

## 3-бөлім

**НАРЫҚТЫҚ  
ЭКОНОМИКАДАҒЫ  
МЕНЕДЖМЕНТ,  
МАРКЕТИНГ**

## 3 раздел

**МЕНЕДЖМЕНТ,  
МАРКЕТИНГ  
В РЫНОЧНОЙ  
ЭКОНОМИКЕ**

## Section 3

**MANAGEMENT,  
MARKETING  
IN A MARKET  
ECONOMY**

УДК 657:005

Л.А. Нургазиева

Казахский национальный университет имени аль-Фараби, Казахстан, г. Алматы

E-mail: n-laura1964@mail.ru

**Методологические проблемы менеджмента аудиторских услуг в Республике Казахстан**

**Аннотация.** Менеджмент как вид деятельности в аудиторской компании является лишь одним из внутренних свойств организации и частью ее методологии. В статье рассматриваются методологические вопросы управления аудиторских услуг и совершенствования современного менеджмента.

**Ключевые слова:** менеджмент, аудиторские услуги, менеджер, консультант.

Проблема эффективного менеджмента в сфере аудиторско-консалтинговых услуг представляет собой частный случай общемировой проблемы бизнеса, формы проявления которой зависят от уровня цивилизованности как общества Республики Казахстан в целом, так и отдельного субъекта национального рынка аудиторско-консалтинговых услуг, в частности. С одной стороны, сегодня в аудиторско-консультационном бизнесе должны одновременно выполняться функции предпринимателя-лидера, менеджера и специалиста. С другой стороны, действия, необходимые для качественного исполнения различных функций, вступают в современных национальных условиях осуществления данного бизнеса между собой в объективные противоречия.

В первую очередь, обратимся к понятию менеджмента аудита в его современном представлении в контексте национального рынка аудиторско-консультационных услуг в Республике Казахстан. На взгляд исследователя С.В. Пудича [1], мнение которого мы полностью разделяем, сущность менеджмента аудита как фактора в формировании профессиональных качеств специалиста-аудитора отдельной компании на рынке в современных условиях и фактора

конкурентоспособности аудиторской компании состоит в прогнозировании, выявлении, профилактике с помощью соответствующего методологического инструментария отклонений его профессиональных действий от наиболее рациональных, как определяемых внутренней и внешней экономикой аудиторской компанией, политикой и стратегией аудиторской фирмы, так и в наибольшей мере соответствующих тенденциям трансформации теории методологии аудиторско-консультационной деятельности, тенденциям национального аудиторско-консультационного рынка.

Менеджмент как вид деятельности в аудиторской компании является лишь одним из внутренних свойств организации и частью ее методологии деятельности, в силу этого оценивать его отдельно от организации представляется некорректным [2].

Методология управления аудиторско-консультационной организацией призвана выявить, насколько эффективно работает аудиторско-консультационная организация на рынке за счет активизации ее внутреннего потенциала, причем оценить это на основе анализа всех ее составляющих. Особое внимание при этом уделяется связям и принципам взаимодействия всех

объектов и субъектов управления аудиторской организацией [3].

Целью менеджмента аудиторской организации в условиях динамичного развития его средств, парадигм менеджмента, окружения аудиторской фирмы, методологии ее профильной деятельности, возможностей персонала и конъюнктуры рынка становится гармонизация менеджмента аудиторской компании на основе системологии для достижения наиболее эффективных результатов в области качества предоставления аудиторско-консультационных услуг [4].

Управленческая функция в рамках методологии аудиторской деятельности может превращаться в специализацию управленческого персонала аудиторской компании (менеджер-аудитор и т.д.) по контролю правильности организации и исполнения операций управленческого цикла на множестве процессов профессиональной деятельности компании. Кроме того, о важности данного направления говорит тот факт, что в мировой практике (но еще недостаточно, к сожалению, часто в условиях рынка аудиторско-консультационных услуг Республики Казахстан) все большую популярность приобретает менеджмент-аудит внутриуправленческой деятельности аудиторско-консультационных компаний, который представляется наиболее полным, динамичным и гибким способом оценки эффективности системы управления аудиторской компанией и выявления резервов совершенствования ее методологии в данной области [5]. Он ориентирован на достижение следующих целей:

- оценку эффективности менеджмента аудиторско-консультационной компании;
- выявление «узких организационных мест» в профессиональной аудиторской деятельности фирмы, системе внутрифирменного взаимодействия и определение (разработку) предотвращающих и уменьшающих их механизмов внутреннего контроля;
- внесение рекомендаций, касающихся совершенствования методологии, организационной структуры менеджмента аудиторско-консультационной деятельности и профилактики кризисных ситуаций;
- исследование и разработку предложений (проектов) по вариантам трансформации деятельности аудиторско-консультационной фирмы

(реорганизация, реструктуризация, реинжиниринг, слияние, поглощение, ликвидация).

Таким образом, основной задачей менеджмента в аудиторской фирме в современных условиях развития национального рынка, на наш взгляд, является наиболее эффективное использование профессиональных услуг сотрудников и согласование деятельности подразделений фирмы. Поскольку каждая аудиторская фирма самостоятельно определяет свою организационную структуру, представляется достаточно затруднительным методологически обобщить методологический опыт менеджмента разных аудиторских фирм. Тем не менее в структурах управления аудиторскими фирмами в целом в условиях мировой практики сегодня можно выделить следующие подразделения и их основные организационные функции в системе менеджмента.

Органы управления:

- \* совет директоров;
- \* генеральный директор;
- \* исполнительный директор;
- \* центр прибыли;
- \* департамент финансового и управленческого консультирования;
- \* департамент налогового консультирования;
- \* департамент банковского аудита;
- \* департамент страхового аудита;
- \* департамент аудита внебюджетных фондов, бирж и инвестиционных институтов.

Центр затрат:

- \* бухгалтерия;
- \* департамент методологии бухгалтерского учета и аудита;
- \* отдел кадров;
- \* департамент развития бизнеса;
- \* информационный отдел;
- \* отдел маркетинга;
- \* хозяйственный отдел;
- \* секретариат;
- \* служба безопасности;
- \* водительская группа;
- \* обслуживающий персонал.

Работа всех этих подразделений должна быть эффективно скоординирована, чтобы аудиторско-консультационная фирма имела возможность максимально эффективно решать задачи, определяемые ее общей стратегией. Четкое определение места каждого подразделения достигается

с помощью должностных инструкций, а также обоснованной структуры фирмы.

Организационная структура управления аудиторской фирмой формируется, исходя из теории и практики управления, а также видов услуг, оказываемых аудиторской фирмой.

На основе наших практических наблюдений, анализа специализированной литературы сегодня в крупнейших аудиторских фирмах (как в странах с развитой рыночной экономикой, так и в Республике Казахстан) можно выделить следующих специалистов в организационной структуре компании, наделенных соответствующими правами и ответственностью:

- \* партнер;
- \* менеджер;
- \* старший менеджер (старший аудитор);
- \* ассистент (линейный персонал).

Каждый субъект хозяйствования обслуживается группой специалистов, в которую включается и группа аудиторского обслуживания; в нее входят:

- \* ведущий партнер, отвечающий за развитие и уровень взаимоотношений с субъектом хозяйствования;
- \* технический партнер, отвечающий за техническое качество аудиторских услуг;
- \* менеджер, оказывающий помощь техническому партнеру в проведении аудиторской работы, которая требует наличия значительного опыта и принятия обоснованных решений;
- \* старший аудитор, который оказывает помощь техническому партнеру и менеджеру, работает непосредственно с ассистентами (местным персоналом), распределяет и курирует их работу;
- \* ассистент (линейный персонал), который непосредственно выполняет аудиторскую проверку и помогает старшему аудитору в подготовке отчета.

Отметим, что департаменты крупных аудиторских компаний, в первую очередь с присутствием зарубежного капитала, имеют, как правило, следующую структуру: партнер – менеджер – старший аудитор – ассистент.

В данной структуре менеджер занимается подготовкой и организацией работы по проекту, выполняемому его департаментом. Непосредственную работу выполняют старший аудитор, имеющий не менее трех лет производственного опыта в данном направлении, и один или несколько ассистентов с опытом работы не менее

одного года, а также стажеры из числа сотрудников, недавно поступивших на фирму.

Партнер и менеджер подготавливают договоры (большинство договоров – бессрочные), планируют аудиторские процедуры по данному проекту, а также подготавливают отчетную документацию для представления клиенту.

Разногласия, возникающие между членами команды в ходе проведения проверки, разрешаются путем обращения к члену команды более высокого уровня.

Следует особо остановиться на практике партнерства и ответственности партнера в аудиторско-консультационной компании в рамках основ менеджмента ее структуры.

Система партнерства, на взгляд специалистов в области аудиторско-консультационного бизнеса [6], является наиболее распространенной формой организации бизнеса в данной отрасли. Согласно данным мировой практики, только при подобной форме можно создать механизм, максимально эффективно обеспечивающий стабильную работу фирмы.

Форма единоличного владения, как показывают наши наблюдения, также достаточно часто встречается в аудиторско-консультационном бизнесе в Республике Казахстан. Однако мировой опыт аудиторской деятельности показывает, что создать сколько-нибудь масштабную и эффективно работающую в течение продолжительного времени аудиторско-консультационную компанию (с численностью сотрудников, например, не менее 50 человек), опираясь на единоличное владение, практически невозможно [7].

Важность и необходимость практики партнерства сегодня все более активно начинает пониматься передовыми отечественными аудиторско-консультационными фирмами, однако она еще не получила должного распространения на национальном рынке Республики Казахстан.

Отметим тот факт, что аудиторские организации, безусловно, вправе установить любую другую структуру управления при условии, что такая структура будет обеспечивать надлежащее распределение ответственности сотрудников за качество аудита и достоверность его результатов.

Эффективный внутренний менеджмент аудиторско-консультационной компании сегодня выступает одним из ее конкурентных преимуществ на рынке профильных услуг Республики Казахстан.

**Литература**

- 1 Пудич С.В. Менеджмент аудита // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – №2. – С. 13.
- 2 Скобара В.В. Аудит: методология и организация. – М.: Изд-во «Дело и Сервис», 2008. – С. 43.
- 3 Бычкова С.М. Аудиторская деятельность. Теория и практика. – СПб.: Изд-во «Лань», 2000. – С. 62.
- 4 Аренс А., Лоббек Дж. Аудит: пер. с англ. / гл. редактор серии проф. Я.В. Соколов. – М.: Финансы и статистика, 2005. – С. 78.
- 5 Пудич С.В. Менеджмент аудита// Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – №2. – С. 14.
- 6 Голосов О.В., Гутцайт Е.М. Аудит: концепция, проблемы, стандарты, контроль, эффективность, кризис. – М.: Изд-во «Бухгалтерский учет», 2005. – С. 34.
- 7 Грейсон Дж.К.мл., О'Делл К. Американский менеджмент в XXI веке: пер. с англ. – М.: Экономика, 2001. – С. 43.

Л.А. Нұрғазиева

**Қазақстан Республикасындағы аудиторлық қызметтер менеджментінің әдістемелік мәселелері**

Менеджмент бұл аудиторлық компаниялардың қызметтері түрінде ұйымның ішкі қасиеттерінің бірі және оның әдістемелік бөлігі болып табылады. Мақалада аудиторлық қызметтердің басқаруының әдістемелік сұрақтары және қазіргі менеджменттің жетілдіруі қаралады.

**Түйін сөздер:** менеджмент, аудиторлық қызмет, менеджер, кеңес беруші.

L.A. Nurgazieva

**Methodological problems of auditor services management in the Republic of Kazakhstan**

Management as a kind of activity in the auditor company is only one of internal properties of the organization and a part of its methodology. In article methodological questions of management of auditor services and improvement of modern management are considered.

**Keywords:** management, auditor services, manager, adviser.