

**Міністерство освіти і науки України
Тернопільський національний економічний університет**

Пушкар М.С., Семанюк В.З.

ВНУТРІШНІЙ АУДИТ

Підручник

**Тернопіль
2016**

УДК 657 (075.8)
ББК 65.052.80
П 91

Пушкар М.С., Семанюк В.З. Внутрішній аудит: підручник / Пушкар Михайло Семенович, Семанюк Віта Зеновіїна – Тернопіль: ТНЕУ, 2016. – 211 с.

Рецензенти:

Рудницький Василь Степанович, д.е.н., професор

Сопко Василь Васильович, д.е.н., професор

Чижевська Людмила Віталіївна, д.е.н., професор

*Рекомендовано до друку вченою радою
Тернопільського національного економічного університету
як підручник (протокол №6 від 17 грудня 2014 р.)*

Внутрішній аудит є складовою системи контролю, що поєднує контрольну – консультаційні та інформаційні функції з визначення ефективності роботи підприємства. Внутрішній аудитор вивчає ресурси, процеси та результати діяльності підприємства і розробляє рекомендації щодо підвищення рівня планування, організації, мотивації і контролю різних сфер багатоаспектної діяльності підприємства допомагаючи тим самим менеджменту підприємства досягати стратегічної мети..

Підручник розраховано не лише на студентів, а й керівників та власників підприємств, економістів, фінансистів, обліковців, аудиторів, викладачів освітніх закладів і аспірантів.

ISBN 978 – 966 – 952 –70 – 9

© ТНЕУ, 2016
© Пушкар М.С., Семанюк В.З., 2016

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА.....	5
-----------------------	----------

ЧАСТИНА 1

ТЕОРІЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ

РОЗДІЛ 1. Базові елементи системи внутрішнього аудиту.....	7
1. Концепція внутрішнього аудиту та його методологія.....	7
2. Середовище бізнесу і внутрішнього аудиту..	24
3. Організація аудиторської служби підприємства..	31
4. Методи аудіювання..	42
Питання для обговорення..	66

ЧАСТИНА 2

ВНУТРІШНІЙ АУДИТ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

РОЗДІЛ 2. Стан та ефективність систем внутрішнього контролю, обліку та управління.....	71
1. Система внутрішнього контролю та її моніторинг..	71
2. Оцінка стану та ефективності системи обліку.....	84
3. Оцінка ефективності системи управління.....	91
Питання для обговорення..	98
РОЗДІЛ 3. Аудит ефективності бізнес–процесів.....	99
1. Логіка аудиту бізнес-процесів..	99
2. Аудит в реалізації стратегії підприємств.....	105
3. Аудит менеджменту системи якості.....	109
4. Аудит процесу постачання та логістики.....	120

5. Аудит збуту та маркетингової діяльності.....	134
6. Аудит управління персоналом.....	139
7. Аудит репутації підприємств.....	158
Питання для обговорення..	162

РОЗДІЛ 4. Економічна злочинність та її запобігання..163

1. Причини та наслідки економічної злочинності.....	163
2. Методи виявлення шахрайств та економічних злочинів..	170
3 Розробка програми дій для боротьби з шахрайством.....	176
Питання для обговорення..	182

РОЗДІЛ 5. Антикризові заходи служби внутрішнього аудиту.....182

1. Фактори і оцінка кризового стану підприємства.....	182
2. Діагностика потенційного ризику банкрутства.....	184
3. Шляхи фінансового оздоровлення бізнесу..	194
Питання для обговорення..	198

ЧАСТИНА 3

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ І САМОСТІЙНИХ РОБІТ

1.Звдання для семінарських, практичних і самостійних робіт.....	199
2. Завдання для модульного контролю..	202

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ..210

ПЕРЕДМОВА

Внутрішній аудит є одним з видів аудиту, метою якого є оцінка діяльності та визначення ефективності роботи персоналу підприємства. Цей вид аудиту здійснює спеціалізований підрозділ апарату управління, який допомагає членам організації ефективно виконувати свої обов'язки. Такий вид аудиту надає користувачам дані аналізу результатів роботи персоналу, оцінює ефективність використання ресурсів та бізнес – процесів, розробляє рекомендації та поради щодо кращого функціонування об'єктів перевірки.

Особливістю внутрішнього аудиту є формування незалежного ні від кого судження працівників аудиторської служби стосовно діяльності відповідальних осіб за виконання ними окремих видів робіт, які здійснюються всередині організації. Такий контроль відбувається шляхом перевірки та оцінки ефективності застосовуваних методів і раціонального здійснення технологічних операцій з тих чи інших видів робіт.

Внутрішній аудит є невід'ємним елементом контролю процесів якості менеджменту підприємства і складовою загального аудиту, організованого в інтересах власників та регламентованого нормативними документами щодо дотримання встановленого порядку ведення господарського обліку, охорони власності і надійності функціонування системи внутрішнього контролю.

Об'єктами внутрішнього аудиту можуть бути будь-які ресурси, бізнес – процеси, методи формування собівартості продукції, види діяльності, якість управління, тенденції розвитку економіки та інші елементи внутрішнього і зовнішнього середовищ та їх впливу на результати діяльності підприємства, зокрема:

- процеси отримання облікової інформації;
- формування звітності для менеджерів різних рівнів управління;
- відомості про працю та її оплату;
- реальність розрахунків потреб підприємства в ресурсах;
- раціоналізація функцій управління;
- ефективність процесів виробництва, постачання і збуту;
- аналіз господарської діяльності підприємства і його підрозділів;
- дотримання законодавства, стандартів якості, методик, правил, внутрішніх регламентів роботи;
- упровадження інновацій;

- інші види робіт (продуктивність праці, навчання кадрів, охорона праці й техніка безпеки, відповідальність бізнесу, екологія, безпека підприємства тощо).

Отже, предметом внутрішнього аудиту є будь-яка інформація про різноманітні сторони багатоаспектної діяльності підприємства і його підрозділів, що стосуються характеристики конкретних об'єктів. Такою інформацією є або фактичні економіко-математичні характеристики, або якісні та кількісні показники, або структурні параметри та інша інформація, що притаманна об'єкту і підлягає вивченню та відносній оцінці з точки зору ефективності функціонування. Відносність розуміють як відповідність законодавству, вимогам нормативів, чи достовірність, повнота, фактична наявність тощо.

Метою внутрішнього аудиту є допомога адміністративному апарату підприємства в підтримці ефективного контролю над різними рівнями управління і напрямками діяльності персоналу, визначення рівня їх функціонування і ефективності, а також постійне інформування власників про результати фінансово-господарської діяльності. Умовою досягнення цієї мети є дотримання принципів внутрішнього аудиту (безперервності, відповідальності, підконтрольності, доцільності, пріоритетності, ефективності, неупередженості, своєчасності та ін.).

У сучасних умовах ведення бізнесу внутрішній аудит стає центральною ланкою управління. Дисципліна «Внутрішній аудит» розрахована на професійну підготовку фахівців за спеціальністю «Облік та аудит» і передбачає попереднє вивчення суміжних дисциплін, таких як економічна теорія, статистика, економічний аналіз, менеджмент, фінанси, економіко – математичні методи досліджень, маркетинг, фінансовий, управлінський і стратегічний облік, теорія аудиту і фінансовий аудит, психологія, економіка бізнесу та інші.

Вивчення курсу передбачає опанування студентами теоретичними і практичними основами організації та методики проведення операційного, фінансового і стратегічного аудиту.

Підручник структурно складається з трьох частин – концептуальних основ, характеристики об'єктів внутрішнього аудиту і практичних завдань для студентів, кожна з яких має своє призначення і без чого неможливо зрозуміти логіку і методику здійснення контрольних функцій внутрішнього аудитора.

Частина I написана д.е.н., професором Пушкарем М.С.

Частини II і III – к.е.н., доцентом Семанюк В.З.

ЧАСТИНА 1

ТЕОРІЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ

РОЗДІЛ 1. БАЗОВІ ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМИ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ

1. Концепція внутрішнього аудиту та його методологія

Питання теорії науки завжди виникають у переломні періоди історії, коли одну економічну формацію змінює інша, більш прогресивна. У такі періоди наука переглядає свій методологічний апарат з метою приведення його до нових потреб, адекватних змінам у розвитку суспільства. Україна опинилася у такій ситуації після 1991 року, коли отримала незалежність унаслідок виходу із складу соціалістичних країн з їх плановою економікою і переходу до вільної економіки на основі пріоритету приватної власності. Наука про контроль закономірно міняє свій образ (парадигму) з надмірно формалізованої системи, спрямованої на пошук винних у відхиленнях від державних централізованих планів, на систему визначення ефективності господарювання й управління окремих підприємств. При цьому ринкова економіка не допускає втручання держави в операційну господарську діяльність підприємства, а лише вимагає від неї створення «правил економічної гри» для учасників вільного ринку. Внутрішній аудит також повинний поміняти орієнтацію змісту з чисто формального підходу до оцінки діяльності підприємства на основі застарілих регуляторів роботи на креативні. У цьому процесі важливу роль відіграє наукова складова.

Філософія вчить, що наука повинна подолати сліпе довір'я до емпіричної очевидності й пересторогу до всього, що, на перший погляд, суперечить здоровому глузду.¹ Наука призвана упорядковувати матеріал, який породжується в процесі мислення і вона заперечує схоластику (грец. *σχολαστικός* – вчу, навчаю) у переносному сенсі – суха, мертва наука, буквоїдство, казуїстика, яка панує у сфері освіти. Як приклад, що ілюструє схоластику, можна навести теорію обліку, в якій використовують ідіому «господарська операція» замість слова «факт»

Слово «операція» (лат. *operatio* – дія, діяння) означає ряд дій, заходів із досягнення певної мети, але щоб виконувати такі дії потрібно

¹ Філософія: підручник / Бичко І.В., Бойченко І.В., Табачковський В.Г. та ін. – К.: Либідь, 2001. – С. 179

мати факти (лат. *factum* – зроблене – дійсна подія, явище). Теорія науки не може бути створена без нагромадження одиничних фактів та їх узагальнення на основі логіки. **Факти в аудиті є не що інше, як дії людей, спрямовані свідомістю і волею на досягнення певної мети.** Пізнання закономірностей світу можливе на основі спостереження фактів та їх подальшої обробки різними методами. Факти служать основним матеріалом для їх інтерпретації та виявлення закономірностей розвитку явищ і процесів. реальних

Л. Вітгенштейн у роботі «Логіко – філософський трактат» обґрунтував положення про важливість поняття факту: «Світ є те, що відбувається. Світ є сукупністю фактів, а не речей. Світ визначений фактами і тим, що це всі факти... Факти в логічному просторі є сутністю світу. Світ розпадається на факти². Дійсно, спочатку відбуваються факти в реальному просторі й часі, а потім люди їх усвідомлюють, фіксують та маніпулюють ними (виконують певні дії – оцінюють, здійснюють арифметичні дії, математичну обробку, групують дані, роблять узагальнення і висновки, знаходять залежності та ін.). На жаль, у співтоваристві облікових і контрольних наук переважає схоластичне мислення, яке досить часто не визнає ні логіки, ні філософії, а наука завжди послуговується і логікою, і філософією, а це дає право стверджувати, що облік стоїть далеко від справжньої науки. І не тільки через схоластику, а й слабкість наукового апарату.

Схоластика вульгаризує (лат. *vulgaris* – звичайний, простий) спрощує дійсність, занадто вульгаризує виклад учень, теорій, понять, що викривляє їх зміст і сутність, опошлює мислення і передачу знань.

У науці кожне слово, термін, поняття вимагають точності визначення його значення, що робить науку обґрунтованою і зрозумілою для тих, хто в ній працює. Наука вимагає розробки теорії чи концепції, які розкривають сутність явищ і процесів, а схоластика – поверхово описує об'єкт дослідження на основі органів відчуття людей.

Якщо в окремих науках не сформовано розвинутої теорії, то її певний період може заміщувати концепція з усіма атрибутами теорії. Термін «концепція» походить від лат. *conceptio* – сприйняття, що позначає систему поглядів на ті чи інші об'єкти реальності, розуміння чогось. Концепція аудиту дозволяє розкрити погляди науковців щодо структури науки на мисленнєвому (абстрактному) рівні за допомогою інформаційної моделі (лат. *informatio* – роз'яснення), що дає можливість інтерпретувати тлумачення окремих понять і розкрити зміст науки.

² Вітгенштейн Л. Логіко - філософський трактат / Пер. с нем. и англ. В. Руднева – М.: Издат. дом «Территория будущего», 2005. – С. 20 – 22.

Моделі можуть мати вербальний, графічний чи символічний вираз, на основі якого науковець чи практик дає тлумачення окремих елементів моделі та понять науки.

Моделювання дозволяє упорядкувати елементи системи, їх зв'язки, показати зміст науки одночасно як щось єдине ціле та його структуру, виділити в ньому ієрархічні рівні, основні та допоміжні компоненти цілого та окремі підсистеми зі своїми елементами, що в сукупності становить концепцію науки.

Концепцію можна пояснити за допомогою набору наукових елементів та пов'язати їх між собою філософськими категоріями (грец. *κατηγορία*, лат. *categoriae* – судження, визначення) – найбільш загальними і сутнісними поняттями, які виражають основні форми та основні відношення елементів буття, що ідентифікують (лат. *identifico* – ототожнювати) зміст науки з об'єктом її пізнання (табл. 1.1):

Таблиця 1.1.

Рівні, об'єкти, форми і результат пізнання³

Рівень пізнання	Об'єкт пізнання	Форми пізнання	Результат пізнання
чуттєвий	властивості та ознаки речей, які можна пізнати на основі органів відчуття людини	відчуття сприйняття уявлення	створення образу реальності (науки)
раціонально-логічний	зв'язки, функції, відношення речей, які можна пізнати на основі мислення	поняття судження умовивід	створення термінів, понять, учень, теорій, концепцій
синтезуючий	синтез абстрактного мислення та наочних даних	експеримент досвід практика	підвищення рівня достовірності знання, вихід на нові обрії пізнання та діяльності

Концепція об'єднує в собі певні рівні, форми та результати пізнання закономірностей у процесі здійснення аудиту різносторонньої діяльності окремого підприємства чи корпоративного утворення, але в роботі аудитора повинні переважати раціонально – логічний та синтезуючий рівні пізнання, які опираються на чуттєвий. Іншими словами, аудитор працює більше головою (мисленням), ніж органами відчуття, оскільки він повинен охопити в мисленні не окремі факти, а їх

³ Петрушенко В.Л. Філософія: курс лекцій. Навчальний посібник – 2-ге видання переробл. і доповн. – Львів: Магнолія, 2003. – С. 376.

сукупності та залежності між ними, а це передбачає його здатність знаходити логіку причино – наслідкових змін у динамічному процесі господарської діяльності.

Урахування рівнів та форм пізнання вимагають від аудиторів застосування різних методів досліджень, знання філософських категорій, типів зв'язків між ними, системного аналізу, співвідношень між категоріями, що сприяє розумінню процесів, які визначають логіку поведінки людини в суспільному виробництві.

Поняття про рівні управління має принципове значення для організації процесу аудиторської діяльності вказуючи на те, що перший рівень робіт з аудиту можуть виконувати найменш кваліфіковані працівники, другий – працівники з достатнім рівнем компетенцій, а третій рівень вимагає підготовки працівників з високим рівнем освіти та досвідом роботи і, головне, креативно мислячих. На жаль, до цього часу інституційне середовище в українській державі не орієнтоване на творчість людини, а відображає цінності старої системи – соціалістичної за назвою і безглуздою за своєю сутністю, орієнтуючи виконавців на формальне дотримання ними стандартів з контролю без достатнього виявлення факторів впливу на допущені недоліки у роботі.

Концепція дає характеристику таких елементів як об'єкти і суб'єкти, які входять до структури науки розкриваючи їх функції та завдання, що впливають з теорії пізнання реального світу. До речі, ці елементи неможливо охарактеризувати без визначення мети аудиту та вимог користувачів до обсягу інформації для них. **Мета аудиту вказує на результат заради якого існує ця наука, а саме – підвищення рівня ефективності системи управління на основі аналізу роботи виконавців.**

Концепція вимагає історичного узагальнення розвитку науки; усвідомлення її значення та корисності для практики людського існування й окремих його інститутів; формулювання законів, методів, теорем, аксіом, понять, правил, процедур, алгоритмів, закономірностей, які розкривають сутність і методологію науки, її роль і значення для суспільства та практичної організації аудиту.

Особливу роль у науці відіграють закони, які в найбільш загальній формі виражають стійкі у часі взаємозв'язки між об'єктами науки. Якщо закони не виражені в достатній мірі, то принаймні, потрібно формулювати принципи, регулятори, інструментарій і алгоритми (процедури), що формують каркас науки, щось подібне до скелету, на який кріпляться методи, моделі, схеми зі збору й обробки інформації щодо тих чи інших об'єктів дослідження.

Аналіз вітчизняних літературних джерел підтверджує те, що їх автори не тільки не розкривають законів функціонування науки про

аудит, а й не звертають уваги на такі «дрібниці», тож і виникає питання про те, чи можна віднести аудит до наук. А може це лише ремесло?

Проблема відкриття законів у контролі економічної діяльності не тільки не вирішена, а й взагалі не ставилася аудиторами до цього часу, тому ми робимо першу спробу вирішити її на науковому рівні використовуючи філософський, соціологічний, системний та логічний аналіз розвитку контрольного знання.

В аудиті, як і в будь – якій науці, повинні бути закони функціонування і розвитку, що виражають сутність контрольної функції в суспільстві та її реалізації в економічному житті країни. Закони суспільних наук відрізняються від законів природи тим, що вони мають історично обумовлений характер, який залежить від рівня розвитку продуктивних сил і суспільних відносин в країні. Закони контролю відображають найважливіші сторони їх дії в економічному механізмі та місце контролю в підтриманні пропорцій в господарському процесі підприємства. Формулювання законів господарського контролю пов'язують з тим, що в них у концентрованому вигляді можна розкрити ті центральні завдання, які об'єктивно виражають необхідність і сенс існування цієї науки. Закони контролю кожна сформулювати таким чином:

- Контроль, як функція упорядкування людської діяльності, робить можливим процес управління різними системами природного, суспільного чи мисленнєвого походження. Підприємство, як система, може ефективно працювати тільки тоді, коли менеджери отримують повідомлення від інформаційної системи про фактичні параметри об'єктів контролю та визначають їх відповідність бажаним меті;
- Економічний контроль є системою спостереження на постійній основі за діяльністю усіх без виключення об'єктів підприємства, незалежно від форм власності, складність якого визначають такі фактори, як зрілість ринку, середовище і масштаб підприємства, технологія виробництва, якість системи управління, економічна грамотність персоналу, урахування ризиків і реакції менеджерів на інформацію про зміни середовища та використання методів адаптації до нього;
- Контроль ґрунтується на принципі обов'язкового порівняння будь – яких передбачуваних (еталонних) економічних показників діяльності підприємства з їх фактичним значенням з метою виявлення відхилень і реагування на них з боку відповідальних працівників;
- Організація контрольної діяльності базується на постійній фіксації фактичних відхилень в реальному часі від заданих параметрів діяльності персоналу, що допомагає здійснити аналіз тенденцій (сприятливих чи несприятливих) та приймати превентивні дії з боку менеджерів у відповідь на загрози існуванню бізнесу;

- Контроль виконує роль фільтра і сигнальної системи, яка здатна розпізнавати небезпеку і протидіяти негативним факторам впливу середовища на результати роботи підприємства.

Отже, закони контролю виражають існування об'єктивно необхідної науки як спеціальної системи спостереження за ходом фінансового, виробничого, інформаційного, управлінського та інших процесів господарського життя для виявлення відхилень від заданих параметрів роботи підприємства і сил впливу на них з боку внутрішнього і зовнішнього середовищ з метою усунення загроз бізнесу і досягнення поставленої мети.

Пізнання законів контролю допомагає процесу структурування змісту теорії та визначення вузлових практичних завдань кожної з наук контрольного циклу, зокрема й внутрішнього аудиту.

Теорія аудиту вказує й на практичне використання методів та інструментарію, необхідних для роботи зовнішніх і внутрішніх аудиторів, що сприяє розробці умов аудіювання (планування виходячи із ситуацій, ризиків не виявлення недоліків у роботі підконтрольного персоналу, суттєвості, розподілу часу на аудит, конкретизації тих об'єктів, які підлягають аудиторському огляду, збору даних, аналізу робочих документів, звітності аудитора та ін.).

Потрібно акцентувати увагу на тому, що поки не сформовано теорії у завершеному вигляді, її заміщує концепція, яка слугує своєрідною картою, на якій позначено окремі елементи з їх зв'язками, логічною послідовністю і розкриттям на мові науки понять аудиту, наочним вираженням образу науки, як загальної моделі з її структурними елементами та взаємодіями, категоріями, принципами, правилами, процедурами, алгоритмами тощо.

Концепція пізнання виражає логіко-дедуктивний метод досліджень проблем науки в напрямі від найбільш загальних понять до їх конкретизації в силу того, що внутрішній контроль, у тому числі й аудит, завжди проводиться у зворотному порядку по відношенню до здійснених фактів. Якщо в обліку господарську діяльність підприємства фіксують у напрямі від окремих фактів до їх узагальнення у зведених економічних показниках фінансової, управлінської чи стратегічної звітності, то аудит проводять у напрямі від результатної інформації до окремих фактів, але деталізацію фактів здійснюють лише у тих випадках, коли цього вимагають окремі ситуації та обставини.

Така методологія аудиту обумовлена тим, що час на його проведення обмежується замовниками до мінімуму, а це спонукає аудиторів шукати таких методів дослідження діяльності підприємства, які базуються на інтелекті людини та закономірностях функціонування бізнесу.

Для аудиторів необхідно також мати знання з технології бізнесу, які відіграють основну роль у визначенні часу на здійснення аудиту, оскільки від технологічної складності та масштабів господарської діяльності залежать обсяг спожитих ресурсів, структура собівартості виробництва продукції, витрати процесів постачання, збуту та інвестування, кількість видів діяльності, ієрархія системи управління та інші складові підприємства. Це, у свою чергу, впливає на складність облікового процесу і чисельність облікового апарату.

Специфіка облікової служби полягає у відслідковуванні документообороту працівниками кожного дня і так протягом цілого року, коли через руки обліковців проходить кожний документ, який вимагає ретельного вивчення (аналіз факту господарської діяльності, його оцінка, кореспонденція рахунків, записи у реєстри обліку і головну книгу, відображення у звітності тощо), а оброблені документи підшивають у багатотомні фоліанти. Зрозуміло як багато часу потрібно для організації збору, обробки даних і перетворення їх на інформаційні ресурси. Крім цього система обліку ускладнюється у випадку, якщо менеджмент підприємства вимагає від облікової служби організації, крім фінансового, ще й управлінського і стратегічного обліку.

Проте, характер роботи аудитора кардинально відрізняється від роботи бухгалтера, оскільки він може обробити незначний масив з тієї інформації, яку бухгалтерський колектив чи окремі менеджери нагромаджували за досить тривалі періоди. Аудитори можуть використовувати таку інформацію лише вибірково, з певним ризиком не виявлення помилок і шахрайств з боку облікового апарату чи менеджерів підприємства.

На основі документальної перевірки підприємства за квартал, півроку чи навіть за рік, аудитори роблять висновок здійснивши свою інтелектуально складну роботу проведену протягом кількох робочих днів, що можливо за умови певних обмежень – репрезентативних вибірок необхідних даних про діяльність виконавців з урахуванням можливих ризиків і методів їх мінімізації.

В умовах обмежень і високого рівня невизначеності у роботі аудитора, він зобов'язаний сформулювати судження про якість господарської діяльності підприємства і засвідчити, у якій мірі можна довіряти складеній фінансовій звітності чи тим показникам роботи, за які відповідають окремі менеджери. Ця обставина накладає на аудиторів велику відповідальність і заставляє їх постійно підвищувати свою кваліфікацію, що необхідно для виконання роботи, яка кожного разу відбувається в інших нестандартних умовах, які вимагають застосування нестандартних методів контролю.

В економіці важко знайти хоча би два подібних підприємства в певній галузі внаслідок сполучення в часі та просторі самих різних факторів середовища та умов виробництва.

Унітарність факторів виробництва й умов функціонування підприємств породжує різні не стандартні господарські факти, які подібно до уламків реального світу кожного разу дають оригінальну калейдоскопічну картин подій у діяльності підприємства, не схожу на інші попередні картини подібних підприємств, тому аудитор повинен об'єднати окремі факти у їх певну цілісність і зробити правильний висновок про ефективність роботи виконавців.

Без теоретичних знань в галузі контролю аудитор не може орієнтуватися на практиці у всьому різноманітті підприємств з їх специфікою діяльності внаслідок історичних, економічних та соціальних умов у просторово – часових координатах.

Тільки теорія чи концепція науки може дати загальну і цілісну уяву про ті найважливіші елементи досліджуваних речей, явищ і процесів, які відбуваються на конкретному підприємстві з подальшим уточненням програми їх контролю з допомогою вибору адекватних ситуації методів, процедур та алгоритмів перевірки дій виконавців.

Для організації роботи з аудиту необхідно вміти кожному аудитору самостійно розробляти методики перевірки діяльності підприємств певної галузі, не чекаючи поки хтось їх розробить. І тут у пригоді стає концепція у якості орієнтира щодо структурування та розкриття змісту таких методик.

Нами розроблено концепцію внутрішнього аудиту, як однієї з можливих версій, яку можна використати на практиці (рис. 1.1).

Характерною ознакою розвитку сучасної економіки є постійне ускладнення середовища, в якому функціонують підприємства, про що свідчать такі фактори:

- ріст кількості підприємств і зв'язків між ними;
- необхідність знаходити нових покупців продукції та постачальників факторів виробництва (виробничих запасів, технічних засобів під певні технології, працівників необхідної кваліфікації);
- поява нових організаційних форм ведення бізнесу;
- пошук інноваційних можливостей для розвитку підприємства;
- ускладнення процесу управління у зв'язку з необхідністю адаптації до постійно змінюваного середовища;
- упровадження інтелектуальних та інформаційних технологій в усіх сферах життєдіяльності бізнесу;
- досягнення науки й техніки, які справляють революційні зрушення у суспільстві, виробництві та мисленні людини;

- зміна геополітичного устрою держав у світі;
- інші причини (світового, локального і регіонального рівня у природі й макро- і мікроекономіці).

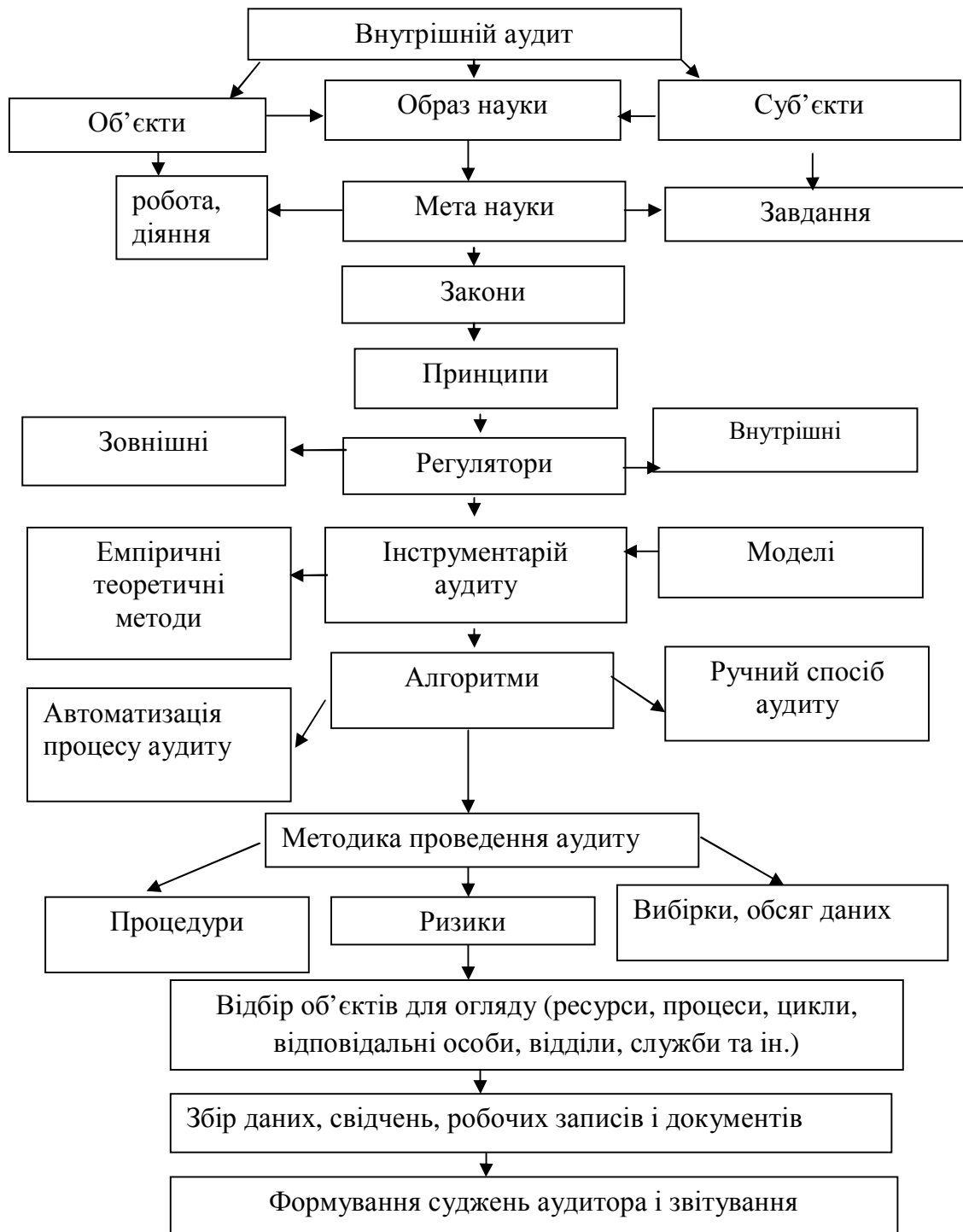


Рис.1.1. Елементи концепції внутрішнього аудиту

Зміни середовища призводять до постійних біфуркацій у роботі підприємства, вплив яких на економіку потрібно вивчати за допомогою різних видів аналізу. Підприємство, подібно до живого організму,

зароджується (утворюється у відповідності з волею людей), зростає, досягає зрілості та, в кінцевому результаті, вмирає (ліквідується, перетворюється в іншу форму діяльності, об'єднується з іншим тощо).

Спостереження за змінами у фінансовій і господарській діяльності підприємства здійснює фінансовий, управлінський і стратегічний облік, тому аудит ґрунтується на цій інформаційній базі. Разом з цим, треба мати на увазі, що більшість підприємств, особливо малих і середніх, традиційно обмежуються лише інформацією фінансового обліку і тому традиційний аудит також досліджує лише показники фінансової звітності. Можна тільки уявити собі, як на такій обмеженій інформаційній базі аудиторі роблять висновки про ефективність діяльності та якість управління підприємством. Зрозуміло, що користь від такого аудиту для підприємства наближається до нуля.

Фінансовий облік призначений збирати дані і обробляти їх перетворюючи на інформацію, яку доводять до відома заінтересованих користувачів через показники фінансової звітності. Аналіз звітності дозволяє визначити фінансовий стан на певну дату, а порівнянням показників за ряд періодів – визначити позитивні чи негативні тенденції у розвитку бізнесу, які сигналізують про необхідність щось відкоригувати у роботі виконавців та урахувати зміни середовища і пристосуватися до них.

В економічну групу під назвою «контроль діяльності» вступають менеджери різних рівнів системи управління, які на основі отриманої інформації у її вартісному вимірі, повинні вирішувати питання про те, що потрібно поправити у поточному чи стратегічному процесі господарської діяльності. Але відсутність своєчасної інформації про явища і події в господарстві у їх натуральному вимірі робить процес управління на операційному і стратегічному рівнях менеджменту практично неможливим, а рішення приходить приймати на інтуїтивному рівні виходячи з досвіду менеджерів та високого рівня невизначеності у розвитку економічних подій.

Особливо важко приймати рішення менеджерам на операційному і стратегічному рівнях у тому випадку, коли система обліку ігнорує інтереси управлінського персоналу в отриманні для нього адресної інформації стосовно конкретних ситуацій бізнесу. Ігнорування полягає у незнанні та небажанні бухгалтерів організувати підсистеми управлінського і стратегічного видів обліку, а менеджери не знають можливостей системи обліку і не вимагають від обліковців розширення для своїх потреб обсягів інформаційних ресурсів.

Вищий рівень менеджменту (керівники підприємства, головні спеціалісти різних відділів заводууправління) дають розпорядження

щодо усунення загрозливих для бізнесу явищ і процесів і недоліків у поточних справах, в той час, коли необхідно основну увагу зосереджувати на розробці стратегічних прогнозів розвитку бізнесу. Через те, що облікова служба нехтує проблемою створення підсистеми стратегічного обліку, директорат позбавляє себе необхідної інформації щодо прогнозування розвитку підприємства на перспективу.

Середній рівень менеджменту (керівники цехів, дільниць, служб, які організовують процес господарської діяльності та їх спеціалісти повинні втілювати у життя стратегічні плани через деталізацію їх показників у тактичних планах). Проте, в розпорядженні менеджерів є тільки вартісні показники фінансового обліку, що є недоліком, оскільки для виконання робіт необхідні техніко – економічні і натуральні показники роботи персоналу, а фінансові – відіграють другорядну роль.

Менеджери нижчого рівня пов'язані безпосередньо з виконанням операційних завдань на основі календарного планування і відстеження виконання технологічних операцій в оперативному режимі, для яких важливе значення має управлінський облік, який в режимі on-line повинен готувати інформацію для майстрів, нормувальників, енергетиків, механіків, електриків, комірників про використання матеріально-технічних ресурсів та про хід технологічного процесу, формування собівартості продукції, відхилення від запланованої програми виробництва та ін. Проте, для них також, у більшості підприємств, облікова служба не дає необхідної інформації.

Отже, для системи управління необхідна інформація не загального характеру, яку дає фінансовий облік раз на квартал, чи, у кращому випадку, за місяць, а щоденна, щотижнева або щодакна, як правило, в натуральних показниках. Отримання необхідної інформації дозволяє втручатися у технологічний процес виробництва продукції в оперативному порядку з метою усунення негативних відхилень і досягнення підприємством поставленої мети. За допомогою інформації менеджери можуть оцінити ту чи іншу ситуацію і факти, що її викликали, та коригувати дії підлеглих.

Система інформаційного менеджменту, до якої належать служби економічної сфери – бухгалтерія, плановий відділ, нормативна служба, аналітичний відділ, інформаційний центр, відділ контролінгу та ін., в силу своїх специфічних властивостей, наділені повноваженнями збирати та обробляти дані й перетворювати їх в інформацію, призначену для системи управління. Інформація служить підставою для здійснення контролю за фінансово-господарською діяльністю менеджерами підприємства.

Враховуючи складність інформаційної системи та можливі неточності в поданій інформації через суб'єктивні причини (обман, шахрайство, навмисне викривлення чи ненавмисне внаслідок недостатнього досвіду роботи і кваліфікації працівників, що готують інформацію), менеджери з недовірою відносяться до отриманих повідомлень економічних служб, особливо бухгалтерії, яка обробляє дані про фактичний стан справ.

Для впевненості користувачів інформації у правдивості повідомлень облікової служби та інших інформаційних служб, на підприємстві створюють аудиторську службу наділяючи її повноваженнями контролювати систему обліку з точки зору правдивості та неупередженості щодо методики збору й обробки даних і відповідності даних обліку даним звітних форм фінансового й управлінського обліку.

Сутність аудиту полягає у розкритті глибинних причин, які впливають на результати ведення бізнесу, що робить цю науку необхідною спеціалізованою галуззю знань, орієнтованою на контроль виконання роботи, оскільки діяльність підприємства не можна кваліфікувати організовано належним чином до того моменту, поки отримана контрольна інформація не дасть наближену до істини картину тих подій, які реально відбувалися у всій їхній складності та факторів, які обумовили відхилення від бажаної мети.

Аудит виконує роль наглядача за інформаційною системою підприємства у всій її складності, він необхідний для контролю за дотриманням правил і норм, які лежать в основі організації та методики обліку з врахуванням специфічних особливостей бізнесу, зафіксованих в обліковій політиці підприємства.

Проте, внутрішня аудиторська діяльність не повинна обмежуватися лише фінансовою сферою, а виходити за ці вузькі межі. Аудиторський контроль здійснюють аудитори за будь – якими речами, явищами і процесами господарської діяльності на основі вибіркового методу дослідження фактів з певним рівнем ризику щось не виявити, тому абсолютної точності аудитори не гарантують. В аудиті не так важливі окремі деталі, як загальне судження аудитора щодо довіри до інформації, наведеної у фінансовій та управлінській звітності, а це означає, що несуттєві суми розходжень між обліковими даними і звітами до уваги можуть не брати (принцип суттєвості).

Потреба у спеціалізованій службі контролю виникає тоді, коли масштаби діяльності підприємства досягають певної критичної маси (за обсягом випуску продукції, чисельністю персоналу, загальною сумою активів та іншими показниками).

Сутність аудиту в навчальній літературі розкривають однобоко і невірно поділивши науку на дві частини – внутрішній і зовнішній аудит. Такий поділ відображає лише різницю між суб'єктами, які здійснюють контроль – знаходяться аудитори в штаті підприємства чи виступають як сторонні працівники. Проте, і ті й інші досліджують один і той же об'єкт – господарську діяльність підприємства в її інформаційному вираженні. Сутність полягає не в тому хто перевіряє, а в тому, що перевіряють, тобто, які об'єкти підлягають контролю. Якщо сутність зовнішнього аудиту розуміють у підтвердженні реальності показників фінансової звітності (що означає певний рівень недовіри до якості роботи бухгалтерів), то внутрішнього – в дослідженні рівня ефективності використання економічного потенціалу підприємства.

У внутрішньому аудиті основне завдання полягає у визначенні рівня успішності виконуваної роботи бізнесу та системи управління починаючи з процесів планування, бюджетування та прогнозування; організування й координування роботи персоналу; мотивування і стимулювання продуктивності праці та закінчуючи контролем роботи виконавців. Управління виконується у такій послідовності (рис. 1.2).

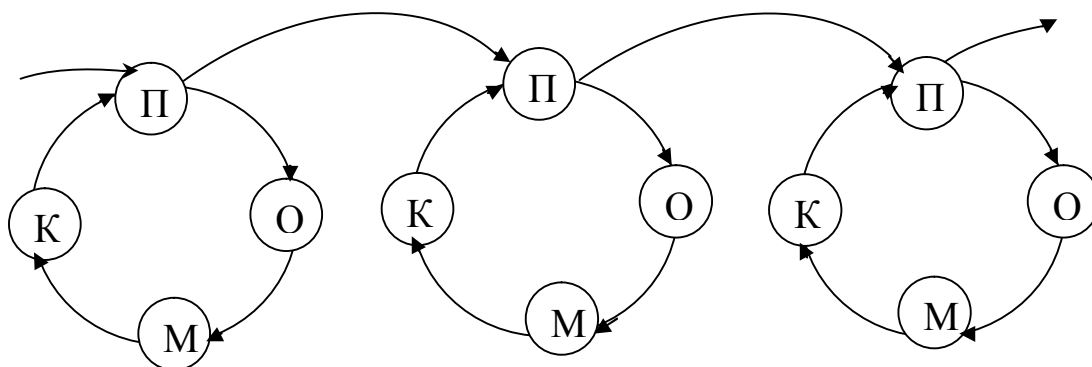


Рис. 1.2. Динаміка управлінського циклу

У системі управління знаходить відображення процес контролю у якості завершального етапу усіх складових управлінського циклу, в якому контролюються якість планування, організації, мотивації й самої системи контролю діяльності.

Цикли в управлінні повторюють ті самі цикли, які відбуваються у процесах перетворення ресурсів у готовий продукт, роботи чи послуги, на яких спеціалізується підприємство.

У системі управління знаходить відображення процес контролю у якості завершального етапу усіх складових управлінського циклу, в якому контролюються якість планування, організації, мотивації й самої системи контролю діяльності. Менеджери усіх ієрархічних рівнів

одночасно контролюють якість планів та процес їх виконання, організацію факторів виробництва, мотивацію та контроль, а збір інформації делегують спеціалізованій обліковій (інформаційній) службі, яка повинна давати інформацію для потреб нижчого, середнього і вищого рівнів менеджменту. З погляду менеджерів для них усі складові циклу управління рівноцінні, оскільки без наявності хоча би одного з них, робить процес управління неможливим ні з теоретичної, ні з практичної точки зору. На рис.1.2 це положення ілюструє коло, де стрілками указано напрям руху інформації від П (планування), до О(організації), М (мотивації) і К (контролю), яку отримують менеджери, оцінюють й аналізують виконання роботи персоналом, При виявленні відхилень від регламентів, дають команди виконавцям щодо зміни режиму діяльності з метою досягнення запланованої мети.

Управління завжди здійснюється циклічно (цикл (грец. *kuklos* – коло), що означає сукупність процесів, які утворюють певну послідовність і повторюваність у часі.

Від розуміння циклу управління залежить сприйняття персоналом сутності контролю, який означає поєднання процесів отримання інформації з підсистем фінансового, управлінського і стратегічного обліку та її аналізу за допомогою різних методів у відповідь на запити менеджерів підприємства.

На рис.1.2 відображено загальний цикл управління, в якому виділені елементи означають, що кожний із них виконує свою роль у функціонуванні системи управління. Об'єктивно відтворюючи етапи спостереження за об'єктами господарської діяльності підприємства у відповідності до їх мети, завдань, економічного потенціалу й оточуючого середовища, управлінський цикл характеризує успішність виконання будь – якого завдання.

Планування діяльності відбувається з урахуванням поліпшення організації виробництва (сполучення оптимальним чином факторів виробництва для виконання передбачуваних видів роботи і випуску продукції на основі норм витрачання і нормативів витрат). Планування й організацію виробництва пов'язують з технологічним процесом, мотивацією до праці та її стимулюванням, орієнтованим на безумовне виконання запланованих завдань. Завершальною стадією циклу є контроль, сутність якого полягає у порівнюванні показників планів з фактичним виконанням технологічних операцій з трансформування факторів виробництва в готовий продукт для збуту.

Облік виконує роль механізму, що фіксує фактичний стан споживання ресурсів та результатів господарських і бізнес – процесів. Необхідність обліку викликана тим, що при виконанні планових завдань

завжди виникають відхилення внаслідок дії сприятливих чи несприятливих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, суб'єктивного чи об'єктивного характеру. Міру відхилень можна визначити лише організувавши спостереження за здійсненням господарської діяльності на систематичній основі за допомогою системи обліку (фіксації фактів у документах, оцінки й обробки даних за певними методиками). Отримана інформація призначена для менеджерів, які аналізують її, виявляють причини відхилень та коригують діяльність персоналу.

Управління є системою, яка синтезує в єдине ціле окремі науки, спрямовані на дослідження різних сторін єдиного процесу господарської діяльності підприємства подібно до того, як різні науки в медицині спрямовані на вивчення єдиного організму людини.

Організація, як функція управління, залежить від планування, мотивації персоналу й обліку (системи інформації), а система обліку, у свою чергу, вимагає організації збору й обробки даних щодо тих об'єктів, за якими складені плани і здійснено організаційний нагляд за факторами виробництва та мірою їх споживання на основі норм витрачання. Інформація дозволяє оцінити хід виконання планових завдань й уточнити їх змінивши організацію виконання, здійснивши регулювання блоку контролю, виявивши фактори, які вплинули на рівень фактичного виконання плану. Дані контролю служать основою для удосконалення процесу планування подальшої діяльності підприємства.

Слід наголосити на тому, що ні одній із функцій управління не можна надавати перевагу, оскільки управлінський цикл можна розглядати у різних варіантах, які дають різні результати при акцентуванні уваги на тих чи інших блоках циклу управління:

- П→О→М→К→П (від планування до планування, коли увагу зосереджено на організації, мотивації та контролі);
- О→М→К→П→О (від організації до організації, коли увагу концентрують на мотивації, контролі та плануванні);
- М→К→П→О→М (від мотивації до мотивації, увагу приділено контролю, плануванню та організації);
- К→П→О→М→К (від контролю до контролю, якщо уважно розглядають планування, організацію та мотивацію).

Подібно до геометричного кола в циклі управління немає ні початку, ні кінця, а тому питання про те який блок найважливіший є абсурдним, оскільки будь-який із блоків циклу неможливий без інших. Так блок «планування» стосується організації, мотивації та контролю; блок «організація» передбачає мотивацію, контроль і планування; блок

«мотивація» визначає відношення до роботи персоналу, зайнятого в процесах контролю, планування й організації, а блок «контроль» вказує на якість інформації для подальшого процесу планування, організації й мотивації з урахуванням повідомлень про загрозливі тенденції в роботі підприємства.

Не можна ототожнювати контроль лише з контрольною фінансовою звітністю, яка стосується подій господарської діяльності за певний час, оскільки у звітах зафіксовано узагальнену інформацію, в якій скриваються помилки управлінського характеру. Фактичне виконання того чи іншого фінансового показника, наведеного у звітності в грошовому вираженні, акумулює в собі вплив різноманітних факторів на його формування і відхилення від показника ідеального плану. Грошовий показник викривляє істинну картину фінансово – господарської діяльності, особливо при інфляції, тому необхідно контролювати показники на основі кількісних параметрів. Ідентифікувати вплив кожного із факторів на відхилення від запланованого показника досить важко, тим більш за значний час, що минає після тих чи інших подій, тому без заздалегідь визначених факторів впливу на показники діяльності та їх моніторингу неможливо обійтися. Факти про окремі сили впливу на відхилення від бажаного стану речей, явищ і процесів, яких ми не передбачаємо і не фіксуємо, неможливо своєчасно виявити, оцінити і розробити заходи щодо їх усунення, а це позбавляє менеджмент розуміння розвитку негативних тенденцій в бізнесі та визначення напрямку, в якому потрібно здійснювати подальшу господарську діяльність підприємства.

Це означає, що управлінську діяльність і ефективність контролю потрібно виявити не *post faktum*, а на основі превентивних заходів. Контрольна функція будь-якої діяльності може реалізуватися менеджерами до початку виконання робіт, в моменти виконання технологічних операцій у процесах кругообороту капіталу і після завершення робіт. Для цього об'єктивно необхідною стає організація управлінського обліку та управлінського контролю, які повинні бути процесними, коли в центрі уваги знаходяться бізнес-процеси, а контроль мати переважно превентивний (профілактичний) характер. Управлінський контроль становить основу контрольної діяльності, який включає у свою сферу практично безмежний обсяг питань щодо ефективності функціонування різних підсистем підприємства що доповнюють традиційний фінансовий контроль.

Управлінському персоналу підприємства, особливо середнього і нижчого рівнів, потрібно щоденно знати в реальному часі як формуються показники роботи виконавців і які фактори впливають на

відхилення від планів і бюджетів, а фінансова діяльність цікавить, як правило, лише менеджерів вищого рангу. Інформацію для аналізу фінансового стану містить фінансова звітність, яка подається обліковою службою з великим запізненням, а система менеджменту вимагає актуальних даних в реальному часі. Оскільки система обліку безпосередньо впливає на системи управління та контролю підприємства і, зокрема, на службу аудиту, то рівень її інтелектуалізації повинен вирости в разі за рахунок упровадження нових підсистем обліку на базі сучасних інформаційних технологій.

Дійсно, якщо економісти до цього часу орієнтують зовнішній аудит виключно на підтвердження правильності показників фінансової звітності, то для цього потужний інтелект не дуже потрібний, але для внутрішнього аудиту, який, крім такого підтвердження, вимагає інформації від підсистем управлінського і стратегічного обліку та системи контролю, організованого працівниками менеджменту вищого, середнього і нижчого рівнів, інтелект вкрай необхідний.

Сутність контрольної діяльності, в широкому аспекті, полягає у визначенні рівня об'єктивного розвитку соціально-економічної організації суспільного виробництва у відповідності до мети і завдань підприємства. Контроль відслідковує події, які відбуваються у двох великих системах підприємства – організаційній і технологічній, в основному, контроль за цими підсистемами спрямований на визначення рівня їх здатності адаптуватися до змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Сутність контролю можна пізнати через його принципи – ті ідеї, вчення, положення, що складають першооснову науки. До таких принципів у внутрішньому аудиті належать:

- відповідність системи і методів контролю сутності об'єктів (залежить від рівня якості менеджменту і його розуміння важливості блоку контролю в загальному циклі управління);
- залежність суб'єкта контролю від об'єкта (незалежність судження аудитора від будь-кого і об'єктивне ставлення до чогось);
- конкретність (прикладання зусиль до отримання достатнього фактичного матеріалу для певних узагальнень);
- ієрархічність (пов'язана з владними і розпорядчими функціями персоналу підприємства; централізація і децентралізація виробництва й управління; організаційний та інтелектуальний рівень системи);
- інтереси і потреби людей (врахування мотивації; стимулювання праці, моралі, етики);

- прогнозування (плани стратегії розвитку, визначення тенденцій розвитку, поліпшення діяльності у виробництві, збуті, інвестуванні);
- необхідність випереджаючого розвитку теорії по відношенню до практики, яка базується на наукових засадах.

Принципи внутрішнього аудиту створюють каркас, який утворює зовнішню оболонку системного й абстрактного утворення науки, що дозволяє виділити її серед інших наук та ідентифікувати як окрему корисну економічну підсистему підприємства. Цей каркас окреслює межі науки, її специфіку і спрямованість на пошук резервів підвищення ефективності роботи персоналу.

В той же час, внутрішній аудит має мету, яку можна охарактеризувати як визначення якості інформаційної та управлінської систем підприємства і ступеня довіри до них з боку заінтересованих груп економічних агентів та суспільних інституцій.

2. Середовище бізнесу і внутрішнього аудиту

Середовище є однією з філософських категорій мислення людини стосовно реального світу, яка характеризує оточення систем будь-якого походження. Без середовища існування неможливе, оскільки це протирічить змісту самого буття, яке означає все те, що існує в реальному світі – предмети, явища, процеси, зв'язки між ними, взаємодія, взаємовпливи, зміни у часі та просторі та ін..

Буття означає цілісність, що складається з безлічі конкретних речей, явищ, процесів, відношень, станів спокою і змін, природних організмів, людей, структур, систем, підсистем, зв'язків, динамічних зрушень, структури продуктивних сил суспільства, відносин між людьми, групами, державою, різних інтересів, ідей. Неможливо дати вичерпний список існуючого (сущого), але серед основних форм буття виділяють:

- тіла (речі), хімічні елементи, флору, фауну, матеріали, паливо, запасні частини, товари та ін.;
- процеси (фізіологічні, біологічні, хімічні, фізичні, наукові, технологічні, інформаційні);
- соціальні відносини (індивідуальні та групові спільноти людей);
- економічні системи (виробництво, транспорт, житло, торгівля).

У найзагальнішому значенні структуру поняття «буття» пов'язують з трьома сферами, які у свою чергу, поділяють на складові – науки про природу, суспільство і психологію людини та її мислення.

Вчення про середовище, на жаль, серед фахівців з обліку, аналізу та контролю ні в теоретичному, ні в практичному аспектах не

розвинуто, що позбавляє розуміння ними сенсу існування облікової системи та факторів, які сприяють чи перешкоджають розвитку цієї науки й практики.

Взагалі, облік є системою, яка структурує будь-які повідомлення про речі, явища і процеси перетворюючи їх в інформацію про будь-що і будь для кого, тому поняття «облік» включає в себе безмежне поле можливостей отримати великий обсяг знань щодо функціонування підприємства в просторі і часі.

Облік може давати інформацію стосовно об'єктів матеріального і духовного світу суспільства в кількісних і якісних вимірах, але треба наголосити на тому, що **господарський облік лише потенційно може давати будь – яку інформацію економічного характеру, яка стосується діяльності підприємства, але, на жаль, не дає.** Справа полягає в тому, що стереотипне мислення бухгалтерів не виходить за межі віджившої парадигми обліку епохи середньовіччя (XV століття) незважаючи на досягнення науки і техніки у сфері інформаційних технологій. Подолати стереотип в головах бухгалтерів практично неможливо до того часу, поки замість «бухгалтерського обліку» реалістично мислячі науковці не сформулюють нової науки про інтелектуально розвинуту систему інформації для менеджерів. При цьому, така наука повинна узагальнювати факти про минулі, поточні та майбутні події, які характеризують динаміку діяльності підприємства у всій її складності.

За таких умов аудит також може перетворитися з шаблону примітивного підтвердження правильності наведених показників у фінансовій звітності на творення цінних рекомендацій для розвитку бізнесу в конкурентному середовищі.

Залежно від виду середовища (природного, суспільного чи пов'язаного з мисленням людини) внутрішній аудит набуває специфічних форм і змісту. Так, космічне середовище (оточення) визначає життя на планеті Земля: рослинний і тваринний світ, їх ареал поширення, видовий склад, спосіб існування, зв'язки між ними, харчовий ланцюг тощо.

Для суспільства важливо знати закони функціонування окремих сфер земної кори – атмосфери, літосфери, гідросфери, розподілу корисних копалин, ґрунтів та їх продуктивності, використання законів астрономії, фізики, хімії, біології для практичної діяльності людини та інших складових економічного буття,

Середовище суспільства вимагає інформаційних ресурсів про економіку держави (виробництво продукції, споживання, обмін, норми харчування, умови проживання на тій чи іншій території, зайнятості

населення, доходи, попит, рівень життя та багато інших факторів розвитку суспільства).

Середовище підприємства служить полігоном для вивчення тих об'єктів, стосовно яких організують отримання інформації про фінансово-господарську діяльність. За певні періоди часу в системах обліку, аналізу і контролю отримують різні економічні показники з метою досягнення менеджментом підприємства поставленої мети. Проте, досягненню мети перешкоджають непередбачувані зміни у діяльності персоналу внаслідок впливу небажаних факторів двох середовищ – внутрішнього і зовнішнього.

Відстеження змін у підприємстві покладають на спеціалізовану облікову службу, яка функціонує в певному внутрішньому і контактному зовнішньому середовищі. Вивчення цього середовища необхідно для раціональної організації облікової служби. Середовище господарського обліку складається з тих об'єктів реального світу, контактуючи з якими обліковий апарат здійснює моніторинг (спостереження) за здійсненням фінансово-господарської діяльності суб'єктами підприємства. Облік відтворює його діяльність на основі дії законів інформатики (збір фактів, оцінка, групування даних і перетворення їх в інформаційні ресурси для менеджменту).

Інформацію стосовно діяльності хоча й отримують у межах окремого підприємства, але враховуючи надзвичайно складні його зв'язки із зовнішнім середовищем (покупці, постачальники, банки, податкова служба, страхування, транспорт, кон'юнктура ринку, ціни, конкуренти та ін.) залучають інформаційні ресурси з різних джерел зовнішнього (глобального, міжнародного, загальнодержавного, регіонального і локального) простору.

Інформація виникає і зберігається у просторі й часі, оскільки ці філософські категорії є атрибутами матерії, тому їх закономірно враховують при формуванні інформаційного поля підприємства.

Простір являє собою форму існування матерії, яка визначається суттєвими характеристиками реального буття – цілісністю, невичерпаністю, змінюваністю, системною упорядкованістю, структурованістю, протяжністю, рухом, спокоєм, саморозвитком та іншими ознаками, а час – ритмами, темпами, послідовністю, тривалістю, стадіями розвитку явищ і процесів.

Простір має довжину, ширину і висоту, а час – послідовність від минулого до сучасного і від сучасного до майбутнього. Ці дві категорії притаманні господарському обліку, який здійснюється на підприємстві за допомогою фіксування фактів господарської діяльності у просторово-часовому вимірі, що означає певне місце і час їх здійснення. Інформація

господарського обліку наповнює простір підприємства, який відбувається у часі і враховує закон єдності підприємства і середовища. Сутність цього закону означає взаємний вплив середовища на функціонування підприємства, а підприємство взаємодіючи із середовищем, активно впливає на нього, що видно на рис. 1.3

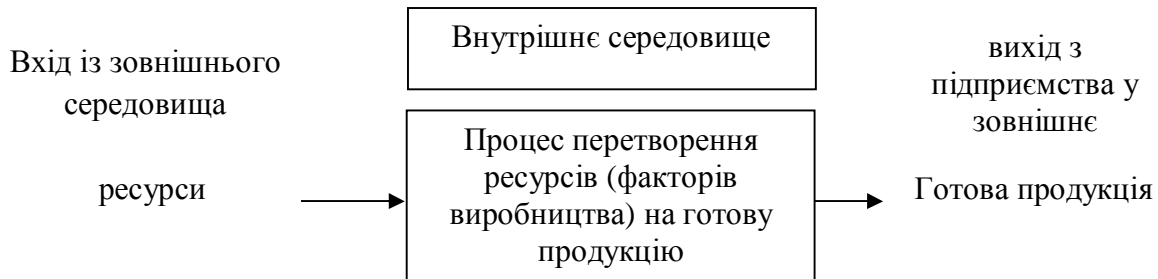


Рис. 1.3. Взаємодія внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства

Через вхід на підприємство знаходять ресурси від постачальників (матеріали, технічні засоби, набір персоналу працівників та ін.), а на виході готова продукція реалізується покупцям. Через входи і виходи підприємство має зв'язки із зовнішнім світом (зовнішнім середовищем), а отримані ресурси в технологічному процесі трансформуються в готову продукцію (внутрішнє середовище). В обліку необхідно відображати факти господарської діяльності, які характеризують динаміку змін окремих параметрів зовнішнього і внутрішнього середовища.

Середовище являє собою єдність елементів (об'єктів матеріального чи віртуального характеру) і має певні ознаки:

- стійкість у часі – самозбереження, саморегулювання;
- гнучкість – здатність змінювати світ (початковий стан з часом переходить в інший внаслідок законів діалектики);
- інерційність-здатність протидіяти зовнішньому впливу;
- адаптивність – можливість реагувати персоналу на вплив негативних факторів з боку зовнішнього середовища та їх нейтралізацію.

Середовище має певну організаційну структуру, яка служить основою для отримання інформацій в системі господарського обліку.

Наука про оточуюче середовище носить назву енвайрологія, яка є теоретичною основою видалення об'єктів обліку. Дійсно, в наш час, коли необхідний обсяг інформації для виконання функцій менеджерами неймовірно зростає, проблема збору даних та їх раціональної обробки посилюється з кожним роком. Проте, незнання структури середовища, в якому організована система інформації для менеджменту, стає значною

перешкодою у розвитку науки, оскільки вона не дає відповіді на питання про те, що потрібно обліковувати, для кого і для чого ?

Виходячи із вимог підсистеми фінансового обліку елементами внутрішнього середовища виступають такі важливі компоненти:

- технологій підприємства;
- персонал;
- техніка;
- засоби виробництва продукції, організації праці та управління;
- організаційна структура виробництва й управління.

Ці компоненти середовища спрямовані на трансформування ресурсів, які знаходяться на підприємстві із зовнішнього середовища переносючи свою вартість у процесі виробництва на готову продукцію (роботи і послуги).

Сферу зовнішнього середовища характеризують елементи, які знаходяться за межами підприємства, але без них неможлива фінансова і господарська діяльність:

- демографія; податки; законодавство; ринкові умови;
- кредитні установи;
- постачальники ресурсів для виробництва продукції;
- покупці продукції;
- страхові компанії;
- транспортні організації;
- зв'язок;
- податкові органи;
- контролюючі органи;
- суди (господарський та інші);
- казначейство;
- органи соціального призначення (пенсійний фонд, фонд соціального страхування);
- науково-дослідні установи;
- інші організації, які надають різноманітні послуги підприємству.

Зовнішнє середовище має таке ж значення для підприємства, як і внутрішнє, а часто воно навіть важливіше від внутрішнього. Практика свідчить про те, що внутрішнє середовище є більш консервативним і передбачуваним, ніж зовнішнє, яке досить динамічне, що вимагає від підприємства реагування на постійне збурювання та зміни в ньому.

У зв'язку з важливістю для підприємства урахування зовнішнього оточення, що визначає успіх в конкуренції, внутрішній аудит просто вимушений ініціювати моніторинг економічних показників роботи у підсистемі стратегічного обліку.

Мета підприємства спрямована на створення ідеальної моделі своєї організації для високопродуктивної роботи, надійного функціонування і розвитку, що вимагає формування професійної команди управлінців різного ієрархічного рівня – нижчого, середнього і вищого.

Нижчий рівень називають операційним, який пов'язаний з виконанням розпоряджень і наглядом за здійсненням технологічних операцій в різноманітних бізнес – процесах підприємства (звідки й носить назву операційного менеджменту). Менеджери нижчого рівня управляють робітниками безпосередньо. До таких управлінців відносять бригадирів, майстрів, нормувальників, комірників, інженерів, механіків, енергетиків, технологів, економістів, контролерів та інших працівників підрозділів підприємства (цехів, дільниць, змін, бригад, відділень та ін.).

Середній рівень менеджменту здійснює загальний нагляд за процесом виробництва на рівні окремих підрозділів підприємства (цехи основного, допоміжного і обслуговуючого характеру, дільниці, відділення тощо). До менеджерів середнього рівня відносять начальників, конструкторів, інженерів, технологів, механіків, енергетиків, працівників відділів постачання, збуту та ін.

Вищий рівень менеджменту здійснює загальне управління підприємством (генеральний директор, директор, голова правління, члени наглядової ради, головні спеціалісти різних відділів заводу-управління). Завданням цих менеджерів є належна організація бізнес – процесів, планування, координація, мотивація, контроль та інші управлінські функції, спрямовані на виконання стратегічних, політичних, економічних, соціальних, технічних, технологічних, екологічних, наукових, інноваційних, інвестиційних, фінансових, кадрових, ринкових та інших завдань діяльності й розвитку бізнесу.

Вищий рівень менеджменту враховує тенденції та зміни одночасно в зовнішньому (макросередовище) і внутрішньому (мікросередовище) вимірах. Основні завдання персоналу вищого рівня менеджерів полягає у постійному відстеженні економічних (темпи зростання виробництва продукції, рівень інфляції, зміни в оподаткуванні, ціни, попит, конкуренція, тенденції на ринку та ін.), демографічних, соціально-культурних, науково-технічних, екологічних, політичних, міжнародних, форс-мажорних та інших впливів з точки зору їх позитивного чи негативного впливу на діяльність підприємства. Для попередження негативного впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства директорат розробляє стратегію своєї поведінки, яка формально знаходить вираження у затвердженій програмі дій на перспективу від 3 до 10 і більше років (стратегічний план, який

містить прогноз техніко-економічних параметрів діяльності за роками прогнозу в розрізі найважливіших видів діяльності підприємства).

Стратегію розвитку деталізують у річних планах, які, в свою чергу, знаходять втілення в тактичному плануванні – поквартально і помісячно, а місячні плани реалізуються в календарному плануванні – щодня за видами продукції, технологічними операціями, фіксацією відхилень від передбачуваних операцій, контролем виконаних робіт (якість, відповідність стандартам, технічним умовам, виявлення браку тощо).

Внутрішнє середовище (макрорівень) також впливає на прийняття рішень менеджерів усіх ієрархічних рівнів. До об'єктів цього середовища відносять структуру підприємства та її адекватність сучасним вимогам бізнесу, технологічні особливості продукції, устаткування, внутріфірмові зв'язки, постачальники, покупці, попит споживачів, інновації, конкуренти, законодавство, зв'язки з органами управління та контролю.

Складність середовища підприємства залежить від таких факторів, як:

- масштаб підприємства (мікро, мале, квазімале, середнє, велике, гіпервелике);
- вид економічної діяльності (КВЕД);
- стратегічне планування (наявність чи відсутність планів розвитку);
- швидкість змін зовнішнього середовища (збурення середовища);
- мережеві структури (територіальна дисперсія);
- складність технологічного процесу (залежить від галузі виробництва);
- рівень фахової підготовки команди менеджерів і структура управління;
- економічна грамотність персоналу, усвідомлення соціальної відповідальності;
- інші (інноваційність, науковість, культурність тощо).

Указані фактори сполучаються у певних комбінаціях, які дають конкурентний індивідуальний «портрет» підприємства. Середовище визначає специфічні особливості та унікальний характер бізнесу, а тому неможливо знайти подібних хоча би двох підприємств серед півтора мільйонів зареєстрованих за кодом ЕДРПОУ (єдиного реєстру підприємств, організацій і установ).

Середовище підприємства та його складові виступають об'єктами обліку. Компоненти (складові) зовнішнього і внутрішнього середовища знаходять відображення через факти змін (збільшення чи зменшення) у складі тих чи інших об'єктів. Отже для системи обліку, перш за все,

необхідно визначити деталізований список об'єктів середовища і відобразити їх на рахунках, які відображають в агрегатному вигляді у грошовому вимірнику та в аналітичному вигляді (на кожне найменування окремо у кількісному і грошовому вимірниках). Разом з тим, інформація фінансового обліку доповнюється інформацією управлінського і стратегічного видів обліку.

Через категорію «середовище» зрозумілою стає логіка науки про облік, яка ґрунтується на моніторингу зміни компонентів зовнішнього і внутрішнього станів підприємства внаслідок динамічних процесів його функціонування. Облікова система повинна удосконалюватися силами персоналу підприємства в напрямі більш адекватного пізнання середовища й отримання гнучкої інформації на запит користувачів про фактори змін в його об'єктах, що дає можливість знаходити методи адаптації і виживання в деструктивних умовах господарювання.

По мірі ускладнення середовища необхідним і закономірним фактом стає ускладнення системи обліку, що безпосередньо впливає на організацію, методіку та практику внутрішнього аудиту.

Отже, внутрішній аудит стає атрибутом системи управління, а його структура обумовлена такими факторами, які практично не можна формалізувати подібно до зовнішнього аудиту. Творчий характер внутрішнього аудиту вимагає від виконавців енциклопедичних знань і розробки для кожного підприємства індивідуальних методик його організації та здійснення на основі обґрунтованих суджень аудитора. В принципі, це означає підготовку фахівців з аудиту не як бухгалтерів, а з набагато ширшим набором дисциплін економічного, статистичного, технологічного, психологічного та гуманітарного спрямування.

3. Організація аудиторської служби підприємства

В економічній літературі слово «організація» вживається в його єдиному побутовому значенні, як процес упорядкування чого-небудь, але це не зовсім правильне уявлення, оскільки «упорядкування» є досить широким терміном, який характеризує різноманітні процеси пізнання – спостереження, класифікацію об'єктів, групування даних, розробку алгоритмів дій, послідовність виконання робіт тощо.

Найсуттєвішим елементом визначення терміну «організація» є зміст процесу, як послідовність виконуваної роботи аудиторами у відповідності до плану і програми аудиту, тому, що цей аспект процесу організації має таке саме відношення до сутності аудиту, як формальна структура відділу аудиту до змісту роботи виконавців.

Поняття «організація» має також інші значення, кожне з яких розкриває якусь одну із суттєвих сторін цього процесу, а в сукупності вони досить повно характеризують його сутність, як окремої загальної науки зі своєю оригінальною проблематикою, що стосується:

- форми внутрішнього аудиту (структура відділу);
- форми суспільного виробництва.
- системи, яка має вхід, складну внутрішню структуру (процесор) і вихід із системи;
- діяльності зі створення системи та визначення її завдань, як однієї з форм здійснення праці;
- соціального інституту, що об'єднує частини в єдине ціле;
- спеціалізованої науки зі своїм науковим апаратом – методологією, категоріями, теорією і практикою;
- функції в загальному циклі управління тощо.

З наведених визначень терміну «організація», як категорії, видно, що вона є таким же механізмом діагностування того, наскільки раціональною є структура елементів бізнесу, як у медицині встановлення діагнозу хвороби на основі аналізу взаємодії систем людського організму.

Навіть у випадку, коли організацію розглядають лише як форму внутрішнього аудиту (для чого створюють окрему структурну одиницю в системі управління), то і тоді це слово використовують одночасно у значеннях системи, діяльності, соціального інституту, функції управління, що розкриває складність і глибину цього терміну та його вплив на різні аспекти роботи аудиторів.

Форма організації праці виступає методом пониження рівня неорганізованості (ентропії, хаосу) системи управління внаслідок порушення закону кібернетики, сформульованого Р. Ешбі про необхідне різноманіття елементів системи управління у відповідності до складності об'єкта, яким управляють. Урахування цього закону означає створення служб у системі управління (кількість служб управління повинна бути не меншою, ніж кількість елементів системи, якою управляють, з урахуванням різноманітних ресурсів, явищ і процесів у їх статиці й динаміці, які характеризують різноманітну діяльність підприємства).

По мірі зростання масштабів підприємства збільшується число елементів виробничої системи (кількість виробництв, цехів основного і допоміжного виробництва, збільшення асортименту продукції, матеріальних ресурсів, персоналу, капіталу, зобов'язань, тощо), тому збільшується і число елементів у системі управління. На певному етапі розвитку підприємства виникає об'єктивна необхідність реорганізації структури управління, в якій, за законом Р. Р.Ешбі, необхідно створити

службу внутрішнього аудиту для спостереження за якістю роботи технологічної, інформаційної та управлінської систем підприємства.

Ускладнення системи управління відбувається не простим додаванням нових служб до існуючих, а з одночасним уточненням їх функцій, структурних змін, завдань і назв відділів управління. В літературі є свідчення про те, що кожного разу при збільшенні обсягів виробництва на 40%, доцільно міняти організаційну структуру управління і переглядати функції виконавців та завдання у відповідності до змін внутрішнього і зовнішнього середовища і досягнень науки і техніки, що сприяє адаптації підприємства до нових умов господарювання⁴.

При створенні служби внутрішнього аудиту потрібно визначити її місце та її організаційну структуру.

Відділ внутрішнього аудиту є контрольною службою підприємства, яка має мету. Як зазначено в Лімській декларації керівних принципів контролю, прийнятій IX Конгресом міжнародної організації вищих контрольних органів (ІНТОСАІ) від 1977 р.: «організація контролю є обов'язковим елементом управління суспільними фінансовими коштами, оскільки таке управління передбачає відповідальність перед суспільством. Контроль – не самоціль, а невід'ємна частина системи регулювання, метою якої є виявлення відхилень від прийнятих стандартів і порушень принципів, законності, ефективності та економії витрачання матеріальних ресурсів на можливо більш ранній стадії з тим, щоби мати можливість вжити коригувальних заходів, в окремих випадках притягнути винних до відповідальності, отримати компенсацію за нанесену шкоду чи здійснити заходи з попередження або скорочення таких порушень у майбутньому»⁵

Реалізація цієї мети на підприємствах неможлива без організації спеціалізованої служби, на яку покладають обов'язок здійснення попереднього контролю та контролю за фактом. Попередній (превентивний) контроль дозволяє в певній мірі передбачити можливі відхилення від регламентів до того моменту, як вони можуть відбутися та вжити заходів до їх нейтралізації, а фактичний – здійснюють після завершення роботи виконавцями.

Внутрішню контрольну службу доцільно підпорядкувати безпосередньо керівникові організації, при якій вона створена і, по можливості, функціонально й організаційно зробити її незалежною в організаційній структурі підприємства.

⁴ Друкер, Питер, Ф. Задачи менеджмента в XXI веке.: Пер. с англ.: – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.

Контрольні дії виконавців передбачають дві форми їх здійснення: формальний контроль і контроль виконання. Традиційним завданням формального контролю до цього часу була і є перевірка законності й правильності розподілу фінансових коштів і ведення рахунків обліку, хоча це надто примітивне розуміння, оскільки сферу аудиту необхідно розширити до тих меж, які окреслює контрольне середовище.

Контроль виконання передбачає перевірку з приводу ефективного і законного витрачання коштів не лише в розрізі специфічних аспектів діяльності підприємства (постачання, виробництво, збут, інвестування, формування собівартості продукції тощо), а й управлінської діяльності, у тому числі організаційної й адміністративної систем.

Завданням контрольної роботи є не тільки дослідження законності та правильності здійснення дій персоналу, а й ефективності та економічності управління ресурсами і процесами на підприємстві.

В наш час не можна погодитися з обмеженим поглядом тих людей, які розуміють контроль виключно як бюрократичну складову системи управління, оскільки не міркування окремих осіб стосовно функцій контролю в суспільстві й бізнесі, а зміни в економіці визначають його логіку (не стільки інструкції, як би їх не називали – стандартами, методиками, рекомендаціями чи по іншому, а ситуації в реальному житті підприємства).

Контрольну діяльність необхідно адаптувати до тих процесів, що визначають використання в різних сферах діяльності підприємства матеріальних, енергетичних, фінансових, трудових, технічних, інвестиційних ресурсів не тільки на основі вітчизняної теорії та практики, а й у відповідності до вимог ІНТОСАІ (Міжнародна організація вищих контрольних органів у яку входить понад 130 держав світу). Ця організація проводить кожних 3 роки конгреси, видає журнали, проводить семінари, конференції та обмін стажистами. Рекомендації лімської декларації з контролю ґрунтуються на вивченні досвіду розвинутих країн світу і можуть бути прийняті для нашої країни, що припинило би безплідні дискусії про види контролю та їх завдання і схоластичні міркування про те, що таке контроль і чим він відрізняється від аудиту. На жаль, поняття про контроль в Україні до цього часу ґрунтується на уявленнях епохи соціалізму, коли його роль зводилася до виявлення порушень інструкцій та покарання винних замість пошуків шляхів підвищення ефективності роботи підприємства.

Контроль на підприємствах здійснює вища адміністрація методом створення спеціалізованої контрольної служби. Якщо підприємство отримує збитки через низьку ефективність роботи, то потрібно з'ясувати питання формування собівартості, структури витрат, продук-

тивності праці, оновлення асортименту продукції, економії різних видів ресурсів, запровадження нової техніки, технологій, інновацій тощо, а не зациклюватися на набридлому шаблоні перевірки правильності наведених економічних показників у фінансовій звітності.

По – іншому організують контроль в державних і комунальних підприємствах, міністерствах, митниці, податковій службі, в закладах охорони здоров'я, органах МВС та інших силових службах, які використовують бюджетні кошти. В цих установах контроль спрямовують на виконання програм розвитку та розробку і виконання кошторисів витрат. Кошти на функціонування бюджетних установ виділяють з державного чи місцевого бюджетів, які акумулюють податки підприємств і населення.

Можна сказати, що без всяких консультацій з народом і всупереч науці і здоровому глузду обсяг податків визначають вищі органи влади на основі революційної доцільності та силою забирають їх з доходу працівників (за допомогою законів, проти яких простий член суспільства не може нічого вдіяти, оскільки їх приймають узурпатори від влади (як правило, партії різного толку), що дбають про свої шкурні інтереси і чисельність яких становить не більше 2%, які диктують волю решті 98% населення держави). У зв'язку з цим контроль суспільства повинен бути спрямованим на потік податків від підприємств і населення, які створюють сукупний валовий дохід нації і формують бюджет країни, та зворотний процес розподілу централізованих коштів держави відносно того кому спрямовують кошти з бюджету і наскільки раціонально їх використовують.

Контроль і його види, в тому числі й аудит, є наукою міждисциплінарною. Його методологія ґрунтується на теоретичних положеннях філософії, мікро- і макроекономіки, кібернетики, системології, інформатики, психології, права, обліку, статистики, аналізу, управління, математики, логіки та інших наук. Це означає, що знання працівників внутрішнього (господарського) аудиту ґрунтуються на використанні різних наук, що повинно відрізняти аудиторів за обсягом знань від обліковців, інтереси яких на 80 % пов'язані з процедурами збору й обробки даних, що формує у них стереотипне мислення, яке досить віддалене від економічних проблем. Мислення аудитора не може бути шаблонним через те, що економічна ситуація, яку він оцінює в реальному середовищі підприємства, завжди непередбачувана, оригінальна, не стандартна, а це вимагає відповідної реакції від працівника стосовно адекватного ситуації вибору методів роботи та формування судження про ефективність управління. .

Внутрішній аудит в організаційній структурі управління являє собою відділ (підрозділ) уповноважений керівником підприємства виконувати перевірку й оцінку управлінської і господарської систем з метою мінімізувати можливості шахрайства, помилок чи неправомірних і неефективних дій персоналу.

Служба внутрішнього аудиту (СВА) має високий статус і нікому, крім керівника, не підпорядковується.

Працівники СВА уповноважені на виконання таких видів робіт:

- визначення сфери дослідження (об'єкт і характер перевірки – які сторони і в якому аспекті потрібно розкрити результати аудиту);
- стан організації та методики ведення фінансового, управлінського і стратегічного обліку у відповідності до облікової політики;
- документальна перевірка процедур прийняття рішень адміністративним персоналом;
- виявлення розходжень між даними документів і записами в обліку;
- огляд діяльності для впевненості у дотриманні мети, бюджетів, правил і процедур виконання робіт управлінської і господарської діяльності;
- судження аудитора відносно оцінки роботи персоналу який відповідає за окремі види робіт з точним посиланням на отримані дані;
- ведення робочих документів, на основі яких можна підтвердити судження;
- дотримання процедур і обсягу вибірки, яку досліджує аудитор;
- складання акту перевірки з розкриттям фактів, що свідчать про недоліки і рекомендації з їх усунення;
- розробка стандартів з аудиту окремих об'єктів перевірки, які описують раціональні методи виконання аудиторських процедур;
- планування робіт: мета, об'єкти, документація, методи перевірок;
- складання програми здійснення перевірок з окремих об'єктів і сфер діяльності;
- координація робіт між внутрішнім і зовнішнім аудитом, коли об'єкт перевірки співпадає;
- ведення папок, в яких відображена робота планування, здійснення перевірок, виявлених негативних фактів у роботі облікової та управлінської систем, програм перевірок, методів аудиту тощо;
- визначення ефективності використання ресурсів за ключовими об'єктами і підрозділами підприємства; метою вивчення їх діяльності; дотримання аудиторами етичних норм при проведенні перевірок;

- аудит стратегічних планів у розвитку бізнесу;
- оцінка системи обліку та управління з точки зору технології, виробничого потенціалу, ресурсів, організаційної структури управління, відповідність систем науковому рівню;
 - оцінка сильних і слабких сторін діяльності технологічної, управлінської, облікової, аналітичної, контрольної та інших сторін, перспективи їх удосконалення;
 - оцінка фінансової діяльності підприємства і вплив на загальні результати окремих підрозділів;
 - інші питання (кадри фахівців, підготовка і перепідготовка, компетентність, формування знань, робота з інформаційними ресурсами та ін.).

Як видно з цього, далеко не повного списку завдань, які вирішує СВА, може здаватися, що відділу аудиту надають надзвичайно широкий простір для контрольної діяльності, але насправді цей список завдань стосується лише великих підприємств з розвинутою структурою управління. На практиці такі завдання конкретизують залежно від можливостей і доцільності їх здійснення, окупності витрат на СВА, розуміння керівником цінності отриманої аудитором інформації для поліпшення роботи, ерудитії персоналу та інших факторів, що визначають обсяг і програму контролю й чисельність працівників.

Потрібно зазначити, що незважаючи на 40-річну історію створення інституту внутрішніх аудиторів (1973 р.) і розроблену ним програму «дипломований внутрішній аудитор» та випуск стандартів з внутрішнього аудиту (1983 р.) у США до цього часу не вироблено задовільного визначення феномену «внутрішній аудит»⁶. Дійсно, хіба розкриває сутність цієї науки визначення наведене Інститутом внутрішнього аудиту США – «внутрішній аудит – це процес, яким керує спеціальний орган, або керівництво підприємства, або спеціально уповноважені службовці і який надає достатньо надійні гарантії виконання таких завдань: ефективності і економічності діяльності, дотримання встановлених норм, правил і чинного законодавства, надійність та точність фінансової звітності, збереження і раціональне використання активів, досягнення підприємством встановленої мети»⁵.

З цього визначення не витікає в чому мета аудиту, його об'єкти, методи дослідження фактів і процес чого знаходиться в центрі уваги внутрішнього аудиту. Українські науковці не маючи досвіду організації цього виду аудиту виявились нездатними сформулювати дефініцію

⁵ Лимская декларация руководящих принципов контроля// Контроллинг.-1991.-№1.- С. 56

науки, що є однією з причин хаотичного стану з внутрішнім аудитом на практиці, не розуміння керівниками його значення для розвитку бізнесу й у чому відмінність внутрішнього аудиту від зовнішнього. Складається враження, можливо й не безпідставне, що за змістом і обсягом роботи внутрішній аудит набагато перевищує зовнішній і виникає питання у чому цінність зовнішнього аудиту.

Визначення змісту внутрішнього аудиту як «...діяльність з надання незалежних та об'єктивних гарантій і консультацій, направлених на удосконалення організації», чи «термін «внутрішній аудит» означає оцінювальну діяльність служби, створеної суб'єктом господарювання або «до функцій внутрішнього аудиту входять, зокрема, моніторинг системи внутрішнього контролю» не дають розуміння науки

На основі аналізу стандартів внутрішнього аудиту професор О. Я. Редько зазначає, що змістом роботи аудитора є: управління ризиками бізнесу, управління контролю, інформаційних технологій, тощо; достовірність фінансової звітності, якості роботи облікової служби; дослідження витрат, доходів і фінансового результату; збереження активів (а може краще раціональне використання їх – М. П.) і дисципліна виконання (дотримання законів, внутрішніх правил та норм, договірних зобов'язань) – все те, що складає ризик для бізнесу та його елементів у ході господарської діяльності. Він дає визначення про науку як спеціальну систему (суб'єкт контролю в системі управління, який певною мірою незалежний від структурних підрозділів у системі управління і здійснює заходи по попередженню, прогнозуванню та усуненню ризиків для бізнесу в інтересах власників компанії (підприємства).

На жаль, в цьому визначенні не названо в яких сферах діяльності підприємства існують ризики для бізнесу і якими методами їх доцільно попередити. Якщо ці важливі для науки елементи не розкриті, то й замість науки та її сутність залишилася «річчю в собі» тоді коли потрібно щоб «річ у собі» стала «річчю для нас», тобто для практики.

У кожної науки повинна бути мета, ті сторони дійсності (речей, явищ чи процесів), які підлягають вивченню. Словосполучення «внутрішній аудит» не є науковим, оскільки жодне з цих слів не визначене з такою силою логіки, як в інших науках (наприклад, анатомія – будова організму, астрономія - вчення про зорі, геометрія – вимірювання землі, географія – описування землі, геологія – вчення про склад земної кори, економіка – ведення господарства тощо). У назвах цих наук присутній об'єкт дослідження, а у назві «внутрішній аудит» не видно хоча б однієї із сторін об'єкта, на який спрямований інтерес людини. До того ж «аудит» пов'язаний із вислуховуванням партнера не відомо про що, а слово «внутрішній» позбавлено сенсу, бо і внутрішній

і зовнішній аудит досліджують один і той же об'єкт – господарську діяльність підприємства, зокрема його інформаційну та управлінську підсистеми. Все це свідчить про незрілість науки через низьку філософську та наукознавчу підготовку її творців.

Якщо поставити в центр дефініції мету науки, то стане можливим осмислення ролі науки серед інших економічних наук, а позбавлення мети робить будь-яке вчення емпіричним і кожен з науковців може дати практичні поради з організації і методики будь-чого ґрунтуючись на власному чи чужому, вчитаному з публікації, суб'єктивному досвіді.

Мету визначають як спрямовану на досягнення істинного, достовірного та систематизованого знання, здатного пояснити явища, передбачити їх можливі зміни і бути застосованим на практиці. Наукове пізнання являє собою цілеспрямований процес, що визначає пізнавальні завдання з, а мета детермінована практичними потребами суспільства. Наукове пізнання формують такі форми і засоби пізнання, як ідея, проблема, гіпотеза, концепція, теорія. А поки що аудит не вийшов за межі прикладних досліджень.

Виходячи з мети суспільства можна визначити сутність аудиту, його концепцію, методи, процедури, завдання й інші елементи науки. Очевидно, мета аудиту полягає в тому, щоб зняти рівень недовіри до інформації про функціонування окремих господарських систем на мікро- та макrorівнях економіки держави, усунути навмисні чи ненавмисні помилки і перекручення економічних показників.

Одним із завдань аудиту є підтримка пропорцій у розвитку економічної системи держави через аналіз достовірності інформації про діяльність підприємств. Ця проблема стає настільки важливою, що суспільство об'єктивно зацікавлене в отриманні правдивої й неупередженої інформації починаючи з окремих підприємств і закінчуючи центральними органами влади. Ось чому логічно впливає з цього положення висновок, що суспільство вимушене створити інститут перевірки отриманої інформації на предмет її правдивості, а в сучасних умовах розвитку економіки і дефіциту факторів виробництва доцільним є перевірка того, наскільки ефективно організовано функціонування самої системи інформації та управління господарською діяльністю.

У широкому розумінні внутрішній аудит можна трактувати як науку, що визначає рівень ефективності господарської діяльності не лише в її фінансовому (вартісному), а й в технологічному (натуральному) вимірі. Звідси й визначають межі аудиту, які пов'язані з вивченням інформації фінансового, управлінського і стратегічного обліку та використання її для вироблення управлінських рішень щодо

підвищення ефективності економічного потенціалу й отримання додаткових фінансових результатів.

Від мети аудиту залежать завдання, які в свою чергу, визначають методи, процедури, алгоритми аудиторської діяльності.

Отже, виявлення сутності аудиту дає можливість сформулювати дефініцію внутрішнього аудиту, як науку про соціально-економічну систему знань, що відслідковує причини і наслідки відображення фактів господарської діяльності в управлінській та інформаційній сферах у вартісній і натуральній оцінці з метою визначення ефективності їх функціонування на різних етапах і рівнях управління у відповідності до наукових рекомендацій щодо застосування методів, процедур, елементів дослідження, економічних правил і законодавства держави.

Хоча наведене визначення науки про аудит не дає достовірного тлумачення предмету і методу, як це традиційно відбувається за шаблоном в економічних науках, проте в ньому виділено сутнісні характеристики без яких неможливо уявити систему знань:

- сфера науки про аудит – соціально-економічні явища і процеси;
- об'єкти – процес управлінської та економічної інформації;
- мета – визначення ефективності функціонування об'єктів;
- міра ефективності – відповідність досягненням науки, економічним правилам та законодавству;
- об'єкти вивчення – факти господарської і фінансової діяльності;
- інформаційна сфера – діяльність відділів і служб, задіяних і причетних до створення інформаційних ресурсів;
- управлінська сфера – діяльність менеджерів вищого, середнього та нижчого ієрархічного рівнів управління;
- аудит – система з входом (інформаційні ресурси щодо діяльності персоналу, факторів виробництва, господарських процесів, витрат, доходів, коштів, зобов'язань, фінансів тощо), виходом (інформація щодо правильності отриманої інформації на вході та оцінка з точки зору ефективності управлінського персоналу та прийняття рішень ними на основі використання, отримання інформації фінансового, управлінського і стратегічного обліку) та процесором (використання різноманітних методів з підтвердження чи заперечення правдивості отриманої інформації на вході в систему).

Службу аудиту доцільно створювати у випадках коли:

- складна організаційна структура корпоративних утворень (холдингів, об'єднання кількох територіально віддалених підприємств, наявність філій та ін.);

- мережеві підприємства (розташовані у різних регіонах, наприклад торговельні підприємства «Сільпо», «Фокстрот», «Метро»);
- підприємства з певним рівнем диверсифікації (доповнення до основного виду діяльності інших видів та галузей);
- підприємства, філії яких відкриті по значній або всій території України (банки, залізничний транспорт, тощо);
- гіпервеликі підприємства (машинобудування, чорна і кольорова металургія, спеціалізовані будівельні організації та ін.).

Виконання обов'язків аудиторів передбачає незалежність (ніхто не може вплинути на професійне судження аудитора, але це не означає, що він не може помилятися або його кваліфікація не вимагає професійного росту чи він є незамінною особою) та компетентності – ерудиції у питаннях аудиту, облікової системи, управління, права, економіки, психології тощо.

Внутрішній аудитор наділяється повноваженнями:

- мати контакти з адміністрацією підприємства у будь-який час;
- брати участь у роботі засідань, нарад вищого керівництва з питань управлінської та інформаційної сфери оперативного, тактичного і стратегічного розвитку підприємства;
- перевіряти будь-яку роботу, що стосується інформаційної та управлінської сфери, будь-якого підрозділу підприємства;
- готувати доповіді з питань аудиторської діяльності та ефективності роботи персоналу;
- давати рекомендації щодо поліпшення роботи в інформаційній та управлінській сферах;
- розподіляти роботу з перевірок між окремими особами служби аудиту і контролювати їхню роботу;
- сприяти впровадженню досягнень науки й техніки у роботу підприємства;
- підвищувати рівень професійних знань через різні форми підвищення кваліфікації;
- формувати архів звітів про проведення аудиту.

Професія аудитора не подібна до інших професій, оскільки вимоги до обсягу його знань посилюються. Він повинен мати широкі знання про різні явища та процеси, які іноді не пов'язані між собою, часто змінюються, що вимагає постійного навчання, не лише «вузької» сфери аудиту, а загальної університетської освіти. За своїм статусом працівники відділу внутрішнього аудиту пов'язані не стільки з обліком (хоча вітчизняні аудиторі прив'язують свою діяльність майже повністю до нього, можливо через те, що за освітою вони є бухгалтерами), скільки з менеджментом,

коли вони оцінюють роль інформаційної системи в ефективному здійсненні стратегії і тактики господарської діяльності.

4. Методи аудювання

Можна прийняти за аксіому твердження відносно того, що аудитор більш кваліфікований і виконує роботу набагато ефективніше тоді, коли знає теорію чи концепцію, оскільки це дає розуміння сутності й логіки при застосуванні таких методів у роботі, яких вимагають різні ситуації на практиці, врахування умов організації праці, стандартних чи нештатних ситуацій з можливими відхиленнями в роботі підприємства й об'єктах аудиту. Теорія дає форму систематизованих знань про цілісність системи та уявлення щодо закономірностей історичного і соціологічного розвитку науки.

Практична діяльність аудитора зосереджується на використанні теоретичних знань для оцінки конкретного об'єкта щодо дотримання ним вимог суспільства, юриспруденції та функцій менеджерів. У зв'язку з цим аудитор повинні знати мету і завдання науки, що робить виконувану роботу осмисленою, продуктивною та ефективною.

На жаль, серед вітчизняних аудиторів укоренилася практика керуватися у своїх діях лише стандартами, наукова цілісність яких досить сумнівна. Аудитори розуміють стандарти як інструкцію, що регламентує кожний крок, а не загальні поради щодо організації й методики аудиту. Таке розуміння стандартів пов'язане з інерцією мислення *homo soveticus*, тих людей, які в соціалістичному суспільстві розуміли економічну роботу не інакше, як таку, що регламентована в централізованому порядку і через розробку інструкцій на всі випадки життя уніфікувала ведення господарства, а контролери суворо перевіряли їх дотримання. Казенно-бюрократичний метод організації і методики аудиту протирічить ринковому середовищу, яке досить динамічне, постійно змінюється, адаптується до реальних ситуацій на ринку. В ринковій економіці важливими питаннями стають не уніфіковані вимоги до підприємства, а особливості бізнесу й намагання виживати в постійно змінюваному середовищі.

Зміст аудиту в ринковій економіці розкрито в «Положенні про основні концепції аудиту», яке опубліковано в 1973р. Комітетом з основних концепцій аудиту Американської асоціації бухгалтерів: «Аудитом називається систематичний процес об'єктивного збору й оцінки свідчень про економічні дії і події з метою визначення відповідності цих тверджень установленим критеріям і подання

результатів перевірки заінтересованим користувачам»⁶. В даному контексті систематичний процес означає не постійний, а пов'язаний із системою в її науковому значенні.

Твердження відносно дій і подій передбачає вираження судження аудитора про стан фінансової та іншої звітності в цілому, а також аналіз показників аудиту на відповідність і аудиту показників роботи персоналу підприємства. попереджають. Якщо ці, як правило, у звітах, які подають керівництву.

Дотримання встановлених правил аудиту передбачає використання в якості критерію цих правил не тільки загальноприйняті стандарти, а й положення обраної облікової політики підприємства. Якщо аудит показників не охоплено стандартами, то критерій відповідності визначається аудитором і клієнтом спільними зусиллями.

Об'єктивність при зборі та оцінці тверджень ґрунтується на документах та реєстрах, а також отриманні відповідей на опитування відповідальних осіб, результатів спостережень, фактичного огляду, переписки з клієнтами – замовниками. Оцінка діяльності персоналу повинна ґрунтуватися на неупередженості аудитора при зборі даних та зваженому підході до формування судження.

Висновки про результати перевірки подають не лише у стандартизованому форматі, а й довільної форми для конфіденційного користування адміністраторами.

Досить повчальною є історія розвитку аудиту та поглиблення його змісту в Англії та США.

Методи аудиту

Англія (Аудит Монтгомері)	США (Аудит Дж. Робертсона)
Зародження XII-XIIIст. Англійська модель аудиту – «рахівничий аудит» - ¾ бюджету часу аудитор витрачав на підрахунки і складання бухгалтерських книг. Відсутність стандартів.	<ul style="list-style-type: none"> • До початку ХХ ст. застосовували англійську модель, а потім запровадили «Тестовий аудит»: • тестування подій; • збір свідчень про діяльність фірми та партнерів • достовірність оцінки активів і пасивів; • не акцептували увагу на канцелярській точності; • аудит звіту про прибутки і збитки; • стандартизація аудиту з 1939р.

Рис. 1.4. Методи аудиту в ретроспективі

⁶ Робертсон Дж. К. Аудит. Пер. с англ. – М.: KPMG, АФ «Контакт», 1993.– 348 с.

Наведене порівняння англійської та американської моделі аудиту дає можливість ідентифікувати українську з англійською. У більшості випадків наші аудитори перевіряють рахунки обліку, правильність кореспонденції рахунків, записи в реєстри і витрачають на це більшу частину бюджету часу фірми на проведення такого аудиту. Це старомодно і не ефективно, бо користь від такої роботи для клієнта наближається до нуля.

Незважаючи на використання міжнародних стандартів з аудиту, в умовах національної економіки вони вироджуються у щось інше, ніж передбачалося.

Очевидно, такі стандарти трансформуються в конкретно історичних умовах розвитку суспільства у варіанти здійснення процесу аудитування, що мають національне забарвлення. Історично в Україні контроль здійснювався через ревізію, яка передбачала тотальну перевірку даних обліку за єдиною методологією.

У ринковому середовищі об'єктивно необхідним видом контролю стає аудит, оскільки держава, принаймні декларативно, не втручається в оперативну діяльність підприємств і, крім податків, не контролює економічну діяльність, що стало передумовою запровадження інституту аудиторів. Через відсутність досвіду аудит ототожнювали з ревізією і тому методика аудиту фактично збігається з ревізією (одні й ті ж об'єкти обліку, ті ж самі методи перевірки, те ж саме мислення в категоріях обліку, а не економіки підприємства, дріб'язковість з'ясування записів у синтетичному й аналітичному обліку, ретельність вивчення документів та ін.), що принципово невірно. Відмінність між ревізією і аудитом полягає не лише в часі на перевірку – на ревізію відводять місяць, а на аудит – кілька днів, а й у методах дослідження – аудит вимагає вибіркості, а ревізія – суцільності перевірки, аудит передбачає ризик не виявлення помилок і суттєвості, а ревізія обов'язковість знаходження найменших неточностей в обліку, аудит може використовувати різні варіанти здійснення перевірки, а ревізія – дотримуватися інструкцій, законодавчих актів, розпоряджень керівника ревізійного органу.

Практично єдиним варіантом процесу аудиту, який традиційно використовують вітчизняні фахівці, є повне ототожнення об'єктів обліку з об'єктами аудиту і тому перевіряють у певній послідовності факти господарської діяльності в розрізі окремих рахунків і субрахунків:

- касову наявність;
- рахунки в банках (за окремими рахунками, у вітчизняній та іноземній валютах, інші кошти, еквіваленти грошових коштів);

- фінансові вкладення;
- основні засоби (повторюють в аудиті те саме, що й в обліку: рух засобів, документи, амортизація, ремонти, оренда, аналіз ефективності використання тощо);
- нематеріальні активи (повторюють те саме, що й в обліку – збереження і рух запасів: надходження, витрачання, оцінка, синтетичний і аналітичний облік, контроль за витрачанням);
- розрахунки з постачальниками, дебіторами і кредиторами;
- розрахунки з оплати праці, за страхуванням і забезпеченням;
- витрати на виробництво;
- рух готової продукції та її реалізація;
- фінансові результати;
- капітал та його зміни;
- звітність.

Такий варіант подібний до англійської моделі аудиту, яку використовували до початку ХХ ст. і визнали її неефективною, витратною і застарілою за своєю методологією та результативністю.

Більш раціональним варіантом є аудит за окремими напрямками господарської діяльності, які технологічно утворюють певний комплекс витрат на виробництво продукції:

- аудит ресурсів (грошових, виробничих запасів, технічних засобів, використання персоналу та його оплати);
- аудит процесів аудиторської діяльності (постачання, виробництво, збут та інвестування);
- витрати(операційної, іншої операційної, фінансової та інвестиційної діяльності);
- доходи (в такому ж розрізі, як і витрати);
- фінансові результати;
- капітал;
- зобов'язання;
- звітність.

Систематизація зібраних даних за окремими напрямками господарської діяльності дозволяє узагальнити дані та оцінити з точки зору їх впливу на загальні результати. Аудит ресурсів (фінансовий облік І) показує наскільки успішно використовуються фактори виробництва, які у процесах господарської діяльності споживаються у певних пропорціях, що дозволяє виявити ефективність організації цих процесів і знайти «вузькі місця», що негативно відображаються на фінансових результатах (фінансовий облік ІІ).

Особливо цінний матеріал в аудиторській діяльності можна одержати при аналізі доходів і витрат у розрізі окремих видів діяльності. Як правило, найбільш проблемними питаннями обліку і відповідно й аудиту є витрати і доходи. У цих економічних категоріях сходяться інтереси (іноді протилежні) з боку адміністрації фірми, податкових органів, соціальних служб, акціонерів та інших користувачів інформації. Порівняння витрат і доходів дає уяву про фінансовий результат, який досить часто викривляють маніпулюючи витратами.

Інший важливий об'єкт аудиту – зобов'язання, які відображають стан і динаміку дебіторської і кредиторської заборгованості, що характеризує зв'язки підприємства з різними клієнтами і при цьому такі взаємовідносини відбуваються за допомогою міграції грошей.

Перший варіант процесу аудіювання може бути використаний на малих підприємствах з обмеженою номенклатурою рахунків і субрахунків та незначним обсягом документації, хоча ніяких переваг перед другим варіантом він не має.

Другий варіант аудиту характерний для середніх підприємств. Слід застерегти аудиторів стосовно вибору варіанту аудіювання про можливості застосування одного шаблонного підходу до перевірок на підприємствах різних галузей, оскільки масштаб підприємства, технологія виробництва, збут продукції, взаємовідносини з клієнтами, система менеджменту, інформаційні системи, обсяг документації та інші специфічні умови визначають, в основному, той чи інший варіант.

Так, для великих підприємств ні перший, ні другий варіант аудіювання в принципі не підходить враховуючи те, що на таких підприємствах за місяць можуть бути десятки і сотні тисяч документів, які обробляють десятки, сотні, а іноді й тисячі обліковців. До того ж бухгалтерія може бути не лише у централізованій формі, а й децентралізованій. У таких випадках потрібно обирати третій варіант аудіювання – за циклами, які наведені в «аудиті Монтгомері» та «Аудиті» Дж. Робертсона. Основну увагу в аудиті циклів звертають не на формальну перевірку рахунків обліку, а на якість системи обліку та контроль і процедури підтвердження ефективності.

Цикли дозволяють ув'язати окремі розрізнені факти, які відображені в оборотах рахунків, в один ланцюг і виявити причинно-наслідкові зв'язки між явищами і процесами структурувати зібрані факти, що вказують на тенденції в розвитку окремих сфер економічної діяльності фірми, показують яким чином ті чи інші часткові рішення персоналу впливають на фінансовий результат.

Програма аудиту за циклами передбачає аудіювання в такому розрізі (табл. 1.2):

Таблиця 1.2

Зміст аудиторської роботи за циклами господарської діяльності

Цикли за Монтгомері	Цикли за Дж. Робертсоном
1. Отримання доходів; 2. Закупівля товарів і послуг; 3. Процес виробництва, собівартості реалізованої продукції і залишків матеріальних запасів; 4. Касова готівка; 5. Майно і устаткування; 6. Інвестицій, попередніх виплат і нарахувань, податку на прибутки, дебіторів і капіталу.	1. Отримання доходів; 2. Придбання і витрачання (замовлення на поставку товарів, послуг, отримання, кредиторська заборгованість, оплата рахунків); 3. Виробничий цикл (планування і контроль виробництва, планування і контроль матеріальних запасів, облік витрат на матеріали, накладних витрат, праці, визначення собівартості реалізованих товарів); 4. Фінансово-інвестиційний цикл,

Вибір варіанту аудіювання залежить від мети, яку ставить перед собою аудитор і складності об'єкта перевірки – малого, середнього чи великого підприємства. За рівнем складності моделі аудиту поділяють на такі:

- підтверджуючий аудит (традиційний і найменш інтелектуальний, позбавлений творчості);
- системно-орієнтований (спрямований на дослідження системи внутрішнього контролю, визначення ефективності роботи підприємства за окремими циклами і процесами;
- аудит ефективності бізнесу (виявлення впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на прийняття рішень управлінським персоналом, ефективності управління фінансами, контроль операцій і стратегії розвитку підприємства.

Вибір варіанту аудіювання залежить від мети, яку ставить перед собою аудитор і складності об'єкта перевірки – малого, середнього чи великого підприємства. За рівнем складності моделі аудиту поділяють на такі:

- підтверджуючий аудит (традиційний і найменш інтелектуальний, позбавлений творчості);
- системно-орієнтований (спрямований на дослідження системи внутрішнього контролю, визначення ефективності роботи підприємства за окремими циклами господарської діяльності);
- аудит ефективності бізнесу (виявлення впливу зовнішнього і внутрішнього середовища на прийняття рішень управлінським

персоналом, ефективності управління фінансами, контроль операцій і стратегії розвитку).

Наведені моделі показують в якому напрямі необхідно вивчати об'єкт дослідження з метою підвищення цінності отриманих результатів для бізнесу. Підтверджуючий аудит, спрямований у минуле і його дані для бізнесу нічого цінного не дають. Інша справа, коли використовують системно-орієнтовану модель, яка дає поради щодо удосконалення окремих сторін господарської діяльності, що в майбутньому може принести користь підприємству.

Аудит ефективності роботи бізнесу, не відкидаючи вимог підтверджуючого аудиту, центр уваги зміщує в сторону якості роботи виконавців і пошуку нових можливостей для розвитку бізнесу на перспективу. Основним завданням аудиту стає висловлення аудитором судження про те, чи буде існувати фірма на найближчу перспективі і що потрібно зробити менеджерам для попередження банкрутства.

Ця модель аудиту вимагає від аудиторів ерудиції в різних галузях знань, уміння синтезувати досліджувані факти, робити висновки не тільки про формальне дослідження економічних показників фінансової звітності, а й про загальноекономічну ситуацію в країні, регіоні, галузях економіки, вміти прогнозувати розвиток подій, давати консультації з проблем розробки систем управлінського й стратегічного обліку, аналізу і контролю.

Наука й практика свідчать про те, що на перспективу саме в цьому напрямі буде розвиватися аудит і це вимагає підготовки фахівців нового покоління. У межах навчальних планів підготовки бухгалтерів проблему посиленої підготовки аудиторів, які можуть діагностувати здоров'я підприємства і дати рекомендації для бізнесу щодо удосконалення фінансово-господарської діяльності, неможливо, оскільки ліміту часу на окремі дисципліни в навчальних планах знайти не вдається. Аудиторів, як і менеджерів потрібно готувати за окремим навчальним планом з новим креативним наповненням дисциплін, які моделюють знання фахівців, здатних впливати на економіку підприємств через механізм адаптації інформаційної системи до потреб постіндустріального суспільства (інформаційної економіки, економіки знань).

Такий висновок підтверджується тим, що до аудиту висуваються нові вимоги. Так, після фінансових скандалів у сфері бізнесу США на початку ХХ ст. (справа Enron, WorldCom та ін.) у 2002р. був прийнятий закон Сарбейнса-Окслі (Sarbanes – Oxley Act – SOX), який спрямований на захист інвесторів через попередження можливих ризиків прийняття ними рішень на основі недостовірної інформації. Цей закон вимагає посилення внутрішнього контролю, організації бізнес-процесів, у тому

числі ведення управлінського обліку і бюджетування. SOX відноситься до законодавства, спрямованого на регламентацію роботи фінансових служб, прозорості банківських операцій і незалежності контролерів відповідності до прийнятих стандартів. Компанії зобов'язані створювати відділи внутрішнього контролю, оцінювати недосконалість контролю і визначати шляхи перевірки його ефективності.

Стаття 9 розділу IV передбачає строки підготовки звітності, у тому числі й правдивість даних управлінського обліку, бюджетування і фінансового планування, а також наведеної у ній інформації про зміни в бізнесі за певним списком пунктів про окремі події.

SOX включає такі розділи:

- Рада з контролю за аудитом і звітністю публічних компаній;
- Незалежність аудитора;
- Відповідальність компаній;
- Конфлікти інтересів аналітиків;
- Додаткові вимоги до розкриття фінансової інформації;
- Ресурси і повноваження Комісії з цінних паперів і бірж США;
- Дослідження і звіти;
- Кримінальна відповідальність за шахрайство;
- Посилення покарань за злочини посадових осіб;
- Податкові декларації компаній;
- Корпоративне шахрайство і відповідальність.

Наскільки посилено вимоги до аудиту видно зі статті 4 розділу IV, якою передбачено, що кожна компанія повинна подавати в Комісію з цінних паперів щорічну фінансову звітність включивши в неї заяву про стан системи внутрішнього контролю, де вказано на відповідальність керівництва компанії зі створення і підтримки системи внутрішнього контролю (СВК) і формування фінансової звітності та дається оцінка ефективності СВК з формування фінансової звітності на кінець останнього фінансового року.

Кожна аудиторська фірма, яка формує аудиторський висновок для компанії, зобов'язана перевіряти звіт про достовірність висновку про ефективність СВК, яку зробило керівництво компанії. Перевірку здійснюють за стандартами спеціалізованої аудиторської організації і така перевірка не може бути предметом окремого аудиту;

Стаття 2 розділу III передбачає додаткове подання компанією до кожного звітного періоду заяву генерального і фінансового директорів про те, що:

- посадова особа ознайомена зі змістом фінансової звітності за період;

- на основі змісту фінансової звітності посадова особа засвідчує, що звітність не містить неправдивих тверджень і не пропускає фактів, які можуть суттєво вплинути на рішення користувачів цієї інформації;
- посадова особа засвідчує, що звітність правдива у всіх суттєвих відношеннях;
- генеральний і фінансовий директори несуть відповідальність за впровадження і підтримку СВК; що вони створили СВК для того, щоб пересвідчитися в тому, що інформація фінансової звітності компанії та її підрозділів доведена до відома директорів відповідними посадовими особами в період підготовки фінансової звітності;
- вони здійснили оцінку ефективності СВК станом на дату, що передує звітності на 90 днів;
- генеральний і фінансовий директори подали аудиторам і аудиторському комітету компанії інформацію про всі існуючі недоліки, що можуть негативно вплинути на здатність компанії обліковувати і обробляти дані у процесі формування фінансової звітності та всі, суттєві чи ні, факти шахрайства до яких мають відношення керівництво чи співпрацівники компанії, які суттєво впливають на СВК та зазначити суттєві зміни в СВК чи факти, які можуть вплинути на такі зміни, після дати складання фінансової звітності, включно з планами з удосконалення СВК.

Отже, з наведеної інформації стосовно SOX? можна зробити повчальний висновок для нашого бізнесу: по-перше, за контроль відповідає адміністрація не номінально, а фактично; об'єктивний фінансовий стан підприємства визначається не лише фінансовим, а й управлінським обліком та фінансовим управлінням, що вимагає організації відповідних підсистем обліку й аналізу; внутрішня звітність стає таким же атрибутом управління, як і зовнішня (фінансова), внутрішній аудит стає таким же незалежним від менеджменту, як і система обліку; за організацію контролю відповідають внутрішні аудитори так само, як і керівники компаній.

Досвід США, в частині організації внутрішнього контролю, являє собою інтерес для нашої системи аудиту, оскільки контроль безпосередньо пов'язаний із системою обліку та сприяє її удосконаленню.

Прививи до інтелектуалізації системи обліку не дають належного ефекту, поки керівників підприємств не примусить держава через прийняття «закону про інформаційну систему підприємства», замість існуючого недолугого «закону про бухгалтерський облік і фінансову звітність», звернути увагу на цінний і мало використовуваний до цього часу фактор виробництва – інформаційні ресурси.

Алогічним видається той факт, що колосальні можливості сучасної комп'ютерної техніки бухгалтерами практично не вико-

ристовуються, оскільки такі програми, як «1С бухгалтерія» принципово нічим не відрізняються від ручної версії ведення обліку за моделлю, описаною Л. Пачолі ще в 1494 році.

Процес аудіювання носить формальний і примітивний характер внаслідок примітивності системи обліку, яка застигла у розвитку і відірвалася від реальних інформаційних потреб менеджерів, що негативно позначається на виконанні їх контрольної функції.

Аудит, навіть в такому обмеженому інформаційному полі, яке формується на підприємстві недосконалим обліком, вимагає виділення певних етапів роботи, що розкривають процес розподілу робочого часу на їх виконання та логіку діяльності аудитора.

Виділення етапів процесу аудіювання має не лише теоретичне, а й практичне значення, оскільки структурує роботу аудиторів і дає можливість визначити витрати часу, кількість працівників, передбачити необхідні методи і процедури виконання робіт.

Процедури аудиту пов'язані з розробкою тестів і збором свідчень для виявлення невідповідності даних системи обліку та фінансової звітності, що характеризують роботу підприємства. Якщо є така невідповідність, то аудитор повинен консультуватися з працівниками адміністрації підприємства щодо тих чи інших дій управлінського персоналу нижчого, середнього і вищого рівнів.

На рис.1.5 видно, що система контролю, технологія і процедури аудиту чомусь автори книг з аудиту пов'язують виключно з фінансовою сферою, в той час, коли внутрішній аудит, крім цього, повинен включати питання операційної, управлінської і стратегічної сфери діяльності підприємства

Система контролю	Процедури аудиту
<ul style="list-style-type: none"> • використання досвіду аудиторів; • якість системи внутрішнього контролю; • якість системи менеджменту; • аналіз персоналу; • розподіл повноважень; • структура управління; • особливості діяльності клієнта; • складання звіту. 	<ul style="list-style-type: none"> • визначення рівня ризику; • обсяг вибірки фактів; • ризик невиявлення негативних фактів; • якість та ефективність аудиторських тестів; • фінансовий стан клієнта і його платоспроможність; • перевірка об'єктів, які недостатньо контрольовані внутрішньою системою; • складання висновку.

Рис. 1.5. Вплив системи тестування на судження аудитора та його реакція на невідповідність

Завершується робота аудитора складанням доповіді (звіту), який подають, як правило, адміністратору (керівнику) із зазначенням виявлених усіх випадків невідповідностей і поради щодо їх усунення. Цей звіт складає аудитор із зазначенням конфіденційності та подає його в одному примірнику керівнику підприємства (рис.1.5)⁷.

Основою конфіденційного звіту є аналіз системи обліку (з письмовим викладом фактів, схем документообороту, обробки даних, анкетного обслідування, підтвердження і заперечення того, що схема функціонує у відповідності до встановленого порядку, а система контролю надійно здійснює свої функції й охоплює комплекс питань роботи облікового апарату) та достатність зібраних свідчень, отриманих від системи обліку, документації, аналізу матеріальних активів, пояснень управлінського персоналу, відповідальних осіб, працівників, покупців, постачальників, дебіторів і кредиторів тощо.

Детальний аналіз методів, процедур, техніки збору свідчень та узагальнення даних для висновків і конфіденційного звіту описується в другій частині курсу «Внутрішній аудит» оскільки теорія аудиту показує структуру науки, а не конкретні дії аудиторів і про це необхідно пам'ятати для того, щоб не підміняти проблематику науки повсякденними питаннями організації й методики аудиту, які використовує практика

Знання наукових методів та їх використання у практичній діяльності відіграє вирішальну роль в організації та методиці здійснення будь-якої фізичної, і тим більш, інтелектуальної роботи. Методи є основним елементом системи пізнання явищ і процесів реального світу.

Наука про контроль є системою знань стосовно господарської діяльності у всій її складності, а тому перш, ніж приступити до виконання функцій аудитора, потрібно оволодіти не лише найпростішими методами на основі відчуттів людини, що характерно для ремісників, а й знати і творчо застосовувати абстрактні інтелектуальні методи, які базуються на мисленні та судженнях людини в тому числі й аудитора.

Внутрішні аудитори досліджують роботу підприємства, з інформаційної точки зору, як складної системи, на вході в яку із зовнішнього середовища вона отримує різноманітні фактори виробництва та переробляє їх у готовий продукт у процесорі, який трансформує (переробляє, перемелює, видозмінює фактори виробництва у готовий продукт, роботи чи послуги), а на виході із

⁷ Додж Р. Краткое руководство по стандартам и нормам аудита.. Пер. с англ.; предисловие С.А. Стукова. – М.: Финансы и статистика; ЮНИТИ, 1992. – С.21–22.

системи готову продукцію відправляють у зовнішнє середовище. При цьому поза увагою не залишаються питання комунікаційних зв'язків підприємства з різними дебіторами і кредиторами та розрахунками між ними.

Вхід у систему, процесор і вихід із системи підприємства з його оточенням постійно змінюється внаслідок свідомого вибору поставальників, покупців, фінансових установ, різних контрагентів характеризують діяльність підприємства, яка повторюються циклічно і залежить від тривалості технологічного процесу виробництва, але кожного разу новий цикл відбувається з певними змінами, оскільки внутрішнє і зовнішнє середовища не залишаються тими самими, а внаслідок дії об'єктивних законів діалектики також постійно змінюються (перехід кількісних ознак в якісні та якісних у кількісні; заперечення заперечення; боротьба протилежностей) та економічних законів функціонування підприємств: кібернетики (дія законів необхідного різноманіття елементів системи; зворотного зв'язку в системі та доповнення елементів); закони змін (руху); дії (інерції); зв'язку із середовищем; адаптації (приспособування до нових умов); соціально-психологічні (впливу соціальних груп; звичаїв і традицій; юридичних обмежень поведінки людей) та біопсихічні (економії сили; рефлекторного характеру діяльності; впливу емоцій; випередження дійсності свідомістю; вольової детермінації поведінки персоналу).

Аудитор не може ігнорувати такі закони тому, що в тій чи іншій мірі вони впливають на роботу персоналу, що й визначає економічну ефективність бізнесу.

Завдання внутрішніх аудиторів полягає не в зіставленні планових та фактичних економічних показників, наведених у фінансовій звітності, як на цьому роблять акцент зовнішні аудитори, оскільки це надто далеко від інтересів менеджерів, а у виявленні міри впливу законів економіки на результати роботи через розкриття факторів дії на продуктивність працівників підприємства. Це диктує необхідність використання не лише економічних методів дослідження, що й так зрозуміло, а й запозичених з гуманітарних, технічних, соціологічних, юридичних, психологічних, математичних, культурологічних та інших наук. Справа в тому, що аудитор повинен мати набагато ширші компетенції, ніж менеджер з обробки економічної інформації (до речі, так доцільно в наш час називати того фахівця, якого традиційно ображають «бухгалтером», що принижує його гідність і скриває сутність його роботи, важливої для суспільства сфери діяльності, цілком пов'язаної з інформаційними ресурсами підприємства, які він призначений генерувати на запити менеджерів).

Застосування різноманітних методів або, принаймні, розширення традиційно використовуваних, обумовлено складністю системи «підприємство» та його оточення, коли необхідно визначати рівень ефективності використання ресурсів та бізнес - процесів у їх просторово – часовому вимірі, готувати інформацію за ієрархічними рівнями менеджменту про різні події у зовнішньому та внутрішньому середовищах, фіксувати видалення від планів і прогнозів тощо.

Наука про внутрішній аудит, за сутністю виконуваних функцій, знаходиться на перетині правових, економічних, соціально – економічних, інженерних та інших інтересів бізнесу, тому вона повинна розширити арсенал методів дослідження організаційної, планової, облікової, контрольної, управлінської та інших напрямів роботи стосовно здійснення багатоаспектної фінансово – господарської діяльності підприємства. При цьому методи дослідження не протиставляють один одному, а органічно доповнюють з таким розрахунком, щоб використовуючи їх на практиці, можна було розкрити максимальну кількість факторів можливого впливу на результати діяльності підприємства.

Стандартний зміст підручника з внутрішнього аудиту, який визначений у далекому минулому, що не допускає будь – яких відхилень від навчальної програми, затвердженої міністерством освіти й науки, унеможлиблює процес всебічного використання обширної кількості методів дослідження роботи підприємства у часі та просторі і підготувати студента до самостійного і творчого процесу здійснення контрольних функцій на вищому рівні (державному), на середньому (міністерському, відомчому, регіональному, корпоративному) чи нижчому (підприємство, приватні особи). З одного боку, стереотипний обсяг знань з аудиту, обумовлений недосконаліми стандартами, які розробники не встигають адаптувати до змін економічного буття країни, а з іншого - ці стандарти стримують наукові пошуки в аудиті і заморожують творчість практиків диктуючи їм стереотипні алгоритми дій з контролю незважаючи на специфічні умови конкретного бізнесу (масштаб діяльності, галузь економіки, система управління та інші реальні фактори, в яких здійснюється діяльність).

Звідси можна зробити висновок про те, що особа, яка не обізнана з методологією науки, не володіє методами дослідження поведінки об'єкта (неважливо якого), має низький рівень IQ і неспроможний визначити причино – наслідкові зв'язки між явищами і процесами у динамічній системі фінансово – господарської діяльності підприємства, є непридатною для сфери економічного контролю. Отже, кваліфікованим аудитором можна назвати лише таку особу, яка знає і вміє на

практиці застосовувати теоретичні та емпіричні методи дослідження не надаючи перевагу одним над іншими.

Загальновизнаним серед учених є висновок про те, що між предметом і методами дослідження існує діалектичний зв'язок, тому методологія не може бути довільною, а повинна узгоджуватися з логікою об'єкта пізнання (законами і закономірностями його розвитку).

Так, предметом обліку, аналізу і контролю є факти господарської діяльності, що стосуються економічних відносин підприємства між людьми та їх соціальними групами, а також між підприємством і різними економічними агентами ринкового середовища, які складаються з приводу виробництва, розподілу, обміну і споживання обмежених ресурсів у їх вартісному і кількісному та просторово - часовому вимірах. Для відстеження таких відносин та їх економічного і юридичного упорядкування й отримання інформації, адекватної реальним процесам господарської діяльності підприємства, потрібні філософські, загальнонаукові, загальноекономічні та специфічні методи.

Облік призначений збирати й обробляти різноманітні факти (дані), які за допомогою широкого арсеналу методів пізнання дійсності перетворює в інформаційні ресурси показуючи, на своїй символічній мові, поведінку і тенденції розвитку (позитивні чи негативні) господарської та фінансової діяльності з метою спрямування зусиль управлінської системи на досягнення мети підприємства.

Загалом, предметом пізнання виступають зафіксовані в досвіді та включені у процес практичної діяльності людини окремі сторони, властивості й відношення різнорідних об'єктів, які стосуються економічного життя, внаслідок чого виникає потреба у використанні різних методів дослідження з певною метою в даних умовах та обставинах.

Предмет пізнання може бути або не бути даним у відчуттях. Так, предмет обліку, аналізу чи контролю не може бути пізнаним за допомогою органів відчуття безпосередньо, оскільки він пізнається рухом мислення людей щодо роботи підприємства від абстрактного до конкретного (рис.1.6)

Облік, аналіз і контроль дають інформацію на основі зібраних, згрупованих і оброблених фактів господарської діяльності, за допомогою якої встановлюють рівень ефективності використання економічних ресурсів та управління ними з метою досягнення максимального ефекту (прибутку, обсягу продажу, продуктивності праці, зниження собівартості та ін.).

Мету цих наук визначає система менеджменту, яка не може здійснити свої функції без певного обсягу інформації для управління економічними процесами, тому система обліку виступає в мето-

дологічному і методичному аспектах як самостійна служба, а в організаційному та інформаційному підпорядковується потребам аналізу і контролю, які в свою чергу, обслуговують систему управління підприємства.



Рис.1.6 Абстрактна модель теоретичного знання

Теорія будь-якої науки має складну конструкцію, оскільки вона включає найрізноманітніші елементи і зв'язки між ними. Теорія використовує теоретичні та емпіричні методи.

Методи теоретичної діяльності в сукупності повинні на абстрактному (мисленевому) рівні відтворити дійсність, для чого використовують логіку пізнання наукових досліджень у напрямі від загального до конкретного, хоча в дійсності важко дотримуватися такої послідовності, оскільки діалектика пізнання свідчить про рухливість та змінюваність будь-яких мисленевих конструкцій. Вибір методу – це творчість науковця чи практика і будь-які стереотипи (застосування одного й того ж набору методів незалежно від часу, обставин, ситуацій тощо) у цій справі недоречні й шкідливі.

До загальних методів дослідження теоретичного характеру відносять принципи, під якими розуміють гранично концентровану форму знання, центральне поняття наукової системи, її основу і обґрунтування.

Принципи становлять основу наукової системи, які концентруються у певні сукупності законів і категорій.

Принципи використовують для означення найсуттєвіших сторін процесу пізнання і вони вказують на:

- передумови теорії, наукової системи (філософські, соціологічні, економічні, технічні, правові, гуманітарні тощо);
- центральне поняття системи (науку розглядають як певну систему з її елементами і взаємодією між ними);
- основний закон для розгортання наукової системи (визначається тим, який продукт дає система);
- об'єднання в собі групи законів і категорій (наука об'єднує закони і категорії у їх взаємодії);
- виконує сервісну функцію, допомагає розвивати систему понять (система служить для певних утилітарних цілей);
- виражає концентровану форму знання (розкриває взаємодію і взаємовплив одних елементів на інші);
- відображає базисні закономірності розвитку системи, зокрема обліку (рух, зміни, протиріччя, задоволення потреб користувачів):
- принцип матеріалізму (діалектичний метод розвитку пізнання);
- принцип розвитку (передбачає зміну парадигми обліку);
- принцип системно – структурного аналізу (відображає рефлексію науковця та критичний аналіз стану й розвитку).

Структура системи характеризує комплекс внутрішніх і зовнішніх стійких зв'язків між підсистемами та елементами цілісної системи. Зв'язки, як закони, визначають функціонування і розвиток системи. Структура виражає сталість системи протягом того часу, поки в ній не зміняться окремі елементи внаслідок діалектики буття (одні елементи втрачають силу, а інші з часом посилюють свою роль, переформатовуються зв'язки між елементами, з'являються нові підсистеми тощо).

Розвинена економічна система означає комплекс підсистем, елементів та їх компонентів з їх властивостями, взаємодія між якими та зовнішнім середовищем формує якісно або істотно нову інтегровану цілісність, сутність якої розкриваються у відповідній структурі та розвитку в напрямі до стратегічної мети.

В теоретичних дослідженнях активно використовують в останні десятиріччя синергетичний метод, принцип коеволюції, історизму і соціологічного впливу на економічні науки.

Синергетика (від грец. synergos – спільно діючий, сприяння, співробітництво) вказує на зростання ефективності діяльності в результаті сполучення окремих частин в єдину систему.

Синергетичний метод виник на подальшому розвитку системного підходу в процесі пізнання, як наука, що вимірює синергетичний ефект - додаткове прирощення економічного чи іншого ефекту за рахунок

самоорганізації системи. Образно це виражають через формулу $2 + 2 = 5$, де ціле (5) більше від суми його складових ($2 + 2$).

Система (від грец. *systema* – сполучення, ціле, означає упорядковану множину елементів, які взаємопов'язані і взаємодіють між собою утворюючи ціле) виражає форму, організацію будь-яких сукупностей. Так, облік являє собою систему, що складається з окремих підсистем (фінансової, управлінської та стратегічної), а вони, в свою чергу, з окремих елементів. Система обов'язково має вхід і вихід за допомогою яких відбувається обмін результатами діяльності системи з навколишнім середовищем.

Коеволюція (спільна дія) вказує на взаємну дію окремих перемінних господарської діяльності, зокрема, виручки і собівартості, випуску продукції і матеріалів тощо.

Принцип історизму вимагає вивчення будь-якого явища чи процесу в його розвитку від минулого до сучасного і від сучасного до передбачення його майбутнього. Історизм дозволяє виявити тенденції і закономірності у функціонуванні систем і служить основою для прогнозування подій.

Принцип соціології науки полягає в пізнанні процесів у виробничих системах, створенні, зберіганні, поширенні та використанні різних типів знань соціальними групами і класами; впливом культурного рівня суспільства на формування знань, розуміння процесів інтелектуалізації на розвиток науки і практики.

За допомогою методів теоретичного пізнання створюють теорію науки, яка структурується за названими елементами (предмет, об'єкт, процес пізнання, принципи, загальнонаукові методи, які доповнюють специфічними методами пізнання).

До методів теоретичного пізнання відносять:

Закон – внутрішній суттєвий зв'язок явищ і процесів, який зумовлює їх розвиток в певному напрямі. У суспільстві можуть бути закони, що відрізняються від природних, оскільки із зміною окремих характеристик суспільства науковці відкривають нові закони. Закони суспільства відрізняють також від юридичних законів. Характерною ознакою економічних законів є їхня рухливість, що обумовлена кардинальними зрушеннями у продуктивних силах і економічних відносинах між людьми залежно від умов і результатів історичного розвитку суспільства.

Закономірності – деякі об'єктивно існуючі залежності явищ і процесів, які діють тривалий час, але не стали законом. Закони проявляють себе як відносно сталі в часі, мають лінійний характер, а закономірності – стохастичний характер.

Ідея (від грець. idea – те, що видно, образ) означає сенс, значення, сутність. Ідея пов'язана з категоріями буття і мислення. Ідея – сенс і творець мисленневих образів, форма пізнання, інтуїтивне пояснення явищ і процесів без проміжної аргументації всіх зв'язків та причинно-наслідкових залежностей, виявлення раніше не помічених закономірностей. Ідеї можуть бути конструктивні та дедуктивні.

Гіпотеза – наукове припущення, яке висувають для пояснення певних явищ і процесів, відношень, причин, які зумовлюють ті чи інші наслідки. Гіпотеза є вихідним пунктом у пошуках істини. Істина полягає в адекватності наших знань реальній дійсності, виявлення властивостей предмета. Гіпотезу часто трактують як знання про незнання і прагнення до того, щоб незнання стало знанням.

Для розробки гіпотези необхідні певні передумови пізнання:

- збір фактичних даних і висунення припущень на їх основі щодо поведінки об'єкта в нових умовах;
- обґрунтування гіпотези на основі прийнятої теорії;
- перевірка гіпотези на практиці та її уточнення.

Проблема – знання людини, яка усвідомлює певні прогалини в існуючому знанні, на основі чого висувають гіпотези та організовують їх перевірку.

Концепція – задум майбутньої теорії, деталізований план системного відображення предмету науки. Концепція подібна до теорії, але поки що не має закінченої логічної форми, в якій не визначені категорії і поняття, але зміст теорії, в основному, розкрито.

Концептуальність – визначення змісту, сутності того про що йде мова.

Теорія – форма вірогідних наукових знань відносно цілісного уявлення про закономірності і сутність об'єкта. Теорії в ідеальній формі виражають структуру системи, її підсистем, елементів, зв'язків, відношень, законів, категорій, алгоритмів тощо, використання яких дозволяє організувати практичну діяльність найоптимальнішим чином.

Категорії – універсальні форми мислення, форми узагальнення реального світу, в яких відображені загальні властивості, ознаки і відношення між об'єктами реальної дійсності.

Категорійні зв'язки – детермінація, відношення, цілісність, системність, відображення, історизм, єдність світу й практики.

Поняття – зв'язки, взаємодія, відношення, кількість, якість, властивість, міра, стрибок, відмінність, протиріччя, протилежність та інші, що мають статус філософських категорій і виражають загальні, універсальні, суттєві ознаки речей і явищ.

Терміни – позначення понять в лаконічній формі: одним чи двома словами.

Для теоретичних досліджень важливою умовою є можливість їх здійснення за допомогою творчості. Саме творчість створює нові матеріальні та духовні цінності. Це усвідомлена дія, що передбачає реалізацію мети, задуму, спрямовану діяльність на новаторство у виробництві матеріальних і духовних цінностей.

До факторів творчості відносять:

- оригінальність (раніше не звертали увагу на окремі сторони функціонування об'єкта пізнання);
- неповторність (висунення нових ідей, відкриття законів і закономірностей, нових методів досліджень);
- унікальність (відсутність подібних досліджень у минулому, які відрізняються теоретичним обґрунтуванням і науковою новизною);
- досконалість (логіка, доказовість, стиль викладу, аргументація).

Етапи творчості включають в себе:

- постановку проблеми (з урахуванням факторів творчості);
- пошук ідей, гіпотез, концепцій, категорій, постулатів тощо;
- задум майбутньої роботи (попередній зміст, мета, структура);
- збір матеріалів для дослідження (літературні джерела, факти),
- реалізація ідей, гіпотез (пошук підтвердження на теоретичному й практичному рівнях),
- опублікування результатів дослідження (у малих і великих формах публікацій).

Успіх у творчій роботі можливий лише за умови наукового типу світогляду, який визначають принципи вченого, його знання, ідеали, погляди на життя, сподівання, вірування, цінності тощо.

У процесі пізнання працівники використовують психологічні установки:

Поняття: предмет, форма мислення, спосіб розуміння, абстрагування.

Судження – зв'язок понять, форма, думка по відношенню до об'єктів чи явищ.

Умовивід – спосіб логічного зв'язку, судження, властивостей, аргументів для висновку та формування нового знання.

Мислення – процес відображення об'єктів реального світу в поняттях, категоріях, судженнях, умовиводах, концепціях, теоріях.

Пізнавальні здібності – форма чуттєвого відображення, спосіб мислення, творча уява, мова науки.

Пізнання – адекватне, об'єктивно-істинне відображення дійсності, яке опосередковується суспільно-історичним розвитком практичного ставлення до світу. Пізнання поділяють на такі види:

- інформаційне відображення (продукує поняття, гіпотези, проблеми, теорії, методи), що цілеспрямовано формують знання і реалізують його результати на практиці;

- проектно-конструктивне бачення реальності (вироблення ідеальних класів, нових типів людської діяльності, які можуть виникнути на основі знань);

- регулятивне відображення (полягає в науковому управлінні практикою).

Методи теоретичних досліджень розкривають на абстрактному рівні сутність об'єктів дослідження. До них відносять:

- ідеалізацію – створення об'єктів і умов, які не існують в дійсності, дає можливість реальним об'єктам надати гіпотетичних нереальних ознак;

- формалізацію – закономірності об'єкта відображають у символічній, знаковій формі;

- аналіз та синтез (розчленування цілого на складові чи об'єднання частин у ціле);

- індукцію та дедукцію (пізнання від одиничного до загального і від загального до одиничного);

- узагальнення (синтез отриманих даних та виведення законів, закономірностей, тенденцій розвитку).

Ці методи спрямовані на створення концепцій і теорій, які розкривають структуру, елементи, взаємодію між ними, логічно пояснюють сутність науки, її функції, механізм дії.

Відрізняє ці методи те, що вони ґрунтуються на мисленні людини, на її інтелектуальній діяльності, на законах пізнання, виведених на високому абстрактному рівні філософією, соціологією, психологією, наукознавством й іншими науками гуманітарного циклу

Категорійний апарат науки має вплив на використання та поглиблення розуміння важливості тих чи інших застосовуваних методів у практичній діяльності аудиторів. На жаль, на практиці не часто користуються теоретичними методами віддаючи перевагу емпіричним.

Емпіричні методи дослідження виділяють в окрему групу внаслідок того, що вони ґрунтуються на досвіді (empiria - досвід), який набувається за допомогою органів відчуття людини (зору, слуху, смаку, запаху і дотику).

Особливістю цих методів є пізнання феноменів науки (особливих і неповторних у своїй цілісності ознак об'єктів), зв'язків і відношень між ними безпосередньо органами відчуття людини для з'ясування їхніх сенсорних параметрів.

До емпіричних методів відносять:

Спостереження – безпосереднє сприйняття характеристик об'єктів органами відчуття та уявлень про ці об'єкти, як «речі у собі» за допомогою описування «мовними» засобами, а також схемами, таблицями, графіками, рисунками, діаграмами, картами, фотографіями тощо за допомогою яких класифікують об'єкти.

Вимірювання – встановлення кількісних характеристик об'єкта – величини, обсягу, розміру та ін.

Порівняння – встановлення спільних та особливих параметрів об'єктів, процесів, явищ. Служить для систематизації і класифікації об'єктів, порівняння відомого й невідомого.

Аналогія (схожість, подібність) – є наслідком порівняння та встановлення подібності з іншими об'єктами, явищами чи процесами.

Експеримент – ініціювання дослідником тих процесів та явищ, до яких у нього є певний інтерес і він хоче виявити характеристики за певних умов та обставин досліду.

Абстрагування – виокремлення в об'єктах, явищах і процесах найсуттєвіших аспектів дослідження (ознак, властивостей, відношень) та проникнення в сутність.

Аналіз та синтез. Аналіз пов'язаний із структуруванням (поділом цілого на частини), а синтез вивчає взаємодію, взаємопроникнення та взаємовплив між елементами цілого утворення.

Індукція. На основі висновків про часткове роблять висновок про ціле, напрям досліджень від одиничного до цілого.

Дедукція вивчення об'єкту від загального до особливого (напрямок досліджень від цілого до одиничного).

Моделювання – заміна оригінала об'єкта досліджень його умовною моделлю, вивчення якої дає можливість встановити сутність, процесу чи явища, структуру, зв'язки між частинами об'єкта.

Сходження від абстрактного до конкретного і навпаки.

Гіпотетико-дедуктивний метод – вивід наслідків з гіпотез та можливості перевіряти факти. Цей метод виступає в ролі інструмента абстрагування готового, існуючого знання для отримання нового, що підтверджує гіпотезу.

Системний метод (взаємодія та взаємозалежність елементів, їх структура, ієрархія, які становлять єдність, самоорганізацію та зв'язки із середовищем).

Прогнозування (передбачення розвитку об'єктів на перспективу на основі методів експертних оцінок).

Метод аналізу поведінки об'єктів (визначення впливу методів управління господарською системою на результати його діяльності).

Кореляція і регресія (математичні методи аналізу тісноти зв'язку між окремими явищами і процесами).

Факторний аналіз (аналіз впливу факторів на відхилення від передбачуваних значень діяльності).

Кластерний аналіз (виділення однорідних галузей діяльності з метою аналізу зв'язків між ними і отриманим економічним ефектом).

Ділові ігри (будівництво, електростанції та інші галузі) методи випробовування на діючих моделях, аналіз недоліків, удосконалення проекту.

Експертні оцінки (визначення поведінки об'єкта на перспективу за умови невизначеності середовища).

Сценарії (розробка ймовірних варіантів розвитку подій у складних системах на рівні держави чи регіонів).

У внутрішньому аудиті використовують також специфічні методи: спеціальне спостереження за окремими явищами, процесами і речами; інспектування; огляди; запити; усне чи письмове підтвердження фактів; аналітичні розрахунки; моделювання явищ і процесів; різні види аналізу; дослідження аномальних ситуацій; анкетування; опитування; інвентаризація; контрольний запуск сировини і випуску продукції; порівняння фактичних і нормативних показників роботи; балансування; механічний, хімічний, бактеріологічний склад сировини і продукції; аналіз екстрактивності сировини; виявлення математичних залежностей; статистичні вимірювання; графічні зображення процесів і явищ; тестування; евристичні методи та інші.

На практиці аудитор вибирає із сукупності названих методів лише ті з них, які є доцільними в конкретних ситуаціях виходячи з масштабів діяльності, структури підприємства, складності технологічного процесу, можливостей інформаційної системи, культури управління, галузі економіки, рівня планування діяльності, організації виробництва, прихильності вищого управлінського персоналу до інноваційного і стратегічного розвитку тощо.

Будь-яку сукупність методів доцільно об'єднати в окремі сімейства. Для прикладу, наведемо одну із можливих класифікацій методів досліджень (табл.1.3)

Наведені теоретичні й емпіричні методи не вичерпують всього їх різноманіття, оскільки для кожної науки притаманні свої оригінальні методи, а враховуючи те, що кількість наук за опублікованими даними перевищує 12000 і число яких з кожним роком зростає, то можна уявити ту кількість методів, які можна додати до наведеного нами списку.

Специфікація сімейств методів

№ п/п	Сімейство методів	Субметоди
1	2	3
1.	Суб'єктивне оцінювання	Оцінювання ймовірностей Матриця аномальних подій Мозкова атака Синектика Метод Дельфі Історичні аналогії Порівняльний аналіз Вивчення прикладів Журі (симульоване опитування думок) Сценарії Ігри
2.	Структуровані якісні	Аналіз витрат/ вигод Контроль сигналів про зміни Ведучі індикатори Аналіз перехресних впливів Баєсовські оновлення Дерева ймовірностей Морфологічний аналіз Діаграми впливу Ієрархічна дедукція Аналіз рішень Багатоатрибутивна корисність Теорія ігор Дерева релевантності
3.	Часові ряди; екстраполяція	Криві росту Тенденції і цикли Методи згладжування Робасті методи екстраполяції
4.	Стохастичні; ймовірні	Моделі Маркова Баєсовські моделі Дискретний вибір Взаємний вплив

1	2	3
5.	Статистичні; на основі дослідження операцій	Описове профілювання Кореляція Проста регресія Многократна регресія Теорія запасів Теорія ігор Вибірковий метод Розпізнавання образів Лінійне програмування Динамічне програмування Теорія черг
6.	Причинні моделі	Ведучі індикатори Економетричні моделі Моделі динамічних систем
	Обробка інформації	Організація баз даних Людино-машинні комунікації Програми для аналізу Стандартні алгоритмічні методи Обробка сигналів Методи складання розкладів
7.	Штучний інтелект	Експертні системи Обробка на природній мові інші

* Ситник А.Ф. та ін. Система підтримки прийняття рішень. – К.: Техніка, 1995. – С.134

Зрозуміло й те, що вибір того чи іншого методу залежить від ерудиції та креативності аудитора і, головне, при вивченні теорії пізнання – знайти адекватні реальним ситуаціям методи досягнення мети у пошуку тенденцій і закономірностей розвитку бізнесу та розробки рекомендацій з поліпшення фінансового стану підприємства.

Питання для обговорення:

1. Необхідність розвитку внутрішнього аудиту.
2. Поняття «контрольне середовище», його структура.
3. Система внутрішнього контролю та його функції
4. Середовище контролю, засоби контролю, інструменти контролю.
5. Місце внутрішнього аудиту в системі підприємства
6. Поняття «внутрішній» аудит: відмінність від ревізії і контролінгу

ЧАСТИНА II

ВНУТРІШНІЙ АУДИТ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Більшість дослідників трактують аудит як процес перевірки з метою отримання підтверджень достовірності облікової інформації. Основою аудиторської перевірки за цією теорією є порівняння звітної інформації з обліковими регістрами, первинними документами, перевірка логічного взаємозв'язку звітних даних (коллагія), пряме порівняння облікових даних з фактичним майновим станом підприємства (інвентаризація)⁸. Завдання аудиту в цьому варіанті зводилося до двох альтернативних підходів прямого послідовного аудиту: від документів до звітності, від звітності до документів.

Розвиток такої теорії полягав у розкритті помилок, а тому сама теорія отримала назву поліцейської теорії або «теорії сторожового собаки». Аудитор – «сторожова собака», завданням якої є охорона майна власників шляхом перевірки фактичного стану подій, які мали місце в минулому. Аудитор в цій концепції оперує інформацією про стан справ в минулому.

Теорія контролінгу змістила мету аудиту з «мертвих документів» на «живу організацію» внутрішнього контролю на підприємстві. «Сторожова собака» переорієнтовується на «собаку-шукача», який повинен показати власнику, наскільки ефективно працювала наймана адміністрація.

Соколов В. Я. та Бичкова С. наводять такий приклад, який показує відмінності між двома цими теоріями. Провівши детальну перевірку підприємства «сторожові пси» стверджують, що реальний прибуток дорівнює обліковому його відображенню і аудит вважається виконаним. Завдання ж «шукачів» зводиться до дослідження діяльності адміністрації, управлінських рішень, надання власникам інформації про ефективність господарської діяльності, усіх бізнес-процесів та можливості отримання більших прибутків. У цьому випадку аудиторські процедури зводяться до непрямих методів, що розкривають слабкі місця в управлінні і увага аудитора концентрується на тому, щоб саме ці слабкі місця були виявлені. В даному випадку мова не йде про усунення

⁸ Никольская Ю.П., Мерзликина Е.М. Аудит: уч. пособие. – М.: Изд-во МГУП, 2000 – 144 с. [електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.hi-edu.ru>

всіх відхилень, включаючи порушення правил обліку, а про їх значущість. Істотними вважаються ті відхилення, які можуть вплинути на прийняті управлінські рішення, тому аудитор повинен їх виявити. Такий підхід розкриває механізм управління підприємством і дозволяє виявити резерви, але його недолік в тому, що ступінь об'єктивності звітних даних при такому підході до аудиту знижується.⁹

Існує консалтинговий підхід до трактування аудиту, який пов'язує його з ефективністю діяльності підприємства. У публікації 1983 М. Шерер, Д. Кент зводять завдання аудиту не до підтвердження звітності, не до аналізу її адекватності та виявлення дієвості внутрішнього контролю, а до аналізу ефективності роботи самого підприємства¹⁰. Ефективність роботи підприємства визначається ефективністю роботи його співробітників і, насамперед, адміністрації, а аудит є однією з форм консалтингу власників щодо якості роботи найманої адміністрації. У літературі ця теорія носить назву «теорія агентів» і «теорія собаки-поводиря». Аудитор в цій теорії виступає не як охоронець чужого добра, не наглядач, а помічник власників та менеджерів. Суть теорії агентів у перенесенні акценту з документів на людей (господарюючих суб'єктів)¹¹. При цьому мета аудиту – показати, як розподіляються частки фінансових результатів в залежності від реального внеску в нього різних груп.

Біхевіористичний підхід доводить вплив на поведінку аудитора певних стимулів, на кожен з яких виникає відповідна реакція. Найважливішими процедурами при такому підході стають тести (причому тестування суб'єктивної поведінки навіть важливіше тестування документів) та розрахунок невизначеності або ризику, в умовах якого приймаються ті чи інші рішення.

При консалтинговому підході діяльність аудитора спрямована не в минуле, а у майбутнє.¹² *Саме в рамках цього підходу широко використовуються стохастичні методи, орієнтовані на математичні дисципліни – теорію ймовірностей, теорію інформації, лінійне програмування, теорію ігор, а також деякі прийоми системи «директ-костинг» в управлінському обліку.*

⁹ Соколов Я.В., Бычкова С.М. Роль теории аудита в процессе подготовки кадров // Аудиторские ведомости, 1998. № 2.– С.15-20

¹⁰ Sherer M., Kent D. Auditing and Accountability, Paul Chapman, London, 1988. – p.29

¹¹ Бычкова С.М. Доказательства в аудите. - М.: Финансы и статистика, 1998. - 176 с.– С. 5

¹² Никольская Ю.П., Мерзликина Е.М. Аудит: уч. пособие. – М.: Изд-во МГУП, 2000 – 144 с. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.hi-edu.ru>

З огляду на існування різних теорій та підходів до аудиту в його розвитку виділяють три етапи¹³:

1. Виникнення і розвиток підтверджуючого, зовнішнього, незалежного, класичного в його розумінні аудиту. На цьому етапі роль внутрішнього аудиту полягала в побудові системи внутрішнього контролю та підтвердженні достовірності обліку. В сучасних умовах така роль втрачається, тобто доповнюється новими формами.

2. Розвиток системно-орієнтованого аудиту, де аудитори виконували консультативні функції та оцінювали систему внутрішнього контролю. На цьому етапі внутрішній аудит оволодів функціями оцінки систем управління, контролю та обліку, визначення їх ефективності.

3. Аудит, орієнтований на ризик та прогнозування змін – сучасний етап розвитку аудиту. Внутрішній аудит в цьому контексті набуває функцій аналізу зовнішнього середовища та управління ризиками.

Результатом роботи служби внутрішнього аудиту є досягнення стану економічної безпека підприємства. Аудитори використовують методи виявлення помилок і шахрайств та їх запобігання, а також розробляють та моніторять виконання антикризових заходів.

Аналогічно, в зарубіжній практиці виділяють кілька підходів до проведення аудиту:

- підтверджуючий аудит (фінансовий) – полягає в перевірці значної кількості фактичного матеріалу з метою підтвердження достовірності фінансової звітності;

- операційний аудит – відстежує надійність облікових процедур щодо отримання й обробки облікових даних, які традиційно склалися на підприємстві (процедури з обліку основних засобів, запасів, праці та її оплати тощо);

- системний аудит – полягає в оцінці надійності та ефективності системи внутрішнього контролю та системи обліку;

- аудит зон ризику – досліджує середовище функціонування підприємства, визначає зони ризику діяльності клієнта та визначає альтернативи вирішення ситуацій. Такий підхід до проведення аудиту є найбільш перспективним, оскільки він є менш затратним.

Внутрішній аудит об'єднує в собі усі ці підходи і до нього ставляться такі вимоги:

- можливість проведення експертизи;
- генерація бізнес-ідей та стратегічних ініціатив;

¹³ Воронина Л. И. Воронина Л.И. Основы современного бухгалтерского учета и аудита: Учебное пособие: В 2 частях. Ч. 2. Основы аудита. - М.: 1999. – С. 9

- формулювання ідей, які кидають виклик існуючій практиці і приводять до росту ефективності бізнесу.

Знайти баланс між ризиком – витратами – цінністю і спричинити позитивні зміни – ось основні завдання внутрішнього аудиту, який не лише веде контроль за здійсненням певних трансакцій та достовірністю їх відображення в обліковій системі, а креативно і творчо підходить до виконання своїх обов'язків, що приносить позитивний ефект бізнесу, дає йому певні переваги та вигоди.

Внутрішній аудит оцінює раціональність використання власності, впливає на виявлення і мобілізацію резервів виробництва, сприяє підвищенню ефективності і якості роботи, посиленню режиму економії, виявленню та усуненню причин і умов, які сприяють виникненню втрат, недостач і розкрадань.

Враховуючи історичний розвиток внутрішнього аудиту та його еволюцію спричинену зміною економічних умов та способів функціонування підприємств в умовах постійних змін оточуючого середовища та росту ризиків, ми розглядаємо внутрішній аудит діяльності підприємства в такому порядку:

1. Оцінка стану та ефективності систем внутрішнього контролю, обліку та управління, яка дозволяє виявляти комерційні ризики, аналізувати і управляти ними.

2. Ефективність окремих бізнес-процесів і напрямів фінансово-господарської діяльності підприємства (сприяння менеджерам в удосконаленні бізнес-процесів);

3. Виявлення помилок і шахрайств та їх запобігання

4. Розробка та здійснення антикризових заходів службою внутрішнього аудиту (реалізація прийнятої стратегії бізнесу).

Внутрішній аудит повинен бути незалежним від підрозділів і мати значний статус у концепції управління підприємством. Запровадження різних форм внутрішнього аудиту дасть можливість детальніше контролювати роботу підрозділів, а саме:

- фінансовий аудит, головною метою якого є перевірка достовірності внутрішньої і зовнішньої фінансової звітності;

- операційний аудит, спрямований на оцінювання систем, процедур, і аналіз організаційної структури;

- стратегічний аудит, метою якого є перевірка виконання стратегій та їх перспективності;

- управлінський аудит, основним завданням якого є оцінювання рівня управління, його стратегії й політики.

Проведення внутрішнього аудиту дасть можливість оцінити всі сторони діяльності підприємства.

РОЗДІЛ 2. СТАН ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ СИСТЕМ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ, ОБЛІКУ ТА УПРАВЛІННЯ

1. Система внутрішнього контролю та її моніторинг

Функціонування підприємства в конкурентній економіці неможливо уявити без моніторингу економічних показників наслідків його роботи і розробки заходів з коригування лінії поведінки з метою адаптації до змін зовнішнього і внутрішнього середовища. Такий моніторинг здійснює служба внутрішнього аудиту. При проведенні аудиту зовнішнім аудитором оцінюється ефективність системи внутрішнього контролю. Дослідження питань, які стосуються системи внутрішнього аудиту, показують парадоксальну ситуацію, коли, з одного боку, спостерігається інтерес до сутності та практичної організації такої служби протягом останніх десяти-п'ятнадцяти років, а з іншого – до цього часу наука не запропонувала для практики модель такої системи¹⁴. Розробка системи внутрішнього аудиту залежить від структури та ефективності системи управління, масштабу діяльності та виду підприємства, філософії бізнесу, корпоративної культури, якості систем планування, обліку, аналізу, внутрішнього контролю тощо.

Система внутрішнього контролю (СВК) – являє собою раціональний набір таких елементів як організаційна структура управління, заходи, методики і процедури, спрямовані на удосконалення діяльності управлінського персоналу та працівників; досягнення результативності і ефективності фінансово-господарської діяльності підприємства; примноження активів; мінімізація внутрішніх і зовнішніх ризиків; отримання релевантної та надійної інформації; дотримання вимог законодавства, внутрішніх регламентів та нормативів підприємства.

Науковий і практичний інтерес щодо створення системи внутрішнього контролю мають розробки робочої групи під керівництвом Комітету спонсорських організацій Комісії Тредуея (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, COSO). Ця група представила модель внутрішнього контролю COSO Internal Control – Integrated Framework, яка складається з 5 взаємопов'язаних компонентів, кожен з яких має відношення до всіх категорій бізнес-цілей (стратегічних, операційних, інформаційних (звітності) і відповідності вимогам (законодавства)). До таких компонентів відносять:

¹⁴ Немченко В. В. Практичний курс внутрішнього аудиту: підручник [Текст] / В.В.Немченко, В. П.Хомутенко, А. В.Хомутенко. За ред. Немченко В. В. – К.: Центр учбової літератури, 2008.

Контрольне середовище – Control Environment (середовищем називають сукупність умов у яких проходить функціонування певної системи, в даному випадку контрольної системи);

Системи виявлення і оцінки ризиків – Risk Assessment (Функціонування господарських систем пов'язане з певною сукупністю ризиків, під оцінкою яких розуміють вірогідність реалізації певної загрози);

Контрольні процедури – Control Activities (процедура – це офіційно встановлений чи узвичаєний порядок здійснення, виконання або оформлення чого-небудь);

Інформаційне середовище і система комунікацій – Information and Communication (Інформаційне середовище – це сфера діяльності суб'єктів, пов'язана зі створенням, перетворенням, споживанням інформації).

Комунікація (від лат. Communicatio – єдність, передача, з'єднання, повідомлення) – це процес обміну інформацією (фактами, ідеями, поглядами, емоціями тощо) між двома або більше особами. Поєднання понять інформаційне середовище та комунікації дає можливість трактувати інформаційно-комунікаційну систему (Information and communications technology) як сукупність інформаційних систем, мереж і каналів передачі інформації, засобів комунікації і управління інформаційними потоками.

Моніторинг – Monitoring (комплекс наукових, технічних, технологічних, організаційних та інших засобів, які забезпечують систематичний контроль (стеження) за станом та тенденціями розвитку певної системи, іншими словами це систематичний збір та обробка інформації для виявлення змін, досягнення зворотного зв'язку, виявлення закономірностей, тенденцій та динаміки розвитку досліджуваного об'єкта).

Надійна СВК є ключовим елементом корпоративного управління компанією, що дозволяє менеджменту приймати адекватні рішення для:

- удосконалення організації бізнесу;
- оперативного виявлення, запобігання та обмеження операційних, фінансових та інших видів ризиків;
- розумної впевненості в досягненні стратегічних цілей компанії та її акціонерів

Проектування системи внутрішнього контролю повинно базуватися на принципах корпоративного управління та відповідальності вищого керівництва компанії за формування надійної системи внутрішнього контролю й підтримки її належного функціонування.

Координатором внутрішнього контролю підприємства виступає служба внутрішнього аудиту.

Оцінка СВК службою внутрішнього аудиту включає в себе вивчення, аналіз і оцінку інформації про філософію управління, його стиль та принципи, організаційну структуру та розподіл повноважень і

відповідальності, про інформаційний потік та принципи формування і подання звітної інформації.

У Канадському інституті дипломованих бухгалтерів у відповідності з принципами COSO, розробили 20 критеріїв ефективного контролю, які поділили на 4 категорії: призначення; зобов'язання; можливості; спостереження і навчання; зробивши наголос на тому, що помилки у виявленні та використанні можливостей повинні розглядатися як особливий вид ризику.

У процесі своєї діяльності внутрішній аудитор повинен оцінити виконання вимог до організації СВК, які ним же формуються з врахуванням особливостей бізнесу, бізнес-середовища та власного досвіду. При організації системи внутрішнього контролю повинні бути прийняті до уваги також принципи ефективності контролю (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Принципи ефективності контролю¹⁵

Принципи ефективності контролю	Характеристика
1	2
Відповідальності	Кожен суб'єкт контролю за неналежне виконання контрольних функцій має нести економічну, адміністративну та дисциплінарну відповідальність
Збалансованості	Не можна поручати суб'єкту контрольні функції, який не має засобів для їх виконання. При розподілі обов'язків потрібно надавати відповідний обсяг прав і можливостей
Своєчасності	Інформація про відхилення повинна бути представлена особам які приймають рішення в максимально короткий час для запобігання кризових явищ, помилок чи шахрайств. При цьому до уваги беруть не лише часовий фактор, а й потребу в інформації з боку користувачів
Гнучкість	Зміни зовнішнього чи внутрішнього середовища існування об'єктів контролю не повинні завадити функціонуванню системи, яку створюють таким чином, щоб можна було пристосовуватися до цих змін
Зрозумілість контролю	Система внутрішнього контролю підприємства повинна бути зрозумілою всім суб'єктам контрольного процесу. Проте, це не означає відмови від використання прогресивних та інноваційних методів контролю, які обираються з врахуванням потреб бізнесу і можливостей виконавців

¹⁵ Терехова О. Е. Внутренний аудит как инструмент мониторинга и оценки контрольной среды предприятия : диссертация... кандидата экономических наук : 08.00.12 / О. Е.Терехова – Екатеринбург, 2007. – С.14

1	2
Інтеграції з іншими елементами управління	Контроль треба розглядати в кореляції з іншими елементами в єдиному контурі процесу управління, адже жоден його елемент не може існувати відокремлено.
Відповідності контролюючої та підконтрольної систем	Ступінь складності системи контролю повинен відповідати ступеню складності підконтрольного середовища. Потрібно щоб ланки системи контролю могли гнучко налаштовуватися на зміни відповідних об'єктів контролю
Постійності	Постійне і адекватне функціонування системи контролю дозволить вчасно попереджувати про виникнення відхилень і своєчасно їх виявляти
Комплексності	Об'єкти різного типу повинні бути охоплені адекватним контролем; неможливо досягти загальної ефективності, зосередивши контроль тільки над вузьким колом об'єктів
Узгодженості ланок системи контролю	В різних пов'язаних ланках системи контролю повинна бути узгодженість передачі даних
Розподіл відповідальності й обов'язків	Функції контролю розподіляють таким чином, щоб за одним суб'єктом не були закріплені одночасно такі функції: санкціонування операцій, реєстрація цих операцій, економність використання активів щодо цих операцій. Ці функції повинні бути розподілені між кількома суб'єктами контролю

Запропоновані принципи дають певну уяву щодо вимог, які сприяють організації служби, покликаної здійснити контроль на підприємстві. Разом з цими принципами необхідно визначити умови ефективності контролю.

Умовами досягнення адекватності (ефективності функціонування) створюваного середовища контролю є дотримання вимог, які втілюють в себе економічні, соціальні та інші закономірності сфери контролю і визначення параметрів, відповідно до яких формується і функціонує підсистема контролю в системі управління (табл. 2.2).

Говорячи про критерії ефективності СВК треба відзначити, що результат не завжди вимірюється кількісно, а тому якісну оцінку подій вважають такою ж цінною, як і кількісну.

Таблиця 2.2.

Умови ефективності системи внутрішнього контролю

Критерії	Характеристика
1	2
Підконтрольність	Якість виконання контрольних функцій кожного суб'єкта ВК, який працює в організації має бути перевірена іншим суб'єктом без будь-якого дублювання.
Розподіл повноважень між суб'єктами контролю	Запобігання ситуації коли первинний контроль зосереджено в руках одного суб'єкта контролю. В іншому випадку це приводить до виникнення зловживань і шахрайств

1	2
Зацікавленість керівника в системі контролю	Функціонування системи контролю не може бути ефективним без відповідної зацікавленості і участі керівних органів та топ-менеджерів
Орієнтація на результат	Для того щоб контроль був ефективним, необхідно слідкувати за тим, щоб засоби контролю не зайняли більш важливого місця, ніж дійсні цілі організації
Компетентність і чесність суб'єктів СВК	Якщо такі характеристики суб'єктам контролю не притаманні, то навіть ідеально організована система внутрішнього контролю не буде ефективною
Ефективність методів та їх відповідність виду діяльності	Програми контролю та його методи повинні бути доцільними і відповідати виду діяльності, що контролюється й надавати об'єктивні дані щодо замірів та оцінки важливих параметрів ¹⁶
Раціональність	Контроль повинен бути організованим раціонально з позиції економії трудових, матеріальних та фінансових витрат. Відповідність принципу «витрати-ефект» передбачає що сумарні витрати на систему контролю не можуть перевищувати створені нею переваги
Врахування інтересів	являє собою певний розвиток подій у відповідності з інтересами одного із учасників контролю, що приводить до утиску інтересів іншого учасника. Тому потрібно створювати такі умови, за яких будь-які відхилення призводять до утиску інтересів окремого працівника чи підрозділу і спонукають їх регулювати ці відхилення. Таким чином відбувається самоліквідація або виявлення «вузьких місць» в СВК підприємства.
Особиста (одноособова) відповідальність та потенційне функціональне заміщення.	Кожна контрольна функція повинна бути закріплена за однією сферою відповідальності для попередження проявів безвідповідальності і халатності.
Пріоритетність	Абсолютний контроль над дрібними операціями не має сенсу, оскільки забирає ресурси від більш важливих бізнес-процесів. Повинен бути пріоритет стратегічного контролю, навіть якщо в цьому випадку неможливо вирахувати абсолютний економічний ефект від використання контрольних процедур

¹⁶ Фірма «Хьюлетт-Паккард» до 1983 р. для контролю витрат при виготовленні друкарських плат та інтегральних схем використовувала систему поштучних замовлень. В 1983 р. фірма перейшла до виробництва з циклом, що повторюється, в рамках якого проходили виготовлення, обробка і збір великої кількості стандартних виробів. Один із ключових моментів цих процесів масового виробництва базується на тому, що для постійної підтримки робітники і матеріали безперервно перерозподіляються між окремими замовленнями. На жаль, ця вимога звела нанівець спроби визначити і проконтролювати витрати виробництва кожного замовлення як при системі поштучних замовлень. Визначені таким чином витрати були неточними, і робітники, менеджери, і бухгалтери були збентежені через неможливість визначити справжні витрати виробництва конкретного замовлення. Необхідно було здійснити деякі вдосконалення системи контролю затрат (включаючи і відмову від врахування вартості живої праці як окремої категорії витрат), перш ніж система стала придатною для використання

1	2
Стратегічна спрямованість	Факти, які не мають стратегічного характеру, не слід вимірювати дуже часто і про отримані результати можна нікому не повідомляти до того часу, коли відхилення від стандарту не стануть надто великими. Факти діяльності чи впливи які мають стратегічне значення, повинні контролювати навіть тоді, коли ця діяльність (впливи/зміни) важко або неможливо виміряти
Оптимальна централізація або адекватність організаційної структури контролю	Повинна відповідати масштабу і складності підконтрольного середовища.
Регламентація, взаємодія, координація	Ефективність функціонування системи контролю пов'язана з її підпорядкованістю регламенту контрольної діяльності, взаємодією всіх суб'єктів контролю та координацією їх зусиль
Функціональне заміщення	Періодичний перерозподіл обов'язків між внутрішніми аудиторами, ревізорами, контроллерами для зниження ризику тривалих зловживань, помилок і гнучкості використання персоналу
Впровадження нових інформаційних технологій	ІТ технології інноваційного характеру
Неперервність розвитку та вдосконалення	Креативність, інноваційність ресурсів, процесів, технологій, організації та управління
Попередження несанкціонованого доступу до інформації та її збереженості на випадок непередбачуваних обставин	Перебої в електропостачанні, навмисне пошкодження тощо вимагають дублювання електронних носіїв та їх надійного збереження та відтворення

* Узагальнено за: Основы менеджмента : [Учебник]: Пер. с англ. / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; Общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко. - 3-е изд. - М. : Дело, 2000.

Побудова ефективної СВК вимагає впровадження в обліково-контрольну діяльність інформаційних технологій, які, в свою чергу, вимагають від системи контролю оцінки ризиків, пов'язаних з особливостями електронної обробки даних (рис. 2.1).

Контроль процесу обробки даних пов'язаний із вмонтованими в головну програму підпрограмами виявлення збійних ситуацій. Контроль вихідних даних стосується в основному поширення звітів, проте він дає останню можливість виявити перекручення і зіставити вхідні контрольні суми з вихідними. Контроль вхідних даних певною мірою гарантує передачу на обробку інформації, належним чином оформленої і перетвореної в машино зчитувальну форму без втрат, доповнень, дублювання та інших змін. Ці процедури застосовують також для

коригування і повторного запровадження даних, визначених раніше як спотворені¹⁷.



Рис. 2.1. Основні види ризику, пов'язані з системою електронної обробки інформації¹⁸

Система внутрішнього контролю має певні обмеження об'єктивного та суб'єктивного характеру, які викликані такими причинами:

- природною вимогою керівництва економічного суб'єкта, щоб витрати на здійснення контрольних заходів були меншими тих економічних вигод, які дає здійснення таких заходів;
- тим фактом, що більшість засобів контролю мають на меті моніторинг стандартних подій, а не тих, які є оригінальними чи незвичайними;
- властивістю людини допускати помилки через недбалість, неухважність, невірні судження або нерозуміння делегованих повноважень;
- умисне порушення системи контролю в результаті змови співробітників економічного суб'єкта, а також з третіми особами;

¹⁷ Організація і методика аудиту: підручник [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://pidruchniki.com/13731120/buhgalterskiy_oblik_ta_audit

¹⁸ Там же

- порушення системи контролю внаслідок зловживань з боку представників керівництва, відповідальних за функціонування даних аспектів контролю;

- поширена практика істотної зміни умов ведення господарської діяльності або правил обліку, в результаті чого прийняті контрольні процедури можуть перестати виконувати свої функції.

Врахування обмежень при створенні системи внутрішнього аудиту дозволяє досягти вищого рівня якості контролю діяльності підприємства.

Контроль економічного суб'єкта повинен досягати таких цілей:

- факти господарської діяльності відбуваються зі схвалення керівництва, на підставі санкціонованих обліковою політикою підприємства процедур;

- всі факти фіксують в системі обліку за відповідними правилами, що сприяє достовірності показників фінансової та управлінської звітності;

- використання активів можливе лише з дозволу керівництва;

- відповідність зафіксованих в обліку і фактично наявних активів визначається керівництвом з встановленою періодичністю, і в разі розбіжностей приймаються відповідні заходи.

Необхідно відзначити, що в чинному законодавстві та сучасній методичній літературі з питань організації внутрішнього контролю й аудиту не визначені загальні вимоги щодо методик проведення внутрішніх аудиторських перевірок ефективності системи внутрішнього контролю тому оцінка та пропозиції з оптимізації діючої СВК підприємств знаходяться в компетенції вищого рівня управлінського персоналу.

Окремі економісти пропонують методику «Моніторингу системи внутрішнього контролю службою внутрішнього аудиту», яка включає:

- оцінку якості кожного з елементів внутрішнього контролю у розрізі обов'язкових критеріїв, поданих у відповідній анкеті;

- оцінку системи внутрішнього контролю, сформовану за експертними оцінками фахівців, тобто груп учасників: наглядової ради, менеджменту, служби внутрішнього аудиту, зовнішнього аудитора та (або) ревізійної комісії.

Для розрахунку показників учасникам процесу пропонують заповнити оціночні карти. На підставі аналізу розрахованих показників, наведених в оціночних картках, внутрішні аудитори оцінюють систему внутрішнього контролю шляхом складання рейтингу.

Така методика може бути адаптована до потреб конкретного підприємства, з урахуванням особливостей бізнес-процесів та управлінських рівнів і є дієвим інструментом моніторингу системи внутрішнього контролю з боку вищих органів управління підприємства.

Помилки при оцінці результатів діяльності підприємства можуть бути викликані такими причинами¹⁹:

1. Ефект Німба, який виникає тоді, коли працівник настільки добре справляється з однією частиною своїх обов'язків, що ви ігноруєте проблеми, які виникають при виконанні ним іншої частини. Наприклад, ви можете дати вашому найкращому агенту з продажу найвищу оцінку (ефект Німба), незважаючи на те, що він не зміг виконати певну роботу вчасно і оформити звіт.

2. Ефект Камертона. Він виникає тоді, коли окремі випадки поганої роботи несприятливо відображаються на загальній оцінці результатів роботи працівника. Наприклад, працівник дуже добре попрацював протягом кількох місяців до винесення оцінки результативності, але на останньому тижні він пропустив термін, призначений постачальником для подачі заяви на продовження дії угоди на поставку. Компанія втратила вигідну угоду і ви дали асистенту занижену оцінку його роботи.

3. Стереотип. Це трапляється тоді, коли ви дозволяєте своїм переконанням відносно працівника диктувати оцінку, яку слід йому поставити. Наприклад, ви можете бути впевненими в тому, що чоловіки краще, ніж жінки виявляють себе на монтажі електронних плат. В результаті ваш стереотип автоматично надає працівникам-чоловікам привілеї і дозволяє дати більш високу оцінку, в той час, коли жінки мають досягти значних успіхів, перш ніж ви почнете сприймати їх серйозно.

4. Порівняння. Часто, коли ви виносите оцінку двом працівникам одночасно, у вас може виникнути бажання порівняти результати їхньої праці, не враховуючи досягнутого ними особистого результату. Якщо один з працівників безперечно кращий за іншого, то другий може сильно програвати в порівнянні з ним, незалежно від досягнутого результату. І навпаки, якщо один з працівників виконує завдання погано, то другий може виконувати дуже добре. Ви повинні оцінювати якість праці окремого працівника, спираючись безпосередньо на його результати, не звертаючи уваги на те, наскільки він поганий чи гарний порівняно з іншими.

¹⁹ Мазур И.И., Шапиро В.Д. Нескучный менеджмент: оценка результатов труда // Экономические стратегии. – №1. – 2005. – С. 110-111

5. Віддзеркалення. Це трапляється тоді, коли одна людина симпатизує іншій, значною мірою схожій на неї (у поведінці). Тому можна легко потрапити у пастку, високо оцінюючи тих працівників, чия поведінка схожа на вашу, і занижуючи оцінки тим, хто не схожий на вас. Хоч це зовсім не погано для тих працівників, до яких ви відносите позитивно, але не так добре для інших.

6. Відмінність. Виконуючи оцінку результатів діяльності своїх працівників, керівники змушені виявити недоліки в роботі підлеглих, а потім розповідати про це всьому колективу. Це одна з основних причин, чому багато керівників бояться проводити подібні оцінки. І лише небагато з них отримують задоволення, повідомляючи працівникам погані новини. Але отримувати погані новини нарівні з хорошими дуже важливо для самих працівників. Інакше вони не можуть дізнатися, що їм слід поліпшити в процесі роботи. А якщо вони цього не будуть знати, то їй нічого покращувати не стануть.

Отже, оцінка результатів роботи відповідальних осіб обов'язково враховує психологічні впливи на аудитора фактів, пов'язаних з поведінкою людей, етикою, мораллю та іншими особистісними характеристиками.

Внутрішні аудитори, як правило, не розраховують аудиторський ризик, оскільки не висловлюють думку про достовірність тієї інформації, яку перевіряють, але достовірності такої інформації досягають шляхом створення адекватної системи моніторингу та контролю. Виявлення проблемних місць контролю при тестуванні роботи виконавців для внутрішніх аудиторів є початковим етапом управління ризиками. З цією метою внутрішні аудитори класифікують виявлені при тестуванні проблемні місця і проводять перевірку достовірності інформації з найбільш важливих ділянок контролю і обліку. Програми являють собою перелік видів перевірки, застосування найбільш важливих з якісної точки зору засобів контролю, записаних у відповідних регламентах: положеннях про підрозділи, посадових інструкціях, наказах, договорах та інших організаційно-розпорядчих документах (у тому числі в обліковій політиці).

Виявляючи факти незастосування або неадекватного, неповного застосування тих або інших засобів, внутрішні аудитори вимірюють обсяг завданого збитку (якщо це можливо) або питому вагу спотворення інформації, чим визначається один з вимірників ризику щодо об'єкта перевірки.

Спотворення інформації вимірюється в основному відхиленням в абсолютних значеннях і в процентах як величина незаконних (невірних)

записів в групах фактів господарської діяльності, в показниках внутрішньої і зовнішньої звітності тощо.

Програми перевірки загального фактичного стану систем обліку і внутрішнього аудиту складаються з використанням тестів. Для складання програм з окремих завдань, наприклад перевірка фактичного стану системи внутрішнього контролю за циклами виробництва, постачання і реалізації, за центрами витрат і сферами відповідальності, за підрозділами і філіями використовують детальне тестування СВК.

Аналізуючи організаційно-розпорядчу документацію, внутрішні аудитори вибирають критерії оцінки адекватності застосування засобів контролю. Наприклад, перевірка наявності підпису посадових осіб на документах повинна бути узгоджена з термінами проходження даного документа відповідно до графіку документообороту або іншого розпорядчого документа. Так, накладна на надходження матеріальних цінностей повинна бути протягом робочого дня підписана керівником підрозділу, бухгалтером і матеріально відповідальною особою. Іншими словами, всі підписи повинні бути на накладній наступного дня. Деякі документи (наприклад, договір) згідно з графіком узгоджують кілька днів (наприклад, 5 днів). Критерієм адекватного використання засобу контролю є наявність підписів і своєчасна дата на документі. Результати перевірки оформляють у вигляді робочого документа самостійно розробленої форми.

За підсумками дослідження документального оформлення фактів (подій) визначають рівень ефективності та дієвості функціонуючої системи внутрішнього контролю щодо попередження та недопущення в подальшому правопорушень.

Внутрішні аудитори інформують керівництво про справи відносно системи внутрішнього контролю з визначенням основних недоліків та резервів його здійснення²⁰, а також адекватності системи внутрішнього контролю специфічним конкретним умовам та індивідуальним принципам з урахуванням планів і службових повноважень керівників та їх особистих якостей, що необхідні для підвищення результативності й ефективності дій.

Вивчаючи організацію системи внутрішнього контролю, аудитор узагальнює інформацію про недоліки з метою їх усунення. Система контролю вважається ефективною, якщо, по-перше, вона дає можливість вчасно попередити виникнення недостовірної інформації, а по-друге, своєчасно виправити виявлену недостовірну інформацію.

²⁰ Стандарт державного фінансового контролю за використанням бюджетних коштів, державного і комунального майна - 6 «Оцінка стану внутрішнього фінансового контролю»

Для оцінки ефективності системи використовують, так званий, кумулятивний ефект його позитивних та негативних сторін. Проте, навіть при оцінці системи в цілому як ефективної, аудитори встановлюють можливості ризику зловживань на конкретному об'єкті: перевірки за допомогою процедур контролю.

У міжнародній практиці аудиту використовують два рівні оцінки системи внутрішнього контролю:

- узагальнюючий рівень, коли оцінку ключових моментів контролю проводять без обстеження (оцінка файлового, операційного контролю, використання опитувань та діагностики);

- рівень розширеної оцінки, яку досягають на основі детального вивчення доказовості системи внутрішнього аудиту.

У першому випадку ставлять завдання вивчення внутрішнього аудиту за допомогою тестів, підтвердження через недовіру до системи внутрішнього контролю, в другому – проводиться тестування ефективності процедур²¹.

Критеріями ефективності внутрішнього контролю можуть бути:

- результативність (що було удосконалено, впроваджено в організацію чи управління);

- дієвість (допомога персоналу в оволодінні кращими методами виконання роботи);

- економічність (отримання економії ресурсів, часу, економічного ефекту).

Кожний з названих критеріїв може бути оцінений кількісно, і це досить важливо для оцінки як ефективності контрольної роботи цілого підприємства і його окремих підрозділів. У зв'язку з цим пропонується визначати додаткові показники ефективності контролю.

Критерій результативності визначається через виявлення:

- фактів господарської діяльності здійснених з порушеннями законодавства;

- обсягу неефективно використаних коштів;

- обсягу коштів, використаних не за призначенням;

- кількості підготовлених подань і розпоряджень щодо поліпшення роботи.

Критерій дієвості визначають через:

- кількість реагувань на порушення;

- кількість впроваджених превентивних заходів;

²¹ <http://www.ukrreferat.com/index.php?referat=71316>

- збільшення обсягу прибутку або економії витрат завдяки функціонуванню системи внутрішнього контролю;

- кількість виявлених фактів шахрайств та помилок.

Критерій економічності виражається через обсяг коштів, витрачених на здійснення контролю.

В практиці управління система внутрішнього контролю або є, або її немає взагалі. Загрози бізнесу за своїм характером мають скоріше потенційне значення і свідчать про безконтрольність в управлінні, а звідси - можливість виникнення будь-яких ризиків.

До ознак загроз сфери контролю професіонали внутрішнього аудиту відносять:

- відсутність будь-якого реагування або неадекватне реагування вищого управлінського персоналу на повідомлення внутрішніх аудиторів про наявність загроз бізнесу або за результатами аудиторських перевірок;

- зосередження внутрішнього контролю на постійній фіксації недоліків;

- відсутність механічних засобів контролю в місцях зберігання активів;

- нераціональні або необґрунтовані витрати;

- незвичні схеми звичайних господарських операцій та неадекватні показники діяльності.

Професор С. Редько пропонує застережні заходи внутрішнього аудиту щодо функціонування системи внутрішнього контролю²²:

- реструктуризація системи внутрішнього контролю;

- проведення інвентаризації в місцях збереження активів;

- аналіз правового та адміністративного забезпечення господарських операцій;

- встановлення права вето з боку внутрішнього аудитора на незвичні операції, які йому невідомі (призупинення операції);

- встановлення тимчасового ліміту витрат та контроль за його дотриманням;

- бюджетування витрат філій, тощо.

²² Редько О.Ю. Аудит та безпека бізнесу / О.Ю. Редько, О.Б. Рижаківа, К. О. Редько – К.: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2007. – С. 119-120

2. Оцінка стану та ефективності системи обліку

В сучасних наукових дослідженнях часто можна зустріти полеміку щодо внутрішнього аудиту: його «традиційного» (т.з. контрольно-ревізійного) спрямування і концепції ризик-орієнтованого аудиту. Проте ці дискусії марні, адже служба внутрішнього аудиту зазвичай поєднує такі підходи, більше того, ризик-орієнтована концепція не виключає традиційного трактування. Міжнародні стандарти внутрішнього аудиту визначають сегменти діяльності підприємства, які піддаються оцінці ризику, достатності та ефективності контролю. Головними серед яких є: надійність і достовірність інформації про фінансово-господарську діяльність, результативність і ефективність діяльності, збереженість майна, дотримання законності та зобов'язань.

Всі ці сегменти передбачають роботу з обліковою інформацією та її достовірністю, а тому ефективна облікова система є одним з факторів ефективної чи то результативної роботи служби внутрішнього аудиту.

Важливо визначити якою хочуть бачити систему обліку на підприємстві, чи функціонують усі підсистеми обліку, чи задовольняються усі інформаційні запити менеджменту і чи присутній комунікаційний зв'язок між системою менеджменту і обліку.

Для повного використання потенціалу облікової служби та отримання якісної інформації необхідно уточнити (переглянути) робочий план рахунків підприємства, розробити систему управлінських рахунків, провести ревізію існуючих правил формування первинних документів та документообігу, оцінити впроваджені в систему обліку засоби внутрішнього контролю.

Система обліку окрім фінансової та фіскальної інформації повинна генерувати інформацію для прийняття рішень, наприклад про: обсяги реалізації за підрозділами, керівниками, продуктами, часом і т.д.; постійні та змінні витрати (аналогічно за підрозділами, видами продукції, договорами тощо); прибутковість підприємства та його підрозділів; ефективність маркетингової роботи та роботи менеджерів, привабливості окремих сегментів ринку та груп продукції і т.д.

Саме тому, від ефективності функціонування облікової системи залежить ефективність процесу управління, без чого неможливо укріпити свої позиції на зовнішньому та внутрішньому ринку, досягти росту конкурентоздатності, адже економіка ставить високі вимоги до корпоративного управління, технологій збору й обробки даних на основі обчислювальної техніки та програмних продуктів, а також внутрішньофірмових стандартів облікової роботи.

Що ж таке ефективність? І чи можна визначити ефективність облікової системи підприємства? Економічна енциклопедія визначає ефективність як здатність приносити ефект, результативність процесу, проекту тощо, які визначаються як відношення ефекту/результату до витрат, що забезпечили його отримання²³. Звідси, система обліку має бути економічно вигідною, тобто витрати на її функціонування повинні бути меншими за витрати підприємства через її відсутність. Однак такий оціночний показник недосконалий, адже він не характеризує інформацію з точки ефективності її використання, для чого потрібна певна система вимірників.

Ефективність використання інформації – це той ефект, який був отриманий як різниця між результатом використання інформації та витратами на її отримання. До ефекту інформаційної діяльності необхідно віднести і ефект від використання додаткової інформації, яка не була отримана внаслідок відсутності необхідної технології²⁴. При визначенні ефективності використання інформації, слід враховувати його змістовну частину, тобто реальний, або розрахований ефект, який досягається користувачем інформації у результаті її використання. Ефект використання інформації являє собою реалізовану частину економічного потенціалу інформації.

У свою чергу ефект інформаційної діяльності і ефект використання інформації складаються із економічного, технічного, соціального та інших ефектів.

Під інформаційною ефективністю ми розуміємо сукупний ефект від інформаційної діяльності і використання інформації, оскільки інформаційна діяльність розглядається нами через призму прийняття ефективних управлінських рішень. В такому випадку ключову роль відіграє не тільки те, наскільки ефективно працює інформаційна інфраструктура сама по собі, але і те, наскільки вона сприяє досягненню поставленої меті²⁵.

Якщо ефективність функціонування є ступенем досягнення мети, то мета, в загальному випадку, є бажаним станом чого-небудь, а досягнення мети є переходом від існуючого стану у бажаний. Проте для

²³ Економічна енциклопедія [Текст] : у 3-х т. / гол. ред. Б. Д. Гаврилишин. Т. 3. : п (поручництво) - Я (японський центр продуктивності) / відп. ред. С. В. Мочерний. - К. : Академія, 2002. - 952 с. – С. 508

²⁴ Семанюк В.З. Критерії якості облікової системи підприємства: теоретичний аспект / Вісник ДонНУЕТ / Серія Економічні науки – № 3/2 (51). – 2011. – С. 232-237

²⁵ Кузьмін О.Є. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія / О.Є. Кузьмін, Н.Г. Георгіані – Львів: Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка». 2006. – 68 с. – С. 28-29

того, щоб від існуючого стану перейти саме у бажаний, а не у будь-який інший стан, необхідне управління таким переходом.

Будь-яка система (в даному випадку – облікова система) може бути подана як кібернетична система. Кібернетика – наука про оптимальне управління складними динамічними інформаційними системами, де під управлінням розуміється стратегія досягнення мети, а під інформаційними системами – системи з домінуючими інформаційними зв'язками, причому система будь-якого рівня несе у собі ознаки нижчих рівнів.

Згідно з теорією кібернетики, в основі управління складними системами лежить принцип, згідно з яким будь-яка складна система являє собою інформаційну єдність і є керованою і керуючою підсистемою. Управління складною системою завжди засноване на замкненому інформаційному циклі перетворення інформації від вихідних показників до керуючих взаємодій і отримання зворотного зв'язку.

При дослідженні природи інформації використовуються два основні підходи:

1. Атрибутивний визначає інформацію як властивість рухливої матерії, складову структури, упорядкованість і різноманітність її станів.

2. Функціонально-кібернетичний розглядає інформацію як властивість визначеного класу інформаційної системи, яка виникає і збагачується у процесі становлення, розвитку цих систем, їх функціональної взаємодії між собою і зовнішнім світом²⁶.

Якщо у віданні суб'єкта управління знаходиться складний об'єкт і управління відбувається в середовищі з великою кількістю складно визначених чинників, що впливають на процес цілеспрямованих перетворень, то значним може бути час інформаційного циклу. Ситуація ще може ускладнитися тим, що суб'єкт управління намагається перетворити складний об'єкт управління, використовуючи недосконалі інструментарії інформаційної роботи. У такому разі для збору інформації від багатьох елементів об'єкту управління і зовнішнього середовища буде необхідно багато часу. Не менше його необхідно і на

²⁶ Завізна Н.С. Теоретичні та апріорні підходи до визначення сутності та класифікації інформації [Текст] / Н.С. Завізна /Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка». – Вип. 5(2), 2011 – С.22.

інтерпретацію, і аналіз одержаної інформації, і доведення плану дій до всіх елементів об'єкту управління²⁷.

Загалом інформація характеризується двома загальними ознаками:

- кількісною ознакою інформації;
- якісною ознакою інформації.

Кількісна ознака інформації передбачає можливість визначати її одиниці виміру, обсяги, трудомісткість отримання, технічні засоби, що необхідно використовувати в процесі документування. У свою чергу якісна ознака інформації обумовлює формулювання вимог щодо її створення в розрізі окремих класифікаційних груп (за об'єктами обліку, за структурою, за охопленням видів діяльності за сегментами, залежно від функцій системи управління і т. і.) враховуючи якісні вимоги користувачів.

Разом з тим, вміючи розрахувати вартість інформації, ми змогли б визначити на її основі витрати на проведення облікових дій, а також, знаючи вартість певної інформації, могли б надати перевагу іншим інструментам та методикам і витратили більше зусиль на те, що не вимірювали раніше.

Інформація має свою вартість для управління, оскільки:

- 1) знижує рівень невизначеності;
- 2) впливає на поведінку людей що теж має економічні наслідки (біхевіористичний підхід);
- 3) за певних умов сама володіє ринковою вартістю. Зниження ентропії (невизначеності) дозволяє приймати вдалі та більш обґрунтовані управлінські рішення

Таким чином, ефективна система обліку повинна забезпечити надійну інформацію, яка необхідна для успішного керівництва діяльністю суб'єкта господарювання; збереження активів і документів – уникнення фактів крадіжок, псування та нецільового використання майна, знищення і розголошення інформації (в тому числі тієї, що міститься в облікових реєстрах, комп'ютерних базах даних); ефективність господарської діяльності – виключення шляхом контрольних процедур дублювання, невиробничих витрат, нерационального використання всіх видів ресурсів; оптимізація податкових платежів, зміцнення розрахункової дисципліни; відповідність визначеним обліковим принципам – обов'язкове виконання працівниками встановлених

²⁷ Кузьмін О.Є. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія / О.Є. Кузьмін, Н.Г. Георгіані – Львів: Вид-во нац. ун-ту «Львівська політехніка». 2006. – 68 с. – С.56-58

на підприємстві інструкцій і правил, а також вимог нормативних документів.

Проте визначення ефективності системи обліку це проблема, вирішенню якої необхідно приділити увагу вченим – економістам, для оцінки невизначеності, ризику і вартості інформації.

Для того щоб облікова діяльність не здавалася баластом керівництву та отримала позитивну оцінку з їхнього боку, працівники самі повинні визначити рентабельність своєї діяльності з врахуванням реального внеску в процес прийняття рішень, збалансувати результат від своєї діяльності з витратами, тобто, визначити економічний ефект і економічну ефективність своєї діяльності.

Вся безліч позитивних економічних ефектів інформації приводиться до трьох основних складових:

- ефекту створення та впорядкування інформаційних комунікацій;
- ефекту використання інформації в менеджменті;
- підвищення ефективності процесів в обліковій системі.

У першому та другому випадку позитивний економічний ефект досягається у безпосередніх користувачів послугами інформації, або облікової системи, як безпосередньо в системі управління, так і у зовнішніх користувачі інформації, перш за все за рахунок змістової цінності інформації, її адекватності потребам користувачів.

У третьому – ефект носить внутрісистемний характер, тобто досягається всередині облікової системи або інформаційної мережі за рахунок удосконалення організації, технології, підвищення рівня автоматизації інформаційних процесів, кваліфікаційного рівня виконавців.

Дія цих ефектоутворюючих факторів проявляється, по-перше, у формі економії ресурсів, а по-друге, у формі попередження або зниження економічних втрат, які виникають через низький рівень інформованості системи менеджменту.

Очевидно, що економічна оцінка результативності обліку здійснюється з позиції користувачів інформації різних рівнів і функціонального призначення, а також з позиції самої системи обліку.

Вибір певного елемента в якості оцінюючого критерію визначається цілями оцінки. Так, для визначення оптимальних технологічних режимів обслуговування, вибору технічних засобів реалізації інформаційних систем пріоритетною стає оцінка економічності функціонування облікової системи. Для оцінки пріоритетності різних видів і форм інформаційного обслуговування

вирішальну роль відіграє позитивний результат, досягнутий у користувачів за рахунок створення інформації. Для оцінки кінцевих результатів облікової діяльності, безпосереднього задоволення інформаційних потреб користувачів особливе значення має ефект використання інформації в процесі прийняття управлінських рішень різного роду користувачами.

Ефективність заходів щодо удосконалення обліку полягає в зменшенні трудових, матеріальних і грошових витрат на його ведення.

Слід зазначити, що більшість заходів щодо організації облікового процесу не підлягають прямому розрахунку ефективності у грошових одиницях і оцінюються якісними показниками. Разом з тим вони впливають на підвищення ефективності виробництва через інші функції управління – контроль, регулювання, стимулювання.

Кількісними показниками ефективності обліку контролю та аналізу є:

- річна економія;
- річний економічний ефект;
- коефіцієнт економічної ефективності;
- строк окупності.

Величину річної економії визначають сумуванням економії, отриманої за рахунок удосконалення управління при використанні релевантної інформації та за рахунок зменшення витрат на створення облікової інформації.

Річна економія (E_p) визначається формулою:

$$E_p = P_y + P_z,$$

де P_y – річна економія, отримана за рахунок удосконалення управління при використанні релевантної інформації, тис. грн.; P_z – річна економія, отримана від зменшення витрат на обробку інформації, тис. грн.²⁸.

Економія у сфері інформації визначається за формулою:

$$C_u = C_o - C_I,$$

²⁸ Сопко В. Організація бухгалтерського обліку, економічного контролю та аналізу / В.Собко [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://studentbooks.com.ua/content/view/286/35/1/3/>

де C_0 – річні витрати на обробку інформації у розрахунковому році при використанні технологій та організації праці, яка була до впровадження новітніх інформаційних системи обробки інформації (тис. грн.); C_1 – річні витрати на обробку інформації в розрахунковому році в умовах технології та організації праці з використанням новітніх інформаційних систем обробки інформації (тис. грн.).

Річні витрати на обробку інформації в умовах, які діяли до впровадження інформаційної системи обробки інформації, визначаються за формулою:

$$C_0 = 3 \sum_{i=1}^n D_i^o,$$

де 3 – середньочасова заробітна плата робітника бухгалтерського апарату з урахуванням допоміжної заробітної плати, відрахувань на соціальне страхування та адміністративно-господарських витрат;

D_i^o – трудомісткість робіт, виконаних апаратом підприємства по i -й ділянці обліку при технології та організації обробки інформації (людино-год); n – кількість ділянок обліку.

$$D_i^o = D_i^o J_i,$$

де D_i^o – трудомісткість робіт, виконуваних обліковими працівниками по i -й ділянці обліку при технології та організації праці, які були до впровадження автоматизованої системи обробки інформації, людино-год;

J_i – індекс змін обсягу робіт по i -й ділянці обліку

$$J_i = \frac{S_1^0}{S_1'},$$

де s_1^0, s_1' – кількість документорядків відповідно до впровадження обробки інформації²⁹.

Результати розрахунку кількісних показників узагальнюють в робочих документах аудитора у вигляді таблиці. Проте слід пам'ятати, що без аналізу якісних показників не буде реальної картини ефективності функціонування системи обліку.

Отже, можна стверджувати, що ефективна система обліку – запорука безпечного бізнесу (якщо тільки він легальний і ведеться без правопорушень). З метою досягнення ефективності та запобіганню

²⁹ Організація бухгалтерського обліку, економічного контролю та аналізу / Сопко В. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://studentbooks.com.ua/content/view/286/35/1/3/>
90

загроз у сфері обліку внутрішні аудитори проводять комплекс застережних заходів внутрішнього аудиту³⁰: проектування наказу про облікову політику; проведення раптових інвентаризацій в місцях збереження активів та контрольних перевірок після інвентаризацій; встановлення повторного контролю за складанням звітності або складання «пробного» варіанту звітності за даними обліку (з наступною звіркою їхнього та аудиторського варіантів звітності); аналіз причин штрафних санкцій та розробка заходів щодо їх усунення; періодичне тестування програмного забезпечення завдань обліку на його відповідність чинному законодавству та обліковій політиці; встановлення практики подвійного візування суттєвих за сумою або за фінансовими наслідками документів, перевірка відповідності облікових записів суті господарських операцій та їх змісту, тощо.

3.Оцінка ефективності системи управління

Для власної ефективності та конкурентоздатності, підприємства мають бути гнучкими та пристосовуватися до оточуючого середовища, використовувати ресурси максимально ефективно. Система управління підприємством, яка перетворює інформацію про стан об'єкта управління в командну інформацію від суб'єкта, є основою гнучкості прийняття управлінських рішень. Для інвесторів однією з ознак стабільно функціонуючого, інвестиційно привабливого підприємства є наявність корпоративного управління, що відповідає сучасним вимогам. При цьому існування структур внутрішнього аудиту та якість їх роботи відграють важливу роль для формування реноме в економічному середовищі.

Управління це цілеспрямований програмований чи довільний вплив на об'єкти задля досягнення кінцевої мети за допомогою процесорів, явищ, процесів, коли є з ними взаємодія в режимі детермінованої чи довільної програми/регламенту³¹.

Мета управлінського процесу об'єднати стратегічні ресурси спільною бізнес-стратегією і керувати ризиками та змінами в господарській діяльності.

Управління це не лише система обмежень та мотивів, а дій, спрямованих на досягнення ефективності діяльності, через осмислення цілей, використання оцінки і контролю для зниження ризиків. Роль

³⁰ Редько О.Ю. Аудит та безпека бізнесу / О.Ю. Редько, О.Б. Рижаківа, К.О. Редько – К.: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2007. – 177 с.

³¹ Управління: вікіпедія [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://uk.wikipedia.org/>

внутрішніх аудиторів полягає в удосконаленні бізнес-процесів та оцінці системи менеджменту на предмет дієвості прийнятих рішень та їх ефективності (особливо у випадку коли менеджмент не є власником підприємства).

Власники та потенційні інвестори вимагають від внутрішнього аудиту проведення процедур, які гарантували б ефективність і надійність вкладення коштів. Поруч з фінансово-економічними показниками важливим є якість менеджменту, тобто ефективність системи управління підприємством, її адекватність стратегії, цілям і завданням. Внутрішній аудит стану та ефективності управління (іноді його називають «управлінський аудит») це діагностичне дослідження управлінських технологій з метою визначення їх фактичної ефективності і внесення необхідних коригувань в управлінський процес на основі методології аудиторської діяльності і розроблених робочих завдань³². Мета внутрішнього аудиту управлінської системи полягає в оцінці рівня готовності підприємства і його співробітників до ефективної роботи в умовах ринку. На основі такої оцінки розробляється програма проведення змін, розрахунок витрат, необхідних для реорганізації системи управління підприємством, залучення нових або навчання існуючих кадрів. Таким чином, внутрішній аудит системи управління – це дієвий інструмент діагностики, який обслуговує інформаційні потреби процесу удосконалення управління підприємством. Основними етапами цього процесу є:

- оцінка поточного стану ефективності управління;
- оцінка результатів ефективності в короткостроковому, середньостроковому та довгостроковому періодах і в формі ефективності конкретної управлінської діяльності;
- визначення потрібних характеристик управлінської діяльності на близьку та довгострокову перспективу на основі формування стандартів, нормативів ефективності системи управління, необхідних результатів ефективності відповідних системі ситуаційних умов;
- формування плану дій для руху від поточного стану ефективності до нормативного (бажаного). Формування плану передбачає визначення переліку заходів які дозволять посилити практику управління підприємством. До цього розробляють детальну стратегію удосконалення управління, яка інтегрує в собі різні напрями

³² Одегов Ю.Г., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: Учебник, 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. – С. 91

оптимізації, спрямовані на максимальну довгострокову ефективність підприємства в цілому;

- практична реалізація плану удосконалення управління підприємством.³³

Суть внутрішнього аудиту в основному співпадає із зовнішнім аудитом тому використовуються ті ж принципи, стандарти, форми проведення перевірок. Однак існують специфічні методи внутрішнього аудиту управлінської системи підприємства, серед яких: експертні опитування, аналіз документів та збір даних, формалізований опис процедур, побудова схем і моделювання процесу управління та його ключових функцій – що базуються на технології структурного аналізу і проектування (Structured Analysis and Techniques – SADT)³⁴, а також методи аналізу системи управління і стан її елементів, причинно-наслідковий аналіз, методи аналізу майбутнього, методи порівняння (співставлення).

Ефективність управління визначається адекватністю дій управління щодо об'єкта управління. Загрози, що існують в сфері управління, визначаються такими чинниками як складність самої системи управління, структура фірми (наявність філій, відокремлених підрозділів у регіонах або значною роздрібною мережею); особистістю керівника.

До загроз у сфері управління аудиторські стандарти та практика внутрішнього аудиту відносять:

- одноособовість управління (відсутність наглядового органу з боку власників або учасників);

- наявність у системі «абсолютних авторитетів» - фахівців вузького профілю (юристів, фахівці з операцій з цінними паперами, податкового менеджменту. Їх самовпевненість та абсолютизація професійних знань з боку керівництва може привести до суттєвих правових помилок;

- наявність невідомих осіб в системі управління. Частіше це родичі або близькі особи топ-менеджерів або власників фірми. В такій ситуації внутрішньому аудиторіві практично неможливо забезпечити оптимальне функціонування системи внутрішнього аудиту та внутрішнього контролю відсутність чіткого розподілу повноважень і, як результат, відсутність відповідальності за прийняті рішення;

³³ Там же – С. 92

³⁴ Методологія опису великих систем; дозволяє ефективно аналізувати і проектувати діяльність підприємств.

- відсутність чітко сформульованої мети діяльності, стратегічних та тактичних цілей з програмами їх досягнення, які відомі та зрозумілі всім співробітникам системи управління.

Застережні заходи внутрішнього аудиту³⁵ можуть бути виключно теоретичними – намагатися виправити становище шляхом розробки нової структури системи управління, перерозподілу прав та обов'язків виконавців, тощо. Але на це потрібна політична воля керівництва або власника. Якщо такої волі немає - організація внутрішнього аудиту в такій системі управління безперспективна.

Технологія внутрішнього аудиту управлінських рішень орієнтована на досягнення таких цілей: визначення загальної ефективності менеджменту підприємства; оцінювання раціональності процедур прийняття управлінських рішень; аналіз розподілу повноважень управлінського персоналу та системи інформаційного супроводу прийняття рішень на підприємстві. Внутрішній аудит виявляє недоліки управління діяльністю підприємства, а також є підґрунтям формулювання рекомендацій з удосконалення менеджменту і профілактики кризових ситуацій³⁶.

Ефективність системи менеджменту – це показник, що характеризується співвідношенням витрат на здійснення управлінських функцій із результатами діяльності організації.

Отже, система показників ефективності управління має оцінювати здатність менеджменту організації справлятися із проблемами, що виникають у процесі її діяльності. Разом з тим, показники ефективності мають відображати і зміну загального стану організації під впливом управлінських зусиль. Управлінські зусилля певною мірою можуть бути оцінені у кількісному вираженні через величину витрат на управління (рис. 2.2).

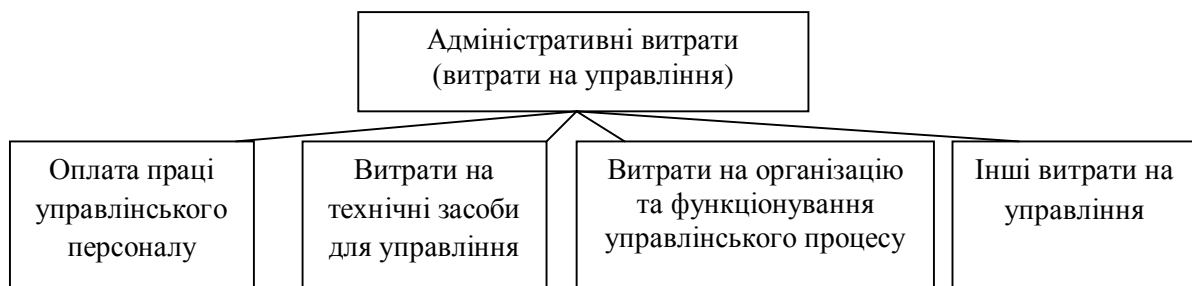


Рис. 2.2 Основні витрати на управління

³⁵ Редько О.Ю. Аудит та безпека бізнесу / О.Ю. Редько, О.Б. Рижаківа, К.О. Редько – К.: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2007. – 177 с.

³⁶ Каменська Т.О. Внутрішній аудит. Сучасний погляд / Т.О. Каменська – К.: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2010. – 491 с.

Найуживанішим показником визначення ефективності управління є відношення загального або кінцевого результату виробництва до сукупних витрат на управління.

До кількісних показників ефективності системи управління доцільно віднести і економію живої та уречевленої праці у системі управління, яка проявляється у скороченні трудомісткості виконання управлінських операцій та процедур. Це сприяє зменшенню кількості зайнятих у апараті управління. Тому другим розповсюдженим показником ефективності системи менеджменту є відношення загального результату виробництва (обсягу реалізації продукції, суми валового прибутку) до кількості працівників апарату управління.

Крім вказаних, використовують інші кількісні показники, що оцінюють здатність системи менеджменту забезпечувати кращий загальний результат діяльності підприємства. Однак результативність та ефективність управління залежить від системності дій працівників функціональних служб та підрозділів, від раціонального розподілу між ними повноважень та обов'язків, від ступеня досконалості управлінських процедур тощо. Враховуючи це, для оцінки вказаних аспектів діяльності працівників апарату управління пропонується використовувати показники, що характеризують специфіку управлінської праці.

Досить часто виникає потреба не лише в оцінці ефективності управління в цілому, а й у оцінці результативності роботи окремих її працівників. Така оцінка дозволяє вищому керівництву визначити їх внесок у загальні результати роботи підприємства і зробити відповідні зміни у системі мотивації їхньої праці. Оцінювання має вестись з врахуванням зони відповідальності кожного менеджера щодо тих функцій, які він виконує згідно своїх посадових обов'язків.

Так, для фінансового менеджера важливо ефективно керувати фінансовими потоками підприємства, доходами і витратами, досягти зростання рентабельності активів та капіталу підприємства, ринкової вартості його акцій, мінімізувати дебіторську та кредиторську заборгованість підприємства, рівень його фінансових ризиків, уникати штрафних санкцій щодо підприємства, оптимізувати його податкові платежі, вести ефективний пошук фінансових ресурсів, збільшувати частку реінвестованого капіталу у грошових активах підприємства тощо.

Для менеджера з маркетингу важливими показниками роботи будуть: процент просування на ринок нових видів продукції, продовження життєвого циклу товару, що випускається підприємством, впровадження ефективних форм перед- та післяпродажного обслуговування споживачів, збільшення частки ринку, ефективність рекламної кампанії (співвідношення витрат на рекламу з можливим збіль-

шенням доходів від продажу продукції), розробка нових методів просування продукції, освоєння нових каналів руху товарів тощо.

Аналогічні показники можуть бути визначені для кожного працівника апарату управління, який має окреслене коло обов'язків. Але менеджер має усвідомлювати, що різні показники можуть мати різну вагомість, яка визначається у контексті стратегічних чи тактичних цілей підприємства. Зокрема, для підприємства, що обрало наступальну стратегію, для менеджера з маркетингу важливими будуть показники виведення на ринок нової продукції чи захоплення нових сегментів ринку, ефективність рекламних заходів тощо. Коли підприємство реалізує оборонну стратегію, більша увага має приділятися показникам продовження життєвого циклу товару, розробки нових форм після-продажного обслуговування, нових методів стимулювання збуту.

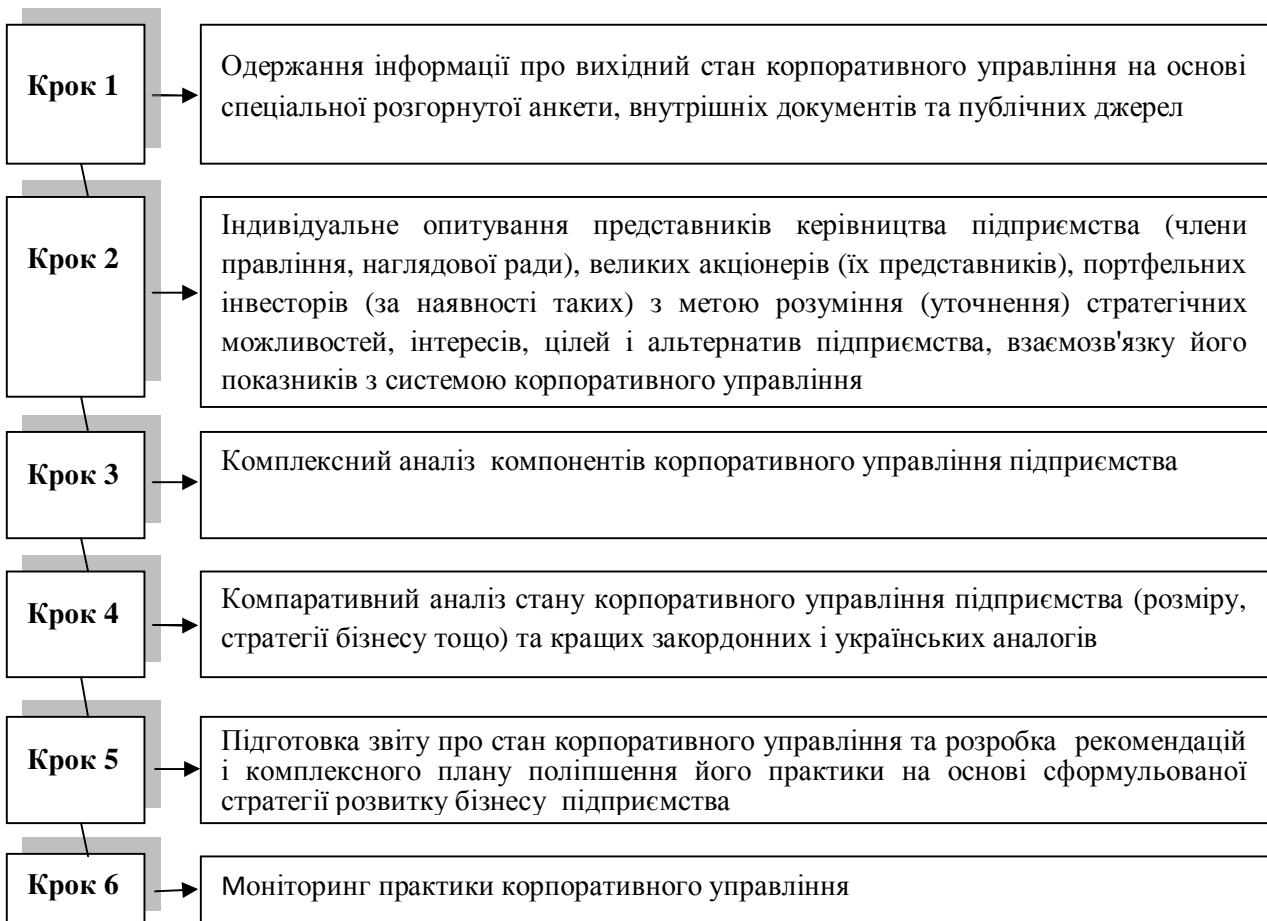


Рис. 2.3. Технологія внутрішнього аудиту корпоративного управління³⁷

³⁷ Каменська Т.О. Внутрішній аудит. Сучасний погляд / Т.О. Каменська – К.: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2010. – 491 с.

Отже, система оцінювання ефективності роботи менеджерів різних управлінських рівнів і функціональних сфер має передбачати такі кроки:

1. У контексті загальної стратегії організації визначаються цілі окремих підрозділів, які оформляються у вигляді системи планових показників, що мають числовий вимір і часові обмеження.

2. Експертним шляхом встановлюється вагомість кожного показника у загальній їх кількості (сума вагомостей дорівнює 1).

3. По завершенні планового періоду вищим керівником визначається ступінь досягнення кожного показника конкретною структурною одиницею, якою керує менеджер, робота якого оцінюється; він може вимірюватися за п'ятибальною шкалою.

Внутрішній аудит дає оцінку і рекомендації щодо удосконалення корпоративного управління, а саме:

- популяризація етичних норм і цінностей всередині організації;
- ефективне управління діяльністю організації і відповідального відношенні до роботи;
- передача відповідної інформації з питань ризику і контролю всередині організації виконавцям;

Внутрішній аудит повинен оцінювати дизайн, реалізацію і ефективність цілей, програм і діяльності організації в питаннях пов'язаних з етикою, а також те, чи відповідає система управління стратегії і цілям організації.

Внутрішній аудит корпоративного управління являє собою комплексне оцінювання спрямоване на: виявлення його недоліків і позитивних сторін щодо стратегічних цілей підприємства; аналіз специфічних факторів впливу на діяльність підприємства; визначення змісту і послідовності комплексу робіт з поліпшення практики корпоративного управління підприємством.

Результати внутрішнього аудиту системи внутрішнього контролю управління ризиками та корпоративного управління мають значення для: підвищення конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів та ефективності їх бізнесу; впровадження ефективного менеджменту та контролю; розвитку інвестиційних процесів; забезпечення впевненості та підвищення довіри інвесторів.

Питання для обговорення:

1. Корпоративне управління і підходи до організації внутрішнього аудиту
2. Види контролю ефективності системи обліку
3. Ефективність управлінської системи як об'єкт внутрішнього аудиту
4. Показники ефективності системи внутрішнього контролю, їх переваги і недоліки
5. Внутрішній аудит ефективності: моніторинг, внутрішні та зовнішні оцінки, методи контролю.

РОЗДІЛ 3. АУДИТ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

*«Вдосконалюватися - означає змінюватися,
бути досконалим – означає змінюватися часто»*

Уінстон Черчіль

1. Логіка аудиту бізнес-процесів

Теорія організації (Дослідження організації або Організаційна наука від англ. *Organizational studies*) – включає систематичне вивчення та застосування знань про те, як діють люди залучені до організації. Організація (від грец. *ὄργανον* – інструмент) – цільове об'єднання ресурсів для досягнення певної мети. Частіше всього термін вживається для означення порядку розподілу виконання завдань між учасниками для досягнення певної колективної мети.

Організація внутрішнього аудиту є економічним процесом та засобом досягнення мети, які полягають в порівнянні корисності системи внутрішнього контролю та всіх бізнес-процесів підприємства з витратами на його проведення, а також в інформуванні керівництва про реальну ситуацію та стан бізнесу.

Завдання внутрішнього аудиту ефективності бізнес-процесів полягають у виявленні і кількісній оцінці недоліків, мінімізації їх, одержанні даних про потенційні можливості тощо.

Організація внутрішнього аудиту бізнес-процесів може проводитися за такою схемою:

- визначення загальної концепції виділення бізнес-процесів та їх вивчення;
- вибір видів контролю та визначення завдань;
- планування процесу внутрішнього аудиту (об'єктів і суб'єктів перевірки, обсягу й засобів, термінів і тривалості);
- проведення певних дій з визначення дійсних і наданих значень, параметрів і норм;
- встановлення ідентичностей й розбіжностей;
- вироблення остаточних результатів;
- повторний перегляд рішення та його документування;

- прийняття рішення;
- аналіз і ступінь відповідальності;
- пропозиції щодо усунення недоліків.

Що ж таке бізнес процеси та якою є логіка і доцільність їх виділення? Бізнес-процес (англ. Business Process) – будь-яка діяльність, що має вхідний продукт, додає вартість до нього, та продукує вихідний продукт для внутрішнього або зовнішнього споживача.

Існують три види бізнес-процесів:

- процеси управління – бізнес-процеси, які управляють функціонуванням системи. Прикладом управлінського процесу є корпоративне управління та стратегічний менеджмент.

- основні – бізнес-процеси, які формують основний бізнес компанії і створюють основний потік доходів. Прикладами операційних бізнес-процесів є постачання, виробництво, маркетинг, збут.

- сервісні – бізнес-процеси, які обслуговують основний бізнес (в т.ч. облік, кадрова робота, тощо).

Внутрішні аудитори можуть унаочнювати усі бізнес-процеси підприємства за допомогою т.зв. діаграм бізнес-процесу та з допомогою програмних засобів, наприклад ARIS (від англ. *Architecture of Integrated Information Systems* – методологія і програмний продукт для структурованого опису, аналізу та вдосконалювання бізнес-процесів підприємства, підготовки до впровадження складних інформаційних систем і контролінгу бізнес-процесів). Це дасть можливість визначати фактори впливу, що мають реальні наслідки для подальшої діяльності підприємства; отримати орієнтири для майбутніх перевірок; пояснити причинно-наслідкові зв'язки між управлінням бізнес-процесами та їх ефективністю.

Розпочинається внутрішній аудит бізнес-процесів з вивчення документації про бізнес та підрозділи компанії, за тим проводиться оцінка та аналіз їх фактичного стану.

Внутрішньому аудиту піддаються всі структурні підрозділи, бізнес-процеси і цикли діяльності підприємства (рис.3.1).

Загальна оцінка ефективності внутрішнього аудиту ґрунтується на вивченні циклів бізнесу. Логіка виділення циклів має свою специфіку, що залежить від виду діяльності та його техніко-технологічних особливостей, корпоративної культури, управління.

Складність господарських процесів вимагає особливо ретельного проведення аудиту окремих об'єктів. При оцінці ефективності системи внутрішнього аудиту доцільно використовувати, так званий, кумулятивний ефект сильних і слабких сторін управлінського контролю. Наприклад, навіть якщо система внутрішнього контролю або її частина

100

оцінюється в цілому як ефективна, внутрішній аудитор може відзначити можливість ризику зловживання процедурами контролю на конкретній ділянці спостереження.



Рис. 3.1. Об'єкти внутрішнього аудиту у циклах діяльності підприємства

Завданнями, що стоять перед службою внутрішнього аудиту при аудиті ефективності бізнес-процесів є:

- моніторинг дотримання принципів корпоративного управління;
- оцінка надійності і ефективності систем внутрішнього контролю, а також необхідність надання консультативної підтримки менеджменту підприємства на етапі розробки систем і процедур внутрішнього контролю;
- оцінка системи управління ризиками;
- оцінка ефективності й економічності управління бізнес-процесами.

Аудит ефективності систем внутрішнього контролю за бізнес-процесами вимагає розробки заходів, що складаються з добору, оцінки та аналізу аудиторських доказів, у межах системи внутрішнього контролю бізнес-процесів і вираження думки аудитора про ступінь їх надійності.

Удосконалення бізнес-процесів (комплексу операцій структурних підрозділів, дочірніх підприємств) виступає важливою складовою підвищення ефективності операційної діяльності підприємства. Структурування діяльності у вигляді бізнес-процесів є основою сучасної концепції управління, що сприяє зниженню непродуктивних витрат та підвищує якість продукції. Схема управління бізнес-процесами на підприємстві складається з таких елементів, як опис, регламентація та внутрішній аудит бізнес-процесів.

Внутрішній аудит охоплює різні етапи управління бізнес-процесами. На етапі розробки бізнес-процесу та підготовки документації про його функціонування (вдосконалення) внутрішні аудитори виконують функції консультування. Після впровадження бізнес-процесів згідно із затвердженими регламентами вони здійснюють планові або позапланові аудиторські дослідження питань щодо функціонування бізнес-процесів відповідно до діючих нормативних положень. Для розуміння аудиторами сутності та дії окремих елементів бізнес-процесів необхідно використовувати регламентні документи схеми, графіки, технічну документацію, яка розкриває порядок їх регламентації. Такі регламенти можуть бути основою для складання плану та програми аудиторського завдання.

Проведення внутрішнього аудиту циклів діяльності підприємства й бізнес-процесів спрямовують на розробку рекомендацій з поліпшення їх функціонування та підвищення ефективності (табл. 3.1).

Концепція управління бізнес-процесами передбачає детальний і системний пошук можливих шляхів їх удосконалення або, якщо це доцільно, то кардинальних зрушень на основі інновацій. Аналіз та

оцінка методів контролю бізнес-процесів при проведенні внутрішнього аудиту сприяють поліпшенню умов ведення бізнесу та підвищенню якості результатів діяльності підприємства.

Таблиця 3.1

Етапи і склад робіт з внутрішнього аудиту бізнес-процесів

Етапи робіт	Склад робіт
Визначення об'єкта дослідження	Ухвалення рішення щодо проведення аудиту; вибір об'єкта та цілей аудиту; комплектація аудиторської групи та розподіл обов'язків.
Моделювання та вивчення бізнес-процесів	Проведення попередньої наради з керівником бізнес-процесу; наукова концепція та елементи процесів; виявлення проблем у функціонуванні; вивчення нормативних документів з точки зору регламентації процесів тощо.
Організація і планування аудиту	Пошук інформації про бізнес-процес та його організація. Розробка плану і програми аудиту, нормування ресурсів для проведення аудиту, розробка робочої документації аудитора. План проведення аудиту за підрозділами, темами, об'єктами, термінами проведення аудиту. Проведення інструктажу членів аудиторської групи. Узгодження строків проведення внутрішнього аудиту з керівником бізнес-процесу (підрозділу, підприємства) що перевіряється
Збір та обробка інформації про бізнес-процес	Анкетування керівників та фахівців бізнесу-процесу за планом проведення робіт; Збір та обробка інформації відповідно до типових форм робочих документів аудитора. Методи дослідження бізнес-процесів у їх фактичному стані та динаміці (моделювання бізнес-процесів, їх класифікація, виявлення зовнішніх та внутрішніх факторів ризику, що впливають на бізнес-процеси, оцінка заходів із зниження ризиків у функціонуванні бізнес-процесів
Рекомендації з удосконалення бізнес-процесів	Схеми внутрішнього контролю бізнес-процесів та їх поліпшення. Методи виявлення сильних і слабких сторін, загроз і можливостей. Стратегія розвитку бізнесу на тривалу перспективу. Розробка рекомендацій з удосконалення внутрішнього контролю бізнес-процесів
Аналіз інформації та підготовка звіту	Порівняння інформації про бізнес-процеси з еталоном (планом), регламентами та вимогами до інформації, отриманої для менеджменту. Виявлення недоліків. Проведення заключної наради з керівником бізнес-процесу: ознайомлення менеджерів з результатами внутрішнього аудиту. Формування звітів для керівників підприємства і менеджерів різних рівнів управління.
Моніторинг результатів аудиту	Спостереження за усуненням недоліків та пропозицій щодо удосконалення бізнес-процесів згідно з прийнятим календарним графіком з впровадження змін у бізнес-середовищі

Розуміння цілей і змісту бізнес-процесів дозволяє аудиторіві формувати судження щодо результативності роботи персоналу і надавати відповідальним посадовим особам і вищому менеджменту обґрунтовані рекомендації щодо шляхів підвищення надійності внутрішнього контролю на підприємстві та ефективності системи управління.

Таким чином, оцінку ефективності підприємств доцільно проводити у розрізі бізнес-процесів, використовуючи для цього такі групи показників: показники виконання (час виконання процесу, кількість працівників, що беруть участь у виконанні процесу), вартості (вартість виконання процесу та його підтримки в стані очікування), ефективності (відношення фактичного часу виконання процесу до планового часу виконання, додана вартість, створювана процесом), якості (ступінь задоволеності користувача результатами процесу), моніторингу (охопленість інформаційною системою), регульованості (можливість управління бізнес-процесом).

Необхідність удосконалення корпоративного управління підвищує роль внутрішнього аудиту в компанії. Для вирішення цієї задачі необхідно удосконалювати роботу у сфері організації і методології внутрішнього аудиту. Сферами уваги сучасного внутрішнього аудиту повинні бути всі бізнес процеси компанії, причому для компанії результатом роботи внутрішнього аудиту повинні стати не констатація фактів порушень і суми встановленого збитку, а посилення попереджувального, превентивного характеру роботи, створення умов для недопущення порушень, що приведе до зростання ефективності (рівня корисності) внутрішнього аудиту для системи управління компанією.

Для внутрішнього аудиту бізнес процесів потрібно розібрати основні процедури внутрішнього контролю за бізнес-процесами та ідентифікувати контрольні дії за бізнес-процесами: закупки, виробництво, маркетинг, продажі, інвестиції і фінанси, фінансова та управлінська звітність тощо.

Моделювання бізнес-процесів, як правило, здійснюється та використовується бізнес-аналітиками і менеджерами, які прагнуть підвищити ефективність процесу та їх якість. У великих компаніях без формалізації і опису бізнес-процесів складно забезпечити належний рівень виконавської і технологічної дисципліни. Формалізація і опис бізнес-процесів є ключовою умовою для їх автоматизації та контролю. Взаємозв'язана система бізнес-процесів зображає весь комплекс завдань і функцій структурних підрозділів, виконання яких необхідно забезпечити в процесі діяльності компанії. Моделювання бізнес-процесів, незалежно від актуальної чисельності персоналу компанії, на будь-якому етапі її еволюційного розвитку, дозволяє закріпити ті або інші функції не тільки за конкретними структурними підрозділами, але і за конкретними фахівцями. В міру збільшення чисельності персоналу, створення нових структурних підрозділів можна гнучко перерозподіляти функції і завдання структурних підрозділів.

Основними цілями контролю при внутрішньому аудиті бізнес-процесів є: обґрунтованість, правильність, повнота, своєчасність, відповідність, збереженість. Кожен процес доцільно вивчати та аналізувати за певним алгоритмом, який включає такі етапи:

- виділення основних підпроцесів;
- встановлення переліку основних етапів підпроцесу;
- вивчення структури і змісту основних підпроцесів і їх етапів;
- опис та дослідження основних (базових) ризиків кожного процесу (побудова матриці ризиків);
- визначення базових контрольних процедур та їх ранжування за пріоритетами (від найвищого до найнижчого);
- розробка базових тестів внутрішнього аудиту для кожного бізнес-процесу;
- опис кращих практик щодо кожного бізнес-процесу.

2. Аудит в реалізації стратегії підприємства

В умовах глобалізації та переходу суспільного устрою до постіндустріального суспільства економічна система характеризується мінливістю конкурентного середовища, постійним подорожчанням ресурсів, короткотривалим життєвим циклом продукції, зростанням ролі інформаційних технологій. За таких умов зростає значення стратегії розвитку, її комплексного обґрунтування і всебічної оцінки та існує необхідність стратегічного управління підприємством.

Однією з причин нездатності підприємств виживати в довгостроковому періоді є відсутність чітко сформульованої стратегії і труднощі, пов'язані з її реалізацією. Особливо це стосується великих підприємств стратегічного значення, які займають монопольне чи близьке до нього становище на ринку, на яких задіяні значні виробничі потужності і багаточисельний персонал. Стратегічне управління, необхідність якого усвідомлюється переважною більшістю керівників підприємств, потребує подальшого дослідження і максимальної адаптації до умов «нової економіки».

Аналіз наукової літератури доводить необхідність стратегічного управління, що не може бути ефективним без контролю, який вказує на відхилення, забезпечує зворотний зв'язок і сигналізує про можливе виникнення проблеми.

В цьому контексті існує потреба вивчення ролі внутрішнього аудиту для реалізації стратегії розвитку підприємства; визначення принципів формування системи стратегічного контролю; визначення

його функцій, структури та місця в системі управління; визначення методики проведення та системи показників стратегічного контролю.

Традиційно контроль розглядають як заключну фазу процесу управління підприємством. Вважається, що його завдання полягає у виявленні недоліків процесу реалізації наміченого і відхилень від плану. Стратегічний контроль не може ґрунтуватися на такому підході. Це пов'язано з тим, що процес планування протікає в умовах неминучої неоднозначності ситуації і прагнення до певності позиції, що дозволяє достатньо впевнено діяти. При аналізі ситуації, висуванні гіпотез щодо можливого розвитку подій у майбутньому менеджмент повинен відкидати частину інформації, що викликає небезпеку помилок у доборі і неврахуванні окремих чинників. Тому весь процес менеджменту повинен знаходитися під постійним контролем. Таким чином, на контроль покладається компенсуюча функція, що обмежує ризик неправильного вибору у процесі планування та забезпечує постійну перевірку надійності процесу планування і реалізації.

Стратегічний контроль містить у собі контроль стратегічних передумов і контроль стратегічного управління, що відбуваються у рамках стратегічного нагляду.

Контроль передумов охоплює припущення, зроблені у процесі планування, наприклад, поточний контроль можливої динаміки темпів приросту, курсів основних валют або числа безпосередніх конкурентів.

Контроль реалізації спрямований на врахування відхилень у процесі втілення стратегії. Він може здійснюватися у формі контролю досягнення заданих проміжних цілей, наприклад, шляхом перевірки того, чи були плани інвестицій виконані у встановлені терміни.

Стратегічний нагляд спрямований на те, щоб ще раз перевірити основні параметри планування і дії, прийняті стратегічним менеджментом. Інакше кажучи, це той контроль, що спрямований на виявлення можливих у майбутньому, але не врахованих дотепер у процесі планування подій, які суттєво вплинуть на діяльність підприємства і зможуть поставити під сумнів успіх планованих заходів. Прикладом слугуватимуть глибокі політичні зміни в країні, де фірма передбачає створити дочірнє підприємство. В цьому випадку стратегічний нагляд повинен звернути увагу на такі тенденції, не включаючи їх поки що в основні припущення, зроблені в процесі планування. Для того, щоб реалізувати ідею стратегічного контролю, на підприємстві має існувати спроможність ставити усе під питання та піддавати все сумніву. Лише

тоді може здійснитися всебічний стратегічний контроль процесу менеджменту загалом.

Перший етап стратегічного контролю полягає у порівнянні фактичних і планових значень індикаторів реалізації стратегії (контроль відхилень). Проте стратегічний контроль не може зводитись до функції оперативного контролю реалізації стратегії – необхідно врахувати зміни внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, пристосування до яких вимагає корекції стратегічних планів.

Тому другим етапом повинен бути контроль передумов для стратегічних планів, в процесі якого перевіряється, чи припущення стосовно зовнішніх чинників та власного ресурсного потенціалу, що лягли в основу стратегічного планування, зберігатимуть свою силу в майбутньому.

Відповідно до теорії нечітких сигналів будується третій етап системи стратегічного контролю – система завчасного попередження, сутність якої полягає у реєстрації і коректній інтерпретації тенденцій розвитку ключових змінних (специфічних зовнішніх і внутрішніх чинників ефективності діяльності підприємства) і забезпеченні інформації для прийняття рішень з усунення стратегічних відхилень. Четвертим етапом можна вважати стратегічний моніторинг – несфокусоване спостереження за ринковим середовищем, яке передусім забезпечує підготовку стратегічних планів.

Функціонування системи стратегічного контролю повинно опиратися на відлагоджену інформаційно-аналітичну базу. Під інформаційно-аналітичним забезпеченням стратегічного контролю розуміють комплекс методів і прийомів створення, групування, ущільнення, аналізу і розподілу інформації, які необхідні для виконання функцій стратегічного контролю – встановлення зв'язків між довго- і короткотерміновими, загально-корпоративними і локальними цілями, виявлення і аналізу відхилень, перевірки релевантності стратегічних планів, завчасного попередження про появу нових можливостей і загроз.

Внутрішні аудитори визначають основні контрольовані показники на основі таких вимог до їх функціонування:

- відображення у показниках контролю збалансованого погляду на стратегічні цілі враховуючи інтереси усіх власників підприємств і стратегічні інтереси держави;
- відтворення моделі підприємства, яка враховує причинно-наслідкові взаємозв'язки між різноманітними факторами і цілями його діяльності, а також вплив виробничої діяльності на фінансовий стан підприємства;

- охоплення основних сфер діяльності підприємства і придатність аудиторів до здійснення контролю на різних рівнях управлінської ієрархії підприємства і органів державного управління;

- завчасного попередження керівників про виникнення проблем на основі дослідження взаємозв'язку між індикаторами зовнішнього середовища та внутрішніми показниками діяльності підприємства з метою їх локалізації і коригування стратегії;

- поєднання універсальних та унікальних критеріїв оцінки діяльності (система повинна включати загальні показники для всіх підприємств, а також індивідуальні, які залежать від конкретно обраної стратегії);

- відкритість архітектури (можливість включення нових показників і їхніх груп, які би враховували специфіку перехідного періоду).

Отже, внутрішній аудит стратегічного розвитку підприємства вимагає реалізації чотирьох функцій – контролю відхилень від стратегічних планів, контролю передумов для розробки стратегічних планів, завчасного попередження про виникнення проблем і стратегічне неспрокусоване спостереження.

Процес стратегічного контролю являє собою безперервний адаптивний і творчий процес, що враховує зміну зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства. Оцінка і контроль реалізації стратегії логічно завершують процес стратегічного управління, тому основними завданнями контролю можуть бути:

- визначення, що і за якими показниками перевіряти;
- оцінка стану контрольованого об'єкта відповідно до прийнятих стандартів;
- з'ясування причин відхилень, якщо вони виявлені в ході оцінки;
- коригування, якщо це необхідно і можливо.

Усі аспекти діяльності підприємства залежать від результатів роботи менеджерського корпусу, адже їх рішення завжди спрямовані на досягнення мети та реалізацію стратегії підприємства. Компанії високо цінують роль внутрішнього аудиту, але очікують від нього не формального, а творчого підходу до розкриття факторів які сприяли успіху чи невдачі у роботі підприємства.

Керівництво компаній зацікавлене в тому, щоб фахівці служби внутрішнього аудиту не тільки проводили перевірки за фактом бізнес-операцій, а й аналізували напрями розвитку бізнесу в майбутньому. аудиторів повинні здійснювати аналіз стратегічних ініціатив організації, а також консультування з питань підвищення ефективності діяльності.

Виконуючи функцію стратегічного консультанта, фахівці служби аудиту можуть:

- визначати корпоративну економічну ефективність та надавати рекомендації з підвищення ефективності діяльності;
- пропонувати стратегічні ідеї для підвищення ефективності бізнесу;
- виявляти можливості для оптимізації витрат в рамках всієї організації;
- знаходити ключові фактори впливу на роботу підприємства та висловлювати думку щодо напрямів управління ризиками.

В сучасних умовах розвитку економіки, що характеризуються невизначеністю та зростанням ризиків, відбувається еволюція концепцій контролю Сімона, який визначив 2 основних види стратегічного контролю – діагностичний та інтерактивний – існує тенденція до трансформації діагностичного контролю в інтерактивний (звіти за функціональними сферами та нефінансові показники)

3. Аудит менеджменту системи якості

Для досягнення довгострокової конкурентоспроможності підприємства повинні послідовно і цілеспрямовано удосконалюватися. А це означає, що в суспільстві мають діяти механізми, які будуть сприяти не тільки локальним удосконаленням підприємств, але й робити ці процеси системними, технологічними і незворотними.

Самим складним об'єктом внутрішнього аудиту є якість. Аудит якості (quality audit) – систематична незалежна перевірка, яка дозволяє визначати відповідність діяльності і результатів у сфері якості запланованим заходам, а також ефективність реалізації заходів і їх придатність для досягнення поставлених цілей.

Основними методичними засадами вдосконалення в світі визнані філософія і концепції Загального управління якістю (TQM – Total Quality Management).



Філософія TQM сформована через узагальнення досвіду кращих підприємств і організацій з багатьох країн світу, які в різні часи шукали власні шляхи до постійного успіху. Вона характеризується набором фундаментальних концепцій, в числі яких: орієнтація на результат; концентрація уваги на споживачах; лідерство та відповідність цілям; управління на базі процесів і фактів;

розвиток персоналу та його залучення до вдосконалення; постійне навчання, інновації та вдосконалення; розвиток партнерства; відповідальність перед суспільством.

Успішне управління підприємством, а також його ефективність на ринку неможлива без впровадження нових підходів в управлінні, використанні фундаментальних концепцій Загального управління якістю (Total Quality Management – TQM). Як свідчить європейський і світовий досвід, тільки усвідомивши концепції TQM і зробивши їх основою своєї діяльності, підприємства досягають високого рівня ділової досконалості і довгострокового успіху.

Головна ідея TQM: підприємство повинно працювати не лише над якістю продукції, але і над якістю організації в цілому, включаючи роботу персоналу. Постійне удосконалення цих трьох складових – продукція, організація, персонал – дозволяє досягти більш швидкого і ефективного розвитку бізнесу (рис.2.2).

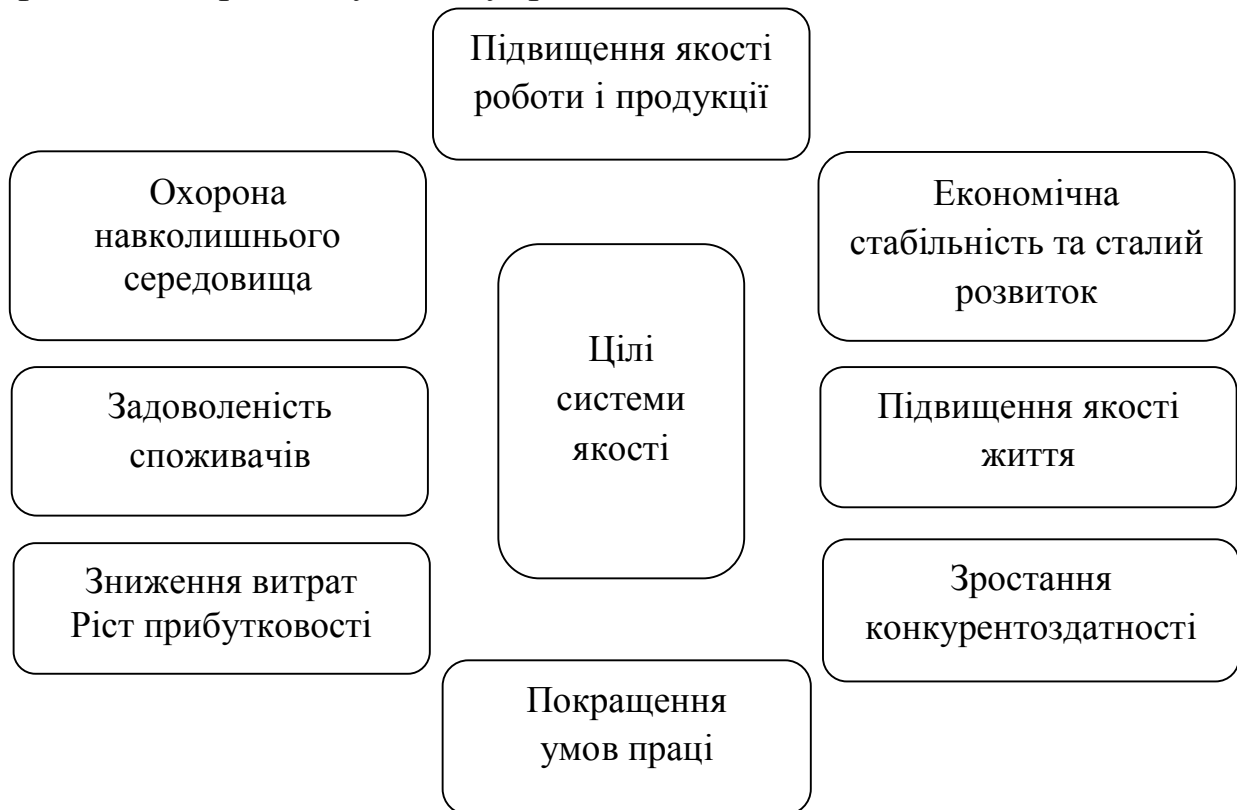


Рис. 2.2. Цілі системи якості

Для реалізації кожної з концепцій TQM (рис.3.3) існує цілий арсенал ефективних методів і засобів, перевірених часом. На різних континентах світу для практичного вдосконалення на засадах концепцій TQM компанії використовують моделі досконалості: японську, американську чи європейську.

Ці моделі через систему критеріїв представляють «ідеальну» організацію і дозволяють, порівнюючи з нею будь-яку компанію, визначати її фактичний рівень та формувати програми удосконалення.

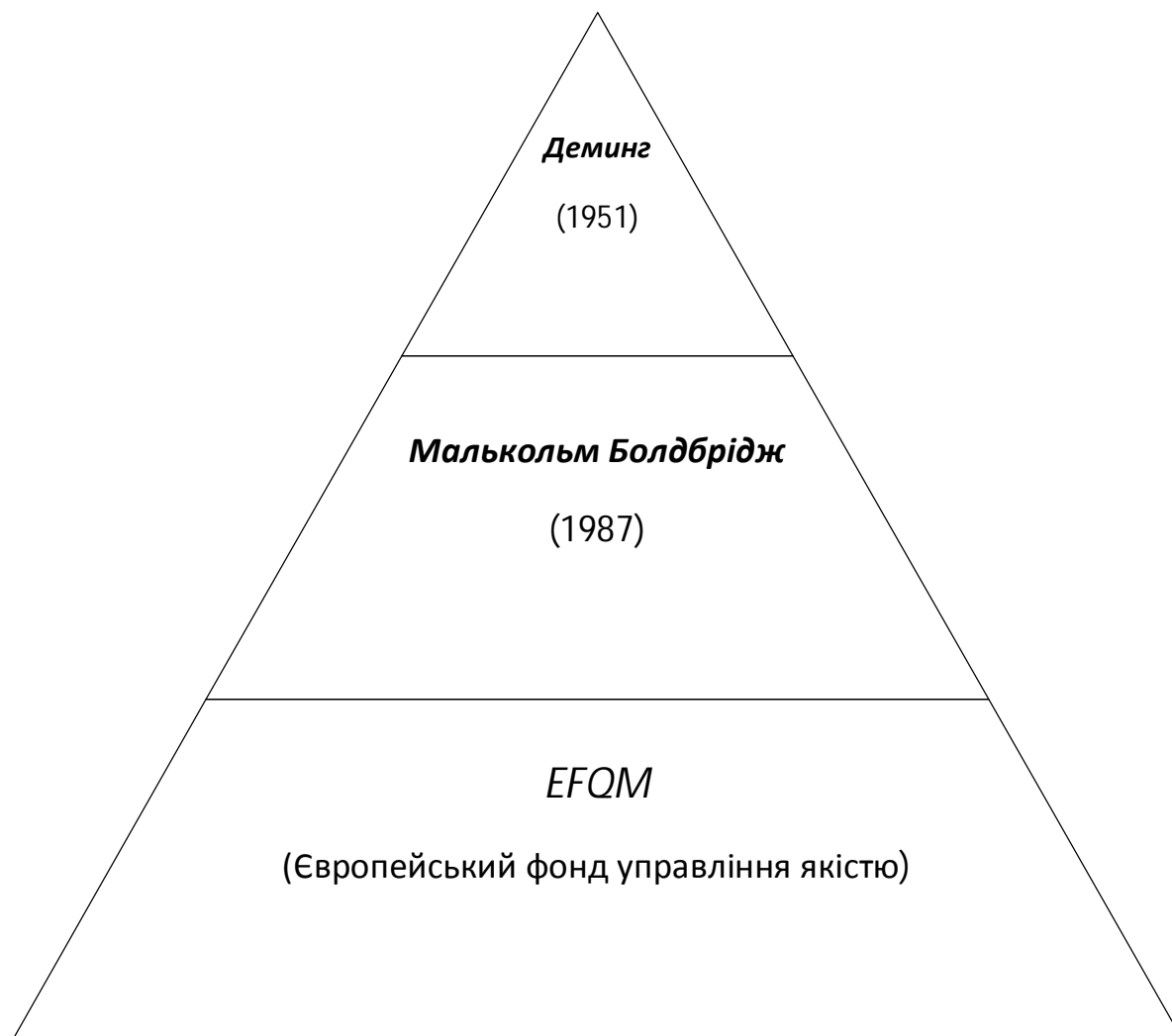


Рис. 3. 3. Розвиток концепцій управління якістю

Відповідно до підходів TQM, під терміном «якість» розуміють не стільки якість виробленої продукції або наданих послуг, скільки якість роботи організації в цілому. TQM охоплює управління усіма аспектами діяльності організації

Основні поняття досконалості виражаються в таких аспектах, як: менеджмент процесів та фактів, орієнтація на споживача, орієнтація на

результати, соціальна відповідальність, безперервне навчання, розвиток людських ресурсів, постійність намірів, розвиток партнерства тощо.

Внутрішній аудит системи якості на підприємстві є елементом самооцінки, в результаті якої оцінюють певну вибудовану структуру показників, в результаті здійснюється аналіз діяльності підприємства і порівняння його результатів із плановою моделлю (етелоном). Метою внутрішнього аудиту є виявлення факторів, що впливають на функціонування TQM; факторів, які можуть мати згубний вплив на TQM в межах 5 категорій: внутрішнє/зовнішнє середовище, стиль управління, кадрова політика, організаційна структура і процес змін.

При цьому основними методами внутрішнього аудиту TQM є:

- коло Демінга;
 - розгортання функції якості (QFD);
 - програма «нуль дефектів»;
 - групи/гуртки якості;
 - реінжиніринг бізнес-процесів;
- моделі ділової співпраці тощо.

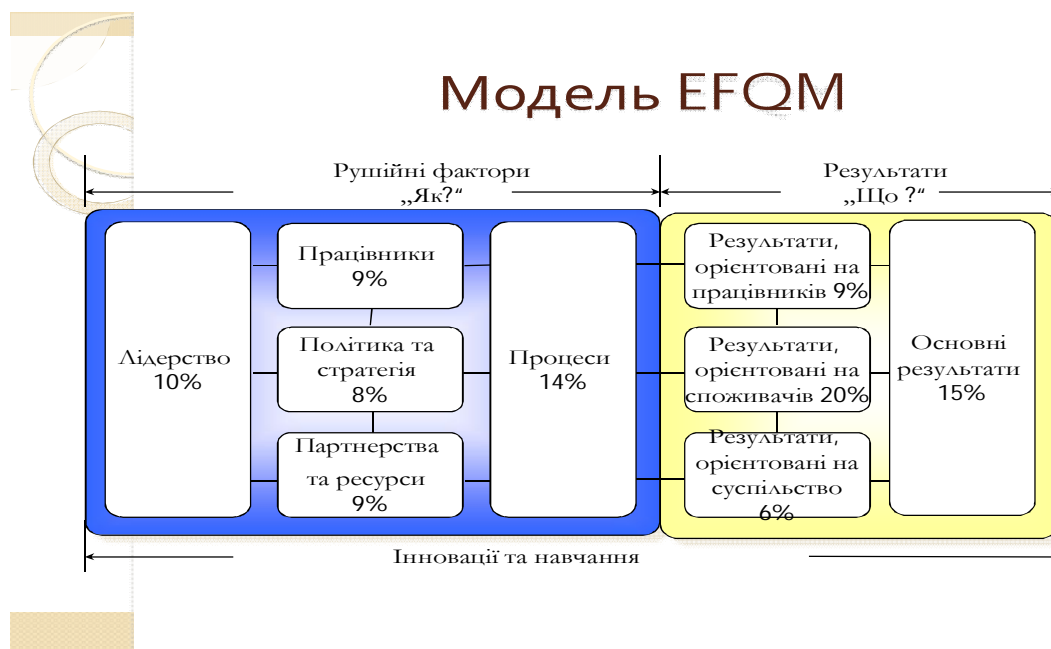


Рис. 3.4. Постійне покращення (відповідно до моделі EFQM – European Foundation for Quality Management)

Процес постійного покращення (CIP або CI) – це безперервна діяльність щодо покращення продукції, послуг чи процесів. Така діяльність може передбачати поетапне покращення з часом або «проривне» покращення: Процеси постачання товарів/надання послуг

(орієнтовані на споживачів) постійно оцінюються та покращуються з огляду на їхню ефективність, результативність та гнучкість.

PDCA (plan–do–check–act: плануй-виконуй-перевірй-корегуй) – чотирьохетапний процес вирішення завдань із циклічним повторенням, що зазвичай застосовується у сфері вдосконалення бізнес-процесів. Він також відомий під назвами: цикл Демінга, цикл Шухарта, колесо Демінга, цикл контролю, або цикл «plan–do–study–act» (плануй-виконуй-вивчай-коригуй).

Колесо Демінга. Цикл PDCA набув популярності завдяки д-ру У. Едвардсу Демінгу, котрого багато хто вважає батьком сучасного контролю якості; однак він завжди посилався на цей цикл як на «цикл Шухарта». Пізніше у своїй професійній діяльності Демінг змінив PDCA на PDSA («плануй, виконуй, вивчай, корегуй») з метою кращого описання своїх рекомендацій (рис.3.5).

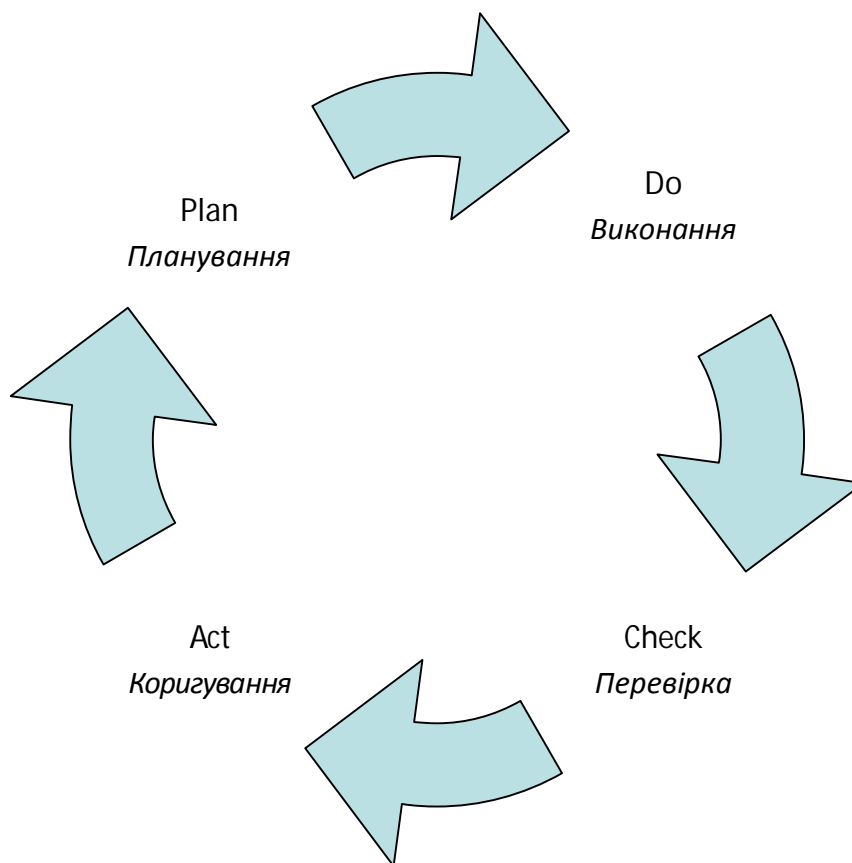


Рис. 3. 5. Колесо Демінга³⁸

³⁸ Колесо Демінга / Заголовок з екрану [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ru.wikipedia.org>

Значення процесів у Циклі Демінга:

- ПЛАНУВАННЯ. Визначення цілей та процесів, необхідних для отримання результатів відповідно до очікуваних. Зосереджуючись на очікуваних результатах, цей етап відрізняється від інших методологій в тому, що повнота та точність специфікації також є частиною процесу покращення.

- ВИКОНАННЯ. Реалізація нових процесів. Часто, за можливості, в невеликих масштабах.

- ПЕРЕВІРКА. Оцінка нових процесів та порівняння отриманих результатів з очікуваними результатами з метою виявлення будь-яких відхилень.

- КОРИГУВАННЯ.

Аналіз відхилень з метою визначення їхніх причин. Кожний такий аналіз є частиною одного чи декількох етапів циклу P-D-C-A. Визначення проблемних зон, де потрібно застосувати зміни, у тому числі щодо вдосконалення.

ШІСТЬ СИГМА – це стратегія бізнес-управління, розроблена корпорацією Motorola (США) у 1981 році.

Зараз вона широко застосовується в багатьох секторах промисловості, хоча її застосування не позбавлене суперечностей. Методика «Шість сигма» спрямована на покращення якості результатів процесів через визначення та усунення причин виникнення дефектів (помилки), а також мінімізацію варіабельності у виробництві та бізнес-процесах. Ця методика базується на використанні низки методів управління якістю, в тому числі статистичних методів, та передбачає створення в організації певної групи спеціалістів у цій галузі (так звані «чорні пояси», «зелені пояси» тощо). Перед проведенням проектів, пов'язаних з використанням методики «шести сигм», у певній послідовності проводять комплекс спеціальних підготовчих заходів, а також визначають мету її застосування (скорочення витрат чи підвищення прибутку), результат якої повинен мати кількісну оцінку.

Поняття «Шість сигма» походить від термінології, пов'язаної з виробництвом, зокрема, з термінами, пов'язаними зі статистичним моделюванням виробничих процесів. Стан «готовності» виробничого процесу можна описати через показники сигма, котрі зазначають його вихід або відсоток виробленої бездефектної продукції. Процесом, що відповідає методу «шести сигм» (показники якості якого знаходяться в межах шести сигма), є процес, в якому очікується за статистичними

даними, що 99.99966% виробленої продукції є бездефектною (3.4 дефекти на мільйон готових виробів). Компанія Motorola поставила собі за мету дотримуватися методики «шести сигм» щодо усіх своїх виробничих процесів, і така мета стала уособленням менеджменту та інженерно-технічної практики, що застосовуються для її досягнення.

Доктрина «Шість сигма» базується на таких принципах:

- для успішного ведення бізнесу необхідно постійно прагнути до встановлення сталого та передбачуваного протікання процесів (тобто зменшення варіабельності параметрів процесів);
- показники, що характеризують протікання процесів виробництва та бізнес-процесів, повинні піддаватись вимірюванням, аналізу, покращенню та контролю;
- для досягнення постійного покращення якості необхідним є залучення персоналу організації на всіх рівнях, особливо вищого керівництва.

Інструментами постійного покращення є:

1. Контрольні листи
2. Гістограма
3. Діаграма розсіювання
4. Діаграма Парето
5. Діаграми стратифікації
6. Причинно-наслідкова діаграма (діаграма Ісікави)
7. Контрольні карти

До цих відомих інструментів також можна додати нові:

1. діаграма
2. взаємозв'язків
3. схема
4. схема або таблиця якості
5. діаграма
6. схема процесу ухвалення рішень – PDPC
7. матричних даних

Статистичні методи (ISO 10017)

- Описова статистика
- Планування експериментів
- Перевірка гіпотез
- Вимірювальний аналіз
- Аналіз можливостей процесу
- Регресійний аналіз
- Аналіз надійності
- Вибірковий контроль
- Моделювання



- Карти статистичного управління процесом
- Статистичне призначення допусків
- Аналіз часових рядів

Кайдзен (в японській мові це слово означає «покращення» або «зміни на краще») – філософія чи практика, що фокусується на безперервному вдосконаленні процесів виробництва, розробки, допоміжних бізнес-процесів та управління.

В деяких успішних практиках застосовують підхід, відомий під назвою «Кайдзен» (перекладом словосполучення «кай» («зміна») і «дзен» («на краще») є «покращення»).



Вперше філософію Кайдзен було застосовано в японських компаніях після Другої світової війни. На її формування частково вплинула діяльність американських гуру (зокрема Демінга) з питань менеджменту бізнесу та якості, які відвідували на той час країну. Відтоді вона поширилася по всьому світу і сьогодні застосовується в багатьох інших сферах, а не лише у бізнесі чи питаннях продуктивності.

Цей метод став загальновідомим завдяки однойменній книзі Масаакі Імаї «Кайдзен: ключ до успіху японських компаній» (Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success). Основний принцип СІР (процес постійного покращення) полягає у (само) аналізі процесів. (Зворотний зв'язок). Метою СІР є виявлення, скорочення та усунення субоптимальних процесів (Ефективність).



Рис. 3. 6. Цикли PDCA в методології «кайдзен»³⁹

У принципах СІР наголос ставиться на здійсненні поетапних, безперервних кроків, а не «гігантських стрибків» (Еволюція).

Основні характеристики Кайдзен:

- Покращення здійснюється за рахунок багатьох невеликих змін, а не радикальних змін, котрі могли б виникнути у зв'язку із НДДКР.
- Оскільки ідеї надходять від самих працівників, вони навряд чи будуть радикально відрізнятися одна від одної, і тому їх легше реалізовувати.
- Невеликі покращення навряд чи вимагатимуть значних капіталовкладень, на відміну від великих змін у процесах.
- Ідеї надходять від найбільш кваліфікованого наявного персоналу, на відміну від застосування НДДКР, послуг консультантів чи обладнання, що може бути дуже затратним.
- Усі працівники повинні постійно шукати шляхи покращення власної діяльності.
- Підхід сприяє заохоченню працівників особисто розпоряджатися своєю діяльністю і може допомогти зміцненню колективного

³⁹ Цикли PDCA / Заголовок з екрану [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://ru.wikipedia.org>

методу роботи, таким чином, посиливши мотивацію працівників (рис. 3.6).

Оскільки філософія кайдзен зазвичай передбачає здійснення невеликих вдосконалень, культура безперервних узгоджених покращень та стандартизації забезпечує отримання значних результатів у вигляді комплексного покращення продуктивності. Ця філософія відрізняється від програм адміністративно-управлінського вдосконалення середини двадцятого століття. Методологія кайдзен передбачає здійснення змін та моніторинг результатів, а потім корегування. Великомасштабне попереднє та календарне планування проектів було витіснено невеликими експериментами, котрі можуть бути швидко втілені після того, як будуть запропоновані нові покращення.

В сучасному використанні спеціалізований (тематичний) кайдзен, в рамках якого розглядається певне питання впродовж тижня, називається «кайдзен-бліц» або «кайдзен-захід». Їхній масштаб є обмеженим, і питання, що виникають у зв'язку з ними, зазвичай використовуються в подальших бліцах.

Цикл заходів кайдзен можна окреслити таким чином:

- стандартизуйте операцію;
- оцініть стандартизовану операцію (визначте виробничий цикл та обсяг продукції, що знаходиться у виробництві (запаси проміжних продуктів));
- порівняйте отримані показники з вимогами;
- здійсніть зміни (інновації) з метою виконання вимог та підвищення продуктивності;
- стандартизуйте нові, покращені операції;
- продовжуйте цикл *нескінченно*.

Система кайдзен включає п'ять основних компонентів:

- створення робочих команд;
- самодисципліна;
- розвиток моральних якостей;
- гуртки якості;
- Постійне покращення (передбачає розгляд таких аспектів):
 - а) причина для покращення;
 - б) поточна ситуація;
 - с) аналіз;

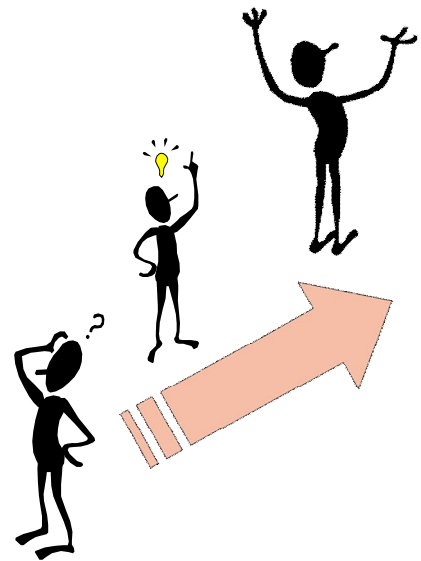
Kaizen

改善

To make better

- d) визначення можливих рішень;
- e) оцінка впливів;
- f) впровадження та стандартизація нового рішення;
- g) оцінка результативності та ефективності процесу після виконання заходу щодо покращення.

Таким чином, внутрішній аудит системи менеджменту якості на підприємстві – це систематичний, незалежний і документований процес одержання аудиторських доказів та їх об'єктивної оцінки для того, щоб визначити ступінь, за яким виконуються критерії аудиту (МСА ISO 9000:2000).



У теорії відзначають різні типи аудитів менеджменту якості на підприємстві:

- аудит першої, другої, третьої сторін,
- аудит адекватності,
- аудит відповідності (впровадження),
- аудит продукту (процесу, проекту),
- горизонтальний аудит і т.д.⁴⁰

Слід відзначити, що за результатами внутрішнього аудиту приймаються рішення про зміни в управлінні компанією, а також про можливості вдосконалити систему управління підприємством.

Внутрішній аудит системи менеджменту якості на підприємстві необхідний для того, щоб:

- керівник міг бути впевнений у бездефектному виробництві продукції (або міг одержати повну картину виробничого процесу);
- можна було вчасно виявляти й контролювати виробничі проблеми;
- мати канал зворотнього зв'язку для коригувальних дій та удосконалювання системи управління на підприємстві⁴¹.

⁴⁰ Немченко В.В., Хомутенко А.В., Хомутенко В.П. Практичний курс внутрішнього аудиту/ В.В. Немченко, А.В. Хомутенко, В.П. Хомутенко – К.: «Центр учбової літератури», 2008. – 240 с. – С. 173

⁴¹ Немченко В.В., Хомутенко А.В., Хомутенко В.П. Практичний курс внутрішнього аудиту/ В.В. Немченко, А.В. Хомутенко, В.П. Хомутенко – К.: «Центр учбової літератури», 2008. – 240 с.

4. Аудит процесу постачання та логістики

Перелік основних підпроцесів і етапів бізнес-процесу «Постачання та логістика»⁴²

Підпроцес	Цілі контролю	Етапи підпроцесу
Формування потреби в ТМЦ/роботах/послугах і формування заявок	Своєчасність Обґрунтованість Правильність	Формування потреби в ТМЦ/роботах/послугах Підготовка і оформлення заявки замовником, узгодження заявки на придбання ТМЦ/робіт/послуг Перевірка запитуваних у заявці номенклатур і кількості ТМЦ на предмет наявності на складі Опрацювання термінової заявки
Вибір постачальника і укладання договору	Обґрунтованість Своєчасність Відповідність	Пошук і підготовка списку можливих постачальників, розсилка запрошень на участь в тендері або розміщення заявок в публічному доступі; Порівняльний аналіз пропозицій від постачальників і вибір оптимального постачальника Узгодження основного постачальника Підготовка, оформлення, узгодження і підписання договору постачання
Виконання договору	Відповідність Своєчасність Повнота	Відслідковування своєчасності поставок Моніторинг статусу виконання договорів Підтвердження відповідності дій щодо виконання договорів і їх змісту
Приймання ТМЦ/робіт/послуг і оцінка їх на відповідність	Своєчасність Відповідність Збереженість	Організація приймання вантажу/робіт/послуг у встановленому місці і відповідним чином Співставлення характеристик отриманих ТМЦ/робіт/послуг з заявленими постачальником і відповідними договору Ведення процедури вияснення чи узгодження щодо відступлення від договору Оприбуткування ТМЦ Оцінка правильності визначення зробленої заявки після отримання ТМЦ і їх використання в роботі

В останні роки все більшого значення набуває така методологія оцінки ефективності логістики і керування ланцюгами поставок на підприємстві як логістичний аудит.

Логістика - процес управління виробництвом, рухом і збереженням матеріалів і товарів, а також супутніми інформаційними

⁴² Крышкин О. Настольная книга по внутреннему аудиту: Риски и бизнес-процессы / Олег Крышкин. – М.: АЛЬПИНА ПУБЛИШЕР, 2013. – С. 240-241

потоками за допомогою організації каналів товароруху, причому поточні й майбутні витрати мінімізуються за умови високоефективного виконання і доставки замовлень⁴³.

Концепція розвитку логістики компанії містить у собі значні резерви економії корпоративних витрат. Дослідження показали, що впровадження інтегрованої логістичної системи може привести до економії в розмірі 10-20 % від загальних корпоративних витрат.

На рівні компанії можна виділити такі основні види логістичного аудиту:

1. Загальний функціональний аудит. Виробляється, як правило, нерегулярно – приблизно один раз на рік для оцінки правильності виконання персоналом логістичного менеджменту своїх функцій. У цьому випадку зазвичай призначається експертна комісія, що складається з представників керівництва компанії і сторонніх консультантів, яка оцінює виконання співробітниками своїх посадових обов'язків, результати роботи підрозділів служби логістики за звітний період часу, рівень якості та ефективність робіт персоналу.

2. Спеціальний функціональний аудит. Здійснюється сторонніми консультантами і топ-менеджментом компанії з метою оцінити:

1) відповідність логістичної стратегії компанії корпоративної (маркетингової) стратегії;

2) ступінь задоволення вимог споживачів до якості логістичного сервісу;

3) відповідність характеристики логістичного сервісу запитам і очікуванням покупців;

4) рівень логістичних витрат та їх складових.

3. Спеціальний аудит запасів. Застосовується для контролю ефективності управління запасами. За допомогою систем контролю запасів відслідковуються рівні запасів для оцінки попиту, поповнення, повернення на завод-виробник, обліку наднормативних і застарілих запасів. Крім того проводиться інвентаризація запасів на складах (ручний підрахунок кількості товарів на складі).

4. Аудит товарно-транспортної документації та розрахунків за операції транспортування (включаючи власне перевезення, експедирування, навантаження-розвантаження). Здійснюється на основі певних процедур, прийнятих для фінансового аудиту, і викликаний можливими

⁴³ Немченко, В. В. Практичний курс внутрішнього аудиту : підручник / В. В. Немченко, В. П. Хомутенко, А. В. Хомутенко. - К.: Центр учбової літератури, 2008. - 240 с. – С. 186

помилками персоналу при оформленні документів, неправильним внесенням даних в комп'ютер.

5. Фінансовий аудит. Проводиться сторонніми аудиторами з використанням традиційних методів. У процесі даної роботи виділяються спеціальні розділи, пов'язані з перевіркою фінансових результатів роботи логістичного менеджменту.

Ключовий принцип логістичного аудиту - просування від загального до приватного: від глобальних цілей і показників операційної роботи до причин низької ефективності, продуктивності і втрачених можливостей і тільки після цього - до детального дослідження обраних сфер діяльності підприємства. У відповідності з цим принципом вивчаються поточні стратегії і цілі компанії, які можуть вплинути на логістику або на які, навпаки, може вплинути логістика. Для цього аналізуються корпоративна місія, її виробнича, маркетингова і закупівельна стратегія. Ланцюгом проведення аудиту є створення бази даних, якою можна скористатися для оцінки діяльності логістичної системи підприємства

Для проведення логістичного аудиту на підприємстві створюється команда, в яку включають представників як служб логістики, так і інших функціональних підрозділів (фінанси і бухгалтерія, контроль, маркетинг і продаж, виробництво та закупівлі, інформаційні технології), а також сторонніх експертів. Для проведення зовнішнього аудиту доцільно залучення студентів спеціалізованих вузів.

На попередньому етапі команда протягом 2-3 днів вивчає галузі продажів (роздрібні та оптові клієнти), складування (склади сировини і матеріалів, готової продукції), виробництва. Потім протягом тижня експерти обробляють результати аудиту і готують перелік коло питань, що підлягають аудиту. Спільно з фахівцями підприємства запрошені експерти формулюють питання, які лягають в основу інтерв'ю, анкет, опитувальників, і складають перелік показників, за якими оцінюються логістичні функції.

По закінченні попереднього етапу можна переходити безпосередньо до процедури логістичного аудиту, який за формою можна розділити на зовнішній і внутрішній.

Внутрішній аудит може починатися з інтерв'ю з вищим керівництвом компанії. Потім аудит проводиться в наступних напрямках.

1. Інтерв'ю з представниками функціональних напрямів з питань, що мають відношення до логістики (транспорт, склади, запаси, поставки, система управління, мотивація);

2. Обробку вибірки документів підприємства. Джерела отримання інформації:

1) первинна документація - транспортні документи, наприклад, листи змісту вантажів контейнерах;

2) різні файли, наприклад, історія минулих замовлень і статистика відвантажень клієнтам;

3) звіти керівників структурних підрозділів компанії.

3. Збір даних за договорами для проведення статистичного аналізу і точного опису роботи існуючої логістичної системи

У ході проведеного системного аналізу вибудовується система показників, які можна розділити на чотири групи:

1. Показники ефективності обслуговування клієнтів (внутрішніх і зовнішніх клієнтів) і оцінки якості сервісу.

Тобто:

1) час виконання замовлення;

2) стабільність часу виконання замовлень (відхилення);

3) здатність змінювати характеристики замовлень клієнтів.

2. Показники, пов'язані з витратами на виконання логістичних функцій (витрати на закупівлі, поставки, транспорт, склади, складування, запаси). При аналізі витрат проводять розрахунок «витрати-вигоди» - маються на увазі вигоди одержувані клієнтами від реалізації тих чи інших рішень.

3. Показники використання активів (складські споруди, власний парк рухомого складу).

4. Показники бенчмаркінгу – вивчення кращого в практиці з конкурентів підприємства в областях, що стосуються логістики.

Маючи на руках результати внутрішнього аудиту, команда може переходити до аудиту зовнішньому, в процесі якого вивчають очікування і вимоги клієнтів з метою визначення показників роботи компанії, розглядають прийоми, використовувані конкурентами, а також рівні необхідного обслуговування. Проводиться зовнішній аудит у вигляді поштової розсилки анкет, вибіркового співбесід з клієнтами (представниками різних обслуговуваних сегментів ринку, покупцями з різним обсягом закупівель і з різних географічних місць). Типові запитальники та анкети адаптуються під кожне підприємство. При цьому опитуються зазвичай як керівники компанії й окремих підрозділів, так і конкретні фахівці.

При обробці анкет основну увагу звертають на якість обслуговування клієнтів, аналіз причин і наслідків з різних видів витрат.

Результати зовнішнього аудиту дозволяють групі з проведення логістичного аудиту сформулювати рекомендації щодо майбутньої стратегії компанії і вказати зміни, які потрібно провести в діючій операційній системі логістики, описати рекомендовану стратегію розробки ефективної та продуктивної системи логістики.

Після проведення аудиту підготовляються аналітичні звіти про такі дані.

1. Аналіз номенклатури / товарів / вантажів Дані про асортимент, запасах по групах, оборотності груп.

2. Аналіз вантажопотоків. Детальний опис руху кожної складської групи товару по складу. Діаграма зазвичай має вигляд набору складських зон з перетинає їх лінією, що відповідає певній групі товару. На відрізках лінії між зонами складу вказується характеристика матеріального потоку. Зазвичай це кількість одиниць товару оброблюваних на цьому відрізку на годину.

3. Технічне оснащення. Класифікація та опис вантажно-розвантажувальної техніки.

4. Бізнес-процеси. Документ, що описує підприємство як бізнес структуру і характеризує регламенти всіх бізнес-процесів. До регламентам повинен додаватися документ зі значеннями ключових показників ефективності складу⁴⁴.

Сучасна інтегрована логістика передбачає партнерство в ланцюгах поставок. Пов'язане це з тим, що сьогодні на ринку успішно конкурують не окремо взяті підприємства, а цілі ланцюги поставок, які являють собою інтегровані логістичні системи, що охоплюють постачальників, виробників, посередників та продавців. Формування ланцюгів поставок зумовлюється багатьма причинами, зокрема це:

- якісно нові очікування споживачів;
 - зростаюча ринкова конкуренція, яка веде до пошуку інтегрованих варіантів;
 - діяльність транснаціональних корпорацій на національних ринках;
 - процес скорочення життєвого циклу товарів;
- бурхливий розвиток сфери послуг тощо.

Одним із найбільш перспективних і практично важливих напрямів розвитку методології дослідження ефективності логістичної діяльності підприємств є включення до системи оцінок не тільки показників виконання логістичних функцій, а й показників ефективності логістичних

⁴⁴ http://nebook.net/book_logstika_648/

процесів. Для формування показника ефективності логістичних бізнес-процесів можна скористатися моделлю, запропонованою М. Кристофером - діаграмою збалансованих переваг логістичної діяльності⁴⁵.

Схему концепції оцінки ефективності логістичної діяльності, що має орієнтацію на покупця і на процеси в логістичному ланцюзі, можна описати так:

<i>Краще</i>	<i>Досконале виконання замовлення</i>
<i>Швидше</i>	<i>Часова довжина логічного ланцюга</i>
<i>Дешевше</i>	<i>Вартість обслуговування</i>

Для побудови діаграми збалансованих переваг здійснюється чотириступеневе визначення:

- стратегії управління логістичним ланцюгом і ланцюгом постачань;

- реально вимірюваних параметрів досягнутого успіху;

- процесів, що впливають на кінцеві результати;

- основних факторів, що забезпечують ефективність цих процесів.

Ця модель найбільше підходить для оцінки ефективності логістичного процесу, адже вона:

- розроблена для логістичної системи, а модель збалансованих показників призначена, переважно, для оцінки діяльності підприємства в цілому;

- ураховує фінансові та не фінансові показники логістичної діяльності торговельного підприємства;

- виділяє ключові фактори успіху при реалізації логістичних стратегій: сервіс (якість обслуговування споживача), час (швидкість доставки товару в потрібне місце) та витрати.

Отже, необхідно уточнити сутність кожного ключового фактору ефективності з діаграми збалансованих переваг для застосування їх у оцінці логістичних бізнес-процесів.

Першим ключовим фактором ефективності є якість обслуговування, що забезпечує досконале виконання замовлення. З позицій процесного управління, для забезпечення досконалого виконання замовлення необхідним і достатнім є виконання всіх операцій, що входять у процес із рівнем помилок не нижче визначеного. Якщо всі

⁴⁵ Кристофер, М. Логистика и управление цепочками поставок / М. Кристофер; под общ. ред. В. С. Лукинського. – СПб.: Питер, 2004. – 316 с.

операції, з яких складається бізнес-процес, будуть виконані з мінімальним рівнем помилок, то і якість виконаного замовлення буде відповідати стандарту.

Другим ключовим фактором ефективності збалансованих переваг є час, що визначає тривалість логістичного ланцюга торговельного підприємства. Для оцінки ефективності логістичного бізнес-процесу за часом пропонується використати величину фонду робочого часу на виконання операцій. Ця величина є сумою всіх операцій, то виконуються у бізнес-процесі всіма виконавцями та вимірюється у людино-годинах.

Третім ключовим фактором ефективності є логістичні витрати. Для оцінки ефективності логістичного бізнес-процесу пропонується зіставити фактичний та бюджетний рівень логістичних витрат

Щоб урахувати взаємний вплив трьох ключових факторів ефективності, слід представити загальну ефективність логістичного бізнес-процесу як добуток значень показників ефективності за кожним з цих факторів. Отже, ефективність логістичних бізнес-процесів можна визначити таким чином:

$$E_{лп} = K_{т} \times K_{ч} \times K_{в},$$

де $E_{лп}$ - ефективність окремого логістичного бізнес-процесу;

$K_{т}$ - коефіцієнт точності виконання операцій, що характеризує рівень помилок відносно загальної кількості виконаних за визначений період операцій процесу;

$K_{ч}$ - коефіцієнт часової тривалості логістичного бізнес-процесу, що ілюструє фактичну тривалість логістичного бізнес-процесу відносно розрахункової тривалості;

$K_{в}$ - коефіцієнт виконання бюджету логістичних витрат бізнес-процесу, який характеризує відношення рівня фактичних логістичних витрат до рівня витрат, закладених у бюджеті даного бізнес-процесу⁴⁶.

Значення коефіцієнтів $K_{т}$, $K_{ч}$ та $K_{в}$ можуть бути як нижчими, дорівнювати або вищими за одиницю. Якщо значення коефіцієнтів $K_{т}$, $K_{в}$ та $K_{ч}$ дорівнюють одиниці, це означає, що фактичні, якісні та часові параметри процесу відповідають стандарту. Значення коефіцієнтів $K_{т}$, $K_{в}$ та $K_{ч}$ більші за одиницю свідчать про виконання логістичних операцій бізнес-процесу з меншим ніж допустимий рівнем помилок, меншою сумарною тривалістю операцій та нижчими витратами. У разі

⁴⁶ Кочубей Д. Оцінка ефективності функціонування логістичної системи торговельних підприємств // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2009. - № 4. – с. 59-66

коли значення коефіцієнтів нижчі за 1, існує перевищення фактичного рівня помилок, часу та витрат над нормативними (стандартними) значеннями бізнес-процесу.

Коефіцієнт точності виконання операцій (K_m) визначається за формулою:

$$K_m = \frac{1 - \left(\sum_{i=1}^n O_{ном.i} \right) / n}{R_{обс}},$$

де $O_{ном.i}$ - кількість помилок в i -тій операції, одиниць;

$R_{обс}$ – стандартний (нормативний) допустимий рівень помилок у бізнес-процесі;

n – кількість виконаних за період операцій, одиниць⁴⁷.

Коефіцієнт часової тривалості логістичного бізнес-процесу ($K_{ч}$) визначається за формулою:

$$K_{ч} = \frac{\left(\sum_{i=1}^m T_{станд.i} \right) \times C_{пл}}{\sum_{i=1}^m T_{факт.i}},$$

де $T_{станд.i}$ – нормативна тривалість i -тої операції, годин;

$T_{факт.i}$ – фактична тривалість i -тої операції, годин;

$C_{пл}$ - відхилення від визначеного обсягу матеріального потоку;

m - кількість виконаних за період операцій, одиниць.

Коефіцієнт виконання бюджету логістичних витрат ($K_{в}$) визначається за формулою:

$$K_{в} = \frac{B_{бюдж} \times C_{пл}}{B_{факт}},$$

де $B_{бюдж}$ - бюджет логістичних витрат бізнес-процесу, грн.;

$B_{факт}$ – фактичний рівень логістичних витрат бізнес-процесу за період, грн.⁴⁸

Такі показники дають можливість: оцінити ефективність логістичної системи з позиції процесного підходу до управління логістичною діяльністю; використати для розрахунку доступні для підприємства дані.

⁴⁷ Кочубей Д. Оцінка ефективності функціонування логістичної системи торговельних підприємств // Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. – 2009. - № 4. – с. 59-66

⁴⁸ Там же

Оскільки логістичні системи різних організацій відрізняються, логістичний аудит розробляє індивідуальні програми. Він може бути сконцентрований на будь-якому виді керування дистрибуцією та складами, робочою силою, ресурсами, транспортом, контролем над ланцюгами постачань, керування логістичною функцією, обліку і аналізу логістичних даних або може вивчати всю операційну діяльність у рамках ланцюга постачань.

Таблиця 3.2.

Типова послідовність проведення логістичного аудиту⁴⁹

Етапи	Зміст
1	2
1. Попереднє ознайомлення з діяльністю логістичної служби	Для проведення логістичного аудиту експерти-аудитори попередньо вивчають операційну діяльність і інтерв'юють відповідальних співробітників у рамках програми логістичного аудиту. Дослідження і інтерв'ю у сполученні із глибоким знанням логістичних процесів, дозволяє аудиторам підготувати комерційну пропозицію на проведення логістичного аудиту .
2. Співвіднесення логістичних стратегій із загальними стратегіями компанії	2.1. Завданням аудиторів є оцінка відповідності логістичних стратегій із загальними стратегіями компанії і визначення існуючих параметрів і метрик логістичної функції. 2.2. Локалізація логістичних функцій у структурі компанії, оцінка взаємин суміжних підрозділів у ланцюзі постачань. 2.3. Вимірювання показників діяльності основних функціональних сфер логістичної системи (дистрибутивні центри, керування транспортом, продуктивністю, загальний контроль над логістичною системою й інтеграція логістики) 2.4. Розробка пропозиції про введення логістів-аудиторів в управлінні логістичною системою компанії
3. Проведення логістичного аудиту	3.1. Управління операціями (управління дистрибуцією й складами, робочою силою, ресурсами, транспортом, логістичними системами управління й контролю) у частині, визначеній Програмою про проведення логістичного аудиту. 3.2. Формування, впровадження системи вимірювання логістичної функції 3.3. Інформаційне забезпечення логістичних процесів – побудова системи оперативного моніторингу операцій. 3.4. Збір і аналіз логістичних даних, керування внутрішнім і зовнішнім документообігом. 3.5. Структурування взаємин між відділами, установлення інформаційних взаємозв'язків. 3.6. Аналіз поточної діяльності і виявлення потенціалу для її поліпшення. 3.7. Впровадження незначних еволюційних удосконалень.

⁴⁹ Немченко, В. В. Практичний курс внутрішнього аудиту : підручник / В. В. Немченко, В. П. Хомутенко, А. В. Хомутенко. - К.: Центр учбової літератури, 2008. - 240 с. – с. 189

1	2
4. Аудиторський звіт	4.1. Підсумки проведення логістичного аудиту: аналіз логістичної функції компанії і звіт про роботу логістів-аудиторів. 4.2. Детальний аналіз основних джерел прихованих витрат (операційні витрати, обіговий капітал), які можна скоротити шляхом зміни процесів та технологій. 4.3. Розробка проекту вдосконалення логістичної функції, розрахунок ефективності інвестицій або аутсорсингу.
5. Впровадження вдосконалень	

Завдання логістичного аудиту – впровадження сучасних логістичних технологій спрямованих на підвищення ефективності роботи підприємства. За умови послідовного та зваженого вирішення цих завдань можливо покращити фінансову складову підприємства за рахунок більш раціонального використання логістичної функції та значного зменшення розмірів необхідного оборотного капіталу.

Внутрішній аудит логістичної діяльності можна здійснювати за такими напрямками:

- аналіз системи обліку та контролю логістичної діяльності;
- вивчення доступної інформації стосовно логістичних операцій;
- вивчення ефективності управлінських рішень на різних господарських рівнях;
- аналіз адекватності політики в сфері менеджменту підприємства;
- оцінка якості інформації;
- розробка проектів управлінських рішень в сфері логістичної діяльності;
- проведення стратегічного аналізу;
- розробка прогнозів логістичної діяльності.

З метою підвищення ефективності та результативності аудиту логістичної діяльності пропонують використовувати такі етапи проведення логістичного аудиту:

- перевірка системи управління логістичною діяльністю;
- перевірка системи планування логістичної діяльності;
- аудит закупівельної логістики;
- аудит виробничої логістики;
- аудит розподільної логістики;
- аудит транспортної логістики;
- аудит організації складських процесів;
- аудит логістичного сервісу;
- аудит інформаційної логістики;

- оцінка ефективності логістичної діяльності.

Перший етап проведення логістичного аудиту передбачає аналіз місця логістики в діяльності підприємства, аналіз концепції та стратегії логістичної діяльності підприємства, пошук можливостей для вдосконалення організації логістичної діяльності.

На другому етапі проводиться аналіз місця плану логістичної діяльності в структурі бізнес плану підприємства та виявляються можливі резерви вдосконалення системи планування логістичної діяльності.

Етап «Аудит закупівельної логістики» передбачає аналіз узгодженості дій між службами постачання, виробництва та збуту. На цьому етапі перевірки, на основі даних діяльності закупівельної системи, проводиться оцінка правильності визначення типів закупівель, аналіз вибору постачальників і організації постачання матеріально-технічних ресурсів на підприємство, оцінка ефективності контролю закупівельного процесу.

Четвертий етап «Аудит виробничої логістики» передбачає проведення аналізу концепції виробничої діяльності та виробничої стратегії. На цьому етапі логістичного аудиту проводиться аналіз ефективності підходів та систем, які використовують при управлінні матеріальними потоками в межах господарської логістичної системи підприємства. Також значну увагу приділяють аналізу діючої системи організації виробництва, схеми руху матеріалів і готової продукції, пошук можливостей їх оптимізації, оцінці основних показників продуктивності виробничої системи, витрат виробництва, продуктивності праці, збитків.

Аналіз ефективності діючої системи збуту проводиться на п'ятому етапі аудиту. Він передбачає аналіз та оцінку каналів розподілу, організації та методів діяльності, торгових посередників підприємства, надійності поставок, запасів товарів на складах підприємства, витрат на збут, портфеля замовлень та обсягів реалізації продукції.

Етап «Аудит транспортної логістики» передбачає не лише аналіз використання транспортних засобів, що залучаються для перевезення вантажів, а й аналіз економічного обґрунтування вибору рухомого складу для перевезення, оцінку середніх обсягів поставок, пошук можливостей підвищення ефективності перевезень.

Сьомий етап аудиторської перевірки «Аналіз організації складських процесів» передбачає проведення аналізу та оцінку ефективності логістичного процесу на складі, ефективності використання складських площ, розвантажувально-навантажувального обладнання. Також на цьому етапі аналізу проводиться оцінка використання кон-

цепці роботи складу, виявляються можливості підвищення ефективності складських робіт.

Етап «Аналіз логістичного сервісу» проводиться на основі даних матеріалів після реалізаційного обслуговування споживачів. На цьому етапі перевірки аудиторів слід перевірити існуючі на підприємстві стандарти якості обслуговування, провести аналіз рівня логістичного обслуговування, оцінити ефективність системи якості логістичних послуг та виявити резерви можливого рівня підвищення ефективності логістичного сервісу.

На етапі «Аудит інформаційної логістики» проводиться аналіз комунікаційних систем підприємства, визначається ефективність їх роботи. Завершальним етапом проведення логістичного аудиту є оцінка ефективності логістичної діяльності та розробка заходів щодо оптимізації логістичних витрат»⁵⁰.

Перелік і зміст базових тестів для внутрішнього аудиту бізнес-процесу «Постачання і логістика»⁵¹

Підпроцес	Ризик	Зміст тесту
1	2	3
Формування потреби в ТМЦ і заявок	Закупка ТМЦ при наявності аналогічних ТМЦ у вільних залишках в достатній кількості	1). Зробити вибірку заявок на закупки за визначений період. За даними обліку переглянути чи був на дату заявки в наявності вказаний номенклатурний номер ТМЦ на складі в залишках не менших ніж в заявці; Перевірити динаміку витрат (передано у виробництво) за номенклатурними номерами, які є в заявках при наявності на складі на дату заявки. Визначити обсяг вилучення оборотного капіталу при надлишкових заявках; Визначити причину ситуації та прийняти заходів
	Неоптимальна структура закупок – закупаються роботи і послуги, які підприємство може виконати власними силами	Визначити номенклатуру робіт які підприємство здатне виконувати самостійно і співставити їх з номенклатурою закуплених ТМЦ/робіт/послуг. З'ясувати причини відмови від використання власних можливостей, перевірити їх обґрунтованість, сформувати власну позицію щодо вирішення ситуації

⁵⁰ http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/vntu/2009_19_1/pdf/50.pdf

⁵¹ Крышкин О. Настольная книга по внутреннему аудиту: Риски и бизнес-процессы / Олег Крышкин. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2013.– С. 260-265

1	2	3
	Процес бізнес-планування і бюджетування – недостатня деталізація статей бюджету	Отримати розшифровку статей бюджету як мінімум за два звітних періоди. Співставити розшифровку і визначити, наскільки вони співпадають. У випадку розбіжностей отримати обґрунтування причин. Визначити чи включаються однакові витрати в різні статті бюджету
	Процес виробництва – неправильно розрахований норматив постійних (страхових) залишків	Оцінити правильність і обґрунтованість розрахунку постійних залишків як мінімум за ключовими матеріалами. Якщо нормативи розраховані неправильно і/або необґрунтовано і це приводить до їх завищення, необхідно проаналізувати залишки ТМЦ. Якщо існує тенденція до збільшення залишків, оцінити обґрунтованість збільшення складських запасів. Якщо однозначної тенденції немає, існує висока імовірність маніпулювання цінами закупок.
	Процес обліку і звітності – дані про структуру і величину складських запасів не відповідають дійсності	Оцінити величину розходжень між даними обліку і фактичними даними щодо запасів. Якщо присутня тенденція до перевищення фактичної величини запасів щодо даних обліку, оцінити величину завищення плану закупівель. Найбільш точний метод оцінки – окремо за кожним номенклатурним номером де виявлено завищення.
Вибір постачальників і укладення договорів	Умови договорів не відповідають потребам і параметрам замовлень (вартість, транспортні витрати, номенклатура, якість, комплектація тощо) Вибір ненадійного постачальника (з негативним досвідом співпраці) Умови договору не дають максимальної збереженості ТМЦ і максимальної мінімізації витрат Відсутня інформація про всіх потенційних учасників ринку. Приховані пропозиції від окремих учасників з особливими умовами (терміни, місце, форма, комплектація і т.д.)	

1	2	3
Виконання договору	Порушення умов договору (ціни, умов оплати, обсягів закупок, якості та ін.) Зростання витрат пов'язаних з доставкою (вид і спосіб транспортування не відповідають технічним характеристикам вантажу, перевозка мілких партій габаритним транспортом, неоптимальний маршрут...)	Зробити вибірку закупок за певний період. Співставити умови договорів, розрахувати сукупний економічний ефект. Співставити технічні характеристики вантажу з умовами і параметрами доставки (масу вантажу і вантажопідйомність транспорту,) Оцінити обґрунтування по логістичних нестиківках Співставити протяжність маршруту доставки за даними періодів і різних контрагентів. Пояснити обґрунтування по логічних нестиківках
Приєм ТМЦ і оцінка їх на відповідність потребі	Приєм ТМЦ (кількість, якість і номенклатура) які не відповідають умовам договору, для подальшого використання в процесі виробництва Процес логістики – надходження вантажів і обсягах, що перевищують потужності розвантажувальні. Несвоечасність здійснення процедури повернення (обміну) ТМЦ, які не пройшли прийомку	Проаналізувати причини появи неліквідів (остатки не рухаються, рухаються надто повільно) Проаналізувати причини зупинок виробництва Вивчити виробничі звіти і встановити факти закупок ТМЦ які не відповідають умовам технологічного процесу. Вивчити матеріали щодо закупок, вкл. договори Проаналізувати причини виникнення простроченої дебіторської і кредиторської заборгованості за вибіркою постачальники/контрагенти. Проаналізувати матеріали судових процесів За вибіркою поставок скласти нормативний і повний фактичний час розвантажування. Обґрунтувати розходження. Розрахувати економічний ефект. Проаналізувати причини появи неліквідних ТМЦ, судові позови, ситуації несвоечасного повернення, розрахувати економічний ефект.

Для покращення чи удосконалення процесу постачання і логістики доцільно впроваджувати до використання автоматизовані системи оцінки стану запасів і автоматичного формування замовлень (наприклад системи EPOS, *electronik point of sale*), мінімізувати або повністю відмовитися від практики термінових/авральних закупок/поставок, формувати базу даних потенційних поставщиків/контрагентів, присвоєння їм рейтингових оцінок в розрізі груп замовлень, укладати контракти на випадок основних і страхових поставок.

5. Аудит збуту та маркетингової діяльності

Керівництво фірми потребує інформації про маркетингову діяльність та її ефективність, оскільки виникає потреба перегляду ринкової стратегії та концепції. Відділ внутрішнього аудиту здійснює нагляд за повнотою і своєчасністю надання інформації та її аналіз. Внутрішні аудитори у сфері маркетингу оцінюють поточний стан справ і дають рекомендації, узгоджені з виробничою та збутовою програмами, виявляють ризики та небезпеки впливу зовнішніх чинників на роботу підприємства.

Бізнес-процес «збут та маркетинг» поділяють на два підпроцеси – «Збут» і «Маркетинг» – виділивши основні/важливі етапи кожного підпроцесу і цілі контролю на кожному етапі

Продажі є ключовим бізнес процесом кожного підприємства. Щоб реалізувати систему продаж у своєму бізнесі необхідно чітко знати п'ять головних складових:

1. Вхідний потік – потенційні клієнти, які будь-яким шляхом дізнаються про вашу компанію;
2. Перша покупка – яким чином ви перетворюєте потенційного клієнта в реального;
3. Середній чек – скільки залишає у вас на касі середній клієнт (або яка сума середньої угоди);
4. Повторні продажі – як ви працюєте з постійними клієнтами;
5. Прибуток – який прибуток ви отримуєте з продажі⁵².

Збут – це система всіх заходів, які проводяться після виходу продукції за ворота підприємства і завершуються продажем, або всі операції з моменту виходу товару за ворота підприємства до моменту передачі купленого товару споживачеві.

Ефективність підпроцесу «Збут» визначається як результат всіх зусиль підприємства, спрямованих на розвиток виробництва і отримання максимального прибутку та пристосування збутової мережі до запитів покупців.

Етапи підпроцесу збуту відповідають специфіці роботи підприємства і можуть бути такими:

1. Транспортування - будь-які дії з переміщення товарів від їх місця виробництва до місця споживання.
2. «Поділ» - будь-які дії щодо забезпечення доступності товарів у кількості та формі, відповідних потребам користувача

⁵² 5 ключових коефіцієнтів системи продаж / заголовок з екрану [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://tramplin.biz/5-klyuchovih-koefitsiyentiv-sistemi-prodazh/>

3. Зберігання - будь-які дії щодо забезпечення доступності товарів у момент покупки або використання у належній якості

4. Сортування - будь-які дії зі створення наборів, спеціалізованих або взаємодоповнюючих товарів, які адаптовані до ситуацій споживання

5. Встановлення контакту - це будь-які дії, які полегшують доступ до численних груп споживачів.

6. Інформування - це будь-які дії, які підвищують знання потреби ринку та умов конкурентного обміну.

Підпроцес «Маркетинг» має іншу філософію яка полягає у реалізації заходів, спрямованих на виявлення і задоволення потреб в продукції (послугах), формування попиту та стимулювання збуту. Етапами підпроцесу «Маркетинг» є: вивчення ринку, його структуризація (сегментування), аналіз і прогнозування попиту; вибір сегментів ринку, прийнятних для підприємства; визначення номенклатури і асортименту продукції для ринку; розробка стратегії виходу на ринок і реакції на дії конкурентів; реклама, збут і його стимулювання; політика ціноутворення.

Внутрішні аудитори виділяють всім етапам кожного підпроцесу цілі контролю, наприклад :

- Моніторинг пропозиції і попиту на ринку (формування бази потенційних замовників, моніторинг ринку і конкурентів, позиціонування на ринку продукції) – цілі контролю повнота своєчасність

- Підготовка до продажу (участь у тендерах, обробка інформації про умови продажів, підписання договорів) – цілями контролю є своєчасність, правильність, обґрунтованість дій виконавців;

- Виконання договорів та зобов'язань (моніторинг виконання договорів виконавця і замовника) – цілями контролю є відповідність і своєчасність;

- Післяпродажне обслуговування (моніторинг виконання гарантійних зобов'язань) – цілями контролю є відповідність і обґрунтованість.

Особливу увагу аудиторам слід звернути на способи транспортування товарів, відстані, формування ціни, комплектацію та конфігурацію товарів, аналізу вимог замовника, участь третіх осіб у договорі, курсу валюти і ціні, цінам і термінам реалізації контрактів, моніторингу дебіторської заборгованості.

Бізнес-процесу «Маркетинг і збут» властиві такі базові ризики, які повинні стати об'єктами постійного нагляду внутрішніх аудиторів, як:

- відсутня реалізація побічної продукції (аудитор повинен мати ґрунтовні знання технології виробництва і вивчати інформацію управлінського обліку, знайомитися з технологією виробництва і розуміти, що така побічна продукція як пара, вода, енергія теж може бути використана в подальшій діяльності або реалізована);

- відсутність зв'язку між витратами на маркетингову діяльність і її результатами (внутрішній аудитор повинен дослідити способи оцінки результативності маркетингових витрат і зворотній зв'язок з потенційними покупцями);

- не відповідність ціни мінімальній рентабельності (демпінг, застаріла продукція, неякісна продукція);

- ціна не забезпечує максимальної рентабельності.

Таким чином, встановлюються ключові точки контролю з виділенням його цілей і пріоритетів.

Внутрішній аудит маркетингової діяльності або маркетингу на підприємстві являє собою комплексне, системне, неупереджене дослідження маркетингової діяльності та середовища маркетингу з метою виявлення проблем та можливостей.

В процесі планування внутрішнього аудиту маркетингової роботи потрібно визначити напрями перевірки для виявлення «вузьких місць».

Внутрішній аудит маркетингової роботи контролює загальні підходи до функціонування відділу маркетингу та його філософії, досліджує всі функції маркетингу на підприємстві. Виявивши слабкі (проблемні) ділянки у роботі маркетингової служби проводять ретельне їх вивчення з напрацюванням рекомендацій для керівництва. Основною метою проведення внутрішнього аудиторського контролю маркетингової діяльності може бути визначення відповідності підприємства його ринковим можливостям, підвищення ефективності маркетингу і продаж, виявлення проблемних ланок та корегування обраної стратегії.

Внутрішній аудитор надає інформації для прийняття тактичних (ціна, асортимент, мережа збуту) та стратегічних (сегментація ринку, конкурентоспроможність, прибутковість)

Внутрішній аудит маркетингу – це інструмент критичного оцінювання маркетингових програм підприємства, обґрунтування управлінських рішень в галузі маркетингу, а за необхідності – аргументування недоцільності їх застосування. Він покликаний оцінити маркетинг підприємства, знайти його вузькі місця та невикористані можливості, а також підвищити ефективність маркетингу за рахунок скорочення недоцільних витрат.

Контроль маркетингу лише на рівні організації в цілому спрямовано на отримання інформації, яка потрібна для оцінки рівня ефективності маркетингу й прийняття відповідних рішень. Зазвичай, такий контроль спрямовано на оцінку: ефективності виконання стратегічного плану і річного плану маркетингу підприємства; прогресу у сфері маркетингової діяльності; співвідношення «ціни – витрати – прибуток» результатів розробки нових продуктів⁵³.

Перед відділом внутрішнього аудиту неминуче постають запитання: Коли і з чого починати аудит? Які сегменти в організаційній структурі підприємства мають проходити перевірку?

Існують події, які можуть слугувати сигналами про невідповідність маркетингової роботи на підприємстві та необхідності детального аудиту. Наприклад: сповільнення темпів продажу продукції; спостерігається критичне співвідношення між витратами і доходами підприємства; різкі перепади в обсягах продаж, скорочення закупівель клієнтами, відсутність нових клієнтів (ринків), плинність персоналу відділу маркетингу, зростання витрат на утримання відділу маркетингу.

Аудит зовнішнього середовища маркетингу підприємства включає:

Вивчення і ключові цілі аудиту ринку (зовнішнього середовища маркетингу).

Аналіз макросередовища і мікросередовища маркетингу.

Розробку плану (концепції) аудиту зовнішнього середовища та визначення інформації, необхідної для проведення аудиту ринку.

Використання сучасних методик стратегічного аналізу зовнішнього середовища маркетингу: SWOT-аналіз, PEST-аналіз.

Використання таких методів отримання інформації про конкурентів як метод засекречених опитувань корпоративних споживачів і конкурентів, легенди-прикриття, метод проведення містері-шопінг, методи оцінки іміджу і рівня лояльності споживачів.

Аудит внутрішнього середовища маркетингу підприємства полягає у:

- оцінці впровадження сучасних методик аналізу внутрішнього середовища маркетингу: SNW-аналіз, портфельний аналіз, функціонально-вартісний аналіз;

- стратегічному аналізу внутрішнього середовища маркетингу: оцінці стійкості і ринкового потенціалу компанії; цілей і ресурсів підприємства;

- оцінці маркетингової стратегії, що діє (експрес-аналіз стратегії маркетингу і стратегічного плану);

⁵³ Голубков Е.П. Маркетинг: стратегія, плани, структури. – М.: «Річ», 1995. – С. 81

- аналізі результативності (ефективності) системи маркетингу: базові підходи і ключові показники;

- контролі функціональних складових маркетингу: аналітичні функції маркетингу (збір і аналіз інформації); виробничі функції маркетингу (асортимент продуктів, конкурентоспроможність і життєві цикли основних продуктів, розробка нових продуктів); збутові функції маркетингу (система розподілу і руху товару, просування, цінова політика); функції планування, організації і контролю маркетингу;

- Методах аналізу діючої організаційної схеми управління маркетингом та оцінки рівня обслуговування та управління продажами.

Внутрішній аудит ефективність діяльності компанії, у сфері продаж повинен дати чітке уявлення про плюси і мінуси такої діяльності у минулому та про характер необхідних змін. Інакше кажучи, перевіряються всі ті сфери діяльності підприємства, де можуть бути потенційні можливості, не реалізовані (на даний момент проведення аудиту) відділами продажу та маркетингу.

Завданнями внутрішнього аудиту функції управління продажами є оцінка адекватності і ефективності управління продажами на рівні компанії або певного підрозділу. За результатами проведення внутрішнього аудиту знаходять відповідь на питання:

– Наскільки загальна система продаж (її підсистеми) відповідає завданням компанії, у сфері продаж?

– Чи оптимальна кількість торгового персоналу та мережі збуту?

– Якими є переваги клієнтів, яка система мотивації?

– Якою є модель продажів?

Більшість компаній має своє вузьке коло клієнтів, чий внесок у добробут компанії та перспективи розвитку надзвичайно високий проти інших, але тільки деякі компанії проводять послідовну політику щодо цих клієнтів.

Втрата чи придбання основного споживача може мати далекосяжні наслідки для діяльності компанії.

Таких клієнтів можна розділити на такі групи:

1. Ключові клієнти.

2. Перспективні клієнти.

3. Фонові клієнти (замовлення не великі й нерегулярні).

4. Дрібні клієнти.

Звісно, найбільше зацікавлення представляють клієнти з першого групи. У другій – ситуація складніша і вимагає тривалих зусиль, але покупці цієї категорії заслуговують пильної уваги.

На споживачів із 3-й групи слід витратити мінімум зусиль. Клієнти з 4-й групи уявити не можуть інтересу для компанії. Наступною стадією

є експертиза відносин із представниками ключових компаній – клієнтів. З ким із них знайомі? Хто із працівників підтримує із нею відносини? Наскільки тісні ці контакти?

У процесі проведення аудиту можна виділити такі етапи:

1. Зібрати документацію.
2. Виключити розділи, які не мають важливого значення для компанії.
3. Скласти список співробітників, до яких необхідно звернутися щоб одержати відповіді на запитання.
4. Провести заплановані розмови, опитування.
5. Скласти схеми дії на основі здобутих відповідей.
6. Виділити пункти плану дії і поділити їх за ступенем терміновості, імовірними витратами, простоті реалізації.
7. Призначити відповідального за кожен пункт плану, визначити строки й дати їхнього виконання, узгодити процедуру моніторингу і функцію контролю.

Кінцеві результати внутрішнього аудиту маркетингу можуть бути як резюме, що складається з двох частин: сильні й слабкі сторони підприємства, можливості і загрози.

6. Аудит управління персоналом

Підприємство в умовах постіндустріального суспільства повинно



безперервно розвиватися, орієнтуватися на управління процесами і персоналом. Ефективна діяльність будь-якої компанії неможлива без аналізу трудових показників, визначення резервів використання персоналу, умов праці і її оплати, соціально-трудових відносин. Комплексний аналіз всіх аспектів трудових показників може бути реалізований внутрішнім аудитом.

Під внутрішнім аудитом системи управління персоналом розуміють як оцінку співробітників з метою визначення відповідності їхньої кваліфікації посадам, так і отримання інформації про ефективність технологій управління персоналом. Іншими словами, внутрішній аудит персоналу (кадровий аудит) – це незалежна експертиза стану справ в частині управління персоналом, яка реалізується через збір інформації, її аналізу і оцінки на її основі ефективності діяльності підприємства, використання трудового потенці-

алу, регулювання соціально-трудова відносин, а також розробку програми організаційних змін щодо роботи з персоналом.

Розвиток системи управління персоналом полягає у:

- Аналізі ефективності та оптимізації системи управління трудовими ресурсами;
- Управлінні мотивацією і лояльністю персоналу;
- Управлінні якістю трудових ресурсів: система оцінки і розвитку персоналу.

Перехід від промислового до інформаційного суспільства створив нові реалії на ринку праці, які характеризуються такими тезами:

- Талановиті працівники, їх настрій, їх само мотивація та судження формують конкурентну перевагу бізнесу.
- Зростає попит на лідерів, які не тільки управляють, а і надихають
- Зменшується лояльність працівників до організації.
- Фірми не платять працівникам зарплату а купують результати їх роботи

Хто ж відповідає за управління персоналом на підприємстві?

Відділ кадрів – це позавчорашній день, відділ управління персоналом і HR – директор – це сьогоднішня.

Словосполучення «директор з управління персоналом», або «HR-директор» (*Human Resources – людські ресурси*), почало упроваджуватися в лексикон вітчизняних управлінців на початку 90-х, після появи на нашому ринку великої кількості зарубіжних компаній. До цього часу в багатьох фірмах панує нерозуміння того, яка роль HR-директора і чим він відрізняється від звичного начальника відділу кадрів?

Основними напрямками діяльності HR – директора є:

- Стратегічна роль. Директор з роботи з персоналом входить в керівництво підприємства (порада директорів, правління т.п.) і бере участь в розробці середніх і довгострокових планів, вносить пропозиції по оптимізації організаційної структури, дає оцінку діям керівництва компанії з точки зору департаменту управління персоналом.

- Корпоративна культура. Розробка корпоративних правил підприємства. Створення корпоративної «Біблії» (керівництво) - зведення внутрішньо корпоративних правил: коротка історія підприємства, його місія, основні цілі і завдання, структура компанії, правила внутрішньо корпоративної поведінки тощо.

- Підбір персоналу. Комплексна система планування і підбору персоналу, адаптація набраного персоналу.

- Навчання персоналу. Створення системи навчання і підвищення кваліфікації персоналу, розробка і впровадження системи атестації персоналу.
- Система компенсацій /преміювання. Розробка ефективної системи стимулювання праці співробітників компанії, націленої на максимальну мотивацію персоналу, реалізація соціальних програм (медична страховка, харчування, інші додаткові пільги).
- Кадрове діловодство. Оформлення контрактів, трудових книжок, лікарняних листів, відпусток, наказів і так далі
- Вирішення дисциплінарних питань. Взаємодія з державними структурами і профспілками.
- Конфліктні ситуації. Діагностика, вирішення і профілактика конфліктів.
- Загальне керівництво. Здійснення загального керівництва відділом з управління персоналом. Здійснення контролю над відповідністю кадрової політики трудовому законодавству (рис.3.7).

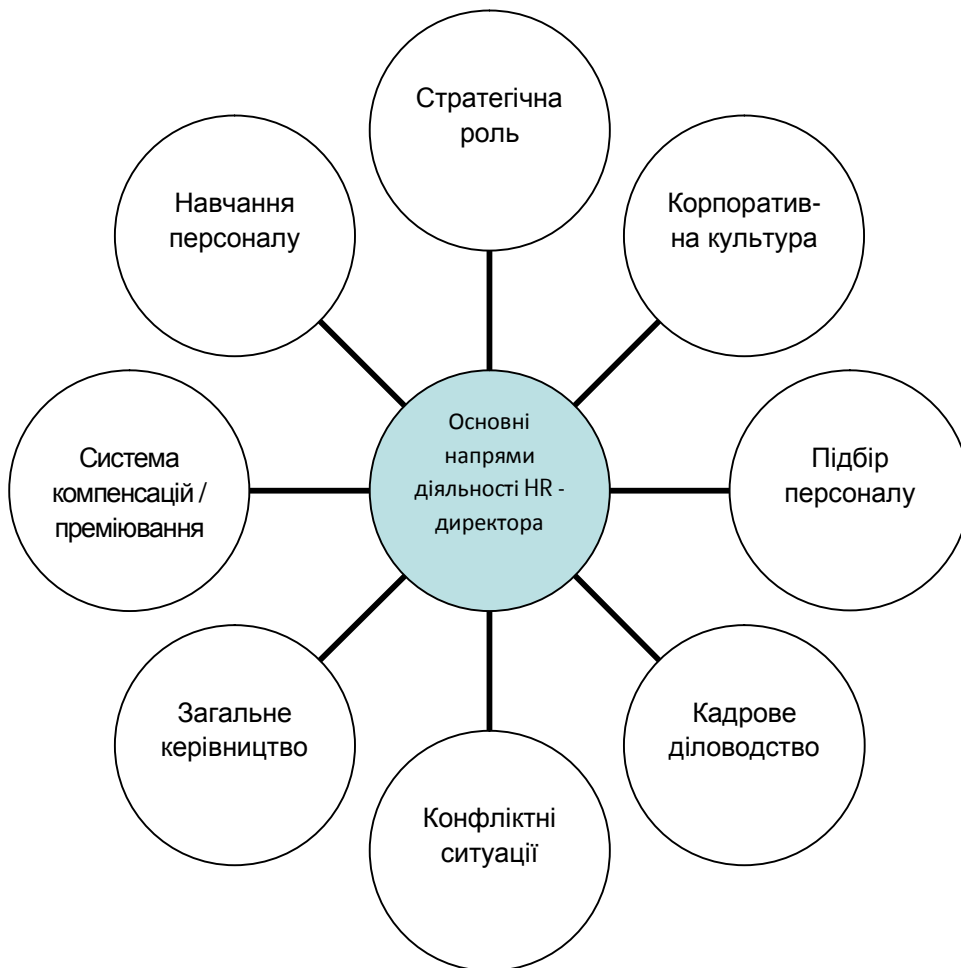


Рис. 3.7. Основні напрями діяльності HR - директора

Уже з опису позиції директора з управління персоналом зрозуміло, чим він відрізняється від начальника відділу кадрів. Останній, по суті, займається лише кадровим діловодством, тоді як інші функції з управління персоналом розмиті між різними менеджерами середньої і вищої ланки. В такому випадку ми або маємо відділ який виконує функції обслуговування кадрових процесів і вимагає витрат на своє утримання, або ж топ-менеджера який виконуючи функції з управління рентабельністю використання людських ресурсів та інвестицій в їх розвиток приносить прибуток (рис. 3.8)



Рис. 3.8. HR- директор: функціонер чи Топ-менеджер

На кожному підприємстві створена і функціонує певна система управління персоналом учасниками якої можуть бути (рис.3.9): генеральний директор, головний бухгалтер, фінансовий директор, HR-директор, лінійні керівники чи керівники підрозділів.

Учасники системи управління персоналом

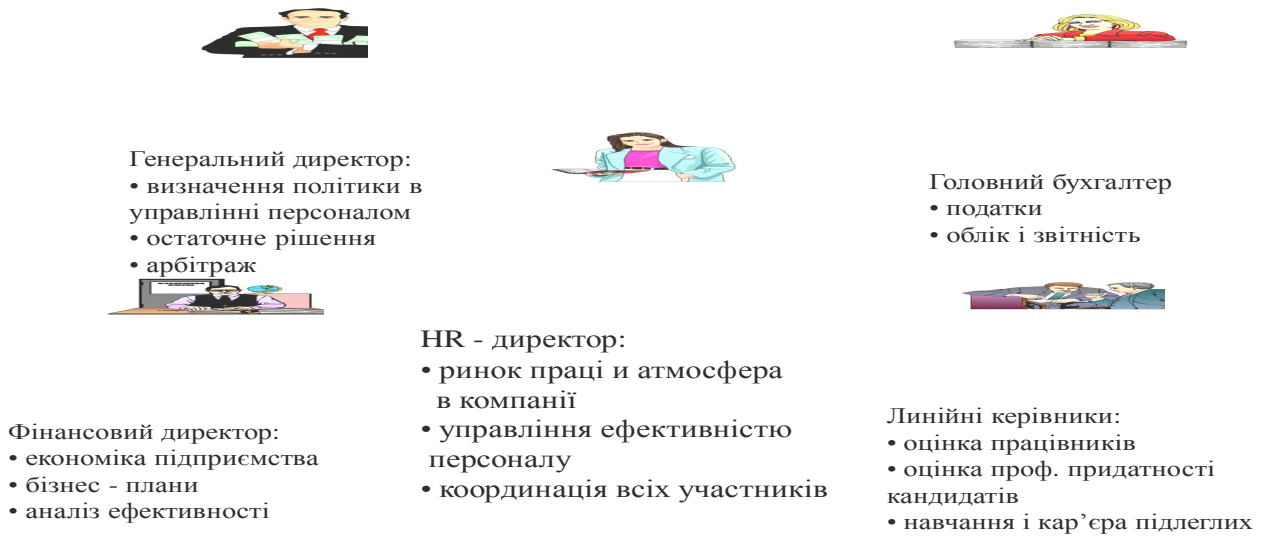


Рис. 3.9. Учасники системи управління персоналом на підприємстві

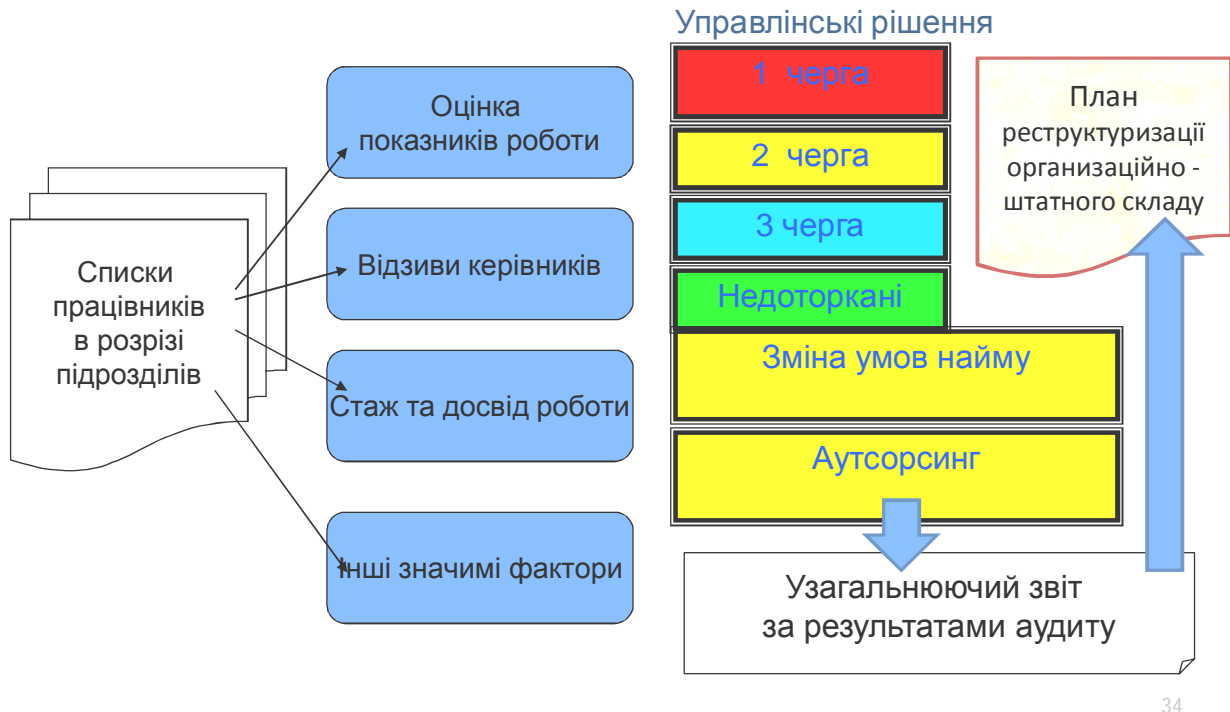
Наприклад, в Крафт Фудз Україна створена ефективна система управління персоналом яка сприяє розбудові високоефективної організації (рис.3.10).



Рис. 3.10. Система управління персоналом компанії Kraft foods Україна⁵⁴

⁵⁴ <http://ua.mondelezinternational.com/>

Аудит трудових ресурсів підприємства



34

Рис. 3.11. Внутрішній аудит трудових ресурсів підприємства

Для цього розробляють три блоки питань :

Перший блок - аудит суб'єктів управління персоналом - припускає оцінку управлінської компетентності керівників, а також професійних навичок фахівців кадрової служби.

Другий блок пов'язаний з аудитом об'єктів управління, тобто з оцінкою виконавців і корпоративного середовища компанії. У рамках даного етапу проводиться оцінка персоналу, досліджуються ефективність корпоративної культури і традицій, що склалися в організації, а також особливості соціально-психологічного клімату в колективі (рис. 3.12).

Третій блок передбачає внутрішній аудит системи управління персоналом. Тут детальному аналізу піддаються технології управління персоналом, як вони представлені, наскільки задовольняють стратегічним, тактичним, оперативним цілям і завданням компанії.



33

Рис. 3. 12. Аудит організаційно-штатної структури підприємства

Внутрішній аудит системи управління персоналом необхідний у таких випадках:

1) якщо з'являються ознаки того, що кадрові технології компанії застаріли. Наприклад, мали місце прецеденти судових розглядів зі звільненими або фахівцями, що звільнилися;

2) якщо компанія розширює свій бізнес, удосконалює технології й здобуває нове обладнання, нарощує обсяги виробництва. Для того щоб забезпечити вихід підприємства на якісно новий рівень, необхідно оцінити бізнес-процеси у сфері управління персоналом і сформулювати пропозиції щодо їх модернізації.

Оцінку систем управління персоналом слід проводити в три етапи.

На *першому етапі* внутрішнього аудиту системи управління персоналом є визначення основних принципів кадрової політики.

На *другому етапі* - оцінити систему управління персоналом та на цій основі розробити повну концепцію її оптимізації

Третій етап внутрішнього аудиту системи управління персоналом - слід сформулювати програму заходів щодо її вдосконалення.

Внутрішній аудит системи управління персоналом проводиться за такими основними напрямками:

1. Вивчення структури персоналу, його чисельності, динаміки якісної зміни протягом трьох років, причин звільнень працівників.

2. Аналіз суджень *НК-менеджерів* про ситуації в компанії, а також ступеня їхньої задоволеності роботою кадрової служби.

3. Оцінка ступеня включення керівників усіх рівнів у виконання основних завдань по управлінню персоналом.

4. Вивчення організаційно-функціональної структури системи управління персоналом (склад, механізми взаємодії й функціональне навантаження кадрових підрозділів).

5. Оцінка стану регламентуючої документації системи управління персоналом.

6. Виділення й оцінка пріоритетних напрямків діяльності щодо управління персоналом.

7. Дослідження бізнес-процесів щодо управління персоналом (як здійснюються пошук, відбір і адаптація персоналу, навчання та підвищення кваліфікації співробітників; як проводиться оцінка; як працюють системи оплати праці і матеріального стимулювання).

8. Вивчення особливостей корпоративної культури компанії.

Основними джерелами інформації про стан процесів системи управління персоналом є збір та аналіз існуючих документів і форм, що реально діють на підприємствах, а також анкетування та структуроване інтерв'ю з керівниками різних рівнів і фахівцями служб по роботі з персоналом (рис. 3.13).

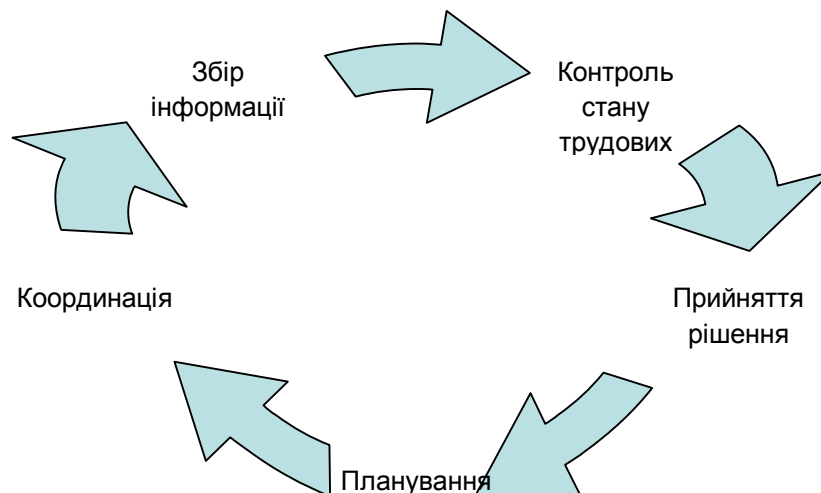


Рис. 3.13. Внутрішній аудит трудових ресурсів

Дотримання єдиного формату збору даних забезпечить не тільки якісний, але й кількісний їхній аналіз. Співбесіди із представниками

компанії слід використовувати для додаткової перевірки відповідності одержуваних відомостей реальному стану справ, а також служать джерелом інформації про специфіку корпоративної культури.

Робота з документами починається з обов'язкової перевірки *особистих справ* працівників кадрової служби. Аудиторів важливо розуміти, наскільки кваліфіковані дані фахівці, чи мають необхідну освіту та досвід роботи, чи справляються з актуальними завданнями компанії та чи готові до реалізації перспективних завдань.

Оцінка ефективності управління персоналом в компанії проводиться за 4 групами показників:

1. Показники загальної ефективності управління персоналом

- Економічна ефективність HR = бюджет HR / оборот підприємства
- Бюджет HR = зарплата працівників відділу HR + витрати на навчання всіх працівників компанії за період + витрати на проведення рекрутингових компаній і PR HR + витрати на інформаційне забезпечення HR діяльності та інші витрати

• Економічна ефективність HR (другий варіант) = Інвестиції в HR / Прибуток підприємства

• HR витрати на одного працівника = бюджет HR / кількість штатних працівників з повною зайнятістю

2. Кадрове діловодство

- Кількість виявлених порушень трудового законодавства
- Кількість помилок в документації припущених за період
- Вартість однієї транзакції за годину = час на обробку і передачу документів, виражений в грошовій формі + фінансові витрати на передачу документів / загальну кількість документів опрацьовуваних за годину.

3. Підбір персоналу

• Витрати на пошук нових співробітників = витрати на розміщення вакансій в ЗМІ + оплата послуг рекрутингових агентств + винагорода працівникам за залучення новачка + покриття транспортних витрат + грошовий вираз часу. Витраченого на проведення співбесід та інтерв'ю, + + 10% (приблизна оцінка адміністративних витрат за рекомендацією Mercer) / кількість нових набраних співробітників

• Рівень відозв на вакансії = число вакансій, на які відізвилися потенційні працівники / загальну кількість вакансій, розміщених за певний період * 100%

• Час закриття вакансії - дата виходу на роботу нового працівника – дата розміщення вакансії

- Показник якості = кількість набраних працівників, підвищених на посаді в наступні 1-2 роки /загальна кількість працівників зі стажем роботи 1-2 роки

4. Випробовування і адаптація персоналу

- Витрати на адаптацію нових працівників = час, витрачений співробітниками компанії на введення в курс справ нового співробітника в грошовому вираженні + заробітна плата працівника в період, відведений на адаптацію + вартість зовнішніх тренінгів, потрібних працівнику до початку виконання обов'язків + інші витрати, необхідні новому співробітнику для виконання його роботи / кількість працівників, прийнятих на роботу за період

- Частка працівників, звільнених з роботи в перші пів року після проходження випробувального терміну.

Крім того, треба розробити єдині підходи та впровадити:

- механізм атестації працівників, націлений на визначення їхньої кваліфікації, рівня знань, практичних навичок, ділових та особистих якостей, результатів праці за конкретний період і встановлення відповідності співробітника посаді, яку він обіймає;

- механізм поточної оцінки персоналу (у між атестаційний період), спрямований на оперативне вивчення компетенцій;

- процедуру оцінки співробітника при його переході на нову посаду, що дозволяє проаналізувати виконання ним нових функцій при істотній зміні посадових обов'язків;

- механізм виявлення потреб у навчанні та розвитку персоналу всіх категорій;

- процедуру якісного аналізу навчальних заходів, а також механізм відстеження підвищення продуктивності або якості виконуваних професійних завдань після проведення навчання;

- систему дистанційного навчання - відкриту корпоративну систему, що буде містити в собі різноманітний перелік дистанційних курсів та охоплювати всі основні напрямки підготовки персоналу;

- програму, призначену для стимулювання кар'єрного росту співробітників;

- перелік освітніх заходів для керівників і фахівців;

- типові програми реабілітації персоналу;

- механізм визначення розміру окладу (тарифної ставки) на підставі комплексної оцінки цінності посад (працівників місць);

- механізм розрахунку преміальної винагороди, що мотивує співробітників до виконання нестандартних/особливих/термінових робіт і завдань і стимулює інноваційну (раціоналізаторську) діяльність;

- механізм визначення персональних надбавок, спрямований на

залучення й утримання «дефіцитних» на ринку праці й/або фахівців, що мають високу значимість;

- систему соціальних пакетів, диференційованих за категоріями персоналу;

- розгалужену систему організаційних (внутрішніх) комунікацій;

- механізм оцінки ефективності системи управління персоналом.

Слід відзначити, що результатом першого етапу внутрішнього аудиту системи управління персоналом є виявлення проблемних зон в ділянці управління персоналом. Наприклад, відсутність перспективної стратегії управління персоналом і кадровою політикою; діючі нормативні документи з питань управління персоналом. СУП не відповідають реаліям сьогодення та мають потребу в редагуванні; децентралізація функцій управління персоналом у більшості компаній не дозволяє розглядати всі підрозділи і фахівців з управління персоналом як єдиний механізм реалізації кадрової політики; слабкий розвиток інформаційних каналів між виконавчим апаратом та філіями, за винятком компаній із централізованою функцією управління персоналом, відсутність єдиної автоматизованої системи, що підтримує обмін оперативною інформацією зі всіх напрямків СУП.

Поряд з виявленням проблемних питань, важливо розробити рекомендації щодо їх усунення. Так, зокрема: уніфікація стратегії управління персоналом відповідно до єдиних підходів до управління кадровими ресурсами; удосконалення процедур пошуку та підбору кваліфікованих кадрів, впровадження методів залучення і утримання молодих фахівців; формування кадрового резерву; розробка системи мотивації персоналу, спрямованої на підвищення ефективності праці й задоволеності співробітників заробітною платою; розширення спектра методів і технологій оцінки персоналу, удосконалення процедур атестації; створення централізованої служби управління персоналом, навчання її співробітників сучасним технологіям у даній сфері, впровадження єдиної автоматизованої інформаційної системи управління персоналом.

На *другому етапі* внутрішнього аудиту системи управління персоналом розробляється концепція вдосконалення системи управління персоналом підприємства.

У рамках даної концепції необхідно визначити загальний стан системи управління персоналом, загальні принципи та правила його досягнення з окремих аспектів управління персоналом. Зокрема, слід виділити такі пріоритетні напрямки вдосконалення системи управління персоналом:

- планування робіт з управління персоналом;

- комплектування відділів;
- оцінка працівників;
- навчання та розвиток персоналу;
- матеріальне стимулювання співробітників;
- автоматизація СУП.

При цьому слід урізноманітнити способи пошуку кадрів, розробити механізм оцінки кандидатів щодо компетенції і впровадити процедуру адаптації співробітників на плановій основі.

Концепція розвитку системи управління персоналом має бути затверджена керівництвом компанії та прийнятий до виконання.

Служба управління персоналом є розпорядником бюджету на утримання персоналу. Такий бюджет має декілька складових: фонд оплати праці – основна складова витрат на персонал, бюджет на наймання та адаптацію персоналу, бюджет на соціальні програми, бюджет на навчання персоналу тощо.

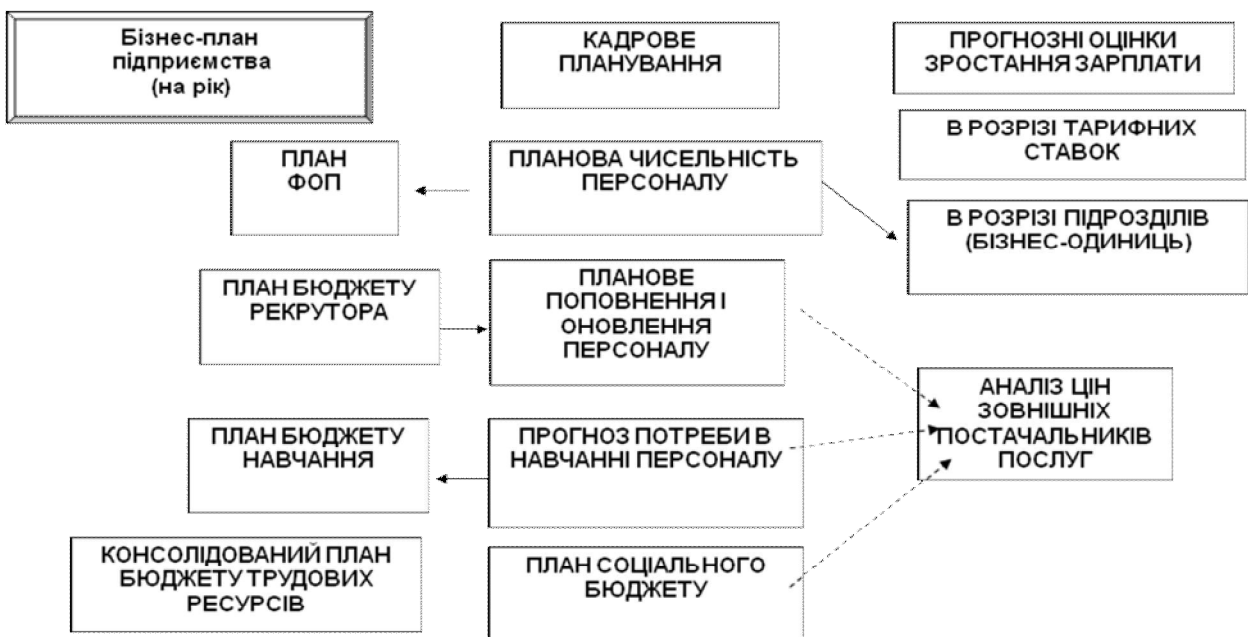
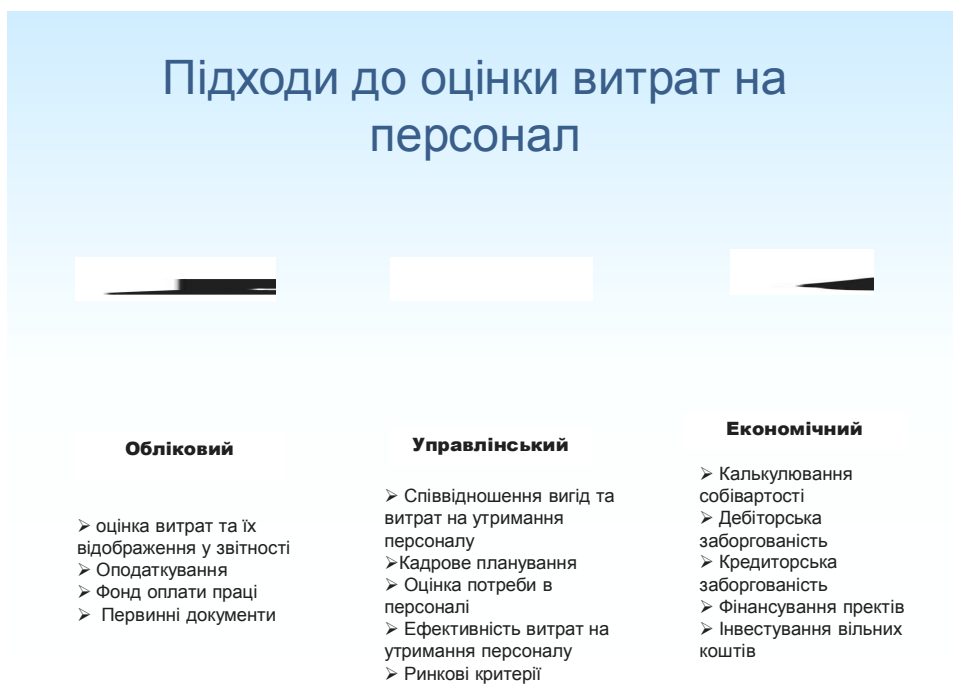
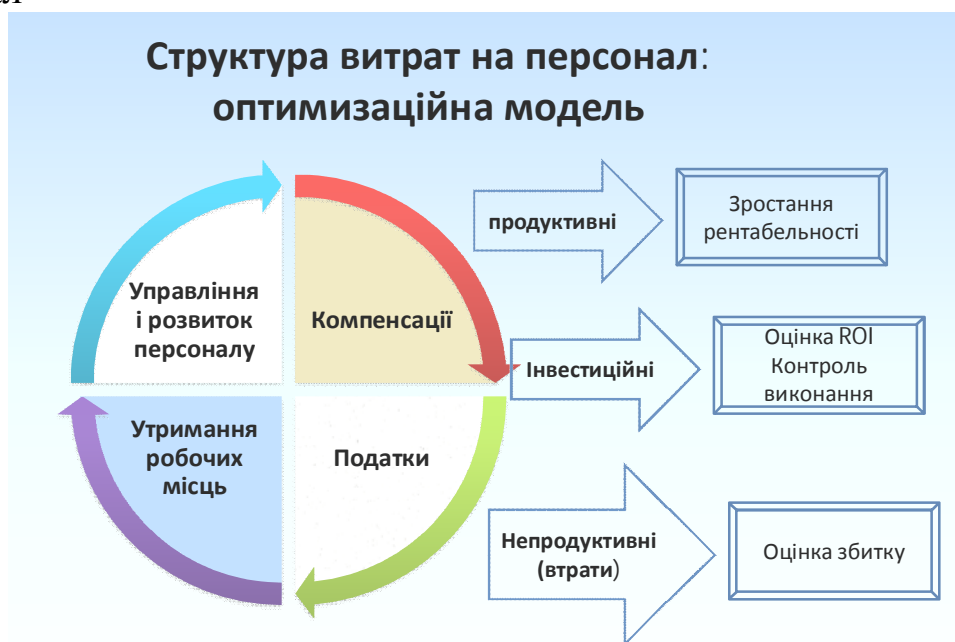


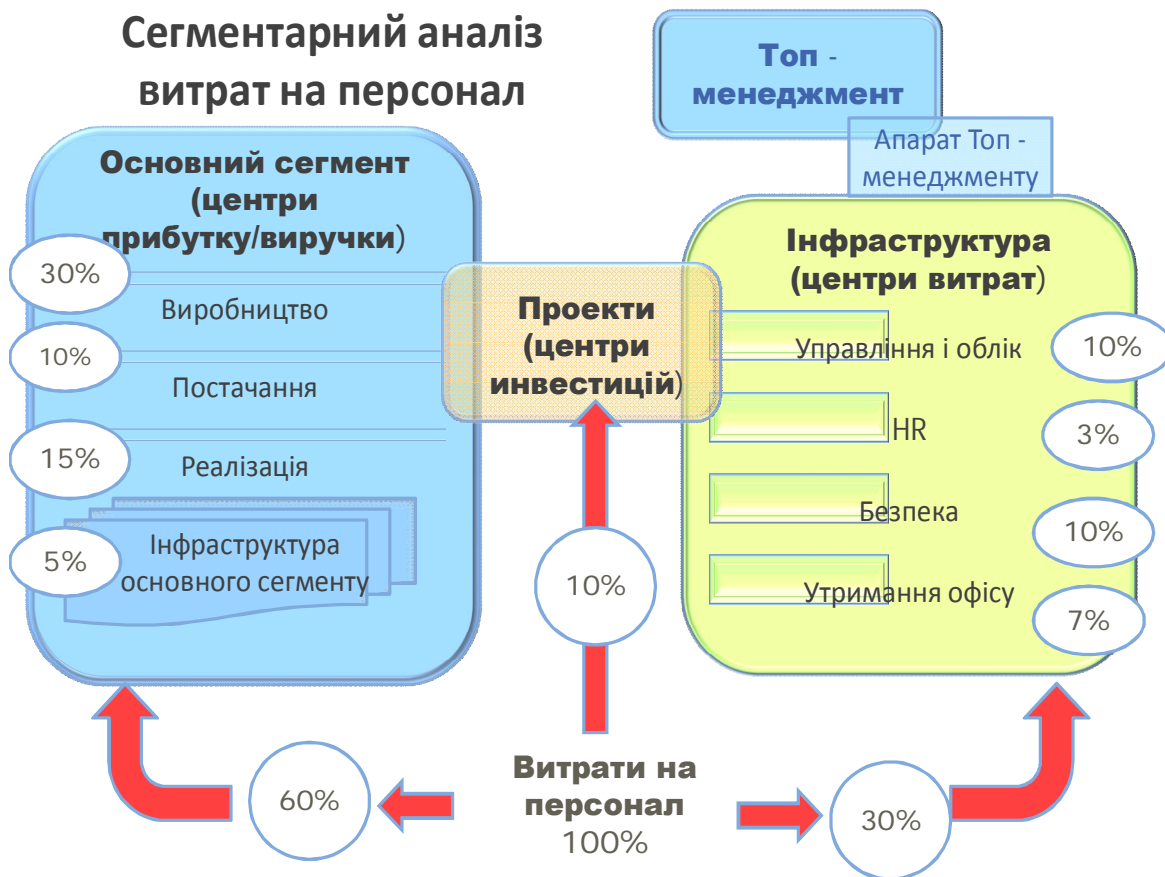
Рис.3.14. Процес формування бюджету трудових ресурсів



Служба внутрішнього аудиту проводить детальний аналіз використання бюджету, оцінку економічної ефективності витрат на персонал, аналіз співвідношення витрат на персонал і товарообігу компанії, аналіз ефективності витрат на персонал (витрати порівняно з ефектом), аналіз рівня задоволеності з боку співробітників пакетом компенсацій, пільг.

Кадровий аудит та оптимізація бізнес-процесів – інструмент вибудовування ефективної системи управління персоналом та витрат на персонал





Критерії ефективності витрат на персонал

- організаційні показники (додана вартість на одного працівника, прибуток на 1 гривню витрат на персонал);
- критерії, пов'язані з поведінкою працівників (процент відсіву і плинність кадрів, кількість прогулів і невиходів на роботу, кількість дисциплінарних порушень);
- критерії, що характеризують досягнення поставлених цілей (задоволення потреб клієнтів).

До показників оцінки ефективності витрат на персонал відносять такі групи показників:

1. Лояльність і плинність кадрів:

- Плинність персоналу за окремо взятими посадами = кількість звільнених за власним бажанням з цих посад / загальну кількість працівників які відносяться до певної категорії посад * 100%.

- Витрати на плинність персоналу = Витрати на заміщення і адаптацію + Втрачена вигода від простоїв + Оплата виправлення браку чи переробки певного виду робіт.

- Коефіцієнт затримання ключових (критично значимих) співробітників = Кількість ключових співробітників що виявили бажання змінити роботу і змінили своє рішення в результаті переговорів в компанії / загальна кількість працівників які бажали змінити роботу в аналізованій період.

- Індекс лояльності персоналу = Кількість співробітників, які планують покинути компанію в найближчі 2-3 роки (за результатами опитування) / загальна кількість працівників * 100%.

2. Непродуктивні витрати

- середня кількість днів, пропущених з причин хвороби за період

- втрати, пов'язані з абсентеїзмом⁵⁵ = кількість робочих днів, пропущених працівниками за визначений період (тиждень, місяць, квартал, рік) / загальна кількість робочих днів у цьому ж періоді * кількість працівників

- втрати через недоукомплектованість штату: кількість годин простоїв обладнання через недоукомплектування штату, суми компенсаційних виплат за понаднормовий робочий час.

- втрати через недоцільні звільнення: виплати звільненим (за згодою сторін), судові витрати.

3. Виплати працівникам

- Кількість днів потрібних для розрахунку заробітної плати працівників за минулий період.

- Кількість помилок, допущених при розрахунку зарплати за період.

- Диференціал оплати = Усереднені виплати за період співробітнику, чиї результати діяльності заслуговують найвищої оцінки / Усереднені виплати за період співробітнику, чиї результати діяльності визнані незадовільними або ж задовільними.

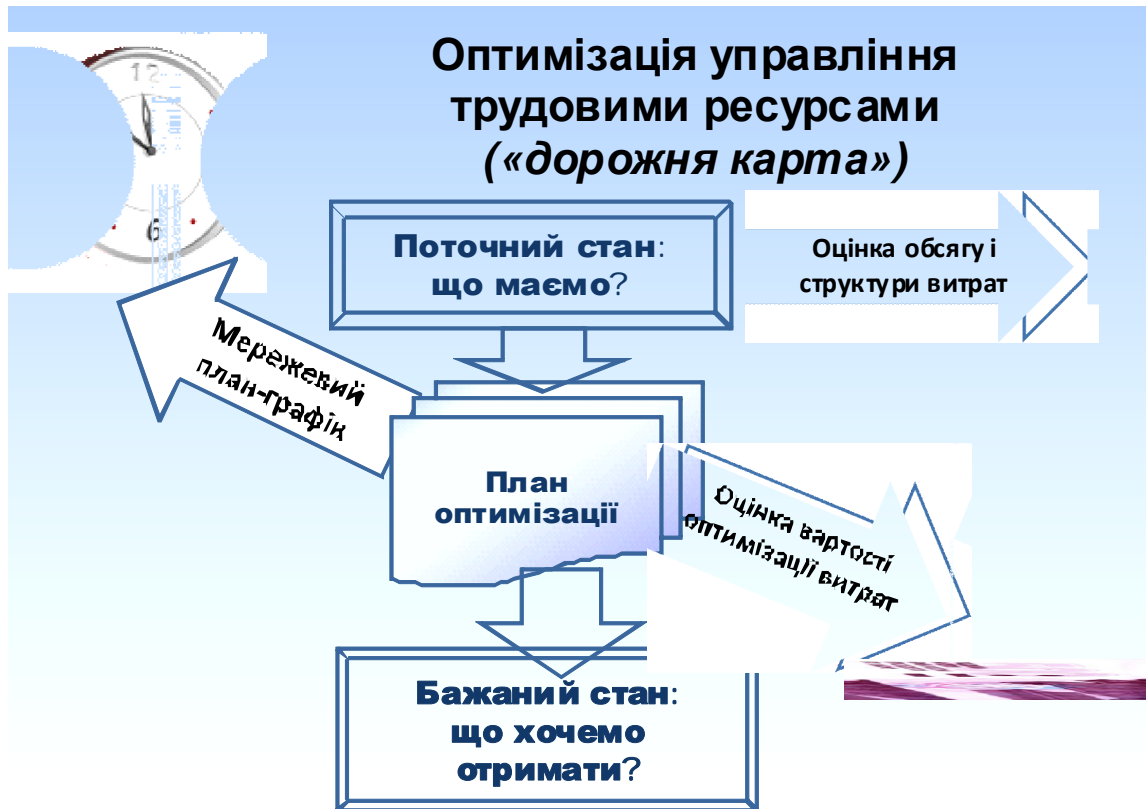
- Щорічний приріст загального обсягу виплат співробітникам що займають стратегічно важливі посади. В окремих випадках вимірюється відношення до середньорічного приросту за цими посадами.

- Частка заробітної плати у витратах підприємства = Сума витрат на оплату праці / Загальна сума витрат підприємства.

Для ефективного використання людських ресурсів в інтересах як підприємства, так і самих працівників, з позиції кращої їх самореалізації, необхідно досліджувати питання оптимізації трудової діяль-

⁵⁵ **Абсентеїзм** – термін який визначається як загальна кількість втрачених робочих днів (або годин) або ж як частоту випадків відсутності працівника на робочому місці (як з поважної причини, так і без неї) через яку компанії несуть значні втрати.

ності кадрового потенціалу (рис.). Необхідно забезпечити постійний взаємозв'язок управління трудовими ресурсами з іншими управлінськими рішеннями. Подолання стереотипів, зміна світогляду – процес значно складніший, ніж введення в дію нового обладнання. Тому найбільш повне й ефективне використання людського потенціалу набуває першорядного значення.



145

Таким чином, кадровий аудит є не тільки потужним інструментом, що дозволяє керівництву організації з'ясувати, наскільки система управління персоналом компанії відповідає цілям і завданням, що стоять перед нею, але також дає можливість більш точно виробити чіткі рекомендації з її оптимізації та намітити конкретну програму вдосконалення.

Саме тому внутрішній аудит у трудовій сфері охоплює:

- аудит ефективності управління персоналом, в якому використовується безліч методик, що дає змогу оцінити ефективність кадрових управлінських заходів у вартісному виразі. За допомогою таких категорій, як втрати і упущені можливості, аудитор показує адміністрації й керівникові підприємства серйозність економічних втрат від непрофесійного управління соціально-трудовими процесами,

зокрема від втрат робочого часу, можливість нових підходів до управління персоналом;

- аудит ефективності використання персоналу – аналіз чисельності, структури, руху працівників на підприємстві загалом і його підрозділами у динаміці; аудит використання робочого часу, продуктивності праці; витрати фонду оплати праці; навчання і соціальні потреби;

- аудит використання робочого часу – розпочинається з аналізу планового обсягу робочого часу. Порівняння планових (розрахункових, базисних) показників з фактичними дає змогу виявити неефективні втрати робочого часу;

- аудит якості праці – охоплює велику кількість умов і показників, зокрема: певний рівень кваліфікації працівників, відсутність порушень техніки безпеки тощо. Як показник трудової діяльності якість праці можна застосовувати, переносючи її зміст на якість продукції;

- аудит продуктивності праці – має на меті з'ясування ступеня виконання виробничих планів зі зростання продуктивності праці та її динаміки, вивчення впливу підвищення продуктивності праці на обсяг господарської діяльності, впливу факторів – на продуктивність праці;

- аудит витрат коштів на оплату праці – передбачає низку послідовних розрахунків: визначення розмірів заробітної плати за категоріями персоналу; обґрунтування форм і систем оплати праці; аналіз ефективності систем преміювання; аналіз розподілу і використання засобів, що спрямовуються у фонд споживання.

Дані аудиту й аналізу дають змогу виявити резерви ефективнішого використання робочої сили на основі розвитку прогресивних форм організації та стимулювання праці, а також чинники, що забезпечують кількісну і якісну зміну трудових показників і показників соціального розвитку трудових колективів.

- Перелік і зміст базових тестів⁵⁶

- Підпроцес планування потреби в персоналі – основним ризиком тут є те що організаційна структура і штатний розпис не сприяють максимізації або досягненню мети підприємства. Саме тому у тестах щодо організаційної структури потрібно:

⁵⁶ Крышкин О. Настольная книга по внутреннему аудиту: Риски и бизнес-процессы / Олег Крышкин. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2013. – С. 368-371

- Перевірити на відповідність параметрам бізнес-плану (реформування підрозділів в залежності від бізнес плану розвитку підприємства

- Перевірити існування дубльованих функцій різними підрозділами.

- Перевірити принцип розподілу повноважень.

- Щодо штатного розпису: перевірити штатний розпис на відповідність параметрам бізнес-плану, вибірково перевірити розрахунок чисельності по підрозділах чи по виробничих одиницях, чи ділянках

- Співставити штатний розклад зі структурними підрозділами і проаналізувати обґрунтування розходжень, співставити штатний розклад різних періодів...

- При плануванні потреби в персоналі може бути допущено завищення фонду заробітної плати. Для виявлення неузгодженостей треба вибірково перевірити розрахунок планового фонду оплати праці за структурними одиницями або за вибіркою співробітників. Вибірково перевірити використовувані величини/коефіцієнти/проценти додаткових виплат. Проаналізувати обґрунтування, співставити з даними попередніх періодів. Якщо використовуються величини/коефіцієнти/проценти додаткових виплат що перевищують минулі фактичні аналоги, проаналізувати ситуацію.

- При процедурі пошуку, найму, допуску до роботи, переведу і звільнення виникає ризик невідповідності кваліфікації працівника вимогам посади / роботи. В процесі внутрішнього аудиту потрібно вибірково перевірити відповідність кваліфікації співробітників в штаті на момент аудиту вимогам посадової інструкції. Вибірково співставити кваліфікацію попередніх співробітників зі співробітниками які фактично в штаті, а також відповідність кваліфікації співробітників вимогам робочого місця.

- Підпроцес навчання, інструктажу, перевірки знань і кваліфікацій несе в собі ризики виплати штрафів замовнику/покупцю з вини персоналу. ВА повинен проаналізувати дані судових позовів і виявити випадки, коли порушення виникли внаслідок недостатності знань чи низької кваліфікації. Проаналізувати причини відсутності потрібних знань і навиків.

Вибірково перевірити професії, для яких законодавство передбачає обов'язкове підвищення кваліфікації і оцінити виконання цих вимог закону.

Щодо мотивації та соціального забезпечення можуть виникати ризики необґрунтованого завищення чи заниження соціального пакету (потрібно співставити його величину з аналогічними в галузі), перелік виплат та методика їх нарахування можуть приводити до появи зловживань та зниження ефективності діяльності, існує ризик завищення обсягів виробленої продукції, виконаних робіт, в т.ч. з причин браку. Для виявлення цих ризиків та їх запобігання потрібно співставити динаміку обсягів виробництва (або інші аспекти бізнесу) з динамікою нарахованого фонду оплати праці, співставити перелік виплат і методику їх розрахунку з даними аналогічних підприємств, співставити перелік виплат і методики їх розрахунку, які використовувалися/застосовувалися протягом останніх періодів, вибрати певні виплати і зробити вибірку співробітників, яким ці виплати були призначені – проаналізувати обґрунтуванні і правильність розрахунків.

Щодо завищення обсягів виробленої продукції, внутрішній аудитор повинен співставити середню планову зарплату на одну одиницю продукції (робіт послуг) одного або декількох виробничих підрозділів з середньою заробітною платою на одиницю продукції, робіт, послуг. Якщо фактична зарплата вища – проаналізувати причини перевищення планових величин. Співставити обсяг виконаних робіт за період з обсягом робіт прийнятих замовником за аналогічний період, зробити вибірку виконаних нарядів і співставити з плановим обсягом робіт. Якщо види робіт і /або категорії робіт відрізняються, проаналізувати обґрунтування, співставити обсяг виконаної продукції з обсягом продукції, що поступила на склад, порівняти обсяг фактичного виробітку за нарядами з обсягом виробітку за іншими даним (управлінського обліку).

Щодо оцінки результатів праці можливі ситуації виплати зарплати за роботи, які виконувалися сторонніми підприємствами, виплата премій та інших виплат безпідставно, розрахунок зарплати з використанням некоректних складових для розрахунку (тарифів, процентів премії тощо).

За результатами оцінок внутрішній аудитор повинен надати певні висновки і рекомендації. Такими рекомендаціями можуть бути:

- планування потреби в персоналі з мінімізацією суб'єктивних оцінок та використанням інтегрованих моделей з прив'язкою кількісних та якісних показників;
- максимально мінімізувати негативні і небезпечні впливи на робоче місце при формуванні умов роботи персоналу;
- використовувати стандартне тестування при відборі персоналу;

- формувати кадровий резерв, запровадити корпоративний університет,
- автоматизувати процеси фіксації і обліку результатів роботи;
- автоматизувати процеси нарахування зарплати та інших виплат
- тощо.

7. Аудит репутації підприємства

«На створення репутації можуть піти роки, а втратити її можна в одну мить....Репутація безцінний актив, який потрібно постійно оберігати і леліяти»
Девіс Янг

Що таке репутація і як вона впливає на результати бізнесу? – основне питання, на яке потрібно знайти відповідь в результаті проведення репутаційного аудиту. Щоб визначити основні завдання аудиту репутації визначимося з її суттю. Репутація (лат. *Reputatio* – обдумую, споглядаю) або реноме́ (фр. *renomée*) є громадською думкою про когось чи щось, соціальною оцінкою чи усталеними уявленнями про особу чи об’єкт, що впливає на ставлення суспільства до цієї особи чи об’єкта⁵⁷.

Проектуючи це визначення на господарську діяльність можемо визначити основні завдання внутрішнього аудиту репутації: якими показниками вимірюється репутація, які складові репутації на досліджуваному підприємстві/фірмі, як співробітники формують репутацію і впливають на неї? якої репутації прагне досягти підприємство і що для цього необхідно зробити?

Аудит репутації це комплексне багатобічне дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища компанії з метою визначення репутаційного профілю бізнесу, відношення рівня репутації фірми до існуючого на ринку (бенчмаркінг), розробки стратегії підвищення якості бренду та репутації, оцінки та виявлення рівня загроз репутації чи репутаційних ризиків.

Будь-яке підприємство формує систему заходів щодо створення, зміцнення і підтримки стійкої позитивної репутації організації. На ріст

⁵⁷ Репутація // Заголовок з екрану [Електронний ресурс] – Режим доступу:uk.wikipedia.org
158

репутації впливають як наявність та реальність стратегії бізнесу, так і відкритість політики та соціальні відповідальність. Маючи суб'єктивний та об'єктивний вимір, репутація є складним об'єктом аудиту. Проте підприємства мають певний вплив на такі об'єктивні фактори позитивного росту репутації як якість менеджменту та продукту; здатність формувати команду професіоналів; ефективність у використанні активів, а, отже, фінансова міцність та інвестиційна привабливість; соціальна відповідальність.

Під час аудиту досліджуються якість продукції і послуг, відповідальність та виконання зобов'язань; ефективність менеджменту; репутація топ-менеджерів тощо.

Основним методом досліджень в аудиті репутації вважається вивчення думки певних, важливих для підприємства, груп респондентів. Серед таких категорій опитуваних можуть бути клієнти та споживачі послуг (важливо дізнатися думку про товар, обслуговування, про компанію в цілому); видатні особистості ринкового сегменту і представники ЗМІ, що мають вплив на думку респондентів; партнери в бізнесі та конкуренти чи колеги, співробітники та інші контрагенти, фіскальні органи та інші органи державної влади, члени громадських та політичних організацій, професійних асоціацій. Конкретизація представників цільової аудиторії відбувається під час реалізації проекту і залежить від галузі.

Внутрішні аудитори відповідають за регулярність та комплексність таких досліджень щоб вчасно виявити проблеми чи загрози, зберегти важливий нематеріальний актив фірми.

До методів репутаційного аудиту відносять: аналіз публікацій в ЗМІ, аналіз баз даних, бесіди з керівництвом, експертні опитування, анкетування, дослідження фокус-груп тощо.

За результатами аудиту формуються доповідні записки щодо реального стану репутації підприємства та його образу в очах цільових аудиторій, розробка програми дій щодо покращення іміджу бізнесу чи окремих видів діяльності, товарів, послуг. За рекомендаціями внутрішніх аудиторів підприємство може стати інформаційно відкритим, проводити соціально важливі заходи, покращувати якість продукції, робіт чи послуг і т.д.

Безперечно, що менеджмент компанії переоцінює деякі ключові конкурентні переваги (якість, зусилля компанії щодо розробки і впровадження інновацій). В такому випадку аудитори розробляють низку оціночних показників і наочно будують певні оціночні шкали.

Методологія: дослідження напрямків діяльності компанії

Рівень заробітної плати, своєчасність видачі, інші форми заохочення	Внутрішньокорпоративні комунікації і управління	Психологічний клімат у колективі
Умови праці працівників		Плинність кадрів
Коректність поведінки на ринку	Етика та соціальна відповідальність бізнесу	Рівень управління персоналом
Сумлінність у виконанні договірних зобов'язань		Усвідомлення соціальної ролі та етичності бізнесу
Рівень обслуговування, роботи з клієнтом		Добродійна діяльність
Імідж компанії		Довіра партнерів
Популярність		Зацікавленість партнерів у розвитку бізнесу
Наявність сертифікатів якості, участь у конкурсах	Інформаційна прозорість компанії	Маркетингова діяльність
Якість продукції, що випускається		Співвідношення ціна - якість
Успішність фінансово-економічної діяльності	Якість та ціна продукції	Попит на товар / послугу (по оцінках зовнішнього середовища)
		Динаміка розвитку
	Успішність розвитку бізнесу	Спрямованість на розвиток

Методологія: деякі показники оцінки

<i>Напрямок</i>	<i>Показники, що вимірюються</i>
Імідж, популярність, маркетингова діяльність	Оцінка рівня прихильності до товарів/послуг компанії-замовника
Якість товару/послуги	Узагальнений індекс задоволеності споживачів якістю товару/послуги компаній того або іншого сегменту Узагальнений індекс задоволеності споживачів якістю товару/послуги компанії-замовника Окремі індекси задоволеності складовими параметрами якості товару/послуги сегменту Окремі індекси задоволеності складовими параметрами якості товару/послуги компанії-замовника
Краще співвідношення ціна-якість	Позиціонування компаній сегменту за критерієм «ціна-якість» по оцінках бізнес-оточення Аналіз конкурентної ситуації щодо сприйняття критерія «співвідношення ціна-якість» з боку кінцевих споживачів Позиціонування компаній сегменту за критерієм «ціна-якість» по оцінках бізнес-оточення
Масштаб та якість	Аналіз конкурентної ситуації щодо сприйняття критерію «співвідношення ціна-якість» з боку кінцевих споживачів
Якість трудового життя	Рівень заробітної плати, інші форми заохочення Психологічний клімат в колективі Умови праці співробітників Плинність кадрів Рівень управління персоналом Організація праці Мотивація персоналу Довіра в організації, лояльність персоналу
Партнерські відносини, «Партнер»	Аналіз основних критеріїв оцінки з боку глобального бізнес-оточення Довіра партнерів Зацікавленість партнерів у розвитку бізнесу

Результати внутрішнього аудиту повинні показати думку про стан репутації підприємства таких важливих груп, як бізнес-аналітики, ЗМІ і співробітники, партнери і клієнти. У висновках аудиторів повинні також міститися прогнози репутаційних криз та шляхи їх подолання, роль топ-менеджерів у створенні та захисті репутації бізнесу, вплив репутаційних загроз на роботу підприємства, можливості інформаційних атак та їх попередження чи нейтралізація тощо.

Питання для обговорення:

1. Внутрішній аудит в реалізації стратегії підприємства.
2. Розвиток концепцій управління якістю.
3. Організація і проведення маркетингового аудиту.
4. Аудит внутрішнього середовища маркетингу підприємства.
5. Внутрішній аудит системи управління персоналом.
6. Внутрішній аудит репутації.
7. Назвіть етапи маркетингового аудиту.
8. Яке завдання маркетингового аудиту?
9. У чому особливість логістичного аудиту?
10. Яка послідовність проведення логістичного аудиту?
11. Що собою являє логістичний аудит? На яких принципах він будується?
12. Що таке кадровий аудит і для чого він потрібен компанії?
13. Назвіть етапи внутрішнього аудиту управління персоналом.
14. Що включає концепція вдосконалення управління персоналом підприємства?
15. Внутрішній аудит репутації підприємства: за і проти.

РОЗДІЛ 4 ЕКОНОМІЧНА ЗЛОЧИННІСТЬ ТА ЇЇ ЗАПОБІГАННЯ

*Для побудови надійної стратегії запобігання шахрайству необхідно, щоб вона мала підтримку на самому високому рівні і була вписана в корпоративну культуру. Загрози шахрайства мають динамічний характер, шахраї постійно придумують нові способи використання слабких ланок організації в корисних цілях.
Ф. Робінсон.*

1. Причини та наслідки економічної злочинності

В 2011 році компанія Pricewaterhouse Coopers оприлюднила шостий Всесвітній огляд економічних злочинів⁵⁸. Результати опитувань свідчать, що 45% (а це половина) українських підприємств зіштовхувалися з випадками шахрайства, що вивело Україну в десятку країн, які демонструють самі високі показники економічних злочинів (більше 40%). Випередили Україну в цьому рейтингу лише Мексика (51%), Канада (56%), Кенія (57%), ЮАР (62%) і Росія (71%). Натомість самий низький рівень економічних злочинів в Японії (10%), Китаї/Гонконзі (13%), Туреччині і Нідерландах (по 15%), Румунії (16%) і Фінляндії (17%)⁵⁹.

Вперше такий огляд проводився в Україні в 2009 році, і тоді 55% українських компаній-респондентів оцінили матеріальні втрати від шахрайства в сумі більшій 100 тисяч доларів. Проте не лише фінансові втрати загрожують компаніям від економічних злочинів, завдається шкода іміджу компанії, відносинам з партнерами та клієнтами.

Більшість фактів шахрайств та зловживань в Україні виявляються випадково (24%), а на долю внутрішнього аудиту в процесі виявлення і запобігання економічним злочинам припадає 7% (в світовій практиці близько 20%, що теж не є високим показником).

Основними факторами, які вплинули на ріст злочинності в економічній сфері в Україні є недосяжність або складнощі у досягненні

⁵⁸ Україна Всесвітній огляд економічних злочинів Кіберзлочини в центрі уваги/ PWC [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.pwc.com/ua/uk/press-room/assets/gecs_ukraine_ua.pdf

⁵⁹ Там же

цільових показників, загроза втрати роботи (звільнення). Найбільш розповсюдженими видами шахрайств визнано розкрадання майна (67% від виявлених злочинів) та маніпуляції у фінансовій звітності (38 %) – причому ці показники зросли трічі з 2003 року.

Серед опитаних українських підприємств 72% вважають основною загрозою для себе зовнішні джерела ризику, серед яких клієнти - 33%; агенти і посередники - 19%; постачальники - 14%. Натомість 53% респондентів глобального опитування фокусуються на внутрішніх джерелах ризику (рис.4.1).

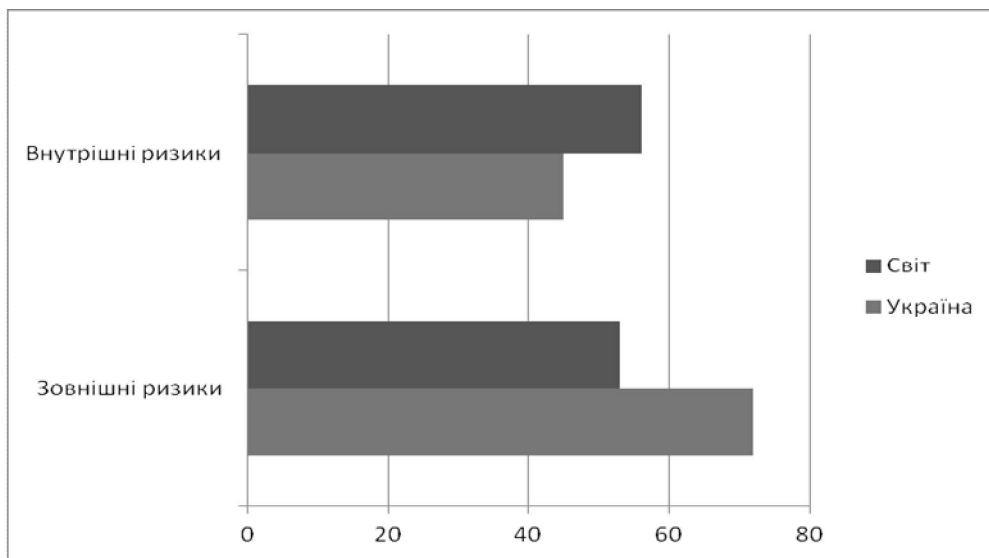


Рис. 4.1. Роль внутрішніх та зовнішніх ризиків у виникненні економічних злочинів та шахрайств

Основним джерелом внутрішніх ризиків українські респонденти вважають менеджерів середньої ланки (88%) (рис.4.2).

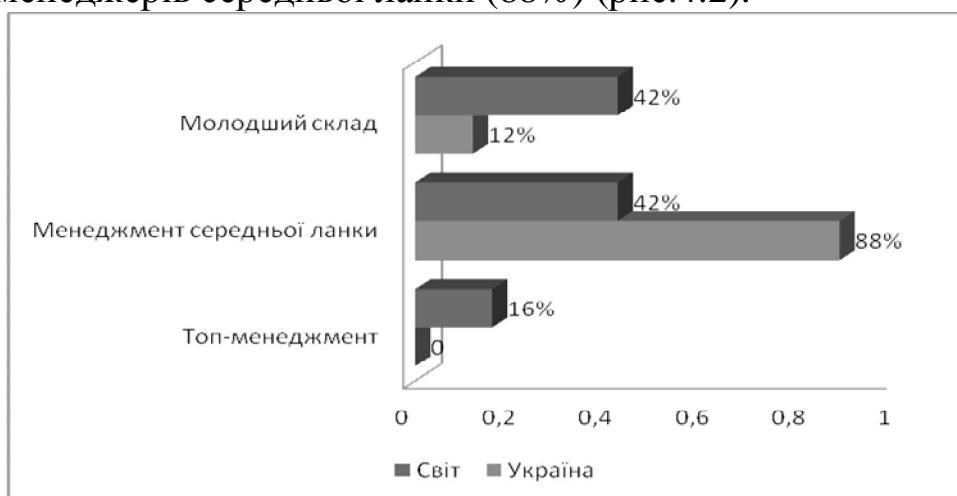


Рис. 4.2. Основні джерела внутрішніх ризиків українських підприємств

Зважаючи на великі фінансові афери: Enron, WorldCom, Parmalat та ін. та їх руйнівний вплив на економіку, Pricewaterhouse Coopers зробила такий висновок про стан економічної злочинності в Україні:

- 36% організацій зафіксували випадки економічної злочинності за останні 12 місяців;
- третина організацій не проводять оцінку ризиків шахрайства;
- незаконне привласнення майна (73%), корупція та хабарництво (60%) залишаються найпоширенішими видами економічної злочинності в Україні;
- кількість внутрішніх шахрайських операцій суттєво зросла (на 22%) у порівнянні з 2009 роком;
- більшість українських респондентів, які зафіксували випадки шахрайства оцінюють збитки в розмірі до 5 млн. дол. США;
- 40% злочинів були скоєні вищим керівництвом організацій;
- кожен п'ятий працівник, який скоїв економічний злочин в організаціях не поніс покарання.

Серед основних видів економічних злочинів та шахрайств виділяють такі:

- незаконне привласнення майна, крадіжки, «відкати» тощо;
- маніпуляції з фінансовою та іншою звітністю: фальсифікації, спотворення, зміни і т.д.
- корупція та хабарництво;
- недобросовісна конкуренція та кіберзлочинність (рис.4.3).



Рис. 4.3 Найпоширеніші економічні злочини в Україні та світі в 2011 році

У порівнянні з 2009 роком (відбулося перше масштабне опитування українських респондентів на предмет економічної

злочинності та шахрайства) випадки економічної злочинності зросли (рис.4.4), що вказує на недостатність виявлення та попередження таких випадків. Організації, які проводять оцінку ризиків, відзначають більшу кількість випадків шахрайства і вищу їх частоту. Більшість респондентів, які зіткнулися з економічною злочинністю, оцінюють збитки до 5 млн. дол. США в рік. Асоціація сертифікованих експертів з шахрайства (ACFE) у своїй доповіді 2012 року щодо протидії шахрайству і зловживанням підрахувала, що американські організації втрачають 7 % від їх річного доходу через різного виду шахрайства, що на 2 % більше з 2011 роком⁶⁰.



% респондентів, що зіткнулися з економічною злочинністю у 2009 та 2011 рр.

Рис.4. 4. Види шахрайств в Україні в 2009 та 2011 роках

Шахраї мають широкий спектр прийомів і розробляють все витонченіші схеми шахрайства, які можуть бути не виявленими, адже спеціалісти з внутрішнього аудиту та розслідувань лише починають розробляти механізми попередження та виявлення зловживань. Разом з тим, підприємства не хочуть інвестувати у такі послуги як внутрішній аудит та внутрішні розслідування, очевидно не уявляючи собі ризику та масштабів нанесеної шкоди.

Шахрайство зі звітністю зазвичай відбувається через навмисне спотворення показників двох типів: включення факти діяльності або певних суми які не існують для завищення доходів і прибутку та навмисне виключення зобов'язань чи інших операцій зі звітних форм.

Дуже поширеними в Україні є, так звані, заздалегідь сплановані шахрайства. Наприклад «таємниче зникнення» (Mysterious disap-

⁶⁰ Association of Certified Fraud Examiners – Fraud Training & Education [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.acfe.com/>.

pearance) – стосується застави, матеріалів, запасів і т.д. – коли товар чи матеріал певної вартості, кількості і якості несподівано зникає чи перетворюється на інший, більш дешевий на складі (без порушення пломб) або в дорозі, що супроводжується підркобою матеріалів перевірок.

Такі методи шахрайства називають Схемами Ліндгрена (рис. 4.5) або Схемами Коперфільда (рис.4.6).



Рис. 4.5. Схема Ліндгрена – схема шахрайства при якому містично зникають активи підприємства

Методи розкрадань активів на різних стадіях бізнес-процесів в організації: завищення цін для отримання «відкатів» з продавців, маніпулювання якістю і обсягом закупівель, використання ресурсів (транспортних, комунікаційних, канцелярських та ін) в особистих цілях, крадіжки сировини, матеріалів, запчастин, махінації з пересортицею, обсягами продаж, використання інсайдерської інформації, заниження цін для отримання «відкатів» з покупців, тіньові домовленості з підприємствами рекламо носіями та інші.



Рис. 4.6. Схема Коперфільда – схема шахрайства при якому матеріали перетворюються у менш дешеві, якісні і т.д.

У світі зростає боротьба з корупцією, відмиванням коштів, хабарництвом, в результаті чого здійснюється певний тиск на корпорації з метою позбавлення (знищення) цих явищ. Розробляються антикорупційні програми для виявлення і попередження потенційно «неправомірних» шахрайських дій, що приводить до ризику.

Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) – не можуть адекватно пов’язані з створенням і підтримкою точного обліку і системи внутрішнього контролю.

В епоху стрімкого розвитку технологій згадані види шахрайства присутні, але їх частка неухильно знижується, а зростають злочини у сфері економіки, які проводяться з використанням інформаційних, комп’ютерних та інноваційних технологій. Такі злочини отримали назву кіберзлочинів, але відсутність їх чіткого опису та визначення кіберзлочинності призводить до того, що підприємства до кінця не усвідомлюють пов’язаних з нею ризиків. Це ускладнює процес виявлення та попередження кіберзлочинів.

Кіберзлочинність (або «злочин з використанням комп’ютерних технологій») – це економічний злочин, скоєний з використанням обчислювальної техніки та мережі Інтернет. Приклади кіберзлочинності: розповсюдження вірусів, незаконне завантаження інформації, фітінг та фармінг, а також викрадення особистої інформації (наприклад

реквізити банківських рахунків). До цієї категорії відносяться тільки ті економічні злочини, в яких основним (а не допоміжним чи супутнім) інструментом скоєння злочину є комп'ютер, Інтернет або електронні носії інформації та пристрої»⁶¹

Основними видами кібератак, цілі та основні методи яких іноді співпадають, є:

фінансові злочини і шахрайство (викрадення коштів та активів за допомогою сучасних технологій);

шпіднаж (корпоративна пошта та файли, а також традиційні об'єкти інтелектуальної власності представляють велику цінність для організації, а їх привласнення це велика загроза безпеці та економіці підприємства);

воєнні дії, тероризм, активізм (щодо окремого бізнесу та підприємств і корпорацій несуть загрозу у вигляді захоплення об'єктів та їх руйнування).

Загроза кіберзлочинності існує як зовнішня, так і внутрішня, більше того, така загроза може походити з будь-якої країни світу і виходити за межі окремою юрисдикції, на відміну від багатьох інших економічних злочинів.

Статистик а Всесвітнього огляду до списку можливих країн походження кіберзлочинності включає Гонконг (разом з Китаєм), Індію, Нігерію, Росію, США та Україну.

Найбільш ризиковим відділом з точки зору кіберзлочинності як внутрішньої загрози вважають відділ інформаційних технологій, де працівники мають необхідні навички та можливості для скоєння злочинів з використанням комп'ютерних технологій (наприклад надлишкові права доступу до систем із можливістю видалення журналів запису подій, що надалі унеможлиблює чи ускладнює процес виявлення незаконних дій).

Проте серед інших підрозділів, які наражають підприємство на ризики кіберзлочинності, респонденти зазначили відділ фінансів (47%), відділ маркетингу та продажів (37%), юридичний відділ (27%), підрозділи вертикалі операційної діяльності (22%), а також представників вищого керівництва (29%).

Щоб зрозуміти, як боротися з крадіжками на робочому місці, необхідно визначитися, із чим саме треба боротися. Тому що злодійство, якщо відволіктися від моральної його суті, є процес різномірний, породжуваний різними мотивами, що й одержує можливості здійснення в різних умовах.

⁶¹ Згідно з визначенням у Всесвітньому огляді економічної злочинності за 2011 рік, підготовленому PwC

2. Методи виявлення шахрайств та економічних злочинів

Розробка корпоративної стратегії по боротьбі з шахрайством і крадіжками та їх виявлення передбачає усі методи, які використовуються організацією для встановлення факту економічного злочину. В Україні більшість злочинів виявляє Служба корпоративної безпеки організації, і лише 6% зловживань виявляє Служба внутрішнього аудиту. Натомість результати світового огляду цих проблем свідчать про протилежне.

Важливим є також факт підтримки високого рівня поінформованості про програми протидії шахрайству.



Запобігти шахрайствам можна завдяки роботі внутрішніх аудиторів, а також встановлення такої корпоративної культури, за якої головною цінністю є чесність, прозорість, адекватність дій.

Ознаками шахрайств може стати суттєве неспівпадіння даних звітності компанії і очікувань менеджменту (власників), а також зміна трендів, особливо тих що йдуть в розріз з загальною динамікою розвитку компанії та ринку.

Важливо звернути увагу, якщо в одному з підрозділів стали рости витрати, а також якщо підприємство має хороші звітні показники, але не генерує грошових коштів.

Важливо провести ревізії контактів, якщо серед контрагентів є підозрілі чи не надійні фірми. Часто це можуть бути договори з надання консалтингових послуг, проведення маркетингових досліджень, або перерахування авансів без яких би то не було договорів. Такі способи використовуються для «переведення грошей в готівку».

Опосередковано про наявність шахрайств можуть свідчити невинуватна кількість контрактів на послуги, виконання яких неможливо перевірити через певний період часу. Загрозою можуть бути

також наявність великої кількості посередників, агентів по сертифікації, ліцензуванню тощо.

Традиційні аналітичні процедури фінансової звітності не можуть виявити шахрайських схем. Щоб виявляти факти хабарництва і корупції, службі внутрішнього аудиту потрібно інтегрувати нові інструменти в свій інструментарій, які включають моделі на основі статистичних і текстових даних, візуальної аналітики. Інтеграція їх з традиційними процедурами може стати сильним (потужним) інструментом для виявлення незвичайних угод.

Внутрішні аудитори можуть використовувати ABC-аналітику – гнучкий набір інструментів, технологій і методологій, які використовують дані облікової системи з метою виявлення сфер можливої не порядної (непрофесійної) поведінки. Вони пропонують підхід що ґрунтується на оцінці ризику, який визначає цільові області внутрішнього аудиту.

Перевагами ABC – аналітики є: діагностика (інструменти моніторингу які ґрунтуються на оцінці ризику корупції та хабарництва), використання передових технологій (засоби візуалізації, статистики і аналіз текстів для виявлення ризикових операцій), орієнтованого аудиту (використання тестів призначених для виділення підозрілих і потенційно не надійних фактів господарської діяльності), економічна ефективність (мінімальні інвестиції).

Професійне шахрайство є значною та загрозовою проблемою. Експерти з питань шахрайства допомагають виявити його основні ознаки, установити винних осіб і відновити активи.

Американські експерти з ACFE запропонували виділити три основні категорії шахрайських схем у сфері обліку:

1) незаконне привласнення активів шляхом помилкових рахунків, платіжних відомостей, шахрайства та скімінгу (скімінг має місце за умов, коли працівник приймає платежі клієнта без підтверджувальних документів з продажу.);

2) корупція шляхом отримання або пропонування хабара чи вимагання коштів від третіх осіб;

3) фінансова звітність, надана шляхом шахрайства, тобто «приготування звіту» із зазначеними фіктивними доходами або приховування витрат чи зобов'язань⁶².

Шахрайства щодо фінансової звітності є найменш поширеними, але найдорожчими, із середнім збитком для держави в розмірі близько двох мільйонів доларів США⁶³].

⁶² Украинский ресурс по безопасности [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://kiev-security.org.ua/b/100/7.shtml>.

Пошук прихованих активів або прихованих джерел доходу може бути ключем до доказу шахрайства або відшкодування збитків. Важлива роль для проведення таких дій відводиться внутрішнім аудиторам, які крок за кроком для виявлення прихованих шахрайськими методами коштів, активів тощо починають із всеосяжного фінансового контролю передбачуваного злочинця. Для цього аналізують відомі доходи і витрати, банківські операції, зміни у чистій вартості активів та інші дані для пошуку доказів для встановлення невідомих джерел доходу або прихованих активів, ретельно досліджують податкові декларації, банківські звіти, звіти з руху нерухомості і судових справ, страхові документи, кредитні звіти, зайнятість працівників, кредитні заявки та інші документи, що можуть навести на шахрайські схеми. Інтерв'ю з бухгалтерами суб'єкта, агентами з нерухомості, колишніми подружжями, діловими партнерами або співробітниками можуть також дати цінну фінансову інформацію.

Статистичний аналіз може забезпечити раннє попередження про шахрайство з участю сфабрикованих або змінених номерів. Відповідно до закону Бенфорда (перевірка розподілу даних за законом Бенфорда використовується для виявлення навмисних маніпуляцій з даними, в т.ч. для виявлення шахрайств у фінансових документах⁶⁴), у комплексах випадкових даних є зменшення частоти перших цифр, тобто номери, що починаються з 1, використовуються протягом 30 % часу, номери, що починаються з 2, – 18 % часу тощо. Використання таблиці або просто комп'ютерної програми допоможе аналізувати такі дані, як записи в інвентарних книгах, звітах про витрати та кредиторську заборгованість або дебіторську заборгованість, дадуть можливість шукати моделі, які порушують закон Бенфорда. Однак незвичайні схеми лише вказують на шахрайську діяльність, а доведення шахрайства вимагає набагато ширшого дослідження.

Обов'язки внутрішнього аудитора щодо запобігання чи виявлення фактів шахрайств та економічних злочинів:

У сфері організаційно-правової безпеки:

1. Аналіз документів стосовно ситуації, що склалася навколо безпеки підприємства, висновки та пропозиції щодо захисту економічних інтересів підприємства.

2. Юридичні консультації з усіх галузей права, розробка юридичних документів.

⁶³ Association of Certified Fraud Examiners – Fraud Training & Education [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.acfe.com/>.

⁶⁴ Аномальные цифры финансовых махинаций [Електронний ресурс] – Режим доступа: <http://www.buhgalteria.ru/article/n28684>

3. Комплексне правове обслуговування підприємницької діяльності.
4. Участь (представництво) у судовому захисті підприємства на усіх рівнях.

У сфері фінансово-економічної безпеки:

1. Оцінка економічного становища служби безпеки підприємства.
2. Аудит, оптимізація витрат на службу безпеки підприємства.
3. Перевірка платоспроможності партнерів.
4. Протидія економічному шпигунству.
5. Конкурентна розвідка.
6. Розробка переліку відомостей, що становлять комерційну тайну.

У сфері управлінської безпеки:

1. Управління в кризових ситуаціях.
2. Бізнес-планування, корпоративний аудит, виявлення недоліків корпоративного управління.
3. Кадровий аудит (перевірка благонадійності і лояльності персоналу, оцінка морально-психологічного клімату, допомога в проведенні службових розслідувань по фактам правопорушень та зловживань).
4. Реструктуризація та оптимізація підприємства.
5. Допомога в організації власної служби безпеки на підприємстві, підбір кадрів.

У сфері інформаційно-аналітичної безпеки:

1. Інформаційні довідки на юридичних осіб (установочні дані на компанію; відомості про банки, де компанія має рахунки; дані про засновників).
2. Перевірка працівників та кандидатів при прийомі на роботу;
3. Формування інформаційно-аналітичних довідок визначеної тематики:
 - рейтинги компаній; порівняльні таблиці показників виробництва;
 - платоспроможність та ліквідність підприємств контрагентів;
 - перевірка достовірності заявлених контрагентами позицій на ринку;
 - оцінка надійності підприємств щодо виконання договорів;
 - оцінка якості товарів та послуг контрагентів;
 - виявлення негативних аспектів ділової репутації компанії.
4. Розробка інформаційно-аналітичних оглядів щодо насиченості ринків певними видами товарів чи послуг, позиціонування підприємства (компанії) на ринку товарів (послуг), збір і аналіз інформації про потенційних партнерів та підприємств-конкурентів, визначення загроз та ризиків на ринках товарів чи послуг.
5. Бенчмаркінг: вивчення товарів (послуг) конкурентів, прийомів і методів їх роботи на ринку.

У сфері технічної безпеки:

1. Участь у розробці концепції технічної безпеки підприємства (об'єкта).
2. Підготовка проектної документації та узгодження проекту.

У сфері фізичної безпеки:

1. Участь у розробці концепції особистої охорони чи охорони об'єкту, консультації щодо вибору сил та засобів фізичної охорони.

Захист від протиправного захоплення або недружнього поглинання («антирейдерство»)

1. Приветливий (упереджувальний) захист від захоплення чи поглинання.
2. Аналіз потенційних загроз, конкурентна аналітика.
3. Представництво в судовому захисті.
4. Реструктуризація підприємства.
5. Підготовка та проведення контрзаходів.

Визначимо основні завдання для внутрішнього аудиту щодо оцінки економічної безпеки підприємства:

- проведення повномасштабних ревізій і перевірок фінансово-господарської діяльності підприємства на предмет виявлення внутрішніх розкрадань;

- виявлення існуючих і можливих шляхів і методів внутрішніх фінансово-господарських зловживань;

- перевірка фізичних і технічних способів забезпечення внутрішньої безпеки й аналіз виконання вимог керівних документів щодо забезпечення фізичних і технічних способів захисту;

- проведення вибіркового анкетування працівників підприємства на предмет фінансової безпеки, професійної придатності й лояльності стосовно фірми;

- перевірка, аналіз і реорганізація ведення складського й виробничого обліку сировини і матеріалів. Контрольні запуски сировини у виробництво, списання відходів і бракованої продукції;

- перевірка цінової практики й цінової політики підприємства на предмет забезпечення внутрішньої фінансової безпеки. Перевірка повноти й своєчасності розрахунків за сировину й готову продукцію. Облік готової продукції та її відпуск;

- перевірка наявності, законності й шляхів утворення дебіторської й кредиторської заборгованостей. Розробка заходів щодо зменшення

дебіторської заборгованості. Проведення звірок із підприємствами-партнерами;

- перевірка законності й обґрунтованості розрахунків за товарно-матеріальні цінності готівкою. Виявлення фіктивних фінансових документів. Проведення звірок із підприємствами. Перевірка можливостей повторного використання фінансових документів. Розробка методик контролю за розрахунками готівкою;

- розробка заходів і внутрішньої документації щодо дотримання конфіденційності працівниками підприємства;

- перевірка, аналіз і розробка заходів щодо забезпечення інформаційної й комп'ютерної складової системи внутрішньої фінансової безпеки;

- перевірка, аналіз, розробка пропозицій і внутрішньої документації щодо організації внутрішнього фінансового й господарського контролю на підприємстві;

- проведення професійного відбору осіб для заміщення посад внутрішніх аудиторів, матеріально відповідальних і бухгалтерських працівників;

- організація і постановка системи внутрішнього аудиту підприємства [2].

Для проведення внутрішнього аудиту безпеки підприємства можна рекомендувати таку послідовність дій.

1. Підготовка до проведення аудиту безпеки:

- вибір об'єкта аудиту (фірма, відділові будинки й приміщення, окремі системи або їхні компоненти);

- складання команди аудиторів-експертів;

- визначення обсягу й масштабу аудиту, встановлення конкретних строків роботи.

2. Проведення аудиту:

- загальний аналіз стану безпеки об'єкта аудиту;

- реєстрація, збір і перевірка статистичних даних і результатів інструментальних вимірів небезпек і загроз;

- оцінка результатів перевірки;

- складання звіту про результати перевірки за окремими складовими.

3. Завершення аудиту:

- складання підсумкового звіту;

- розробка плану заходів щодо усунення вузьких місць і недоліків у забезпеченні безпеки фірми.

Умовами успішного проведення аудиту безпеки є: активна участь керівництва фірми в його проведенні; об'єктивність і незалежність аудиторів (експертів), їхня компетентність і висока професійність; чітко

структурована процедура перевірки; активна реалізація запропонованих заходів забезпечення й посилення безпеки.

В основі аналізу ризиків підприємства лежить метод сканування внутрішнього і зовнішнього середовищ, який дозволяє оцінювати їх параметри та динаміку змін через побудову «ланцюжків явищ», встановлення перспективної зони функціонування підприємства, розрахунок ймовірних збитків. Відповідно зменшується рівень невизначеності середовища і ризик недосягнення або порушення стану економічної безпеки.

За умов нестабільного економічного середовища оцінка ризиків діяльності підприємств, що підлягають аудиту, є одним із найменш вирішених питань. Для формування інструментів захисту від негативного впливу складових аудиторського ризику, зокрема ризику невиявлення, слід виділити контрольні показники діяльності підприємств. Орієнтація аудитора на виділені контрольні показники дозволяє відбирати для вивчення ті статті, які мають підвищений ризик наявності відхилень та економити час на проведення аудиторської перевірки.

3. Розробка програми дій для боротьби з шахрайством

Кризові явища в світовій економіці змусили підприємства приділяти значну увагу достовірності, об'єктивності та релевантності фінансової інформації. Рівень довіри до показників фінансової звітності визначається ступенем ефективності системи внутрішнього контролю, яка направлена на попередження помилок та викривлень облікової інформації. Підприємства внаслідок шахрайства втрачають величезні кошти, репутацію та конкурентне становище на ринку, а інколи і весь бізнес. Неєфективна система контролю – це головна передумова виникнення ризиків шахрайства.

Відповідно до визначення, запропонованого Асоціацією сертифікованих спеціалістів із розслідування шахрайства (ACFE), «шахрайство» – це використання службового становища для цілей особистого збагачення шляхом неналежного використання або крадіжки власності чи ресурсів організації⁶⁵.

Комплексна програма боротьби з шахрайством має включати в себе оцінку ризиків, створення системи управління ризиками шахрайства та розробку механізму елімінування наслідків шахрайства та попередження їх у майбутньому.

⁶⁵ Борьба с корпоративным мошенничеством // Deloitte Touche Tohmatsu Limited. – М., 2011. – 23 с.

Метою розробки підприємствами ефективною програми боротьби з шахрайством є вирішення наступних завдань:

- Забезпечення розуміння менеджменту підприємства, як діють різні системи контролю і які вимоги до них висуваються;

- Опис взаємодії засобів контролю, розмежування прав доступу працівників до різних рівнів інформації, розробка посадових інструкцій;

- Проведення роботи з оцінки ризиків, розробка кодексу корпоративної етики та створення механізмів зворотного зв'язку на корпоративному рівні між персоналом та менеджментом.

Дієва програма протидії шахрайству повинна відповідати бізнес-цілям підприємства та очікуванням ринку і має складатися з наступних етапів:

- **Оцінка.** Співставлення існуючої системи контролю з вимогами законодавства та світовою практикою, враховуючи зарубіжний досвід проведення розслідувань фактів шахрайства всередині компанії.

- **Визначення ризиків.** Визначення зацікавлених сторін, меж необхідного аналізу, стану існуючої системи управління ризиками шахрайства та шляхів її удосконалення.

- **Розробка програми.** Розробка комплексної програми та системи контролю направленої на попередження, виявлення та реагування на факти шахрайства.

- **Запровадження.** Запровадження комплексної програми та ефективною системи контролю в компанії, призначення відповідальних працівників з числа вищого керівництва компанії за функціонування засобів контролю.

Комплексної програми має включати наступні напрямки боротьби з шахрайством:

- **Попередження** – зниження ризиків виникнення шахрайства, шляхом створення кодексу корпоративної етики, проведення семінарів на тему протидії шахрайству та розподілу повноважень між співробітниками.

- **Виявлення** – своєчасне розкриття фактів шахрайства та інших неправомірних дій, шляхом оцінки на постійній основі ризику шахрайства, використання анонімних опитувань, контрольних перевірок, проведення зовнішніх аудиторських перевірок, планування та бюджетування діяльності компанії та відслідковування відхилень від планових показників.

- **Реагування** – прийняття заходів, щодо виправлення ситуації, яка склалася та усунення наслідків шахрайства, шляхом проведення внутрішніх розслідувань, залучення зовнішніх експертів з метою проведення незалежного фінансового аналізу неправомірних дій та

оцінки матеріальної шкоди завданої підприємству, консультування стосовно санкцій та штрафів до винних осіб.

За напрямками боротьби з шахрайством можна виокремити наступні елементи комплексної програми протидії шахрайству, які наведені в табл. 4.1:

Таблиця 4.1.

**Приклад основних елементів
комплексної програми протидії шахрайству**

Попередження	Виявлення	Реагування
Нагляд з боку ради директорів/аудиторського комітету Функції виконавчого керівництва всіх рівнів Функції внутрішнього аудиту		
Оцінка ризику шахрайства	«Гарячі лінії» і механізм зворотного зв'язку	Порядок проведення внутрішніх розслідувань
Кодекс корпоративної етики та внутрішньо фірмові стандарти, посадові інструкції тощо	Аудит та поточний контроль	Дисциплінарна відповідальність та система підзвітності
Уважність при наборі персоналу та виборі контрагентів	Аналіз даних використовуваних в процесі розслідувань	Порядок розкриття інформації
Система внутрішніх комунікацій та навчань		Порядок проведення заходів по виправленню порушень

Попередження. Деталізуючи деякі елементи, запропонованої комплексної програми боротьби з шахрайством необхідно зазначити, що рада директорів має виконувати наглядову функцію та відгравати значну роль в функціонуванні системи контролю спрямованої на зниження ризику шахрайства. Рада директорів разом з виконавчим керівництвом повинна нести відповідальність за створення відповідної «атмосфери» всередині підприємства та забезпечувати підтримку етичних принципів і відповідних стандартів ділової практики.

Для практичної реалізації своїх обов'язків рада директорів може делегувати функції по нагляду за ризиками шахрайства спеціальному комітету. Наприклад, аудиторському комітету, який, виконуватиме такі завдання:

- оцінка та обговорення питань, виявлених в процесі аналізу ризику шахрайства;

- обговорення з внутрішніми та зовнішніми аудиторами результатів оцінки якості системи контролю компанії, яка направлена на боротьбу з шахрайством.

Для забезпечення ефективності систем контролю важливо, щоб відповідальність за управління ризикам покладалась на осіб, які мають значні повноваження чи відіграють значну роль у політиці компанії. Наприклад, генеральний директор, формуючи певну філософію управління, може створити необхідну атмосферу в колективі та відігравати ключову роль в розповсюдженні культури етичних та професійних стандартів.

Для найбільш ефективної боротьби з шахрайством на підприємстві варто призначити людину, яка буде нести відповідальність за протидію ризикам шахрайства. В її обов'язки має входити координація дій внутрішніх аудиторів у розслідуванні фактів шахрайства, а також вирішення наступних питань:

- координація дій щодо оцінки та управління ризиками, пов'язаними з шахрайством;
- визначення основних аспектів політики та стандартів корпоративної культури;
- контроль структури та функціонування системи контролю, направленої на боротьбу з шахрайством;
- звітування перед Радою директорів та/або Аудиторським комітетом за результатами проведеної роботи щодо управління ризиками шахрайства.

Функції служби внутрішнього аудиту відіграють важливу роль у боротьбі з шахрайством. Служба внутрішнього аудиту покликана допомагати керівництву підприємства в роботі з попередження, виявлення та реагування на ризики шахрайства. Внутрішні аудитори мають відповідати за виконання таких функцій:

- оцінювання складу та ефективності реалізації засобів контролю, спрямованих на боротьбу з шахрайством;
- проведення оцінки ризиків шахрайства та розробка стратегій зниження цих ризиків;
- надання звітів Раді директорів/Аудиторському комітету про проведення оцінки системи внутрішнього контролю, розслідування фактів шахрайства та інших заходів.

Оцінка ризиків шахрайства допомагає вищому керівництву підприємства зрозуміти унікальний склад ризиків, виявити недоліки та слабкі місця в системі, яка повинна покривати такі ризики, та затвердити комплексну програму боротьби з шахрайством, в якій визначити необхідні засоби контролю для зниження даних ризиків.

Керівництво має слідкувати, щоб оцінка ризиків проходила в цілому по підприємству, включаючи всі підрозділи, процеси та відношення з клієнтами.

Кодекс корпоративної етики – це один з найважливіших інструментів доведення до працівників інформації, щодо основних стандартів, які регулюють їх поведінку на роботі. Якщо в кодексі правильно прописати всі аспекти та довести їх до співробітників, це буде слугувати не тільки підтвердженням політики підприємства, а також визначить культуру компанії, буде демонструвати схильність керівництва дотримуватися етичних принципів.

Служба внутрішнього аудиту розробляє комплексний план перевірок та поточного контролю, який би враховував отримані результати в процесі оцінки ризиків, пов'язаних з шахрайством.

План перевірок та поточного контролю повинен охоплювати напрямки діяльності, які чітко зорієнтовані на характер та ступінь ризиків. Всі ризики необхідно ранжувати відповідно до рівня ймовірності, чим вищий рівень ймовірності, тим вищий має бути пріоритет контролю ризику.

Більшість ризиків шахрайства як фактичних так і потенційних можуть міститися в фінансових та операційних даних компанії. Вони можуть бути виявлені за допомогою спеціальних інструментів та методів. Для проведення превентивного аналізу даних слід використовувати аналітичні та перехресні тести. В результаті таких тестів можуть бути виявлені неявні зв'язки, які допоможуть розкрити схеми шахрайства та протиправних дій, які раніше могли бути не поміченими керівництвом компанії.

Реагування. Механізм реагування на виявлені факти шахрайства має відповідати за впровадження превентивних заходів та елімінування шкоди, завданої внаслідок протиправних дій.

При виявленні фактів шахрайства менеджмент підприємства ініціює проведення внутрішнього розслідування для з'ясування обставин та отримання доказів здійснення протиправних дій, з метою вибору правильної лінії поведінки.

У ході проведення внутрішнього розслідування керівництво зможе з'ясувати наявні проблеми контролю та не допустити розголосу фактів шахрайства за межі підприємства, що у разі втручання в справу державних слідчих органів могло б неминуче статися.

Налагоджена та надійна система дисциплінарної відповідальності працівників - це ефективний засіб контролю, який можна використати для протидії шахрайству⁶⁶. Дисципліна має бути направлена на додержання працівниками всіх принципів та правил компанії. За порушення дисципліни

⁶⁶ Европейське дослідження по вопросам управления рисками мошенничества, 2009 год. Результаты для Украины. // Ernst&Young. – И. – С. 18.

слід застосовувати санкції та штрафи, що має попередити ухилення в майбутньому працівників від виконання норм корпоративної культури та продемонструє, що керівництво компанії ставить управління ризиками, як пріоритетну задачу. Також важливим дисциплінуючим аспектом є притягнення до відповідальності менеджерів за порушення своїх підлеглих. Менеджери мають нести відповідальність, у випадках коли вони знали або повинні були знати про факти шахрайства.

Комплексна програма протидії шахрайству направлена на управління ризиками та побудову надійної системи контролю. Ефективна система внутрішнього контролю здатна мінімізувати ризики шахрайства з метою надання впевненості керівництву підприємства та зовнішнім користувачам звітності в її об'єктивності та достовірності.

Комплексний підхід до боротьби з шахрайством дозволяє вирішувати проблеми шахрайства за всіма напрямками: попередження, виявлення, реагування. Розробка комплексної програми відіграє важливу роль, оскільки допомагає керівництву компанії побачити весь механізм контролю в цілому та звернути увагу на підвищення ефективності функціонування конкретних засобів контролю. Всі засоби контролю тісно пов'язані між собою їх системне та комплексне застосування може дати свій синергетичний ефект для протидії шахрайству. Жоден окремо взятий засіб контролю не буде мати значного впливу на вирішення проблеми боротьби з шахрайством.

Запровадження на практиці комплексної програми боротьби з шахрайством допоможе керівництву створити ефективну систему управління ризиками, надійно оцінювати стан системи контролю, отримувати об'єктивну інформацію про фінансовий стан компанії.

Питання для обговорення:

1. Економічна злочинність, шахрайства та зловживання правами як особливі об'єкти внутрішнього аудиту.
2. Основні джерела внутрішніх ризиків в українській економіці.
3. Найпоширеніші економічні злочини в Україні та світі.
4. Методи розкрадань активів на різних стадіях бізнес-процесів.
5. Кіберзлочинність як економічний злочин.
6. Розробка корпоративної стратегії по боротьбі з шахрайством і крадіжками.
7. Обов'язки внутрішнього аудитора щодо запобігання чи виявлення фактів шахрайств та економічних злочинів.

РОЗДІЛ 5

АНТИКРИЗОВІ ЗАХОДИ СЛУЖБИ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ

1. Фактори і оцінка кризового стану підприємства

Розуміючи циклічність розвитку підприємства та можливості виникнення економічних криз (фаза економічного циклу, під час якої відбувається різке відновлення порушених відтворювальних пропорцій шляхом спаду виробництва, недовантаження виробничих потужностей та ін.), внутрішні аудитори повинні організувати контроль чинників виникнення кризових ситуацій і пропонувати заходи щодо їх попередження, або моніторити виконання антикризових заходів ризик-менеджерами організації.

Вчені і практики у галузі економічних наук зазвичай розглядають кризові явища як негативні аспекти у розвитку економічних систем. Проте у світлі діалектичного закону єдності та боротьби протилежностей це виглядає дещо по іншому і кризи можна розглядати не тільки зі сторони її руйнівного ефекту, зважаючи на ступінь гостроти, а й зі сторони радикального оновлення підприємства.

Оскільки криза (від грец. *χρίσις* – вихід, закінчення) – це рішення, поворотний пункт, тяжкий перехідний стан, поворотний пункт або результат)⁶⁷, то її можна також розглядати як переломний момент у розвитку підприємства, який спонукає до змін і може бути так само потрібен системі, що розвивається, як і стабільний стан.

Кризи можуть протікати явно і легко виявлятися, а можуть бути малопомітними, в прихованій формі. Криза, яка зачіпає систему в цілому, породжує ланцюг складних проблем, вирішення яких залежить від своєчасності їх виявлення і професіоналізму в управлінні підприємством.

Оскільки стабільний стан і криза виступають постійними антагонізмами в розвитку будь-якої системи, в тому числі і підприємства, то реагувати на кризу при її появі недостатньо.

Саме тому, у роботі внутрішніх аудиторів треба використовувати стратегію попередження кризи, своєчасного виявлення її ознак та

⁶⁷ Сучасний словник іншомовних слів [Текст] : походження слів, розгорнуті пояснення, слова синоніми / уклад. Л. І. Нечволод ; під заг. ред. Н. В. Тучиної. – Х. : Торсінг Плюс, 2011. – 768 с.

розробки заходів для зменшення негативного впливу на підприємство та його модернізацію.

Внутрішній аудитор, володіючи всією інформацією про діяльність об'єкта, повинен вміти передбачати причини та джерела виникнення криз та спроектувати механізм їхнього розв'язання.

Причини криз, що виникають на підприємствах, є множинними.

Вони можуть бути *об'єктивними* – пов'язаними з циклічним розвитком системи, потребами модернізації, реструктуризації, дією зовнішніх чинників, і *суб'єктивними*, такими, що відображають помилки менеджерів в управлінні, недоліки в організації виробництва, недосконалість інноваційної і інвестиційної політики (рис. 5.1). Причини криз можуть носити також природний (форс-мажорні явища) та техногенний характер, пов'язаний з діяльністю людини.

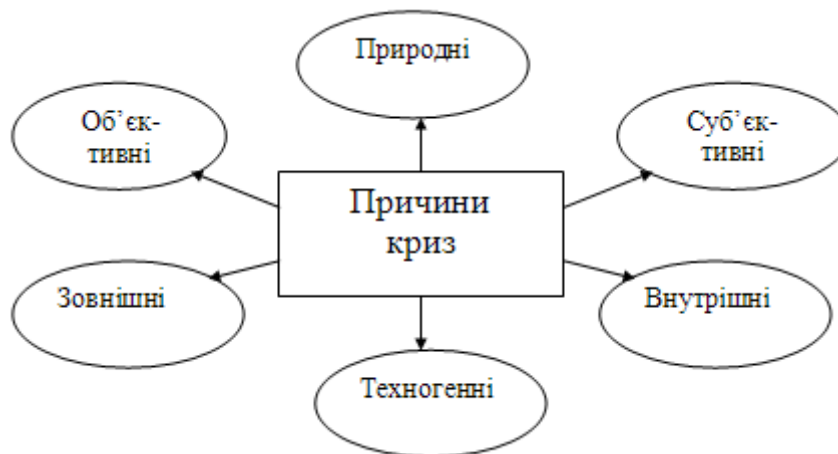


Рис. 5.1. Можливі причини виникнення криз

Виділяють чотири основні групи *внутрішніх чинників*, які зумовлюють розвиток кризової ситуації:

- збитки підприємства, зокрема пов'язані з невчасним оновленням асортименту продукції, нездатністю товару успішно конкурувати з іншими товарами, які знаходяться на ринку;

- великі витрати на виробництво і збут товару, через нерациональну структуру управління, застосування дорогих технологій, засобів і предметів праці і т. д.;

- втрата рівня культури виробництва і культури організації взагалі, включаючи технічний рівень виробництва, психологічну атмосферу в управлінській ланці, колективі в цілому, його невпевненість в ефективній роботі;

- відсутність стимулів праці у персоналу організації.

Внутрішні аудитори повинні пам'ятати, що небезпека кризи існує завжди і її необхідно передбачати і прогнозувати. Існують загальні і

локальні кризи. Загальна криза охоплює всю соціально-економічну систему, тобто ціле підприємство. Локальна криза охоплює тільки частину підприємства, тобто деякі його підрозділи. До локальних криз належать: криза збуту; криза діяльності; фінансова криза; криза менеджменту; криза організаційної структури підприємства; криза платоспроможності.

Різні наслідки кризи визначаються не тільки її характером, але й антикризовим управлінням, що може чи пом'якшувати кризу, чи загострювати її. Можливості управління в цьому відношенні залежать від мети, професіоналізму, мистецтва управління, характеру мотивації, розуміння причин і наслідків, відповідальності.

2. Діагностика потенційного ризику банкрутства

Криза – це крайнє загострення протиріч в організації, що загрожує її життєстійкості в навколишнім середовищі. Якщо вчасно не виявити кризу, то вона буде розвиватися, прогресувати і може виникнути загроза банкрутства підприємства.

Банкрутство це визнана судом неспроможність боржника відновити свою платоспроможність та задовольнити визнані вимоги кредиторів не інакше як через застосування ліквідаційної процедури.

Банкрутство може бути реальним, фіктивним або навмисним.

Реальне виникає в результаті ведення неефективної, збиткової діяльності та ризикових операцій, що приводять до катастрофічних втрат капіталу, які не дозволяють підприємству здійснювати ефективну господарську діяльність.

Фіктивне банкрутство виникає внаслідок навмисного оголошення підприємством своєї неплатоспроможності з метою отримання відстрочки своїх кредитних зобов'язань чи знижки з суми кредиторської заборгованості.

Навмисне банкрутство виникає внаслідок навмисного створення керівником чи власником стану неплатоспроможності підприємства в особистих інтересах чи інтересах інших осіб у результаті навмисного некомпетентного фінансового управління.

Основними ознаками банкрутства можуть бути:

- серйозні порушення фінансової стійкості підприємства, які заважають здійсненню його господарської діяльності;
- перевищення фінансових зобов'язань підприємства над його активами. Такий стан відображається показником «чиста від'ємна вартість підприємства», який відображає обсяг перевищення позиченого капіталу над сумою його активів;

- суттєва незбалансованість у рамках відносно тривалого періоду обсягів його грошових активів (тривале перевищення обсягу негативного грошового потоку над позитивним і відсутність перспектив перелому цієї негативної тенденції);

- тривала неплатоспроможність підприємства, викликана низькою ліквідністю його активів (значне перевищення невідкладних фінансових зобов'язань над сумою залишків його грошових засобів і активів у високоліквідній формі, що носить хронічний характер);

- суттєві витрати в основній діяльності, що відображаються в хронічному спаді виробництва, скороченні обсягів продажу і хронічній збитковості;

- наявність простроченої дебіторської і кредиторської заборгованості;
- збільшення до небезпечних розмірів позиченого капіталу;
- хронічний дефіцит власного оборотного капіталу;
- хронічне невиконання зобов'язань перед інвесторами, кредиторами і акціонерами (виплата відсотків, дивідендів, повернення позик);

- постійне збільшення тривалості обороту капіталу;

- використання короткотермінових позичених засобів для довгострокових вкладень;

- використання нових джерел фінансування на відносно невідповідних умовах.

Діагностика банкрутства – система цільового фінансового аналізу, що спрямована на виявлення параметрів кризового розвитку, які можуть призвести до банкрутства підприємства у майбутньому.

Антикризове управління вимагає від менеджерів проведення незвичайних і нетрадиційних (а іноді навіть і неприйнятних) для нормального стану заходів. Склад і набір таких засобів залежить від тих конкретних причин і помилок, які привели до виникнення кризової ситуації. Проте основною відмінністю ефективних антикризових заходів є підвищений ризик операцій, що проводяться, який недопустимий за звичайних умов. Високий ризик може прямо або побічно вплинути на появу того або іншого виду неспроможності.

Для запобігання критичному і катастрофічному рівням дії ризику в організації формується система методів попередньої діагностики і можливого захисту від банкрутства. Сукупність цих методів представляє «систему антикризового управління». Реалізація системи антикризового управління припускає використання певної технології дослідження.

Внутрішні аудитори разом з керівниками повинні отримувати і вивчати результати такого аналізу або брати участь у його проведенні, щоб виявити ознаки банкрутства, яке наближається.

Здійснення даної політики передбачає вирішення таких завдань як:

- періодичне дослідження фінансового стану організації з метою раннього виявлення ознак його кризового розвитку, що викликають загрозу банкрутства;

- прогнозування і визначення масштабів кризового стану організації;
- вивчення основних чинників, що зумовили кризовий розвиток організації;

- формування цілей і вибір основних механізмів антикризового фінансового управління організацією при загрозі банкрутства;

- впровадження внутрішніх механізмів фінансової стабілізації організації; вибір ефективних форм санації організації;

- фінансове забезпечення ліквідаційних процедур при банкрутстві організації, виконуваних ліквідаційною комісією.

Завдання внутрішніх аудиторів полягає в тому, щоб діагностувати передбачуване банкрутство на ранніх стадіях його виникнення, своєчасно розпізнати негативні чинники і запропонувати ухвалення таких управлінських рішень, які сприятимуть зниженню впливу негативних процесів на фінансовий стан організації. Це дозволяє своєчасно відреагувати на проблему і скористатися механізмом захисту або обґрунтувати необхідність застосування певних процедур для реорганізації підприємства.

Про можливе банкрутство можна говорити за наявності наступних *якісні показників*:

- погана система фінансової звітності і нездатність контролювати витрати;

- недосвідченість керівництва організації;

- наявність спаду в промисловості;

- нездатність організації отримувати відповідне фінансування і значні кредитні обмеження на будь-яке отримуване фінансування;

- нездатність погасити прострочені зобов'язання;

- некваліфіковане управління організацією;

- впровадження бізнесу в сфері, де у менеджерів немає досвіду роботи і де помітна їх некомпетентність;

- нездатність організації швидко перебудовуватися у зв'язку із змінами на ринку, йти в ногу з часом, особливо в технологічно орієнтованому бізнесі;

- високий рівень комерційної ризику;

- незадовільне страхове покриття;

- здійснення незаконних шахрайських дій;
- недооблік особливостей циклічної діяльності бізнесу;
- нездатність перебудувувати виробництво відповідно до змін запитів споживачів;
- сприйнятливність до браків енергії;
- облік потенційної ненадійності постачальників;
- перегляд боргових і орендних угод;
- недостатньо якісна система бухгалтерської і фінансової звітності.

До банкрутства можуть привести наступні *кількісні показники* і чинники:

- низьке відношення руху грошових коштів до загальних зобов'язань;
- високе відношення боргових зобов'язань до акціонерного капіталу і високе відношення боргових зобов'язань до загальної суми активів;
- незначний дохід на інвестиції;
- невисока рентабельність;
- незначна величина відношення нерозподіленого прибутку до загальної суми активів;
- низьке відношення оборотного капіталу до загальної суми активів і низьке відношення оборотного капіталу до продажів;
- недостатній рівень відношення необоротних активів до середньострокових і довгострокових зобов'язань;
- нестабільний прибуток;
- невеликі розміри компанії, визначувані об'ємами продажі (або загальною сумою активів);
- різке зниження ціни акцій компанії, облігацій і прибутку;
- істотне збільшення коефіцієнта, що представляє зміни ціни акції компанії щодо ринкового індексу;
- велика різниця між ринковою ціною акції і її балансовою вартістю;
- зниження дивідендних платежів;
- зростання середньозваженої вартості капіталу компанії;
- високе відношення постійних витрат до загальних;
- нездатність підтримувати необхідний рівень необоротних активів.

Якщо внутрішні аудитори або відповідні фахівці організації, діяльність яких контролюють внутрішні аудитори, зможуть з достатньою точністю передбачити, що підприємство наближається до фінансової кризи, то керівництво зможе вчасно захистити його, впровадивши корегувальні заходи.

Аналіз потенційного банкрутства, який спрямований на вироблення політики антикризового фінансового управління передбачає використання методів фінансового аналізу. Алгоритм такого аналізу може здійснюватися в наступній послідовності.

1. *Визначення об'єктів моніторингу, які реалізують загрозу банкрутства.*

Як показує зарубіжний і вітчизняний досвід, у сучасних економічних умовах практично всі аспекти господарської діяльності можуть створювати загрозу банкрутства підприємства. Тому система моніторингу повинна будуватися шляхом виділення найбільш суттєвих об'єктів. До них, як правило, відносять: чистий грошовий потік, структуру капіталу, склад фінансових зобов'язань і боргових прав, склад активів, склад поточних витрат підприємства, рівень ефективності використання капіталу, рівень ризику (таблиця 1)

2. *Формування системи індикаторів оцінки загрози банкрутства та їх диференціація за рівнем небезпеки для фінансового розвитку підприємства*

Всі показники-індикатори поділяються на абсолютні (виражені абсолютною сумою) та відносні (виражені відносними величинами)

Таблиця 5.1

Система важливих показників-індикаторів загрози банкрутства

Об'єкти спостереження можливого банкрутства	Показники-індикатори			
	абсолютні	негативна тенденція, критичне значення	відносні	негативна тенденція, критичне значення
1	2	3	4	5
Чистий грошовий потік	Сума чистого грошового потоку підприємства	Зменшення, менше 0	1. Коефіцієнт достатності чистого грошового потоку 2. Коефіцієнт ліквідності грошового потоку 3. Коефіцієнт рентабельності грошового потоку 4. Коефіцієнт реінвестування грошового потоку	Зниження, менше 1
	Сума чистого грошового потоку операційної, інвестиційної і фінансової діяльності	Зменшення, менше 0		Зниження, менше 1
Структура капіталу	Сума власного капіталу	Зменшення	Коефіцієнт автономії	Зниження, рівне 0
	Сума позиченого капіталу	Збільшення	Коефіцієнт фінансового важеля	Збільшення, більше 1
Склад активів підприємства	Сума необоротних активів	Збільшення	Коефіцієнт маневрування	Зменшення, менше 0,2

Продовження табл.5.1

1	2	3	4	5
	Сума оборотних активів	Зменшення	Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власним оборотним капіталом	Зменшення, менше 0,1
	Сума грошових активів	Зменшення	Коефіцієнт майна виробничого призначення	Зменшення, менше 0,5
			Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Зменшення, менше 0,2
			Коефіцієнт проміжної ліквідності	Зменшення, менше 0,6
			Коефіцієнт загальної ліквідності	Зменшення, менше 1,5
			Коефіцієнт Бівера	Не перевищує 0,2
Склад фінансових зобов'язань і боргових прав	Сума довгострокових зобов'язань	Зменшення	Коефіцієнт співвідношення довгострокових і короткострокових зобов'язань	Зменшення
	Сума короткострокових зобов'язань	Збільшення		
	Обсяг дебіторської заборгованості	Збільшення	Коефіцієнт співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованостей	Збільшення
	Обсяг кредиторської заборгованості	Збільшення		
	Період інкасації дебіторської заборгованості	Збільшення	Співвідношення періоду обороту дебіторської і кредиторської заборгованостей	Збільшення
	Тривалість обороту кредиторської заборгованості	Збільшення		
Загальна сума поточних витрат	Загальна сума змінних витрат	Збільшення	Коефіцієнт витрато місткості продукції	Збільшення, більше 1
	Загальна сума постійних витрат	Збільшення	Коефіцієнт операційного важеля	Збільшення
Рівень ефективності використання капіталу	Сума прибутку	Зменшення	Рентабельність капіталу	Зменшення, менше 1
	Чистий дохід	Зменшення	Оборотність капіталу	Зменшення
	Зона безпеки підприємства, що відображає різницю між фактичним і безбитковим обсягом продажу	Зменшення, дорівнює 0	Коефіцієнт, що відображає зону безпеки підприємства	Зменшення дорівнює 0

Продовження табл. 5.1

1	2	3	4	5
Рівень ризику			Рівень ризику фондового портфеля	Збільшення
			Ризик здійснення реальних інвестиційних проектів	Збільшення

Оснoву такої оцінки складає порівняння фактичних показників-індикаторів з плановими (нормативними) їх значеннями і виявлення розмірів відхилень у динаміці. Ріст розміру негативних відхилень у динаміці, досягнення ними критичних значень характеризує наростання кризових явищ фінансової діяльності, які створюють загрозу банкрутства.

Прогнозування потенційного банкрутства можливе також на основі дискримінантних факторних моделей Альтмана, Таффлера та інших західних економістів, а також аналітичних моделей, напрацьованих вітчизняною господарською практикою.

3. Виявлення і оцінка основних факторів, які зумовлюють кризовий стан підприємства

Передумовою виникнення банкрутства є взаємодія різноманітних факторів, що мають об'єктивний і суб'єктивний характер і зумовлюються операційною, інвестиційною і фінансовою діяльністю підприємства (рис. 1, рис 2).

4. Оцінка терміновості реагування на окремі кризові явища у фінансовому розвитку підприємства і розробка заходів фінансової стабілізації підприємства.

Досить нескладна за часом і трудомісткості оцінка фінансового благополуччя організації у формі експрес-аналізу може здійснюватися за допомогою різних програмних засобів. Внутрішні аудитори разом з керівниками організації повинні отримувати і вивчати результати такого аналізу (або навіть брати участь в його проведенні), щоб виявити ознаки банкрутства, що наближається, і інших ознак підприємницької ризику. Алгоритм його проведення можливо буде коректуватися залежно від конкретних завдань внутрішніх аудиторів, але в цілому він може бути представлений таким чином.

1. Порівняльний аналіз складу і динаміки балансу

1.1. Аналіз структури балансу

Структура майна і джерел його формування

Величина чистих активів.

Складання аналітичного балансу-нетто

1.2. Аналіз динаміки балансу.

Тенденції зростання (зниження) власного оборотного капіталу і зобов'язань.

Тенденції зростання (зниження) чистих активів.

1.3. Аналіз структурної динаміки балансу

Динаміка «проблемних» статей балансу (збитки, прострочена заборгованість і ін.).

Динаміка «проблемних» статей балансу (збитки, прострочена заборгованість і ін.)

Вивчення різких, незвичайних змін окремих статей балансу

2. Аналіз ліквідності балансу

2.1. Аналіз ліквідності активів за терміном реалізації

Найбільш ліквідні активи.

Активи, що швидко реалізуються.

Активи, що поволі реалізуються

Активи, що важко реалізуються.

2.2. Аналіз пасивів по терміну

Найбільш термінові зобов'язання

Короткострокові пасиви

Довгострокові пасиви

Постійні пасиви

2.3. Комплексна оцінка ліквідності

Поточна ліквідність.

Абсолютна ліквідність.

Термінова ліквідність.

3. Аналіз фінансової стійкості

Аналіз неплатежів

Заборгованість за виплатами працівникам

Позики банку, неоплачені в строк.

Прострочена заборгованість постачальникам

Заборгованість за податковими платежами

3.2. Аналіз забезпеченості запасів і витрат джерелами їх формування.

- Абсолютна стійкість.
- Нормальна стійкість.
- Нестійкий фінансовий стан.
- Кризовий фінансовий стан

3.3. Аналіз показників, що визначають стан оборотних і необоротних коштів.

- Рівень власного капіталу
- Співвідношення позикового і власного капіталу
- Забезпечення необоротних активів власним капіталом
- Співвідношення оборотного і необоротного капіталу

4. Аналіз ділової активності

4.1. Аналіз складу виручки

- Частка виручки від основної діяльності у всіх доходах.
- Частка доданої вартості у виручці від реалізації

4.2. Аналіз оборотного капіталу

- Оборотність поточних активів
- Оборотність дебіторської заборгованості
- Термін зберігання запасів
- Співвідношення оборотності дебіторської і кредиторської заборгованості

5. Аналіз фінансових результатів

5.1. Аналіз прибутку

- Частка прибутку від основної діяльності в загальній величині прибули
- Рівень маржинального доходу
- Вплив чинників на прибуток.

5.2. Аналіз рентабельності.

- Рентабельність реалізації
- Рентабельність активів.
- Рентабельність власного капіталу.
- Рентабельність основної діяльності.

6. Аналіз фінансової спроможності

6.1. Аналіз вірогідності банкрутства

- Поточна ліквідність
- Забезпеченість власними оборотними коштами
- Відновлення платоспроможності

6.2. Аналіз стійкості економічного зростання

Темп зростання власного капіталу

Вплив чинників ризику

Динаміка показників платоспроможності

Відповідність основних показників нормативним значенням

Систематичне проведення експрес-аналізу дозволяє виявляти слабкі місця і негативні тенденції, тобто внутрішній аудитор може визначити ділянки бізнесу, схильні до найбільшого ризику. За такими ділянками необхідно провести деталізований аналіз фінансового стану в розрізі кожного сегменту звітності, кожного циклу діяльності, за найбільш слабкими ділянками обліку і контролю.

Оцінка результативності бізнесу здійснюється в три етапи. **На першому етапі** збирають необхідні дані, **на другому** ці дані аналізують та оцінюють, **на третьому** - отримані результати об'єднують.

Для оцінки результативності бізнесу використовують наступні системи показників: *BSC (Balanced Scorecard - BSC)*, *система показників відповідальності (ASC)*, *модель ділової переваги (Business Excellence Model - BEM)*, *піраміда результативності МакНейра*.

Система показників BSC охоплює стратегічно важливі напрями підприємств. Основна сфера впровадження BSC – це переважно великі міжнародні диверсифіковані компанії. Для впровадження цієї системи з самого початку повинна бути створена проектна група, до складу якої входять відповідальні працівники підприємства і консультанти. Саме ця група спеціалістів реалізовує проект впровадження і вона ж несе відповідальність за його успіх. Перше завдання проектної групи - визначення цілей. За допомогою представлення обраних цілей і завдань у вигляді моделі стратегічних зв'язків проектна група визначає взаємозв'язки «причина – результат» між обраними цілями. Потім обрані показники аналізують і пропонують висновки для здійснення управлінських дій.

Система показників відповідальності (ASC) – призначена для пошуку своєрідного «балансу інтересів» між самим підприємством і різними зацікавленими сторонами. послідовність впровадження моделі ASC є такою:

1. Ідентифікація зацікавлених сторін.
2. Визначення внесків, отриманих від кожної зацікавленої групи осіб, і стимулів, наданих підприємством цим групам.
3. Ранжування внесків і стимулів за пріоритетом (важливістю).

4. Визначення показників для кожного внеску і стимулу.

5. Практичне застосування вибраних показників для підготовки і прийняття стратегічних управлінських рішень.

Модель ділової переваги (Business Excellence Model - BEM) має в цілому статичний характер; її елементами виступають стратегічні сфери і взаємозв'язки між ними, що визначаються з допомогою так званої «імовірнісної логіки». У системі стратегічного управління BEM може застосовуватися на двох рівнях:

1. На пасивному рівні – як шаблон або контрольний тест для структуризації цінностей і стратегій підприємства згідно з дев'ятьма критеріями моделі.

2. Активний рівень - здійснення щорічної перевірки результативності діяльності фірми, її управління і системи планування бізнесу; визначення змін, які потрібно внести в системи планування і управління.

Піраміда результативності МакНейра використовується для тотального управління якістю, організації виробництва та функціонального бухгалтерського обліку. Піраміда результативності включає чотири організаційні рівні підприємства, а також двосторонню комунікаційну систему, яка використовується для впровадження корпоративної конкурентної стратегії. Завдання з впровадження стратегічного бачення вищого керівництва у практичну діяльність фірми і показники ефективності її роботи розглядаються як зв'язкові ланки між такими поняттями, як стратегія і діяльність.

Для групування даних використовується матриця *«Важливість / Результативність»*. Ця модель застосовується під час розробки стратегії підприємства для групування та ранжування факторів конкурентоспроможності, таких як рівень витрат, якість, гнучкість тощо. У процесі аналізу вибирають лише ті фактори, які є суттєвими для прийняття стратегічних рішень. Кожний з цих факторів повинен мати відповідну вагу, згідно з якою оцінюється їх важливість.

3. Шляхи фінансового оздоровлення бізнесу

Основна роль у системі антикризового управління підприємством відводиться широкому використанню внутрішніх механізмів фінансової стабілізації. Їх використання має місце тоді, коли на підприємстві спостерігаються ознаки поточної, критичної і надкритичної неплатоспроможності, його охоплює фінансова криза. Не виключене використання в якості стабілізаційних заходів і санації системи заходів, що реалізуються з допомогою сторонніх фізичних і юридичних осіб,

спрямованих на запобігання оголошення підприємства-боржника банкрутом і його ліквідації.

Внутрішня фінансова стабілізація в умовах кризової ситуації здійснюється за такими етапами:

Ліквідація неплатоспроможності, тобто відновлення здатності підприємства здійснювати платежі за своїми невідкладними фінансовими зобов'язаннями.

Механізм фінансової стабілізації може включати:

- а) ріст позитивного грошового потоку;
- б) прискорене скорочення розміру фінансових зобов'язань.

Ріст позитивного грошового потоку в короткотерміновому періоді досягається за рахунок продажу короткострокових і довгострокових інструментів фінансового інвестування; наднормативних виробничих запасів; обладнання, яке не використовується; уцінки важколіквідних видів товарно-матеріальних цінностей до рівня ціни попиту з подальшою їх реалізацією та інших заходів відображених .

Прискорене скорочення розміру короткотермінових фінансових зобов'язань, яке забезпечує зниження обсягу негативного грошового потоку в короткотерміновому періоді, досягається за рахунок реструктуризації портфеля короткострокових фінансових кредитів з переводом окремих з них у довготермінові, відстрочки платежу за окремими формами внутрішньої кредиторської заборгованості підприємства та інших заходів .

Мета цього етапу фінансової стабілізації вважається досягнутою, якщо ліквідована поточна неплатоспроможність підприємства, тобто обсяг надходжень грошових засобів перевищує обсяг невідкладних фінансових зобов'язань у короткотерміновому періоді. Особливістю даного етапу стабілізаційних заходів є те, що загрозу банкрутства не ліквідовано, а відкладено на пізніше.

Відновлення фінансової стійкості підприємства.

Ліквідація поточної неплатоспроможності без відновлення до безпечного рівня фінансової стійкості підприємства не дозволить йому уникнути загрози банкрутства.

При абсолютній фінансовій стійкості підприємства обсяг сформованих ним фінансових ресурсів за рахунок внутрішніх джерел дорівнює необхідному обсягу їх споживання. Таким чином, спожиті фінансові ресурси повинні мати виключно внутрішнє походження.

Якщо обсягу власних фінансових ресурсів недостатньо, то економічний розвиток підприємства буде супроводжуватися ростом частки позиченого капіталу, що, відповідно, веде до зниження фінансової стійкості підприємства.

В умовах кризового стану підприємства модель антикризового фінансового управління повинна забезпечити перевищення обсягу власних фінансових ресурсів підприємства над обсягом їх споживання. Чим у більшій мірі підприємство забезпечить позитивну різницю відповідних грошових потоків (надходження і витрачання фінансових ресурсів), тим швидше воно досягне точки фінансової рівноваги в процесі виходу із кризи.

Збільшити обсяг власних фінансових ресурсів можна за рахунок:

- правильної цінової політики, що забезпечує додатковий розмір операційного прибутку;

- раціонального використання матеріальних і трудових ресурсів;
- скорочення витрат і підвищення ефективності основного виробництва, відмови від деяких видів діяльності, що обслуговували основне виробництво (будівництво, ремонт, транспорт і ін.) і переходу до послуг спеціалізованих організацій;

- більш повного використання виробничих потужностей;
- підвищення якості продукції;
- проведення прискореної амортизації активної частини основних засобів з метою росту обсягу амортизаційного потоку; своєчасної реалізації майна з високим рівнем зношеності, або майна, що не використовується;

- додаткової емісії акцій чи залучення додаткового пайового капіталу; збільшення частки реінвестованого прибутку і т.п.

Скорочення необхідного рівня споживання власних фінансових ресурсів можливе при:

- зниженні інвестиційної активності підприємства;
- відкладенні розрахунків за нарахованими дивідендами і процентами до завершення фінансової стабілізації підприємства;

- зниженні розміру відрахувань, що здійснюються за рахунок прибутку та інших заходів, що дозволяють збалансувати грошові потоки в довгостроковому періоді.

Мета цього етапу стабілізаційних заходів вважається досягнутою, коли відновлено фінансову рівновагу підприємства. Про це свідчать коефіцієнти його фінансової стійкості.

Зовнішні механізми стабілізаційних заходів, спрямовані на виведення підприємства з кризового фінансового стану за допомогою сторонніх юридичних чи фізичних осіб.

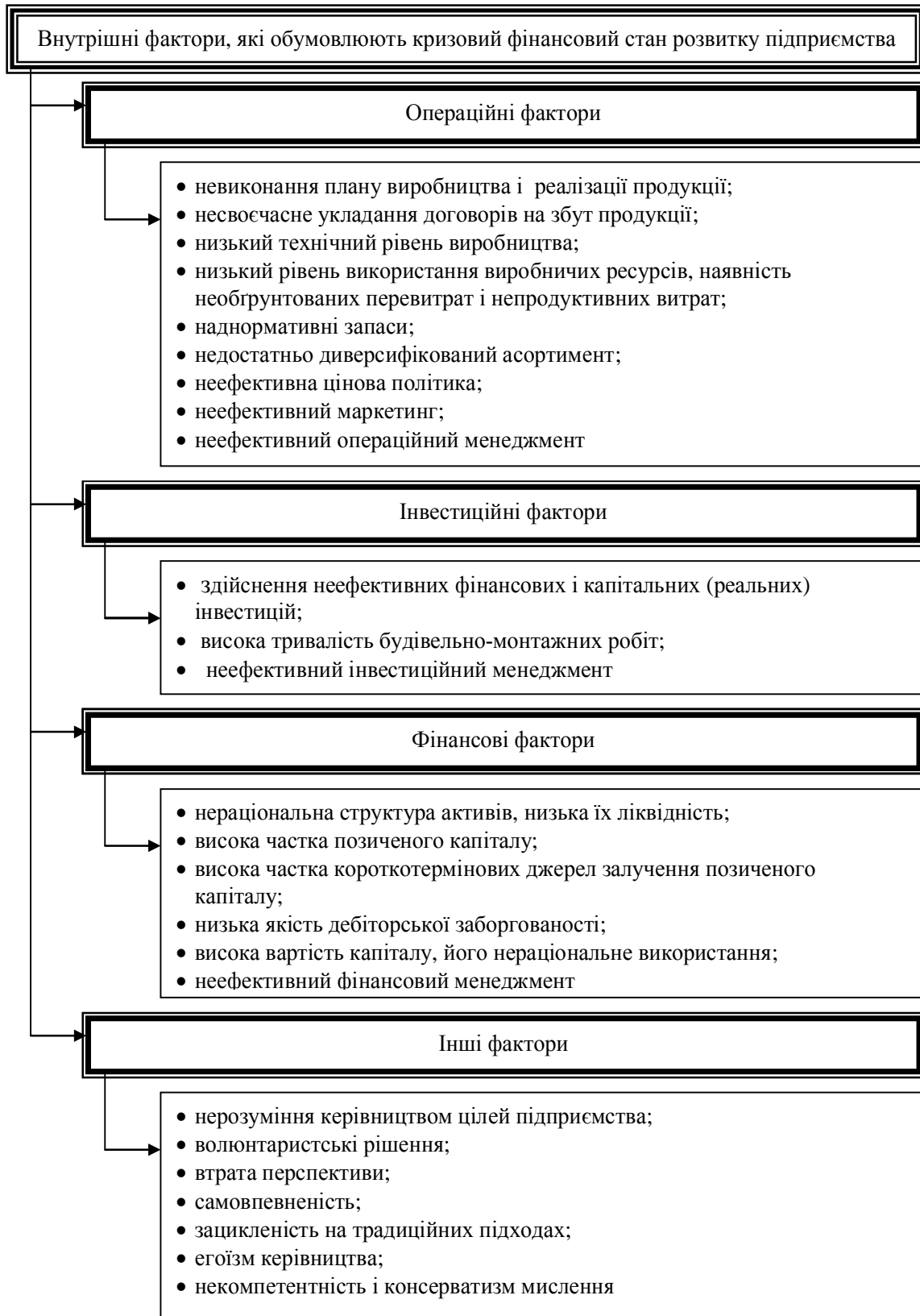


Рис.5.2. Внутрішні передумови виникнення банкрутства

Санація – система заходів, що здійснюються під час провадження у справі про банкрутство з метою запобігання визнання боржника

банкрутом та його ліквідації, спрямована на оздоровлення фінансово-господарського становища боржника, а також задоволення в повному обсязі або частково вимог кредиторів шляхом кредитування, реструктуризації підприємства, боргів і капіталу та (або) зміни організаційно-правової та виробничої структури боржника.

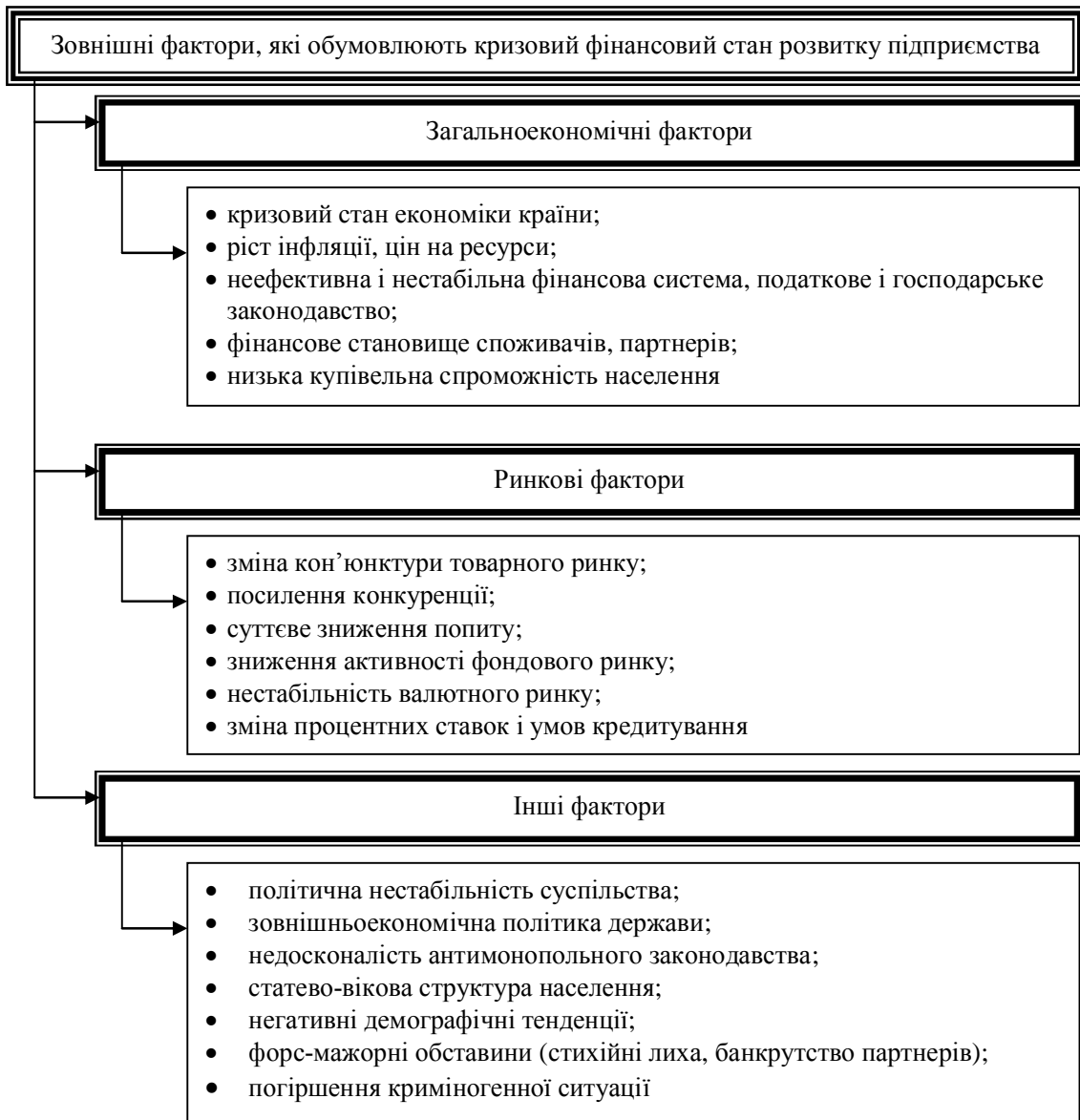


Рис. 5.3. Зовнішні передумови виникнення банкрутства

Питання для обговорення:

1. Поняття і завдання антикризового управління.
2. Фактори виникнення кризових ситуацій.
3. Ознаки можливого банкрутства та його прогнозування.
4. Експрес-аналіз фінансового стану підприємства.
5. Реструктуризація підприємства на основі ланцюга цінностей.

ЧАСТИНА 3

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ПРАКТИЧНОЇ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ

1. Тематика самостійної роботи

1. Аспекти діяльності підприємства, які перевіряє служба внутрішнього аудиту.
2. Аудит узгодженості.
3. Вивчення та оцінка об'єкта аудиту.
4. Види аудиту за аспектами виробництва та управління підприємством.
5. Види стандартів внутрішнього аудиту.
6. Види та призначення аудиторських комп'ютерних засобів.
7. Вимоги до аудиторського звіту.
8. Вимоги до системи внутрішнього контролю підприємства.
9. Відмінні та спільні риси внутрішнього і зовнішнього аудиту.
10. Відмінності внутрішнього аудиту від внутрішньогосподарської ревізії.
11. Відповідальність працівників служби внутрішнього аудиту.
12. Внутрішній аудит матеріальних витрат: мета і завдання.
13. Внутрішній аудит собівартості продукції: мета і завдання.
14. Внутрішній аудит трудових витрат: мета і завдання.
15. Внутрішній аудит управління активами та пасивами.
16. Документальне оформлення внутрішнього аудиту.
17. Дослідження і попередня оцінка результатів діяльності служби внутрішнього аудиту.
18. Економічна суть і необхідність внутрішнього аудиту.
19. Етапи оцінки системи внутрішнього контролю на підприємстві.
20. Етапи планування роботи служби внутрішнього аудиту.
21. Етапи процесу проведення внутрішнього аудиту.
22. Етичні вимоги до внутрішніх аудиторів.
23. Завдання внутрішнього аудиту при перевірці фінансової стратегії.
24. Завдання внутрішнього аудиту.
25. Загальна характеристика етапів проведення внутрішнього аудиту стратегій фінансової діяльності.
26. Загальна характеристика стадій та етапів проведення внутрішнього аудиту.
27. Інформаційна база аудиту фінансової діяльності.

28. Інформаційне забезпечення внутрішнього аудиту матеріальних витрат.
29. Інформаційне забезпечення внутрішнього аудиту собівартості продукції.
30. Інформаційне забезпечення внутрішнього аудиту трудових витрат.
31. Класифікація видів внутрішнього аудиту.
32. Класифікація об'єктів внутрішнього аудиту.
33. Мета діяльності служби внутрішнього аудиту.
34. Мета та принципи складання бюджету служби внутрішнього аудиту.
35. Методи оцінки внутрішнім аудитором системи внутрішнього контролю
36. Методи оцінки стратегії управління персоналом.
37. Місце внутрішнього аудиту в системі внутрішнього контролю підприємства.
38. Необхідність служби внутрішнього аудиту на підприємстві.
39. Об'єкти внутрішнього аудиту інвестиційної діяльності.
40. Об'єкти внутрішнього аудиту основної діяльності.
41. Об'єкти і методика проведення внутрішнього аудиту системи прийняття управлінських рішень.
42. Організаційні моделі побудови служби внутрішнього аудиту.
43. Основний зміст Положення про відділ внутрішнього аудиту.
44. Основні етапи внутрішнього аудиту фінансової діяльності.
45. Основні завдання внутрішнього аудиту фінансових стратегій підприємства.
46. Основні напрямки аналізу фінансових результатів при проведенні внутрішнього аудиту.
47. Основні питання, які має відобразити внутрішній аудитор у рекомендаціях керівництву за результатами перевірки.
48. Основні принципи організації процесу внутрішнього аудиту.
49. Основні функції внутрішніх аудиторів.
50. Особливості операційного та стратегічного внутрішнього аудиту.
51. Особливості проведення внутрішнього аудиту виявлення ознак неплатоспроможності та ознак дій з приховування банкрутства при проведенні внутрішнього аудиту.
52. Оцінка маркетингової стратегії.
53. Перевірка ефективності рекламної діяльності.
54. Питання, які вивчаються при аудиті стратегічного управління.
55. Підпорядкування служби внутрішнього аудиту. Її місце в структурі підприємства.
56. Планування внутрішнього аудиту.

57. Повноваження та обов'язки служби внутрішнього аудиту.
58. Порядок реалізації результатів внутрішнього аудиту.
59. Порядок формування аудиторських доказів при внутрішньому аудиті матеріальних витрат.
60. Порядок формування аудиторських доказів при внутрішньому аудиті собівартості продукції.
61. Порядок формування аудиторських доказів при внутрішньому аудиті трудових витрат.
62. Права та обов'язки господарюючих суб'єктів при проведенні внутрішнього аудиту.
63. Принципи організації праці внутрішніх аудиторів.
64. Проблеми становлення і розвитку внутрішнього аудиту в Україні.
65. Процедури отримання аудиторських доказів внутрішнім аудитором.
66. Роль внутрішнього аудиту в оцінці стратегічної та тактичної діяльності підприємства.
67. Роль служби внутрішнього аудиту в процесі управління.
68. Роль служби внутрішнього аудиту в спостереженні та контролі за ризиками.
69. Систематизація стандартів професійної практики внутрішнього аудиту.
70. Стандарти внутрішнього аудиту.
71. Структура програми внутрішньої аудиторської перевірки на підприємстві.
72. Структурна схема внутрішнього контролю підприємства.
73. Структурні підрозділи внутрішнього аудиту.
74. Сутність міжнародних стандартів внутрішнього аудиту.
75. Сутність стандарту «Незалежність».
76. Сутність стандарту «Об'єктивність».
77. Сутність стандарту «Обсяг роботи».
78. Сутність стандарту «Професіоналізм».
79. Сутність стандарту «Результати повідомлення».
80. Сутність стандарту «Результати повідомлення».
81. Суть об'єктів внутрішнього аудиту, їх характеристика.
82. Узагальнення результатів внутрішнього аудиту.
83. Функції та завдання служби внутрішнього аудиту.
84. Як співвідносяться компоненти теорії внутрішнього аудиту?

2. Завдання для модульного контролю

Варіант №1.

1. Внутрішній аудит праці та її оплати.
2. Види та класифікація внутрішнього аудиту.
3. Ситуаційне завдання.

В офісі підприємства «Яна» була здійснена крадіжка: викрадені комп'ютери та факс. Викрадене обладнання обліковується на балансі підприємства в рядку «Основні засоби. Група 2». Винних осіб не встановлено, викрадені основні засоби були віднесені бухгалтером до валових витрат.

Розгляньте наведену ситуацію та визначте:

1. Що є джерелом інформації наведеної ситуації ?
2. За допомогою яких методів проведення перевірки можна встановити дану ситуацію?
3. Чи мало місце порушення?
4. Наведіть нормативні документи, норми яких були порушені.
5. Дане порушення Ви розцінюєте як помилку чи шахрайство?
6. Які методи шахрайства Ви встановили?
7. Які, на Вашу думку, подальші дії аудитора?

4. Дайте відповіді на наступні питання:

1. Вкажіть мету та основні напрями внутрішнього аудиту матеріальних запасів.
2. Які законодавчі акти використовуються під час перевірки розрахунків з оплати праці ?
3. Як можна охарактеризувати ситуацію при якій дебіторська заборгованість перевищує кредиторську в 2 рази ?
4. За яких умов підприємство вважається платоспроможним ?

Варіант №2.

1. Внутрішній аудит запасів.
2. Особливості внутрішнього аудиту на підприємствах.
3. Ситуаційне завдання.

Підприємством «Білизна» 26 серпня 200__ року була здійснена інвентаризація готової продукції на підприємстві, у відповідності з якою на складі виявлено 153 комплекти білизни. 27 серпня 200__ р. аудитором здійснена фактична перевірка наявності готової продукції на складі, в результаті якої була встановлена фактична кількість комплектів білизни – 140 шт. Будь – яких документів по видачі комплектів в бухгалтерії не зареєстровано.

Розгляньте наведену ситуацію та визначте:

1. Що є джерелом інформації наведеної ситуації ?
 2. За допомогою яких методів проведення перевірки можна встановити дану ситуацію ?
 3. Чи мало місце порушення ?
 4. Наведіть нормативні документи, норми яких були порушені ?
 5. Дане порушення Ви розцінюєте як помилку чи шахрайство ?
 6. Які методи шахрайства Ви встановили ?
 7. Які, на Вашу думку, подальші дії аудитора ?
-
4. Дайте відповіді на наступні питання:
 - 1.
 2. Що таке фінансові коефіцієнти і яке їх призначення ?
 3. Як скласти порівняльний аналітичний баланс ?
 4. Вкажіть джерела інформації внутрішнього аудиту касових операцій.
 5. Які методи та способи перевірки використовуються під час перевірки банківських операцій ?

Варіант №3.

1. Внутрішній аудит необоротних активів.
2. Внутрішній аудит інвестицій.
3. Ситуаційне завдання.

Допущені необумовлені виправлення в грошових документах: в прибутковому касовому ордері № 193 від 17 березня 200__ р. сума 1500 грн. виправлена на 500 грн. (гроші надійшли за реалізовану картоплю від кіоску №1); у видатковому ордері № 420 від 25 серпня 200__ року сума 300 грн. виправлена на 389 грн. (гроші виплачені в підзвіт експедитору Трошину Т.Н.); у видатковому касовому ордері

№ 500 від 10 вересня 200__ р. сума 410 грн. виправлена на 470 грн. (гроші виплачені за трудовою угодою Костецькому К.І.).

Розгляньте наведену ситуацію та визначте:

1. Що є джерелом інформації наведеної ситуації ?
2. За допомогою яких методів проведення перевірки можна встановити дану ситуацію ?
3. Чи мало місце порушення ?
4. Наведіть нормативні документи, норми яких були порушені ?
5. Дане порушення Ви розцінюєте як помилку чи шахрайство ?
6. Які методи шахрайства Ви встановили ?
7. Які, на Вашу думку, подальші дії аудитора ?

4. Дайте відповідь на наступні питання:

1. Які послуги, крім аудиту, можуть надавати аудитори (аудиторські фірми) ?
2. Вкажіть, які з перелічених послуг можуть виконувати аудитори на замовлення клієнта :
 - аналіз господарської діяльності;
 - відновлення бухгалтерського обліку;
 - консолідація і трансформація обліку;
 - оцінка майна;
 - експертиза комп'ютерних програм бухгалтерського обліку;
 - контрольні заміри та експертизи.
3. Вкажіть нормативно – правову базу, що використовується під час аудиту розрахункових операцій.

Варіант №4.

1. Внутрішній аудит касових і розрахункових операцій.
2. Права, обов'язки та відповідальність внутрішніх аудиторів.
3. Ситуаційне завдання.

Працівник Омельченко О.О. на даному підприємстві працював за сумісництвом з квітня 200__ р., а в листопаді 200__ р. був зарахований штатним працівником. Відпустку йому надали через півроку після зарахування. Аудитором після розмови з Омельченко О.О. виявлено, що він звертався з проханням надати йому відпустку раніше, але його вимога не була задоволена. Керівник підприємства підтвердив сказане Омельченко О.О., аргументуючи відмову тим, що за законодавством відпустка надається тільки через шість місяців після зарахування працівника на роботу.

Розгляньте наведену ситуацію та визначте:

1. Що є джерелом інформації наведеної ситуації?
 2. За допомогою яких методів проведення перевірки можна встановити дану ситуацію?
 3. Чи мало місце порушення?
 4. Наведіть нормативні документи, норми яких були порушені?
 5. Дане порушення Ви розцінюєте як помилку чи шахрайство?
 6. Які методи шахрайства Ви встановили?
 7. Які, на Вашу думку, подальші дії аудитора?
-
4. Дайте відповіді на наступні питання:
 1. Яка особливість перевірки залишку по рахунку 33 « Інші кошти» ?
 2. Дайте визначення поняття «цінні папери» .
 3. Які цінні папери відображають на рахунку 35 «Поточні фінансові інвестиції», а які на рахунку 33 «Інші кошти» ?
 4. Зазначте основні моменти на котрі внутрішній аудитор повинен звернути увагу під час перевірки розрахунків з оплати праці .

Варіант №5.

1. Внутрішній аудит власного капіталу і зобов'язань.
2. Етика працівників внутрішнього аудиту.
3. Ситуаційне завдання.

Бухгалтер підприємства «Сонце» Савченко С. О. оформила на себе грошову компенсацію за невикористану щорічну відпустку в сумі 300 грн. (місячний оклад). Термін її щорічної відпустки складає 24 дні.

Розгляньте наведену ситуацію та визначте:

1. Що є джерелом інформації наведеної ситуації ?
 2. За допомогою яких методів проведення перевірки можна встановити дану ситуацію ?
 3. Чи мало місце порушення ?
 4. Дане порушення Ви розцінюєте як помилку чи шахрайство ?
 5. Як ці помилки (шахрайство) вплинули на фінансову звітність підприємства ?
 6. Які методи шахрайства Ви встановили ?
 7. Які, на Вашу думку, подальші дії аудитора ?
-
4. Дайте відповіді на наступні питання:
 1. На яких питаннях аудитору слід зосередити свою увагу, перевіряючи залишки та розрахунками за виплатами працівникам ?

2. Чим повинна бути підтверджена дебіторська і кредиторська заборгованості ?
3. Які терміни позовної давності ?
4. Як перевірити залишки грошових коштів, відображених в балансі?

Варіант №6.

1. Внутрішній аудит витрат діяльності підприємства.
2. Структура апарату внутрішнього аудиту.
3. Ситуаційне завдання.

З 01.03.200__ р. по 23.03 200__ р. комірник Мельник М.К. знаходився в черговій відпустці. За наказом № 15 – К від 28.02.200__ р. обов'язки комірника на час відпустки Мельника М.К. покладені на Заєць З.Т. Акт передачі товарно – матеріальних цінностей відсутній. Звіт комірника за період з 01.03.200__ р. по 15.03.200__ р. та первинні документи до нього підписані Мельником М.К.

Розгляньте наведену ситуацію та визначте:

1. Що є джерелом наведеної ситуації ?
 2. За допомогою яких методів проведення перевірки можна встановити дану ситуацію ?
 3. Чи мало місце порушення ?
 4. Дане порушення Ви розцінюєте як помилку чи шахрайство ?
 5. Як ці помилки (шахрайства) вплинули на фінансову звітність підприємства ?
 6. Які методи шахрайства Ви встановили ?
 7. Які, на Вашу думку, подальші дії аудитора ?
4. Дайте відповіді на наступні питання:
1. Де аудитор бере вихідну інформацію для перевірки складу і оцінки незавершеного виробництва ?
 2. Як вибрані методи обліку затрат та калькуляції готової продукції впливають на визначення суми незавершеного виробництва ?
 3. На які моменти слід звернути увагу при перевірці статті Балансу «Готова продукція» ?
 4. Як впливає облікова політика підприємства на відображення в Балансі вартості готової продукції ?

Варіант №7.

1. Внутрішній аудит показників фінансової звітності.
2. Внутрішній аудит зовнішньоекономічної діяльності підприємств.
3. Ситуаційне завдання.

При перевірці документального оформлення операцій на ТЗОВ «Ласощі» аудитором було встановлено, що по 5 – ти операціях оплата за реалізовану продукцію за готівку не надійшла в касу підприємства, на накладних на відпуск продукції за готівку проставлено штамп «оплачено».

1. Проаналізуйте встановлені порушення за наведеною схемою:
 - Що порушено (статут, інструкція тощо) ?
 - Хто порушив (вказати порушника) ?
 - Коли порушено (дата або період) ?
 - Як порушено (яким способом допущені відхилення) ?
 - Чим викликано (причини і умови) ?
 - Суттєвість порушення.
 - Інформація клієнту з пропозиціями по усуненню наслідків порушення та причин його появи.
 - Вибір виду аудиторського висновку в залежності від суттєвості порушення.
2. Поясніть подальші дії аудитора. Який рівень суттєвості даних помилок? Чи можна результат вибірки перенести на всю сукупність?
4. Дайте відповіді на наступні питання:
 1. Перерахуйте основні етапи перевірки правильності відображення в Балансі запасів ?
 2. Наведіть основні питання, на яких слід зосередитись аудитору при перевірці правильності відображення в балансі МШП ?
 3. Яким нормативним документом слід керуватися при перевірці сум незавершеного виробництва ?
 4. В якому документі аудитор може знайти підтвердження суми незавершеного виробництва ?

Варіант №8.

1. Внутрішній аудит доходів і результатів діяльності підприємства.
2. Суть прийомів документального контролю.
3. Ситуаційне завдання.

Під час аудиторської перевірки підприємства «Іво» аудитор встановив, що на субрахунку 105 «Транспортні засоби» підприємство до жовтня минулого року обліковувало автомобіль ВАЗ 21053, який був введений в експлуатацію в січні 200__ року. Балансова вартість автомобіля 24000 грн., сума амортизації, що нарахована за рік, склала 1285 грн. Автомобіль був викрадений в квітні 200__ року, що підтверджує акт ДАІ.

Необхідно оцінити правомірність даної ситуації.

4. Дайте відповіді на наступні питання:

1. Наведіть основні моменти перевірки правильності відображення в балансі нематеріальних активів і основних засобів.
2. Що є джерелами перевірки наявності основних засобів ?
3. Як перевірити правильність відображення в балансі зносу основних засобів ?
4. Що відноситься до фінансових інвестицій клієнта ?
5. Які бувають фінансові інвестиції ?
6. Які види аудиторських доказів застосовуються під час внутрішнього аудиту необоротних активів ?

Варіант №9.

1. Внутрішній аудит основних засобів.
2. Внутрішній аудит позабалансового обліку.
3. Ситуаційне завдання.

ВАТ «Перспектива» отримало від товариства «Стріла» патент на винахід на випуск 5000 простих акцій (номінальна вартість однієї акції 1 грн.) . Балансова вартість патенту 10000 грн., а ринкова вартість простої акції ВАТ «Перспектива» на момент здійснення операції 2 грн. за акцію. Бухгалтер склав наступну проводку:

Дт 12 Кт 40 10000.

Проаналізуйте ситуацію і запропонуйте відповідні процедури.

4. Дайте відповіді на наступні питання:

1. На яких питаннях аудитору слід зосередити увагу при перевірці стану бухгалтерського обліку?
2. Хто несе відповідальність за організацію бухгалтерського обліку і звітності на підприємстві?
3. Наведіть основні розділи практичної методики перевірки розділів бухгалтерського обліку.
4. Що включає в себе перелік основних нормативних документів ?

2. Для чого в практичній методиці наводиться перелік первинних документів по розділу?
3. Що таке класифікатор можливих порушень»? Для чого він складається та використовується ?

Варіант №10.

1. Внутрішній аудит стану обліку, звітності, внутрішньогосподарського контролю.
2. Внутрішній аудит довгострокових і поточних зобов'язань.
3. Ситуаційне завдання.

Підприємство придбало програмне забезпечення для обчислювальної техніки вартістю 5 000 грн., в тому числі ПДВ 833 грн. Строк корисного використання 5 років.

Бухгалтер квартальну суму амортизації відобразив у сумі 60 грн.

Необхідно перевірити правильність визначення квартальної суми амортизації.

4. Дайте відповіді на наступні питання:

1. Яку інформацію аудитор може отримати, вивчаючи протоколи загальних зборів власників, накази директора ?
2. За допомогою яких документів внутрішній аудитор може визначити повноваження керівництва ?
3. На яких питаннях аудитор зосереджує увагу на етапі вивчення звітності ?
4. Як Ви розумієте логічний аналіз показників звітності ?
5. Як проводиться рахункова перевірка показників звітних форм ?
6. На підставі якої інформації проводиться уточнення і коригування плану внутрішнього аудиту ?

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна література:

1. Андреев В.Д. Внутренний аудит: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 464с.
2. Аудит МОНТГОМЕРИ / Ф. Л. Дефлиз, Г. Р. Дженик, В.М.О'Рейлли, М. Б. Хирш; Пер. с англ. Под ред. Я. В. Соколова. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. -542 с.
3. Богомолов А. М. Внутренний аудит. Словарь – справочник / А. М. Богомолов – М.: «Приор», 2002. – 336 с.
4. Богомолов А. М., Голощапов Н. А. Внутренний аудит. Организация и методика проведения. – М.: Экзамен, 2009. – 192 с.
5. Бурцев В.В. Организация системы внутреннего контроля коммерческой организации / В. В. Бурцев. – М.: «Экзамен», 2000. – 320 с.
6. Казакова Н. А. Управленческий анализ и аудит компании в условиях кризиса. Учебно-практическое пособие / Н. А. Казакова. – М.: Дело и сервис, 2010. – 304 с.
7. Каменська Т. О. Внутрішній аудит. Сучасний погляд / Т. О. Каменська – К.: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2010. – 491 с.
8. Кодекс професійної етики та стандарти практики професійних внутрішніх аудиторів України – К.: ВГПО «Гільдія професійних внутрішніх аудиторів України», 2011.
9. Макеев Р. Постановка систем внутреннего контроля. От проверок отчётности к эффективности бизнеса/ Р.Макеев – М.: «Вершина», 2008. – 296 с.
10. Международные профессиональные стандарты внутреннего аудита (Стандарты) [Электронный ресурс]/ Институт внутренних аудиторов. – Режим доступа: http://www.iaa-ru.ru/inner_auditor/standard.
11. Немченко В.В., Хомутенко А.В., Хомутенко В.П. Практичний курс внутрішнього аудиту/ В.В. Немченко, А.В. Хомутенко, В.П. Хомутенко – К.: «Центр учбової літератури», 2008. – 240 с.
12. Пантелеєв В. П. Внутрішньогосподарський контроль: методологія та організація/ В. П. Пантелеєв – К.: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2008. – 491 с.
13. Пантелеєв В. П., Корінько М. Д. Внутрішній аудит/ В. П. Пантелеєв, М. Д. Корінько – К.: ДАСОА, 2006. – 247 с.

14. Петрик О. А. Аудит: Методологія і організація: Монографія/ О. А. Петрик. – К.: КНЕУ, 2003. – 258 с.
15. Пугачев В. В. Внутренний аудит и контроль. Организация внутреннего аудита в условиях экономического кризиса: учебник / В. В. Пугачев. – М.: Дело и сервис, 200. – 224 с.
16. Рудницький, В.С. Внутрішній аудит: Методологія, організація: [Монографія] / Василь Рудницький, – Тернопіль: Економічна думка, 2000. – 104 с:
17. Скобара В.В. Аудит: методологія и организация. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 1998.-576 с.
18. Сонин А. М. Внутренний аудит: современный подход. – М.: Финансы и статистика, 2007

Додаткова література:

1. Альбрехт В., Дж. Венца і Т. Вільяма [Альбрехт С. Мошенничество: Луч света на темные стороны бизнеса / Альбрехт С., Венц Дж., Уильямс Т. ; пер. с англ. – СПб. : Питер., 1995. – 400 с.
2. Бардаш С. В. Контроль діяльності суб'єктів господарювання: гіпотези та версії порушень / С. В. Бардаш – К.: КНТЕУ, 2008. – 312 с.
3. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: Навч. посібник. – К.:ЦУЛ, 2003. – 504 с.
4. Загородній А. Г. Управління ризиками аудиторської діяльності / А. Г. Загородній, Л. М. Пилипенко – Львів: «Львівська політехніка», 2008. – 128 с.
5. Максимова В. Ф. Внутрішній контроль економічної діяльності промислового підприємства – системний підхід до розвитку / В. Ф. Максимова – К.: АВРІО, 2005. – 262 с.
6. Нападовська Л.В. Внутрішньогосподарський контроль у ринковій економіці / Л. В. Нападовська – Дніпропетровськ: Наука і освіта, 2000. – 224 с.
7. Редченко К. І. Контроль і аудит на стратегічному рівні управління підприємством / К. І. Редченко – Львів: «ЛКА», 2011. – 360 с.
8. Редько О.Ю. Аудит в Україні. Морфологія / О. Ю. Редько – К.: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2008. – 493 с.
9. Редько О. Ю. Аудит та безпека бізнесу / О. Ю. Редько, О. Б. Рижаківа, К. О. Редько – К.: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2007. – 177 с.
10. Редько О. Ю. Аудит. Довідник керівника / О. Ю. Редько – К. : ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2010. – 59 с.
11. Сотникова Л. В. Оценка состояния внутреннего аудита: практ. пособ. / Л. В. Сотникова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 143 с.

Навчальне видання

**Михайло Семенович ПУШКАР
Віта Зеновіївна СЕМАНЮК**

ВНУТРІШНІЙ АУДИТ

Підписано до друку 29.09.2016 р.
Формат 60x84/16. Гарнітура Times.
Папір офсетний. Друк на дублюванні.
Умов.-друк. арк.12,75. Обл.-вид. Арк 13,69.
Тираж 300 прим.

Видавництво «Карт-бланш»

46011, м. Тернопіль, вул. Дорошенка, 16.
Тел.: (0352) 43-54-98, 24-47-98; факс: 43-55-44.
E-mail: cb@ukr.net. Web: www.carte-bl.narod.ru

Свідоцтво на здійснення видавничої діяльності – серія ТР № 4 від 10.І.2001 р

Віддруковано ФО-П Шпак В. Б.

Свідоцтво про державну реєстрацію В02 № 924434 від 11.12.2006 р.

Свідоцтво платника податку: Серія Е № 897220

м. Тернопіль, вул. Просвіти, 6.

тел. 8 097 299 38 99, 42-23-88

E-mail: tooums@ukr.net