

“Georgian Perlite”, Грузия

ПРОЕКТНОЕ РЕШЕНИЕ

План проведения аудита работы предприятия

Цель: оценить эффективность работы предприятия “Georgian Perlite”, Грузия

1. Финансово-экономическое состояние предприятия
2. Эффективность использования финансово-материальных ресурсов
3. Систему управления, структуру, процессы, систему мотивации, продаж, маркетинга
4. Эффективность управленческих решений топ-менеджмента
5. Личностные и профессиональные характеристики топ-менеджмента

I этап – оценка по предоставленным документам

А) ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АУДИТ за 2015-2016гг.

Сроки: от 7 календарных дней

Зоны исследований:

1. Анализ системы управления денежными потоками компании (информационная система, виды поступлений и основные категории расходов, полномочия должностных лиц по планированию и перечислению денежных средств).
2. Оценка системы планирования (бюджетирования) денежных средств и процедуры визирования (разрешения) на его исполнение за отчетные периоды (месяц, квартал).
4. Изучение поставленных целей и задач управленческому персоналу (директору и его заместителей) от инвесторов и собственников компании на 2015-2016 гг.
4. Расчет показателей структуры денежных средств, полученных от выручки (доходов) и направленных на оплату расходов по центрам затрат, видам работ, продукции, деятельности, направлениям расхода и т.д.
5. Выделение основных направлений расходов денежных средств (на заработную плату, покупку оборудования, налогов и т.д.) в динамике и по целевому назначению.
6. Оценка суммы непогашенных, просроченных и др. видов обязательств, требующих значительного расхода денежных средств (превышающих имеющийся остаток) или меньших от размера текущей (ожидаемой) выручки.
7. Изучение денежных потоков по видам деятельности и по видам затрат компании для оценки чистого сальдо за исследуемые периоды – чистого Cash flow.
8. Анализ динамики финансовых результатов и рентабельности деятельности. Оценка условий и последствий полученной прибыли или убытков.
9. Описание причин в разнице между суммой накопленных денежных средств за 2015-2016 гг. (или снижения) по сравнению с чистой прибылью (убытком).
10. Итоговая оценка состояния системы поступления и расходования денежных средств компании.
11. Общий вывод по эффективности, прибыльности и генерации денежных потоков компании.
12. Оценка соответствия системы бухгалтерского учета (информативности, используемой программы и формата доступных данных) выбранной концепции управления денежными средствами компании.
13. Разработка рекомендаций по повышению эффективности и совершенствованию контроля движения денежных средств и роста чистой прибыли.
14. Рекомендации по снижению неэффективных или необоснованных затрат компании.

15. Прогноз развития компании с точки зрения роста чистой прибыли и накопления денежных средств без учета дополнительных инвестиций и с учетом необходимого инвестирования (вложений финансов, покупки оборудования, обучения персонала и т.д.).
16. Предложения по использованию форм документов и отчетов для оценки текущей и будущей эффективности компании для инвестора (собственника) с учетом специфики деятельности компании.
17. Расширение (уменьшение) классификации расходов по итогам проведенных работ с целью повышения эффективности их управления по оплатам и влиянию на чистую прибыль.
18. Прогноз возможности получения заданной выручки (чистой прибыли) и денежных средств (чистого сальдо) на 2017-2018 гг. исходя из проведенной оценки и анализа системы управления финансами и ожиданий собственника (инвестора).
19. Рассмотрение резервов повышения прибыли и генерации денежных потоков в источниках роста доходов и снижении затрат.

Список необходимых документов:

Оригиналы и перевод на русский язык. Период 2015-2016 гг.

Финансы

1. Бухгалтерская финансовая отчетность (баланс, отчет о финансовых результатах, о движении денежных средств, примечания, приложения и т.д.) за 2015-2016 гг.
2. Оборотно-сальдовая ведомость поквартально за 2015-2016 гг. и за год отдельно по 2015-2016 гг.
3. Приказ об учетной политике.
4. Финансовый план (бюджеты).
5. Выписка с расчетного счета и по движению денежных средств в кассе (месяц, квартал), в т.ч. и в бухгалтерской программе.

Реализация, продажи. Дебиторская задолженность

1. Реестр актов на продажу (контрактов) продукции.
2. Перечень покупателей (заказчиков) с суммами и объемами отгрузки.
3. Выписка по расчетному счету (банка) по месяцам в разрезе покупателей (заказчиков).
4. Договоры (контрактов), накладные, акты на продажу продукции и прочее (несколько примеров для образца).
5. Выписка из бухгалтерской программы по дебиторской задолженности (месяц, квартал).

Налоги

1. Учетный регистр (ведомость, журнал-ордер и проч.) по видам налогов и суммам поквартально.
2. Выписка с расчетного счета или с бухгалтерской программы по уплате налогов.

3. Налоговые декларации по расчету налогов.

Оплата труда и расчеты с персоналом

1. Штатное расписание.
2. Ведомости расчета заработной платы (несколько примеров).
3. Приказы о начислении премий и выплате заработной платы.
4. Выписка с расчетного счета по перечислению (выплате) заработной платы.
6. Оборотные ведомости из бухгалтерской программы ежемесячно по начислению и выплате заработной платы, в т.ч. и по зарплатным налогам и сборам.
7. Табели, журналы учета рабочего времени.
8. Перечень выплат денежных средств под отчет.

Основные средства (нематериальные активы)

1. Инвентаризационные ведомости.
2. Ведомости основных средств (если нет результатов оформления инвентаризаций).
3. Приказы об установлении сроков использования основных средств, ввода в эксплуатацию, методы амортизации.
4. Акты покупки (получения) основных средств, ввода в эксплуатацию.
5. Оборотные ведомости по движению основных средств в бухгалтерской программе.
6. Документы по выбытию основных средств (списание, продажа, ликвидация).

Запасы, добыча

1. Инвентаризационные ведомости товарно-материальных ценностей.
2. Оборотные ведомости по движению добытой продукции из бухгалтерской программы.
3. Накладные по учету оприходования добытых материалов и сдачи на склад (места хранения) продукции.
4. Расчет себестоимости выбытия (продажи) продукции.

Закупки, приобретение услуг. Кредиторская задолженность.

1. Перечень и классификация расходов в бухгалтерской программе.
2. Реестр текущих обязательств кредиторам (остатки поквартально).
3. Выписка из расчетного счета по оплатам поставщикам, подрядчикам и прочим кредиторам.
4. Накладные, акты работ (услуг) от поставщиков. Несколько примеров.

Б) УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АУДИТ

Сроки: от 7 календарных дней

Зоны исследований:

1. Анализ организационной структуры, системы управления, управляющих бизнес-процессов предприятия (прим. не производственно-технологических).
2. Анализ систем мотивации, заработных плат, программ компенсаций, привлекательности предприятия, как работодателя.
3. Оценка профессиональных, личностных, мотивационных характеристик руководителей среднего и высшего звена предприятия.
4. Оценка ключевых сотрудников по параметрам тарификации рабочих процедур (прим. не производственно-технологических) - загруженность, эффективность, целесообразность, контролируемость, ответственность.
5. Оценка бизнес-модели системы продаж предприятия: структура, стратегия продаж, система планирования и контроля, стандарты и регламенты работы, система управления продажами.
6. Оценка сотрудников системы продаж: функции, зоны ответственности, полномочия, мотивация, профессиональные знания и навыки.
7. Оценка показателей системы продаж за 2015 -2016гг.:
 - a. объемы продаж;
 - b. рентабельность;
 - c. дебиторская задолженность;
 - d. количество клиентов;
 - e. частота сделок;
 - f. каналы продаж;
 - g. охват территорий;
 - h. сезонность;
 - i. ценовая политика;
 - j. условия поставок;
 - k. качество взаимоотношений с клиентами.
8. Оценка маркетинговой стратегии предприятия.
9. Оценка систем логистики: складской, закупочной, транспортной.
10. Оценка системы HR.
11. Оценка приказов и распоряжений топ-менеджмента, используемых инструментов управления.



Список необходимых документов:

1. Книга приказов за 2015-2016гг.
2. Штатное расписание на 2015 и 2017г.
3. Графическое изображение организационной структуры предприятия на 2015 и 2017г.
4. Положения о структурных подразделениях.
5. Должностные инструкции от директора до менеджера/специалиста (кроме рабочих и вспомогательных должностей). В случае отсутствия, по каждой должности описание по следующим критериям:
 - a. Подчинение;
 - b. Кто назначает на должность;
 - c. Функциональные (должностные обязанности);
 - d. Зона ответственности;
 - e. Функциональные права и властные полномочия, какие решения руководитель имеет право принимать без согласования с вышестоящим руководством;
 - f. Требования к занимаемой должности.
6. Действующие регламенты, стандарты, инструкции (кроме производственных).
7. Правила внутреннего трудового распорядка.
8. Система мотивации (схема начисления вознаграждения).
9. Данные по выплатам вознаграждения с разбивкой структуры выплат за 2015 -2017гг.
10. Система наказаний и статистика наказаний за 2015 – 2017гг.
11. Трудовые контракты (при наличии) или приказы о зачислении.
12. Срез уровня средних заработных плат по рынку в Грузии по аналогичных должностях от директора до менеджера/специалиста (кроме рабочих и вспомогательных должностей).
13. Резюме сотрудников от директора до менеджера/специалиста (кроме рабочих и вспомогательных должностей).
14. Планы продаж за 2015-2017гг.,
15. Статистика продаж за 2015-2017гг. по следующей структуре:
 - a. объемы продаж;
 - b. рентабельность;
 - c. дебиторская задолженность;
 - d. количество клиентов;
 - e. частота сделок;
 - f. каналы продаж;
 - g. охват территорий;
 - h. сезонность;
 - i. ценовая политика;
 - j. условия продаж;
 - k. качество взаимоотношений с клиентами.
16. Описание стратегии продаж, бюджетов продаж, структура затрат на систему продаж.
17. Маркетинговый план и бюджет за 2015-2017гг.
18. Статистика по командировкам: кто, куда, зачем, результат, затраты на командировку 2015-2017гг
19. Представительские расходы: кто, кому, на что, зачем, результат, стоимость 2015-2017гг.
20. Маркетинговый анализ/исследования рынка перлита.
21. Произвольное описание директором сильных и слабых сторон предприятия.
22. Произвольное описание директором дальнейшей стратегии/плана развития предприятия.



II этап – оценка по результатам работы на предприятии

А) ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АУДИТ за 2015-2016гг.

Сроки: от 7 календарных дней из них до 5 рабочих дня на предприятии в Грузии

Зоны исследований:

Дополнительные вопросы, которые можно выяснить, находясь в компании на рабочих местах при получении консультаций и разъяснений персонала, просмотре реальных действующих бизнес-процессов и оценке реального имущества:

6

1. Процесс движения материала (продукции) с момента добычи до продажи: организация оприходования на места хранения, отгрузки покупателям.
2. Соответствие системы учета товарно-материальных ценностей состоянию реальных активов в плане их реального пересчета, оценки объемов и т.д.
3. Механизм формирования себестоимости реализации продукции с учетом целесообразных или непродуктивных затрат, как по сути, так и по документам (учету).
Получение информации о реальных данных: остатках материалов, продукции, состоянии основных средств. Проведение фактической инвентаризации, сравнение процедур подсчета остатков к датам составленной финансовой отчетности за прошлые периоды.
4. Результат разделения полномочий должностных лиц по управлению финансами компании и действий ключевых лиц по отношению к своим обязанностям, хранению и обслуживанию основных средств и прочих активов.
5. Методики формирования показателей финансовой отчетности по разъяснениям сотрудников и выяснение (понимание) факторов, которые могут влиять на искажение данных, как по выбору методов оценки, так и по квалификации управленческого персонала.
6. Увязка спорных моментов в процессе общения и получения устных консультаций руководства по отражению, признанию цифр (показателей) дебиторской и кредиторской задолженности, выяснение непризнанных обязательств, которые могут повлиять на получение существенных убытков в ближайшее время.
7. Степень загрузки производственных мощностей с учетом количества сотрудников. Анализ необходимой численности персонала (расширение, сокращение) на основании должностных обязанностей и фактического их исполнения в соответствии со спецификой реальной работы компании.
8. Выяснение резервов и обоснованных потерь активов как по наблюдению, так и по интервьюированию сотрудников.
9. Оценка основных операционных процессов функционирования компании в целом с концепцией получения прибыли и денежного потока.

Б) УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АУДИТ

Сроки: от 7 календарных дней из них до 5 рабочих дней на предприятии в Грузии

Зоны исследований:

7 Зоны исследований те же, но список используемых инструментов шире. Фактическая сверка ранее предоставленных документов с оригиналами и информационной учетной системой, проведение собеседований с сотрудниками, в том числе использование специальных техник, измерение различных параметров, визуальное наблюдение за рабочими процессами, проведение анонимного анкетирования, личностная и профессиональная оценка руководителей и ключевых сотрудников, личное пояснение тех или иных решений и процессов, установление причинно-следственных связей, фиксация проблем и жалоб.

Непосредственный прямой доступ к информации и людям сильно затрудняет возможности, что-либо скрыть, или преподнести в «ином свете». Это относится, как управленческому аудиту, так и к финансово-экономическому аудиту.

P.S.

Данное проектное решение не включает:

1. Производственный консалтинг
2. Оценку стоимости предприятия
3. Разработку плана дальнейшего развития предприятия