование полномочий; дублирование функций управления; слабый контроль за исполнением управленческих решений. Большинство из этих проблем можно решить при помощи создания службы внутреннего аудита, которая обеспечит полный контроль за деятельностью предприятия, в т.ч. контроль исполнения управленческих решений, повысит степень насыщенности информацией верхний уровень управления, на основе анализа разработает стратегию деятельности предприятия. Поэтому необходимо разрабатывать новые варианты организационной структуры с учетом внедрения службы внутреннего аудита. В работе предложены два варианта структуры службы внутреннего аудита, обозначены факторы, влияющие на структуру службы внутреннего аудита, и определено ее место в организационной структуре.

7) Деятельность структурной единицы не будет эффективна, если при создании не будут учитываться особенности ее организации, что отразится на времени, затратах и эффективности работы в будущем. Это обуславливает необходимость решения данных вопросов еще на стадии планирования внедрения такой службы. В рамках диссертации предложен подход к организации службы внутреннего аудита и обеспечению эффективности ее деятельности. В силу отсутствия в отечественной теории и практике конкретных рекомендаций по организации службы внутреннего аудита, нами разработаны методические рекомендации по организации службы внутреннего аудита, должностные инструкции работников службы, положение об отделе, дана теоретическая оценка качества работы службы внутреннего аудита,

оценка правильного подбора кадров и эффективности использования результатов работы службы внутреннего аудита в управлении предприятием.

Характеризуя совокупность полученных в данном исследовании новых научных результатов, следует отметить, что автором разработаны теоретические вопросы системы управления, практические рекомендации по анализу эффективности системы управления, модернизации организационных структур управления промышленными предприятиями, определены варианты построения оптимальной организационной структуры на основе внедрения службы внутреннего аудита. Внедрение отдельных результатов диссертационного исследования в практику управления крупными и средними промышленными предприятиями Казахстана позволит:

- обеспечить эффективное функционирование, устойчивость и максимальное развитие предприятия в условиях многоплановой конкуренции;
- сохранить и эффективно использовать ресурсы и потенциал предприятия;
- своевременно выявлять и минимизировать производственные, финансовые и внутрифирменные риски в управлении предприятием, в том числе риски при принятии управленческих решений;
- сформировать адекватную современным, постоянно меняющимся условиям хозяйствования систему информационного обеспечения всех уровней управления, позволяющую своевременно адаптировать функционирование предприятия к изменениям во внешней и внутренней среде;
- обеспечить более эффективную, слаженную и четкую работу подразделений предприятия, выполняющих различные функции.

На базе полученных знаний и авторского видения теоретических и практических основ совершенствования системы управления предприятием в принципиально новых для казахстанских предприятий условиях хозяйствования, можно определять дальнейшие направления развития и совершенствования системы управления предприятием, без которых невозможна эффективная деятельность и нормальное существование в условиях многоплановой конкуренции. В целом в работе заложена основа для переориентации отечественных теорий в области системного управления на решение новых задач, стоящих перед казахстанскими предприятиями, в совокупности сводящихся к достижению высокого уровня их устойчивости, конкурентоспособности, и авторитета на мировых рынках.

Система взглядов, предложенная автором, дает направление новым исследованиям в области совершенствования системы управления предприятием путем организации службы внутреннего аудита, а также обуславливает возникновение новых задач.

Подводя итоги, следует отметить, что выдвинутые автором новые положения углубят представления о методах совершенствования систем управления предприятиями и могут найти практическое применение на предприятиях любых организационно-правовых форм и видов деятельности.

Необходимо также указать на важность дальнейших исследований аспектов внутреннего аудита с целью его развития в Казахстане. Понимание

характерных особенностей внутреннего аудита позволит руководителям предприятий оптимально использовать эту форму контроля при организации эффективного управления, что особенно актуально именно сейчас, на этапе подъема и дальнейшего развития отечественных товаропроизводителей в условиях жесткой конкуренции. Следует отметить, что внутренний аудит начал приобретать все более важное значение в системах управления крупных и средних предприятий, что обуславливает возникновение задачи углубленных исследований его тематики.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Гудушаури Г.В., Литвак Б.Г. Управление современным предприятием. - М. "Тандем", Издательство ЭКСМОС, 1998. - 336 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление М.: Экономика, 1989.-520 с.
3. Кунц Г.,Доннел, Сирал Управление: системный и ситуационный управленческих функций/ Под ред. Д. М. Гвишиани.- М.:Прогресс, 1991.- Т.1 495 с.
4. Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. - М.: Прогресс, 1996. 126 с.
5. Файоль А. и др. Управление – это наука и искусство. - М., 1992. 165 с.
6. Друкер, Питер Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. - М., 1992.- 351 с.
7. Афанасьев М. Мир экономики Я. Корнаи // РЭЖ, 1992. - №4. – С. 25
8. Долгопятова Т. Г. Российские предприятия в переходной экономике: экономические проблемы и поведение. - М.: "Дело Лтд", 1995.- 288 с.
9. Кенжегузин М.Б., Космамбетова Р.И., Фидорец Г.П. Крупные экономические структуры в условиях перехода Казахстана к рынку: организация и управление. - Алматы, 1998. - 216 с.
10. Алпысбаева С.Н. Региональный рынок: закономерности формирования и развития. - Алматы: "Каржы-каражат", 1997. 214 с.
11. Сухова Л.Ф., Искареева Р.Т., Сулейменов М.Г. Экономическая оценка структурных изменений в машиностроительном комплексе Республики Казахстан в условиях перехода к рынку. - Алматы, 1994. - 108 с.
12. Алексеев Н. Эволюция систем и организационное проектирование// Проблемы теории и практики управления. – 1998. - №4. - С.73-79.
13. Экономическая стратегия фирмы: Учебное пособие/ Под ред. Градова А. П.- С.-П.: Специальная литература. 1995.- 410 с.
14. Масютин С., Леонтьев С. Совершенствование системы управления предприятием: стратегические и тактические решения// Аудит и финансовый анализ. 1998. - №4. - С.5-14.
15. Реконструирование предприятий. - М., 1996. 154 с.
16. Mintzberg, Henry and Quinn, James Brian. The strategy process. Concepts. Contexts, Cases. New Jersey, Englewood Cliffs: PRENTICE HALL, 1991.
17. Акофф Р. Планирование будущего корпораций. - М.: Прогресс, 1985. 238 с.
18. Айке Б., Ритерман Р. От предприятия к фирме: заметки по теории переходного периода// Вопросы экономики, 1994. - №8. - С.31-39.
19. Максимова Г.В. Роль внутреннего аудита в управленческой деятельности экономического субъекта// Вестник Иркутской государственной Академии. – 1997. - №12. - С.47-51.
20. Кроул М.К. Совершенствование качества внутреннего аудита в транснациональных корпорациях // Контроллинг.–1991. - №4 – с.113-116.

21. Ульмекам Е.А. Система контроля в функции управления // Диалог наук на рубеже 20-21 вв. и глобальные проблемы современности. I Вавилонские чтения постоян. дееств. междисциплин. научн. конф. – Йошкар-Ола, 1996. - С. 106-108
1996 года, протокол №6.
22. Малатханов М. Чем занят внутренний аудитор?// Экономика и статистика. – 1993. - №4. - С.30-32.
23. Кужельный Н. Особенности проведения внутреннего аудита// Бухгалтерский учет и аудит. – 1995. - №4. – С. 18-20.
24. Аксененко А.Ф. Аудит: современная организация и развитие. - М.: ЮНИТИ, 1996. 201 с.
25. Кокшимбаев С.Х. Аудит как неотъемлемая часть рыночных отношений-Алматы,1996.87с.
26. Книга делового человека/ Под ред. Краюхина Г.А., Минаева Э.С. – М.: Высшая школа, 1993. – 266 с.
27. Пурлик В.И. Рынок инвестиционных товаров и логистика. М.:ЮНИТИ, 1997. – 139 с.
28. Франчук В.И. Основы построения организационных систем. - М.: Экономика, 1991. - 109 с.
29. Фролов М.И. Формирование организационных структур внутрифирменного управления: Автореф. дис. канд. - М., 1995.
Экономика. 1991. - 172 с.
30. Канатчинова А.К. Промышленная политика государства в переходный период: регулирование, проблемы, перспективы. - Алматы: "Гылым", 1999. - 286 с.
31. Чан Н.Ч., Шамрай И.Н., Кафтункина Н.С. Методика анализа систем управления крупными предприятиями// Ученые записки. Павлодар: ПГУ - 2000. - №1. - С. 86-91.
32. Абчук В. А., Бункин В. А. Интенсификация: принятие решений: Научно-практическое пособие для руководителей. - Л.: Лениздат, 1987.- 173 с.
33. Ленд, Питер Э. Менеджмент – искусство управлять: Перевод с англ. - М.: ИНФРА-М. - 1995. - 144 с.
34. Экономика и управление в условиях рынка // Тезисы докл. – Йошкар-Ола: МарГУ, 1997. – 100 с.
35. Белый М., Приходько В. К вопросу о гибкости организаций органического типа// Проблемы теории и практики управления. – 1998. - №4 - С.79-84.
36. Анализ и формирование организационной структуры промышленного предприятия / Ответственный ред. Аганбегян. - Новосибирск, 1983-182 с.
37. Парамонов Ф. И. Рационализация аппарата управления предприятиями. - М.: Экономика, 1989. 237 с.
38. Перестройка управления предприятием // Сборник научных трудов. - Свердловск: Институт экономики, 1990. 110 с.
39. Ребров С. Реструктуризация управления промышленностью как один из

- путей выхода из кризиса// Проблемы теории и практики управления - 1998. - №2. - С.30-35.
40. Румянцева З.П. Организационные структуры управления // РЭЖ - 1996. - №4. - С.41-53.
 41. Совершенствование организационных структур управления предприятий и производственных объединений// Межотраслевые методические рекомендации НИИ труда. - М.: Экономика, 1991. 109 с.
 42. Алимбаев А.А. Государственное регулирование экономики: Учебное пособие. Алматы, 1999.
 43. Виноградов В.Б. Методические рекомендации по проведению внутреннего аудита для предприятий и организаций различных форм собственности. - М., 1997. 87 с.
 44. Тем Басуниа. Десять шагов для создания отдела внутреннего аудита // Аудиторские ведомости – 1997. - №4-5. - С. 81-84.
 45. Бурцев В.В. Принципы внутреннего аудита // Бухгалтерский учет – 1998. - №2. – С.80-81.
 46. Правило (стандарт) аудиторской деятельности “Изучение и оценка систем бухгалтерского учета и внутреннего контроля в ходе аудита”. Ободрен Комиссией по аудиторской деятельности при Президенте РФ 25 декабря 1996 года, протокол №6.
 47. Horst Hanusch. Thomas Kuhn. Einführung in die Volkswirtschaftslehre. Springer - Verlag Berlin, Heidelberg 1994 j. S. 468 mit 167 Abbildungen.

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Программа для оценки эффективности системы управления
предприятием (Visual Basic for Applications)

Option Explicit

```
Const KCount = 14 'Количество критериев
Dim KRows(KCount) 'Номера строк содержащих значения критериев
Dim Value(KCount) 'Значения критериев
Dim VNum
Dim I, J, K
Dim S As String
Dim Finding As Boolean
```

Sub Rangir()

' Процедура ранжирования критериев

' Задаем номера строк, содержащих значения критериев

```
KRows(1) = 8
KRows(2) = 20
KRows(3) = 26
KRows(4) = 34
KRows(5) = 41
KRows(6) = 48
KRows(7) = 54
KRows(8) = 67
KRows(9) = 77
KRows(10) = 83
KRows(11) = 94
KRows(12) = 101
KRows(13) = 110
KRows(14) = 115
```

' Получаем список значений критериев

```
Value(1) = Cells(KRows(1), 3)
VNum = 1 'Количество значений критериев
For I = 1 To KCount
    For J = 3 To 6
        Finding = False
        For K = 1 To VNum
            If Cells(KRows(I), J) = Value(K) Then
                Finding = True
```

```

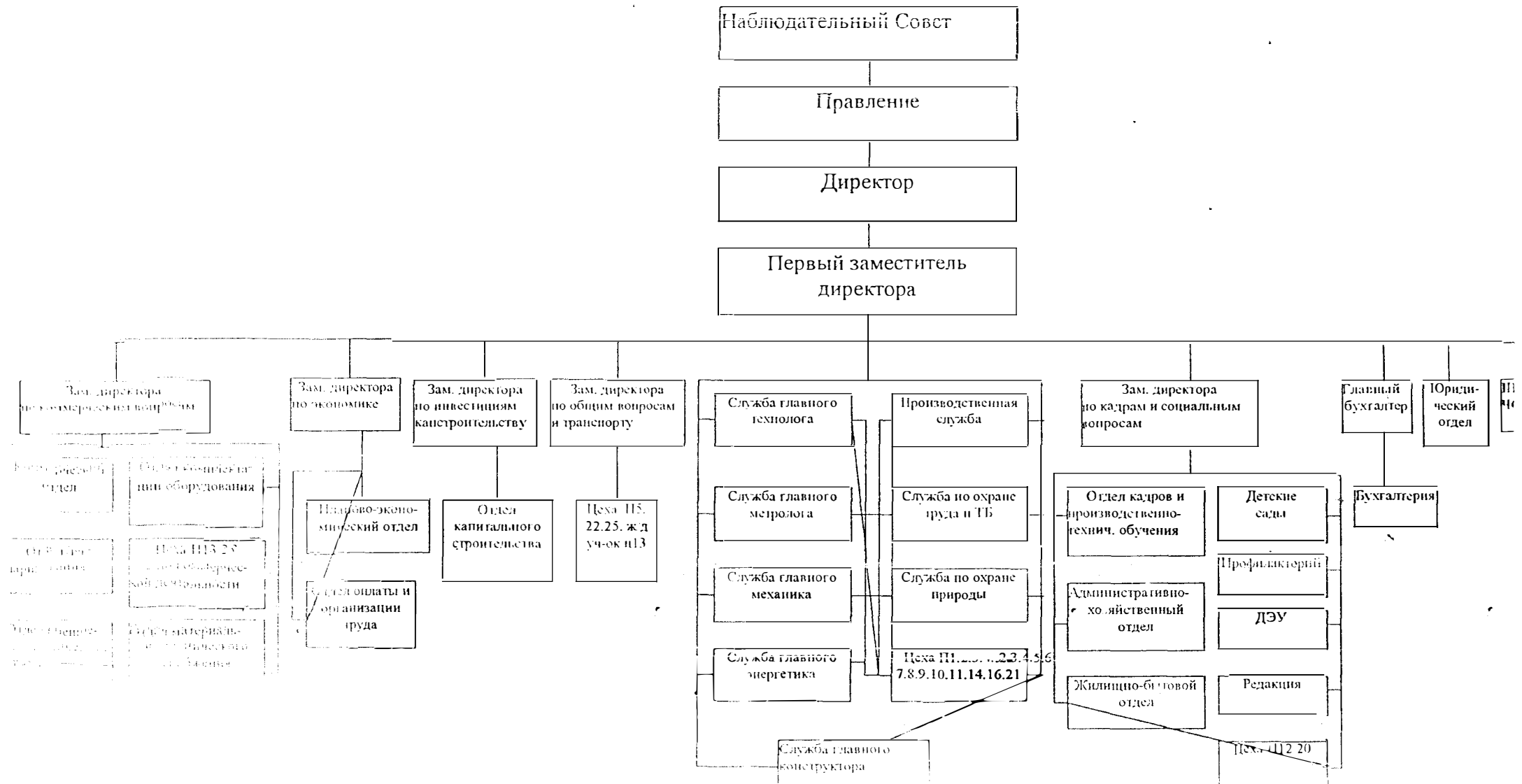
Exit For
End If
Next K
If Not Finding Then
    VNum = VNum + 1
    Value(VNum) = Cells(KRows(I), J)
End If
Next J
Next I
' Сортируем список значений критериев по убыванию
For I = 1 To KCount
    For J = 1 To KCount
        If Value(I) < Value(J) Then
            K = Value(I)
            Value(I) = Value(J)
            Value(J) = K
        End If
    Next J
Next I
' Просмотр значений критериев
S = ""
For I = 1 To VNum
    S = S + CStr(I) + " : " + CStr(Value(I)) + Chr(10)
Next I
MsgBox S
' Расставляем ранг критериев
For I = 1 To KCount
    For J = 3 To 6
        For K = 1 To KCount
            If Cells(KRows(I), J) = Value(K) Then Cells(KRows(I) + 1, J) = K
        Next K
    Next J
Next I
End Sub

```

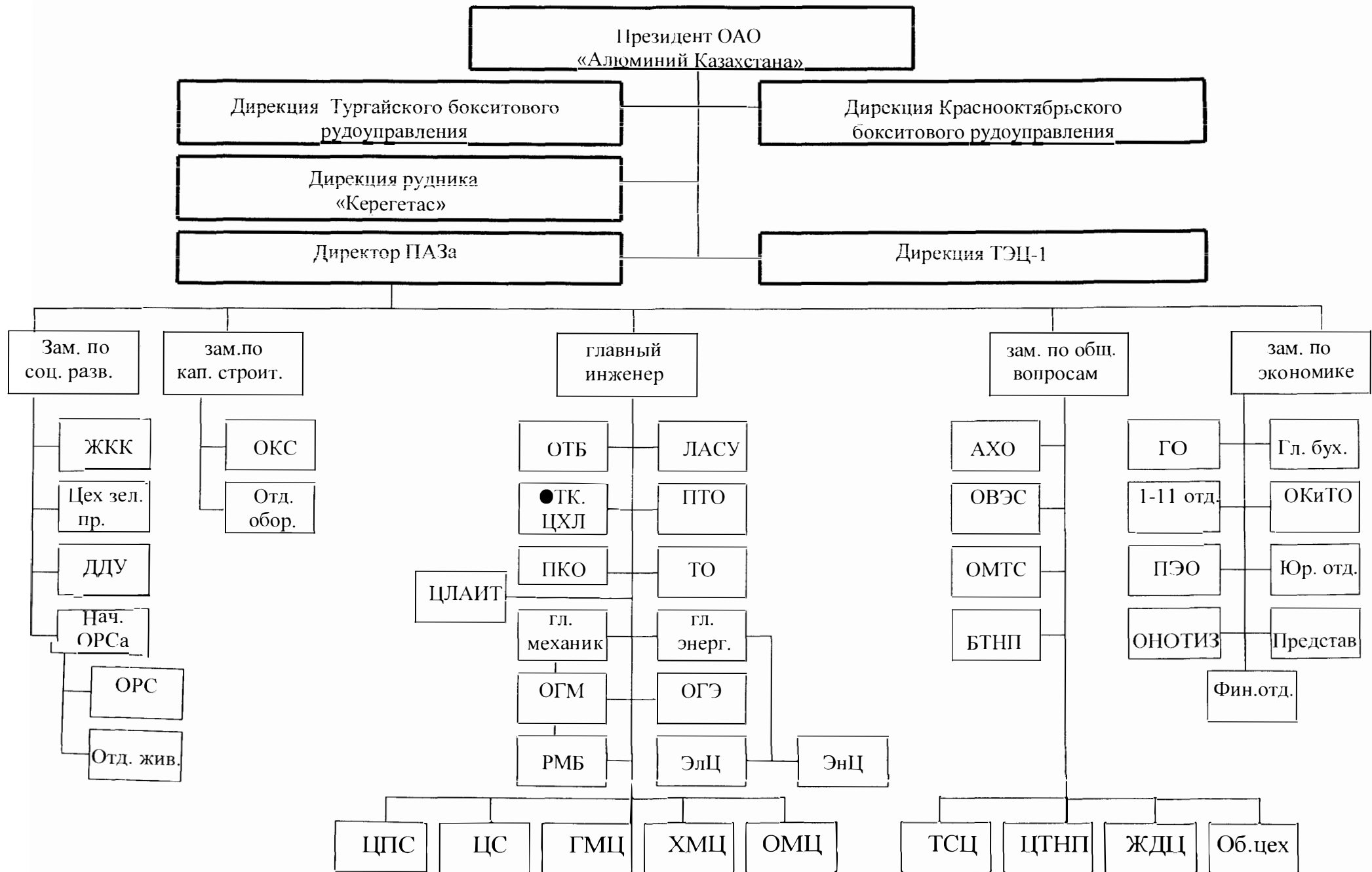
приложение В

Действующие организационные структуры управления крупных промышленных предприятий

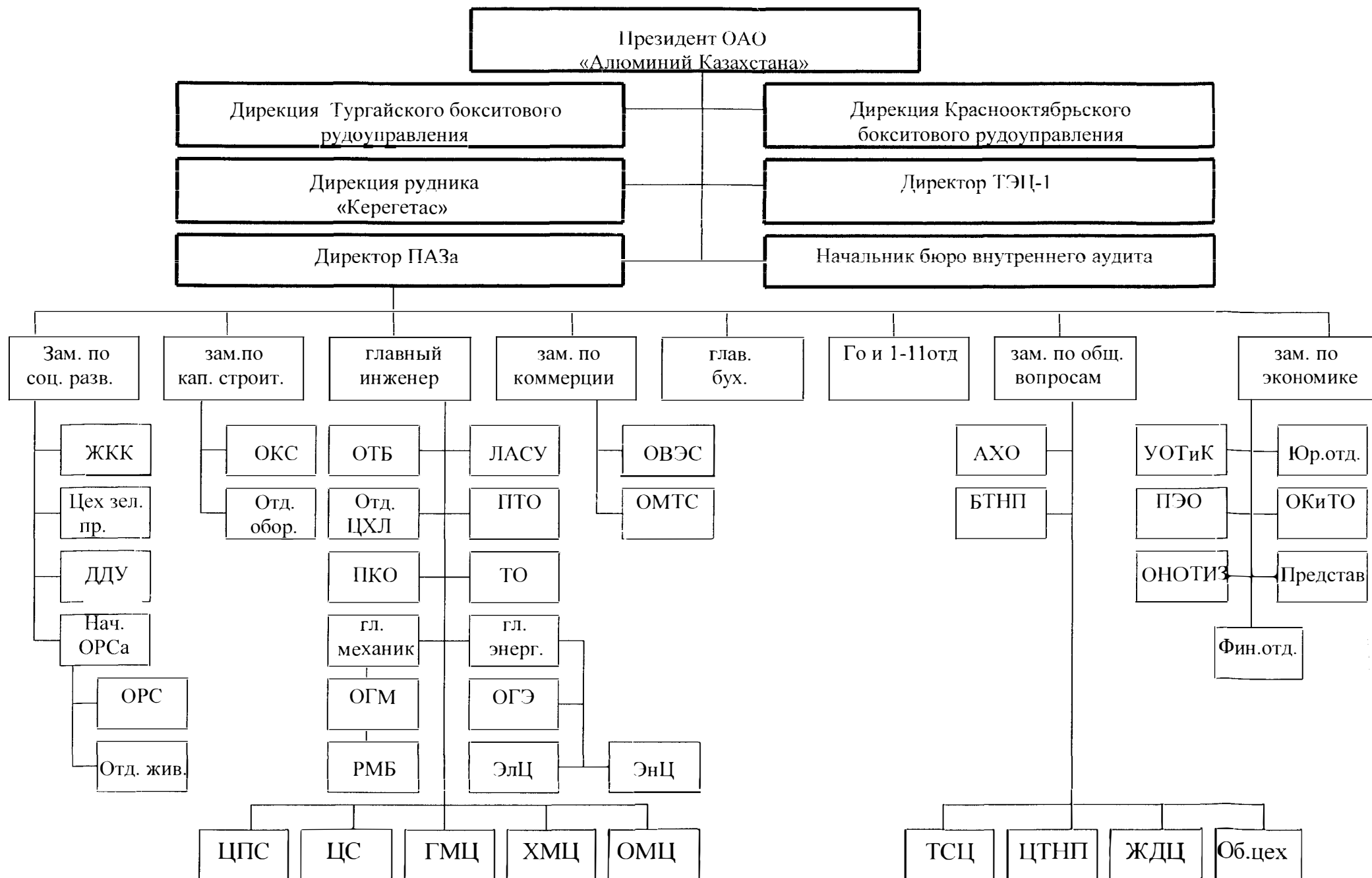
Организационная структура управления АО "ПНПЗ"



Организационная структура управления ОАО «Алюминий Казахстана»



Предлагаемая организационная структура



ПРИЛОЖЕНИЕ В

Опросник о современном состоянии организационной структуры управления и

Наименование предприятия _____

Занимаемая должность, _____

Организационная единица _____

Выберите, пожалуйста, наиболее точный ответ на Ваш взгляд на каждый из следующих вопросов:

1) По Вашему мнению система управления данного предприятия эффективна:

- ☐ да
- ☐ нет
- ☐ эффективна, однако требует значительных изменений

2) Какие направления повышения эффективности системы управления Вы считаете наиболее актуальными с учетом сложившихся тенденций:

- ☐ совершенствование информационной базы
- ☐ модернизация организационных структур управления предприятия
- ☐ улучшение качества работы отделов, связанных на прямую с поставщиками, потребителями, другими партнерами
- ☐ анализ тенденций развития предприятия на настоящем этапе и выработка стратегических направлений
- ☐ другие (укажите какие именно) _____

3) На Ваш взгляд, какие недостатки реально имеет организационная структура:

- ☐ диспропорции в структуре предприятия
- ☐ свёрхцентрализация функций, отсутствие четкой границы между ними
- ☐ удлиненная процедура прохождения информации как сверху вниз, так и наоборот, инерционность исполнения управленческих решений
- ☐ дублирование функций
- ☐ другие (укажите какие именно) _____

4) Если Вы считаете, что необходима модернизация организационных структур, то в каких направлениях:

- ☐ повышение гибкости организационных структур за счет применения основ построения органических типов организационных структур (например, матричная, проектная и т.д.)
- ☐ создание новых служб
- ☐ коренное реформирование имеющихся служб
- ☐ усиление взаимодействия всех подразделений предприятия

5) Какие управленческие службы предприятия по Вашему мнению являются наиболее важными и влияющими на эффективность системы управления?

☒ планово-экономическая

☒ маркетинговая

☒ финансовая

☒ бухгалтерская

☒ внутреннего аудита

☒ кадровая

☒ другие (укажите какие именно) _____

6) Какие службы требуют кардинального изменения:

☒ планово-экономическая

☒ маркетинговая

☒ финансовая

☒ бухгалтерская

☒ внутреннего аудита

☒ кадровая

☒ другие (укажите какие именно) _____

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Акт проверки финансово-хозяйственной деятельности гидрометаллургического цеха за 2002г.

В результате проверки выявлено следующее:

По итогам работы за 2002 г. гидрометаллургическим цехом план производства глинозема выполнен на 100% (по собственной наработке цех не выполнил плановое задание, что составило 95.7%, недостающее количество было получено за счет цеха спекания, у которого наработка составила 108,1%).

По себестоимости глинозема получена экономия в сумме 11214,81т.т.

В данной сумме экономия по сырью и основным материалам составила 11116,14т.т., из них за счет цен на боксит 10985,01т.т.. Заслуги цеха в данной экономии нет.

Экономия по вспомогательным материалам сложилась в сумме 19961,1т.т..

Данная экономия получена, в основном, за счет недоиспользования норм:

- по целлюлозе – 4570т.т.;
- по капрону – 3218,1т.т.;
- по макулатуре – 2134 т.т.;
- по джуту – 5019.5т.т.;
- по сетке металлической – 5039 т.т..

Проверкой выявлено, что в цехе проводятся испытания по применению новых марок флокулянта, по использованию стержней вместо шаров, новых видов фильтрующих тканей, затраты по материалам на данные работы относятся на себестоимость, тогда как в ОМЦ по участку науки есть плановая сумма затрат, предусматривающая проведение данных испытаний. По исполнению энерго затрат в 2002 г. наблюдается перерасход электроэнергии, при плане 240.5 квт.ч./ТН.

По смете цеховых расходов за 2002г. допущен перерасход в сумме 11016.4т.т., который сложился в основном по двум причинам:

- изменения методики отнесения транспортно-заготовительных расходов в 2002г, которые в течение 1 не учитывались при планировании, что дает 6812.1т.т.;
- переноса затрат по футеровке печей с ПКВ на ремонтный фонд в сумме 4456.4т.т..

Проверкой было установлено, что в цехе ведется четкий учет и контроль за использованием материальных и топливно-энергетических ресурсов, в основе чего лежит плановое задание по наработке глинозема утвержденные нормы расхода топливно-энергетических ресурсов.

Полученные данные распределяются экономической службой цеха и на производственной оперативке доводятся до старших мастеров по производству по участкам. По расходованию теплоэнергетических ресурсов выпускается приказ по цеху. Данные по расходованию материальных и теплоэнергетических ресурсов введены в комплексную задачу «Оперативного учета технико-экономических

При проверке приказов по ГМЦ обнаружено, что имелись случаи нарушения приказов о предоставлении отпуска без сохранения заработной платы, выданных после наступления событий (см. приказ № 544 от 14.01.98 г., № 26 от 26.09.98 г., № 98 от 13.07.98 г., № 1259 от 24.12.98 г. и др.).

В таблице учета рабочего времени не отражено время отпусков, а также время с работы, оплата за весь день производилась полностью, не учитывалось отработанное время (приказ № 452 от 07.05.98, № 472 от 11.06.98, № 473 от 09.07.98 г., № 565 от 10.06.98 г., № 832 от 20.08.98 г. и др.).

При выборочной проверки приказов о депремировании обнаружены случаи неисполнения приказов. По приказу № 16 от 09.01.98 г. Рогожин А.И. (тн 6220 бр. 21) лишен частично премии, по факту ему переначислили 8315,08 т.; приказ № 23 от 12.01.98 г. Власова Е.Е. (тн 1645 бр. 22) не депремирована на 100 %, что составило 11026.15 т.; приказ № 32 от 16.01.98 г. Слюсаренко А.П. (тн 6128 бр. 25) не депремирован на 10%, что составило 1218 т.; приказ № 44 от 12.01.98 г. Сычев А.В. (тн 4389 бр. 23) не депремирован на 10%, что составило 1218 т. и др. Отсутствуют объяснительные о привлечение работников к дисциплинарной ответственности.

Выборочно проверено удержание подоходного налога с физических лиц. Все вновь принятые работники предоставили справки о доходах с предыдущего места работы. Льготы по подоходному налогу подтверждены документами. Замечаний нет.

Имеются нарушения в доплате за работу в ночное время гардеробщикам цеха с Постановлением № 15 от 20.02.97 г.

Имелись нарушения в исчислении очередных отпусков, предоставляемых работникам цеха (гардеробщице Аулжановой Б.. за период с 1994 по 1998 гг. предоставлено излишне 21 день отпуска, эл. монтеру Лелюк А.А.- 3 дня, машинисту насосных установок Минину Г.К. - 3 дня).

БТЗ не контролирует правильность распределения и выплаты премий в бригадах, так в бригаде № 42 аппаратчик - гидрометаллург Герлиц В.В. приказом по цеху лишен премии на 100%. В результате отсутствия контроля со стороны работников БТЗ сумма депремирования Герлиц В.В. перераспределена среди работников бригады.

В БТЗ цеха отсутствуют первоначальные документы по распределению экономии ФЗП.

Показатели премирования цеха по категории "рабочие" утверждены в нарушение "Положения о премировании рабочих ОАО "АК" за основные результаты хозяйственной деятельности и не обеспечивают прямой зависимости выплачиваемой премии от производственных результатов бригады, смены.

На момент проверки отсутствовали подлинники приказов за 1998 г.

Вновь принятые рабочие не закрепляются за квалифицированными работниками за период обучения профессии, не проводятся экзамены на подтверждение установленного разряда вновь принятых рабочих.

Таким образом, при проверке были обнаружены следующие ошибки:

«Лидер» по участкам, в которой отражены расходы за смену, суммарно по всем участкам, вестей экономической службой цеха и старшими мастерами производству на участках. Еженедельно на производственной смене заседания начальника цеха по производству экономистом цеха, на которых мастера участков обсуждаются все вопросы, связанные с использованием топливных и теплоэнергетических ресурсов.

Однако, несмотря на довольно четкий учет за использованные топливных ресурсов, следует отметить, что отпуск гидрата в ОМЦ осуществляется совершенно бесконтрольно, ОМЦ самостоятельно определяет количество вывезенного гидрата расчетным путем (по грузоподъемности используемой машины), заполняет лимитно-заборную карту, подписывают в ГМЦ и сдают в бухгалтерию.

Согласно разработке методологии по капитальным ремонтам УМР, все материалы на ремонт списываются цехом заказчиком, контроль за фактическим списанием материалов возложен на цеха.

На основании этой методологии практически не ведется контроль за списанием материалов по заказам на ремонт ни УМР, ни цехом ГМЦ. Счень много заказов выполнено без списания материалов, отнесены только трудозатраты цехом исполнителем. Например, в апреле месяце заказы № 59705, 59707, 59723, в мае - № 59624, 59625, 59626 и т.д. на протяжении всего года.

Очень часто материалы списываются на заказы месяцем позже, хотя заказ выполнен в предыдущем месяце, что ведет к искажению контроля и учета затрат на производство по месяцам (заказы в марте № 59730, 59731 и т.д.).

Имеются заказы, по которым работы не выполнялись, а материалы списаны цехом на заказы: в июне № 50129, в июле № 59612 на сумму 4517.6 Т.г..

Также есть искажение в списании материалов на капитальный ремонт, выполненный в июле заказ №59566. По смете заложено материалов на сумму 2352,7 т.т., но цех ГМЦ продолжал списывать материалы по ноябрь месяц, общая сумма списанных материалов составила 3012.1 т.т..

По капитальным ремонтам на ПКВ также материалы списываются позже, а форма 1-ОС сдается в бухгалтерию еще месяцем позже.

При списании материалов по акту имеются не соответствия с обоснованием и не при всех актах имеются расчеты и объемы выполненных работ (в июле списана краска в количестве 100.38 кг., в октябре - половая доска 1.461 куб.м., плитка облицовочная 23 кв.м. и др. материалы).

Выборочно проверено соответствие тарифных ставок рабочих - штатной расстановке, должностных окладов руководителей, специалистов, служащих - штатному расписанию. Отклонений обнаружено не было.

При выборочной проверке правильности начисления дополнительной заработной платы (очередные отпуска, учебные отпуска, компенсации при увольнении), на всех листах нетрудоспособности проверено наличие подписей врачей, печатей лечебных учреждений, выборочно проверена правильность начисления, отклонений обнаружено не было.

- 6) излишки списаны на затраты сумму 12613,2 т.т.;
- 7) за счет несвоевременного перехода на новый метод списания трудозатратных расходов завысили расходы на 6812,1 т.т.;
- 8) не отразили в учете использование ТМЗ на сумму 8425 т.т., что является недостачей;
- 9) списаны ТМЗ на сумму 4517,6 т.т., которые не являются частью производства;
- 10) не обоснованно завышение ремонтных сумм на 659,5 т.т.;
- 11) завышены затраты на заработную плату в сумме 315,9 т.т.;
- 12) не доначислена заработная плата на сумму 18511,45 т.

По результатам проверки работниками бюро внутреннего аудита произведены следующие действия:

- 1) на основе проверки и анализа откорректированы нормы использования вспомогательных материалов;
- 2) совместно с руководством цеха разработаны мероприятия по снижению теплоэнергозатрат до уровня плановых;
- 3) разработаны процедуры контроля отпуска гидрата;
- 4) даны рекомендации по устранению указанных недостатков и нарушений бухгалтерской службе.