Управленческий аудит заготовительных процессов в нефтепереработке

тема диссертации и автореферата по ВАК 08.00.12, кандидат экономических наук Юсупова, Ольга Анатольевна  
  
**Год:**

2009

**Автор научной работы:**

Юсупова, Ольга Анатольевна

**Ученая cтепень:**

кандидат экономических наук

**Место защиты диссертации:**

Новосибирск

**Код cпециальности ВАК:**

08.00.12

**Специальность:**

Бухгалтерский учет, статистика

**Количество cтраниц:**

213

## Оглавление диссертации кандидат экономических наук Юсупова, Ольга Анатольевна

Введение.

Глава 1. Теоретические аспекты управленческого аудита.

1.1 Обоснование необходимости управленческого аудита в современных условиях хозяйствования. Сущность управленческого аудита.

1.2. Содержание управленческого аудита

Глава 2. Управленческий аудит заготовительно-складских процессов на промышленном предприятии.

2.1. Особенности нефтеперерабатывающих предприятий и их влияние на организацию процессов заготовления и проведение управленческого аудита.

2.2. Методика управленческого аудита процессов заготовления и хранения материально-производственных запасов

Глава 3. Управленческий аудит как форма контроля принятия управленческих решений на предприятиях нефтепереработки. 85 <

3.1. Определение подхода к выбору объектов управленческого 85 аудита, и установлению рекомендуемых значений эффективности.

3.2 Проверка соответствия организационного, экономического и социального аспектов бизнес-процессов нефтеперерабатывающего предприятия условиям эффективности.

3.3. Рекомендации по совершенствованию организационного, экономического, социального аспектов заготовительно-складского процесса нефтеперерабатывающего предприятия.

## Введение диссертации (часть автореферата) На тему "Управленческий аудит заготовительных процессов в нефтепереработке"

Актуальность темы исследования.

Происходящие в России и во всем мире процессы становления и развития аудита, свидетельствуют об усилении управленческой ориентации аудиторских проверок. Предпосылкой этого является усложнение систем учета, контроля, менеджмента, повышающее требования к информационному обеспечению принятия решений. Управленческий аудит предполагает переход от ретроспективного аудита, который рассматривает только прошлую деятельность организации, к аудиту, нацеленному на будущее, на оценку и предотвращение возможных негативных последствий происходящих в организации событий.

Для отечественной теории и практики аудита термин «управленческий аудит» является новым и официально не закреплен в нормативной базе, регулирующей аудит, вследствие чего, отсутствует единый подход к его пониманию.

Освещая многообразие существующих сегодня видов аудита, зарубежные авторы особое место отводят управленческому аудиту, как неотъемлемой части управления организацией. Речь идет о работах А. Аренса, Дж. Лоббека, Т. Лоуверса, Л.Д. Паркера, Дж. Робертсона, Ч.Т. Хорнгрена, Р. Энтони. Управленческий аудит упоминается также в трудах отечественных авторов: М.К. Агальцовой, Р.А. Алборова, И.И. Андреева, Т. А. Битюковой, В. А. Ерофеевой, О.В. Ковалевой, Ю.П.Константинова, В.П. Суйца, А.Д. Шеремета, которые отмечают факт существования управленческого аудита, как самостоятельного вида аудиторских услуг.

Наиболее заметный вклад в изучение целей, задач, методов и функций управленческого аудита применительно к российской практике внесли О.А. Александров, А.А. Беляев, В.В. Бурцев, Т.В. Никонова, Ю.Г. Одегов, JL Д. Ревуцкий, С.А. Сухарев. В то же время, несмотря на наличие определенных теоретических результатов в указанной области, можно констатировать факт отсутствия среди ученых единого взгляда на сущность и назначение управленческого аудита в современных условиях, основы его организации и проведения на предприятии.

Это обстоятельство выдвигает в число наиболее значимых научных проблем уточнение сущности управленческого аудита, разработку принципов и конкретных методик его проведения на предприятиях различных отраслей, в данном случае нефтеперерабатывающей.

На сегодня управление нефтеперерабатывающим предприятием требует всестороннего изучения его хозяйственной деятельности путем проведения управленческого аудита, начиная с процессов заготовления и до поиска новых возможностей по расширению рынка сбыта. В связи с тем, что в себестоимости нефтепродуктов наибольшая часть принадлежит материально-производственным запасам (около 80 %), совершенствование организации закупочной деятельности приобретает особую значимость. Кроме того, особенности организации процесса заготовления на предприятиях нефтепереработки (тендерная практика заключения контрактов, обязательное согласование управленческих решений с менеджментом головной компании нефтяного холдинга, специфический состав приобретаемых ресурсов и др.) обуславливают включение заготовительных операций в группу повышенного риска.

Недостаток внимания к указанным проблемам и недооценка их практической значимости в современных условиях хозяйствования обусловили актуальность, цели, задачи и основные направления настоящего диссертационного исследования.

Цель и задачи исследования.

Целью диссертационного исследования является обоснование теоретических аспектов управленческого аудита и разработка на их основе методики управленческого аудита процессов заготовления на нефтеперерабатывающем предприятии с учетом выявленных отраслевых особенностей нефтепереработки и их влияния на организацию и проведение проверки.

Достижение поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- исследовать теоретические основы управленческого аудита, являющиеся базой при разработке методики его проведения на предприятиях различных отраслей;

- выявить отраслевые особенности заготовительных процессов нефтеперерабатывающих предприятий и установить характер их влияния на проведение аудиторских процедур (процедур по существу);

- разработать методику управленческого аудита процессов заготовления и хранения запасов, позволяющую исследовать организационный, экономический и социальный аспекты аудируемых процессов и определить их эффективность методом экспертных оценок;

- обосновать подход к выбору объектов аудита для предприятий нефтеперерабатывающей отрасли и сформулировать условия для оценки эффективности процесса заготовления;

- определить объем и содержание аудиторских доказательств, достаточных для формирования обоснованного мнения по результатам проверки;

- обосновать направления совершенствования организационного, экономического, социального аспектов процесса заготовления.

Предметом исследования выступают теоретические, методические и практические аспекты управленческого аудита. Объектом исследования является процесс заготовления и хранения запасов.

Диссертационное исследование соответствует п. 2.1. «Методология и технология аудита» и 2.4 «Методология разработки программ аудита и плана проверок» специальности 08.00.12 «Бухгалтерский учет, статистика» паспорта номенклатуры специальностей научных работников (экономические науки).

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых в области экономики, управления, бухгалтерского учета, экономического анализа.

Методология исследования основывалась на использовании общих и специальных приемов научного познания: метода научной абстракции, сочетания анализа и синтеза, индукции и дедукции, группировки, сравнения, тестирования, интервьюирования, выборочного наблюдения.

В качестве информационной базы использовались нормативно-правовые акты в области бухгалтерского и налогового учета, трудового и гражданского права, Федеральные правила (стандарты) аудиторской деятельности, отраслевые инструкции и указания, монографии и публикации периодических печатных изданий.

Научная новизна диссертационного исследования заключается в разработке методических основ организации управленческого аудита на предприятиях нефтепереработки, в частности:

- уточнено понятие управленческого аудита, определены его цели, задачи, принципы, что позволило отразить его специфику и отличие от других видов аудита;

- выявлены отраслевые особенности заготовительных процессов нефтеперерабатывающих предприятий и установлено их влияние на организацию и проведение управленческого аудита;

- разработана методика управленческого аудита процессов заготовления и хранения запасов, в основе которой лежит комплексное исследование организационного, экономического и социального аспектов аудируемых процессов;

- обоснован подход к выбору объектов управленческого аудита и сформулированы условия, позволяющие оценить эффективность исследуемых процессов; определен объем и содержание доказательств, достаточных для формирования обоснованного мнения аудитора; сформирована система преобразований, направленных на совершенствование организационного, экономического, социального аспектов процесса заготовления.

Теоретическая и практическая значимость исследования.

Теоретические положения и выводы, изложенные в исследовании, расширяют и систематизируют знания в области управленческого аудита. Теоретический материал исследования может быть использован для развития учебных курсов по дисциплинам «Аудит», «Бухгалтерский учет и аудит». Кроме того, положения диссертации могут быть использованы в оказании образовательных услуг в целях повышения квалификации и подготовки специалистов в области аудита, бухгалтерского учета, экономики и управления. Научные положения, изложенные в диссертационной работе, могут являться базой для дальнейших научно-практических разработок в области управленческого аудита.

Практическая значимость результатов исследования заключается в возможности и целесообразности их использования предприятиями нефтеперерабатывающей отрасли при проведении управленческого аудита, а также аудиторскими фирмами при оказании сопутствующих аудиту услуг.

Апробация результатов исследования.

Разработанные в ходе диссертационного исследования теоретические и методические рекомендации нашли практическое применение в деятельности ОАО «Газпромнефть-ОНПЗ» и ОАО «Таиф-НК» при организации и проведении управленческого аудита, что подтверждено справками о внедрении.

Материалы диссертации используются в учебном процессе ГОУ ВПО «Омский государственный университет им. Ф. М. Достоевского», ГОУ ВПО «Омский государственный институт сервиса» при чтении дисциплин «Аудит», «Бухгалтерский учет и аудит».

Основные положения исследования докладывались и обсуждались на:

VI Международной научно-практической конференции «Проблемы совершенствования качества подготовки специалистов высшей квалификации» (2006 г., Омск);

XII международной научно-практической конференции «Экономика. Образование» (2007 г., Омск);

- V региональной научно-практической конференции «Проблемы бухгалтерского учета, налогообложения, аудита и экономического анализа в условиях реформирования российской экономики» (2008 г., Красноярск).

Структура работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, приложений. Общий объем работы включает 150 страниц, 11 рисунков, 3 таблицы, 56 приложений, 196 источников.

## Заключение диссертации по теме "Бухгалтерский учет, статистика", Юсупова, Ольга Анатольевна

Заключение

Усложнение механизмов хозяйствования субъектов экономики, систем учета, контроля, менеджмента, появление новых методов и средств управления финансовой и производственной деятельностью явились предпосылкой возникновения управленческого аудита. Выделение управленческого аудита в самостоятельный вид аудиторских услуг связано с переходом от ретроспективного аудита, который рассматривает только прошлую деятельность организации, к аудиту, нацеленному на будущее, на оценку и предотвращение возможных негативных последствий происходящих в организации событий.

Управленческий аудит относится к числу новых научных дисциплин, возникших на основе интеграции экономических наук (управления, учета, анализа и аудита и др.). Поскольку данный термин официально не закреплен действующим законодательством, среди специалистов не существует единого взгляда на его сущность.

Проведенный сравнительный анализ подходов к определению и содержанию управленческого аудита, изложенных в трудах отечественных и зарубежных ученых, позволил сделать вывод о том, что авторы часто превращают управленческий аудит в функцию управления при отсутствии тесной взаимосвязи с учетом. Распространенным является также рассмотрение управленческого аудита как исследования операций для разработки рекомендаций по использованию резервов повышения эффективности использования ресурсов, в таком случае цель аудита ошибочно приравнивается к цели экономического анализа.

Как показал анализ предложения на рынке аудиторских услуг, среди аудиторских фирм также отсутствует единство в понимании содержания предлагаемой клиентам услуги по проведению управленческого аудита. То, что предлагается под видом управленческого аудита фактически им не является. Оценка данных, полученных из сети Internet, и результатов телефонного опроса сотрудников аудиторских фирм, позволили определить три существующих на практике подхода к пониманию управленческого аудита:

1. При первом подходе в содержание работ по проведению управленческого аудита включаются: описание действующей организационной структуры клиента; оценка ее соответствия масштабу организации; оценка степени соблюдения установленных процедур управления и контроля. Этот вид услуг, может считаться лишь составной частью управленческого аудита;

2. Второй подход основан на использовании в ходе аудита экономико-математических методов и моделей оптимизации (111111 Project Expert, «Альт-Инвест», ТЭО-ИНВЕСТ), а результатом управленческого аудита является проект реорганизации бизнес-процессов предприятия.

В данном случае вместо управленческого аудита предлагается провести реижиниринг бизнес-процессов, который, в отличие от аудита, не связан с изучением данных бухгалтерского учета и не базируется на знании нормативных актов, положений, инструкций и т.д.;

3. При третьем подходе аудиторские фирмы в качестве услуг по управленческому аудиту предлагают клиентам оказание профессионального содействия в решении проблем функционирования и развития предприятий, в форме рекомендаций и совместно вырабатываемых решений.

В таком случае следует говорить об управленческом консультировании, а не об управленческом аудите. Несмотря на то, что и аудиторские и консалтинговые услуги относятся к группе интеллектуальных услуг, их цели и задачи различны, соответственно для их достижения используются специфические методы и имеют место разные степени рисков и ответственности.

Таким образом, исследование исторических предпосылок возникновения управленческого аудита и тенденций его развития позволяет сделать вывод о том, что каждый из подходов содержит погрешности.

Изучение экономической литературы, прямо или косвенно затрагивающей рассматриваемый вопрос, позволяет сформулировать определение управленческого аудита: управленческий аудит - это независимое исследование и оценка ключевых аспектов управленческой и производственной деятельности объекта аудита с целью установления и разработки рекомендаций по повышению эффективности (устранению неэффективности).

Данная трактовка управленческого аудита определяет его цель — установление соответствия управленческой и производственной деятельности объекта аудита условиям признания ее эффективной и разработка рекомендаций по повышению эффективности.

Для достижения цели управленческий аудит призван решить следующий круг задач:

1) определение необходимой и достаточной информации для характеристики исследуемой деятельности (условий признания деятельности эффективной);

2) установление соответствия аудируемой деятельности условиям признания ее эффективной, выявление отклонений и неблагоприятных тенденций в финансово-хозяйственной деятельности предприятия;

3) оценка существующих на предприятии отклонений от эффективности и предотвращение возможных негативных последствий этих отклонений.

Для. конкретизации управленческого аудита, его целей и задач необходимо' остановиться- на понятии аудит эффективности. В отечественнойшрактике аудит эффективности нашел'применение для оценки деятельности органов государственной власти. На государственном уровне аудит эффективности служит аналогом управленческого. Иногда он приравнивается к управленческому аудиту. На сегодняшний день он более широко изучен и распространен, имеется утвержденная Счетной палатой РФ методика его поведения, а также опубликованные результаты проведенных в-соответствии с ней проверок. Раскрыть сущность управленческого аудита помогает проведение сравнительной характеристики его и аудита эффективности.

Несмотря на то, что между управленческим аудитом и аудитом эффективности много общего (источники проверки, методы сбора» аудиторских доказательств, использование результатов для\* принятия управленческих решений и др.), существуют и^ различия (касающиеся; цели-аудита, пользователей информации^ и степени ее открытости, проведения проверки, предмета и субъектов проверки, формы представления информации по результатам аудита, и выполнения рекомендаций), анализ которых позволяет показать, что управленческий- аудит и аудит эффективности - это два самостоятельных вида аудита

Современный управленческий^ аудит выходит за рамки собственно аудита, представляя собой» форму контроля ориентированного на менеджмент и выполняющего следующие функции:

1. Превентивную (реализуется в процессе прогнозирования и планирования хозяйственной деятельности, на стадии подготовки управленческих решений);

2. Оперативную (реализуется в процессе исполнения принятых решений, обеспечивая оптимизацию управленческих процедур);

3. Защитную (разработка механизмов защиты ресурсов организации);

4. Информативную (обеспечивает информационную прозрачность управленческих процедур для возможности принятия эффективных решений);

5. Упорядочивающей и коммуникативной (обеспечивается оптимальный ход процесса управления на всех его стадиях: от разработки планов и программ хозяйственной деятельности до контроля за исполнением принятых решений);

6. Активизирующей (предполагает применение психологических методов стимулирования деятельности работников организации).

Возникнув вследствие эволюционного развития аудита, управленческий аудит проводится в соответствии с общепринятыми принципами аудита, которые имеют характерное для его целей и задач наполнение (принципы независимости, честности, объективности, профессиональной компетентности и добросовестности, конфиденциальности, профессионального поведения) . В то же время особенности управленческого аудита обусловили выделение ряда специфических принципов (осторожности, целостности, заинтересованности, инноваций, обучения и самоконтроля).

Достижение целей и задач управленческого аудита, выполнение его функций обеспечивается реализацией его принципов. К примеру, соблюдение принципа осторожности позволит аудиторам вносить по итогам проверки приемлемые и выполнимые для предприятия рекомендации, а следование принципу заинтересованности и обучения - обеспечит качественное внедрение предлагаемых аудиторами мероприятий, благодаря проведению разъяснительной работы с персоналом аудируемой организации.

Непосредственное влияние на^ организацию и проведение управленческого аудита оказывает отраслевая принадлежность аудируемого лица. Поэтому в ходе разработки организационно-методических аспектов управленческого аудита было учтено, что на нефтеперерабатывающем предприятии операции с материальными» ценностями (нефть, катализаторы, присадки, масла и др.) относятся к операциям-с повышенным уровнем риска. Причин этому несколько: сложность организационной структуры нефтяных холдингов, большой объем документооборота, протяженность маршрутов доставки сырья и материалов, масштабность складского хозяйства; значительный количественный и стоимостной объем- заготовительных операций.

Данные причины оказывают влияние на состав и содержание аудиторских процедур (процедур по существу): с одной стороны, у проверяющих отсутствует возможность и необходимость изучить отдельные процессы в деятельности нефтеперерабатывающего предприятия (исключаемые процедуры), с другой. - возникает необходимость исследования- таких вопросов, которые являются нетипичными для предприятий других отраслей (дополнительные процедуры).

К числу исключаемых аудиторских процедур следует отнести: оценку эффективности управленческих решений головной компании, проверку формирования стоимости запасов, поставляемых головной- компанией по договору процессинга, проверку эффективности выбора поставщика ресурсов, изучение рынка сырья и материалов с целыо поиска поставщика и др.

В составе дополнительных процедур необходимо выделить: оценку степени гибкости головной, компании во взаимоотношениях с нефтеперерабатывающим предприятием, анализ правильности учета операций по договору давальческой переработки; оценку целесообразности установления головной компании в качестве основного поставщика, оценку степени открытости' проводимых конкурсов; законности конкурсной документации; прозрачности\* и эффективности решений, принимаемых по итогам конкурсов; целесообразности использования применяемого способа выбора поставщика, изучение соответствия организации процессов заготовления и хранения ресурсов требованиям документов и инструктивных материалов, ГОСТов, правил и.т.д.

Учет особенностей отраслевой специфики позволяет выявить зоны повышенного риска, сформировать подход к организации и проведению управленческого аудита, определить содержательное наполнение процедур по существу.

Предлагаемая в работе методика управленческого аудита состоит из ряда последовательно реализуемых этапов, формирующих механизм подготовки и оценки эффективности. Результатом оценки являются рекомендации, позволяющие признать процесс или его часть эффективным.

В ходе управленческого аудита исследуется не только учетная подсистема предприятия, где фиксируются лишь свершившиеся факты хозяйственной деятельности, но также процесс принятия управленческих решений при планировании и контроле качества выполнения процедур.

В1 работе представлено детальное описание содержания этапов управленческого аудита. Аналогично любой научно организованной аудиторской деятельности, управленческий аудит начинается с планирования проверки. Итогом планирования является разработка и утверждение основных этапов проверки в виде документа, выполняющего роль программы управленческого аудита.

На первом этапе определяются объекты проверки, в качестве которых принимаются не результаты отражения операций в учете (как при финансовом аудите), а бизнес-процессы предприятия, что является специфической особенностью управленческого аудита. Такой подход обеспечивает возможность изучения внеучетных данных, планируемых, но не свершившихся процедур, процессов принятия управленческих решений и контроля за их исполнением.

Поскольку ход и результат бизнес-процессов предприятия напрямую зависит от качества работы его подразделений, то именно их деятельность будет проверять аудитор и руководству данных подразделений целесообразно адресовать рекомендации по результатам управленческого аудита. При планировании проверки следует установить, деятельность каких работников и структурных подразделений имеет отношение к аудируемому бизнес-процессу.

Для оценки состояния бизнес-процесса предложено использовать понятие «условия признания бизнес-процесса эффективным (неэффективным)». Условия являются неотъемлемым элементом методики и описывают идеальное состояние бизнес-процесса, степень соответствия которому определяет эффективность конкретного бизнес-процесса.

Условия признания бизнес-процессов эффективными (УЭ) формулируются на завершающем этапе планирования и документально закрепляются в специально разработанных формах, функционально используемых в качестве программы аудита: для проверки выполнения каждого условия проводятся аудиторские процедуры (процедуры по существу).

Обоснованный вывод об эффективности бизнес-процесса можно сделать только по результатам исследования в совокупности трех его сторон: организационной, экономической и социальной.

Проверка организационного аспекта позволит оценить согласованность движения информационных и сырьевых потоков, координированность функций подразделений, участвующих в бизнес-процессе, распределение ответственности между их сотрудниками, качественное выполнение обязанностей исполнителями на местах.

Экономический аспект бизнес-процесса характеризует правильность и обоснованность установления потребности в запасах, выбора поставщиков, форм и сроков расчетов с ними, применяемых способов экспедиционирования и транспортировки грузов; отражения операций на счетах бухгалтерского учета; достоверность результатов анализа выполнения плана материально-технического снабжения и др.

Социальный аспект бизнес-процесса затрагивает личностные отношения и связи, возникающие в трудовом коллективе, а также социальные процессы, протекающие в нем. Аудитору следует убедиться в том, что сотрудникам понятен принцип начисления и выплаты заработной платы, дополнительных выплат и льгот, методика оценки результативности их работы; что сотрудники регулярно проходят аттестацию, курсы повышения квалификации и обучения, инструктаж по технике безопасности; обеспечиваются профессиональной литературой, удовлетворены работой руководителей и организацией рабочих мест и т.д.

При проведении процедур по существу результаты проверки организационного, экономического и социального аспектов-бизнес-процесса отражаются в рабочих документах аудитора.

На завершающем этапе аудита информация рабочих документов обрабатывается и на основании профессионального суждения аудитора оценивается степень соответствия бизнес-процессов рекомендуемым значениям условий.

Степень выполнения УЭ предлагается оценивать по 10-бальной шкале, включающей три уровня оценки: высокий, средний, низкий. Применение балльной оценки облегчит оставление отчета по результатам управленческого аудита, так как позволит сконцентрировать внимание на тех частях и тех аспектах бизнес-процесса, где выявлены отклонения от принятых условий.

Процесс внедрения рекомендаций в практическую деятельность организации в зависимости от условий договора может осуществляться с участием или без участия аудитора

Исследование отраслевых особенностей нефтеперерабатывающих предприятий и установление их влияния на организацию и проведение управленческого аудита способствовали определению объектов аудита на предприятиях нефтепереработки. Поскольку в методике аудита предложено рассматривать в качестве объектов проверки бизнес-процессы, то заготовительно-складской процесс нефтеперерабатывающего завода был представлен как совокупность нескольких бизнес-процессов. Среди них:

- определение плановой потребности в запасах службой МТС во взаимодействии с другими подразделениями,

- разработка стратегии хранения запасов на складах нефтеперерабатывающего предприятия;

- выбор поставщика посредством объявления и проведения конкурса; оформление деловых контактов с победителем конкурса;

- установление форм и сроков расчетов, оплата поставок;

- выбор способов транспортировки и экспедиционирования грузов;

- осуществление действий и принятие решений в рамках приемо-сдаточных мероприятий при поступлении запасов на нефтеперерабатывающее предприятие,

- размещение ценностей на складах предприятия,

- осуществление действий и принятие решений в рамках хранения запасов,

- оценка эффективности действий и принятия решений при проведении анализа выполнения плана снабжения и выявлении отклонений.

Основным требованием при установлении бизнес-процессво являлось расположение их в последовательности осуществления таким образом, чтобы они отражали смену функций управления при заготовлении и хранении запасов. В результате, в область проверки были включены планирование, регулирование и контроль заготовительно-складских процессов.

Для предприятий нефтепереработки в составе заготовительно-складского процесса выделено девять бизнес-процессов. Однако следует отметить, что предлагаемый вариант не исключает возможности дробления аудируемого .процесса на большее количество составных частей или, напротив, укрупнения предлагаемых.

При установлении объектов аудита на нефтеперерабатывающих предприятиях учитывалась масштабность заготовительной деятельности, которая обусловила необходимость выделения в составе объектов достаточно большого числа бизнес-процессов. Применяемый в заготовительной практике предприятий отрасли специфический способ заключения договоров с поставщиками материальных ресурсов предопределил подход к наименованию соответствующих бизнес-процессов.

Для каждого объекта аудита в организационном, экономическом и социальном аспектах разработаны условия признания бизнес-процесса эффективным. Они являются универсальными и могут использоваться при проведении проверки на любом предприятии нефтепереработки в отношении любого вида запасов. Для выявления условий был изучен широкий спектр информационных источников: федеральных законов, правил, ГОСТов, МИ, КТНов, стандартов, плановых и отчетных документов нефтеперерабатывающих предприятий различного уровня.

Непосредственное влияние на содержание рекомендуемых для предприятий нефтепереработки значений эффективности (УЭ) оказали требования отраслевых нормативных актов, специфический состав заготавливаемых ресурсов, а также особенности организации процессов заготовления.

Установленные УЭ предложено отражать в специально разработанных формах. Каждой из них присвоен двузначный номер: первая цифра -порядковый номер бизнес-процесса-объекта аудита (от 1 до 9), вторая -кодовое обозначение исследуемого аспекта. При этом, организационный аспект - №1, экономический - №2, социальный - №3. Введенная система нумерации позволяет представить УЭ в виде системы и облегчает их использование в ходе проверки. Кроме того, она была положена в основу при разработке системы рабочей документации аудитора, отражающей результаты аудиторских процедур (процедур по существу).

Формы рабочих документов предложены для каждого из трех аспектов проверяемых бизнес-процессов, что значительно упрощает применение методики управленческого аудита на практике.

Документы представлены в виде системы, каждому из них присвоен индивидуальный трехзначный номер: первая цифра означает номер аудируемого бизнес-процесса (1-9), вторая цифра - номер изучаемого аспекта (1-3), третья цифра - порядковый номер рабочего документа при проверке соответствующего аспекта бизнес-процесса.

Введенная нумерация облегчает проведение анализа рабочей документации на завершающем этапе аудита. На основе изучения отраженных в рабочих документах аудиторских доказательств проверяющие устанавливают степень выполнения условий признания бизнес-процесса эффективным и оценивают ее по 10 балльной шкале. Так как первые две цифры номера документа совпадают с номером формы, где зафиксированы условия, то легко определить, в какой' из форм необходимо» проставить оценку от 0 до Юбаллов.

Выявленные в ходе проверки отклонения от УЭ, степень выполнения которых соответствует низкому или среднему уровню, определяют содержание рекомендаций, направленных на повышение эффективности. Комплекс данных мер организационного, экономического и социального характера был установлен по результатам управленческого аудита заготовительно-складского процесса на предприятиях нефтепереработки.

По? результатам проверки организационного аспекта заготовительно-складского процесса предложены следующие мероприятия: перераспределить ряд рабочих процедур\* между сотрудниками, корректировать общий план-график, работ по заготовлению и хранению запасов, дополнить содержание внутренних документов,' оформляющих процедуры в рамках заготовительно-складского бизнес-процесса; внести изменения в организационно-штатную структуру предприятия, полностью или частично реорганизовать бизнес-процесс и др.

По итогам наблюдения, ознакомления с положениями о подразделениях, должностными инструкциями, приказами руководства, графиком документооборота и др. источниками, информации на Омском и Нижнекамском нефтеперерабатывающих заводах были предложены меры по устранению дублирования отдельных функций сотрудников службы материально-технического снабжения и начальников производств, перераспределению ряда функций, выявлены случаи невыполнения, ряда должностных обязанностей и установлены их причины, обнаружены недостатки в способах организации процесса выбора поставщика и разработки стратегии хранения и предложены способы их устранения.

По результатам проверки экономического аспекта заготовительноскладского процесса выявлена необходимость принятия следующих мер, направленных, на выполнение рекомендованных условий эффективности: корректировать методику расчета величины нетто-потребности НПЗ в запасах, оптимизировать нормативные сроки поставки, осуществлять мониторинг выполнения плана МТС, оптимизировать способы экспедиционирования и транспортировки грузов\* по итогам анализа их сравнительной стоимости, качества и сроков поставки, внести исправления и изменения в первичные документы, регистры учета, формы внутренней управленческой отчетности, составить исправительные записи в бухгалтерском (налоговом) учете МПЗ и др.

На Нижнекамском и Омском заводах посредством чтения и анализа документов, сверки, прослеживания, арифметического пересчета были обнаружены неточности в определении плановой потребности в материальных ресурсах, ошибки в расчете финансовых показателей и оценке деловой репутации участников тендеров и др., в силу наличия которых УЭ не выполняются в полном объеме. По результатам проверки были составлены рекомендации по устранению отклонений от УЭ.

Результаты анализа социального аспекта бизнес-процессов показали возможность его совершенствования путем принятия следующих мер, направленных на устранение выявленных отклонений от УЭ: ознакомление сотрудников с принципами начисления и выплаты заработной платы, дополнительных выплат и льгот, разъяснение им методики определения результативности их работы, пересмотр приемов и способов мотивации труда, документального закрепления перечня аттестационных требований, сокращение текучести кадров, числа выявленных профзаболеваний, временной нетрудоспособности, изменение графика проведения аттестаций, прохождения курсов повышения квалификации и обучения, инструктажа по технике безопасности и др.

Применение таких методов проверки как чтение и анализ документов, анкетирование, опрос, интервьюирование сотрудников, наблюдение позволило установить на Омском и Нижнекамском НПЗ необходимость пересмотра показателей премирования сотрудников планово-бюджетной службы, наличие повторяющихся конфликтов между работниками отдельных подразделений, приводящих к образованию непроизводительных потерь рабочего времени. Для устранения выявленных недостатков предложены обоснованные рекомендации.

Таким образом, предложенная в работе методика управленческого аудита позволяет получить объективную информацию о состоянии бизнес-процесса, разработать комплекс мероприятий, направленных на совершенствование заготовительно-складского процесса нефтеперерабатывающего предприятия. Рассмотрение отраслевых особенностей повышает жизнеспособность научных разработок, избавив от необходимости дальнейшей адаптации методик

## Список литературы диссертационного исследования кандидат экономических наук Юсупова, Ольга Анатольевна, 2009 год

1. Агальцова М. К. Особенности экономического анализа в управленческом аудите производственных затрат // Экономический анализ: теория и практика. 2005. - №17. - С. 50-58.

2. Адаме Р. Основы аудита: Пер. с англ./ Под ред. Я.В. Соколова. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1995. 398 с.

3. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. Пер с англ. — М.: Прогресс, 1985.- 327 с.

4. Алборов Р. А. Аудит в организациях промышленности, торговли и АПК. М.: Издательство «Дело и сервис», 1998г. - 464с.

5. Алборов Р. А., Хоружий JT. И., Концевая С. М. Основы аудита: Учебное пособие. —■ М.: Издательство «Дело и Сервис», 2001. 224 с.

6. Алекперов В.Ю. Вертикально-интегрированные нефтяные компании России. М.: Аутопан, 1996. - 294с.

7. Александров О. А. Методологические основы управленческого аудита в современных условиях хозяйствования // Экономический анализ: теория и практика. 2005. - №12. - С. 37-43.

8. Александров О. А. Управленческий аудит реализации готовой продукции // Аудиторские ведомости. 2003. - №8. - С. 6-10.

9. Алешникова В. И. Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12. М.: ИНФРА-М, 2008. - 461 с.

10. Анализ и моделирование трудовых показателей на предприятии / Под. Ред. Р. И. Ерохиной, Р. К. Самраиловой М.: МИК. 2000. - 159 с.

11. Андреев В. Д. Система внутрихозяйственного контроля: основные понятия // Аудиторские ведомости. 2004. - №2. - С. 41-53.

12. Андреев В. Д. Внутренний аудит. М.: Финансы и статистика, 2004.461 с.

13. Андреева О. В., Флек В. О., Соковикова Н. Ф. Аудит эффективности использования государственных ресурсов в здравоохранении Российской Федерации: анализ и результаты / под ред. д.э.н. В.П. Горегляда М.: ГЭОТАР-Медиа, 2006. - 240 с.

14. Арене А., Лоббек Дж. Аудит: Пер. с англ./ Гл. редактор серии проф. Я. В.Соколов.- М.: Финансы и статистика, 1995. 560 с.

15. Аудит Монтгомери /Ф. JI. Дефлиз, Г. Р. Дженик, В. М. О. Рейли, М. Б. Хирм: Пер. с англ./ Под ред. Я. В. Соколова. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997.-542с.

16. Аудит эффективности: опыт, проблемы, перспективы. Материалы «круглого стола» седьмого Петербургского международного экономического форума / под ред. С. В. Степашина, С. А. Агапцова. М., 2003.

17. Багов В.П. Корпоративный менеджмент. М.: РЭА им. Г. В. Плеханова, 2000.-296 с.

18. Базарова JI. А. Маркетинг управленческого консультирования // Маркетинг. 2005. - №5. - С. 70-76.

19. Баканов М. И. Теория экономического анализа: Учебник/ М. И. Баканов, М. В. Мельник, А. Д. Шеремет. 5-е изд. перераб. и доп. - М.: Финансы и статистика, 2004. - 536 с.

20. Баранов П. П. Аудит как инструмент снижения информационного рискапри принятии управленческих решений // Аудитор. 2004. - №4. - С. 2025.

21. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента. М.: Эльга, 2007. -624 с.

22. Блинов А. О., Бутырин Г. Н., Добренькова Е. В. Управленческий консалтинг корпоративных организаций: Учебник. М.: ИНФРА-М, 2002.- 192 с.

23. Богданов В. JI. Система управления активами нефтегазовых компаний в современных российских экономических условиях. — Mi: NOTA-BENE, 2002. 247с.

24. Богомолов А. М., Голощапов Н. А. Внутренний\* аудит. Организация и методика проведения. М.: Экзамен, 1999. - 192 с.

25. Бочаров В. В. Управление денежным оборотом предприятий и корпораций. М.: Финансы и статистика, 2001. - 144 с.

26. Бригхэм Ю. Ф. Энциклопедия финансового менеджмента/ ред. Б. Е. Пеньков, В. В. Воронов. -М.: РАГС Экономика, 1998. - 816 с.

27. Буш Д:, Джонсон Д. Управление финансами в международной нефтяной компании. -М. Олимп-Бизнес, 2003. 432 с.

28. Бурцев В. В. Как организовать систему контроллинга в копорации // Менеджмент сегодня. 2004. - №4. - С. 16-21.

29. Бурцев В. В. Методология управленческого аудита // Аудиторские ведомости. 2003. №10. С. 12-18.

30. Бурцев В. В. Организация системы внутреннего контроля коммерческой' организации. М.: Экзамен. 2000. - 319 с.

31. Бурцев В. В. Управленческий аудит системы бюджетирования // Аудиторские ведомости. 2003. - №12. - С. 8-12.

32. Бурцев В. В. Контроллинг в современной корпорации // Экономическийанализ: теория и практика. 2004. - №4. - С. 19-24.

33. Бычкова С. М. Аудиторская деятельность. Теория и практика. (Серия «Учебники для вузов. Специальная литература»). — СПб.: Издательство «Лань», 2000. — 320 с.

34. Бычкова С. М. Газарян А. В., Козлова Г. И. Планирование в аудите. -М.: Финансы и статистика, 2001. 264 с.

35. Волошин Д. А. Аудит эффективности системы управленческого учета на предприятии // Аудиторские ведомости. 2006. - № 10. - С. 69-76.

36. Бикбаева В. Группа компаний еще не холдинг // Консультант. - 2006. -№ 13.-С. 12-14.

37. Ван Хорн Дж. К. Основы управления финансами / ред. Я.В. Соколов, -М.: Финансы и статистика, 1997. 800 с.

38. Васькин А. А. Оценка менеджеров. М.: Спутник, 2000. - 237 с.

39. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала. — М.: Юрисгь, 1998. — 495 с.

40. Виханский О. С. Менеджмент: Учебник/ О. С. Виханский, А. И. Наумов. М.: Экономиста, 2006. - 670 с.

41. Владимирова И.Г. Организационные структуры управления компаниями // Менеджмент в России и за рубежом. 1998. - № 3. - С. 14- 17.

42. Внедрение аудита эффективности использования государственных средств в практику деятельности контрольно-счетных органов Российской Федерации : учебно-практическое пособие / под общ. ред. д.ю.н. С. В.Степашина. М.: АКСОР, 2006.

43. Волкова В. М., Игнатущенко Н. А., Лахова Е. В., Шумков СМ. Аудит акционерных обществ в отраслях промышленности / Под ред. А. Б. Яновского. М.: Аудитор, 1998. 208 с.

44. Воронин Ю. М. Нефтегазовый бюджет: доводы и контрдоводы //

45. Экономист. 2007. - №8. - С. 62-69.

46. Гаджинский А. М. Основы логистики. М.: ИВЦ «Маркетинг», 1996. -124с.

47. Галкина Е. В. Аудит эффективности и контроллинг в инновационном процессе // Аудиторские ведомости. 2008. - №4. - С. 60-69.

48. Галкина Е. В. Рекламная деятельность: финансовый, налоговый, управленческий аудит // Аудиторские ведомости. 2008. - №6. - С. 39-44.

49. Гутцайт Е. М. Виды финансового контроля: сущность и общие черты // Аудиторские ведомости. 2008. - № 3. - С. 3-13.

50. Голосов О. В, Мельник М. В. Перспективы развития аудита // Аудиторские ведомости. 2005. №12. С. 3-13.

51. Гориславцев К. М.Что такое консалтинг и для чего он нужен // Налоговое планирование. 2004. - №2. - С. 31-37.

52. Гульковский А. В., Рысюк В. Н. Управленческое консультирование. Вопросы и ответы — М. ЮРКНИГА, 2004. 288 с.

53. Гутцайт Е. М. Независимость финансового контроля и его качество // Аудиторские ведомости. 2007. - № 9. - С. 15-22.

54. Данилевский Ю. А. Финасовый контроль в обновленном бюджетном процессе // Финансы. 2006. - №5. - С. 69-73.

55. Додж Р. Краткое руководство по стандартам и нормам аудита: Пер. с англ. Предисловие С.А. Стукова. -М.: Финансы и статистика. ЮНИТИ, 1992. 240 с: ил. (Аудит: теория и практика).

56. Дубров А. М., Лагоша Б. А., Хрусталев Е. Ю. Моделирование рисковых ситуаций в экономике и бизнесе: Учёб, пособие / Под ред. Б .А. Лагоши. М.: Финансы и статистика, 2000. - 176 с.

57. Дугельный А. П., Комаров В. Ф. Бюджетное управление предприятием. -М.: Дело, 2007. 432 е.

58. Евсеев А., Цой Н. Организация холдинговых структур // Аудит и налогообложение. 2005. - № 10. - С. 28-36.

59. Елимашев О. К. Управленческое консультирование: вопоросы теории и практики. Ижевск: Удмуртия, 1989. - 112с.

60. Ерофеева В. А., Пискунов В .А., Битюкова Т. А. Аудит: Учеб. пособие. -М.: Высшее образование, 2005. 447с.

61. Жуков В. А. Что такое «аудит эффективности» // Президентский контроль. 2004. - № 7.

62. Звороно А.Ф. Сущность и специфика современных аудиторских услуг // Налоговый вестник. 2002. - №5. - С. 19-22.

63. Звороно А.Ф. Сопутствующие аудиту услуги: правовое регулирование //

64. Аудиторские ведомости. 2008. - №1. - С. 29-36.

65. Злотникова JI. Д., Колядов JI. В., Тарасенко П. Ф. Финансовый менеджмент в нефтегазовых отраслях: Учебник. М.: ФГУП Изд-во «Нефть и газ» РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина, ОАО «Газпром», 2005.-456 с.

66. Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 1995.-301 с.

67. Ильдеменов С., Попова JL, Лобов С. Реинжиниринг бизнес-процессов: уроки внедрения // Проблемы теории и практики управления. 2004. -№5. - С.3-9.

68. Инновационный менеджмент: Учебник/ Р.А. Фатхудинов. М.: Бизнес-школа, Интел-Синтез, 2000 - 624 с.

69. Камалетдинов М. А. Семидесятилетний юбилей Башкирской нефти // Геология. Известия отделения наук о земле АН РБ. 2002. - № 8. - С. 3.

70. Козенко Ю. А. Аудит эффективности бюджетных расходов в системе государственного финансового контроля // Финансы и кредит. 2007.8.-С. 17-27.

71. Капустин П. А. Управленческое консультирование для руководителей. -СПб.: «Издательский дом Бизнес-пресса"», 2000. — 160 с.

72. Карташова JL В., Никонова Т. В., Соломанидина Т. О. Организационное поведение. М.: ИНФРА-М, 2000. - 220 с.

73. Кирсанов К. А., Малявина А. В., Попов С. А. Инвестиции и антикризисное управление: Учеб. пособие. М.: МАЭП. ИИК «Калита», 2000.- 146 с.

74. Ковалев В. В. Введение в финансовый менеджмент. М.: Финансы и статистика, 2002. - 768 с.

75. Ковалева О. В., Константинов Ю. П. Аудит. Учебное пособие. М.: «Издательство ПРИОР», 2003. - 320 с.

76. Кодекс этики профессиональных бухгалтеров и международные стандарты аудита (2001). М.: МЦРСБУ, 2002. - 804 с.

77. Коршак А. А., Шамазов А. М. Основы нефтегазового дела. Уфа: ДПС, 2002. - 544 с.

78. Кочинев Ю. Ю. Аудит. СПб.: Питер, 2005. - 400 с.

79. Крайнева Э. А. Экономика нефти и газа. Учебное пособие. Уфа: изд-во УГНТУ, 1998.- 152 с.

80. Круглова Н. Ю. Инновационный менеджмент / Под ред. Д.С. Львова. — М.: «Ступень», 1966.

81. Крылов Э. И., Журавкова И. В. Анализ эффективности инвестиционной и инновационный деятельности предприятия: Учеб. пособие. — М.: Финансы и статистика, 2003. 608 с.

82. Кукоев А. В. Менеджмент и управленческий консалтинг предприятия // Финансовый бизнес. 2005. - №2. - С.43-50.

83. Кулинцев И. И. Экономика и социология труда. М.: Центр экономики имаркетинга. 1999. 273 с.

84. Лившиц В. Стратиегия и тактика операционного менеджмента в сфере сервиса телекоммуникационных услуг // Менеджмент сегодня. 2005. -№6. - С. 43-49.

85. Лисин Ю. А. Платежи и расчеты нефтегазовых компаний. М.: Де-Ново, Инстиут нефтегазового бизнеса, 2001. —224 с.

86. Медынский В. Г. Ильдеменов С. В. Реинжиниринг инновационного предпринимательства: Учеб. пособие для вузов / Под ред. В. А. Ирикова. — М.: ЮНИТИ, 1999.-414 с.

87. Мекхем, Калверт. Управленческий консалтинг: Пер с англ. М.: Дело и сервис, 1999.- 288 с.

88. Мельник М. В., Когденко В. Г. Методология аудита: развитие новых направлений // Аудиторские ведомости. 2005. - №10. - С. 3-14.

89. Мельник М.В., Принципы современного управления // Управленческий учет.-2008.-№ 10.-С 13-20.

90. Менеджмент (Современный российский менеджмент): Учебник / Под ред. Ф.М. Русинова и М.Л. Разу. -М.: ФБК-Пресс, 1998. 504 с.

91. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 2002. - 704 с.

92. Методика проведения аудита эффективности использования государственных средств. Принята решением Коллегии Счетной палаты

93. Российской Федерации от 23 апреля 2004 г., протокол № 13 (383).

94. Методические рекомендации по осуществлению контроля эффективности. Приняты V сессией Совета руководителей высших органов финансового контроля государств — участников Содружества Независимых Государств (г. Астана, 2004 год).

95. Мешалкина Р. Е. Аудит эффективности объективная необходимость // Финансы. - 2005. - №2. - С. 25-27.

96. Муллахметов Х.Ш. Некоторые подходы к организации управленческого контроля // Менеджмент в РФ и за рубежом. 2005. - №6. - С. 3-9.

97. Никонова Т.В., Сухарев С.А. Управленческий аудит: персонал. / Под ред. проф. Ю.Г. Одегова — М.: Экзамен, 2002. 224 с.

98. Ого лева JI. Н. Организационное проектирование как составная часть реинжинирнга организации // Экономический анализ: теория и практика. 2004.-№3,-С. 11-20.

99. Одегов Ю. Г, Журавлев П. В. Управление персоналом: Учебник для нузов. -М.: Финстатинформ, 1997. 877 с.

100. Одегов Ю. Г. Управление персоналом в структурно-логических схемах. -М.: Академический Проект, 2005. 1088 с.

101. Одегов Ю. Г., Карташова JI. В. Управление персоналом, оценка эффективности: Учебное пособие. М. Экзамен, 2004. - 256 с.

102. Ожегов С .И. Словарь русского языка: Ок. 57000 слов. Екатеринбург,

103. Урал-Советы» (Весть2), 1994. 800с.

104. ЮЗ.Ойхман Е.Г., Попов Э. В. Реинжиниринг бизнеса: реинжиниринг организаций и информационные технологии. — М.: Финансы и статистика, 1997. 336с.

105. Операционный аудит анализ / Под ред. А. А. Ветрова. М.: Перспектива, Академия менеджмента и рынка, Институт финансового менеджмента. 1996. - 127 с.

106. Организация и методы оценки предприятия (бизнеса). Учебник. Под редакцией В. И. Кошкина. М.: Издательство «Экмос», 2002. - 944 с.

107. Пансков В. Г. Аудит эффективности: проблемы адаптации и внедрения // Финансовый контроль. 2005. - № 9. - С. 32-34.

108. Пансков В. Г. Аудит эффективности расходования государственных средств // Финансы. 2006. - №5. - С. 65-68.

109. Петров В. Советы постороннего // Обучение в России. 2005. №12. - С. 54-55.

110. Пискунов А. А. Задачи и содержание аудита эффективности средств федерального бюджета и информационные аспекты его осуществления // Вестник Военного финансово-экономического университета. 2004. -№ 1. - С. 19-23.

111. Питере Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний. Пер. с англ. Общ. ред. и вступ. ст. JI. И. Евенко. М.: Прогресс, 1986. - 424 с.

112. Плате А. Ф. Нефть и газ сырье для химической промышленности. - М.: Химия, 1970.-64с.

113. Подольский В. И. Оценка и использование аудиторского риска // Аудиторские ведомости. 2006. - №3. - С. 14-21.

114. ПЗ.Полисюк Г. Б., Сухачева Г. И. Аудит: технология проверки: Учебпособие для вузов. М. Академический проект, Трикста, 2005. - 176с.

115. Помаз Е. А. Холдинговое управление: передача функций единоличного исполнительного органа управляющей компании // Финансовые и бухгалтерские консультации. 2007. - N 2. - С. 57-65.

116. Посадский А. П., Хайниш С. В. Консультационные услуги в России. — М.: Финстатин-форм, 1995.

117. Постановление Правительства Российской Федерации от 22 мая 2004 года № 249 «О мерах по повышению результативности бюджетных расходов».

118. Практический аудит: учеб пособие/ Под ред д.э.н., проф. Я. В. Соколова.- СПб.: Издательство «Юридический центр пресс», 2004. 864с.

119. Прокопенко И. Управленческое консультирование как услуга // Проблемы теории управления. М., 1988.

120. Пудич В. С., Жернакова М. Б. Управленческий аудит и аудит-менеджмент как особый род деятельности менеджера // Менеджмент в России и за-рубежом. 2005. - № 2. - С.16-20.

121. Рак Н. Г., Яковлев В. Б. и др. Оценка кадров управления АПК. М.: Издательство МСХА, 1997. - 255 с.

122. Рахманкапулов Д. Л. Нефть далекая и близкая // Газета «Вечерняя Уфа».- №92 от 18 мая 2002г.- С.2.

123. Рахманкапулов Д. Л. Нефть далекая и близкая // Газета «Вечерняя Уфа».- №93 от 23 мая 2002г.- С.2.

124. Рахманкапулов Д. Л., Долматов Л. В., Ольков П. Л., Аглиуллин А. X. Товароведение нефтяных продуктов. В 8 томах. Том 1. Общие сведения о нефти и нефтепродуктах. М.: «Интер», 2005. - 256с.

125. Ревуцкий Л. Д. Управленческий аудит предприятий: основыне задачи и перспективы равития // Вестник машиностроения. 2008. - №2. - С. 1621.

126. Ревуцкий Л.Д. Управленческий аудит предприятий: основные задачи, сущность процедур и перспективы развития // Аудиторские ведомости.2007. №5. - С.73-79.

127. Ревуцкий JI. Д. Производственная мощность, продуктивность и экономическая активность предприятия. Оценка, управленческий учет и контроль. М.: Перспектива, 2002. -240 с.

128. Ревуцкий Л.Д. Система анализа и контроля результатов работы предприятия. Сборник научных трудов. Приложение к журналу «Аудит и финансовый анализ». М.: ДСМ - Пресс, 2005. № 3. С. 142 - 165.

129. Ревуцкий Л.Д. Управленческий аудит предприятий как инструмент выявления резервов повышения их рыночной стоимости // Консультант директора. 2005. - №21. - С. 26-28.

130. Робертсон Б. Лекции об аудите качества // Сандарты и качество. 1996. -№2-4,6,8,9.

131. Робертсон Дж. Аудит. Пер. с англ. М: KPMG, Контакт, 1993. - 496 с.

132. Рогуленко Т .М. Аудит : учебник. М.: Экономисть, 2005. — 378 с.

133. Российский аудит // Эксперт. 2005. - №12. - С.88, 90, 100.

134. Рябухин С. Н. Аудит эффективности использования государственных ресурсов. М.: Наука, 2004. - 156 с.

135. Садыкова Т. М. Теоретические аспекты системы управленческого контроля // Менеджмент: теория и практика. 2003. №3, 4. С.45- 52.

136. Саунин А. Н. Аудит эффективности в государственном финансовом контроле. -М.: Финансовый контроль, 2004. 144 с.

137. Саунин А. Н. Аудит эффективности использования государственных средств. — М.: Высшая школа, 2005. 311 с.

138. Сваталова Ю. С. Построение системы бюджетирования в холдингах // Финансы. 2006. - N 8. - С.59-63.

139. Синева Е. Л. Аудит эффективности как фактор повышения результативности деятельности контрольно-счетных органов Российской Федерации // Президентский контроль. Информационный бюллетень. -2004.- №5.-С. 8-10.

140. Ситнов А. А. Современный взгляд на сущность и предметную областьвнутреннего аудита // Финансовый менеджмент. 2005. - №2. - С. 99102.

141. Скобара В. В. Аудит: методология и организация. М.: Дело и Сервис, 1998.-576 с.

142. Соколова В. А., Бестужев М. А., Тихомолова Т. В. Химический состав нефтей и природных газов в связи с их происхождением. М.: Недра, 1972.-276с.

143. Состояние российского и мирового рынков нефти, продуктов нефтепереработки, нефтехимии и химии. Экспресс-информация. М.: ЦНИИТЭ Нефтехим, 2004. №2. С.З.

144. Сотникова JI. В. Внутренний контроль и аудит. Учебник / ВЗФЭИ. М.: ЗАО «Финстатинформ», 2000. - 239 с.

145. Степашин С. В. Аудит эффективности // Финансовый контроль. 2003. -№5.-С. 18-20.

146. Сыркин А. М., Рахманкупулов Д. JL, Волошин Н. Д. Соединения нефти и методы ее переработки. Уфа, 1974. - 153 с.

147. Томпсон А. А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов: /Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.-576 с.

148. ТЭК России. Нефтегазодобывающая и нефтеперерабатывающая промышленность. Ежемесячный бюллетень. 2002-2006. № 1. С. 1-20.

149. Уотшем Т. Дж., Паррамоу К. Количественные методы в финансах: Учеб. пособие. Пер. с англ. / Под ред. М. Р. Ефимовой. М.: ЮНИТИ, 1999. -527 с.

150. Управление персоналом организации: учебник / Под ред. проф. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2009. - 638 с.

151. Управленческий консалтинг: путеводитель по рынку профессиональных услуг /Автор- составитель П. Шура. М.: Альпина Паблишер: Коммерсантъ XXI, 2002. - 263с.

152. Управленческое консультирование: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100' (Менеджмент организаций) / Р. А. Васильев, Е. М. Деева. М.: ЮНИТИ, 2004. - 254с.

153. Уткин Э. А. Бизнес-реинжиниринг. Обновление бизнеса. М.: ЭКМОС. 1998.-219 с.

154. Федеральное правило Правило (стандарт) N 1. Цель и основные принципы аудита финансовой (бухгалтерской) отчетности. Постновление Правительства РФ 23.09.2002 №696 «Об утверждении федеральных правил (стандартов) аудиторской деятельности.

155. Финансы предприятий нефтегазовой промышленности. М.: РГУ нефти и газа им. И.М. Губкина, ОАО «Газпром», 2000. - 162 с.

156. Хазанович Э. С., Шестаков В. Н. Управление материальными ресурсами. -М.: Экономика, 1987. 158с.

157. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе. Пер. с англ. СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997.

158. Холкин Д. В. Управленческий консалтинг в высшей школе // Университетское управление: практика и анализ. 2004. №2. С. 17-26.

159. Хубка В. Теория технических систем. Пер. с нем. — М.: Мир, 1987

160. Хонгрен Ч. Фостер Дж. Управленческий учет. Спб.: Питер. 2005. -1008 с.

161. Чувашии Е.П. Бюджет и финансы нефтегазовых компаний. М.: Де-Ново, 2000.-276 с.

162. Шапот М. Д. Инструментальные средства поддержки реинжиниринга бизнес-процессов/ Материалы семинара «Динамические интеллектуальные системы в управлении и моделировании» М.: ЦРДЗ, 1996.

163. Шеремет А. Д., Суйц В. П. Аудит: Учебник. 2-е изд. М.: ИНФРА-М, 2007. 448 с.

164. Шидловская М. С. Банковский надзор и аудит. Минск.: Высшая школа.2003.-318 с.

165. Экономика труда и социально-трудовые отношения /Под ред. Г. Г. Меликьяна, Р. П. Колосовой. М.: Изд-во МГУ, 1996. - 489 с.

166. Экономический анализ: Учебник/ Под ред. JI.T. Гиляровской М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 382 с.

167. Энтони Р., А. Аткинсон. Управленческий учет. — М.: Диалектика-Вильяме. 2006, 880 с.

168. Юксвяров Р.К. Управленческое консультирование: теория и практика. — М.: Дело. 2002.-224 с.

169. Armstrong М. A handbook of personnel management practice. 1986.

170. Block P. Flawless consulting: A guide to geting your expertise used. 1981.p.2. Greiner L.E. Metzger R.O. Consulting to management. 1983.

171. Davenport Т.Н. Business Innovation Reengineering Work through Information Technology. Boston, M.A: Harvard Business School Press, 1993.

172. Drucker P. Managing for the future. 1992. Steele F. Consulting for organisational change. 1975.

173. Greiner L.E. Evolution and revolution as organisations, Grow, Harvard revie Business, 1972.

174. O'Sullivan, M.A. Contests for Corporate Control: Corporate Governance and Economic Performance in the United States and Germany. Oxford, UK: Oxford University Press, 2001.th

175. Robertson, J.C., Louwers, T.J. Auditing, 9 ed. Boston, Ma.: Irwim/McGraw-Hill, 1999.

176. Parker, L.D. Value-for-Money Auditing: Conceptual, Development and Operational Issues. Caulfield, AU: Australian Accounting Research Foundation, Auditing Discussion Paper No. 1, 1986.