

## НЕКОТОРЫЕ АСПЕКТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ И ПРОВЕДЕНИЯ ВНУТРЕННЕГО АУДИТА

---

**Abstract:** The manual on construction of process of an estimation of system of management is offered. The basic stages of internal audit of system of management of the enterprise are certain. Some advantages to creation at the enterprises of systems of internal audits are resulted.

**Key words:** system of management, internal audit, system of internal audit.

**Анотація:** Запропоновано посібник з побудови процесу оцінки системи менеджменту. Визначено основні етапи внутрішнього аудиту системи менеджменту підприємства. Наведено деякі переваги для створення на підприємствах систем внутрішніх аудитів.

**Ключові слова:** система менеджменту, внутрішній аудит, система внутрішнього аудиту.

**Аннотация:** Предложено руководство по построению процесса оценки системы менеджмента. Определены основные этапы внутреннего аудита системы менеджмента предприятия. Приведены некоторые преимущества для создания на предприятиях систем внутренних аудитов.

**Ключевые слова:** система менеджмента, внутренний аудит, система внутреннего аудита.

### 1. Введение

Внутренний аудит является составной частью системы менеджмента и проводится на предприятии (в организации) в интересах его собственников. При этом цель внутреннего аудита заключается в снабжении информацией руководства предприятия в основном по таким направлениям, как:

- анализ системы менеджмента;
- анализ системы учёта;
- анализ статей затрат;
- финансовый анализ и др.

В условиях конкуренции и жёсткого нормативного регулирования, в которых вынуждены работать украинские компании, организация эффективной системы внутреннего аудита становится первостепенной задачей управления.

Система внутреннего аудита должна быть структурирована таким образом, чтобы содействовать организации в реализации её задач. Это, в первую очередь, означает обеспечение рекомендаций по повышению эффективности бизнес-процессов. Система внутреннего аудита может быть использована руководством для проведения независимой оценки таких составляющих бизнеса, как качество управления, управление рисками и степень прозрачности бизнеса.

Основные методы сбора доказательств выбираются сотрудниками – участниками внутреннего аудита самостоятельно или определяются стандартами внутреннего аудита, которые целесообразно составлять на основе аудиторских стандартов (национальных или международных).

Надёжная система внутреннего аудита (далее СВА) является ключевым элементом корпоративного управления компанией, который позволяет менеджменту принимать адекватные решения для:

- совершенствования организации бизнеса;
- оперативного выявления, предотвращения и ограничения операционных, финансовых и других видов рисков;
- обеспечения разумной уверенности в достижении стратегических целей компании.

Современные системы построения внутреннего аудита, формируемые в соответствии с требованиями как украинских, так и зарубежных принципов управления, подчеркивают ответственность высшего руководства компании за формирование надежной системы менеджмента и поддержание ее надлежащего функционирования. При этом многие компании в настоящее время имеют в своей структуре систему внутреннего аудита. Внутренний аудит, являясь одним из незаменимых инструментов собственников компании при организации корпоративного управления и контроля, представляет собой наиболее развитую форму внутреннего контроля и информирования в компании.

Основными задачами, стоящими перед СВА, являются:

- обеспечение соответствия принципам корпоративного управления;
- оценка надежности и эффективности службы внутреннего контроля и информирования в компании, а также оказание консультационной поддержки менеджменту компании на этапе разработки систем и процедур системы менеджмента;
- оценка системы управления рисками;
- оценка эффективности и экономичности управления бизнес-процессами.

Проведение внутренней аудиторской проверки инициируется руководителем компании на основе ранее утвержденного плана либо по отдельному внеплановому поручению уполномоченного лица.

Процесс проведения внутреннего аудита бизнес-процессов компании включает в себя несколько этапов (рис. 1).

Для эффективного планирования предстоящей аудиторской проверки следует проводить предварительное обследование проверяемого объекта (бизнес-процесса). Задачей этого обследования является изучение фактических целей данного бизнес-процесса, его структуры или изменений в нем, произошедших со времени прошлой проверки.

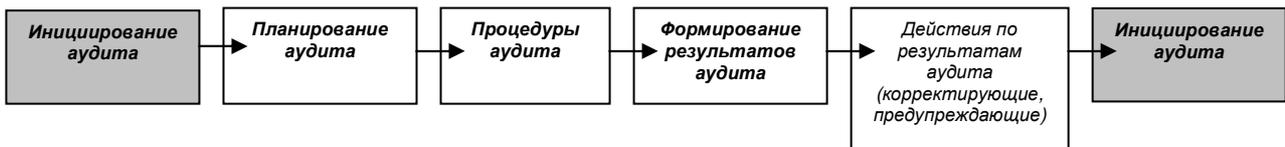


Рис. 1. Этапы проведения внутренней аудиторской проверки

Аудиторы на этапе предварительного обследования:

- проводят анализ внутренней нормативной документации, регламентирующей организацию проверяемого процесса;
- проводят ознакомление с базами данных и программным обеспечением, обслуживающим рассматриваемый бизнес-процесс;
- анализируют результаты прошлых аудиторских проверок данного бизнес-процесса (в случае их наличия);
- идентифицируют и интервьюируют владельца и других участников процесса по вопросам его организации;

- анализируют фактические цели процесса на предмет их соответствия стратегии развития компании и принципам целеполагания (конкретизация, измеримость, согласованность, временная ограниченность достижения);

- формируют фактическую схему организации аудируемого бизнес-процесса с указанием существующих контрольных процедур;

- анализируют систему оценки и показателей, используемых для определения результативности и эффективности процесса.

По итогам анализа полученной информации о рассматриваемом бизнес-процессе и формировании адекватного понимания его фактического функционирования аудитор (руководитель службы аудита) должен принять решение о дальнейшем проведении аудита или об отказе от проведения проверки. При этом решение об отказе от проведения проверки в настоящее время и причины данного решения должны быть доведены до лица (организации), инициировавшего данную проверку.

В случае принятия положительного решения о проведении проверки эффективности бизнес-процесса в настоящее время по итогам предварительного обследования, аудитор должен точно определить ключевые аспекты (в том числе сроки и объемы) предстоящего аудита и проинформировать о них проверяемое лицо (подразделение или лица). В качестве инструмента для достижения поставленной цели рекомендуется использовать рабочий документ «План аудита». Аудитор должен отчетливо понимать сам и уметь пояснить аудируемому лицу цели предстоящей проверки. Точное определение границ аудита снижает риск непреднамеренного смещения внимания аудитора в ходе проведения проверки на смежные и менее проблемные области.

## **2. Проведение процедур аудита**

Проведение процедур аудита предназначено для сбора достаточных доказательств с целью формулирования выводов, на которых основывается мнение аудиторов о результативности или эффективности системы менеджмента (далее СМ), выраженное в результате аудита и подкрепленное соответствующими рабочими документами (отчет о проведенном аудите, карточка несоответствий). Как правило, проверка (тестирование) проводится аудитором выборочным методом. Объем выборки должен обеспечивать достаточную уверенность аудитора в том, что выводы, сделанные на основе анализа выборочных данных, будут приемлемы для всего объема данных, из которого произведена выборка. Объем выборки может определяться с применением специальных формул, полученных на основе теории вероятности и математической статистики, либо определяться на основе профессионального суждения аудитора. При проведении тестирования аудитор располагает довольно широким спектром инструментов – процедур, исполнение которых позволит сформировать объективные выводы об эффективности СМ, как то: сравнение, анализ данных и др. В ходе проведения аудита аудитор использует приемы, результаты которых отражаются в вышеуказанном рабочем документе:

- формирование идеальной схемы бизнес-процесса («как должно быть»). Схема идеального процесса формируется таким образом, чтобы гарантировать достижение целей данного процесса;

- сравнение фактической схемы бизнес-процесса («как есть») с идеальной;
- анализ наличия и эффективности контрольных процедур, предусмотренных в регламентирующих и распорядительных документах по проверяемому процессу;
- анализ наличия, качества исполнения и эффективности контрольных процедур, фактически присущих процессу;
- сравнение содержания и качества исполнения фактических процедур контроля с установленными требованиями по бизнес-процессу;
- оценка эффективности процедуры с помощью статистического анализа происшествий за длительный период (по возможности);
- бенчмаркинг и поиск «лучшей практики» для оптимизации процедур.

### **3. Формирование результатов аудита**

Стандартная форма результатов аудита (отчета) законодательно не определена. Поэтому данный рабочий документ формируется аудитором по форме, разработанной непосредственно в самой компании, но должен отвечать требованиям объективности, ясности, лаконичности, конструктивности и своевременности. Следует отметить, что положительно зарекомендовало себя на практике выделение в Отчете отдельных тематических блоков: вводной и описательной частей.

В вводной части Отчета аудитор представляет общую информацию о проверке, а именно:

- цель, объект и предметы проверки;
- состав аудиторской группы, сроки проведения проверки;
- принципы проведения проверки.

Описательная часть Отчета является наиболее объемным и информативным блоком, содержащим все результаты аудита.

Для привлечения внимания высшего руководства компании к наиболее важным аспектам, выявленным при аудите, а также для упрощения процесса формирования отчетности СВА о деятельности службы рекомендуется обособить:

- наиболее существенные выводы о недостатках организации анализируемого бизнес-процесса и системы внутреннего контроля;
- рекомендации аудитора по устранению причин и снижению последствий наиболее серьезных отклонений, присущих данному процессу и оказывающих негативное влияние на достижение целей компании.

Необходимо отметить, что если в ходе согласования проекта аудиторского Отчета достичь единого мнения с аудируемым не удалось, в окончательном аудиторском Отчете следует также указать мнение аудируемого с пояснением, почему его возражения не были приняты аудитором. Порядок подписания аудиторского Отчета и доведения данного документа до заинтересованных пользователей должен быть регламентирован документами, регулирующими организацию функции внутреннего аудита в компании. Как правило, данные рабочие документы по проверке утверждаются руководителем СМ, который и принимает решение о направлении данных документов заинтересованным пользователям. Обычно окончательная версия аудиторского Отчета предоставляется:

- заказчику аудита – лицу, инициировавшему данную проверку;
- владельцу аудируемого бизнес-процесса;
- другим заинтересованным пользователям на усмотрение руководителя СМ компании.

Следует отметить, что направление окончательной редакции аудиторского Отчета всем заинтересованным лицам является лишь промежуточным этапом проведения аудиторской проверки эффективности СМ бизнес-процессов.

Только последующая совместная работа СВА и руководства компании может обеспечить разумную уверенность в достижении стратегических целей компании и ее владельцев.

#### **4. Выводы**

Построение надежной системы менеджмента, содействующей повышению эффективности бизнеса и защите интересов собственников, является зоной ответственности руководства компании. Но даже хорошо выстроенная и организованная система менеджмента нуждается в оценке своей эффективности как с точки зрения достижения поставленных целей, так и с точки зрения экономичности. Наиболее независимо и профессионально оценить надежность и эффективность существующей системы менеджмента бизнес-процессов компании, а также предложить рекомендации по ее совершенствованию может система внутреннего аудита.

Представленная в статье методика проведения внутренних аудиторских проверок, по сути, является руководством по построению процесса оценки системы менеджмента. При этом для организации эффективного практического применения данной методики требуется легализация во внутренних регламентирующих документах компании как порядка и инструментов проведения проверки, так и схемы взаимоотношений аудиторов СВА с аудируемыми предприятиями и подразделениями.

#### **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. ДСТУ ISO 9001:2001. Системи управління якістю. Вимоги. – Держстандарт України. – 2001. – С. 9.
2. Краснова И.А. Методика проведения внутренней аудиторской проверки эффективности системы внутреннего контроля бизнес-процессов // Акционерное общество: вопросы корпоративного управления. – 2007. – № 1 (32). – С. 32–38.