

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное автономное образовательное
учреждение высшего образования
«Южно-Уральский государственный университет»
(Национальный исследовательский университет)
Высшая школа экономики и управления
Кафедра «Экономика труда и управление персоналом»

ДОПУСТИТЬ К ЗАЩИТЕ
Заведующий кафедрой,
д.п.н., профессор
_____ / И.В. Резанович
« ___ » _____ 2018 г.

Дуальное обучение как средство подготовки аудиторов
ООО «Аудит-Классик»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА
ЮУрГУ – 38.03.03.2018.1393 ВКР

Консультант
по экономической части
к.э.н., доцент
_____ / Е.А. Резанович
« ___ » _____ 2018 г.

Руководитель
к.т.н., доцент
_____ / И.В. Максакова
« ___ » _____ 2018 г.

Автор
студент группы ЭУ–411
_____ / Ю.С. Хамматова
« ___ » _____ 2018 г.

Нормоконтролер
ст. преподаватель
_____ / М.Р. Пяткова
« ___ » _____ 2018 г.

Челябинск 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|--|----|
| ВВЕДЕНИЕ | 6 |
| 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ ДУАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ КАК СРЕДСТВА ПОДГОТОВКИ АУДИТОРА | |
| 1.1 Сущность системы дуального обучения..... | 8 |
| 1.2 Особенности системы дуального обучения как средства подготовки аудитора | 17 |
| 1.3. Анализ зарубежного опыта проведения дуального обучения при подготовке аудиторов | 24 |
| 2 ЭКОНОМИКО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ООО «АУДИТ КЛАССИК» | |
| 2.1 Краткая характеристика деятельности ООО «Аудит-Классик» | 35 |
| 2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Аудит-Классик»..... | 45 |
| 2.3 Кадровый аудит ООО «Аудит-Классик»..... | 60 |
| 3 ПРОЕКТ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ ДУАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ КАК СРЕДСТВА ПОДГОТОВКИ АУДИТОРОВ В ООО «АУДИТ-КЛАССИК» | |
| 3.1 Анализ системы обучения ООО АФ «Аудит-Классик»..... | 66 |
| 3.2 Предложения по построению системы дуального обучения ООО АФ «Аудит-Классик»..... | 70 |
| 3.3 Расчет стоимости проекта по внедрению системы дуального обучения ООО АФ «Аудит-Классик»..... | 84 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 93 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК | 93 |
| ПРИЛОЖЕНИЕ. Диаграмма Ганта | 99 |

ВВЕДЕНИЕ

Переход нашего общества к рыночной экономике требует формирования качественно нового типа личности – профессионала, обладающего творческим складом ума, способностью к самообучению, ответственностью, свободой мышления, высокой степенью адаптивности и профессионализмом. Современные требования, предъявляемые работодателями к будущему специалисту, диктуют необходимость серьезно изменить цели, содержание и функции профессионального образования.

Профессиональная квалификация молодых специалистов имеет большое значение для успеха каждого предприятия в отдельности и экономики страны в целом. Поэтому инвестиции в образование являются инвестициями в будущее, обещающими среднесрочную и долгосрочную отдачу, что прописано в положении «Стратегии развития государства на период до 2020 г.». Особый интерес, среди инновационных технологий образования, представляет дуальная форма обучения. В этой связи тема выпускной квалификационной работы является достаточно актуальной.

Итак, целью данной выпускной квалификационной работы является совершенствование системы подготовки аудиторов на примере ООО «Аудит-Классик» с помощью внедрения системы дуального обучения.

Объект исследования – ООО «Аудит-Классик».

Предмет исследования – дуальное обучение в ООО «Аудит-Классик».

В соответствии с заданной целью поставлены следующие задачи:

- изучить сущность системы дуального обучения;
- определить особенности системы дуального обучения как средства подготовки аудитора;
- проанализировать зарубежный опыт проведения дуального обучения при подготовке аудиторов;
- дать краткую характеристику ООО «Аудит Классик»;

- проанализировать внешнюю и внутреннюю среды ООО «Аудит Классик»;
- оценить кадровый аудит ООО «Аудит Классик»;
- выявить проблемы системы первичного обучения в ООО «Аудит Классик» в системе управления персоналом;
- разработать предложения по построению системы дуального управления персоналом в организации;
- рассчитать экономическую эффективность предложенных мероприятий.

Практическая значимость исследования заключается в разработке предложений по совершенствованию системы подготовки аудиторов в ООО «Аудит-Классик».

Работа состоит из введения, трех глав, разделенных на параграфы, заключения и библиографического списка. Выполнена работа на 99 страницах основного текста, содержит 17 рисунков, 30 таблиц и список библиографических источников из 35 наименований.

1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СИСТЕМЫ ДУАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ КАК СРЕДСТВА ПОДГОТОВКИ АУДИТОРА

1.1 Сущность системы дуального обучения

В современных условиях роль образования как стратегического ресурса развития приобретает особое значение, так как именно благодаря ему во многом обеспечивается успешное, динамичное и гармоничное развитие общества.

Современная модель образования отражает те или иные представления об организации образовательного процесса в целом, включая не только обучение, но и воспитание, развитие личности. Характеризуя модель образования, некоторые авторы рассматривают её как реализацию определённого научного подхода, как особый способ организации образовательного пространства, взаимодействия различных образовательных организаций и построения системы образования [17, с. 42]. Основные модели образования представлены на рисунке 1.1.

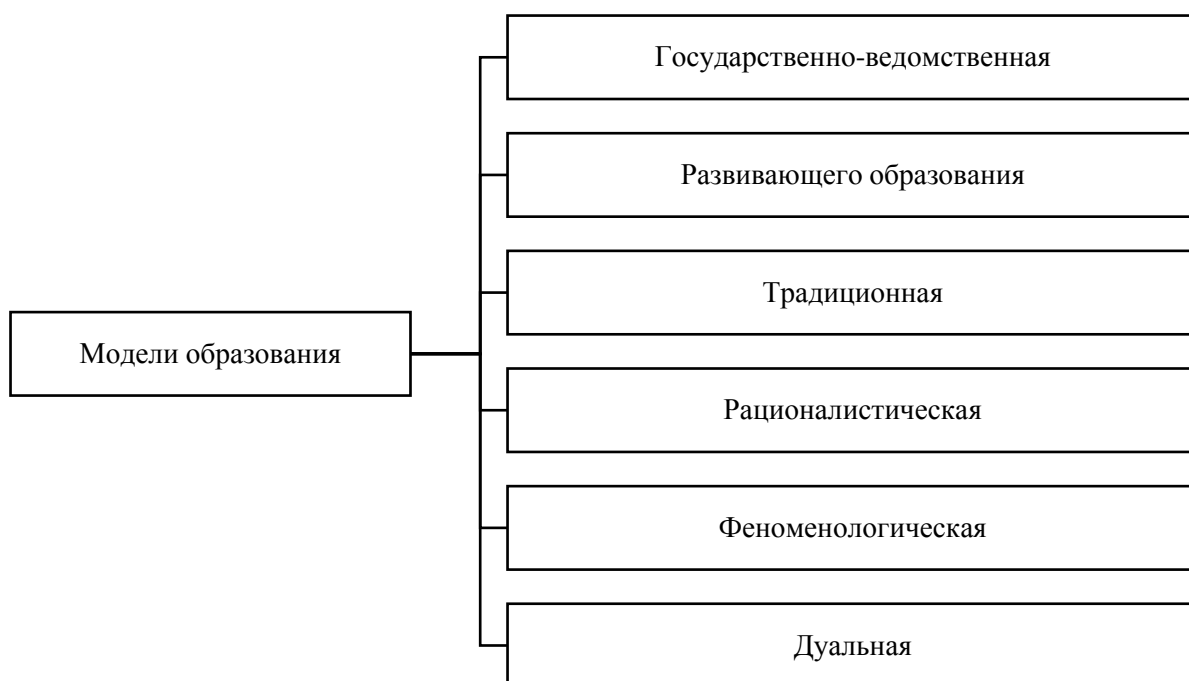


Рисунок 1.1 – Основные модели образования

Характеристика основных моделей образования представлена в таблице 1.1.

Таблица 1.1 – Характеристика основных моделей образования

| Модель образования | Краткая характеристика модели образования |
|------------------------------|--|
| Государственно-ведомственная | Система образования выстраивается по принципу ведомственной подчиненности. Имеет место централизованное определение целей, задач и содержания (учебников, дисциплин) образовательного процесса. Учебные заведения жестко контролируются исполнительными органами государственной власти. |
| Развивающего образования | Предполагает широкую кооперацию образовательных учреждений и систем различного типа и уровня (без согласования с органами власти) с целью наиболее полного удовлетворения потребностей различных слоев населения в образовании. |
| Традиционная | Предусматривает систематическое академическое образование с целью передачи культурного наследия (знаний, умений, идеалов и ценностей) от одного поколения к другому. Система образования должна дать каждому индивиду базовые знания и сформировать у него навыки самостоятельного изучения и усвоения знаний более высокого уровня. |
| Рационалистическая | Направлена на передачу подрастающему поколению только тех культурных ценностей, которые позволят индивиду более успешно взаимодействовать с общественными структурами и приспособиться к жизни в обществе. |
| Феноменологическая | Основа на принципах бережного и уважительного отношения к интересам и потребностям обучающегося и, как следствие, персонализированного характера обучения с учетом всех индивидуальных особенностей. |
| Дуальная | Учебные места оборудуются одновременно в образовательной организации (для прохождения теоретического курса обучения) и на действующем предприятии (для практического получения профессиональных навыков). Время обучения распределяется между местами обучения. |

Дуальная модель образования была впервые предложена немецким педагогом Георгом Михаэлем Кершенштейнером в начале прошлого века и определялась им как вид обучения, в ходе которого теоретическая часть подготовки реализуется на базе образовательной организации, а практическая осуществляется на производственном предприятии. Широкое распространение указанная модель получила на родине исследователя, а также в Австрийской Республике и в Швейцарской Конфедерации. В настоящее время в ФРГ 60 % молодых людей предпочитают эту модель обучения другим, а в Австрийской Республике 40 тысяч предприятий предоставляют учебные места для обучающихся по дуальному обучению. Неудивительно, что показатели молодежной безработицы в указанных странах являются наименьшими в Европейском Союзе [3; 7].

В общем виде дуальное образование представляет собой трехстороннее соглашение между предприятием, образовательными организациями высшего образования и обучающимся, в ходе выполнения условий, которого образовательная организация предоставляет образовательные услуги, а предприятие — специально оборудованное учебное (рабочее) место. Обучающийся проходит теоретическое обучение на базе образовательных организаций высшего образования, а практическое — на предприятии, получая при этом заработную плату за выполненную работу или не получая таковой. Время теоретического и практического обучения регламентируется вышеуказанным соглашением сторон.

В литературе существует большое количество определений понятия «дуальное обучение» (таблица 1.2).

Таблица 1.2 – Определения понятия «дуальное обучение»

| | |
|----------------|---|
| Пискунов А.И. | Дуальная обучение– это организованный учебный процесс реализации образовательных программ, сочетающих частичную занятость на производстве и обучение с неполной нагрузкой в традиционной школьной и университетской системе. |
| Федотова Г.А. | Дуальная обучение – это продукт социального партнерства в виде механизма тесного взаимодействия государства, работодателей и различных общественных объединений по подготовке высококвалифицированного персонала в соответствии с потребностями рынка труда |
| Торопов Д.А. | Дуальное обучение – это продукт тесного взаимодействия образовательных учреждений и работодателей по успешной профессиональной и социальной адаптации будущего специалиста. |
| Воробьев Н.Е. | Дуальное обучение подразумевает под собой сочетание практического обучения на предприятии с теоретическими занятиями, проводимыми в образовательном учреждении. |
| Сидакова Л. В. | Дуальное обучение – это сочетание обучения с периодами производственной деятельности. |

Модель дуального образования предполагает кооперацию предприятий, образовательных учреждений, региональных органов власти. Совместное финансирование программы подготовки кадров под конкретное рабочее место осуществляется предприятиями – заказчиками кадров и региональными органами власти.

Объединив данные понятия, можно определить дуальное обучение как модель образования, сочетающую в себе элемент изучения теории в образовательном

учреждении и элемент практики на предприятии, объединяющую в себе интересы всех участвующих сторон – предприятий, работников, государства.

Дуальная форма обучения позволяет решать ряд существенных задач:

- обеспечение развития и воспроизводства кадрового потенциала организации;
- гарантированность получения учащимся соответствующей квалификации и профессии;
- гарантированность степени пригодности получаемой квалификации характеру и содержанию труда на производстве;
- обеспечение возможности переквалификации и повышения квалификации;
- развитие и воспроизведение структуры трудового коллектива с помощью подготовки специалистов;
- развитие мобильного специалиста, который готов к перемене деятельности в границах данного производства;
- развитие корпоративной культуры личности, формирование ее творческих способностей.

Имеющийся опыт дуального образования можно представить в трех видах, краткая характеристика которых представлена на рисунке 1.2.



Рисунок 1.2 – Виды дуальной модели образования

Интегрированная в обучение дуальная модель образования подразумевает получение обучающимся классического образования в образовательной организации высшего образования, а практические навыки по специальности он получает на предприятии. Предполагается, что обучающийся должен иметь среднее специальное образование и соглашение с предприятием о предоставлении учебного места на условиях оплаты или без таковой

Интегрированная в профессиональную деятельность дуальная модель образования подразумевает, что обучающийся, как правило, уже имеет высшее образование и опыт работы по специальности. Однако желает повысить свою квалификацию в данной или смежной области. Часть рабочих дней обучающийся проводит в ООВО, а в остальные продолжает работать на предприятии. Этот вид дуального образования также подходит для технических специалистов, являющихся магистрантами по направлению «Менеджмент» или «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)»

Интегрированная в практику дуальная модель образования подразумевает прохождение обучающегося в образовательной организации высшего образования продолжительной практики на предприятии

Таким образом, обобщая вышеуказанное, под дуальной подготовкой мы разумеем инновационную форму профессионального обучения, предполагающую согласованное взаимодействие производственной и образовательной сфер в обучении кадров определенного уровня квалификации и профиля согласно потребностям конкретного производства и предприятия.

Отметим основные направления введения дуального профессионального образования, которое содержит в себе участие работодателя в:

- планировании, осуществлении и организации учебного воспитательного процесса;
- разработке учебно-программной и нормативно-правовой документации, которая регламентирует деятельность работодателя и педагогического коллектива в увеличении качества профессионального обучения;
- оценке эффективности учебного воспитательного процесса;

- профориентационной работе;
- повышении квалификации педагогов путем предоставления места для стажировок.

Инновационное дуальное образование базируется на следующих существенных идеях:

- введения требований профессиональных или квалификационных стандартов в образовательную практику деятельности, формирование на данной основе новейшего содержания профессионального обучения;
- развития творческих, продуктивных способностей обучающихся для изучения инновационных профессиональных и общих компетенций, которые востребованы современными высокотехнологичными предприятиями;
- открытости, доступности и возвышенного качества современного образования посредством применения современных педагогических информационных технологий;
- интеграции производства и образования в границах проекта, обеспечивающей введение в образовательный процесс нового отраслевого оборудования и технологий [2].

Результативность введения дуального профессионального образования обуславливается следующими критериями:

- наличие целостной нормативно-правовой базы функционирования производственной образовательной среды;
- увеличение качества профессиональной подготовки учащихся;
- совершенствование технологий подготовки обучающихся;
- совершенствование материально-технической основы образовательного учреждения согласно требованиями ФГОС;
- организация условий для действенной реализации основной образовательной программы по подготавливаемым специальностям;
- организация гарантированного трудоустройства выпускников на производства;
- наличие единой структуры мониторинга качества обучения учащихся.

Дуальное обучение также можно представить как взаимосвязь методологических основ (Рисунок 1.3)

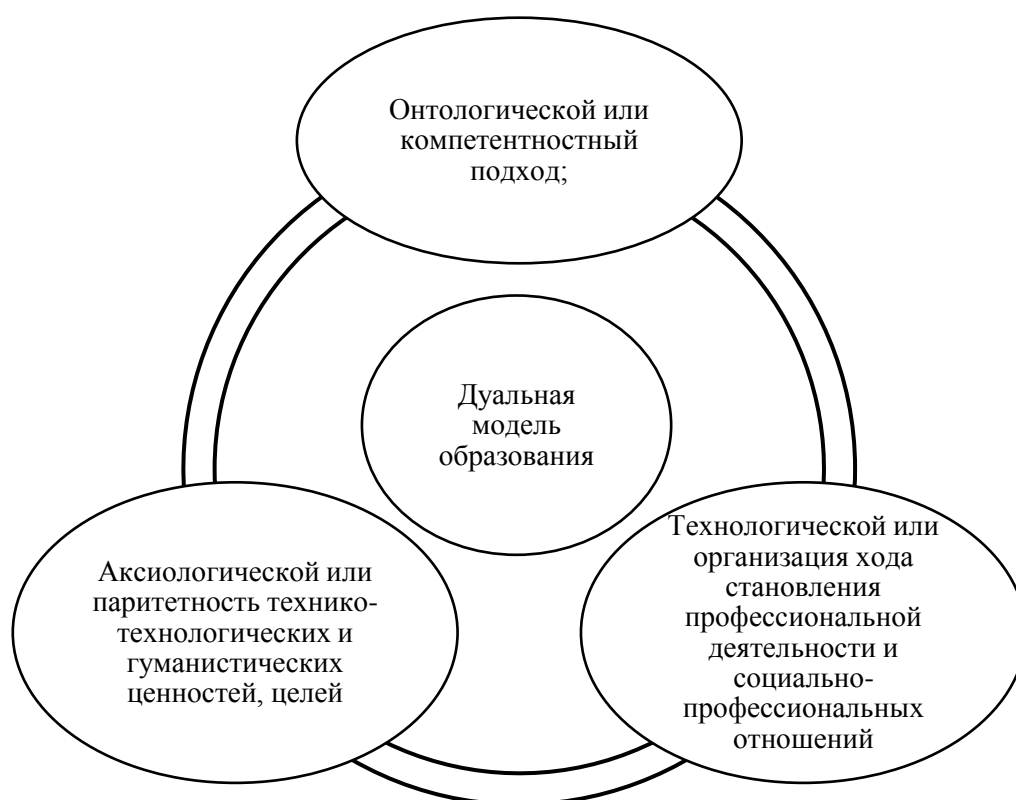


Рисунок 1.3 – Дуальная модель образование как взаимосвязь методологических основ[8,9]

Преимущества дуальной формы образования представлены на рисунке 1.4.

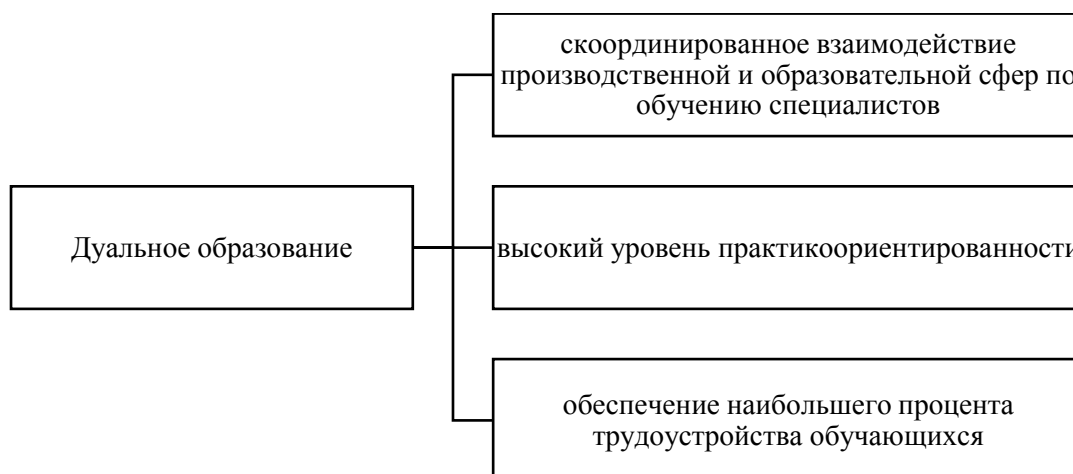


Рисунок 1.4 – Преимущества дуальной формы образования

Следовательно, дуальное образование в профессиональной подготовке призвано определить качественно новые связи между предприятиями и профессиональными образовательными учреждениями, повысить квалификацию педагогического и производственного персонала и создать условия для результативной профессиональной и социальной адаптации рабочих кадров, используя геймификацию [7].

В настоящее время в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами Российской Федерации (далее — ФГОС) образовательные организации высшего образования реализуют компетентностный подход к профессиональному образованию, предусматривающий формирование компетенций будущих специалистов в процессе как теоретического, так и практического обучения. Предполагается, что практические занятия и производственные практики должны в концентрированном виде отражать реальные бизнес-процессы, имеющие место на предприятиях соответствующего профиля. Следовательно, обучение профессиональных кадров должно быть максимально практико-ориентированным.

Однако в Российской Федерации сложилась парадоксальная ситуация, при которой наличие высшего образования у 54 % трудоспособного населения страны в то же время сочетается с дефицитом высокопрофессиональных кадров во всех отраслях экономики и безработицей на уровне 5,2 % в первом полугодии 2017 года [1; 2]. Эти факты свидетельствуют о том, что выпускники отечественных образовательных организаций высшего профессионального образования не в полной мере обладают профессиональными компетенциями, необходимыми работодателям. В то же время российские хозяйственные субъекты в полной мере не заинтересованы в партнерском взаимодействии с образовательными организациями высшего профессионального образования и не выступают в роли квалифицированных заказчиков высокопрофессиональных кадров.

Поэтому можно выделить следующие препятствия дуальному обучению в России (рисунок 1.5).

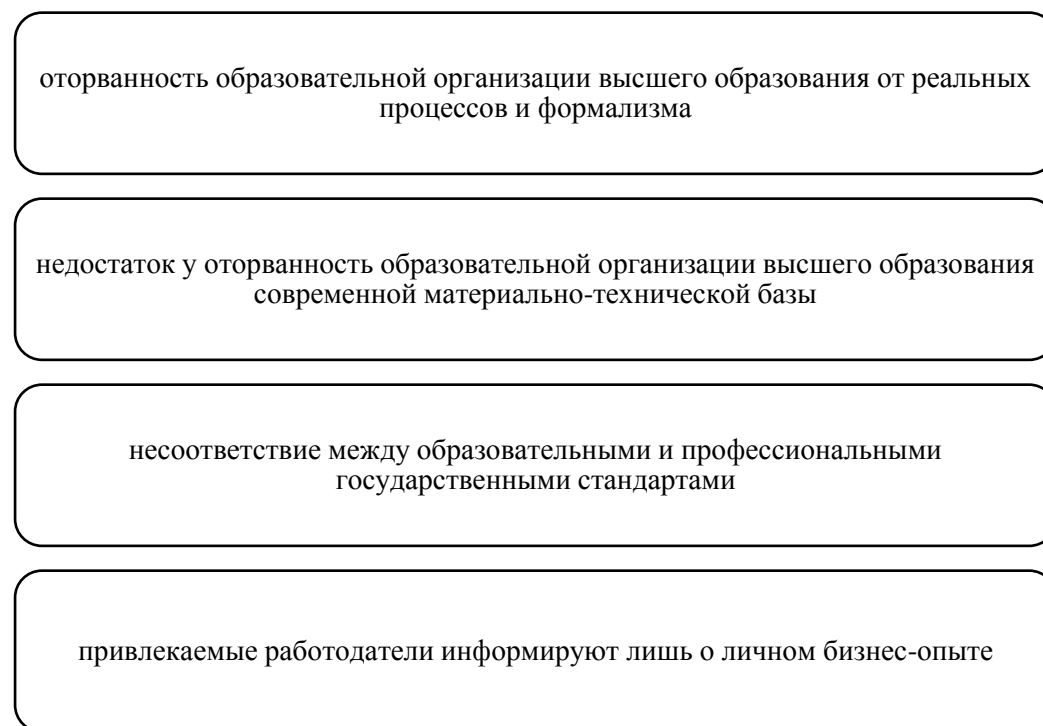


Рисунок 1.5 – Препятствия дуальному обучению в России

Оторванностью от реальных процессов и формализма отличается традиционный классический подход образовательной организации высшего образования, который выражается лишь в проведении практических занятий и производственных практик.

Несоответствие между образовательными и профессиональными государственными стандартами, что снижает уровень мотивации обучающихся к изучению некоторых дисциплин (фактор «забудьте все, чему вас в вузе учили»).

Привлекаемые работодатели информируют студентов лишь о личном бизнес-опыте, так как предписанные ФГОС требования по привлечению к проведению занятий в образовательной организации высшего образования работодателей (15–20 % учебных часов) не учитывают наличие опыта преподавательской деятельности и зачастую информируют обучающихся о личном бизнес-опыте, нежели о важных вопросах преподаваемой дисциплины.

Учитывая вышеизложенное, актуализируется проблема определения перспективных стратегических направлений взаимодействия ООВО и работодателей в

целях подготовки высокопрофессиональных специалистов, востребованных на рынке труда.

Подводя итог, следует подчеркнуть, что реализация инновационной формы обучения, которая основана на дуальном образовании, будет содействовать переходу на высокий новый уровень переподготовки и подготовки высококвалифицированных рабочих специалистов и кадров для высокотехнологичного производства; развитию профессиональных и общих компетенций выпускников, которые обеспечивают их востребованность и конкурентоспособность на рынке труда; формированию эффективной структуры социального партнерства в области профессионального образования, что, в свой черед, становится сильным фактором его трансформации.

Таким образом, рекализация механизма взаимодействия образовательных учреждений и предприятий путем воздействия на сбалансирование спроса и предложения рабочей силы позволяет повышать качество подготовки кадров, улучшать ситуацию с трудоустройством и занятостью молодых специалистов, а также вносит свой вклад в развитие человеческих ресурсов. Дуальная система обучения как важнейший компонент этого механизма способствует освоению выпускником профессиональных компетенций, формированию активной жизненной позиции и становлению ответственной личности, способной к продуктивному труду.

1.2 Особенности системы дуального обучения как средства подготовки аудитора

Работа внутреннего аудитора требует творческого подхода, наличия знаний в различных сферах деятельности, что связано с постоянным самосовершенствованием и приобретением новых навыков. Кроме того, работа предполагает тесное взаимодействие и общение с представителями различных отделов компании. Данная профессия привлекательна, так как дает отличный шанс начать карьеру сразу после окончания университета, не имея при этом опыта. А также это отличная возможность «пощупать» разный бизнес, получить много опыта в бухгалтерском учете, учиться замечать детали, перерабатывать огромное количество ин-

формации в короткий срок. А еще... конечно же, люди, которых встречаешь в этой профессии. В аудиторских компаниях действительно отличные люди, не только с профессиональной, но и с личной точки зрения.

В настоящее время профессии внутреннего контролера и аудитора являются одними из немногих профессий, которые имеют стабильный вектор развития в будущее, не опасаясь, что профессии будут полностью поглощены машинами. Это связано со спецификой профессий, к особенностям которых можно отнести:

во-первых, область применения, в которой реализуется функция контроля — самая обширная, так как в обязанности контролера входит не только контроль денежных средств, как принято думать, это еще и: контроль над ситуацией, сотрудниками, подчиненными, состоянием документов и т.д. Даже роботы будущего не смогут здесь заменить человека, не говоря уже о роботах настоящего;

во-вторых, специалистам в области контроля необходимо обладать качествами, которыми машины пока не наделены, а именно: высокой квалификацией, коммуникабельностью, стрессоустойчивостью, нестандартностью мышления, дисциплинированностью, внимательностью и многими другими.

Еще одной особенностью является высокий уровень ответственности за принимаемые решения, так как решения контролера, как правило, имеют многоаспектный характер и могут привести к глобальным последствиям для компании.

Все эти особенности являются уникальными, присущими пока только человеку. Поэтому в ближайшем будущем профессия будет только развиваться. Что касается роботов, то без их помощи точно не обойтись, учитывая скорость научно-технического прогресса, эволюцию информационного пространства и необходимость для профессионалов контроля, в связи с этим нарабатывать новые инструменты для реализации стоящих перед ними задач.

Современный рынок труда диктует необходимость усиления практикоориентированной составляющей учебного процесса с тем, чтобы выпускники-аудиторы имели реальные возможности достойного трудоустройства.

Целью дуального обучения аудиторов является качественное освоение студентами общих и профессиональных компетенций по специальности в соответствии с ФГОС ВПО и рабочими программами учебных дисциплин и профессиональных

модулей, а также приобретение студентами практических навыков работы в соответствующей области с учетом содержания модулей ОПОП ВПО в соответствии с ФГОС ВПО.

Основные задачи организации и проведения дуального обучения аудиторов:

- комплексное освоение студентами всех видов аудиторской деятельности в рамках специальности, формирование общих и профессиональных компетенций, приобретение необходимых умений и опыта практической работы в соответствии с ФГОС ВПО и рабочими программами учебных дисциплин профессиональных модулей;
- повышение уровня профессионального образования и профессиональных навыков выпускников.

Сущность дуального обучения аудиторов заключается в построении учебного процесса на основе приобретения новых знаний и формирования практического опыта их использования при решении жизненно важных задач и проблем.

В системе дуального обучения студентов-аудиторов формируется следующий практический опыт: сопоставления, оценки явлений, процессов, выявления причинно-следственных связей, постановки задач, потребности в дальнейшем пополнении предметных знаний. Реализация дуального обучения предполагает рассмотрение практики как источника познания, как предмета познания при комплексном подходе к анализу фактов.

Принципами организации дуального обучения аудиторов являются (рисунок 1.6).

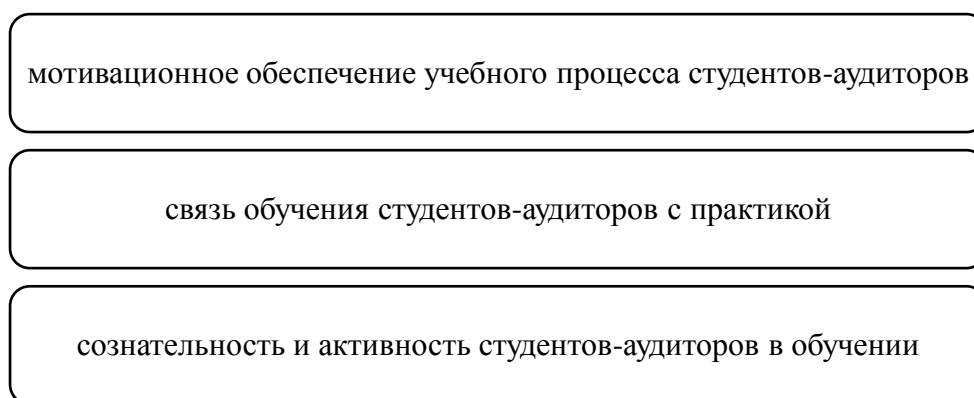


Рисунок 1.6 – Принципы организации дуального обучения аудиторов

Реализация компетентностного подхода при подготовке современных аудиторов предусматривает использование в учебном процессе активных форм проведения занятий: использование компьютерных технологий, деловых игр, решение производственных ситуаций, эффективная организация внеаудиторной работы с целью формирования и развития профессиональных навыков студентов-аудиторов.

Применение компьютерных технологий для ведения и проверки ведения бухгалтерского и налогового учета является в современных условиях необходимой составляющей работы современного аудитора. Сегодняшние работодатели при приеме на работу обращают внимание на умение активно применять информационные технологии, поэтому возникает необходимость более эффективного использования в учебном процессе современных программных продуктов и методик преподавания.

В настоящее время наиболее востребованными и перспективными информационными технологиями для формирования профессиональных навыков аудиторов являются следующие офисные технологии: справочно-поисковая система «Консультант+», информационные технологии для формирования профессиональной компетентности «1С: Предприятие», AuditXP Professional, IT Аудит: Аудитор 4.3.1 и др.

Наиболее прогрессивной профессиональной программой для аудиторов является «AuditXP Professional». При этом данная программа дает большие возможности для организации обучения по профессиональным модулям, проведения практических занятий, организации самостоятельной работы студентов и учебной практики.

В учебный план специальности 1-25 01 08 «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» НИУ «Южно-Уральский государственный университет» с 2012-2013 учебного года заложено изучение учебной версии «1С: Бухгалтерия 8» в рамках курса «Бухгалтерский учет в системе АСОИ».

При этом задания для лабораторных занятий составлены таким образом, что вначале студент должен выполнить документирование операций вручную, а затем с использованием программного продукта. При объяснении нового материала

преподаватель пользуется данной программой для демонстрации возможностей автоматизированного учета операций. Для эффективной организации внеаудиторной работы студентов разработаны методические материалы для выполнения сквозной задачи по учету хозяйственных операций в программе. Такой комплексный подход в организации учебного процесса позволяет повысить качество обучения и заинтересованность студента в постоянном совершенствовании своих знаний.

Область профессиональной деятельности выпускника-будущего аудитора включает:

- разработка концепций, политики и стратегии финансового, управленческого и налогового учета, с использованием пакетов прикладных программ;
- формирование отчетности, включая консолидированную отчетность в соответствии с требованиями МСФО;
- внутренний контроль и внешний аудит;
- анализ бизнеса;
- налоговое планирование и оптимизацию налоговых платежей;
- оценка эффективности работы предприятия.

В процессе обучения аудиторов используются традиционные и новейшие методы обучения, такие как, представленные на рисунке 1.7.

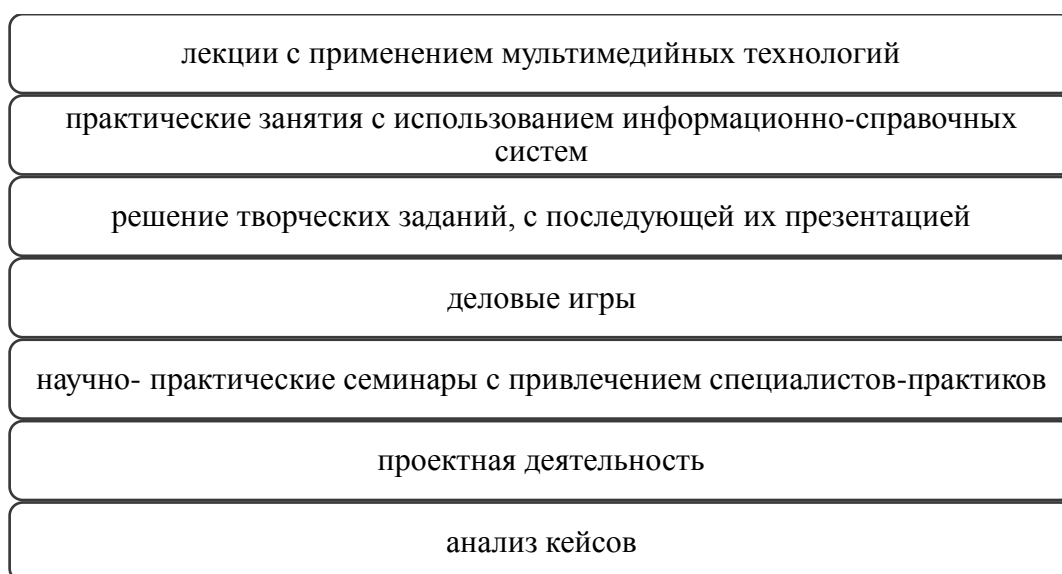


Рисунок 1.7 – Методы обучения аудиторов

Подготовка специалистов аудиторов (ВПО) выглядит следующим образом (таблица 1.3).

Таблица 1.3 – Подготовка специалистов аудиторов (ВПО)

| Учебный год | 1-2 сем. | 3-4 сем. |
|--|--|--|
| Распределение учебного времени | теоретические занятия — 54%, практические занятия— 40%, практика – 6% | теоретические занятия — 53%, практические занятия –18%, лабораторно—практические занятия – 12%, практика – 17% |
| Педагоги | Педагоги БГИИК (доктораи кандидаты наук) – 90%, специалисты аудиторских компаний – 10% | Педагоги БГИИК (доктора и кандидаты наук) – 70%, специалисты аудиторских компаний – 30% |
| Базы для проведения лабораторно—практических занятий и практик | Главное контрольное управление города, Счетная палата города и Федеральное казначейство (Казначейство России). | |

Модель дуального образования предполагает кооперацию предприятий, образовательных учреждений, региональных органов власти. Совместное финансирование программы подготовки кадров под конкретное рабочее место осуществляется предприятиями—заказчиками кадров и региональными органами власти.

В сфере высшего образования по направлению подготовке аудиторов определены такие объекты профессиональной деятельности:

- удовлетворение потребностей общества в аудиторских услугах;
- участие в разработке инновационных проектов развития аудиторной деятельности;
- изучение и анализ информационных, кадровых, экономических и материально-технических ресурсов аудиторных компаний;
- стимулирование инновационных процессов в сфере аудита.

Это свидетельствует о том, что компетентностная модель выпускника этого направления подготовки имеет значительную производственную направленность. Дуальное обучение в этом случае приобретает особую актуальность.

Модель подготовки аудиторов на основе дуального обучения представлена на рисунке 1.8.

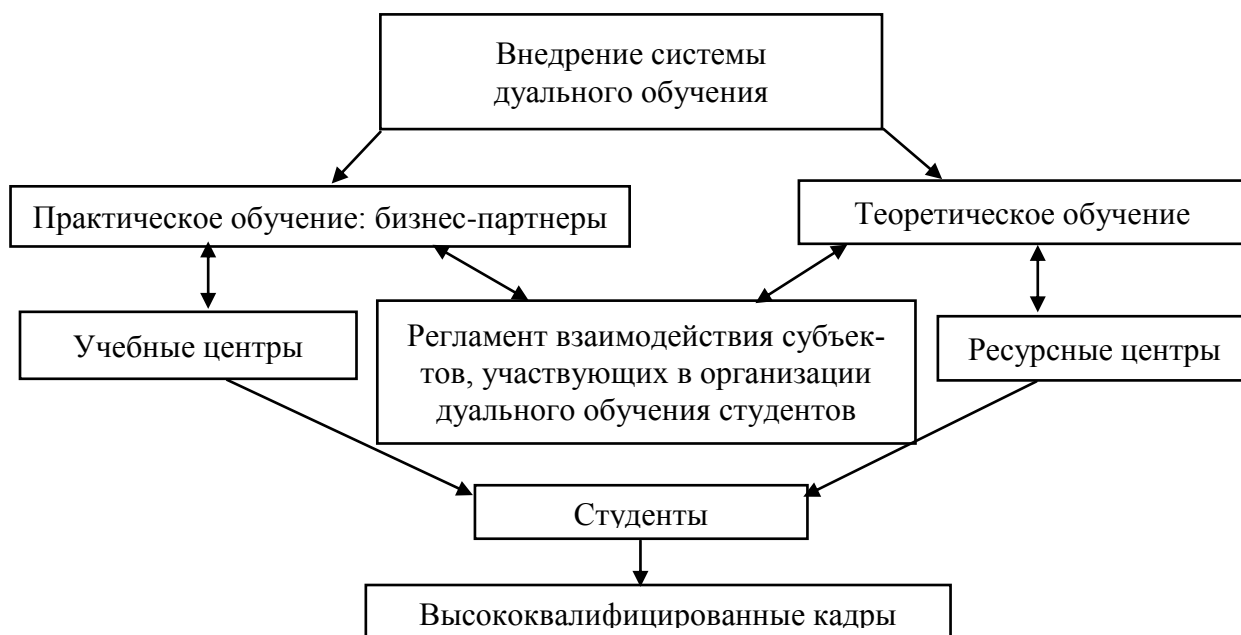


Рисунок 1.8 – Модель подготовки аудиторов на основе дуального обучения

Данная модель позволяет в системном плане представить подготовку аудиторов на основе дуального обучения. Преимущества дуальной системы обучения для будущих аудиторов представлены на рисунке 1.9.

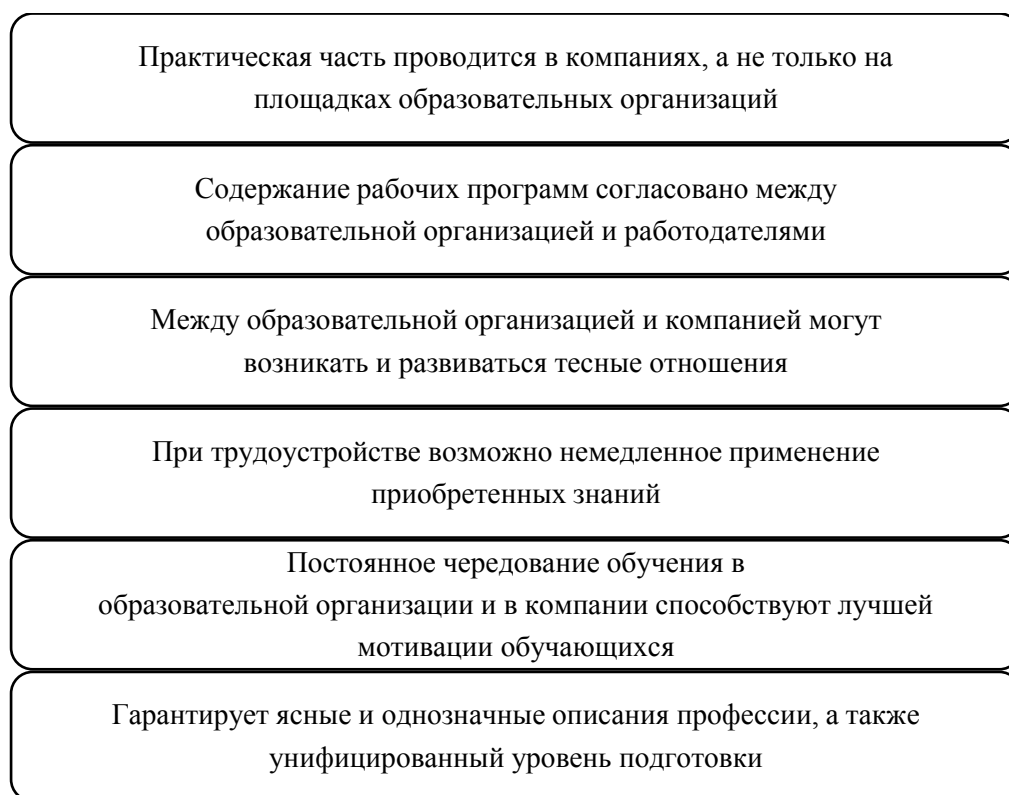


Рисунок 1.9 – Преимущества дуальной системы обучения для будущих аудиторов

Таким образом, для студентов-будущих аудиторов получение дуального образования — это отличный шанс рано приобрести самостоятельность и безболезненно адаптироваться к взрослой жизни. Дуальная система обеспечивает плавное вхождение в трудовую деятельность, без неизбежного для других форм обучения стресса, вызванного недостатком информации и слабой практической подготовкой. Оно позволяет не только научиться выполнять конкретные трудовые обязанности, но и развивает умение работать в коллективе, формирует профессиональную компетентность и ответственность. Дуальная модель обучения предоставляет прекрасные возможности для управления собственной карьерой. Уровень обучения в ее рамках постоянно повышается.

Таким образом, использование информационных технологий в обучении аудиторов дуальным методом позволяет повысить качество обучения и его практическую направленность; предоставляет возможность студентам реализовать себя в учебной и будущей профессиональной деятельности, исходя из индивидуальных особенностей и способностей.

1.3 Анализ зарубежного опыта проведения дуального обучения при подготовке аудиторов

Особое значение при подготовке специалистов в контексте дуального обучения имеет предметная область и возможности применения полученной квалификации. Сравнивая национальные особенности внедрения и функционирования дуальных образовательных моделей в институте России и, например, на некоторых предприятиях Германии — родины дуального образования, обратимся к интересным выводам.

Исследования в области дуального образования, современный анализ научных публикаций по исследуемой проблеме позволяет утверждать, что ни одна национальная образовательная модель не привлекала такого пристального внимания ученых, специалистов и педагогов как дуальная форма образования и, прежде всего, в Германии. Большинство исследователей признают невозможность ее прямого копирования, но одновременно сходятся в том, что анализ дуальной

формы создает предпосылки внедрения наиболее эффективных ее элементов в системы образования стран с рыночной экономикой [3].

Накопленный опыт обучения по дуальной системе в Германии может быть особенно полезен для использования в России при рассмотрении вопросов совершенствования национального законодательства, разработке механизма становления института социального партнерства, а также внедрение моделей многоканального финансирования и социальной поддержки обучаемых.

Дуальная форма профессионального обучения имеет общемировую известность, но в России, до настоящего времени, отсутствуют фундаментальные исследования в этой области, авторы научных трудов по этой проблеме ограничиваются анализом лишь ее отдельных аспектов.

Определенное количество работ, связанных с дуальной формой образования, публиковалось и в советский период, но характерным для них было то, что многие ученые сомневались в возможности применения дуальной формы в условиях социалистической экономики.

Современный анализ научных публикаций характеризуется тем, что в настоящее время под влиянием новых условий демократизации и рыночной экономики в России, инициирующих интерес к опыту западных стран, появились исследования, связанные с объективным анализом дуальной формы образования Германии (О.Д. Федотова, М.В. Кларин, Э. Фишер, Е.Е. Федотова, Л.И. Мельникова)

Отличительной чертой содержания приведенных выше научных публикаций является то, что в этих работах не затрагиваются основные проблемы развития дуальной формы образования последних лет, по которым в настоящее время ведутся оживленные научные дискуссии. В основном содержание этих работ направлено на уточнение баланса интересов государства и работодателей; исследование экономической рентабельности обучения на предприятиях, и повышения эффективности взаимодействия высшей школы и предприятия.

По этой причине определенный интерес для исследования представляют вопросы, связанные с выявлением и обоснованием концепции развития дуальной

формы образования Германии и возможности использования ее элементов в России.

Наиболее интересными для исследования могут быть вопросы, связанные с выявлением исторических предпосылок и концептуальных основ развития дуальной формы образования в Германии и адаптационным потенциалом применения ее в России; с рассмотрением и систематизацией нормативной базы дуальной формы образования в Германии с целью ее использования при разработке стратегии приоритетного развития системы дуального образования в России, многоканальной модели финансирования; с изучением организационно-педагогической модели подготовки квалифицированных кадров в Германии как возможной основы для массового создания среднего класса производителей в России; с исследованием содержания подготовки кадров в Германии для разработки государственных образовательных стандартов, комплекта нормативных, учебных и методических материалов в России.

Так, принцип подготовки студентов зарубежными коллегами подразумевает очень узкую направленность. Многие крупные немецкие компании, заказывающие кадры в рамках дуального взаимодействия с образовательными организациями, строят лаборатории с тренажерами, имитирующими работу определенного элемента системы производства – скажем, сборочного конвейера. Подготовка студентов ведется путем натаскивания на таком тренажере, и профессиональная специализация выпускника, соответственно, имеет довольно ограниченный характер.

Что касается институтов России, то здесь не выпускают специалистов широкого профиля, но при этом и не загоняют студентов в узкие рамки, а, наоборот, делают все возможное, чтобы этого избежать. Наша основная задача – научить студента максимально эффективно ориентироваться в предметной области, снабдив необходимыми для этого инструментами. Если практическая подготовка немецких специалистов является смешанной, то есть в ее рамках автоматизированное проектирование соседствует с имитационными процессами, то студенты института получают доступ к работе в центре ЧПУ только после овладения навыками

виртуальной обработки деталей на компьютере в специализированном классе. Кроме того, в тренажерных классах Технологического института больше 8-10 студентов обычно не занимается, что позволяет учитывать индивидуальные особенности студентов. Заужение предметной области в интересах конкретного работодателя по немецкому образцу – это, возможно, и неплохо, но в Технологическом институте НИЯУ МИФИ дуальная система функционирует по-другому: учащиеся имеют возможность расширять сферу своих знаний, умений и навыков.

В данном ключе осуществляется и подготовка специалистов нетехнического профиля. В учебный план по направлению «Экономика» включены такие дисциплины, как «Инженерная графика», «Электротехника», «Основы проектирования и конструирования» и тому подобные, которые, конечно, экономистам и менеджерам преподаются несколько иначе, чем инженерам, однако студенты-гуманитарии имеют представление о нюансах производственного процесса, когда речь идет, например, о составлении сметы и используемых материалах или технологиях. В свою очередь, у инженеров в дипломе имеется целый раздел, посвященный экономическому эффекту осуществляемой деятельности, что позволяет тому же конструктору или технологу ориентироваться в себестоимости и конкурентоспособности продукции, которую он создает.

Несомненно, система образования должна удовлетворять потребности работодателей, поэтому средства, которые позволяют достигать этой цели, хороши, и если дуальная система образования успешно работает в данном направлении, то представители высшей школы только рады этому обстоятельству. Крайне важным является и то, что дуальное обучение позволяет студенту одновременно быть частью систем предприятия-работодателя и образовательной организации. В этом контексте обеспечивается тот синергетический эффект, вследствие которого полностью улаживается конфликт интересов сфер труда и образования. При непосредственном участии работодателя в процессе обучения гарантируется качество подготовки, образовательная организация получает необходимую поддержку, имея возможность содействовать развитию приоритетных направлений образовательной политики государства.

Изучая опыт активного участия работодателей Германии в образовании, можно решать аналогичные проблемы образования в России. В частности, можно возродить институт базовых предприятий, найти пути решения проблем укрепления учебно-материальной базы, разработки образовательных стандартов на уровне передовых стран, улучшения содержания подготовки кадров, организации производственной практики студентов [4].

Среди большого количества публикаций, в качестве наиболее интересных источников теоретического исследования явились труды отечественных и немецких ученых, педагогов, философов, экономистов. Наиболее обстоятельно в отечественной науке вопросы дуального образования были рассмотрены и проанализированы в трудах В.В. Анисимова, О.Г. Грохольской, Н.И. Думченко, И.Д. Клочкова, К.Г. Кязимова, А.Я. Найна, В.А. Полякова, Г.М. Романцева.

Пути модернизации существующих проблем современного образования в России исследуются в работах: Е.Я. Бутко, А.Т. Глазунова, А.Н. Лейбовича, Э.Д. Новожилова, А.М. Новикова, П.Н. Новикова, М.С. Савиной, Е.В. Ткаченко, Л.Д. Федотовой, О.Б. Читаевой, Н.В. Шароновой, Г.А.Федотовой [5].

Наибольший интерес представляет ретроспективный анализ развития концепции дуальной формы образования и ее современного состояния. В результате исследования удалось обосновать типологию сложившейся системы образования, в частности дуальной формы, в Германии и ряде западных стран; также удалось выявить основные идеи в концепции дуальной формы (социальное партнерство, многоканальное финансирование, независимая экспертиза и т. п.) образования молодежи в условиях рыночной экономики и обосновать возможность их использования в России.

Не в последнюю очередь именно за счет дуального образования в Германии удается поддерживать безработицу среди молодежи на очень низком уровне - менее 9 процентов. Хотя предприятия должны платить своим практикантам зарплату, это все же стоящие инвестиции. Ведь в противном случае фирмам пришлось бы искать рабочую силу на свободном рынке труда, а это связано с дополнительными затратами и рисками. Поскольку предприятие знает своего практиканта, а

тот хорошо знает своего работодателя, возникает меньше трений в повседневной рабочей жизни: в период обучения фирма "подтачивает" сотрудника под себя. По словам председателя Восточного комитета Немецкой промышленности Экхарда Кордеса, дуальное образование - мотор немецкого сектора МСП, которые растут и развиваются именно благодаря постоянному притоку новых хорошо обученных кадров.

В последнее время, однако, и в Германии замечен недостаток желающих обучаться определенным профессиям (на это жалуются, например, хлебопекарни, адвокатские конторы, фирмы, обучающие техническим специальностям). Например, в Берлине в новом учебном году на предприятиях незаполненными оказались около 10 тысяч мест для дуального обучения. Как ни странно, столько же выпускников школ находятся в поисках работы своей мечты. Это обусловлено не в последнюю очередь также и демографическими перекосами - население стареет, а молодых рабочих рук становится все меньше. Надежда улучшить ситуацию за счет притока мигрантов также пока не оправдалась. Поскольку большинство из них не обладают знанием немецкого языка и не обучались в немецкой школе, ожидать положительных результатов интеграции иностранцев в рабочий рынок придется не ранее чем через 10-15 лет.

Благодаря полученным результатам, появилась возможность обосновать также и основные противоречия дуальной формы образования на современном этапе: сокращение объемов обучения на предприятиях из-за его высокой себестоимости; неодинаковый уровень подготовки и ее качества на различных предприятиях т.п., что требует избирательного использования элементов опыта Германии при внедрении его в России.

В целом, форма дуального обучения в большей или меньшей степени используется во многих европейских странах. И для нее нет границ и континентов.

С 80-х гг. XX в. дуальное образование начало применяться в Китае. Развитие дуального образования проходило в два этапа. Период 80-х гг. XX в. по 2005 г. является поисковым этапом [2, с. 44]. На данном этапе дуальное образование не осуществлялось в полномасштабном варианте, хотя было введено в профессио-

нальном образовании Китая понятие дуального образования. Органы управления образованием лишь вели пропаганду по дуальному образованию, но не было ни политической, ни финансовой поддержки, не были разработаны конкретные рекомендации по использованию немецкого дуального образования. В профессиональных образовательных учреждениях большинство учёных только пассивно воспринимали дуальное образование. Реформа практической части учебной программы не начиналась осуществляться, теоретические курсы занимали большинство времени обучающихся. В то время Китай находился на переходном этапе от плановой экономики к рыночной. На рынке труда рабочие низкой квалификации были востребованы, а предприятия не предъявляли высокие требования к квалификациям рабочих. В этот период немецкая модель дуального образования не была востребована в Китае [2, с. 44].

С начала 80-х гг. XX в. в области профессионального образования Министерство образования КНР начало сотрудничать с некоторыми организациями Германии (как Фонд Ханс-седр (Hans Seidel Foundation) [14] и Немецкая компания технического сотрудничества) в целях реализации проекта дуального профессионального образования. В 1987 г. при помощи Немецкого Фонда Ханс-седр в Хубэйском техникуме лёгкой промышленности была открыта специальность пивоварения. В управление процессом обучения в техникуме была введена модель дуального образования. Пилотный проект достиг больших результатов и получил высокую оценку от учёных вне и внутри провинции [10, с. 148].

В 2006-2014 гг. дуальное образование в области профессионального образования становится распространённым в Китае. Китай находился на стадии индустриализации нового типа, что требовало большого количества высококвалифицированных работников. В ноябре 2005 г. Госсовет КНР опубликовал «Постановление о всемерном развитии профессионального образования», в котором указывалось, что необходимо внедрять инновационный механизм взаимодействия профессиональных образовательных организаций с работодателями в целях изменения традиционной модели подготовки кадров.

Согласно данному документу, в средних профессиональных образовательных учреждениях преподаватель специальных предметов и мастер производственного обучения должны были идти на производственную практику на предприятия (2 мес. в течение двух лет), для того, чтобы:

- познакомиться с производственными способами на предприятиях, процессами новых технологий, тенденцией промышленного развития;
- понять должностные обязанности на рабочих местах предприятий, нормы операций, критерии найма работников и систему управления;
- получить новые знания и навыки, освоить новые технологии и способы, внедряемые на производственной практике;
- в соответствии с производственной реальностью и критериями найма работников постоянно совершенствовать свои учебные проекты, улучшать методики преподавания, активно разрабатывать учебные материалы на базе образовательных учреждений, усиливать практическое обучение студентов в образовательных учреждениях в целях повышения качества подготовки квалифицированных кадров.

В 2011-2015 гг. Министерство образования и финансов КНР выбирали и отправляли 20 тыс. молодых преподавателей из системы СПО на профессиональную практику с отрывом от занятий в СПО на предприятия. В течение профессиональной практики предприятия должны были прикреплять специального мастера для каждого преподавателя. Профессиональная практика преподавателей предусматривала: посещение производственной площадки и занятий для рабочих на предприятии, групповые дискуссии, обучение навыкам производственных операций, участие в разработке продуктов и технологических инноваций и др. Практика продолжалась 6 мес.

В 2006 г. в «Предложениях Министерства образования КНР по поводу всестороннего повышения качества преподавания ВПО» указывалось на необходимость обеспечения единства образовательной деятельности и производственной практики, концентрации большего внимания на формировании практических способно-

стей обучаемых для выполнения профессиональных задач. Предприятия должны предоставлять больше возможностей производственной практики для обучающихся, которые учатся в высших профессиональных образовательных организациях. В то же время высшие профессиональные образовательные организации обязаны гарантировать студентам прохождение производственной практики продолжительностью 6 мес. на предприятиях в течение всего периода обучения в ВПО.

К настоящему времени в Китае создано множество пилотных профессиональных образовательных учреждений. Они стали образцом для других образовательных учреждений по внедрению дуального образования. К примеру, в Вэйхайском профессиональном колледже в провинции Шаньдуна осуществляется форма современного ученичества для подготовки высококвалифицированных кадров по специальностям технологии цифрового управления и конструирования модели. Современное ученичество ориентируется на требования современного производства и квалификационные характеристики работников на рабочих местах, основанные на взаимодействии образовательных учреждений с предприятиями, глубоко сотрудничестве образовательных организаций, профсоюзов и работодателей. В центре модели подготовки кадров находится формирование квалификационных навыков и умений обучающихся.

В 2012 году дуальное обучение начал вводить Казахстан. Здесь выделили отрасли, которые нуждаются в кадрах (сельское хозяйство, транспорт, металлургия и машиностроение, нефтегазовое и химическое производство), и учебные заведения, где их могут подготовить. По поручению главы государства Фондом национального благосостояния Казахстана составлен пошаговый план внедрения дуальной модели и определен перечень базовых предприятий, которые участвуют в этом проекте.

К настоящему времени Казахстан довольно далеко продвинулся по пути реализации задуманного. В стране создана организация, которая ведет и координирует работу по данному направлению (Управление методологии дуальной системы обучения), разработаны типовые учебные планы и образовательные программы

по специальностям, новизна которых состоит в том, что более 40-50 процентов учебного времени отводится производственной практике.

По данным пресс-службы Минобрнауки Казахстана на конец 2013 года, элементы дуального обучения внедряют 174 колледжа, в которых получает рабочие профессии около 46 тыс. человек². По новым программам обучается много сельской молодежи, так как 170 предприятий, крестьянских хозяйств подписали протоколы намерений об обучении выпускников сельских школ. Изучается международный опыт. Например, преподаватели Красноармейского аграрно-технического колледжа Павлодарской области стажировались в одной из профильных академий Германии, а на сельскохозяйственных предприятиях студенты прошли производственную практику, во время которой им платили заработную плату.

По мнению экс-министра образования и науки Казахстана Бактыжана Жумагулова, предприниматели и руководители образовательных организаций начали разговаривать на одном языке. И всё же проблемы, которые тормозят введение дуального обучения, в стране есть, и во многом они связаны с предприятиями. Во-первых, для практической подготовки будущих работников бизнесу приходится выделять людей (наставников) и финансы. Во-вторых, дуальная форма обучения требует от предпринимателя умения планировать развитие трудовых ресурсов компании на довольно длительный срок, а осуществить это довольно сложно. В-третьих, в деле формирования единых профессиональных стандартов, а также моделей отраслевых квалификационных рамок без участия бизнеса не обойтись. Чтобы повысить заинтересованность предприятий в совместной подготовке кадров, в Казахстане из государственного бюджета выделено более миллиона долларов. Деньги должны пойти на обновление квалификационных требований, которые компании предъявляют к своим работникам. Вдобавок к этому Министерство образования Казахстана, предложило уменьшить налогооблагаемый доход предприятий, работающих по дуальной системе, на сумму расходов на подготовку, переподготовку и повышение квалификации кадров с коэффициентом 1,5.

На настоящий момент в России запущено несколько пилотных проектов в Пермском крае, Республике Татарстан, Красноярском крае, Калужской, Ярослав-

ской, Ульяновской, Свердловской, Нижегородской, Волгоградской и Московской областях. Пилотная программа, одобренная Наблюдательным советом АСИ, предусматривает подготовку будущих специалистов по следующей схеме: теоретические знания студенты средних профессиональных учебных заведений приобретают в аудиториях, а практические – непосредственно на производственных предприятиях, их будущем рабочем месте. В зависимости от целей и условий образовательной организации в графике учебного процесса должна прописываться очередность теоретических и практических занятий. Происходит переструктурирование содержания учебной дисциплины.

Программа дуального образования – это опыт, который уже был в России. Но отличие сегодняшнего проекта в том, что сейчас в стране другая, неплановая экономика, и предприятия, заинтересованные в высококвалифицированных кадрах, добровольно решают проблемы кадрового наполнения и готовы разделять ответственность за их подготовку:

Таким образом, происходит взаимопроникновение науки и производства, что положительно влияет на образовательную систему в целом. Чередование позволяет на практике закрепить теоретические знания, совершенствуя из года в год теорию и практику в тесной взаимовыгодной взаимосвязи друг с другом. Предприятие к обучению допускается в качестве учебного только при выполнении им определенных требований. Деятельность специалиста, курирующего учебный процесс на производстве, принципиально связана с определенной профессиональной квалификацией. Дуальная система обучения предусматривает ответственность и сотрудничество всех его участников: образовательного учреждения, обучающегося и предприятия, которые взаимодействуют на всех уровнях, разделяя между собой ответственность.

Анализ результатов, связанных с дуальным обучением, позволяет сделать вывод о том, что полученные результаты могут быть использованы для внедрения элементов дуального образования в высших учебных заведениях, а также органами управления образованием для модернизации системы обучения России и обеспечения приоритетного развития дуального образования [6].

2 ЭКОНОМИКО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ООО «АУДИТ КЛАССИК»

2.1 Краткая характеристика деятельности ООО «Аудит-Классик»

ООО АФ «Аудит-Классик» зарегистрирована по адресу: 454091, Челябинская обл, город Челябинск, улица Пушкина, 12, ОФИС 14. Генеральный Директор ООО АФ «Аудит-Классик» Севастьянова Татьяна Васильевна. Основным видом экономической деятельности является деятельность по проведению финансового аудита. Также ООО АФ «Аудит-Классик» работает еще по 8 направлениям:

- 62.09 – деятельность, связанная с использованием вычислительной техники и информационных технологий, прочая
- 63.11 – деятельность по обработке данных, предоставление услуг по размещению информации и связанная с этим деятельность
- 68.31.52 – предоставление посреднических услуг при оценке нежилого недвижимого имущества за вознаграждение или на договорной основе
- 69.10 – деятельность в области права
- 69.20.2 – деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета
- 70.22 – консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления
- 73.20.1 – исследование конъюнктуры рынка
- 85.42.9 – деятельность по дополнительному профессиональному образованию прочая, не включенная в другие группировки

Размер уставного капитала составляет 23 000 руб. ООО АФ «Аудит-Классик» был присвоен ИНН 7453273111, КПП 745301001, ОГРН 1147453009582 , ОКПО 42480793 с 30 сентября 2014 года.

Развитие аудиторской деятельности на территории Челябинской области относится к началу 90-х годов.

Сентябрь 1992г. – получена лицензия на занятие аудиторской деятельностью. Лицензия под № 3 от 22 сентября 1992 года подписана Виктором Христенко (ныне министром промышленности и торговли РФ), который в тот период возглавлял Комитет экономики администрации области.

26 марта 1996г. зарегистрирована ныне действующая и стабильно развивающаяся аудиторская фирма ООО АФ «Аудит-Классик».

01 апреля 1996г. – презентация фирмы ООО АФ «Аудит-Классик». Численность работников фирмы в этот период составляла всего 5 человек.

Работа на фирме в качестве аудиторов обязательно сопровождалась получением дополнительного образования на базе Московского государственного университета (МГУ) по программе профессора Шеремета, а также Московского института имени Плеханова и Всероссийского заочного финансово-экономического института.

Впоследствии многие из работников ООО АФ «Аудит-Классик» заняли высокие руководящие должности в холдингах, крупных компаниях не только Челябинской области, но и в Москве, а также создали собственные аудиторские и консалтинговые фирмы.

1996г. – Успешное окончание 1 года деятельности фирмы. Осуществлены аудиторские проекты с крупнейшими предприятиями области: Челябинский тракторный завод, Комбинат «Магнезит» (г. Сатка), Часовые заводы (г. Челябинск и г. Златоуст), завод «Строммашина» (г. Челябинск), завод «Шлифинструмента» (г. Челябинск), Челябинский электрометаллургический комбинат и др.

1997г. – по просьбе главных бухгалтеров предприятий руководство фирмы организывает ежемесячные консультационные семинары в городах: Челябинск, Миасс, Златоуст, Сатка, Кыштым, Снежинск, Озёрск, Магнитогорск, которые проводятся и в настоящее время. В настоящее время специалисты ООО АФ «Аудит-Классик» часто приглашаются для чтения консультационных семинаров в другие регионы Российской Федерации: Кемерово, Тюмень, Новосибирск, Пермь.

2001г. – ООО АФ «Аудит-Классик» одна из первых вступила в ассоциированные члены общественного объединения «Институт профессиональных аудиторов России (ИПАР г. Москва)», впоследствии аккредитованного при Минфине России.

2003г. – в добровольном порядке ООО АФ «Аудит-Классик» прошла проверку внутренней системы контроля качества аудита со стороны специалистов института профессиональных аудиторов России, став первой и на тот момент единственной в Челябинской области обладательницей «Сертификата качества аудиторских услуг».

Именно обеспечение высокого уровня качества аудиторских проверок и консультационных семинаров, а также абонементного консультационного обслуживания послужило основой для долгосрочного сотрудничества с фирмой более чем 500 предприятий среднего и крупного бизнеса.

2004г. – лицензирование на право оказания образовательных услуг в области экономики, бухгалтерского учета, налогообложения и аккредитация при Институте профессиональных бухгалтеров (ИПБ г. Москва). Открыт Учебно-методический центр «Аудит-Классик». Это предоставило фирме право на проведение курсов повышения квалификации бухгалтеров. Ежегодно подобные курсы проходят до 70 человек.

Июнь 2004г. – должность Генерального директора фирмы заняла Севастьянова Татьяна Васильевна, которая с 1998 года на фирме прошла все этапы развития аудиторской деятельности и сопутствующих аудиту услуг.

2008г. – за четыре года работы Севастьяновой Т.В на посту генерального директора, объем оказываемых услуг вырос в 3 раза, получили развитие новые направления деятельности.

30.09.2014 ООО АФ «Аудит-Классик» преобразовано в Общество с ограниченной ответственностью Аудиторская фирма «Аудит-Классик», являющееся полным правопреемником по всем правам и обязанностям Закрытого акционерного общества Аудиторская фирма «Аудит-Классик» в соответствии с п.5. ст.58 ГК РФ.

В настоящее время на фирме трудятся 75 человек. Привлекаются молодые специалисты по окончании высших учебных заведений города Челябинска, которые проходят серьезную стажировку в первые 6 месяцев работы и в дальнейшем накапливают опыт работы под руководством аудиторов-экспертов.

Организационная структура ООО «Аудит Классик» представлена на рисунке 2.1.

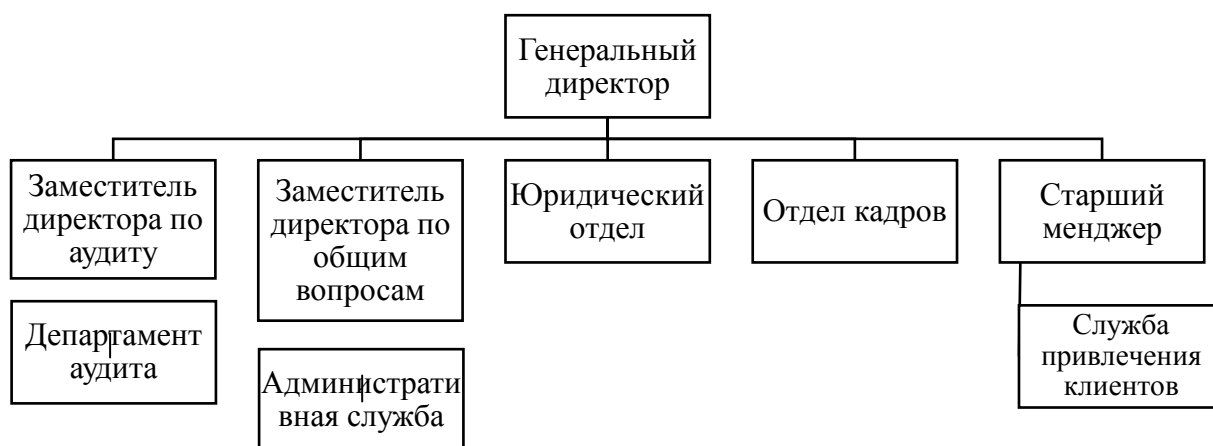


Рисунок 2.1 – Организационная структура ООО «Аудит Классик»

Возглавляет ООО «Аудит-Классик» генеральный директор, являющийся профессиональным аудитором и имеющий аттестат аудитора. Он руководит работой всего коллектива, выражает мнение аудиторской организации о достоверности бухгалтерской отчетности проверенного экономического субъекта, отраженное в

аудиторском заключении, решает спорные моменты, возникающие в ходе аудиторской проверки.

Во главе департамента аудита стоит заместитель генерального директора по аудиту, тоже аудитор, имеющий аттестат аудитора. Заместитель генерального директора непосредственно подчиняется директору, ведет переговоры с руководством экономического субъекта, решает организационные моменты проведения аудиторских проверок и конфликтные ситуации с клиентом, отвечает за внутрифирменные стандарты компании.

Сотрудники департамента аудита в зависимости от выполняемых ими функций разделены на следующие категории:

- руководители отделов департамента аудита – ведущие аудиторы, имеющие аттестат аудитора;
- старшие аудиторы – аудиторы, имеющие аттестат аудитора, руководят аудиторскими проверками;
- аудиторы, имеющие аттестат аудитора, работающие в компании менее 1 года, участвующие в аудиторских проверках;
- ассистенты аудиторов – сотрудники компании, участвующие в аудиторских проверках, но не имеющие аттестата аудитора.

Функциональные обязанности для каждой категории сотрудников департамента аудита указаны в должностных инструкциях.

Руководители отделов департамента аудита (ведущие аудиторы) подотчетны заместителю директора по аудиту. Ведущие аудиторы комплектуют группу для проведения аудиторской проверки, назначают руководителя группы аудиторской проверки, утверждают план и программу аудиторской проверки.

Руководителем аудиторской проверки назначается старший аудитор. Он участвует в аудиторской проверке, руководит подотчетными ему аудиторами, отвечает за организацию и качество проверки.

Старший аудитор систематизирует всю рабочую документацию, накопленную в ходе аудиторской проверки, обрабатывает полученные учетные данные, оформляет результаты аудиторских процедур в письменную информацию (аудиторский

отчет), предоставляемую клиенту. Он подотчетен руководителю отдела – ведущему аудитору, доводит до его сведения результаты аудита, обсуждает спорные ситуации, которые могут повлиять на содержание и выводы аудиторского заключения.

Аудиторы участвуют в аудиторских проверках, составляют рабочую документацию, делают расчеты, участвуют в подготовке аудиторского отчета.

Ассистенты аудиторов принимают участие в проверках под руководством аудиторов или старших аудиторов и несут ответственность за выполнение обязанностей, порученных им в ходе осуществления аудита.

Во главе административной службы стоит заместитель директора по общим вопросам.

Юридический отдел ООО «Аудит-Классик» возглавляет старший юрист. Он решает правовые вопросы, возникающие в ходе аудиторской проверки, представляет интересы клиента в арбитражном суде. Старший юрист подчиняется непосредственно заместителю директора по общим вопросам.

Бухгалтерия во главе с главным бухгалтером ведет бухгалтерский учет аудиторской компании. Главный бухгалтер подчиняется непосредственно генеральному директору ООО «Аудит-Классик».

Отдел кадров во главе с начальником отдела кадров ведет кадровый учет. Начальник отдела кадров подчиняется заместителю директора по общим вопросам.

Служба привлечения клиентов предлагает юридическим лицам аудиторские и сопутствующие аудиту услуги, в том числе занимается поиском новых клиентов. Службу возглавляет старший менеджер, который подчиняется непосредственно генеральному директору.

Все специалисты обеспечены ноутбуками, лицензированными программными продуктами, методикой проведения обязательного и налогового аудита, внутрифирменными стандартами аудита, разработанными на основе федеральных стандартов с учётом положений Кодекса этики аудитора России.

Девиз фирмы: «История. Репутация. Развитие» в действительности отражает многолетнюю историю успешной работы фирмы, высокую репутацию и уважение среди крупных компаний-клиентов, а также глобальные планы по развитию компании и улучшению качества обслуживания наших клиентов!».

В настоящее время очень важную роль в деятельности организации играет миссия, она задает общее направление развития компании и позволяет идентифицировать ее среди других субъектов хозяйствования, а также обеспечивает объединение и сплочение коллектива. Цели, в свою очередь, конкретизируют общее направление и позволяют перевести стратегические установки в плоскость реализации управленческих решений.

Анализ миссии ООО «Аудит-Классик» необходимо осуществить по следующему плану:

1. Определение (формулировка) миссии организации.
2. Определение вида миссии.
3. Анализ элементов миссии.
4. Определение соответствия миссии организации основным требованиям, предъявляемым к ее формулировке, а также анализ миссии на отсутствие типичных ошибок, допускаемых в процессе ее создания.
5. Формулировка общего вывода, достоинств и недостатков миссии организации, направлений ее совершенствования.

Формулировка миссии ООО «Аудит-Классик» звучит следующим образом:

Мы стремимся быть лидерами

Мы стремимся стать стабильным и надежным партнером

Мы уважаем личность каждого сотрудника и поддерживаем атмосферу корпоративной сплоченности. Создаем все условия для повышения их квалификации и внедрения их идей в практику деятельности фирмы.

Мы стремимся к улучшению благосостояния наших сотрудников.

Наши клиенты – юридические лица: компании крупного, среднего и малого бизнеса, приобретающие аудиторские услуги для обеспечения функционирования своего бизнеса.

Мы понимаем особенности потребления клиентов из разных отраслей и формируем наше предложение в соответствии с этими потребностями.

Мы оказываем помощь предпринимателям в достижении высокой рентабельности и минимизация финансово-правовых рисков при ведении бизнеса на российском и международном рынке, гарантируя высокопрофессиональный подход к работе.

Мы содействуем повышению конкурентоспособности российских предприятий при вхождении в ВТО через внедрение современных технологий управления, повышение управленческо-финансовой эффективности топ-менеджмента, обеспечение методологической и практической поддержки перехода на применение МСФО.

Мы понимаем особенности потребления клиентов из разных отраслей и формируем наше предложение в соответствии с этими потребностями.

Данная миссия относится к смешанному типу, то есть соединяет в себе характеристики таких видов миссии как «главная стратегическая цель» и «рекламная акция».

Анализ элементов миссии представлен в таблице 2.1.

Таблица 2.1 – Анализ элементов миссии ООО «Аудит-Классик»

| Элементы миссии | Содержание элемента | Цитата из миссии организации, характеризующая элемент |
|-------------------------------|--|---|
| Название и статус организации | ООО «Аудит-классик» | |
| Стратегический ориентир | Высокопрофессиональный подход Стабильность и надежность Успех определяют здоровый внутренний климат и забота о людях | Мы стремимся быть лидерами Мы стремимся стать стабильным и надежным партнером Мы уважаем личность каждого сотрудника и поддерживаем атмосферу корпоративной сплоченности. Создаем все условия для повышения их квалификации и внедрения их идей в практику деятельности фирмы. |
| Продукция, работы, услуги. | Аудиторские услуги Обеспечение методологической и практической поддержки перехода на применение МСФО. | Мы содействуем повышению конкурентоспособности российских предприятий при вхождении в ВТО через внедрение современных технологий управления, повышение управленческо-финансовой эффективности топ-менеджмента, обеспечение методологической и практической поддержки перехода на применение МСФО. |

| | | |
|---|--|---|
| Целевая аудитория | Юридические лица | Наши клиенты – юридические лица: компании крупного, среднего и малого бизнеса, приобретающие аудиторские услуги для обеспечения функционирования своего бизнеса |
| Забота о выживании, росте и прибыльности | Соответствие потребностям клиентов | Мы понимаем особенности потребления клиентов из разных отраслей и формируем наше предложение в соответствии с этими потребностями. |
| Технология и конкурентные преимущества | Гарантия высокопрофессионального подхода к работе. | Мы оказываем помощь предпринимателям в достижении высокой рентабельности и минимизация финансово-правовых рисков при ведении бизнеса на российском и международном рынке, гарантируя высокопрофессиональный подход к работе. |
| Экономические, социальные и этические ценности, философия бизнеса | Атмосфера корпоративной сплоченности Забота о сотрудниках | Мы уважаем личность каждого человека и поддерживаем атмосферу корпоративной сплоченности. Создаем все условия для повышения квалификации наших сотрудников и внедрения их идей в практику деятельности фирмы. Мы стремимся к улучшению благосостояния наших сотрудников, понимая, что интересы компании и каждого работника неразделимы. |

Исходя таблицы 2.1, можно сделать вывод, что в миссии отражены все необходимые элементы. Необходимо определить соответствие миссии основным требованиям, предъявляемым к ее формулировке и проанализировать ее на отсутствие типичных ошибок, допускаемых при этом. В таблице 2.2 представлен анализ миссии на соответствие основным требованиям к ее формулировке.

Таблица 2.2 – Анализ миссии на соответствие основным требованиям к ее формулировке

| Требование | Соблюдено/Не соблюдено (+;-) |
|---|------------------------------|
| Требования к тексту | |
| Простота, ясность, лаконичность, звучность | - |
| Объем не более 25-40 слов | - |
| Текст миссии должен содержать название и статус организации | - |
| Требования к смыслу | |
| Должен быть исчерпывающим | + |
| Содержать намек на выгоду от взаимодействия с организацией | + |
| Быть современным, отвечать духу времени | + |
| Требования к практичности | |

| | |
|--|---|
| Ориентация организации на потребителя, на удовлетворение его потребностей и ожиданий | + |
| Быть основой для выработки стратегических целей и показателей эффективности деятельности организации | + |
| Объединять персонал и стимулировать его к деятельности | + |
| Применима к разработке решений в организации | + |

Исходя из таблицы 2.2 видно, что блок «Требования к тексту» полностью не соответствует основным требованиям, в частности не соблюдено наличие в миссии названия и статуса организации. также в миссии слишком объемный текст (свыше 60 слов), за счет которого теряется простота, лаконичность и звучность миссии, текст необходимо упростить и укоротить. По остальным блокам требования соблюдены.

Таблица 2.3 – Анализ миссии на отсутствие типичных ошибок, допускаемых при ее формулировании

| Типичные ошибки | + Наличие /- Отсутствие |
|--|-------------------------|
| миссия не является общей целью организации, но является частной, функциональной целью | - |
| миссия организации мыслится слишком узко | - |
| миссия слабо осознается или не поддерживается большинством сотрудников организации | - |
| миссия ориентирована на внутренние потребности организации без привязки к внешним причинам ее существования | - |
| миссия не поддерживается совокупностью целей и стратегий организации, другими составляющими системы управления | - |
| миссия не отражает перспективы развития внешней среды и не нацелена на будущее | - |
| миссия является легко достижимой | - |

Исходя из таблицы 2.3 видно, что в целом в миссии ООО «Аудит-Классик» отсутствуют типичные ошибки, допускаемые при ее формулировании.

Стратегические цели ООО «Аудит-Классик»:

- завоевание лидирующих позиций на российском рынке аудиторских услуг.
- совершенствование уровня обслуживания партнеров и клиентов.
- пропаганда социально ориентированного бизнеса.

– поддержание позитивного образа компании как стабильного и надежного партнера на рынке аудиторских услуг.

Исходя из проведенного анализа миссии и целей организации, можно сделать вывод, что в целом миссия имеет все необходимые элементы, не имеет типичных ошибок, допускаемых при ее формулировании, соответствует требованиям к смыслу и к практичности. Недостатком миссии является не соответствие требований к тексту, текст слишком объемен (свыше 60 слов), за счет чего теряется простота, лаконичность и звучность миссии, также не соблюдено наличие в миссии названия и статуса организации. Цели, в свою очередь, конкретизируют общее направление и позволяют перевести стратегические установки в плоскость реализации управленческих решений.

2.2 Анализ внешней и внутренней среды ООО «Аудит-Классик»

Внутренняя среда ООО «Аудит-Классик» определяется внутренними факторами, влияющими на его организацию. Эти факторы определяются совокупностью условий и частью общей среды и влияют на организацию работы компании.

К внутренним факторам относятся:

- человеческие ресурсы (квалификация, образование работников, культура работников, организация рабочего места и т.д.);
- финансовые ресурсы (финансовые потоки).

Экономические показатели деятельности ООО «Аудит-Классик» и их анализ представлены в таблице 2.4

Из таблицы 2.4 видно, что компания на предприятии снижается из года в год чистая прибыль на 6,16% по отношению к 2016 году и на 28,89% по отношению к 2015 году, что является негативной тенденцией. Выручка с 2015 по 2017 год снизилась на 11,24% и составила в 2017 г. 44 443 тыс. руб. Данные показатели сказываются на рентабельности компании, которая, соответственно снизилась – с 35,47 до 28,42%.

Несмотря на это, фирма работает над повышением качества своих услуг, что отражается в увеличении доли постоянных клиентов с 59% до 69%. Рост дебиторской задолженности указывает на рост задолженности покупателей перед аудиторской фирмой, что косвенно свидетельствует о росте продаж, в случае отсутствия просроченной задолженности дебиторов. Рост кредиторской задолженности является негативным моментом и говорит о росте задолженности перед персоналом, поставщиками и бюджетом. За счет списания устаревшего оборудования был снижен износ основных средств в 2016 году, и, в настоящее время данный показатель находится в уместных пределах.

Таблица 2.4 – Экономические показатели ООО «Аудит-Классик»

| Показатель | 2015 год | 2016 год | 2017 год | Темп роста, % | |
|---|-------------|-------------|-------------|---------------|-----------|
| | | | | 2017/2016 | 2017/2015 |
| 1. Выручка от реализации продукции (оказанных услуг), тыс. руб. | 50 072 | 47 715 | 44 443 | 93,14 | 88,76 |
| 2. Себестоимость реализованной продукции (оказанных услуг), тыс. руб. | 13673 | 14367 | 14222 | 98,99 | 104,02 |
| 3. Чистая прибыль, тыс. руб. | 17762 | 13460 | 12 631 | 93,84 | 71,11 |
| 4. Рентабельность продаж, % | 35,47 | 30,21 | 31,12 | 100,74 | 87,12 |
| 5. Кредиторская задолженность (тыс. руб.) | 5522 | 4686 | 5595 | 119,40 | 101,32 |
| 6. Дебиторская задолженность (тыс. руб.) | 40399 | 44047 | 58930 | 133,79 | 145,87 |
| 7. Производительность труда (тыс. руб. на чел.) | 736 | 663 | 690 | 89,44 | 101,1 |
| 8. Износ основных средств (%) | 20 | 14 | 15 | 107,14 | 75,1 |
| 9. Доля постоянных клиентов, % | 59 | 65 | 69 | 108,33 | 8,81 |
| 10. ФОТ, тыс. руб. | 19 094 | 23 155 | 25 488 | 110,08 | 133,49 |
| 11. Средняя заработная плата на 1 работника, руб./чел | 23 400 | 26 800 | 28 320 | 105,67 | 121,03 |
| 12. Среднесписочная численность, чел. | 68 | 72 | 75 | 104,17 | 110,29 |

Также, в таблице 2.4 была проанализирована динамика численности персонала и расходы на оплату труда, установлено, что, несмотря на негативные экономические показатели, численность персонала и средняя заработная плата растет. Численность сотрудников увеличилась за 3 года на 10,29%, средняя заработная плата – почти на 15 %. Фонд оплаты также увеличился с 19 094 тыс. руб. до 25 488 тыс. руб.

Таким образом, можно сделать вывод, что в ООО «Аудит Классик» наблюдается тенденция снижения эффективности деятельности, что в дальнейшем может повлечь за собой убытки.

Трудовые ресурсы. Сфера аудиторских услуг предполагает наличие таких элементов, как:

- обязательного базового высшего образования;
- практического опыта в данной области;
- специального профессионального образования.

Базовое образование включает в себя в соответствии с действующим законодательством:

а) высшее экономическое или юридическое образование, полученное в учебном учреждении России, имеющем государственную аккредитацию, либо полученное в учебном учреждении иностранного государства, дипломы которого имеют юридическую силу в Российской Федерации;

б) среднее специальное экономическое образование, полученное в учебном учреждении России, имеющем государственную аккредитацию.

Практический опыт работы определяется стажем работы не менее трех из последних пяти лет в качестве:

- а) руководителя, аудитора или специалиста аудиторской организации;
- б) бухгалтера;
- в) экономиста;
- г) ревизора;
- д) научного работника или преподавателя по экономическому профилю.

В стаж засчитывается работа на вышеуказанных должностных в штате организации, по совместительству или в качестве индивидуального предпринимателя. Стаж работы по совместительству определяется с учетом фактически отработанного времени в пересчете на целые рабочие дни.

Специальное профессиональное образование включает обучение с отрывом или без отрыва от производства в определенных учебно-методических центрах и

организациях по обучению и переподготовке аудиторов (далее по тексту - УМЦ) и стажировку в аудиторской фирме.

Специальное образование организуется в следующих формах:

- а) очная форма обучения с отрывом от производства;
- б) очная форма обучения без отрыва от производства;
- в) очно - заочная форма обучения. [12]

Законы и государственные органы:

Трудовое законодательство и государственные учреждения также влияют на организацию. Каждая организация имеет определённый правовой статус, являясь единоличным владельцем, компанией, корпорацией или некоммерческой корпорацией, и именно это определяет, как организация может вести свои дела и какие налоги должна платить.

Потребители:

Любая коммерческая организация существует за счет удовлетворения запросов потребителей. Потребителями являются юридические лица и физические лица. ООО «Аудит-Классик» имеет большое число постоянных клиентов, с которыми сотрудничает на протяжении нескольких лет.

Среди клиентов компании: АО Макфа, АО Юничел, ПАО Газпром, ООО Рифарм, ПАО Фортум, ООО Мета, ООО Сатурн, Группа компаний Римера.

Конкуренты:

За время существования на рынке аудиторских услуг, АФ «Аудит-Классик» приобрела не только репутацию стабильного и надежного партнера, но и уважение своих основных региональных и местных конкурентов. Уровень конкуренции в данной сфере достаточно высок, что вызвано появлением все новых и новых молодых и амбициозных компаний. В таких условиях необходимо отлаживать корпоративную работу в коллективе, поддерживать высокий уровень организационной культуры, развивать систему обучения и развития персонала.

Среди основных конкурентов компании: Аудиторская фирма «Авуар», ГК «ВнешЭкономАудит», «Налоговый консалтинг», «Листик и партнеры», «Агентство развития бизнеса. Консалтинговая компания», «ЭФФА».

К основным факторам косвенного воздействия относятся: состояние экономики, политические факторы, имидж организации и прочие.

Состояние экономики непосредственным образом оказывает влияние на работу в данной сфере. Например, в настоящее время, в период кризиса, многие компании отдадут предпочтение индивидуальным консультантам и аудиторам, что позволяет существенно сэкономить. Это сказывается на количестве постоянных клиентов фирмы. Поэтому компании особенно необходимо уделять внимание на профессионализм своих специалистов и удовлетворенность клиентов, чтобы оставаться конкурентоспособными.

Репутация и имидж аудиторской фирмы является одним из основных факторов успеха на рынке аудиторский услуг. Такие составляющие, как инфраструктура зданий, дизайн и комфорт помещений, расположение в центре города, внешний вид сотрудников, напрямую влияют на восприятие фирмы клиентами, на их расположение и доверие, а также демонстрируют профессионализм и этику специалистов.

Метод анализа макроокружения, заключающийся в делении факторов макро-среды на отдельные группы факторов получил название методики STEP-анализа от английских слов S – социальный, T – технологический, E – экономический, P – политический. Анализ макроокружения представлен в таблице 2. 5.

Таблица 2.5 –STEP Анализ макроокружения ООО «Аудит-Классик»

| Факторы | Знак влияния | Качественная оценка | Количественная оценка | Вес | Взвешенная оценка |
|--|--------------|---------------------|-----------------------|-----|-------------------|
| Социальные | | | | | |
| 1. Рост профессионального уровня выпускников высших и средне специальных учебных заведений | + | Значительное | 4 | 0,5 | +2 |
| 2.Рост доверия к крупным, зарекомендовавшим себя на рынке компаниям | + | Существенное | 3 | 0,4 | +1,2 |
| 3. Возрастающие требования к качеству результатов деятельности аудиторов | - | Несущественное | 2 | 0,1 | -0,2 |
| Итого | | | | | +3 |

Окончание таблицы 2.5

| Факторы | Знак влияния | Качественная оценка | Количественная оценка | Вес | Взвешенная оценка |
|--|--------------|---------------------|-----------------------|------|-------------------|
| Экономические | | | | | |
| 4.Повышение уровня безработицы в регионе | - | Значительное | 4 | 0,05 | -0,2 |
| 5. Рост инфляции | - | Сильное | 5 | 0,3 | -1,5 |
| 6. Повышение уровня минимальной заработной платы | + | Значительное | 4 | 0, 2 | +0,8 |
| 7.Стабилизация на валютном рынке | + | Несущественное | 3 | 0,15 | +0,45 |
| 8.Снижение процентной ставки по кредитам | + | Значительное | 4 | 0,1 | +0,4 |
| 9. Рост ценовой чувствительности клиентов | - | Сильное | 5 | 0,2 | -1 |
| Итого: | | | | | -1,05 |
| Технологические | | | | | |
| 10. Моральное старение кадровых технологий | - | Значительное | 3 | 0,3 | -0,9 |
| 11. НТП – развитие информационных технологий | + | Значительное | 3 | 0,3 | +0,9 |
| 12.Автоматизация бизнеса | + | Значительное | 4 | 0,4 | +1,6 |
| Итого | | | | | +1,6 |
| Политические | | | | | |
| 13.Поддержка правительства данной отрасли | + | Значительное | 4 | 0,4 | +1,6 |
| 14. Увеличение налогов | - | Значительное | 4 | 0,4 | -1,6 |
| 15. Антимонопольные программы и мероприятия | - | Несущественное | 3 | 0,2 | -0,6 |
| Итого | | | | | -0,6 |

Таким образом, можно сделать вывод о том, что на деятельность компании в той или иной степени оказывают социальные, экономические, технологические и политические факторы. В зависимости от вероятности наступления определенного фактора в совокупности с оценкой его влияния определяется значение каждого фактора по отношению к ООО «Аудит-Классик».

Чтобы представить влияние сфер на деятельность ООО «Аудит-Классик», необходимо изобразить профиль внешней среды на основании таблицы 2.5 (рисунок 2.2).

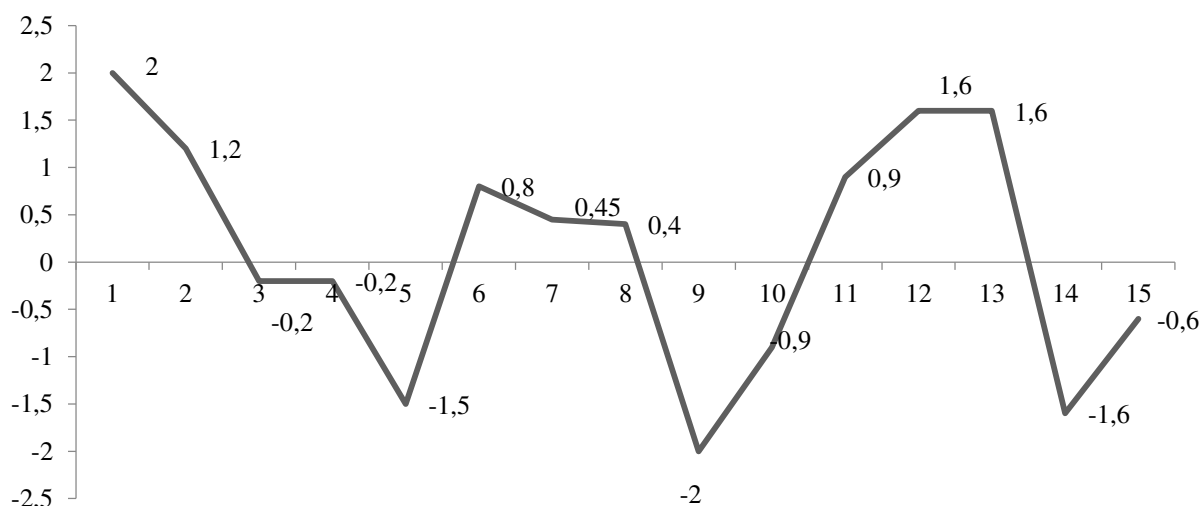


Рисунок 2.2– Профиль внешней среды ООО «Аудит-Классик»

Данные рисунка 2.2 наглядно демонстрируют, что площадь положительно влияющих факторов превышает площадь факторов, которые оказывают негативное влияние. Таким образом, можно судить о готовности ООО «Аудит-Классик» к изменениям.

По результатам произведенного анализа можно сделать следующие выводы:

1. Социальная сфера оказывает положительное влияние преимущественно за счет роста профессионального уровня выпускников ВУЗов.

2. Мониторинг сферы технологий является стратегически важным, поскольку технологии способны оказать наиболее благоприятный эффект на деятельность организации. Появление новых технологий на рынке, автоматизация бизнес-процессов, а также развитие информационных технологий, – все эти факторы способны оказать поддержку организации на пути к достижению цели.

3. Особое внимание необходимо уделять ситуации в сфере экономики, поскольку она может нанести ущерб компании. Мониторинг уровня инфляции и отслеживание динамики развития экономики страны позволит гибко реагировать на изменения внешней среды.

4. Сфера политики воздействует на ООО «Аудит-Классик» в целом нейтрально. Это происходит за счет поддержки государством отрасли, а также установлением высоких налоговых ставок.

Следующим этапом в анализе внешнего окружения ООО «Аудит-Классик» яв-

ляется построение пятифакторной модели Майкла Портера. Данная модель рассматривается для оценки конкурентоспособности компании и включает следующие факторы:

- конкуренция между участниками отрасли;
- угроза со стороны новых конкурентов;
- конкуренция со стороны производителей услуг-заменителей;
- конкурентное давление поставщиков;
- конкурентное давление потребителей.

Для анализа конкурентной среды в отрасли использована модель М. Портера, результаты анализа представим на рисунке 2.3.

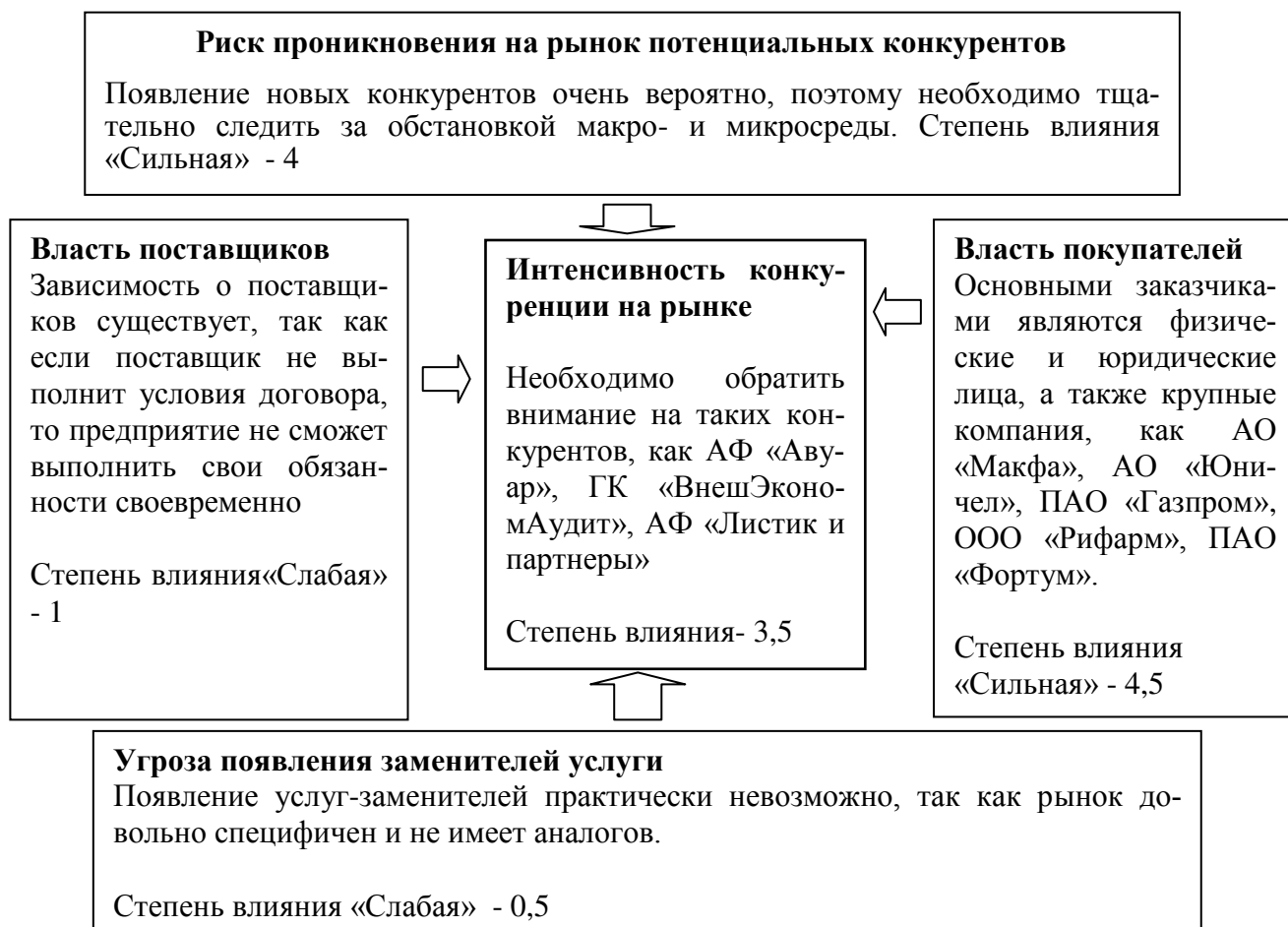


Рисунок 2.3 – Модель 5-сил Портера для аудиторской отрасли

Далее с помощью анализа «Пять сил Портера» проанализируем ближнее окружение ООО «Аудит-Классик» (рисунок 2.3).

1) Власть поставщиков (сила влияния – 1):

Зависимость от поставщиков существует когда в случае, если поставщик не выполнит условия договора, то предприятие не сможет выполнить свои обязанности вовремя. Поэтому, в данном случае степень риска слаба, так как основными ресурсами организации являются специалисты (трудовые ресурсы).

2) Риск проникновения на рынок потенциальных конкурентов (сила влияния – 4):

Рынок потенциальных конкурентов велик и имеет сильную степень влияния, это объясняется тем, что спрос на аудиторские услуги растет, также сфера деятельности является довольно прибыльной. Поэтому необходимо тщательно следить за обстановкой макро- и микросреды.

3) Интенсивность конкуренции на рынке (степень влияния – 3,5):

На аудиторском рынке г. Челябинска помимо компании «Аудит-Классик» присутствуют и другие предприятия, активно занимающиеся продвижением своего бренда, такие как:

- АФ «Авуар»;
- ГК «ВнешЭкономАудит»;
- АФ «Листик и партнеры».

Все эти компании являются основными конкурентами ООО «Аудит-Классик» и активно осуществляют аудиторскую деятельность в пределах Челябинской области.

4) Власть покупателей(сила влияния – 4,5):

Основным видом деятельности ООО «Аудит-Классик» является предоставление услуг юридическим и физическим лицам. Основным заказчиком является население г. Челябинска, нуждающееся в аудиторских услугах. Власть со стороны покупателей является сильной, так как их ценовая чувствительность имеет влияние на деятельность и доходы компании.

5) Угроза появления заменителей услуги (сила влияния – 0,5):

Появление услуг-заменителей возможно в виде консалтинговых компаний, однако, степень влияния их слабая, так как все-таки между этими видами контроля есть разница и они не являются полностью взаимозаменяемыми. Так, например, консалтинг имеет в своих целях рекомендации и помощь с их реализацией.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что деятельность ООО «Аудит-Классик» в основном зависит от покупателей и конкурентов.

Для оценки услуг компании используем матрицу БКГ, рисунок 2.4.

Матрица БКГ предназначена для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста спроса данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке.

| | | | |
|--------------------------------|---------|---|--|
| Относительный темп роста рынка | Высокий | <p>«Трудные дети»</p> <p>- деятельность по предоставлению образовательных услуг (повышение квалификации)</p> <p style="text-align: center;">УМЦ</p> | <p style="text-align: right;">«Звезды»</p> <p style="text-align: center;">Финансовый аудит</p> |
| | Низкий | <p>«Собаки»</p> <p>- деятельность по обработке данных, предоставление услуг по размещению информации</p> <p style="text-align: center;">○</p> | <p style="text-align: right;">«Дойные коровы»</p> <p style="text-align: center;">○</p> <p style="text-align: center;">- деятельность в оказании услуг бух. учета</p> |
| | | Малая | Высокая |
| | | Относительная доля рынка | |

Рисунок 2.4 – Матрица БКГ для ООО «Аудит-Классик»

Исходя из рисунка 2.4 видно, что наиболее выгодными для компании является услуга финансовый аудит, она занимают высокую долю рынка и имеют наибольшую динамику роста. Это обосновано тем, что фирма с самого начала специализировалась именно на данной услуге. Следующими по значимости идут такие услуги, как деятельность в оказании услуг бух. учета и в области права. Эти области также всегда были одними из основных направлений аудиторских услуг. Они всегда занимали высокую долю рынка, но имели относительно низкий темп его роста, связанный с тем, что основной контроль приходится на штатных сотрудников организаций. Остальные второстепенные виды деятельности АФ имеют меньшую значимость для компании и приносят значительно меньше прибыли

(менее 10%). На основе этих данных, могут быть предложены стратегии сохранения фокуса деятельности компании на финансовом аудите и деятельности в оказании услуг бухгалтерского учета. Помимо этого, активная работа с оказанием услуг в области повышения квалификации, что тоже может положительно сказаться на прибыли компании.

Для более полной оценки внутренней организационной структуры и принципов работы компании представим модель McKinsey 7S (рисунок 2.5).



Рисунок 2.5 – Модель McKinsey 7S

Данные факторы из модели McKinsey 7S являются взаимосвязанными, поэтому если не уделять должного внимания одному из них, могут ухудшиться другие. Менеджеры в организации должны учитывать все эти факторы, чтобы быть уверенными в благополучном осуществлении стратегии.

1 Фактор: Стратегия

На ООО «Аудит-Классик» есть конкретная стратегия развития: Завоевание наибольшей доли рынка к 01.01.2020.

Также, в данный момент разрабатываются стратегии для отдельных важных процессов в компании, которые будут способствовать достижению главной цели:

- стратегия услуг;
- стратегия освоения новой технологической базы;
- стратегия привлечения молодых специалистов.

Данную стратегическую цель необходимо реализовывать на ООО «Аудит-Классик» для того, чтобы быть конкурентоспособным на рынке и для повышения финансовой устойчивости предприятия.

Оценивая существующую обстановку на предприятии, данную стратегическую цель можно считать разработанной не полностью, так как учтены не все риски, особенно при работе с персоналом, и построены не все бизнес – процессы.

2 Фактор: Структура

Структура организации – это фиксированные взаимосвязи, которые существуют между подразделениями и работниками организации. Тип структуры компании – дивизионная. В прямом подчинении у Генерального Директора, помимо финансового и коммерческого директора, также руководители департаментов. При работе над крупномасштабными проектами эта структура трансформируется в матричную.

3 Фактор: Система

На сегодняшний день «Аудит-Классик» состоит из 5 подразделений. Все системы организации согласованы и имеют единые цели, соответствующие стратегическим целям компании.

4 Фактор: Стиль управления

Стиль руководства АФ «Аудит-Классик» авторитарно-демократический: руководитель прислушивается к сотрудникам, учитывает их мнения, предоставляет самостоятельность, выраженную в делегировании полномочий, но в то же время осуществляет строгий контроль и принимает единоличные решения.

5 Фактор: Персонал

В ООО «Аудит-Классик» работает 75 человек и также разрабатывается проект по привлечению молодых специалистов. Средний возраст работников около 36-45 лет. Отличительной особенностью организации являются высококвалифицированные специалисты, которые знают специфику деятельности, и которые привержены компании.

6 Фактор: Способности

ООО «Аудит-Классик» зарекомендовало себя как фирма, которая качественно выполняет свою работу и делает это в обозначенные сроки. В следствии этого у нее сложилась достойная база заказчиков и поставщиков. На ООО «Аудит-Классик» существует качественный персонал, который может брать на себя новые задачи.

7 Фактор: Ценности

ООО «Аудит-Классик» удовлетворяет потребности сотрудников в материальной, социальной и профессиональной областях. Поэтому сотрудники хорошо выполняют свою работу, соблюдают конфиденциальность и этику в работе, а также реализуют индивидуальный подход. Профессионализм сотрудников, среди прочего предусматривает: компетентность сотрудников; неформальный и заинтересованный подход к проблемам и нуждам клиентов; четкое и своевременное выполнение взятых на себя обязательств.

Все 7 составляющих модели, включая ценности, систему, стиль управления и систему навыков сотрудников фирмы остаются на высоком уровне и проверяются

на соответствие друг другу. Все это позволяет поддерживать конкурентоспособность компании.

Для сравнения АФ «Аудит-Классик» с их основным конкурентом Аудиторско-Консалтинговой группой «Авуар», проведем SNW-анализ, который отражен в таблице 2.6. Условные обозначения «X» – это «Аудит-Классик», а «B» – «Авуар».

Таблица 2.6 – SNW-анализ ООО «АУДИТ-КЛАССИК»

| Фактор | Сильный | | | | | Нейтральный | Слабый | | | | | |
|---|---------|---|---|---|---|-------------|--------|----|----|----|----|----|
| | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | | 0 | -1 | -2 | -3 | -4 | -5 |
| Общая стратегия | | | X | B | | | | | | | | |
| Организационная структура | X | | B | | | | | | | | | |
| Финансовое положение | | | X | | B | | | | | | | |
| Конкурентоспособность продукта | | X | | B | | | | | | | | |
| Информационные технологии | X | | B | | | | | | | | | |
| Система обучения кадров в период стажировки | | | B | | | X | | | | | | |
| Уровень менеджмента | | X | | | B | | | | | | | |
| Квалификация персонала | | X | B | | | | | | | | | |
| Оценка персонала | X | X | B | | | | | | | | | |
| Корпоративная культура | X | | | B | | | | | | | | |
| Деловая репутация | | X | B | | | | | | | | | |
| Лидерство | | X | | | | | | | | B | | |
| Репутация среди потребителей | X | | | | | | | | | B | | |

По данным SNW-анализа можно сделать вывод, что два основных лидера аудиторский услуг региона по большинству позиций находятся на равных. Лишь в направлениях лидерства, репутации среди потребителей и менеджмента, Авуар уступает компании Аудит-Классик, что непосредственно сказывается на таком факторе, как финансовое положение. Возможно, это связано с тем, что АКГ «Авуар» была создана почти на 10 лет позже. Но удачно выбранная стратегия и кадровая политика, позволила компании быстро завоевать приличную долю рынка и постоянных клиентов. По данным Эксперт РА – на 2016год АФ Авуар крупнейшая по численности персонала аудиторская компания России из расположенных

вне Москвы. Обучение сотрудников компанией уделяется особое внимание, именно данному фактору Аудит-Классик уступает своему главному конкуренту.

Для установления взаимосвязи факторов внешней и внутренней среды, проведем SWOT-анализ (таблица 2.7).

Таблица 2.7 – SWOT-анализ ООО «Аудит-Классик»

| | Возможности | Угрозы |
|--|---|--|
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Повышение спроса на аудиторские и консультационные услуги 2. Возрастающие требования к качеству аудиторских услуг 3. Развитие ИТ, автоматизация бизнеса | <ol style="list-style-type: none"> 1. Рост инфляции 2. Рост ценовой чувствительности потребителей 3. Рост конкуренции в отрасли аудиторских услуг |
| Сильные стороны | <ul style="list-style-type: none"> - Расширение объемов оказания аудиторских услуг, внедрение новых методов работы - Контроль за качеством оказываемых услуг и соблюдением корпоративных ценностей. - Стратегия привлечения новых клиентов позволит остаться лидером в отрасли при исполнении предыдущих пунктов | <ul style="list-style-type: none"> - Мониторинг рынка, ценовых политик конкурентов - Расширение сети филиалов в регионах - Расширение предлагаемых услуг. |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Высокий % постоянных клиентов и большая клиентская база 2. Лидерство на рынке и высокая конкурентоспособность услуг 3. Сильная внутрикорпоративная культура 4. Устойчивая система ценностей 5. Наличие высококвалифицированного персонала | | |
| Слабые стороны | <ul style="list-style-type: none"> - Разработка системы привлечения, удержания и развития молодых специалистов, как метод повышения качества услуг и достижения стратегических целей компании. | <ul style="list-style-type: none"> - Построение системы дуального обучения сотрудников, приведет к повышению качества услуг, снижению издержек на их обучение, адаптацию и качество работы. |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Слабая адаптация новых сотрудников и большие затраты на стажировку 2. Проблема привлечения молодых специалистов | | |

Наибольшее внимание предлагается уделить стратегии, связанной с привлечением новых и увеличением % постоянных клиентов, что в целом позволит укрепить позиции на рынке аудиторских услуг.

Для решения проблемы с системой обучения новых сотрудников и проблем, вытекающих из периода адаптации и стажировки, была предложена стратегия построения и внедрения системы дуального обучения персонала. Это непосредственно скажется на качестве выполняемых работ стажеров, молодых специалистов, на их более качественной и быстрой адаптации и снижении затрат на контроль и наставничество. Персонал, который имеет представление, а главное навыки работы и знаком со спецификой деятельности организации, значительно лучше будет выполнять свою работу, будет лоялен к компании, а, значит, будет готов трудиться для достижения своих собственных целей и целей организации в целом.

Помимо этого, необходим непрерывный мониторинг рынка и ценовых политик конкурентов, для минимизации внешних угроз.

2.3 Кадровый аудит ООО «Аудит-Классик»

Для оценки структуры, динамики и движения персонала АФ ООО «Аудит-Классик» проведем расчет абсолютных, относительных и средних показателей. Анализ начнем с оценки динамики численности и структуры персонала, представленных в таблице 2.8.

Таблица 2.8 – Анализ структуры численности персонала ООО «Аудит-Классик»

| Категории персонала | Численность, чел. | | | Темп роста, % | |
|---------------------|-------------------|---------|---------|---------------|---------|
| | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. | 2016 г. | 2017 г. |
| 1. Администрация | 7 | 8 | 9 | 114,2 | 100 |
| 2. Служащие | 4 | 4 | 5 | 100 | 100 |
| 3. Специалисты | 57 | 60 | 61 | 105 | 100 |
| 4. Всего работников | 68 | 72 | 75 | 105 | 100 |

Как видно из таблицы 2.8, на конец 2017 года численность персонала (в сравнении с 2015 годом) увеличилась на 7 человек, и составляет 75 человек.

Структуру персонала по категориям проанализируем в таблице 2.9.

Таблица 2.9 – Структура персонала по категориям работников

| Категории персонала | Численность, чел. | | | Удельный вес, % | | |
|---------------------|-------------------|---------|---------|-----------------|---------|---------|
| | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. |
| 1. Администрация | 7 | 8 | 9 | 10,3 | 11,11 | 12 |
| 2. Служащие | 4 | 4 | 5 | 5,9 | 5,5 | 6,7 |
| 3. Специалисты | 57 | 60 | 61 | 83,8 | 83,3 | 81,3 |
| 4. Всего работников | 68 | 72 | 75 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

Большую часть персонала компании составляет категория «Специалисты» - 83,8 и 81,3 % от общей численности на конец 2015 и 2017 годов. Удельный вес администрации в 2017 г. составляет 12%, служащих – 6,7%. За три года, таким образом, произошло незначительное увеличение доли работников данных категорий.

Анализ персонала представительства Аудит-Классик по полу представлен в таблице 2.10.

Таблица 2.10 – Анализ персонала по полу

| Год | 2015 | 2016 | 2017 |
|-----------------------------|--------|--------|--------|
| Абсолютные показатели, чел. | | | |
| Мужчин | 9 | 10 | 12 |
| Женщин | 59 | 62 | 63 |
| Всего работников | 68 | 72 | 75 |
| Удельный вес, % | | | |
| Мужчин | 13,2 | 13,9 | 16 |
| Женщин | 86,7 | 86,1 | 84 |
| Всего работников | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

Как видно из расчетов, большая часть коллектива – женщины. Но их доля в общей численности персонала к концу 2017 года в сравнении с 2015 почти не изменилась.

Это связано со сферой деятельности компании. Аудиторские услуги предоставляют в основном именно женщины. Это связано с требованиями к профессии, таким качествам как усидчивость, творческий подход, этика и желание помочь. Женщины также преимущественно находятся и на управленческих должностях

фирмы. Кроме того, при подборе и найме персонала в последнее время предпочтение отдается более молодым специалистам.

Анализ структуры персонала по возрасту представлен в таблице 2.11. Как видно из таблицы, большую часть коллектива ООО «Аудит-Классик» в 2015-2017 годах составляют работники в возрасте 36-45 лет.

Таблица 2.11 – Анализ структуры персонала Аудит-Классик по возрасту

| Возраст | Численность, чел. | | | Удельный вес, % | | |
|------------------|-------------------|---------|---------|-----------------|---------|---------|
| | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. |
| 18 - 24 лет | 9 | 8 | 8 | 13,2 | 11,1 | 10,6 |
| 25 – 35 лет | 20 | 22 | 24 | 29,4 | 30,5 | 32 |
| 36 - 45лет | 31 | 35 | 36 | 45,6 | 48,6 | 48 |
| От 45 лет | 8 | 7 | 7 | 11,7 | 9,7 | 9,3 |
| Всего работников | 68 | 72 | 75 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

Большое количество сотрудников возрастом 36-45 лет обусловлено спецификой деятельности организации: аудиторами, как правило, становятся люди со значительным опытом работы. Кроме того, политика компании отдает предпочтение при приеме на работу кандидатам, успевшим зарекомендовать себя как профессионалов высокого уровня: бывшим главным бухгалтерам крупных предприятий, финансовым директорам и квалифицированным юристам.

Однако большое количество молодых работников обеспечивает преемственность кадров и снижает средний возраст персонала до тридцати двух лет. Для организации, работающей в условиях постоянных изменений законодательства, такой коллектив оптимален по возрастному составу, так как сочетает в себе опыт старших работников и гибкость более молодых.

Текучесть кадров в 2017 году составила 10%, в основном среди молодых специалистов и вспомогательного персонала, что говорит о высокой лояльности организации основных сотрудников, наиболее опытных и квалифицированных.

Особое внимание должно уделяться анализу причин текучести кадров. Данный анализ представлен в таблице 2.12.

Таблица 2.12– Анализ причин текучести кадров на предприятии, чел.

| Причины текучести | 2015 г. | 2016 г. | 2017 г. |
|--------------------------------------|---------|---------|---------|
| 1.Увольнение по собственному желанию | 5 | 4 | 6 |
| 2.Нарушение трудовой дисциплины | 1 | 0 | 1 |
| 3.Задержание в нетрезвом состоянии | 0 | 0 | 0 |
| 4.Уход на пенсию | 0 | 1 | 1 |
| 5.В результате смерти | 0 | 0 | 0 |
| Итого | 6 | 5 | 8 |

Можно сделать вывод, что основной причиной текучести кадров является увольнение по собственному желанию, но присутствовали случаи увольнения за нарушения трудовой дисциплины и уход на пенсию. Анализ движения кадров сводится в таблицу 2.13.

По результатам расчетов можно утверждать, что в основном (90%) работники увольнялись по собственному желанию. Количество принятых и уволенных работников примерно одинаково. Это подтверждает высокий коэффициент постоянства кадров.

Таблица 2.13 – Анализ движения кадров

| Показатели | 2015 г | | 2017 г | | 2017 г. к 2015 г., в% |
|---|--------|-------|--------|-------|-----------------------|
| | чел | % | чел | % | |
| 1.Среднегодовая численность | 68 | 100,0 | 75 | 100,0 | 90,6 |
| 2.Принято за год | 6 | 8,8 | 7 | 9,3 | 85,7 |
| 3.Уволено за год | 6 | 8,8 | 8 | 10,7 | 75 |
| 4.В том числе: | | | | | |
| - по собственному желанию | 5 | 7,3 | 6 | 8 | 83,3 |
| - за прогулы и др. нарушения | 1 | 1,5 | 1 | 1,3 | 100 |
| - по сокращению | 0 | - | 0 | - | - |
| 5.Число работников, состоявших в списочном составе за весь отчетный год | 65 | 95,6 | 72 | 96 | 99,5 |
| 6.Коэффициент оборота по приему, % | 8,8 | | 9,6 | | 91,6 |
| 7.Коэффициент оборота по выбытию, % | 8,8 | | 10,6 | | 83 |
| 8.Коэффициент текучести, % | 8,8 | | 9,6 | | 91,6 |
| 9.Коэффициент постоянства кадров, % | 91 | | 89 | | 102,2 |

В ООО «Аудит-Классик» осуществляется постоянный мониторинг ситуации на рынке аудиторских услуг, а именно:

- мониторинг ценовых политик компаний;

- мониторинг ассортимента оказываемых услуг;
- анализ доли рынка, занимаемой конкурентами;
- мониторинг новых конкурентов в отрасли.

Так же в компании осуществляется разработка стратегических и тактических планов развития и достижения ключевых показателей. Тактические планы разрабатываются на период до 1 года и включают в себя желаемые показатели результатов деятельности компании по основным направлениям. Стратегические планы включают в себя прогнозирование на ближайшие 3-5 лет, с учетом вариантов изменения рыночной и экономической ситуации в регионе, спроса на аудиторско-консалтинговые услуги.

Оценку информационного взаимодействия сотрудников компании в рамках основных бизнес-процессов представим в таблице 2.14.

Таблица 2.14 – Оценка взаимодействия сотрудников ООО «Аудит-Классик»

| Должность | Обязанность | Взаимодействие |
|---|--|---|
| Руководитель департамента | - контроль работы отдела; - формирование отчетов; - решение конфликтных ситуаций; - прочие обязанности | Взаимодействует со всеми сотрудниками компании от директора до служащих |
| Специалисты департамента аудиторской деятельности | - аудиторская деятельность; - непосредственное взаимодействие с клиентом; - с оставление отчетов аудита - | Взаимодействуют с начальником департамента и клиентами |
| Специалист по подбору и управлению персоналом | - решение конфликтных ситуаций; - исполнение своих прямых функций, связанных с персоналом; | Взаимодействует со всеми сотрудниками компании, директором и клиентами |
| Директор | - управление и регулирование деятельности руководителей департаментов; - ведение переговоров с клиентом; - назначение ответственных за аудит. деятельность и комплектование бригад специалистов. | Взаимодействует с руководителями отделов и клиентами |

Из таблицы 2.14 видно, что качество и периодичность взаимодействия между сотрудниками компании находится на высоком уровне. Это достигается четким

исполнением должностных инструкций и высоким профессионализмом работников.

Кадры – одна из самых важных основ успеха любой деятельности, в особенности в аудиторской сфере, где специалисты непрерывно контактируют с клиентами и являются «помощниками» в выявлении и решении их проблем. Люди в организации создают ее продукт, они формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация.

3 ПРОЕКТ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ ДУАЛЬНОГО ОБУЧЕНИЯ КАК СРЕДСТВА ПОДГОТОВКИ АУДИТОРА В ООО «АУДИТ КЛАССИК»

3.1 Анализ системы первичного обучения ООО АФ «Аудит-Классик»

Процесс обучения в ООО АФ «Аудит-Классик» ориентирован на целенаправленное повышение уровня владения персоналом соответствующими компетенциями (знаниями, умениями, навыками), позволяющими эффективно выполнять работу.

В процессе обучения, наибольший акцент делается на планирование и развитие соответствующих компетенций персонала, которые нужны сотруднику: для повышения эффективности его работы непосредственно на рабочем месте; для выполнения планируемых работ, задач, функций, связанных с развитием ООО АФ «Аудит-Классик», внедрением новых технологий, новыми реализуемыми проектами в подразделениях, являющихся местом работы сотрудника; для выполнения перспективных функций и задач в будущем, на возможных планируемых его новых рабочих местах при ротации кадров.

Таблица 3.1 – Методы обучения персонала на рабочем месте

| № п/п | Методы обучения | Характерные особенности метода |
|-------|---------------------------------|---|
| 1 | Направленное приобретение опыта | Систематическое планирование обучения на рабочем месте |
| 2 | Производственный инструктаж | Общая информация, введение в специальность, адаптация, ознакомление обучающегося с новой рабочей обстановкой |
| 3 | Наставничество | Сотрудничество наставника и обучающегося, когда наставник обеспечивает непрерывную, беспристрастную обратную связь и периодически проверяет уровень исполнения работы наставляемых. |

На рисунке 3.1 представлена существующая схема подсистемы первичного обучения персонала в ООО «Аудит-Классик».



Рисунок 3.1 – Существующая система обучения персонала
ООО АФ «Аудит-Классик»»

В законодательстве не предусмотрено отдельных положений, посвященных именно стажировке. В ст. 59 ТК РФ предусматривается лишь возможность заключения срочного трудового договора, если сотрудник принимается на работу на короткий срок (менее двух месяцев). Также стажировкой может считаться работа в период испытательного срока, по результатам которого принимается решение о

трудоустройстве кандидата или об отказе ему. Регулирование испытательного срока осуществляется ст. 70 ТК РФ.

Поэтому на ООО АФ «Аудит-Классик» существует отдельный документ, регламентирующий условия проведения стажировки: «Положение о стажировке».

В зависимости от того, как оформлялся сотрудник, этот срок может составлять: 2 месяца – в том случае, если был заключен срочный трудовой договор; 3 месяца – если сотрудник был принят на работу на условиях испытательного срока.

После его окончания ООО АФ «Аудит-Классик» либо продолжает отношения с сотрудником и заключает с ним новый договор, либо отказывает ему в дальнейшем трудоустройстве. При этом обе стороны имеют право расторгнуть отношения еще до окончания установленного срока.

Процедура стажировки в ООО АФ «Аудит-Классик» выглядит следующим образом:

1. Получение от кандидата соответствующего заявления. Оно составляется в свободной форме, по аналогу с заявлением о приеме на работу. Только в основной части документа указывается просьба о принятии на стажировку.

2. Заключение срочного трудового договора. Происходит на основании предоставленного заявления. В документе определяются конкретные условия будущей деятельности: длительность, оплата, обязанности.

3. Издание приказа. В нем закрепляется факт принятия на стажировку работника, указывается его куратор (или руководитель), период испытания и порядок оплаты. С оформленным приказом под подпись ознакомливается временный сотрудник.

4. Разработка плана (программы) стажировки. В нем отображаются основные вопросы, которые должен изучить работник, а также цели и задачи, которые ему нужно достигнуть. На ООО АФ «Аудит-Классик» разработан шаблон этого документа. После этого работник считается принятым на стажировку и приступает к своим обязанностям в рамках условий договора.

5. Прохождение обучения в рамках программы стажировки.

6. После окончания срока, на основании отчета стажера и отзыва о нем от куратора, руководитель принимает решение о его дальнейшем трудоустройстве.

Теперь рассмотрим затраты, которые несет ООО АФ «Аудит-Классик» при стажировке и эффективность этих затрат.

При официальном оформлении стажировки оплата этого периода является обязательным условием для работодателя. Размер заработной платы при этом определяется между сторонами в добровольном порядке. Очевидно, что величина оплаты для стажера будет существенно ниже, чем для остальных сотрудников компании, ведь его профессиональный уровень находится под сомнением. Но при этом начислять зарплату меньше ее минимального размера, установленного законодательством, работодателю запрещается.

Окончательное решение о дальнейшем трудоустройстве принимается такими способами:

1. На основании отзыва куратора. Как уже отмечалось, данный документ составляется во всех случаях и содержит в себе выводы непосредственного руководителя стажера о нем. Куратор может наиболее точно указать, насколько успешно работник справлялся со своими обязанностями и какие задания выполнить не смог.

2. По результатам дипломного проекта. Его проведение позволяет установить, насколько хорошо работник усвоил обучение. Экзамен может проходить в разных формах: устно, письменно, с решением практических заданий. Конкретный способ его проведения устанавливается в индивидуальном порядке.

3. На основании личной оценки работодателя. За время стажировки работодатель зачастую имеет возможность самостоятельно наблюдать за стажером: его обучением, успехами в работе и поведением в коллективе. На основании этого он и принимает решение, стоит ли его оставлять в компании или нет.

Поэтому, при трехмесячной стажировке на ООО АФ «Аудит-Классик» на одного стажера затраты составляют 12 000 руб.

Кроме того, ООО АФ «Аудит-Классик» несет затраты на оплату труда куратора.

Рассчитаем явные затраты на стажировку ООО АФ «Аудит-Классик» в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Оценка затрат на стажировку ООО АФ «Аудит-Классик»

| Наименование показателя | 2015 год | 2016 год | 2017 год | Темп роста, % |
|--|-------------|-------------|-------------|------------------|
| Количество заключенных договоров о стажировке, ед. | 25 | 30 | 38 | 152 |
| Затраты по оплате труда стажерам персонала, тысяч рублей | 900 | 1080 | 1368 | 152 |
| Затраты по оплате труда кураторам, тысяч рублей | 750 | 900 | 1254 | 167,2 |
| Итого затраты, тысяч рублей | 1650 | 1980 | 2622 | 158,91 |
| Количество принятых работников, человек | 6 | 6 | 7 | 116,67 |
| Эффективность затрат, % | 0,37 | 0,31 | 0,06 | 16,22 |

В затраты по стажировке включают затраты по оплате труда стажерам и затраты на оплату труда (доплата к основной заработной плате) кураторам. При этом за три анализируемых года наблюдается снижение эффективности затрат на стажировку из 25 человек прошедших стажировку в компании приняты на работу были 6 человек, при этом эффективность затрат составила 0,37%. А в 2017 году из 38 человек прошедших стажировку только 7 человек было принято на работу, то есть эффективность затрат составила 0,06%.

Исходя из всего вышесказанного, можно сделать вывод о необходимости совершенствования системы обучения ООО АФ «Аудит-Классик»».

3.2 Предложения по построению системы дуального обучения ООО АФ «Аудит-Классик»»

В предыдущем пункте мы доказали, что ООО АФ «Аудит-Классик»» необходимо внедрять систему дуального обучения с целью повышения уровня компетенций принимаемых сотрудников. Это позволит снизить издержки фирмы связанные с неэффективной стажировкой принимаемого персонала.

Далее разработаем программу внедрения дуального обучения ООО АФ «Аудит-Классик»».

Ниже рассмотрим проект по внедрению системы дуального обучения персонала.



Рисунок 3.2 – Предлагаемая система дуального обучения
ООО АФ «Аудит-Классик»

Дуальная система обучения, по своему содержанию, означает параллельное обучение в образовательной организации и на производстве. За основу этой системы положен принцип взаимной связи теории с практикой, позволяющий обучающимся не только знакомиться с производством, но и усваивать приемы и навыки работы на рабочих местах

Дуальная система обучения отвечает интересам всех участников этого процесса: государства, образовательной организации, предприятий и обучающихся.

Для ООО АФ «Аудит-Классик» – это возможность подготовки кадров, непосредственно под свою деятельность. К тому же, у ООО АФ «Аудит-Классик» по-

является возможность перспективного планирования замены рабочих ресурсов и отбора лучших обучающихся, так как за время обучения можно выявить их сильные и слабые стороны. Хорошо обученные молодые рабочие кадры быстро приспосабливаются к рабочему ритму, тратя минимум времени для адаптации, что положительно сказывается на имидже предприятия и образовательной организации.

Обучающиеся с дуальной системой рано приобретают хорошие знания, устойчивые профессиональные приемы и навыки работы, самостоятельность и безболезненную адаптацию к взрослой жизни, у них появляется уверенность в завтрашнем дне.

При дуальной системе обучения перед колледжем и ООО АФ «Аудит-Классик» – заказчиком кадров, ставится задача подготовки квалифицированных работников, уровень профессиональной компетентности которых должен соответствовать, с одной стороны, требованиям квалификационной характеристики и федерального государственного образовательного стандарта по профессии, а с другой стороны, требованиям ООО АФ «Аудит-Классик».

Особенностью дуальной системы является то, что обучение обучающихся происходит по схеме: теоретический цикл и формирование первичных навыков по профессии происходит в колледже, а формирование сложных и комплексных навыков – на ООО АФ «Аудит-Классик», или, точнее, на конкретном рабочем месте предприятия.

Среди положительных аспектов идеологии данной системы обучения указывают следующие:

- дуальная система подготовки специалистов устраняет основной недостаток традиционных форм и методов обучения – разрыв между теорией и практикой;
- в механизме дуальной системы подготовки заложено воздействие на личность специалиста, создание новой психологии будущего работника;
- дуальная система обучения работников создает высокую мотивацию получения знаний и приобретения навыков в работе, т.к. качество их знаний напрямую связано с выполнением служебных обязанностей на рабочих местах;

– заинтересованность руководителей соответствующих учреждений в практическом обучении своего работника;

– образовательная организация, работающая в тесном контакте с предприятием, учитывает требования, предъявляемые к будущим специалистам в ходе обучения.

Стратегическая карта поможет нам определить четкие бизнес – стратегии организации (таблица 3.3).

Таблица 3.3 – Стратегическая карта организации

| | |
|-----------------|--|
| Финансы | 1) К 2019 году повышение рентабельности на 5%; 2) Снижение убытков предприятия в следствии повышения лояльности клиентов вызванное высоким уровнем квалификации сотрудников; 3) Общее повышение производственной эффективности рабочего процесса |
| Клиенты | 1) Увеличение клиентской базы 2) Увеличение числа постоянных клиентов 3) Общее улучшения лояльности клиентов |
| Бизнес-процессы | 1) Повышение производительности на 20% 2) Налаживание контактов с организацией осуществляющее образовательную услугу 3) Поиск источников финансирования на осуществления обучения 4) Общее повышение производительности труда |
| Персонал | 1) Повышение компетентности персонала 2) Приведение квалификационной численности к стратегическим целям |

Следующим шагом будет представление счетной карты.

Таблица 3.4 – Счетная карта обучения персонала в условиях кризиса

| | Показатели | Текущие | Целевые | Стратегические инициативы |
|---------|--|---------|---------|--|
| Финансы | Рентабельность продаж | 3% | 8% | -заключение дополнительных договоров о предоставлении услуг -снижение издержек на персонал (ликвидация неэффективных затрат на стажировку) -расширение объема и ассортимента предоставляемых услуг |
| | Рост доходности | 11% | 14% | |
| | Снижение убытков предприятия в следствии ликвидации неэффективных затрат на стажировку | 100% | 80% | |
| Клиенты | Увеличение клиентской базы | 100% | 115% | - приток новых клиентов - повторные обращения уже имеющих клиентов |
| | Увеличение числа постоянных клиентов | 100% | 110% | |
| | Повышение лояльности клиентов | 65% | 70% | |

Окончание таблицы 3.4

| | | | | |
|-------------------|--|-------|-----|--|
| Бизнес - процессы | Уровень текучести персонала | 18,8% | 10% | <ul style="list-style-type: none"> - создание эффективной системы обучения персонала - проведение мероприятий по удержанию сотрудников - контроль качества предоставляемых услуг - создание разных и справедливых условий внутреннего передвижения персонала |
| Персонал | Повышение производительности | 26% | 31% | <ul style="list-style-type: none"> - проведение опроса, исследования об удовлетворённости персонала работой и занимаемой должностью - быстрая адаптируемость персонала - проведение мероприятий по перемещению персонала |
| | Удовлетворённость сотрудников от трудовой деятельности | 62% | 79% | |
| | Процент сотрудников с оправданными карьерными ожиданиями | 58% | 84% | |
| | Обучение персонала | 68% | 85% | |
| | | | | |

Анализируя таблицу 3.3 можно сделать вывод, что все ключевые компоненты стратегической карты имеют положительную динамику, данный факт позволяет полагать, что внедряемый проект целесообразен. У каждого проекта есть факторы, которые могут способствовать или препятствовать его реализации. Их необходимо учитывать при планировании проектной деятельности, для того чтобы спрогнозировать возможные причины затруднений или промедлений в реализации. Для оценки движущих и сдерживающих сил будет использована технологию, предложенная Куртом Левиным.

Представим вышеперечисленные факторы в виде схемы (рисунок 3.3).

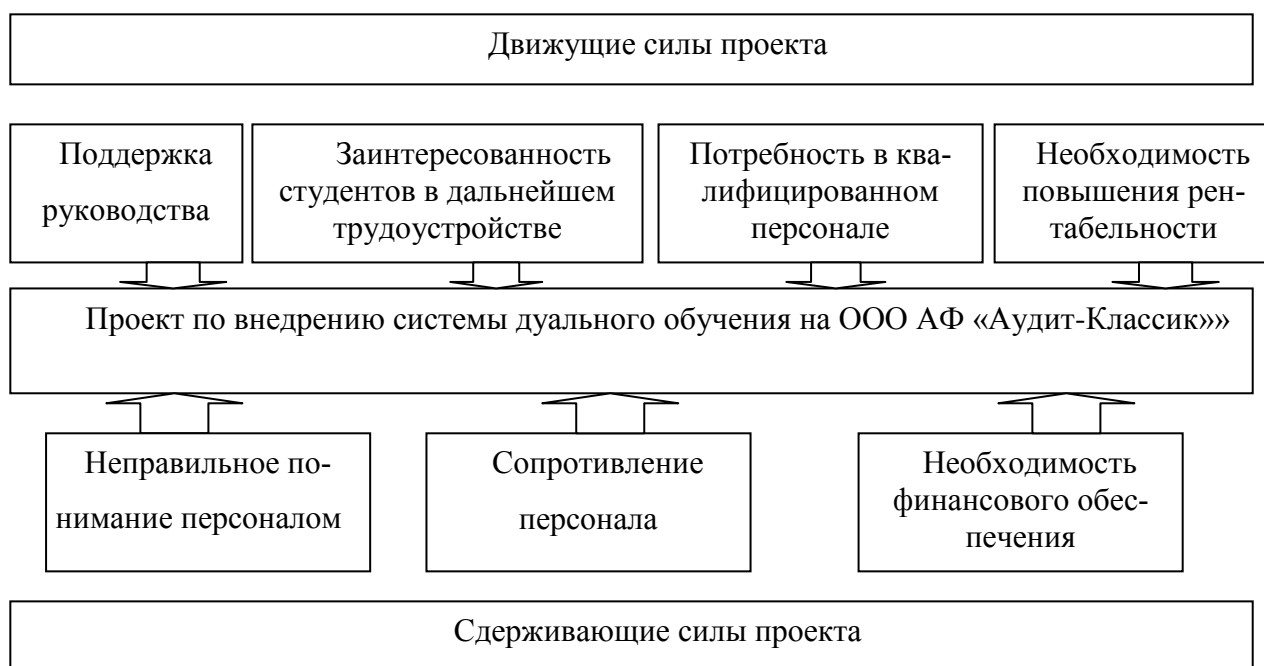


Рисунок 3.3 – Движущие силы проекта

Движущими силами проекта будут являться:

1. Заинтересованность сотрудников в дальнейшем трудоустройстве. Во-первых, при заключении контракта ООО АФ «Аудит-Классик» со студентом обязывает компанию принять его на работу, что является очень сильным стимулом, кроме того, при заключении контракта по дуальному обучению приобретение профессиональных навыков позволяет выпускникам более успешно продвигаться по карьерной лестнице, а стипендия от предприятия повлияет на повышение качества жизни обучающихся (планируется устанавливать стипендию на одного студента в размере 5000 руб. в месяц в течении последнего года обучения).

2. Потребность в квалифицированном персонале. Недостаточная отдача от деятельности менеджеров по продажам, снижение эффективности воронки продаж негативно сказывается на деятельности фирмы.

3. Поддержка руководства. Является достаточно, движущей силой. Без «желания» руководства, реализовать данный проект не получится. Однако, профессиональные навыки, полученные обучающимися в процессе дуального

обучения увеличивают гибкость и мобильность работников, снижают их социальную дезадаптацию.

4. Необходимость повышения рентабельности продаж. Данная организация существует для того, что бы получать прибыль, увеличение издержек ставит под сомнение данное намерение. Достичь положительного экономического эффекта, обеспечить предприятию долгосрочное благополучие вот что нужно для успешного существования организации.

Кроме движущих факторов у проекта есть и сдерживающие обстоятельства. В данной ситуации сдерживающими можно считать:

1. Сопротивление предложенным мероприятиям. Данное сопротивление может быть со стороны кураторов, так как они получали при этом дополнительную премию.

2. Неправильное понимание персоналом сути/идеи проекта. Довольно таки частый фактор, который встречается в большинстве реализуемых проектов. Если не правильно донести до персонала необходимость реализации данного проекта, и объяснить для чего это нужно, и что мы ждем после реализации, то персонал не правильно поймет необходимость проведения данного проекта.

3. Поиск финансового обеспечения для совершенствования процесса обучения.

В данной ситуации для минимизации сдерживающих факторов необходимо:

1. Мотивация для снижения сопротивления (объяснение неэффективности данных мероприятий и освобождение части времени у кураторов для выполнения своих прямых обязанностей, которое выльется в повышении отдачи, что напрямую влияет на заработную плату, снизит данную силу).

2. Объяснение сути/идеи проекта и результатов которые руководство пытается достичь.

3. Представление данного проекта как способ повышения уровня продаж, а соответственно и повышения выручки компании.

Проведя анализ поля сил можно сделать вывод, что у данного проекта будет достаточный уровень поддержки, что говорит о его необходимости и релевантности.

Реализация любого проекта сопровождается опасностями и рисками. Некоторые риски могут быть незначительные и могут пройти незаметно для большой организации и ее клиентов, однако возможны и более серьезные риски, которые повлекут за собой серьезные последствия. Для этого необходимо просчитывать риски: вероятность их появления, а также серьезность последствий.

Для оценки рисков нами будут использованы следующие критерии:

Таблица 3.5 – Критерии оценки рисков

| Критерий | Оценки |
|------------------------------|---|
| Вероятность проявления риска | очень высокие - 0,9; высокие - 0,7; средние - 0,5; низкие - 0,3; очень низкие - 0,1 |
| Серьезность последствий | очень серьезные - 0,8; серьезные - 0,4; средние - 0,2; незначительные - 0,1; очень незначительные - 0,05. |

Руководствуясь данными критериями и оценками, рассмотрим возможные риски при реализации нашего проекта.

Таблица 3.6 – Оценка рисков реализации проекта

| Вид риска | Характеристика | Вер-ть появления | Сер-сть послед-ий | Коэф-т влияния |
|---|--|------------------|-------------------|----------------|
| Сопrotивление персонала не снизится | Сотрудники не проявят заинтересованности | 0,5 | 0,8 | 0,4 |
| Сбои в работе из-за процесса передачи знаний | Недостаточная готовность образовательного учреждения | 0,3 | 0,8 | 0,24 |
| Некачественный отбор студентов для заключения договора дуального обучения | На дуальное обучение будут приняты незаинтересованные или не оправдавшие материальных вложений | 0,3 | 0,4 | 0,12 |
| Отсутствие финансирования | Недостаток денежных средств компании | 0,3 | 0,5 | 0,15 |
| Создание нездорового эмоционального климата внутри группы проекта | Сотрудники посчитают проект не до конца обоснованным и не оправдывающим вложений | 0,3 | 0,4 | 0,12 |

Рассмотрев риски и их последствия, необходимо проанализировать, какие из них наиболее вероятны и с самыми серьезными последствиями, для этого сведем данные в карту рисков.

Таблица 3.7 – Карта рисков проекта

| | | | | | |
|-----|-------|------|----------|---------|---------|
| | 0,05 | 0,1 | 0,2 | 0,4 | 0,8 |
| 0,9 | 0,045 | 0,09 | 0,18 | 0,36 | 0,72 |
| 0,7 | 0,035 | 0,07 | R 3 0,14 | R1 0,28 | R4 0,56 |
| 0,5 | 0,025 | 0,05 | 0,1 | R2 0,2 | R5 0,4 |
| 0,3 | 0,015 | 0,03 | 0,06 | 0,12 | 0,24 |
| 0,1 | 0,005 | 0,01 | 0,02 | 0,04 | 0,08 |

Оценив таблицу 3.7 можно сделать вывод о том, что сильно значимых рисков в реализации проекта нет, но все же они присутствуют. Но проводить мероприятия направленные на минимизация рисков необходимо. В процессе реализации проекта могут возникать различные риски, которые могут нарушить последовательность мероприятий и вовсе привести к их нарушению. Наиболее негативное влияние оказывают следующие риски: Сопротивление персонала, отсутствие финансирования, некачественный отбор студентов для заключения договора дуального обучения.

Основной риск: «некачественный отбор студентов для заключения договора дуального обучения» может быть минимизирован рейтинговой системой оценки и стимулирования практической подготовки студентов.

Рейтинговая система оценки и стимулирования практической подготовки студентов.

Система рейтинговой оценки позволит эффективно оценивать все самостоятельные виды практической деятельности студентов в сфере специальности, степень их сложности и качество выполнения, дает возможность объективно и всесторонне оценить практическую деятельность студента в течение всего периода обучения, является одним из главных стимулов получения

практического опыта и основанием для получения перспективной, престижной работы по специальности после окончания вуза.

Наглядным итогом механизма рейтинговой системы является экран деловой активности, на котором приведены фамилии наиболее активных студентов или лучшая студенческая группа с наивысшим рейтингом подготовки к реальной деятельности. Цель рейтинговой системы оценки качества и стимулирования непрерывной практической подготовки студентов – активизация практической деятельности студента, обеспечении возможности получения практического опыта.

Основные задачи разработанной системы:

- интегрированная оценка приобретенного опыта практической деятельности;
- создание конкуренции между студентами и учебными группами;
- стимулирование самоорганизации студентов во время процесса практической деятельности;
- предоставление заинтересованным лицам информации о рейтинге студентов;
- правильность выбора студентов для заключения договора о дуальном обучении.

Рейтинговая система оценки качества практической подготовки студентов предполагает накопление условных единиц практического опыта в течение всего периода обучения. В зависимости от количества баллов, полученных за каждый выполненный вид практической деятельности, студент по завершении всего периода обучения получает достаточно адекватную совокупную оценку, после чего студенту присваивается класс «А», «В», «С» и т.д.

ООО АФ «Аудит-Классик», имея рейтинговую информацию о студентах, сможет заранее отбирать для себя квалифицированных специалистов, способных творчески мыслить, неординарно действовать и уже имеющих практический опыт работы (стаж), не производя затрат времени на поиск высококлассного персонала.

Итак, для повышения эффективности проекта, необходимо разработать план мероприятий (таблица 3.8).

Таблица 3.8 – План мероприятий проекта

| № | Мероприятия | Дата нач. | Дата окон. | Продолжит-сть | Ответственные лица |
|--|--|------------|------------|---------------|------------------------|
| Этап 1 - Анализ деятельности предприятия | | | | | |
| 1 | Анализ внутренней среды ООО АФ «Аудит-Классик»» | 03.07.2018 | 02.08.2018 | 30 | Менеджер по персоналу |
| 2 | Диагностика и выявление проблем в системе обучения персонала | 03.08.2018 | 08.08.2018 | 5 | Менеджер по персоналу |
| 3 | Анализ причин неэффективности системы обучения и стажировки | 09.08.2018 | 13.08.2018 | 5 | Менеджер по персоналу |
| 4 | Описание содержание проекта | 14.08.2018 | 19.08.2018 | 7 | Менеджер по персоналу |
| Этап 2 – Разработки и внедрения | | | | | |
| 5 | Определение основных участников проекта внедрения дуального обучения | 20.08.2018 | 21.08.2018 | 1 | Менеджер по персоналу |
| 6 | Формирование этапов проекта по устранению выявленной проблемы в системе обучения | 22.08.2018 | 23.08.2018 | 1 | Руководитель отдела УП |
| 7 | Разработка технико-экономического обоснования проекта | 22.08.2018 | 27.08.2018 | 5 | Менеджер по персоналу |
| 8 | Формирование нормативных документов по реализации дуальной подготовки специалистов | 27.08.2018 | 30.08.2018 | 3 | Менеджер по персоналу |
| 9 | Выбор обучающей организации | 31.08.2018 | 5.09.2018г | 5 | Менеджер по персоналу |
| 10 | Создание базы локальных актов, регулирующих организацию учебного процесса в условиях дуального обучения | 06.09.2018 | 09.09.2018 | 3 | Менеджер по персоналу |
| 11 | Анализ долгосрочных и краткосрочных планов организации и подразделений для выявления уровня подготовки сотрудников, необходимого для их реализации | 17.09.2018 | 22.09.2018 | 5 | Менеджер по персоналу |

Продолжение таблицы 3.8

| | | | | | |
|--------------------------------|---|------------|------------|-----|--|
| 12 | Заключение соглашений с партнерами о дуальном обучении | 23.09.2018 | 26.09.2018 | 3 | Руководитель отдела УП |
| 13 | Подбор и изучение литературы и разработка учебно-методического обеспечения по дуальной подготовке | 27.09.2018 | 07.10.2018 | 10 | Менеджер по персоналу |
| 14 | Разработка методики предоставления оплаты дуального обучения персонала за счет организации | 08.10.2018 | 11.10.2018 | 3 | Менеджер по персоналу |
| 16 | Формирование критериев оценки студентов | 12.10.2018 | 27.10.2018 | 15 | Менеджер по персоналу |
| 17 | Согласование специалистов, которые будут проводить обучение | 28.10.2018 | 08.11.2018 | 10 | Руководитель отдела УП |
| 18 | Выбор и согласование наставников для практических занятий на рабочем месте | 01.11.2018 | 08.11.2018 | 7 | Руководитель отдела УП |
| 19 | Разработка плана по проведению оценки студентов в процессе обучения | 01.11.2018 | 10.11.2018 | 10 | Руководитель отдела УП |
| Этап 3 – Эксплуатационный этап | | | | | |
| 20 | Тестирование, выбор студентов для дуального обучения | 03.11.2018 | 07.11.2018 | 5 | Менеджер по персоналу |
| 21 | Заключение и оплата договоров на дуальное обучение | 08.11.2018 | 10.11.2018 | 3 | Руководитель отдела персонала, генеральный директор |
| 22 | Посещение вводных лекций в обучающей организации | 10.11.2018 | 15.11.2018 | 5 | Руководитель отдела УП, руководитель департамента аудита |
| 23 | Чтение лекций в аудиториях (процесс обучения) | 10.11.2018 | 30.04.2019 | 171 | Обучающая организация |

Продолжение таблицы 3.8

| | | | | | |
|------------------------------|--|----------------------|------------|----|--|
| 24 | Тренинги на закрепление и проверку знаний | 02.05.2019 | 07.05.2019 | 5 | Специалист обучающей организации |
| 25 | Стажировка на практике: - вводные практические занятия в организации | 08.05.2019 | 11.05.2019 | 3 | Руководитель отдела, наставник (куратор) |
| 26 | Практические занятия в организации под руководством кураторов (наставников) | 11.05.2019 | 10.06.2019 | 30 | Руководитель отдела, наставник (куратор) |
| 27 | Контроль процесса практического обучения на рабочем месте | 01.06.2019 | 10.06.2019 | 10 | Наставник (куратор) |
| 28 | Закрепление полученных теоретических и практических знаний, выполнением контрольного задания (тестирования) | 10.06.2019 | 13.06.2019 | 3 | Специалист обучающей организации |
| 29 | Защита и выдача диплома о пройденном обучении | 20.06.2019 | 01.07.2019 | 10 | Обучающая организация |
| 30 | Заключение трудовых договоров и начало этапа работы в организации по итогам пройденного обучения в качестве помощника аудитора | 05.07.2019 | 09.07.2019 | 4 | Руководитель отдела УП |
| 31 | Регулярная оценка уровня профессиональных компетенций | Каждые шесть месяцев | | - | Менеджер по персоналу |
| Этап 4 – Заключительный этап | | | | | |
| 32 | Обсуждение с руководством результатов проекта | 10.07.2019 | 10.07.2019 | 1 | Менеджер по персоналу |
| 33 | Внесение изменений в плановые показатели в течении нескольких лет | 13.07.2019 | 16.07.2019 | 3 | Менеджер по персоналу |
| 34 | Мониторинг экономических показателей проекта | Каждые шесть месяцев | | - | Менеджер по персоналу |

| | | | | | |
|----|---|-------------|-------------|----|------------------------|
| 35 | Анкетирование персонала, для выявления эффективности системы внедрения дуального обучения в организации | 20.07.2019 | 27.07.2019 | 10 | Менеджер по персоналу |
| 36 | Анализ эффективности производительности труда новых сотрудников | 01.08. 2019 | 11.08. 2019 | 10 | Менеджер по персоналу |
| 37 | Премирование лиц, ответственных за проект | 10.08. 2019 | 13.08. 2019 | 3 | Генеральный директор |
| 38 | Подготовка отчета о реализации и эффекте от проекта для руководства | 15.08. 2019 | 31.08. 2019 | 15 | Руководитель отдела УП |

Таким образом, в таблице 3.8 был составлен план мероприятий по проекту построения системы дуального обучение персонала ООО «Аудит-Классик».

Основные участники проекта – это заместитель директора по управлению персоналом и менеджер по персоналу. Длительность проекта составила 13 месяцев – с 03.07.2018 г. по 01.09.2019 г.

Проект подразделен на этап анализа деятельности предприятия, этап разработки и внедрения, эксплуатационный и заключительный этап. Диаграмма Ганта проекта представлена в приложении.

Вывод: Нами был разработан детальный план по достижению поставленной ранее цели. Планирование было осуществлено с применением системы сбалансированных показателей, отражающей необходимые шаги для достижения цели, а также их взаимосвязь и воздействие на разные элементы.

Был проведен анализ поля сил К. Левина, в результате которого было выявлено наличие достаточного уровня поддержки проекта. Движущими силами являются заинтересованность студентов, потребность предприятия.

Кроме того были выявлены 6 основных рисков, с высокой степенью влияния, но достаточно невысокой вероятностью появления, что не отменяет необходимости в проведении мероприятий по минимизации возникновения данных рисков.

Итогом параграфа стал план мероприятий проекта, в котором отражены шаги реализации проекта, необходимые временные и трудовые затраты, участники и ответственные лица. Также было дано описание основных мероприятий и расписаны моменты, которые на наш взгляд являются критичными для успешной реализации проекта.

3.3 Расчет стоимости проекта по внедрению системы дуального обучения ООО АФ «Аудит-Классик»»

Итогом предыдущего пункта стало разработанная система дуального обучения персонала. Данная система направлена на развитие профессиональных компетенций студентов с целью последующей работы в ООО АФ «Аудит-Классик»», а соответственно и на повышение эффективности их деятельности.

В данной главе рассчитаем стоимость данного обучения, бюджеты и сметы проекта. Смета инвестиционных затрат по проекту представлена в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Смета инвестиционных затрат

| № | Мероприятие | Состав затрат | Сумма |
|----|--|--|-------|
| 1) | Анализ внутренней среды ООО АФ «Аудит-Классик»» | Доплата МП за 40 часов: $120 \cdot 40 = 4\,800$ руб. - с учетом 30,2% = 1 440 руб. | 6 240 |
| 2) | Диагностика и выявление проблем в системе обучения персонала | Доплата МП за 14 часов: $120 \cdot 14 = 2\,000$ руб. - с учетом 30,2% = 520 руб. | 2 520 |
| 3) | Анализ причин неэффективности системы обучения и стажировки | Доплата МП за 16 часов: $120 \cdot 16 = 2\,100$ - с учетом 30,2% = 620 руб. | 2 720 |
| 4) | Описание содержания проекта | Доплата МП за 16 часов: $120 \cdot 16 = 1\,920$ - с учетом 30,2% = 576 руб. | 2 490 |
| 5) | Определение основных участников проекта внедрения дуального обучения | Доплата МП за 5 часов: $120 \cdot 5 = 600$ - с учетом 30,2% = 180 руб. | 780 |

Продолжение таблицы 3.9

| | | | |
|-----|--|---|-------|
| 6) | Формирование этапов проекта по устранению выявленной проблемы в системе обучения | Доплата руководителю отдела УП за 4 часа: $180*4=720$ с учетом 30,2% = 216 руб. | 936 |
| 7) | Разработка технико-экономического обоснования проекта | Доплата МП за 16 часов: $120*16=1920$ с учетом 30,2% = 576 руб. | 2 496 |
| 8) | Формирование нормативных документов по реализации дуальной подготовки специалистов | Доплата МП за 15 часов: $120*15=1800$ с учетом 30,2% = 540 руб. | 2 340 |
| 9) | Выбор обучающей организации | Доплата МП за 8 часов: $120*8=960$ - с учетом 30,2% = 327 руб. | 1 267 |
| 10) | Создание базы локальных актов, регулирующих организацию учебного процесса в условиях дуального обучения | Доплата МП за 12 часов: $120*12=1440$ - с учетом 30,2% = 432 руб. | 1 872 |
| 11) | Анализ долгосрочных и краткосрочных планов организации и подразделений для выявления уровня подготовки сотрудников, необходимого для их реализации | Доплата МП за 15 часов: $120*15=1800$ руб. - с учетом 30,2% = 576 руб. | 2 376 |
| 12) | Заключение соглашений с партнерами о дуальном обучении | Доплата руководителю отдела УП за 6 часов: $180*6 = 1080$ руб. - с учетом 30,2% = 324 руб. | 1 404 |
| 13) | Подбор и изучение литературы и разработка учебно-методического обеспечения по дуальной подготовке специалистов | Доплата МП за 16 часов: $120*16=1920$ руб. - с учетом 30,2% = 576 руб. | 2 496 |
| 14) | Разработка методики предоставления оплаты дуального обучения персонала | Доплата МП за 6 часов: $120*6=720$ - с учетом 30,2% = 216 руб. | 936 |
| 15) | Формирование критериев оценки студентов | Доплата МП за 12 часов: $120*12=1 440$ - с учетом 30,2% = 432 руб. | 1 872 |
| 16) | Согласование специалистов, которые будут проводить обучение | Доплата руководителю отдела УП за 16 часов: $180*16 = 2 880$ руб. с учетом 30,2% = 864 руб. | 3 744 |
| 17) | Выбор и согласование наставников для практических занятий на рабочем месте | Доплата руководителю отдела УП за 16 часов: $180*16 = 2 880$ руб. с учетом 30,2% = 864 руб. | 3 744 |

| | | | |
|-----|---|---|--------|
| 18) | Разработка плана по проведению оценки студентов в процессе обучения | Доплата МП за 16 часов: 120*16= 1 920 руб. с учетом 30,2% = 576 руб. | 2 496 |
| 19) | Тестирование, выбор студентов для дуального обучения | Доплата МП за 12 часов: 120*12 = 1 440 руб. с учетом 30,2% = 432 руб. | 1 872 |
| | Итого | | 44 601 |

Так, итоговая сумма инвестиционных затрат составит 44 601руб. Наиболее дорогое мероприятие в данном виде затрат – это затраты, связанные с анализом причин возникающих проблем в существующей системе обучения и анализом внутренней среды компании, которые осуществляются на предварительном этапе проекта.

Рассмотрев смету инвестиционных затрат проекта построения системы дуального обучения персонала в ООО «Аудит-Классик», необходимо составить бюджет инвестиционных затрат.

Таблица 3.10 отображает инвестиционные затраты по временным периодам, когда предполагаются планируемые затраты.

Таблица 3.10 – Бюджет инвестиционных затрат

| Мероприятие | 07.18 | 08.18 | 09.18 | 10.18 | 11.18 | Итог |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Анализ внутренней среды | 6 240 | | | | | 6 240 |
| Диагностика системы обучения | | 2520 | | | | 2 520 |
| Анализ причин неэффективности системы обучения | | 2720 | | | | 2 720 |
| Описание содержания проекта | | 2 490 | | | | 2 490 |
| Определение состава участников | | 780 | | | | 780 |
| Формирование этапов проекта | | 936 | | | | 936 |
| Разработка технико-экономического обоснования проект | | 2 496 | | | | 2 496 |
| Формирование нормативных документов по реализации проекта | | 2 340 | | | | 2 340 |

Окончание таблицы 3.10

| | | | | | | |
|--|-------|--------|-------|-------|--------|--------|
| Выбор обучающей организации | | | 1 267 | | | 1 267 |
| Создание базы локальных актов, регулирующих организацию учебного процесса | | | 1 872 | | | 1 872 |
| Анализ долгосрочных и краткосрочных планов организации и | | | 2 376 | | | 2 376 |
| Заключение соглашений с партнерами о дуальном обучении | | | 1 404 | | | 1 404 |
| Разработка учебно-методического обеспечения | | | | 2 496 | | 2 496 |
| Разработка методики предоставления оплаты обучения | | | | 936 | | 936 |
| Формирование критериев оценки студентов | | | | 2 925 | | 2 925 |
| Согласование специалистов, которые будут проводить обучение | | | | | 3 744 | 3 744 |
| Выбор и согласование наставников для практических занятий на рабочем месте | | | | | 3 744 | 3 744 |
| Разработка плана по проведению оценки студентов в процессе обучения | | | | | 2 496 | 2 496 |
| Тестирование, выбор студентов для дуального обучения | | | | | 1 872 | 1 872 |
| Итого | 6 240 | 15 282 | 6 919 | 6 357 | 11 856 | 44 601 |

По данным таблицы 3.10 можно сделать вывод, что больше всего инвестиционных затрат приходится на этап предварительный этап проекта, то есть на анализ внутренней среды, на выявление причин неэффективности системы первичного обучения персонала и на согласование специалистов, проводящих обучение.

Смета эксплуатационных затрат представлена в таблице 3.11.

Таблица 3.11– Смета эксплуатационных затрат

| № | Мероприятия | Состав затрат | Сумма, руб. |
|----|--|--|-------------|
| 1 | Заключение и оплата договоров на дуальное обучение | Доплата МП за 6 часов: 120*6 = 720 руб. с учетом 30,2% = 216 руб. Оплата обучающей организации (6 студентов): 35 000*6 чел = 210 000 руб. | 210 936 |
| 2 | Посещений вводных лекций в обучающей организации | Доплата специалисту-аудитору за 12 часов: 250*12 = 2 840 руб. с учетом 30,2% = 992 руб. | 4032 |
| 3 | Стажировка на практике: вводные практические занятия в организации | Доплата наставникам за 16 часов: 220*16 = 3 520руб. с учетом 30,2% = 1 056 руб. | 4 576 |
| 4 | Практические занятия в организации под руководством кураторов (наставников) | Доплата наставникам (кураторам) за 100 часов: 220* 100*6 чел.= 132 000 руб. с учетом 30,2% = 39 600 руб. | 171 600 |
| 5 | Заключение трудовых договоров и начало этапа работы в организации по итогам пройденного обучения в качестве помощника аудитора | Доплата руководителю отдела УП за 10 часов: 180*10 = 1 800 руб. с учетом 30,2% = 540 руб. | 2 340 |
| 6 | Обсуждение с руководством результатов проекта | Доплата МП за 6 часов: 120*10= 720 руб. с учетом 30,2% = 216 руб. | 936 |
| 7 | Внесение изменений в плановые показатели в течении нескольких лет | Доплата МП за 10 часов: 120* 10 = 1 200 руб. с учетом 30,2% = 360 руб. | 1 560 |
| 8 | Анкетирование персонала, для выявления эффективности системы внедрения дуального обучения в организации | Доплата МП за 16 часов: 120*16= 1 920 руб. с учетом 30,2% = 576 руб. | 2 496 |
| 9 | Анализ эффективности производительности труда новых сотрудников | Доплата МП за 20 часов: 120*20 = 2400 с учетом 30,2% = 720 руб. | 3 120 |
| 10 | Премирование лиц, ответственных за проект | Премия руководителю отдела УП = 30 000 руб. Премия МП = 15 000 руб. | 45 000 |
| 11 | Подготовка отчета о реализации и эффекте от проекта для руководства | Доплата руководителю отдела УП за 20 часов: 180*20 = 3600 с учетом 30,2% = 1080 руб. | 4 680 |
| | Итого | | 251 476 |

Таким образом, эксплуатационные затраты проекта построения системы дуального обучения ООО «Аудит-Классик» составили 251 276 рублей. Наибольшие затраты приходятся на оплату лекционных занятий обучающей организации и

доплаты наставникам студентов-практикантов и премирование лиц, ответственных за проект.

Бюджет эксплуатационных затрат представлен в таблице 3.12.

Таблица 3.12 – Бюджет эксплуатационных затрат

| Мероприятие | 11.18 | 12.18-04.19 | 05.19 | 06.19 | 07.19 | Итого |
|---|---------|-------------|--------|--------|--------|---------|
| Заключение и оплата договоров на дуальное обучение | 210 936 | | | | | 210 936 |
| Посещений вводных лекций в обучающей организации | 4 032 | | | | | 4 032 |
| вводные практические занятия в организации | | | 4 576 | | | 4 576 |
| Практические занятия в организации под руководством кураторов | | | 85 800 | 85 800 | | 171 600 |
| Заключение трудовых договоров и начало этапа работы в организации | | | | 2 340 | | 2 340 |
| Обсуждение с руководством результатов проекта | | | | | 936 | 936 |
| Внесение изменений в плановые показатели в течении нескольких лет | | | | | 1 560 | 1 560 |
| Анкетирование персонала, для выявления эффективности системы внедрения дуального обучения в организации | | | | | 2 496 | 2 496 |
| Анализ эффективности производительности труда новых сотрудников | | | | | 3 120 | 3 120 |
| Премирование лиц, ответственных за проект | 5 000 | 25 000 | 5 000 | 5 000 | 5 000 | 45 000 |
| Подготовка отчета о реализации и эффекте от проекта для руководства | | | | | 4 680 | 4 680 |
| Итого | 214 968 | 25 000 | 95 376 | 93 140 | 17 792 | 451 276 |

По данным бюджета эксплуатационных затрат проекта можно сделать вывод, что больше всего затрат приходится на май и июнь 2019 года, поскольку в данный период проходит стажировка (практические занятия студентов в организации) под руководством наставников (кураторов), что сопровождается оплатой их труда.

В таблице 3.13 указан генеральный бюджет проекта ООО «Аудит-Классик».

Таблица 3.13 – Генеральный бюджет

| Месяц | Сумма инвестиционных затрат | Сумма эксплуатационных затрат | Итоговая сумма, руб. |
|---------------|-----------------------------|-------------------------------|----------------------|
| июль 2018 | 6 240 | | |
| август 2018 | 15 282 | - | |
| сентябрь 2018 | 6 919 | - | |
| октябрь 2018 | 6 357 | - | |
| ноябрь 2018 | 11 856 | 214 968 | 253 824 |
| декабрь 2018 | - | 5 000 | 5 000 |
| январь 2019 | - | 5 000 | 5 000 |
| февраль 2019 | - | 5 000 | 5 000 |
| март 2019 | - | 5 000 | 5 000 |
| апрель 2019 | - | 5 000 | 5 000 |
| май 2019 | - | 95 376 | 95 376 |
| июнь 2019 | - | 93 140 | 93 140 |
| июль 2019 | - | 17 792 | 17 792 |
| Итого | 44 601 | 451 276 | 495 877 |

Генеральный бюджет проекта построения системы дуального обучения персонала ООО «Аудит-Классик» составил 495 877 рублей. Данные затраты на реализацию проекта соизмеримы с оборотами компании и стратегическими планами.

Суммарно наибольшие инвестиционные и эксплуатационные затраты пришлись примерно поровну на конец 2018 года и на заключительный этап проекта. Именно в ноябре происходила оплата обучения, а на стадии завершения проекта оплачивается наставничество. На период с декабря по апрель происходит теоретическое обучение студентов, именно поэтому организация в это время не несет никаких затрат, кроме месячных премий руководителей проекта.

По результатам составленного генерального бюджета, можно сделать вывод, что соотношение инвестиционных и эксплуатационных затрат примерно одинаково. Это вызвано тем, что проект построения системы дуального обучения персонала требует как тщательной подготовки и разработки, так и дорогостоящей его реализации, которая включает в себя оплату обучения студентов и наставничества со стороны специалистов организации.

Таким образом, в данной подглаве были разработаны бюджеты и сметы инвестиционных и эксплуатационных затрат, а также генеральный бюджет проекта.

Генеральный бюджет проекта построения системы дуального обучения персонала ООО «Аудит-Классик» составил 495 877 рубля.

Выводы по 3 главе

На сегодняшний день подсистема обучения персонала в ООО «Аудит-Классик» имеет цель Формирования и поддержания необходимого уровня квалификации персонала с учетом требований компании и перспектив развития. Молодых специалистов компания обучает в процессе стажировки. Однако, в процессе исследования было выявлено, что за три анализируемых года наблюдается снижение эффективности затрат на стажировку. В 2017 году из 38 человек прошедших стажировку только 7 человек было принято на работу, то есть эффективность затрат составила 0,06%.

Итак, был сделан вывод о необходимости совершенствования системы обучения ООО АФ «Аудит-Классик».

Целью предлагаемого проекта изменений является: Обеспечить новых сотрудников необходимым объемом знаний и навыков, отражающегося на качестве трудовой деятельности, что поможет решить такие задачи, как:

1. Обеспечить компанию квалифицированными сотрудниками
2. Повысить лояльность клиентов, тем самым увеличив прибыль компании на 10%
3. Повысить эффективность затрат компании на подготовку и адаптацию кадров

В рамках проекта предлагается внедрение таких технологий, как:

1. Заключение договора на дуальное обучение с обучающей организацией.
2. Первичное тестирование студентов.
3. Осуществление процесса практических занятий.
4. Периодический контроль и аттестация студентов.

б. Заключение трудового договора по окончании обучения.

Данные технологии помогут решить проблему больших издержек на стажировку новых сотрудников в первые 3-6 месяцев работы в компании, проблему его адаптации в коллективе и на рабочем месте, развить лояльность сотрудника, также внедрение мероприятий скажется на психологическом климате и доверии внутри коллектива.

В подглаве 3.2 были рассмотрены карты ССП, поле сил К.Левина, матрица рисков.

Цель проекта взаимосвязана со стратегическими целями компании. Движущие силы проекта превосходят сдерживающие, что является положительными тенденциями при планировании изменений.

При реализации проекта наибольшее внимание следует уделить риску незаинтересованности персонала в реализации проекта, поскольку вероятность сопротивления коллектива, его сила влияния и вероятность возникновения суммарно превосходят другие риски.

Основные участники проекта – это руководитель отдела управления персоналом и менеджер по персоналу. Длительность проекта составила 13 месяцев – с 03.07.2018 г. по 31.07.2019 г.

Итоговая сумма инвестиционных затрат составит 44 601 руб., эксплуатационных – 451 276руб. Генеральный бюджет составит 495 877 руб.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Профессиональная квалификация молодых специалистов имеет большое значение для успеха каждого предприятия в отдельности и экономики страны в целом. Поэтому инвестиции в образование являются инвестициями в будущее, обещающими среднесрочную и долгосрочную отдачу.

Особый интерес, среди инновационных технологий образования, представляет дуальная форма обучения. В общем виде дуальное образование представляет собой трехстороннее соглашение между предприятием, образовательными организациями высшего образования и обучающимся, в ходе выполнения условий, которого образовательная организация предоставляет образовательные услуги, а предприятие — специально оборудованное учебное (рабочее) место. Обучающийся проходит теоретическое обучение на базе образовательных организаций высшего образования, а практическое — на предприятии, в некоторых случаях получая еще и заработную плату.

Данная система обучения имеет множество преимуществ: позволяет сократить издержки на адаптацию и стажировку в первые месяцы работы сотрудника, обеспечить будущего работника всеми необходимыми навыками и умениями для эффективной работы в конкретной организации с учетом ее специфики. Помимо этого, обеспечить работодателя адаптированным и компетентным сотрудником, а работнику гарантировать трудоустройство.

Целью выпускной квалификационной работы являлась разработка проекта по совершенствованию системы подготовки аудиторов на примере ООО «Аудит-Классик» с помощью внедрения системы дуального обучения.

Аудиторская фирма ООО «Аудит-Классик» занимает одну из лидирующих позиций среди аудиторских компаний челябинской области, предоставляющих услуги по оказанию финансового аудита. Динамика выручки от реализации оказанных услуг положительная, что вызвано стабильной себестоимостью, уровнем эффективности персонала и повышением доли постоянных клиентов.

Проведя экономические анализы внутренней и внешней среды предприятия (STEP, 5 сил Портера, BCG, SNW), было выявлено, что компания успешно функционирует, несмотря на угрозу от конкурентов.

Построение и внедрение системы дуального обучения сможет помочь решить проблему с затратами на стажировку новых сотрудников и привлечением и удержанием молодых специалистов.

Проведение аудита персонала отразило вполне положительную динамику состава персонала (поло-возрастного и квалификационного) и трудовых показателей. Коэффициенты выбытия и текучести находятся в пределах нормы и не превышают 10,5 %. Коэффициент постоянства кадрового состава находится в пределах 90-100 %.

На сегодняшний день, подсистема обучения персонала в ООО «Аудит-Классик» имеет цель формирования и поддержания необходимого уровня квалификации персонала с учетом требований компании и перспектив развития. Молодых специалистов компания обучает в процессе стажировки. Однако, в процессе исследования было выявлено, что за три анализируемых года наблюдается снижение эффективности затрат на стажировку. В 2017 году из 38 человек прошедших стажировку, только 7 человек было принято на работу, то есть эффективность затрат составила 0,06%.

Итак, был сделан вывод о необходимости совершенствования системы обучения ООО АФ «Аудит-Классик».

Целью предлагаемого проекта изменений является: обеспечить новых сотрудников необходимым объемом знаний и навыков, отражающегося на качестве трудовой деятельности, что поможет решить такие задачи, как: обеспечить компанию квалифицированными сотрудниками; повысить лояльность клиентов, тем самым увеличив прибыль компании на 10 %; повысить эффективность затрат компании на подготовку и адаптацию кадров.

В рамках проекта предлагается внедрение таких технологий, как:

1. Заключение договора на дуальное обучение с обучающей организацией.

2. Первичное тестирование студентов.
3. Осуществление процесса практических занятий.
4. Периодический контроль и аттестация студентов.
6. Заключение трудового договора по окончании обучения.

Данные технологии помогут решить проблему больших издержек на стажировку новых сотрудников в первые 3-6 месяцев работы в компании, проблему его адаптации в коллективе и на рабочем месте, развить лояльность сотрудника, также внедрение мероприятий скажется на психологическом климате и доверии внутри коллектива.

В подглаве 3.2 были рассмотрены карты ССП, поле сил К.Левина, матрица рисков.

Цель проекта взаимосвязана со стратегическими целями компании. Движущие силы проекта превосходят сдерживающие, что является положительными тенденциями при планировании изменений.

При реализации проекта наибольшее внимание следует уделить риску незаинтересованности персонала в реализации проекта, поскольку вероятность сопротивления коллектива, его сила влияния и вероятность возникновения суммарно превосходят другие риски.

Основные участники проекта – это руководитель отдела управления персоналом и менеджер по персоналу. Длительность проекта составила 13 месяцев – с 03.07.2018 г. по 31.07.2019 г.

Итоговая сумма инвестиционных затрат составит 44 601 руб., эксплуатационных – 451 276руб. Генеральный бюджет составит 495 877 руб.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Алборов, Р.А. Аудит в организациях промышленности, торговли и АПК. 3-е издание / Р.А. Алборов. – М.: Дело и сервис, 2014. – 464 с.
2. Анурин, В.С. Маркетинговые исследования потребительского рынка / В.С. Анурин, Е.К. Евтушенко, И.К. Муромкина. –СПб: Питер - М., 2017. – 272 с.
3. Ахалкаци, О.В. Аудит учета расчетов по оплате труда: моногр. / О.В. Ахалкаци. – М.: Юнити-Дана, 2011. - 108 с.
4. Беляевский, И. К. Маркетинговое исследование. Информация, анализ, прогноз; Финансы и статистика – М., 2015. - 320 с.
5. Герасимов, Б. И.Маркетинговые исследования рынка / Б.И. Герасимов, Н.Н. Мозгов Н. Н.Форум – М., 2016. - 336 с.
6. Дуальная система профессионального образования: опыт, проблемы, перспективы: материалы всероссийской научно-практической видеоконференции (Дмитровград, 25 апреля 2014 г.) / Г.М. Ильмушкин, А.В. Михайлов, Е.Е. Лаврушина. – ОГБОУ СПО «Дмитровградский технический колледж». – Дмитровград, 2014 – 77 с.
7. Дурович, А. П. Маркетинговые исследования: моногр. ; ТетраСистемс - М., 2017. - 432 с.
8. Знаменский, Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации / Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко. - М.: Юрайт, 2013. - 368 с.
9. Знаменский, Д. Ю. Кадровая политика и кадровый аудит организации. Учебник / Д.Ю. Знаменский, Н.А. Омельченко. - М.: Юрайт, 2015. - 366 с.
10. Зунина, Н.В. Информационные и коммуникативные технологии в управлении/ Н.В. Зунина // Материалы Афанасьевских чтений. – 2016. – № 1 (14). – С. 194-203
11. Кадровая политика и кадровый аудит организации. Учебник для бакалавров. - М.: Юрайт, 2014. - 364 с.
12. Кадровое делопроизводство. - М.: Новосибирск: Сибирское университетское издательство, 2012. - 534 с.

13. Каменева, Н. Г. Маркетинговые исследования: учебник / Н.Г. Каменева, В.А. Поляков. - М., 2016. - 448 с.
14. Карасев, А. П. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ. Учебник и практикум/ А.П. Карасев. - Юрайт - М., 2015. - 324 с.
15. Киселева, К.А. Системы отбора студентов и молодых специалистов на работу в крупные фирмы страны / К.А. Киселева // Материалы Ивановских чтений. – 2017. – № 2-2 (13). – С. 98-105.
16. Коротков, А.В. Маркетинговые исследования; Юрайт - М., 2017. - 596 с.
17. Кочинев, Ю.Ю. Аудит / Ю.Ю. Кочинев. - М.: СПб: Питер; Издание 2-е, 2013. - 304 с.
18. Лившиц, С.Б. Кадровая служба / С.Б. Лившиц, Н.С. Назаров, В.Ф. Суоров. - М.: Лениздат, 2016. - 124 с.
19. Макальская, М.Л. Аудит некоммерческих организаций / Макальская, М.Л. и. - М.: Дело и сервис, 2013. - 192 с.
20. Омельченко, Н. А. Кадровая политика и кадровый аудит организации. Учебник / Н.А. Омельченко, Д.Ю. Знаменский. - Москва: Наука, 2015. - 366 с.
21. Опыт дуального обучения в Германии, Казахстане, России. [Электронный ресурс] – URL: http://www.akvobr.ru/opyt_dualnogo_obuchenia.html
22. Петров, Ю. Н. Дуальная система инженерно-педагогического образования — инновационная модель современного профессионального образования / Ю.Н. Петров. — Н. Новгород, 2014. — 280 с.
23. Подольский, В.И. Аудит: Учебник / В.И. Подольский. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 431 с.
24. Подольский, В.И. Аудит / В.И. Подольский. - М.: Юнити; Издание 2-е, перераб. и доп., 2016. - 655 с.
25. Подольский, В.И. Аудит первичного учета предприятий / В.И. Подольский. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 176 с.
26. Робертсон, Д. К. Аудит. Перевод с англ / Д.К. Робертсон.- М.: Контакт, 2011. - 496 с.

27. Рувенный, И. Я. Дуальное образование как стратегическое направление практикоориентированного обучения студентов-менеджеров / И. Я. Рувенный // Управление экономикой: методы, модели, технологии : материалы XVII Международной научной конференции, посвященной 85-летию Уфимского государственного авиационного технического университета. – Уфа : Изд-во УГАТУ, 2017. – С. 315–319.
28. Сидакова, Л. В. Сущность и основные признаки дуальной модели обучения / Л. В. Сидакова // Образование и воспитание. — 2016. — №2. — С. 62-64.
29. Соловьева, С. В. Дуальная система профессионального образования в Германии / С. В. Соловьева // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия социальные науки. – 2015. – № 4 (32). С. 95–99.
30. Сучилин, А.А. Аудит расчетов с бюджетом и внебюджетными фондами. Методология проведения / А.А. Сучилин. - М.: Экзамен, 2015. - 478 с.
31. Фридман, П. Аудит: контроль затрат и финансовых результатов при анализе качества продукции / П. Фридман. - М.: Аудит, Юнити, 2011. - 286 с.
32. Фридман, П. Аудит. Контроль затрат и финансовых результатов при анализе качества продукции / П. Фридман. - М.: Аудит, 2013. - 286 с.
33. Чуланова, О.Л. Компетентностный подход в работе с персоналом: теория, методология, практика: монография / Чуланова О.Л. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 292 с.
34. Чуланова, О.Л. Актуальные вопросы подбора и опережающей подготовки персонала в связи с вводом новых производственных мощностей/ О.Л. Чуланова, Г.Х. Кучеренко. // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». – URL: <http://naukovedenie.ru/PDF/45EVN216.pdf>. – С. 1-8.
35. Шеремет, А.Д. Аудит: Учебник / А.Д. Шеремет, В.П. Суйц. - М.: Инфра-М; Издание 3-е, перераб. и доп., 2015. - 360 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Диаграмма Ганта проекта

